

NÂNG CHUẨN & CHUYỂN ĐỔI HƯỚNG TỚI NHỮNG CƠ HỘI MỚI TRANSFORMING FOR NEW OPPORTUNITIES



HỖ TRỢ BỞI:

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment

CHƯƠNG TRÌNH, SỰ KIỆN SẮP TỚI

CHƯƠNG TRÌNH CHỨNG NHẬN THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ (DCP)

DCP47	15 - 17/10/2026	Hà Nội
DCP48 (Song ngữ Việt - Anh)	19 - 21/11/2026	TP. Hồ Chí Minh

CHƯƠNG TRÌNH CHUYÊN SÂU VỀ QUẢN TRỊ RỦI RO VÀ KIỂM SOÁT NỘI BỘ: VAI TRÒ CỦA ỦY BAN KIỂM TOÁN (ACMP)

ACMP14	22 - 23/10/2026	Hà Nội
ACMP15	12 - 13/11/2026	TP. Hồ Chí Minh

CHƯƠNG TRÌNH CHUYÊN SÂU VỀ THƯ KÝ QUẢN TRỊ CÔNG TY (CSMP)

CSMP14	01 - 02/10/2026	TP. Hồ Chí Minh
CSMP15	08 - 09/10/2026	Hà Nội
CSMP16	10 - 11/12/2026	TP. Hồ Chí Minh

DIỄN ĐÀN

Diễn đàn Thường niên lần thứ 9 - Annual Forum 9	04/12/2026	TP. Hồ Chí Minh
--	------------	-----------------

MỤC LỤC

Thư ngỏ.....	4
Về VIOD.....	6
Thị trường Chứng khoán Việt Nam sau Nâng hạng: Cơ hội và Thách thức.....	10
Nâng hạng Thị trường: Thông lệ Quốc tế và Bài học từ ASEAN.....	14
Nâng chuẩn Quản trị để Nắm bắt Cơ hội mới.....	16
Quản trị Công ty theo OECD: Doanh nghiệp Nhà nước và Chìa khóa Nâng cao Chất lượng Thị trường Vốn Việt Nam.....	19
Quản trị Công ty theo OECD: Bước chuyển Chiến lược của Petrovietnam.....	22
Giám sát Yếu tố Niềm tin: Vai trò của Hội đồng Quản trị.....	26
Báo cáo Tài chính: Góc nhìn từ Quản trị Công ty về Giao dịch Bên liên quan.....	30
Nâng cao Năng lực Quản trị – Cùng VIOD Hướng tới Những Cơ hội Mới.....	34

THƯ NGỎ

Cùng với chiến lược tăng trưởng 2 con số và phát triển bền vững trong kỷ nguyên mới của đất nước, thị trường chứng khoán đã và đang có những bước tiến vững vàng, đóng góp quan trọng vào sự phát triển chung của nền kinh tế Việt Nam. FTSE Russell chính thức nâng hạng Việt Nam từ Thị trường Cận biên (Frontier Market) lên Thị trường Mới nổi thứ cấp (Secondary Emerging Market) trong bộ chỉ số FTSE Global Equity Index Series (GEIS) và các chỉ số liên quan, có hiệu lực từ phiên giao dịch ngày 21/9/2026. Sự kiện này có một ý nghĩa lớn hơn, đó là dòng vốn nước ngoài đang nhìn thị trường Việt Nam như là một thị trường phát triển thực sự. Đây là một hành trình nỗ lực rất lớn của ngành chứng khoán mà trực tiếp là Ủy ban Chứng khoán Nhà nước và Bộ Tài chính.

Theo đó, đây là cơ hội để thị trường Việt Nam tiếp tục mở rộng quy mô, nâng cao chất lượng hoạt động của thị trường và chất lượng hàng hóa trên thị trường. Để nâng cao sức hấp dẫn của thị trường trong giai đoạn mới, củng cố và gia tăng niềm tin của các nhà đầu tư, đón nhận nhiều tỷ USD từ các quỹ đầu tư quốc tế, một trong những việc quan trọng là nâng cao tính minh bạch của các thông tin được công bố trên thị trường. Điều này cần được đánh giá thông qua chất lượng Quản trị Công ty (QTCT) và các thông tin công bố được kiểm toán (bao gồm các thông tin tài chính và phi tài chính).

Những thảo luận gần đây tại Cuộc họp thường niên của Mạng lưới các Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Toàn cầu (GNDI) tại Argentina từ ngày 18/8–21/8/2026 và tại khu vực ASEAN ở Singapore, cũng trong tháng 8 vừa qua (mà VIOD tham dự với tư cách thành viên đại diện cho Việt Nam), đều tập trung vào chủ đề chính: “Làm thế nào thúc đẩy phát triển bền vững và nâng cao năng lực chống chịu của các doanh nghiệp niêm yết trên các thị trường ở cả các quốc gia phát triển và đang phát triển như Việt Nam”. Chủ đề này được đưa ra trong bối cảnh các thị trường vốn và các doanh nghiệp đứng trước ba sức ép lớn, đó là Niềm tin, Công nghệ & AI và Chuyển đổi (Transformation) – cần chuyển đổi như thế nào để thích nghi và phát triển.

Các chuyên gia cũng đề cập rằng thế giới đã bước qua giai đoạn VUCA bất định (biến động, bất định, phức tạp và mơ hồ), và đang bước vào thế giới mới được gọi là BANİ: Brittle (dễ vỡ), Anxious (bất an), Nonlinear (phi tuyến tính) và Incomprehensible (khó hiểu). BANİ không còn chỉ phản ánh những bất định, mà mô tả một thế giới dễ vỡ, dễ tổn thương, bất an và vượt ngoài khả năng phán đoán của con người. Nếu VUCA còn cho phép doanh nghiệp lập kế hoạch ứng phó theo kịch bản thì BANİ đòi hỏi xác định rõ năng lực chống chịu, sự thấu cảm và tính minh bạch. Đồng thời, BANİ đặt ra những đòi hỏi cao hơn trong Quản trị và trong việc ra quyết định chiến lược trước những bất định về thiên nhiên, địa chính trị, công nghệ & AI, cũng như đặt ra yêu cầu định vị Niềm tin một cách vững vàng.

Việt Nam chúng ta đang rất nỗ lực và cam kết trên hành trình phát triển mới, tìm kiếm những cơ hội mới, và bên cạnh những cơ hội của một thị trường mới nổi, chúng ta cũng đứng trước rất nhiều thách thức. Khoảng cách lớn giữa yêu cầu QTCT theo thông lệ quốc tế, cụ thể là theo các nguyên tắc của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD), với thực tiễn tại Việt Nam, cũng như khoảng cách không hề nhỏ về năng lực và chất lượng QTCT của Việt Nam với các quốc gia trong khu vực ASEAN, đòi hỏi phải có những bước chuyển biến mạnh mẽ hơn nữa từ nhận thức, tư duy đến thực hành QTCT.

Kế hoạch Hành động của Diễn đàn Thị trường Vốn ASEAN giai đoạn 2026–2030 (ACMF Action Plan 2026–2030) cũng xác định QTCT là một trụ cột cốt lõi nhằm nâng cao khả năng chống chịu, năng lực huy động vốn và tạo ra giá trị dài hạn gắn với sự phát triển bền vững của thị trường ASEAN. Mỗi quốc gia thành viên, trong đó có Việt Nam, cần cam kết một cách mạnh mẽ hơn.

Bên cạnh đó, Nghị quyết số 79-NQ/TW ngày 6/1/2026 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế nhà nước đặt mục tiêu đến năm 2030: 100% tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước áp dụng nguyên tắc QTCT của OECD. Đây là một cam kết rất mạnh mẽ của Chính phủ. Cam kết này không chỉ có ý nghĩa đối với thị trường chứng khoán Việt Nam mà còn góp phần nâng cao tính minh bạch và năng lực cạnh tranh của từng doanh nghiệp, của thị trường và của quốc gia theo các nguyên tắc chung của quốc tế.

Trong bối cảnh mới này, cùng với những cam kết cao của Chính phủ và của thị trường, cũng như những cơ hội mới cho các doanh nghiệp, vấn đề trước hết và quan trọng nhất bây giờ là sự chuyển đổi từ tư duy tuân thủ thuần túy sang tư duy tuân thủ chủ động, đánh giá hiệu quả và tác động của QTCT đối với tăng trưởng của doanh nghiệp. Cần nhận diện rõ ràng rằng QTCT không chỉ là một hệ thống với các quy trình, quy chế theo hướng dẫn của Nhà nước, mà **Quản trị Công ty còn là một năng lực cạnh tranh của thị trường, của doanh nghiệp.**

VIOD phát hành Directors Bulletin số 15 với chủ đề **“Transforming for New Opportunities – Nâng chuẩn & Chuyển đổi Hướng tới Những Cơ hội Mới”**. Ấn phẩm tập hợp những góc nhìn của cơ quan quản lý nhà nước và những doanh nghiệp tiên phong, dẫn dắt trong thị trường nâng hạng, trong đó có Tập đoàn Công nghiệp - Năng lượng Quốc gia Việt Nam (Petrovietnam). Đồng thời, ấn phẩm đề cập các nội dung thực tiễn để làm rõ hơn những yêu cầu đặt ra với doanh nghiệp, với QTCT và Hội đồng Quản trị (HĐQT). Trong nội dung về đánh giá QTCT theo ASEAN, có thể thấy khoảng trống giữa yêu cầu và thực tiễn, trong đó Ủy ban Chứng khoán Nhà nước có vai trò định hướng, giám sát và thúc đẩy các Sở Giao dịch Chứng khoán hỗ trợ các doanh nghiệp thực hiện nâng chuẩn chất lượng và chuyển đổi từ tư duy sang hành động. Mục tiêu lớn nhất là không chỉ nâng vị thế của Việt Nam, đáp ứng yêu cầu của ASEAN và của các quỹ đầu tư mới, mà còn giúp các doanh nghiệp đón bắt tốt hơn những cơ hội mới trong giai đoạn mới. Những nội dung này đồng thời nhấn mạnh trách nhiệm của các cổ đông lớn, người đại diện cổ đông lớn tham gia HĐQT, cũng như vai trò của HĐQT. Chúng tôi hy vọng Directors Bulletin số 15 sẽ cung cấp những thông tin hữu ích cho người đọc.

VIOD trân trọng cảm ơn Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) đã đồng hành thúc đẩy QTCT; trân trọng cảm ơn các thành viên trong mạng lưới đã luôn đồng hành, ủng hộ.

Chúng tôi đặc biệt kính trân trọng cảm ơn Tập đoàn Công nghiệp - Năng lượng Quốc gia Việt Nam (Petrovietnam) và Tổng công ty Khí Việt Nam - CTCP (PV GAS) đã đồng hành và tài trợ tổ chức Hội nghị Thị trường Chứng khoán ngày 8/9/2026 của Bộ Tài chính và Ủy ban Chứng khoán Nhà nước, cũng như việc phát hành Directors Bulletin số 15.



Hà Thu Thanh
Chủ tịch VIOD

LỰA CHỌN ĐẦU TIÊN CỦA NHỮNG DOANH NGHIỆP PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG VÀ HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ HIỆU QUẢ

Chúng tôi là

Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) là định chế chuyên nghiệp, độc lập, tiên phong thúc đẩy việc thực hiện chuẩn mực và thông lệ tốt nhất về Quản trị Công ty (QTCT) và Phát triển Bền vững (PTBV) cho doanh nghiệp Việt Nam.

Đối tượng mục tiêu

Các tổ chức và cá nhân mong muốn xây dựng và áp dụng thông lệ tốt về QTCT, từ thành viên HĐQT, Giám đốc Điều hành đến các cơ quan quản lý và tổ chức học thuật, chuyên môn về QTCT.

Các dịch vụ VIOD cung cấp

- Các chương trình đào tạo về QTCT theo chất lượng của Tổ chức tài chính Quốc tế (IFC)
- Các chương trình đánh giá về QTCT theo chuẩn quốc tế và theo tiêu chí của thị trường chứng khoán Việt Nam
- Tư vấn xây dựng QTCT theo OECD

TẦM NHÌN



▶ VIOD là lựa chọn hàng đầu của các HĐQT và lãnh đạo tiên phong nhằm tạo dựng cộng đồng doanh nghiệp vững mạnh, minh bạch và hiệu quả.

SỨ MỆNH



- ▶ Thúc đẩy tính chuyên nghiệp, năng lực chuyên môn, và vị thế của các thành viên HĐQT tại Việt Nam.
- ▶ Tăng cường năng lực về QTCT cho các doanh nghiệp.
- ▶ Trợ giúp cải thiện niềm tin của nhà đầu tư trong khu vực kinh tế tư nhân của Việt Nam và trên thị trường vốn.

GIÁ TRỊ CAM KẾT



- ▶ Tuân thủ
- ▶ Minh bạch
- ▶ Cam kết

ĐỐI TÁC SÁNG LẬP



Ủy ban
Chứng khoán
Nhà nước

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment



THÀNH VIÊN SÁNG LẬP

Deloitte.



