

TÀI LIỆU HƯỚNG DẪN DÀNH CHO

THÀNH VIÊN ĐỘC LẬP HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

VNIDA
Vietnam Independent Directors Association

VNICG
VNIDA Institute of Corporate Governance Research

CGS
Việt Nam

KHUYẾN CÁO VÀ MIỄN TRỪ TRÁCH NHIỆM:

Cuốn “Tài liệu hướng dẫn dành cho Thành viên Độc lập Hội đồng Quản trị” được xây dựng nhằm cung cấp thông tin, định hướng và khuyến nghị về các thực hành quản trị công ty hiệu quả, đặc biệt đối với vai trò của TVĐL trong Hội đồng Quản trị. Tài liệu này được tổng hợp từ các thông lệ tốt, quy định pháp lý hiện hành tại Việt Nam và quốc tế, cũng như các tài liệu tham khảo từ các tổ chức uy tín và các quy chuẩn quốc gia, khu vực.

Tuy nhiên, tài liệu này không mang tính ràng buộc pháp lý và không nên được xem là nguồn tư vấn pháp lý, tài chính hay chuyên môn cụ thể. Mọi nội dung trong tài liệu chỉ mang tính chất tham khảo chung và người sử dụng nên tham khảo ý kiến từ các chuyên gia phù hợp trong từng trường hợp cụ thể. Ban biên soạn không chịu trách nhiệm với bất kỳ tổn thất hoặc thiệt hại nào phát sinh từ việc sử dụng hoặc dựa vào nội dung của tài liệu này.

Mặc dù đã nỗ lực để đảm bảo độ chính xác và đầy đủ của thông tin, tài liệu vẫn có thể chứa những thiếu sót hoặc sai lệch do cập nhật pháp lý hoặc thay đổi trong thực tiễn Quản trị Công ty. Trong trường hợp có mâu thuẫn giữa nội dung tài liệu và các quy định pháp luật hiện hành, các quy định pháp luật sẽ được ưu tiên áp dụng.

Toàn bộ nội dung của cuốn Tài liệu này được bảo hộ theo quy định về bản quyền. Mọi hình thức sao chép, trích dẫn hoặc sử dụng vì mục đích thương mại đều cần có sự chấp thuận bằng văn bản từ đơn vị sở hữu bản quyền.

Do hạn chế về thông tin công khai, các Ví dụ Thực tế của các Công ty/Tập đoàn tại Việt Nam được phân tích tổng hợp dựa trên các bối cảnh thực tế đã xảy ra, các thông tin công bố và suy luận theo các nguyên tắc quản trị công ty cũng như quy định áp dụng đối với các công ty niêm yết nhằm xây dựng và mô phỏng các tình huống cho mục đích nghiên cứu và tham khảo. Các Ví dụ Thực tế của các Công ty/Tập đoàn quốc tế được tóm lược từ các báo cáo và bài báo cụ thể cùng góc nhìn chuyên môn có liên quan đến tình huống thực tế.

Mục lục

LỜI TỰA	07
LỜI CẢM ƠN	08
I. GIỚI THIỆU VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY VÀ THÀNH VIÊN ĐỘC LẬP HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ	10
1. Quản trị Công ty – tầm quan trọng của tính độc lập	10
1.1. Khái niệm chung về QTCT	10
1.2. Mối quan hệ của HĐQT với các cổ đông và các bên hữu quan	11
1.3. Các nguyên tắc QTCT liên quan đến tầm quan trọng của tính độc lập của HĐQT	11
1.4. Các khía cạnh của tính độc lập đối với HĐQT	12
2. TVĐL HĐQT là ai?	13
2.1. Định nghĩa và tiêu chuẩn theo luật Việt Nam	13
2.2. Các tiêu chuẩn độc lập theo thông lệ chung	14
2.3. TVĐL HĐQT và thành viên HĐQT khác	16
2.4. Ai có thể trở thành TVĐL HĐQT?	18
2.5. Tại sao cần có TVĐL HĐQT?	19
3. Vai trò và trách nhiệm của TVĐL HĐQT	21
3.1. Vai trò và trách nhiệm chung của HĐQT	21
3.2. Vai trò đặc thù của TVĐL HĐQT	22
4. Quyền của TVĐL HĐQT	23
4.1. Quyền theo luật định	23
4.2. Quyền theo kỳ vọng của các bên liên quan và thông lệ tốt	23
5. Các vị trí và nhiệm vụ cụ thể	25
5.1. Với tư cách là Thành viên HĐQT nói chung	25
5.2. Với tư cách là TVĐL HĐQT	26
5.3. Với tư cách là Thành viên của các Ủy ban (bắt buộc và tự nguyện)	26
5.4. Vai trò TVĐL đứng đầu	26
II. HƯỚNG DẪN THỰC HÀNH TRỌNG TRÁCH CỦA MỘT TVĐL HĐQT	27
1. Lộ trình và định hướng nghề nghiệp TVĐL HĐQT	27
1.1. Động lực trở thành TVĐL	28
1.2. Mức độ sẵn sàng về chuyên môn	29
1.3. Mức độ sẵn sàng về cá nhân	33