VinaCapital

VỊ THẾ CỦA VIOD

THỊ TRƯỜNG QUỐC TẾ

VIOD là đại diện duy nhất của Việt Nam tham gia



Mạng lưới các
Viện Thành viên HĐQT Toàn cầu

THỊ TRƯỜNG TÀI CHÍNH ASEAN

- ▶ Hợp tác toàn diện với các Viện Thành viên HĐQT ASEAN
- ▶ Đối tác kỹ thuật được Ủy ban Chứng khoán ủy quyền đánh giá Thẻ điểm Quản trị Công ty ASEAN (ACGS)



THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN VIỆT NAM

Đối tác kỹ thuật của Sở Giao dịch Chứng khoán TP. HCM (HOSE) tham gia đánh giá Cuộc Bình chọn Doanh nghiệp Niêm yết (VLCA)



**CUỘC BÌNH CHỌN
DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT**

KIẾN TẠO GIÁ TRỊ

- ▶ Đào tạo chương trình Quản trị Công ty hiện đại và Phát triển Bền vững (PTBV) theo chuẩn của Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) và Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO)
- ▶ Kết nối và phát triển mạng lưới Thành viên HĐQT trong nước và khu vực
- ▶ Đào tạo và huấn luyện (Coaching) về PTBV & ESG

MẠNG LƯỚI ĐỐI TÁC CỦA VIOD

ĐỐI TÁC CHIẾN LƯỢC



ĐỐI TÁC QUỐC TẾ



Mạng lưới các Viện Thành viên HĐQT toàn cầu



Viện Thành viên HĐQT Singapore, Thái Lan, Malaysia, Thụy Sĩ

ĐỐI TÁC CHUYÊN MÔN



ĐỐI TÁC TRUYỀN THÔNG



MẠNG LƯỚI THÀNH VIÊN DOANH NGHIỆP (CMP) CỦA VIOD



VIOD THAM GIA HỘI NGHỊ THƯỜNG NIÊN GNDI 2026 TẠI ARGENTINA

Từ ngày 18–21/8/2026, bà Hà Thu Thanh, Chủ tịch Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD), tham gia Hội nghị thường niên của Mạng lưới Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Toàn cầu (GNDI) và chuỗi hoạt động quốc tế về Quản trị Công ty (QTCT) tại Buenos Aires, Argentina, do Viện Quản trị Công ty và Quản trị Công Argentina (IGEP) đăng cai. VIOD tham gia trực tiếp các trao đổi giữa các Viện Thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT), cơ quan quản lý, thị trường vốn và chuyên gia QTCT quốc tế, đồng thời đưa góc nhìn và thực tiễn Việt Nam vào cuộc đối thoại chung.

HỘI NGHỊ THƯỜNG NIÊN GNDI: HĐQT CẦN CHUẨN BỊ CHO NHỮNG CƠ HỘI MỚI

Hội nghị thường niên GNDI diễn ra từ ngày 18–20/8/2026 với các cuộc họp Ban Điều hành, cuộc họp thành viên và các phiên bàn tròn dành cho đại diện các tổ chức thành viên. Trọng tâm Hội nghị là cập nhật những thay đổi trong môi trường QTCT tại từng thị trường, chia sẻ các vấn đề HĐQT đang cùng đối mặt và trao đổi về cách các tổ chức thành viên thích ứng với những yêu cầu mới.

Thông điệp nổi bật từ các trao đổi là môi trường ra quyết định của HĐQT đang thay đổi nhanh hơn. Địa chính trị, công nghệ, trí tuệ nhân tạo, dòng vốn, phát triển bền vững và niềm tin ngày càng tác động trực tiếp đến chiến lược doanh nghiệp. Vì vậy, chất lượng HĐQT không chỉ nằm ở kinh nghiệm đã có, mà còn ở khả năng nhìn xa, nhận diện thay đổi, đặt đúng câu hỏi và thích ứng với những vấn đề mới.



Bà Hà Thu Thanh tại Hội nghị thường niên của Mạng lưới các Viện Thành viên HĐQT Toàn cầu (GNDI) Argentina, 20/8/2026

CHUỖI HOẠT ĐỘNG DO IGEP ĐĂNG CAI: QUẢN TRỊ CÔNG TY VÀ CHẤT LƯỢNG THỊ TRƯỜNG

Song song với chương trình riêng của GNDI, IGEP đăng cai chuỗi hoạt động dành cho cộng đồng Thành viên HĐQT Mỹ Latinh và quốc tế. Các phiên chung có sự tham gia của ông Pablo Quirno, Bộ trưởng Ngoại giao Argentina; bà Viviana Alva Hart, đại diện Ngân hàng Phát triển Liên Mỹ (IDB) tại Argentina; cùng nhiều lãnh đạo và chuyên gia trong khu vực. Các phiên về thị trường vốn tiếp tục quy tụ ông Roberto E. Silva, Chủ tịch Ủy ban Chứng khoán Argentina; bà Flavia Mouta, đại diện Sở Giao dịch Chứng khoán B3 của Brazil; ông Claudio Zuchovicki, Chủ tịch Sở Giao dịch Chứng khoán và Thị trường Argentina (BYMA); cùng đại diện Hiệp hội Thị trường Tài chính và Vốn Brazil (ANBIMA).



Khai mạc Hội nghị thường niên lần thứ XV của IGEP, Sở Giao dịch Chứng khoán Buenos Aires, 19/8/2026

Chuỗi hoạt động khép lại ngày 21/8 với Hội nghị thường niên lần thứ XV của IGEP. Bà Hà Thu Thanh, Chủ tịch VIOD, tham gia phiên thảo luận về đổi mới, gián đoạn và trí tuệ nhân tạo. Từ góc nhìn QTCT, bà nhấn mạnh rằng trước những rủi ro mới từ công nghệ, dữ liệu, phát triển bền vững, con người, danh tiếng và niềm tin, HĐQT cần giữ vai trò ở cấp chiến lược, tập trung vào những vấn đề có tác động lớn nhất và thiết lập đúng mối quan hệ với Ban Điều hành.

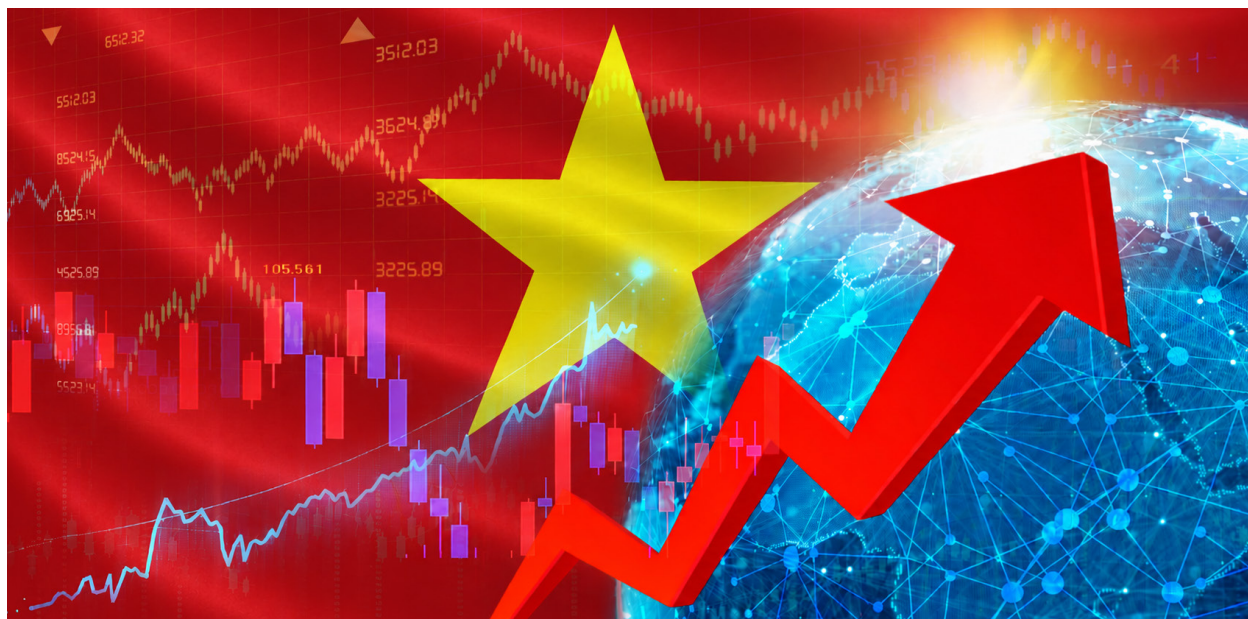


Phiên thảo luận tại Hội nghị thường niên của Mạng lưới các Viện Thành viên HĐQT Toàn cầu (GNDI) - Argentina, 20/8/2026

“
Quản trị Công ty ngày nay không thể tách rời Quản trị Rủi ro.
 Bà Hà Thu Thanh, Chủ tịch VIOD
 ”

Các trao đổi tại phiên thảo luận cũng đặt ra yêu cầu mới đối với chính Thành viên HĐQT: khả năng học hỏi và “học lại”, nhìn xa, chuẩn bị cho nhiều kịch bản và đưa ra phán đoán khi thông tin chưa đầy đủ. Trong một môi trường thay đổi nhanh, HĐQT không cần dự đoán chính xác tương lai, nhưng cần đủ khả năng đặt đúng câu hỏi, thách thức những giả định cũ và tiếp tục ra quyết định trong bất định.

THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN VIỆT NAM SAU NÂNG HẠNG: CƠ HỘI VÀ THÁCH THỨC



Ngày 8/4/2026, FTSE Russell chính thức xác nhận nâng hạng thị trường chứng khoán Việt Nam từ nhóm Cận biên lên nhóm Mới nổi Thứ cấp, có hiệu lực từ ngày 21/9/2026, sau tám năm nằm trong danh sách theo dõi nâng hạng kể từ 2018. Kết quả này gắn liền với những thay đổi chính sách cụ thể trong hai năm gần đây: Thông tư số 68/2024/TT-BTC tháo gỡ yêu cầu ký quỹ trước giao dịch đối với nhà đầu tư nước ngoài, còn Nghị định số 245/2025/NĐ-CP rút ngắn thời gian từ IPO đến niêm yết từ 90 ngày xuống còn 30 ngày. Nâng hạng là kết quả của một quá trình nâng chuẩn đã diễn ra; giữ vững vị thế mới đòi hỏi quá trình đó tiếp tục.

Rổ 27 cổ phiếu và vị thế quốc gia thứ 49 trong chỉ số FTSE All-World

Ngày 21/8/2026, FTSE Russell công bố danh sách 27 cổ phiếu Việt Nam được đưa vào bộ chỉ số FTSE Global Equity Index Series (GEIS – hệ thống chỉ số cổ phiếu toàn cầu của FTSE Russell), có hiệu lực từ phiên 21/9/2026. Danh sách này được giữ nguyên trong suốt kỳ điều chỉnh và được FTSE Russell xác nhận chính thức vào ngày 5/9/2026.

Danh sách gồm ba mã vốn hóa lớn là Vietcombank, Vingroup, Vinhomes; ba mã vốn hóa vừa là BIDV,

Hòa Phát, VPBank; và 21 mã vốn hóa nhỏ. Sáu mã lớn và vừa nói trên còn được đưa thẳng vào chỉ số FTSE All-World, một trong những chỉ số toàn cầu quan trọng nhất tập trung vào cổ phiếu vốn hóa lớn và vừa tại các thị trường phát triển và mới nổi, đưa Việt Nam trở thành quốc gia thứ 49 tham gia chỉ số này. Tính cả nhóm vốn hóa siêu nhỏ trong FTSE Total-Cap, tổng số mã Việt Nam được ghi nhận lên tới 117 mã. Việc đưa cổ phiếu vào rổ chỉ số được triển khai theo bốn giai đoạn: 10% tỷ trọng từ tháng 9/2026, tăng lên 30% vào tháng 3/2027, 65% vào tháng 6/2027 và hoàn tất 100% vào tháng 9/2027.

Cơ hội đi cùng áp lực

Theo cập nhật mới nhất của SSI Research (tháng 8/2026), sau khi FTSE công bố danh sách 27 mã chính thức và nâng tỷ trọng Việt Nam trong rổ FTSE Emerging All Cap lên khoảng 0,49%, tổng dòng vốn thụ động cho cả bốn đợt giải ngân được ước tính khoảng 2,21 tỷ USD ở kịch bản cơ sở, có thể lên tới 4,28 tỷ USD ở kịch bản tích cực. Bộ Tài chính dẫn ước tính của FTSE Russell cho rằng con số tổng thể có thể lên tới 6 tỷ USD, trong khi HSBC đưa ra mức thận trọng hơn, khoảng 3,4 tỷ USD.

Hiện gần 38% quỹ đầu tư khu vực châu Á và khoảng 30% quỹ đầu tư thị trường mới nổi toàn cầu đã sở hữu cổ phiếu Việt Nam – dư địa để dòng vốn này mở rộng còn lớn, kéo theo cải thiện thanh khoản, hỗ trợ huy động vốn cho doanh nghiệp và thúc đẩy cổ phần hóa doanh nghiệp nhà nước.

Nhưng dòng vốn lớn hơn đi cùng yêu cầu cao hơn. Một số doanh nghiệp niêm yết vẫn chậm công bố báo cáo tài chính hoặc để xảy ra sai lệch thông tin; thị trường sẽ nhạy cảm hơn với biến động dòng vốn toàn cầu và có thể chịu áp lực rút vốn nhanh khi thị trường thế giới biến động; hệ thống công nghệ giao dịch chứng khoán mới KRX đã đi vào vận hành nhưng năng lực giám sát giao dịch và quản lý rủi ro hệ thống vẫn cần tiếp tục hoàn thiện. Đây là những điểm nghẽn cần xử lý sớm để cơ hội không bị bỏ lỡ.

Ba nhóm việc cần làm để giữ chuẩn mới

Kinh nghiệm của các thị trường từng được nâng hạng cho thấy giữ vững vị thế thường khó hơn đạt được vị thế đó. Với thị trường Việt Nam, ba nhóm việc cần được triển khai đồng bộ, gắn với ba chủ thể chính của thị trường: **cơ quan quản lý, doanh nghiệp niêm yết và nhà đầu tư**.