2. Quy trình ứng cử TVĐL HĐQT	34
3. Bổ nhiệm TVĐL HĐQT	40
3.1. Quy trình bổ nhiệm	41
3.2. Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp	41
4. Khởi đầu nhiệm kỳ và chuẩn bị tham gia chính thức	44
4.1. Tìm hiểu về công ty	44
4.2. Đào tạo định hướng	45
4.3. Thiết lập và củng cố quan hệ chuyên nghiệp với các thành viên HĐQT và Ban Điều hành	45
4.4. Thống nhất cơ chế trao đổi thông tin	46
4.5. Tiếp cận các tài liệu pháp lý và văn bản nội bộ	46
4.6. Hiểu biết về các hoạt động của công ty	46
4.7. Gặp gỡ các bên liên quan chính	46
4.8. Lập kế hoạch hành động	47
4.9. Thống nhất lịch làm việc, kế hoạch đào tạo và hoạt động chuyên môn	47
5. Tham gia vào các cuộc họp HĐQT một cách hiệu quả	47
5.1. Trước cuộc họp	47
5.2. Trong cuộc họp	48
5.3. Sau cuộc họp	49
5.4. Giữa các cuộc họp	50
6. Tham gia lấy ý kiến bằng văn bản và/hoặc tham vấn các nội dung thuộc chương trình nghị sự của HĐQT	52
6.1. Lấy ý kiến bằng văn bản	52
6.2. Tham vấn trước khi quyết nghị	52
7. Tham gia vào các hoạt động của các Ủy ban	53
7.1. Các Ủy ban mà vai trò của TVĐL HĐQT có thể phát huy tối đa nhất	53
7.2. Hiểu đúng tính chất của các Ủy ban	56
7.3. Hiểu đúng vai trò của TVĐL HĐQT tại các ủy ban	56
8. TVĐL HĐQT đứng đầu	59
8.1. Khái niệm	59
8.2. Vai trò	60
8.3. Thực hành	60
9. Cuộc họp riêng của các TVĐL HĐQT	61
9.1. Tại sao cần có cuộc họp riêng của các TVĐL?	61
9.2. Nội dung cuộc họp	61
9.3. Tần suất tổ chức	62
9.4. Cách thức tổ chức	62

10. Xử lý các xung đột trong hoạt động của một TVĐL HĐQT	63
10.1. Xung đột với Ban Điều hành	63
10.2. Xung đột với các thành viên HĐQT khác	64
10.3. Xung đột với các cổ đông	64
11. Đánh giá hiệu quả công việc của HĐQT và TVĐL HĐQT	65
11.1. Tiêu chí đánh giá	65
11.2. Cách thức thực hiện	66
11.3. Sử dụng kết quả đánh giá hiệu quả công việc HĐQT và TVĐL HĐQT	66
11.4. Các lưu ý	67
12. Công bố thông tin bởi TVĐL HĐQT	67
12.1. Công bố theo yêu cầu nội bộ	68
12.2. Công bố theo yêu cầu của luật định	68
12.3. Công bố theo yêu cầu của các tổ chức nghề nghiệp	69
12.4. Các vấn đề cần lưu ý về thông tin với truyền thông và đại chúng	69
13. Từ nhiệm	71
13.1. Từ nhiệm trên cơ sở chủ động (tự đánh giá)	71
13.2. Từ nhiệm theo khuyến nghị/ yêu cầu	73
13.3. Thủ tục từ nhiệm	74
III. DUY TRÌ ĐỊNH HƯỚNG TVĐL HĐQT CHUYÊN NGHIỆP	78
1. Đào tạo và phát triển liên tục	78
2. Tham gia và duy trì hội viên chuyên nghiệp tại các tổ chức nghề nghiệp uy tín	79
3. Tạo dựng mối quan hệ hiệu quả với các bên có lợi ích liên quan	80
3.1. Xác định các bên liên quan trọng yếu	80
3.2. Nguyên tắc xây dựng quan hệ	81
4. Củng cố và giữ vững danh tiếng/uy tín cá nhân, đóng góp cho sự phát triển của QTCT	81
5. Bộ Quy tắc Đạo đức	81
5.1. Giao dịch với các bên liên quan	82
5.2. Vai trò của TVĐL HĐQT với Bộ Quy tắc Đạo đức	84
5.3. Một số vấn đề cần lưu ý	84
PHỤ LỤC	86
Phụ lục 1. Mẫu Cam kết độc lập – Tiêu chuẩn và cách điền	86
Phụ lục 2. Danh mục các vấn đề cần cân nhắc trước khi chấp nhận làm TVĐL HĐQT	87
Phụ lục 3. Mẫu báo cáo đánh giá hiệu quả hoạt động TVĐL HĐQT	89

Phụ lục 4. Danh sách kiểm tra trước, trong và sau khi họp HĐQT	91
Phụ lục 5. Danh mục các quy định pháp luật và thông lệ có liên quan đến TVĐL HĐQT	92
Phụ lục 6. Danh mục từ viết tắt	92
Phụ lục 7: Danh mục tình huống	93
Phụ lục 8. Tóm tắt các tình huống thực tế	93
Danh mục tài liệu tham khảo	99

Lời tựa

Tính độc lập là một trong những nguyên tắc cốt lõi của quản trị công ty hiện đại, được công nhận rộng rãi trên toàn cầu như một yếu tố then chốt nhằm bảo đảm tính khách quan, minh bạch và liêm chính trong hoạt động quản trị công ty. Việc thiết lập và duy trì cơ chế độc lập trong Hội đồng quản trị (HĐQT) có ý nghĩa thiết thực đối với hiệu quả giám sát và chất lượng quản trị tổng thể, trong đó, Thành viên độc lập Hội đồng quản trị (TVĐL HĐQT) là nhân tố cấu thành không thể thiếu. Với vai trò vừa bảo đảm cấu trúc quản trị theo quy định pháp lý, vừa đóng vai trò giám sát và phản biện chiến lược, TVĐL HĐQT góp phần củng cố cơ chế kiểm soát nội bộ, cân bằng quyền lực và nâng cao chất lượng quản trị và hiệu quả hoạt động của HĐQT.

Nhằm hỗ trợ các TVĐL HĐQT thực hiện tốt vai trò của mình, Hội Thành viên Độc lập Hội đồng Quản trị Doanh nghiệp Việt Nam (VNIDA) và Viện Nghiên cứu Quản trị Công ty VNIDA (VNICG) đã phối hợp với Công ty Cổ phần Tư vấn Quản trị CGS Việt Nam trong vai trò đối tác soạn thảo chính và Công ty Luật Indochine Counsel trong vai trò đối tác kỹ thuật, nghiên cứu và xây dựng “Tài liệu hướng dẫn dành cho Thành viên độc lập Hội đồng quản trị”. Đây là tài liệu chuyên sâu đầu tiên tại Việt Nam được biên soạn một cách hệ thống, bài bản và gắn liền với thực tiễn, giúp các TVĐL HĐQT hiểu rõ vai trò, quyền hạn, nghĩa vụ và trách nhiệm của mình trong cơ cấu hoạt động của HĐQT, cũng như trang bị những công cụ và định hướng cụ thể để phát huy hiệu quả vai trò này.