Cơ quan quản lý cần rà soát các quy định về giao dịch chứng khoán, giới hạn sở hữu nước ngoài,

công bố thông tin và quản trị công ty theo hướng đồng bộ, minh bạch, phù hợp thông lệ quốc tế, song song với cải cách thủ tục hành chính và đẩy mạnh chuyển đổi số trong quản lý thị trường. Về hạ tầng, vận hành hiệu quả hệ thống KRX là nền tảng để triển khai các sản phẩm mới như bán khống, giao dịch trong ngày và thanh toán bù trừ trung tâm, đồng thời nâng năng lực giám sát giao dịch và quản lý rủi ro hệ thống.

Doanh nghiệp niêm yết cần nâng chất lượng hàng hóa và chuẩn quản trị công ty: đẩy mạnh cổ phần hóa và niêm yết các doanh nghiệp nhà nước quy mô lớn, khuyến khích doanh nghiệp tư nhân lớn, đặc biệt trong các lĩnh vực công nghệ, năng lượng, logistics, niêm yết trên sàn để tăng quy mô và sức hấp dẫn của thị trường. Đồng thời, cần áp dụng Chuẩn mực Báo cáo Tài chính Quốc tế (International Financial Reporting Standards – IFRS), tăng cường vai trò của kiểm toán độc lập, nâng chất lượng công bố thông tin và đẩy mạnh quản trị công ty theo thông lệ quốc tế. Đây là nhóm việc gắn trực tiếp với niềm tin của nhà đầu tư: một Hội đồng Quản trị hoạt động độc lập, một Ủy ban Kiểm toán thực chất và cơ chế bảo vệ quyền lợi cổ đông cùng các bên có liên quan là điều kiện để dòng vốn mới ở lại thay vì chỉ đi qua thị trường.

Nhà đầu tư cần mở rộng quy mô và năng lực tham gia thị trường: phát triển cơ sở nhà đầu tư tổ chức – quỹ hưu trí, quỹ đầu tư dài hạn, nhà đầu tư chuyên nghiệp – để giảm sự phụ thuộc vào nhà đầu tư cá nhân, song song với nâng cao kiến thức tài chính và nhận thức về quản trị rủi ro cho nhà đầu tư trong nước.

Tài liệu tham khảo:

- FTSE Russell xác nhận lộ trình nâng hạng thị trường chứng khoán Việt Nam. Cổng Thông tin điện tử Chính phủ, 2026.
- Giải pháp thúc đẩy phát triển thị trường chứng khoán Việt Nam sau khi được nâng hạng. Viện Chiến lược và Chính sách kinh tế tài chính, Bộ Tài chính, 05/06/2026.
- Chính thức công bố danh sách cổ phiếu Việt Nam lọt FTSE Global Equity Index Series. CafeF, 21/08/2026.
- Dòng vốn FTSE vào chứng khoán Việt có thể lên tới 4,28 tỷ USD. Thời báo Ngân hàng, 2026.



NÂNG HẠNG THỊ TRƯỜNG: THÔNG LỆ QUỐC TẾ VÀ BÀI HỌC TỪ ASEAN

Với nhiều thị trường, thời điểm được xác nhận nâng hạng không phải là đích đến, mà là lúc một bài kiểm tra khác bắt đầu: liệu chất lượng quản trị công ty, tính minh bạch và hạ tầng thị trường có theo kịp kỳ vọng mới của dòng vốn quốc tế hay không. Kinh nghiệm từ các thị trường đã đi qua giai đoạn này, kể cả một số nước trong khu vực ASEAN, cho thấy nhiều bài học đáng tham khảo cho Việt Nam.

Nâng hạng là động lực tăng trưởng trung hạn, không phải hiệu ứng tức thời

Nhìn lại các thị trường từng được nâng hạng như Qatar, UAE, Kuwait, Saudi Arabia, Romania hay Iceland, diễn biến giá cổ phiếu trong ngắn hạn sau nâng hạng không đồng nhất, một số thị trường thậm chí điều chỉnh giảm trong năm đầu tiên. Ở khung thời gian ba năm, phần lớn các thị trường này ghi nhận mức sinh lời đáng kể, phổ biến trong khoảng 20 đến 50%. Điều này cho thấy nâng hạng có xu hướng là động lực tăng trưởng trung hạn, gắn với việc dòng vốn và thông lệ thị trường tiếp tục trưởng thành, hơn là một hiệu ứng tức thời ngay sau khi có hiệu lực.

Phân bổ theo từng giai đoạn: kinh nghiệm của Trung Quốc và Saudi Arabia

Việc phân bổ vốn theo nhiều giai đoạn thay vì một lần, như lộ trình bốn đợt mà Việt Nam đang trải qua, không phải là đặc thù riêng. Khi FTSE Russell đưa cổ phiếu Trung Quốc vào chỉ số năm 2019, tỷ trọng ban đầu cũng chỉ ở mức 25%, sau đó mới tăng dần qua các đợt tiếp theo; Saudi Arabia cũng trải qua bốn giai đoạn tương tự để hoàn tất quá trình nâng hạng. Song song với lộ trình đó, Saudi Arabia còn chủ động cải cách toàn diện hệ thống thanh toán bù trừ và xây dựng trung tâm dữ liệu tài chính quốc gia tại Sở Giao dịch Tadawul để giám sát giao dịch theo thời gian thực, trong khi Malaysia thiết lập hệ thống cảnh báo sớm cho dòng vốn ra vào và tăng cường năng lực quản trị rủi ro tỷ giá. Bài học chung: mở cửa dòng vốn cần song hành với năng lực giám sát và quản trị rủi ro ở cấp thị trường, không chỉ dừng ở việc đáp ứng các tiêu chí phân loại.

Tỷ trọng nhà đầu tư tổ chức sẽ tăng dần theo thời gian: kinh nghiệm Trung Quốc

Một khía cạnh khác từ kinh nghiệm Trung Quốc là sự thay đổi trong cơ cấu nhà đầu tư. Năm 2014, tỷ lệ nhà đầu tư cá nhân so với nhà đầu tư tổ chức tại Trung Quốc ở mức khoảng 80 trên 20, gần tương đồng với tỷ trọng nhà đầu tư cá nhân hiện nay tại Việt Nam. Theo thời gian, khi thị trường thiết lập được các chuẩn mực và hệ thống chỉ số minh bạch hơn, cán cân này đã dịch chuyển rõ rệt theo hướng gia tăng tỷ trọng nhà đầu tư tổ chức. Đây là hướng chuyển dịch mà Việt Nam cũng đang kỳ vọng, song sẽ cần thời gian và một hệ sinh thái quỹ đầu tư trong nước đủ mạnh để hiện thực hóa.

Công cụ kỹ thuật không thay được cải cách gốc rễ: bài học từ Thái Lan

Thái Lan đã sử dụng cơ chế chứng chỉ lưu ký không kèm quyền biểu quyết (Non-Voting Depository Receipt – NVDR) từ năm 2000 để giúp nhà đầu tư nước ngoài tiếp cận cổ phiếu đã cận tỷ lệ sở hữu tối đa cho phép (room) mà không cần sửa đổi trần sở hữu theo luật chuyên ngành. Tuy nhiên, sau 25 năm áp dụng, Thái Lan vẫn bị MSCI xếp không đạt ở cả ba tiêu chí về giới hạn sở hữu nước ngoài, mức room thực tế và quyền bình đẳng của nhà đầu tư nước ngoài, bởi NVDR không đi kèm quyền biểu quyết nên không giải quyết được tiêu chí về quyền bình đẳng. Bài học cho Việt Nam là các công cụ kỹ thuật có thể là giải pháp bổ sung hữu ích trong ngắn hạn cho một số ngành khó nới trần ngay, nhưng không thể thay thế hoàn toàn cho một lộ trình nới room thực chất.

Indonesia: cảnh báo đến trước khi bị hạ hạng thật sự

Indonesia là ví dụ rõ nét cho việc một thị trường đã ở nhóm mới nổi vẫn có thể bị đặt lại dưới diện giám sát. Đầu năm 2026, FTSE Russell đưa Indonesia vào diện theo dõi và giám sát tăng cường do lo ngại về độ tin cậy của dữ liệu tỷ lệ cổ phiếu tự do chuyển nhượng (free float) và mức độ công bố thông tin của cổ đông lớn, dẫn tới quyết định hoãn việc tái xếp

hạng tỷ trọng và bổ sung cổ phiếu mới của Indonesia sang kỳ đánh giá tháng 9/2026. Gần như cùng thời điểm, MSCI cũng cảnh báo khả năng hạ Indonesia từ nhóm thị trường mới nổi xuống cận biên vì lý do tương tự: cơ chế công bố cổ đông khiến nhà đầu tư khó xác định chủ sở hữu thực sự của doanh nghiệp niêm yết, gốc rễ là tỷ lệ free float thấp. Indonesia phản ứng bằng cách nâng gấp đôi yêu cầu tối thiểu về free float, từ 7,5% lên 15%, cho một số doanh nghiệp tối đa ba năm để tuân thủ, và công bố hàng tháng danh sách cổ đông sở hữu trên 1%.

Theo ước tính của ngân hàng đầu tư Goldman Sachs, nếu bị hạ hạng, dòng vốn thụ động có thể rút tới 13 tỷ USD trong kịch bản cực đoan. Con số này minh họa rõ tính hai mặt của dòng vốn thụ động: có thể đến rất nhanh, nhưng cũng có thể rời đi nhanh không kém nếu thị trường không duy trì được tiêu chuẩn đã đạt. Đáng lưu ý, cải cách của Indonesia diễn ra sau khi đã bị cảnh báo chính thức và còn kèm thời gian ân hạn dài, điều mà giới quan sát cho rằng thường kém thuyết phục hơn so với cải cách chủ động.

Đích đến là năng lực chống chịu của thị trường, không phải danh hiệu nâng hạng: so sánh với Singapore

So sánh khu vực cho thấy Việt Nam vẫn còn khoảng cách về độ mở với nhà đầu tư nước ngoài. Theo Thông tấn xã Việt Nam (TTXVN), tỷ lệ sở hữu nước ngoài tối đa hiện nay tại một ngân hàng thương mại Việt Nam là 30%, thấp hơn nhiều so với Ấn Độ (74%), Indonesia (99%), hay Thái Lan và Singapore (không giới hạn). Kinh nghiệm từ các thị trường đã đi trước cho thấy đích đến thực sự không phải là danh hiệu thị trường mới nổi, mà là một thị trường đủ năng lực chống chịu để hấp thụ và giữ chân dòng vốn toàn cầu trong dài hạn.

Thách thức cấu trúc riêng của Việt Nam: tỷ trọng ngành tài chính quá cao

Bên cạnh các bài học từ bên ngoài, giới phân tích trong nước cũng chỉ ra một điểm cần lưu ý ở chính cấu trúc thị trường Việt Nam. Ngay cả với các chỉ số lớn như VN30 hay VN-Index, riêng nhóm cổ phiếu tài chính đã chiếm khoảng 27% tỷ trọng, cao hơn đáng kể so với mức độ đa dạng ngành nghề trong các hệ

thống chỉ số quốc tế. Bài học rút ra là Việt Nam cần tiếp tục mở rộng rõ ràng hóa, tức gia tăng số lượng và chất lượng cổ phiếu đủ điều kiện tham gia các bộ chỉ số quốc tế, để nhà đầu tư có thêm lựa chọn đa dạng hóa danh mục thay vì tập trung phụ thuộc vào một vài mã vốn hóa lớn.

Mẫu số chung phía sau mọi bài học: chất lượng quản trị công ty ở cấp doanh nghiệp

Nhìn lại các bài học trên, từ hạ tầng thanh toán của Saudi Arabia, cơ chế NVDR của Thái Lan, đến trường hợp Indonesia hay khoảng cách room ngoại so với Singapore, có thể thấy điểm chung không nằm ở kỹ thuật vận hành thị trường, mà ở chất lượng quản trị công ty tại từng doanh nghiệp niêm yết. Một thị trường chỉ thực sự giữ được vị thế mới nổi khi phần lớn doanh nghiệp trong đó minh bạch trong công bố thông tin, xác định rõ chủ sở hữu thực sự, và có cơ chế giám sát nội bộ đủ mạnh để phát hiện sớm rủi ro. Nâng hạng, vì vậy, là phép thử ở cấp thị trường, nhưng phép thử đó được quyết định bởi hàng trăm phép thử nhỏ hơn diễn ra ở cấp từng Hội đồng Quản trị: có thực sự giám sát độc lập hoạt động điều hành, có bảo đảm quyền lợi công bằng cho mọi cổ đông, và có đủ năng lực chất vấn các rủi ro tài chính và phi tài chính hay không.

Tài liệu tham khảo:

- *Chứng khoán Việt Nam bước vào giai đoạn mới sau cột mốc nâng hạng. Thời báo Tài chính Việt Nam, 2026.*
- *Indonesia đứng trước rủi ro vốn ngoại chảy ngược: 5 bài học cho thị trường chứng khoán Việt Nam. VnEconomy, 22/06/2026.*
- *Nâng hạng thị trường chứng khoán, Việt Nam học gì từ Trung Quốc, Indonesia? TheLEADER, 16/04/2026.*
- *Room ngoại và câu chuyện nâng hạng thị trường chứng khoán Việt Nam. VietnamPlus (TTXVN), 2025.*
- *FTSE Equity Country Classification, Interim Country Classification Review, tháng 3/2026. FTSE Russell (LSEG - London Stock Exchange Group).*

NÂNG CHUẨN QUẢN TRỊ ĐỂ NẮM BẮT CƠ HỘI MỚI

Bà Nguyễn Minh Hiền

Giám đốc Đánh giá Quản trị Công ty

Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD)



Thị trường chứng khoán Việt Nam bước vào một giai đoạn mới sau khi được nâng hạng. Cùng với cơ hội mở rộng tiếp cận dòng vốn quốc tế, doanh nghiệp cũng sẽ được đặt trong một môi trường cạnh tranh cao hơn về chất lượng, tính minh bạch và năng lực quản trị. Đây không chỉ là câu chuyện của Việt Nam. Các quốc gia trong ASEAN cũng đang cùng củng cố khung thực hành quản trị công ty và phát triển bền vững để gia tăng sức hấp dẫn và năng lực cạnh tranh của từng nước và của thị trường vốn khu vực.

Trong quá trình đó, **Thẻ điểm Quản trị Công ty ASEAN (ASEAN Corporate Governance Scorecard – ACGS)** tiếp tục là một công cụ đánh giá quan trọng. Được Diễn đàn Thị trường Vốn ASEAN (ASEAN Capital Markets Forum – ACMF) triển khai từ năm 2011, ACGS tạo ra một khung tham chiếu chung để đánh giá thực hành quản trị của các doanh nghiệp niêm yết trong khu vực cũng như mỗi quốc gia. Với doanh nghiệp Việt Nam, đây là cơ sở để nhìn lại chất lượng quản trị của mình trong tương quan ASEAN.

Việt Nam đã tiến bộ, nhưng khoảng cách vẫn lớn

ACGS được xây dựng dựa trên Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty G20/OECD và những nguyên tắc thực hành tốt được áp dụng chung của thị trường. Phiên bản ACGS áp dụng cho kỳ đánh giá gần nhất 2024 được cập nhật theo Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty G20/OECD 2023, bổ sung các yêu cầu về thực hành phát triển bền vững và những vấn đề quản trị liên quan.

Kết quả ACGS 2024 của toàn ASEAN cho thấy mặt bằng quản trị trong ASEAN tiếp tục cải thiện. Điểm bình quân toàn khu vực đạt 91,28/130 điểm, tăng từ 87,98 điểm năm 2021. Số doanh nghiệp đạt từ 100 điểm trở lên cũng tăng từ 219 lên 227 doanh nghiệp. Thái Lan dẫn đầu với 103,83 điểm, tiếp theo là Malaysia 102,02 và Singapore 98,37. Philippines đạt 89,27, Indonesia 84,41 và Việt Nam 60,15 điểm.

Việt Nam đã có bước tiến qua các kỳ đánh giá, nhưng khoảng cách với các thị trường dẫn đầu vẫn

đáng kể. Năm 2024, chưa có doanh nghiệp niêm yết Việt Nam nào nằm trong danh sách Tài sản đáng đầu tư của ASEAN – ASEAN Asset Class, với ngưỡng tối thiểu tương đương 97,5/130 điểm.

Điều đáng lưu ý không phải chỉ là thứ hạng, mà là khoảng cách về chất lượng thực hành. Khi các thị trường cùng cải thiện, doanh nghiệp Việt Nam cần nâng chất lượng với tốc độ đủ nhanh để theo kịp mặt bằng khu vực.

Từ tuân thủ sang thực hành có chất lượng

Khoảng cách lớn nhất nằm ở những vấn đề đòi hỏi thực thi vai trò và trách nhiệm của Hội đồng Quản trị (HĐQT) cần thực chất và đáp ứng những yêu cầu chuẩn mực để thực hiện giám sát một cách hiệu quả và độc lập.

Các vấn đề cụ thể gồm năng lực và tính độc lập của HĐQT, chất lượng hoạt động của các Ủy ban chuyên môn, giám sát rủi ro, quản lý xung đột lợi ích và đưa các vấn đề phát triển bền vững vào quá trình ra quyết định. Các yêu cầu về công bố thông tin cũng cần minh bạch, rõ ràng và có tính giải trình cao. Công bố đúng hạn là yêu cầu cơ bản, nhưng nhà đầu tư ngày càng quan tâm thông tin có rõ ràng, nhất quán và đủ để hiểu doanh nghiệp hay không.

Đây chính là khoảng cách giữa “tuân thủ” và “thực hành có chất lượng”. ACGS có giá trị không phải vì giúp một quốc gia hay doanh nghiệp niêm yết đại diện tham gia đánh giá có thêm một điểm số, mà vì còn định hướng cho mỗi quốc gia và doanh nghiệp nhận diện những khoảng cách này và xác định những điểm cần cải thiện, qua đó gia tăng năng lực cạnh tranh trong tiếp cận các nguồn vốn đầu tư có trách nhiệm.

ACGS và bước phát triển mới của thị trường vốn ASEAN

ACGS cũng cần được nhìn trong bối cảnh thị trường vốn ASEAN đang bước sang một giai đoạn kết nối sâu hơn. **Kế hoạch phát triển thị trường vốn ASEAN giai đoạn 2026 - 2030 (ACMF Action Plan 2026–2030)** đặt trọng tâm vào phát triển một thị trường vốn ASEAN kết nối, bền vững và có năng lực chống chịu, đồng thời tăng khả năng tiếp cận vốn và nâng cao sức cạnh tranh của doanh nghiệp trong khu vực.

Trong định hướng đó, **ASEAN Diamonds và ASEAN Indices** là những sáng kiến đáng chú ý. ASEAN Diamonds hướng tới việc nhận diện những doanh nghiệp ASEAN có chất lượng nổi bật; ASEAN Indices hướng tới các bộ chỉ số có khả năng đầu tư, qua đó tăng khả năng nhận diện và tiếp cận của các doanh nghiệp chất lượng với nhà đầu tư trong khu vực và quốc tế. Thẻ điểm ACGS tiếp tục được khẳng định là công cụ cần được củng cố và nâng cao, đồng thời là yếu tố tham chiếu quan trọng để xác định doanh nghiệp niêm yết nào trong khu vực có thể được đưa vào các bộ chỉ số này.

Như vậy, câu chuyện quản trị không dừng ở việc doanh nghiệp đạt chuẩn trong một kỳ đánh giá. Khi các cơ chế nhận diện doanh nghiệp chất lượng của ASEAN được phát triển, chất lượng quản trị có thể trở thành một yếu tố góp phần quyết định doanh nghiệp có được nhìn nhận và lựa chọn trong dòng vốn khu vực hay không.

Đây là thay đổi đáng chú ý đối với doanh nghiệp Việt Nam. Khi thị trường vốn ASEAN kết nối hơn, doanh nghiệp không chỉ được so sánh với các doanh nghiệp trong nước mà còn với những doanh nghiệp cùng ngành tại các thị trường khác trong khu vực.

Doanh nghiệp đại chúng Việt Nam cần chuẩn bị từ đâu?

Trước hết, doanh nghiệp cần chủ động áp dụng Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty Việt Nam – VN CG Code 2026 được ban hành từ tháng 02 năm 2026 và sử dụng ACGS làm công cụ để đánh giá thực trạng quản trị công ty. Không nên chờ đến kỳ đánh giá mới nhìn lại điểm số, mà cần xác định những khoảng cách quan trọng và đưa kế hoạch cải thiện vào chương trình hoạt động của HĐQT.

Một trọng tâm khác là chất lượng hoạt động của HĐQT và các Ủy ban. Một HĐQT hoạt động hiệu quả cần xem xét đến tính đa dạng trong cơ cấu, có khung năng lực phù hợp với chiến lược của doanh nghiệp. Thành viên HĐQT cần có năng lực phù hợp, đủ thời gian, thông tin và mức độ độc lập để thực hiện vai trò giám sát và chất vấn.

Doanh nghiệp cũng cần nâng chất lượng công bố thông tin bao gồm các thông tin công bố liên quan đến thực hành và quản trị phát triển bền vững theo

thông lệ quốc tế. Thông tin tốt không chỉ là thông tin đầy đủ và đúng hạn, mà phải giúp cổ đông và nhà đầu tư hiểu được tình hình, rủi ro và định hướng của doanh nghiệp, cũng như chứng minh sự bền bỉ và năng lực chống chịu trong bối cảnh có nhiều yếu tố bất định. Đây là nền tảng để xây dựng niềm tin và tạo điều kiện cho thị trường đánh giá doanh nghiệp một cách công bằng hơn.

Quan trọng hơn, việc cải thiện quản trị cần được nhìn như một quá trình liên tục cần gắn với tính cam kết và sự bền bỉ của HĐQT và của doanh nghiệp.

Sẵn sàng cho một thị trường vốn kết nối hơn

Mặt bằng quản trị công ty tại ASEAN đang được nâng lên, trong khi Việt Nam vẫn còn khoảng cách đáng kể với các quốc gia dẫn đầu. Đây là thách thức,

nhưng cũng là cơ hội để doanh nghiệp chủ động cải thiện trước khi sự cạnh tranh trong tiếp cận nguồn vốn đầu tư có trách nhiệm ngày càng rõ ràng.

Trong hành trình đó, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) là đơn vị thực hiện đánh giá ACGS tại Việt Nam, đồng thời phối hợp với cơ quan quản lý nhà nước, các Sở Giao dịch và cơ quan giám sát để theo dõi quá trình cải thiện, cung cấp các chương trình đào tạo và hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao chất lượng thực hành quản trị theo thông lệ tốt. Với mỗi doanh nghiệp và với thị trường vốn Việt Nam, bây giờ hơn lúc nào hết là thời điểm phù hợp để nâng chuẩn quản trị và quản trị phát triển bền vững để có thể có được năng lực cạnh tranh trong tiếp cận nguồn vốn trong một thị trường ASEAN ngày càng kết nối.



QUẢN TRỊ CÔNG TY THEO OECD: DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC VÀ CHÌA KHÓA NÂNG CAO CHẤT LƯỢNG THỊ TRƯỜNG VỐN VIỆT NAM

Bà Hà Thu Thanh

Chủ tịch

Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD)



Khi chất lượng thị trường vốn ngày càng được nhìn nhận qua khả năng thu hút và giữ chân dòng vốn dài hạn, chất lượng quản trị công ty (QTCT) trở thành một yếu tố có ý nghĩa quan trọng đối với từng doanh nghiệp trong việc xây dựng niềm tin của thị trường. Đặc biệt, đối với doanh nghiệp có vốn nhà nước – nhóm doanh nghiệp có ảnh hưởng đáng kể đến quy mô, mức độ minh bạch và hình ảnh của thị trường, việc nâng chuẩn quản trị càng trở nên cấp thiết.

Ba chính sách, một điểm chung

Nâng hạng thị trường chứng khoán, Chiến lược phát triển thị trường chứng khoán đến năm 2030 và Nghị quyết 79-NQ/TW của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế nhà nước được ban hành trong những bối cảnh khác nhau. Nhưng khi đặt cạnh

nhau, có thể thấy nâng cao chất lượng QTCT là một nội dung xuyên suốt.

- **Chiến lược phát triển thị trường chứng khoán đến năm 2030:** đặt mục tiêu nâng chất lượng QTCT tiệm cận mặt bằng ASEAN thông qua Thẻ điểm Quản trị Công ty ASEAN (ACGS).
- **Nghị quyết 79-NQ/TW:** lần đầu tiên đặt mục tiêu áp dụng trực tiếp các nguyên tắc này cho khu vực doanh nghiệp nhà nước, bao gồm cả doanh nghiệp có vốn nhà nước chi phối hoặc chịu kiểm soát đáng kể của Nhà nước, trong đó có nhiều doanh nghiệp niêm yết.

Có thể thấy QTCT không còn được đặt trong phạm vi riêng của từng doanh nghiệp, mà ngày càng được nhìn nhận như một bộ phận của chất lượng thị trường vốn.

Theo kết quả đánh giá QTCT năm 2025 của VIOD đối với các doanh nghiệp thuộc rổ VNX Allshares, doanh nghiệp có vốn nhà nước chiếm khoảng **32%** số lượng doanh nghiệp nhưng chiếm khoảng **42%** tổng giá trị vốn hóa thị trường.

Con số này cho thấy lý do khu vực doanh nghiệp có vốn nhà nước cần được đặt ở vị trí trọng tâm trong câu chuyện nâng chuẩn quản trị. Những thay đổi về quản trị tại nhóm doanh nghiệp này có khả năng tạo ảnh hưởng đáng kể đến mặt bằng chung của thị trường.

OECD trở thành nền tảng chung cho cải cách

Các nguyên tắc QTCT của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) cung cấp một khung tham chiếu quan trọng cho quá trình này. Những nguyên tắc về quyền và đối xử công bằng với cổ đông, công bố và minh bạch thông tin, trách nhiệm của Hội đồng Quản trị (HĐQT), cũng như phát triển bền vững và khả năng chống chịu ngày càng gắn chặt với kỳ vọng của nhà đầu tư.

Điểm quan trọng không nằm ở việc doanh nghiệp có thể viện dẫn bao nhiêu nguyên tắc hay hoàn thành bao nhiêu yêu cầu trên giấy tờ. Vấn đề là

những nguyên tắc đó được phản ánh như thế nào trong cơ cấu HĐQT, quá trình ra quyết định, hệ thống quản trị rủi ro và cách doanh nghiệp chịu trách nhiệm trước cổ đông.