Được thiết kế như một tài liệu chuyên môn toàn diện – từ khung pháp lý, chuẩn năng lực, quy trình đến phương pháp thực thi nhiệm vụ trên thực tiễn, chúng tôi hy vọng tài liệu này sẽ trở thành cẩm nang hữu ích cho các TVĐL HĐQT trong quá trình hành nghề chuyên nghiệp. Đồng thời, đây cũng là nguồn tham khảo hữu ích cho doanh nghiệp, cơ quan quản lý, cổ đông và các tổ chức hỗ trợ quản trị công ty trong việc áp dụng hiệu quả cơ chế TVĐL HĐQT, hướng tới một nền quản trị minh bạch, chuyên nghiệp và chuẩn mực tại Việt Nam.

VNIDA/VNICG luôn hoan nghênh các ý kiến đóng góp nhằm tiếp tục hoàn thiện ấn phẩm. Mọi ý kiến xin vui lòng gửi về: info@vnida.vn

HOÀNG ĐỨC HÙNG

Viện trưởng Viện Nghiên cứu Quản trị Công ty VNIDA (VNICG)

Tháng 12 năm 2025

Lời cảm ơn

“Tài liệu hướng dẫn dành cho Thành viên độc lập Hội đồng quản trị” là kết quả của quá trình hợp tác chặt chẽ và nỗ lực chung giữa Hội Thành viên Độc lập Hội đồng Quản trị Doanh nghiệp Việt Nam (VNIDA) và Viện Nghiên cứu Quản trị Công ty VNIDA (VNICG), với sự tham gia soạn thảo chính của Công ty Cổ phần Tư vấn Quản trị CGS Việt Nam (CGS Việt Nam) và sự hỗ trợ kỹ thuật từ Công ty Luật Indochine Counsel (Indochine Counsel).

Chúng tôi trân trọng ghi nhận sự hỗ trợ và đóng góp kỹ thuật từ Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) – một thành viên của Nhóm Ngân hàng Thế giới, cũng như từ các chuyên gia QTCT trong và ngoài nước nhằm đảm bảo Tài liệu hướng dẫn này được xây dựng trên cơ sở tham khảo các thông lệ quốc tế và chuẩn mực quản trị bền vững (ESG) tiên tiến.

Quá trình xây dựng tài liệu là sự kết hợp chặt chẽ giữa kinh nghiệm thực tiễn QTCT của CGS Việt Nam và nền tảng nghiên cứu chuyên sâu từ VNICG. Chúng tôi đặc biệt cảm ơn các chuyên gia đã dành thời gian và nguồn lực quý báu trong quá trình xây dựng và hoàn thiện tài liệu:

- Ông Hoàng Đức Hùng, Phó Chủ tịch VNIDA kiêm Viện trưởng VNICG
- Ông Nguyễn Viết Thịnh, Tổng Giám đốc CGS Việt Nam
- Bà Nguyễn Thị Hải Yến, Giám đốc Tư vấn CGS Việt Nam
- Bà Leyal E. Savas, Chuyên gia cao cấp về ESG, IFC
- Bà Nguyễn Thiên Hương, Chuyên gia về ESG, IFC
- Bà Phạm Thu Nga, Chuyên gia về ESG, IFC
- Ông Đỗ Lê Hùng, Chủ tịch Ủy ban Kiểm toán Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam
- Ông Ngô Đình Đức, Phó Chủ tịch VNIDA
- Ông Đặng Thế Đức, Phó Chủ tịch kiêm Tổng Thư ký VNIDA, Luật sư Điều hành Công ty Luật Indochine Counsel
- Ông Nguyễn Tuấn Minh, Ủy viên Ban chấp hành VNIDA
- Ông Nguyễn Chí Trung, Tổng Giám đốc Grant Thornton Việt Nam
- Ông Mak Yuen Teen, Giáo sư Trung tâm Bảo vệ Nhà đầu tư Trường Kinh doanh NUS, ĐH Quốc gia Singapore
- Ông Ngô Đăng Lộc, Luật sư Cộng sự Công ty Luật Indochine Counsel

Chúng tôi cũng xin cảm ơn toàn thể các thành viên Ban Chấp hành VNIDA, Ban Điều hành VNICG và các chuyên gia tư vấn trong cộng đồng QTCT đã cung cấp những ý kiến phản biện quý báu, giúp hoàn thiện chất lượng và tính thực tiễn của tài liệu này.

Những nhận định và khuyến nghị của Quý vị là nền tảng quan trọng giúp bảo đảm tính thực tiễn, khách quan và chất lượng của ấn phẩm.

Sự hợp tác quý báu này một lần nữa khẳng định tầm quan trọng của việc xây dựng tri thức quản trị doanh nghiệp dựa trên tinh thần chuyên nghiệp, minh bạch và phát triển bền vững vì lợi ích chung của cộng đồng doanh nghiệp tại Việt Nam.

Trân trọng cảm ơn.

NGUYỄN SINH DŨNG THẮNG

Chủ tịch Hội Thành viên Độc lập Hội đồng Quản trị Doanh nghiệp Việt Nam (VNIDA)
Tháng 12 năm 2025

I. Giới Thiệu Về Quản Trị Công Ty Và Thành Viên Độc Lập Hội Đồng Quản Trị

1. Quản trị Công ty – tầm quan trọng của tính độc lập

Trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu ngày càng trở nên phức tạp, chịu tác động mạnh mẽ từ các yếu tố công nghệ, biến động chính trị - xã hội, và yêu cầu minh bạch từ nhà đầu tư, Quản trị Công ty (QTCT) không chỉ đơn thuần là một khái niệm pháp lý, mà đã trở thành trụ cột không thể thiếu trong chiến lược phát triển của mỗi doanh nghiệp. QTCT hiện đại đặt trọng tâm vào trách nhiệm giải trình, minh bạch và công bằng, nhằm bảo vệ quyền lợi của tất cả các cổ đông và các bên có lợi ích liên quan.

Trong đó, một nguyên tắc cốt lõi được thừa nhận rộng rãi trên phạm vi toàn cầu – và được nhấn mạnh mạnh mẽ trong các hướng dẫn như Nguyên tắc Quản trị Công ty của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (Principles of Corporate Governance - OECD), và Thẻ điểm QTCT Asean (Asean Corporate Governance Scorecard - ACGS); Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty theo Thông lệ tốt nhất (Vietnam Corporate Governance Code of best practices 2019) – là tính độc lập trong cơ cấu Hội đồng Quản trị (HĐQT). Tính độc lập được xem là yếu tố then chốt bảo đảm tính khách quan trong giám sát và ra quyết định, giúp ngăn ngừa hiện tượng “thống trị nội bộ” và những xung đột lợi ích vốn rất dễ phát sinh trong các doanh nghiệp có cấu trúc sở hữu tập trung hoặc chịu ảnh hưởng từ cổ đông lớn.

1.1 Khái niệm chung về QTCT

Không có một định nghĩa chung duy nhất về QTCT có thể áp dụng cho mọi trường hợp và mọi thể chế. Những định nghĩa khác nhau về QTCT xuất hiện phụ thuộc vào thể chế, bối cảnh quốc gia, và truyền thống pháp lý, dẫn đến những cách diễn giải và thực hiện khác nhau. Tuy nhiên theo một quan điểm được chấp nhận rộng rãi nhất, QTCT là một khuôn khổ gồm các nguyên tắc, cơ chế và quy trình xác định cách thức thực thi quyền hạn, phân bổ trách nhiệm, cũng như cấu trúc và điều chỉnh mối quan hệ giữa HĐQT, Ban Điều hành, cổ đông và các bên liên quan của doanh nghiệp.

Theo Nguyên tắc Quản trị Công ty của OECD, phiên bản mới nhất năm 2023, “QTCT là một tập hợp các mối quan hệ giữa Ban giám đốc, HĐQT, cổ đông, và các bên có quyền lợi liên quan. QTCT cũng tạo ra cơ cấu và hệ thống để định hướng công ty và đề ra các mục tiêu của công ty, và xác định các phương tiện để đạt được những mục tiêu đó, cũng như để giám sát kết quả hoạt động của công ty”.¹

¹ OECD (2023), G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023, OECD Publishing, Paris (Trang 6)