Đây cũng là lý do OECD đang trở thành một điểm tham chiếu chung trong các chương trình cải cách liên quan đến thị trường vốn và khu vực doanh nghiệp nhà nước.

Một thị trường vốn có sức hấp dẫn cần được xây dựng trên niềm tin. Nhà đầu tư cần nhìn thấy thông tin đủ minh bạch để đánh giá doanh nghiệp, cơ chế đủ rõ để bảo vệ quyền lợi cổ đông và một HĐQT có khả năng thực hiện vai trò giám sát một cách hiệu quả.

Với tỷ trọng vốn hóa lớn, chất lượng quản trị của doanh nghiệp nhà nước vì thế có liên hệ trực tiếp với chất lượng niềm tin trên thị trường.

Nâng hạng là vạch xuất phát, không phải đích đến

Nâng hạng thị trường chứng khoán đang mở ra một cơ hội đáng kể cho Việt Nam trong việc thu hút dòng vốn quốc tế. Nếu FTSE Russell là mục

tiêu trước mắt, MSCI sẽ là bước tiến tiếp theo trong quá trình nâng cao vị thế của thị trường, với tiềm năng thu hút khoảng 3–6 tỷ USD dòng vốn mới từ các quỹ đầu tư toàn cầu, quỹ hoán đổi danh mục (ETF) và nhà đầu tư tổ chức quốc tế.

Nhưng dòng vốn mới không mặc nhiên được phân bổ đồng đều cho tất cả doanh nghiệp.

Nhà đầu tư quốc tế sẽ quan tâm đến những doanh nghiệp có khả năng đáp ứng các yêu cầu ngày càng cao về chất lượng thông tin, quản trị rủi ro, trách nhiệm giải trình và tính bền vững. Đối với doanh nghiệp có vốn nhà nước, câu hỏi về chất lượng quản trị còn được đặt ra ở mức cao hơn do vai trò và ảnh hưởng của cổ đông nhà nước đối với chiến lược, cơ cấu quản trị và nhân sự lãnh đạo.

Nói cách khác, nâng hạng giúp mở rộng cánh cửa của thị trường, nhưng chất lượng quản trị sẽ góp phần quyết định doanh nghiệp nào có thể bước qua cánh cửa đó. Một buổi roadshow có thể giúp doanh nghiệp gặp nhà đầu tư, nhưng để được lựa chọn, doanh nghiệp cần chứng minh chất lượng QTCT của mình.

Từ tuân thủ sang nền tảng chất lượng

Trong nhiều năm, QTCT tại doanh nghiệp được tiếp cận chủ yếu từ góc độ tuân thủ. Khi yêu cầu của thị trường vốn thay đổi, cách tiếp cận này cần được mở rộng. Một doanh nghiệp có thể đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về quy trình, hồ sơ và công bố thông tin nhưng vẫn chưa chắc đã có một hệ thống quản trị đủ mạnh để hỗ trợ chất lượng ra quyết định. Đây là khoảng cách đáng chú ý đối với doanh nghiệp có vốn nhà nước.

Việc áp dụng các nguyên tắc OECD cần được thể hiện trong thực tiễn hoạt động của HĐQT và các Ủy ban thuộc HĐQT; trong cách doanh nghiệp nhận diện và quản trị rủi ro; trong khả năng cân bằng lợi ích giữa các nhóm cổ đông; và trong mức độ gắn kết các vấn đề phát triển bền vững với chiến lược kinh doanh.

Việt Nam đặt mục tiêu nâng điểm bình quân quốc gia về QTCT lên tiệm cận mặt bằng ASEAN vào năm 2030. Với nhóm doanh nghiệp có vốn nhà nước chiếm khoảng 42% vốn hóa thị trường, sự cải thiện của khu vực này sẽ có ý nghĩa lớn đối với

mục tiêu chung. Nghị quyết 79-NQ/TW vì vậy có thể tạo ra một hiệu ứng rộng hơn nếu các nguyên tắc quản trị được chuyển hóa thành thực hành thực chất tại những doanh nghiệp có quy mô và ảnh hưởng lớn trên thị trường.

Điều doanh nghiệp có vốn nhà nước cần thay đổi trước tiên

Nâng chuẩn quản trị không nhất thiết bắt đầu bằng việc bổ sung thêm nhiều quy định. Trước hết, doanh nghiệp cần nhìn lại chất lượng thực tế của hệ thống quản trị và khả năng đáp ứng yêu cầu phát triển trong giai đoạn mới.

- **Quản trị rủi ro cần gắn với chiến lược.** Doanh nghiệp cần quan tâm nhiều hơn đến khả năng nhận diện và quản trị các rủi ro mới, trong đó có rủi ro khí hậu, đồng thời xem xét cả những cơ hội có thể phát sinh từ quá trình chuyển đổi. Các vấn đề này cần được đưa vào thảo luận chiến lược thay vì chỉ được xử lý ở cấp vận hành.

- **Hội đồng Quản trị cần được củng cố về năng lực và tính đa dạng.** Cơ cấu HĐQT cần phù hợp với định hướng phát triển của doanh nghiệp, bảo đảm sự cân bằng giữa các nhóm thành viên và bổ sung những năng lực cần thiết về tài chính, quản trị rủi ro, công nghệ, phát triển bền vững và nguồn nhân lực. Tính độc lập, kinh nghiệm, độ tuổi và giới tính cũng cần được xem xét trong tổng thể cơ cấu HĐQT.

- **Các Ủy ban chuyên trách cần thực sự phát huy vai trò.** Ủy ban Kiểm toán, Ủy ban Nhân sự – Đề cử và Ủy ban Quản trị rủi ro không nên chỉ tồn tại như một yêu cầu về cơ cấu. Chất lượng hoạt động của các Ủy ban, đặc biệt trong việc cung cấp thông tin, phản biện và hỗ trợ HĐQT thực hiện chức năng giám sát, sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả của hệ thống quản trị.

Đối với doanh nghiệp có vốn nhà nước, những nội dung này càng quan trọng khi cổ đông nhà nước vẫn giữ vai trò chi phối. Một cơ chế quản trị tốt cần giúp HĐQT thực hiện đầy đủ trách nhiệm đối với doanh nghiệp và tất cả cổ đông, đồng thời bảo đảm quá trình ra quyết định được thực hiện minh bạch và có trách nhiệm.



QUẢN TRỊ CÔNG TY THEO OECD: BƯỚC CHUYỂN CHIẾN LƯỢC CỦA PETROVIETNAM

Ông Nguyễn Văn Mậu

Thành viên Hội đồng Thành viên

Tập đoàn Công nghiệp - Năng lượng Quốc gia Việt Nam (Petrovietnam)



Thế giới đang bước vào một chu kỳ chuyển dịch năng lượng chưa từng có tiền lệ. Bất ổn địa chính trị, xung đột chuỗi cung ứng, biến động giá nhiên liệu và áp lực giảm phát thải khí nhà kính khiến an ninh năng lượng trở thành vấn đề sống còn đối với mọi quốc gia, và Việt Nam không nằm ngoài vòng xoáy ấy. Tốc độ tăng trưởng phụ tải điện duy trì ở mức cao, nhu cầu bảo đảm nguồn cung ổn định cho sản xuất và đời sống ngày càng lớn, trong khi cam kết phát thải ròng bằng “0” vào năm 2050 đòi hỏi cơ cấu năng lượng phải thay đổi mạnh mẽ.

Trong bối cảnh đó, Nghị quyết 79-NQ/TW của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế nhà nước ra đời với một thông điệp rõ ràng: doanh nghiệp nhà nước (DNNN) phải giữ vai trò chủ lực trong các ngành, lĩnh vực then chốt, thiết yếu, có tính dẫn dắt và ổn định

vĩ mô. Nếu trước đây DNNN thường được đánh giá qua chỉ tiêu lợi nhuận thuần túy, thì nay phải thực hiện đồng thời hai nhiệm vụ: nâng cao hiệu quả sản xuất kinh doanh và gánh vác trách nhiệm chiến lược quốc gia.

Ba trụ cột của một tập đoàn công nghiệp năng lượng tích hợp

Là tập đoàn kinh tế nhà nước hàng đầu trong lĩnh vực năng lượng, Petrovietnam đang tái định hình từ một tập đoàn dầu khí truyền thống sang mô hình tập đoàn công nghiệp năng lượng tích hợp, với ba trụ cột chiến lược: Năng lượng, Công nghiệp và Dịch vụ. Trên cơ sở cơ cấu tối ưu các lĩnh vực kinh doanh chính gồm: Tìm kiếm Thăm dò và Khai thác dầu khí (cốt lõi), Công nghiệp Khí (dẫn đầu thị trường),

Công nghiệp lọc hóa dầu (đẩy mạnh chế biến sâu, tăng giá trị gia tăng), Công nghiệp Điện và năng lượng tái tạo (ưu tiên năng lượng sạch, năng lượng mới), và Công nghiệp chế tạo, dịch vụ dầu khí và năng lượng mới tạo thành chuỗi giá trị liên hoàn, nâng cao sức cạnh tranh tổng thể.

Theo tinh thần Nghị quyết 79, Nhà nước sẽ kiến tạo môi trường, ban hành các cơ chế, chính sách đặc thù, đột phá, phù hợp và tạo điều kiện thuận lợi để các DNNN nói chung, Petrovietnam nói riêng phát huy tối đa tiềm năng và lợi thế cạnh tranh. Petrovietnam chủ động, sáng tạo, tự chủ, tự chịu trách nhiệm trong việc xây dựng và tổ chức thực hiện thành công Chiến lược phát triển Petrovietnam, làm tốt vai trò của một doanh nghiệp hoạt động hiệu quả kết hợp giữa mục tiêu lợi nhuận và mục tiêu chiến lược quốc gia trong việc góp phần vào sự nghiệp công nghiệp hóa, hiện đại hóa, đảm bảo an ninh năng lượng và phát triển bền vững.

Cơ chế cho người dám nghĩ, dám làm

Thách thức lớn nhất đối với DNNN nói chung và Petrovietnam nói riêng là cân bằng giữa hiệu quả kinh doanh và nhiệm vụ chính trị - xã hội. Trong cơ chế thị trường đầy đủ, doanh nghiệp sẽ ưu tiên dự án có tỷ suất sinh lời cao, rủi ro thấp; nhưng trong thực tế, nhiều dự án năng lượng mang ý nghĩa chiến lược lại chưa đạt tiêu chuẩn tài chính hấp dẫn ở giai đoạn đầu. Nếu thiếu cơ chế phù hợp, doanh nghiệp có thể rơi vào thế lưỡng nan: hoặc chạy theo lợi nhuận ngắn hạn, hoặc chấp nhận rủi ro lớn mà không có công cụ bảo vệ.

Petrovietnam cho rằng, để Nghị quyết 79 đi vào cuộc sống một cách hiệu quả và thực chất, cần xây dựng cơ chế đủ mạnh để cán bộ dám nghĩ, dám làm, dám chịu trách nhiệm vì lợi ích chung trong trường hợp không có yếu tố tham nhũng, vụ lợi; đồng thời thiết lập quy trình xem xét độc lập, toàn diện, minh bạch nhằm đánh giá đúng bản chất sai sót khách quan hay vi phạm pháp luật, xử lý đúng người, đúng trách nhiệm. Cùng với đó, cơ chế tài chính linh hoạt hơn cho phép giữ lại lợi nhuận để tái đầu tư, cơ chế chia sẻ rủi ro đối với các dự án LNG và điện gió ngoài khơi, cùng quy định rõ ràng về quyền tự chủ và trách nhiệm giải trình, là những điều kiện không thể thiếu. Khi các giải pháp này được thực hiện hiệu quả,

nền kinh tế sẽ phân bổ nguồn lực tốt hơn, củng cố niềm tin thị trường và kéo theo khu vực tư nhân cùng phát triển.

Quản trị công ty theo OECD: đi trước bốn năm so với lộ trình chung

Để đạt mục tiêu nâng cao chất lượng quản trị công ty theo chuẩn mực quốc tế, **Nghị quyết 79 đặt mốc đến năm 2030: 100% tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước áp dụng các nguyên tắc quản trị công ty của OECD**. Với vai trò, phạm vi ảnh hưởng và nền tảng thực tiễn của mình, Petrovietnam với hệ thống doanh nghiệp thành viên và công ty liên kết rộng lớn, trong đó nhiều doanh nghiệp đại chúng và niêm yết đang tiên phong triển khai kế hoạch áp dụng các nguyên tắc quản trị công ty của OECD tại Tập đoàn và các đơn vị thành viên, hướng tới tiệm cận đầy đủ các nguyên tắc này ngay vào cuối năm 2026, sớm hơn bốn năm so với mốc chung của toàn khối doanh nghiệp nhà nước.

Với Petrovietnam, quản trị công ty theo chuẩn OECD không dừng ở việc đáp ứng một yêu cầu chính sách, mà được nhìn nhận như một “ngôn ngữ toàn cầu” để Tập đoàn kết nối với thị trường vốn quốc tế. Doanh nghiệp bước vào sân chơi lớn cần sử dụng được ngôn ngữ của sân chơi lớn: với nhà đầu tư, đối tác, tổ chức tài chính và thị trường quốc tế, ngôn ngữ ấy bao gồm minh bạch, trách nhiệm giải trình, quản trị rủi ro, phát triển bền vững và hiệu quả sử dụng vốn. Doanh thu, lợi nhuận, tài sản vẫn là các chỉ số quan trọng; song cách doanh nghiệp tổ chức hệ thống quản trị, công bố thông tin, bảo vệ lợi ích cổ đông và các bên hữu quan ngày càng có trọng lượng trong đánh giá năng lực cạnh tranh.

Theo Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty G20/OECD, quản trị công ty là hệ thống các mối quan hệ giữa Ban Điều hành, Hội đồng Quản trị/Hội đồng Thành viên, cổ đông và các bên hữu quan, đồng thời thiết lập cấu trúc để doanh nghiệp xác định mục tiêu, phương tiện thực hiện và cơ chế theo dõi kết quả. Với Petrovietnam, “ngôn ngữ” đó giúp Tập đoàn trình bày rõ hơn năng lực vận hành, năng lực kiểm soát rủi ro, chất lượng quản trị vốn và cam kết phát triển bền vững - phần nền tảng âm thầm nhưng quyết định độ tin cậy của một doanh nghiệp lớn khi bước vào không gian cạnh tranh toàn cầu.



Từ quản trị tuân thủ đến quản trị tạo giá trị

Điểm mấu chốt trong cách tiếp cận của Petrovietnam nằm ở sự chuyển dịch từ quản trị tuân thủ sang quản trị tạo giá trị. Tuân thủ giúp doanh nghiệp đi đúng hành lang pháp lý; quản trị tạo giá trị giúp doanh nghiệp đi xa hơn bằng năng lực dự báo, kiểm soát và thích ứng. Khi quản trị trở thành một triết lý vận hành, các yêu cầu về minh bạch, phân quyền, kiểm soát rủi ro, đánh giá hiệu quả và trách nhiệm giải trình sẽ đi vào quá trình ra quyết định hằng ngày, thay vì chỉ dừng ở hình thức tuân thủ.

Trong lĩnh vực năng lượng, nhà đầu tư và đối tác quan tâm đến hiệu quả khai thác, sản xuất, kinh doanh của Tập đoàn; đồng thời nhìn vào cách Petrovietnam quản trị rủi ro khí hậu, chuẩn bị cho chuyển dịch năng lượng, kiểm soát an toàn - môi trường và bảo vệ quyền lợi các bên có liên quan. Minh bạch, vì vậy, cần được hiểu là công bố thông tin đúng giá trị để thị trường hiểu, đánh giá và tin tưởng, kết nối thông tin tài chính đã kiểm toán (phản ánh kết quả quá khứ) với thông tin phát triển bền vững (cho thấy cách doanh nghiệp chuẩn bị cho tương lai).

Quản trị theo OECD tạo thêm một khung tham chiếu để Petrovietnam nâng cao khả năng ứng phó

với biến động thị trường năng lượng, tăng sức hấp dẫn với nhà đầu tư và đối tác quốc tế, giảm rủi ro môi trường - pháp lý, gia tăng giá trị vốn nhà nước và tạo giá trị dẫn dắt cho toàn ngành.

Việt Nam đang ở giai đoạn bán lẻ: nhu cầu điện tăng nhanh, yêu cầu chuyển dịch xanh cấp bách, và thị trường chứng khoán vừa được nâng hạng lên nhóm thị trường mới nổi thứ cấp. Trong bối cảnh đó, DNNN không thể chỉ giữ vai trò một doanh nghiệp kinh doanh thông thường, mà phải là lực lượng tiên phong, mở đường cho lĩnh vực mới, tạo nền tảng để khu vực tư nhân tham gia sâu hơn vào chuỗi giá trị.

Petrovietnam mong muốn chia sẻ những kinh nghiệm bước đầu trong quá trình triển khai quản trị công ty theo chuẩn OECD, không phải như một câu chuyện đã hoàn tất, mà như một quá trình đang tiếp diễn, với những bài học thực tiễn có thể hữu ích cho các tập đoàn, tổng công ty nhà nước khác đang ở giai đoạn đầu của hành trình này. Với Petrovietnam, thành công của quá trình chuyển dịch năng lượng không chỉ đến từ nỗ lực nội tại của doanh nghiệp, mà còn phụ thuộc vào việc hoàn thiện thể chế và xây dựng một môi trường quản trị minh bạch, ổn định trên toàn thị trường.



HƯỚNG DẪN QUẢN TRỊ CÔNG TY TRONG DOANH NGHIỆP NHÀ NƯỚC

Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD)
(Cập nhật 2024)

Bộ hướng dẫn được OECD sửa đổi, cập nhật và công bố chính thức vào ngày 28/10/2024, đặt ra các nguyên tắc, thông lệ tốt và khuyến nghị để Chính phủ quản lý, giám sát và sở hữu các doanh nghiệp nhà nước (DNNN) một cách minh bạch, hiệu quả, có trách nhiệm và bền vững.



**TẬP ĐOÀN CÔNG NGHIỆP -
NĂNG LƯỢNG QUỐC GIA VIỆT NAM
(PETROVIETNAM)**

Là doanh nghiệp dân tộc, trụ cột quan trọng của đất nước trong lĩnh vực năng lượng, công nghiệp, và dịch vụ kỹ thuật chất lượng cao; thực hiện sứ mệnh đảm bảo an ninh năng lượng, an ninh kinh tế, an ninh lương thực, an ninh quốc phòng, và an sinh xã hội, thấp sáng khát vọng cho một Việt Nam thịnh vượng; tiên phong trong triển khai QTCT theo thông lệ tốt tại Việt Nam.



**VIỆN THÀNH VIÊN
HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VIỆT NAM
(VIOD)**

Là định chế chuyên nghiệp, độc lập và tiên phong về QTCT và Phát triển Bền vững tại Việt Nam. VIOD có sứ mệnh thúc đẩy nâng cao chất lượng và mặt bằng QTCT thông qua đào tạo, huấn luyện và đánh giá thực hành QTCT theo luật định, các chuẩn mực và thông lệ quốc tế.



ĐỊNH HƯỚNG TỪ NGHỊ QUYẾT 79-NQ/TW CỦA BỘ CHÍNH TRỊ BAN HÀNH NGÀY 06/01/2026

Về phát triển kinh tế nhà nước với mục tiêu đến năm 2030:



100% DNNN thực hiện QTCT hiện đại trên nền tảng số



100% Tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước áp dụng các nguyên tắc quản trị của OECD.



Nhằm hỗ trợ các DNNN hiểu và áp dụng chuẩn QTCT hiện đại để nâng cao hiệu quả và minh bạch, Tập đoàn Công nghiệp – Năng lượng Quốc gia Việt Nam (Petrovietnam) hợp tác cùng Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (Viod) phát hành cuốn sách này tại Việt Nam.



**QUÉT MÃ
ĐỂ ĐỌC**



GIÁM SÁT YẾU TỐ NIỀM TIN: VAI TRÒ CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



Niềm tin là một yếu tố quản trị mà Hội đồng Quản trị (HĐQT) cần chủ động giám sát, không kém phần quan trọng so với giám sát rủi ro tài chính hay tuân thủ pháp lý. Yếu tố này trải rộng trên nhiều mối quan hệ: niềm tin của cổ đông và nhà đầu tư đối với HĐQT; niềm tin giữa Ban Điều hành (BDH) và HĐQT; và niềm tin của người lao động, nhà cung cấp, khách hàng, cộng đồng đối với cả doanh nghiệp. Niềm tin thường bị coi là yếu tố định tính, khó đo lường, nhưng thực ra hoàn toàn quan sát được qua hành vi cụ thể: tỷ lệ phiếu bầu cho từng thành viên HĐQT tại Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ), mức độ nhà đầu tư sẵn sàng nắm giữ cổ phiếu dài hạn thay vì bán ra khi có biến động, và cách nhà đầu tư phản ứng khi doanh nghiệp công bố một quyết định gây tranh cãi.

Xây dựng niềm tin bằng cơ chế đáng tin cậy

Giữa BDH, HĐQT và cổ đông luôn tồn tại một khoảng cách về thông tin. Đây là đặc điểm cố hữu của quản trị công ty, vì có những thông tin nội bộ không thể và không nên công khai. Vì vậy, vấn đề thực sự không phải là làm sao để cổ đông biết mọi thứ, mà là làm sao để họ tin vào cách HĐQT ra quyết định, ngay cả

khi không thể giám sát trực tiếp từng việc một. Ba việc cụ thể có thể giúp xây dựng niềm tin đó:

- Coi tài liệu họp ĐHĐCĐ là nơi giải trình thực chất, không phải văn bản làm cho đủ thủ tục;
- Chủ động lấy ý kiến cổ đông và các bên hữu quan trước khi ra quyết định quan trọng, thay vì chỉ thông báo sau khi đã chốt; và
- Công bố công khai kết quả tự đánh giá của HĐQT hằng năm, thay vì chỉ lưu hành nội bộ.

Niềm tin đang sụt giảm: bằng chứng từ lá phiếu và khảo sát

Tại Mỹ, giai đoạn 2017-2022, niềm tin của nhà đầu tư vào HĐQT sụt giảm rõ rệt và thể hiện trực tiếp qua lá phiếu: tỷ lệ phiếu ủng hộ trung bình dành cho ứng viên HĐQT trong chỉ số Russell 3000 giảm liên tục; tỷ lệ ứng viên nhận dưới 95% phiếu ủng hộ tăng từ 22% lên 30%. Nguyên nhân phổ biến là do HĐQT thiếu đa dạng, giám sát rủi ro lỏng lẻo, công bố thông tin về rủi ro khí hậu chưa đầy đủ, và tương tác với cổ đông kém.

Xu hướng này càng dễ xảy ra hơn từ 2022, khi quy định 'lá phiếu phổ quát' (universal proxy) của Mỹ có hiệu lực. Trước đây, ứng viên do cổ đông đề cử và ứng viên do công ty đề cử nằm trên hai lá phiếu riêng, do đó, cổ đông phải chọn nguyên một danh sách. Từ khi có quy định mới, cả hai nhóm ứng viên cùng xuất hiện trên một lá phiếu duy nhất, cho phép cổ đông chọn từng người một. Kết quả là việc phản đối một thành viên HĐQT cụ thể trở nên dễ và ít tốn kém hơn hẳn so với trước.

Một khảo sát của PwC cũng ghi nhận một khoảng cách niềm tin ít được nhắc tới: không chỉ giữa cổ đông và HĐQT, mà cả giữa BDH và chính HĐQT. Phần lớn BDH và nhà đầu tư hoài nghi về khả năng của HĐQT ở cả ba năng lực cốt lõi:

- **Về khả năng tự thay thế thành viên yếu kém:** 64% BDH và 58% nhà đầu tư không tin HĐQT sẵn sàng loại bỏ những thành viên hoạt động kém hiệu quả, trong khi chính 48% thành viên HĐQT thừa nhận họ muốn thay ít nhất một thành viên trong HĐQT của mình.
- **Về khả năng tự đánh giá hiệu quả hoạt động:** 60% BDH và 48% nhà đầu tư không tin HĐQT có thể tự đánh giá đúng hiệu quả của chính mình.

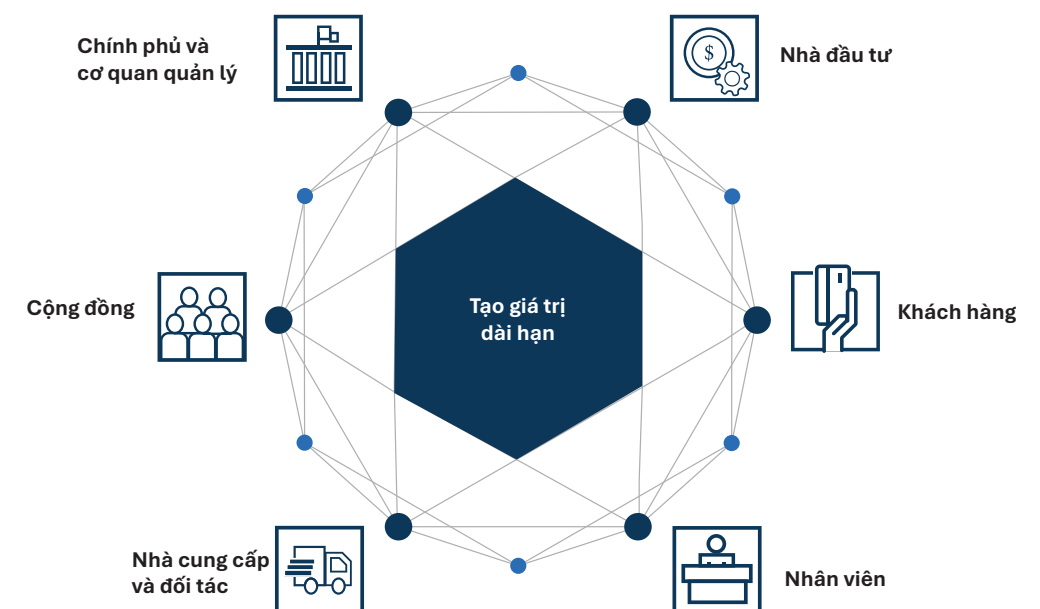
- **Về khả năng ứng phó khủng hoảng:** chỉ 54% BDH cho rằng HĐQT của họ thực sự hiểu rõ kế hoạch ứng phó khủng hoảng, và 24% nhà đầu tư không tin HĐQT có thể dẫn dắt doanh nghiệp vượt qua khủng hoảng khi nó xảy ra.

Báo cáo Xu hướng Quản trị Công ty 2026 của PwC đưa ra khuyến nghị về vấn đề này: khi tương tác giữa cổ đông và doanh nghiệp ngày càng thay đổi, HĐQT cần chủ động hơn trong việc thể hiện khả năng phản hồi trước góc nhìn của nhà đầu tư, và duy trì đối thoại cởi mở, sẵn sàng điều chỉnh theo ý kiến nhà đầu tư, thay vì chỉ đối thoại khi có sức ép.

Mở rộng niềm tin ngoài phạm vi nhà đầu tư

Thành viên HĐQT thường tự tin vào khả năng xây dựng niềm tin với cổ đông hơn hẳn khả năng xây dựng niềm tin với người lao động, nhà cung cấp, đối tác, khách hàng và cộng đồng. Đây là một khoảng trống rủi ro, vì niềm tin của các nhóm này vẫn tác động trực tiếp đến khả năng vận hành và giá trị dài hạn của doanh nghiệp, chỉ là ít được đo lường công khai hơn niềm tin của nhà đầu tư. Cách xử lý không phải là cố làm hài lòng tất cả các nhóm cùng lúc, mà là xây dựng một khung phân tích rõ ràng: nhóm nào cần ưu tiên trước, họ thực sự quan tâm điều gì, và khi lợi ích giữa các nhóm xung đột thì xử lý theo nguyên tắc nào.

Giải quyết hài hòa lợi ích đan xen của các bên hữu quan giúp xây dựng niềm tin và thúc đẩy tạo giá trị dài hạn



Cơ hội cho doanh nghiệp Việt sau nâng hạng

Thị trường chứng khoán Việt Nam vừa được nâng hạng và một phần dòng vốn tổ chức quốc tế sắp phân bổ vào Việt Nam sẽ đánh giá doanh nghiệp không chỉ qua kết quả kinh doanh, mà qua chính những dấu hiệu niềm tin vừa nêu: tỷ lệ ủng hộ tại ĐHĐCĐ, chất lượng công bố thông tin, cách HĐQT phản ứng khi có sự cố. Một khảo sát của Vietnam Report công bố giữa năm 2026 cho thấy khoảng

lệch pha tương tự đang tồn tại ngay tại Việt Nam: 57,1% nhà đầu tư đánh giá cao vai trò của hoạt động quan hệ nhà đầu tư (IR), nhưng chỉ 41,7% doanh nghiệp nhìn nhận tương tự về chính hoạt động đó. Với doanh nghiệp có cổ đông lớn chi phối, niềm tin của cổ đông nhỏ và các bên hữu quan khác càng cần được xây dựng thực chất, chứ không mặc nhiên đến từ việc cổ đông lớn hoạt động hiệu quả.

5 VIỆC HĐQT CÓ THỂ LÀM NGAY

1

Đưa niềm tin của các bên hữu quan vào chương trình nghị sự chính thức của HĐQT và các Ủy ban, đồng thời duy trì đối thoại thường xuyên với cổ đông và nhà đầu tư, thay vì chỉ tương tác khi có khủng hoảng hoặc áp lực từ bên ngoài.

2

Tham vấn ý kiến pháp lý để xác định rõ giới hạn: liệu HĐQT có thể ưu tiên các quyết định xây dựng niềm tin dài hạn, dù điều đó làm giảm lợi nhuận hoặc giá cổ phiếu trước mắt, mà không vi phạm nghĩa vụ pháp lý đối với cổ đông hay không.

3

Yêu cầu BĐH đề xuất chỉ số đo lường cụ thể cho việc xây dựng niềm tin, kèm theo ngân sách, nếu cần.

4

Gắn kết quả xây dựng niềm tin với đánh giá và lương thưởng của BĐH.

5

Nâng cao chất lượng tài liệu họp ĐHĐCĐ, bổ sung thông tin cụ thể giúp cổ đông đánh giá đúng năng lực của từng ứng viên HĐQT.

Tài liệu tham khảo:

- Điều chỉnh từ Srinivasan, S. (2023, ngày 11 tháng 4). Xây dựng niềm tin thông qua minh bạch: Cẩm nang dành cho thành viên HĐQT. Diễn đàn Trường Luật Harvard về Quản trị Công ty.
- Xu hướng Quản trị Công ty năm 2026: Năm ưu tiên dành cho thành viên HĐQT. Trung tâm Thông tin Quản trị PwC, 2026.
- Vietnam Report. Thời báo Ngân hàng, 2026.



BÁO CÁO TÀI CHÍNH: GÓC NHÌN TỪ QUẢN TRỊ CÔNG TY VỀ GIAO DỊCH BÊN LIÊN QUAN

Ông Lê Trung Hải
Phó Trưởng Ban Giám sát Công ty Đại chúng
Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (SSC)

Một bộ báo cáo tài chính (BCTC) đầy đủ và chính xác là cơ sở để cổ đông, nhà đầu tư và cơ quan quản lý đánh giá tình hình tài chính của doanh nghiệp. Nhưng đằng sau những con số còn có những câu hỏi quan trọng: quyết định được đưa ra như thế nào, bởi ai và dưới cơ chế giám sát nào? Giao dịch bên liên quan là một trường hợp điển hình. Một giao dịch có thể được ghi nhận đúng về mặt kế toán nhưng vẫn đặt ra vấn đề về quản trị nếu doanh nghiệp không xác định đúng mối quan hệ, không kiểm soát đầy đủ xung đột lợi ích hoặc không cung cấp đủ thông tin để cổ đông đánh giá. Nhìn từ góc độ Quản trị Công ty (QTCT), BCTC vì vậy không chỉ phản ánh kết quả tài chính mà còn giúp nhìn vào chất lượng của quá trình ra quyết định.

Xác định đúng bên liên quan

Điểm đầu tiên doanh nghiệp cần làm rõ là ai được xác định là bên liên quan. Đây tưởng như là vấn đề kỹ thuật nhưng lại là nền tảng của cơ chế kiểm soát giao dịch. Luật Doanh nghiệp, Luật Chứng khoán và

Chuẩn mực kế toán VAS 26 có những cách tiếp cận khác nhau về bên liên quan:

- Luật Doanh nghiệp chú trọng các quan hệ về sở hữu, chức danh quản lý và quan hệ gia đình có khả năng ảnh hưởng đến quyết định của doanh nghiệp;
- Luật Chứng khoán tiếp cận từ góc độ thị trường vốn, với ngưỡng sở hữu trên 10% là một mốc quan trọng;
- VAS 26 tập trung vào bản chất kinh tế của mối quan hệ, tức khả năng kiểm soát hoặc ảnh hưởng đáng kể đến chính sách tài chính và hoạt động điều hành, chứ không đơn thuần dựa vào chức danh hay tỷ lệ sở hữu.

Trong thực tế, rủi ro có thể phát sinh ngay từ khâu này. Nếu một mối quan hệ không được xác định đầy đủ, giao dịch phát sinh có thể không được kiểm soát hoặc công bố theo đúng quy định. Vì vậy, danh sách bên liên quan cần được cập nhật thường xuyên và



được xem là một phần của hệ thống kiểm soát nội bộ, thay vì chỉ phục vụ cho việc lập BCTC.

Kiểm soát giao dịch, bảo vệ lợi ích công ty

Giao dịch bên liên quan có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức như mua bán hàng hóa, cung cấp dịch vụ, mua bán hoặc cho thuê tài sản, cho vay, góp vốn, bảo lãnh, thế chấp, trả thù lao và các lợi ích khác. Điều cần quan tâm không chỉ là giao dịch có hợp pháp hay không, mà còn là giao dịch được quyết định như thế nào và lợi ích của công ty có được bảo vệ hay không. Khi một bên tham gia có quan hệ sở hữu, quản lý hoặc lợi ích với doanh nghiệp, nguy cơ xung đột lợi ích cần được nhận diện và kiểm soát ngay trong quá trình xem xét giao dịch.

Đây là lúc vai trò của Hội đồng Quản trị (HĐQT) trở nên đặc biệt quan trọng. HĐQT cần xem xét không chỉ thẩm quyền phê duyệt mà cả tính hợp lý của giao dịch, lợi ích của công ty và quyền lợi của các cổ đông không có liên quan. Thẩm quyền phê duyệt được phân định giữa Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ), HĐQT và Ban Điều hành tùy từng trường hợp. Theo Điều 167, Luật Doanh nghiệp 2020, ngưỡng phổ biến là 35% tổng giá trị tài sản ghi trên BCTC gần

nhất, nhưng pháp luật cũng có những trường hợp áp dụng ngưỡng thấp hơn hoặc quy định giao dịch thuộc thẩm quyền HĐQT không phụ thuộc vào giá trị giao dịch.

Chẳng hạn, một số giao dịch vay, cho vay hoặc bán tài sản giữa công ty và cổ đông sở hữu từ 51% cổ phần có quyền biểu quyết trở lên, hoặc người có liên quan của cổ đông đó, có ngưỡng trình HĐQT chỉ là 10% tổng tài sản. Một số khoản vay hoặc bảo lãnh cho thành viên HĐQT, Ban Kiểm soát, Tổng Giám đốc, người quản lý khác và người có liên quan của họ thuộc thẩm quyền HĐQT theo Nghị định 155/2020/NĐ-CP, không phụ thuộc vào giá trị giao dịch. Vì vậy, doanh nghiệp không nên chỉ nhìn vào một tỷ lệ để xác định thẩm quyền, mà cần xác định đúng đối tượng, bản chất giao dịch và trường hợp pháp lý áp dụng trước khi tiến hành phê duyệt.

Vai trò của thành viên HĐQT độc lập

Quy định thành viên HĐQT có lợi ích liên quan không được biểu quyết chỉ giải quyết được một nửa vấn đề: nó loại những thành viên có xung đột lợi ích ra khỏi bàn quyết định, nhưng không tự động bảo đảm những thành viên còn lại đủ năng lực hoặc động lực

để chất vấn giao dịch một cách thực chất. Đây là lúc vai trò của thành viên HĐQT độc lập trở nên quan trọng hơn bao giờ hết.

Thành viên HĐQT độc lập cần được tiếp cận đầy đủ hồ sơ giao dịch, kể cả tài liệu định giá hoặc thẩm định độc lập nếu có, thay vì chỉ nhận một bản tóm tắt ngay tại cuộc họp, và có đủ thời gian để đặt câu hỏi về tính hợp lý của điều khoản giao dịch so với điều kiện thị trường thông thường. Khi một số thành viên HĐQT không có quyền biểu quyết do có lợi ích liên quan, lá phiếu của thành viên HĐQT độc lập thường trực tiếp quyết định nghị quyết có được thông qua hay không; vì vậy họ cần được bảo đảm quyền yêu cầu ghi rõ ý kiến phản đối hoặc bảo lưu vào biên bản, để lá phiếu đó có giá trị làm bằng chứng cho việc giám sát đã diễn ra thực chất, không chỉ mang tính hình thức.

Phê duyệt đúng chưa đủ

Được phê duyệt đúng thẩm quyền mới là điều kiện cần. QTCT tốt còn đòi hỏi doanh nghiệp kiểm soát cả quá trình trước, trong và sau giao dịch. Giao dịch với người có liên quan phải được ký kết bằng văn bản theo nguyên tắc bình đẳng, tự nguyện; doanh nghiệp đồng thời phải có biện pháp cần thiết để ngăn ngừa việc thất thoát vốn, tài sản hoặc các nguồn lực khác. Đối với HĐQT, một yêu cầu quan trọng là bảo đảm những người có lợi ích liên quan không chi phối quá trình xem xét và quyết định, để thành viên HĐQT thực hiện trách nhiệm trên cơ sở lợi ích của công ty và cổ đông.

Điều này cho thấy kiểm soát giao dịch bên liên quan không nên được xem là một bước thủ tục trước khi ký hợp đồng. Đó phải là một quy trình quản trị được thực hiện xuyên suốt, từ xác định mối quan hệ và rủi ro, xem xét giao dịch, xác định thẩm quyền, phê duyệt cho tới giám sát việc thực hiện.

Công bố để cổ đông có thể giám sát

Sau cơ chế phê duyệt, minh bạch là lớp bảo vệ tiếp theo. Cổ đông chỉ có thể thực hiện quyền giám sát khi được cung cấp thông tin đủ rõ để hiểu bản chất giao dịch. Thông tin về giao dịch bên liên quan xuất hiện ở nhiều lớp báo cáo. Nghị quyết của ĐHĐCĐ hoặc HĐQT trong trường hợp thuộc diện công bố phải được thực hiện theo quy định; giao dịch tiếp

tục được phản ánh trong Báo cáo tình hình QTCT và trong BCTC.

Các báo cáo này có chức năng bổ trợ cho nhau. BCTC cho thấy tác động tài chính của giao dịch, trong khi Báo cáo tình hình QTCT cung cấp thêm thông tin về quá trình quản trị và các quyết định liên quan. Khi thông tin giữa các báo cáo nhất quán, cổ đông có cơ sở tốt hơn để đánh giá doanh nghiệp đã thực hiện giao dịch gì, với ai và dưới cơ chế kiểm soát nào. Vì vậy, câu hỏi về công bố thông tin không nên chỉ dừng ở việc “đã công bố hay chưa”, mà quan trọng hơn là thông tin có đủ rõ để cổ đông hiểu mối quan hệ, giá trị giao dịch, thẩm quyền phê duyệt và lợi ích của công ty hay không.

Kỷ luật quản trị đằng sau những con số

Giao dịch bên liên quan là một trong những nơi thể hiện rõ chất lượng của hệ thống QTCT. Một doanh nghiệp có thể có đầy đủ quy chế và quy trình, nhưng hiệu quả quản trị cuối cùng vẫn được phản ánh qua cách doanh nghiệp xử lý những quyết định có khả năng phát sinh xung đột lợi ích. Ở góc độ này, BCTC và QTCT không phải hai câu chuyện tách biệt. Những con số trên BCTC phản ánh kết quả của các quyết định kinh doanh; cơ chế quản trị, trong đó có vai trò giám sát của thành viên HĐQT độc lập, giúp trả lời những câu hỏi phía sau các quyết định đó.

Trong bối cảnh thị trường vốn Việt Nam ngày càng thu hút sự quan tâm của nhà đầu tư tổ chức và hội nhập sâu hơn với khu vực, yêu cầu về minh bạch và trách nhiệm giải trình sẽ ngày càng rõ nét. Nhà đầu tư không chỉ nhìn vào kết quả kinh doanh mà còn quan tâm doanh nghiệp kiểm soát rủi ro, bảo vệ cổ đông và giải trình các quyết định quan trọng như thế nào.

Quản trị tốt vì vậy bắt đầu từ những việc rất cụ thể: xác định đúng bên liên quan, kiểm soát đúng giao dịch, phê duyệt đúng thẩm quyền, phát huy vai trò thực chất của thành viên HĐQT độc lập và cung cấp đủ thông tin để cổ đông có thể giám sát. Khi những nguyên tắc đó được thực hiện nhất quán, BCTC không chỉ phản ánh tình hình tài chính mà còn góp phần cho thấy tính minh bạch và kỷ luật quản trị của doanh nghiệp.

CẨM NANG HƯỚNG DẪN THỰC HÀNH ỦY BAN KIỂM TOÁN

“Người gác cổng niềm tin
trong Quản trị Công ty”



Tại Directors Talk #29, VIOD chính thức giới thiệu Cẩm nang Hướng dẫn Thực hành Ủy ban Kiểm toán, tài liệu hỗ trợ HĐQT và UBKT nâng cao hiệu quả giám sát và tổ chức hoạt động theo các thông lệ tốt.

Cẩm nang hỗ trợ HĐQT và UBKT tổ chức và vận hành UBKT với cơ cấu, thẩm quyền, chương trình hoạt động và cơ chế phối hợp rõ ràng; nâng cao chất lượng giám sát báo cáo tài chính, báo cáo phi tài chính, quản trị rủi ro, kiểm soát nội bộ, đạo đức và tuân thủ; đồng thời chuyển hóa các nguyên tắc quản trị thành tình huống, câu hỏi giám sát, mẫu biểu và công cụ tham khảo phù hợp với thực tiễn Việt Nam.



QUÉT MÃ QR
ĐỂ ĐĂNG KÝ MUA ẤN PHẨM
TẠI ĐÂY



THÔNG TIN ẤN PHẨM

Cuốn sách thứ tư thuộc Tủ sách SGDG: Lãnh đạo – Quản trị – ESG

Biên soạn và phát hành: Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD)

Hỗ trợ kỹ thuật: Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC)

Đối tác đồng hành: Tổng CTCP Khoan và Dịch vụ Khoan Dầu khí (PV Drilling)

Cẩm nang gồm **10 chương**, kết nối khung pháp lý Việt Nam với các Nguyên tắc QTCT của OECD, thông lệ của IFC và kinh nghiệm quốc tế. Nội dung tham chiếu các mô hình và khung quản trị như **mô hình ba tuyến, COSO ERM 2017 và ISO 31000**, đồng thời cập nhật những vấn đề mới như ESG, trí tuệ nhân tạo, an ninh mạng và quản trị dữ liệu.

NÂNG CAO NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CÙNG VIOD HƯỚNG TỚI NHỮNG CƠ HỘI MỚI

Những cơ hội mới của thị trường đang đi cùng yêu cầu cao hơn về chất lượng, tính minh bạch và năng lực Quản trị Công ty (QTCT). Khi QTCT ngày càng được nhìn nhận như một năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp và của thị trường, việc nâng chuẩn cần được chuyển hóa thành năng lực thực hành của những người trực tiếp tham gia định hướng, giám sát và duy trì hệ thống quản trị.

Với vị thế là đại diện duy nhất của Việt Nam trong Mạng lưới các Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Toàn cầu (GNDI), kết nối hợp tác với các Viện Thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT) ASEAN, đồng thời tham gia trực tiếp vào các hoạt động đánh giá và phát triển năng lực QTCT tại thị trường Việt Nam, VIOD liên tục cập nhật những vấn đề nóng - mới của HĐQT, tạo không gian để cộng đồng Thành viên HĐQT và những người trực tiếp thực hành QTCT trao đổi, học hỏi và kết nối.



Hoạt động trao đổi và thảo luận tại DCP42, chương trình được tổ chức song ngữ Việt – Anh
TP. Hồ Chí Minh, 21–23/5/2026

1. NÂNG CAO NĂNG LỰC VÀ TÍNH CHUYÊN NGHIỆP CỦA THÀNH VIÊN HĐQT

Chất lượng QTCT được quyết định trước hết bởi năng lực và tính chuyên nghiệp của những người trực tiếp tham gia định hướng và giám sát doanh nghiệp. Một HĐQT hoạt động hiệu quả cần những thành viên có năng lực phù hợp với chiến lược và giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, đủ thời gian, thông tin và mức độ độc lập để thực hiện vai trò giám sát và chất vấn.

Trong môi trường ra quyết định ngày càng phức tạp, yêu cầu đối với Thành viên HĐQT cũng đang mở rộng. Bên cạnh hiểu biết về khuôn khổ pháp lý và các nguyên tắc QTCT, Thành viên HĐQT cần khả năng nhìn xa, nhận diện thay đổi, đặt đúng câu hỏi và đưa ra phán đoán khi thông tin chưa đầy đủ. Những vấn đề như công nghệ, trí tuệ nhân tạo, quản trị rủi ro, phát triển bền vững, chất lượng công bố thông tin, danh tiếng và niềm tin ngày càng tác động trực tiếp đến chiến lược và trách nhiệm giám sát của HĐQT.

Phát triển năng lực Thành viên HĐQT vì vậy là một quá trình chuyên nghiệp hóa vai trò, kết nối các nguyên tắc QTCT, thông lệ quốc tế với kinh nghiệm thực tiễn tại doanh nghiệp Việt Nam; qua đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của HĐQT và mở rộng cộng đồng những người cùng cam kết cải thiện chất lượng QTCT tại Việt Nam.



Các Chương trình Chứng nhận Thành viên HĐQT – DCP42, DCP43, DCP44 và DCP45
Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, tháng 5–8/2026

2. CHUYÊN NGHIỆP HÓA CHỨC NĂNG THƯ KÝ QTCT

Thư ký QTCT là một chức năng quan trọng trong hệ thống QTCT, không chỉ là một vị trí công việc đơn lẻ hay chức năng hành chính. Chức năng này nằm ở điểm kết nối giữa HĐQT, Ban Điều hành, cổ đông và các bên hữu quan, góp phần tạo điều kiện cho đối thoại, tổng hợp thông tin và hỗ trợ quá trình ra quyết định hiệu quả của HĐQT.

Chuyên nghiệp hóa chức năng Thư ký QTCT vì vậy cần hướng tới sự chuyển dịch từ hỗ trợ tác nghiệp sang vai trò của một chuyên gia Quản trị - người hành nghề QTCT, có khả năng tư vấn về quản trị và tuân thủ, điều phối các mối quan hệ trong hệ thống quản trị, duy trì khung và quy trình QTCT, đồng thời hỗ trợ HĐQT thực hiện hiệu quả vai trò của mình.



Các Chương trình Chuyên sâu về Thư ký Quản trị Công ty – CSMP11, CSMP12 và CSMP13
Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, tháng 5–7/2026

3. NÂNG CAO NĂNG LỰC GIÁM SÁT, ĐỘ TIN CẬY THÔNG TIN VÀ TRÁCH NHIỆM GIẢI TRÌNH

Khi phạm vi rủi ro doanh nghiệp ngày càng mở rộng, chất lượng giám sát không chỉ phụ thuộc vào việc doanh nghiệp đã thiết lập đủ cơ cấu hay quy trình, mà còn ở năng lực của những người trực tiếp thực hiện chức năng giám sát.

Đối với Thành viên HĐQT, thành viên Ủy ban Kiểm toán và đội ngũ phụ trách kiểm toán, quản trị rủi ro, kiểm soát nội bộ, yêu cầu trọng tâm là nâng cao năng lực giám sát, độ tin cậy thông tin và trách nhiệm giải trình. Đây là nền tảng để HĐQT có cơ sở tốt hơn trong việc đánh giá rủi ro, kiểm soát nội bộ, chất lượng thông tin và thực hiện chức năng giám sát một cách hiệu quả.

Một Ủy ban hay một cơ chế kiểm soát được thiết lập đúng quy định mới chỉ là điểm khởi đầu. Giá trị thực sự nằm ở chất lượng hoạt động, khả năng phản biện và mức độ hỗ trợ HĐQT nhận diện vấn đề, chất vấn thông tin và đưa ra quyết định. Khi các cơ chế giám sát hoạt động thực chất, chúng góp phần nâng cao trách nhiệm giải trình và củng cố niềm tin của cổ đông, nhà đầu tư và thị trường.



Các Chương trình Chuyên sâu về Quản trị Rủi ro và Kiểm soát Nội bộ: Vai trò của Ủy ban Kiểm toán – ACMP12 và ACMP13 Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh, tháng 7–8/2026

4. DUY TRÌ CẬP NHẬT, TRAO ĐỔI KINH NGHIỆM VÀ KẾT NỐI NGHỀ NGHIỆP

Môi trường QTCT liên tục thay đổi cùng với chính sách, thị trường vốn, công nghệ, kỳ vọng của nhà đầu tư và những dạng rủi ro mới. Vì vậy, bên cạnh việc phát triển năng lực theo từng vai trò, Thành viên HĐQT và những người thực hành QTCT cần thường xuyên cập nhật những vấn đề mới, trao đổi kinh nghiệm thực tiễn và tiếp cận các góc nhìn đa chiều.

Mạng lưới Thành viên Cá nhân (IMP) được VIOD xây dựng như một định danh nghề nghiệp trong lĩnh vực QTCT tại Việt Nam, đồng thời là mạng lưới chuyên môn dành cho những người đang thực hành QTCT. Thông qua các hoạt động định kỳ, thành viên có không gian cập nhật tri thức, trao đổi kinh nghiệm và phát triển quan hệ nghề nghiệp; kết nối với người hướng dẫn, chuyên gia, những người thực hành QTCT trong nước, cùng mạng lưới các Viện Thành viên HĐQT trong khu vực và trên thế giới. Các hoạt động Member Networking là một phần của không gian kết nối và học hỏi đó.



Bà Hà Thu Thanh, Chủ tịch VIOD, chính thức công bố Mạng lưới Thành viên Cá nhân (IMP) TP. Hồ Chí Minh, 20/5/2026



Các hoạt động Member Networking định kỳ dành cho thành viên IMP và cộng đồng alumni của VIOD

Song song với đó, VIOD liên tục đưa những vấn đề HĐQT và doanh nghiệp đang quan tâm vào các đối thoại chuyên môn. Chuỗi hội thảo “Quản trị Hiệu quả và Bền vững”, khởi động từ tháng 5/2026 tập trung vào các chủ đề nổi bật, với sự tham gia của cơ quan quản lý, chuyên gia và doanh nghiệp, qua đó mang đến những góc nhìn cập nhật, đa chiều và có giá trị tham chiếu thực tế cho HĐQT.



Công bố Thông tin Phát triển Bền vững: Từ Báo cáo đến Xếp hạng



Quản trị Rủi ro: Từ Rủi ro Tuân thủ đến Rủi ro Pháp lý



Nâng cao Trách nhiệm Giải trình của HĐQT trong Công bố Thông tin và Quản trị Rủi ro



Báo cáo Tài chính: Góc nhìn từ Quản trị Công ty

Khi Quản trị Công ty trở thành một năng lực cạnh tranh, nâng chuẩn phải được thể hiện bằng năng lực thực hành của chính những người tham gia trong hệ thống Quản trị Công ty.

CÁC ẤN PHẨM DIRECTORS BULLETIN KHÁC

Directors Bulletin là ấn phẩm định kỳ hàng quý của VIOD, được thiết kế để cập nhật thông tin mới nhất về QTCT và những xu hướng nổi bật trong lĩnh vực này. Nội dung Bulletin bao gồm các bài viết chuyên sâu, phân tích thực tiễn tốt nhất, và chia sẻ kinh nghiệm từ các chuyên gia, nhằm hỗ trợ HĐQT và lãnh đạo doanh nghiệp nâng cao năng lực quản trị, xây dựng chiến lược bền vững.



ĐÓN ĐỌC BULLETIN TẠI:



LNG - LPG - CNG

GIẢI PHÁP NĂNG LƯỢNG TÍCH HỢP CHO PHÁT TRIỂN XANH



**LIÊN HỆ VỚI
CHÚNG TÔI**

VĂN PHÒNG

Nguyễn Minh Hiền
Giám đốc Đánh giá Quản trị Công ty
Điện thoại: +84 915 243 894
Email: hien.nguyen@viod.vn

Tại Hà Nội:
Tầng 7, Tòa nhà Vinaconex Tower
Số 34 Láng Hạ,
Phường Láng, TP. Hà Nội

Nguyễn Thùy Linh
Giám đốc Đào tạo
Điện thoại: +84 983 653 762
Email: linh.nt@viod.vn

Tại TP. Hồ Chí Minh:
Tầng 21, Tòa nhà Vietcombank Tower
Số 5 Công trường Mê Linh,
Phường Sài Gòn, TP. HCM

Hotline: +84 936 249 697 | **Email:** info@viod.vn | **Website:** <http://www.viod.vn>