Một hệ thống QTCT hiệu quả tạo điều kiện cho việc phân định rõ ràng giữa chức năng quản lý điều hành và chức năng giám sát, đồng thời thiết lập các chuẩn mực hành xử minh bạch, có đạo đức và trách nhiệm. QTCT không chỉ là một yếu tố nhằm đáp ứng yêu cầu tuân thủ pháp luật, mà còn là một động lực thúc đẩy hiệu quả kinh doanh, tăng cường khả năng huy động vốn và tạo dựng niềm tin lâu dài với các bên liên quan. QTCT hiện đại nhấn mạnh vai trò của HĐQT như một trung tâm hoạch định chiến lược, giám sát điều hành và bảo đảm rằng công ty được điều hành theo định hướng phát triển bền vững, có trách nhiệm và minh bạch. Việc áp dụng chuẩn mực QTCT cao còn giúp doanh nghiệp nâng cao uy tín thị trường, thu hút các nhà đầu tư có giá trị và tăng cường khả năng chống chịu với các biến động bên ngoài.

1.2 Mối quan hệ của HĐQT với các cổ đông và các bên hữu quan

HĐQT, với tư cách là cơ quan đại diện cao nhất của cổ đông trong cơ cấu quản trị, có vai trò chủ chốt trong việc giám sát hoạt động của Ban Điều hành, định hướng chiến lược và đảm bảo rằng các quyết định quản trị được đưa ra phù hợp với lợi ích dài hạn của công ty. Đồng thời, HĐQT còn có trách nhiệm bảo đảm rằng công ty tuân thủ các chuẩn mực đạo đức và nghĩa vụ xã hội, đáp ứng kỳ vọng hợp lý của các bên hữu quan như người lao động, khách hàng, nhà cung cấp, cộng đồng và xã hội.

Trong mối quan hệ đó, các TVĐL HĐQT đóng vai trò đặc biệt quan trọng. Nhờ không có mối liên hệ tài chính, điều hành hay gia đình đáng kể với công ty, TVĐL có khả năng đưa ra những đánh giá khách quan, không thiên lệch, từ đó giúp HĐQT nâng cao hiệu quả giám sát và đưa ra các quyết định chiến lược phù hợp với lợi ích của toàn thể cổ đông và doanh nghiệp.

TVĐL cũng là lực lượng nòng cốt trong việc thúc đẩy văn hóa quản trị minh bạch, trách nhiệm và bền vững, góp phần thiết lập cơ chế kiểm soát cân bằng trong nội bộ HĐQT, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp đang đối mặt với các quyết định có khả năng phát sinh xung đột lợi ích.

Tính độc lập trong HĐQT, nếu được bảo đảm đầy đủ về cả cấu trúc lẫn thực chất hoạt động, không chỉ nâng cao năng lực giám sát và phản biện, mà còn tạo dựng niềm tin vững chắc đối với cổ đông, thị trường và công chúng đầu tư, từ đó gia tăng giá trị dài hạn cho doanh nghiệp.

1.3 Các nguyên tắc QTCT liên quan đến tầm quan trọng của tính độc lập của HĐQT

Tính độc lập trong HĐQT được xem là một trong những nguyên lý nền tảng và thiết yếu của hệ thống QTCT hiện đại. Theo các chuẩn mực quốc tế được xây dựng bởi OECD

và ACGS dành cho khu vực ASEAN, hay những hướng dẫn thực tiễn của Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC), tính độc lập là yếu tố không thể thiếu để đảm bảo sự cân bằng quyền lực trong nội bộ cấu trúc quản trị, từ đó duy trì hiệu quả hoạt động và sự minh bạch của doanh nghiệp.

Trong các nguyên tắc của OECD về QTCT, tính độc lập của HĐQT nói chung và các thành viên HĐQT trong việc thực thi các nhiệm vụ của mình hướng tới mục tiêu chung của toàn công ty là điều kiện then chốt giúp củng cố niềm tin của nhà đầu tư, bảo vệ quyền lợi hợp pháp của cổ đông, đặc biệt là cổ đông thiểu số, và hạn chế những rủi ro do thao túng nội bộ hoặc sự chi phối từ các nhóm lợi ích lớn. Các bộ nguyên tắc này nhấn mạnh rằng HĐQT có trách nhiệm cao nhất trong việc hoạch định chiến lược, giám sát hiệu quả hoạt động điều hành và đảm bảo rằng công ty tuân thủ các nguyên tắc đạo đức, pháp luật và nghĩa vụ với xã hội. HĐQT được yêu cầu phải đưa ra các quyết định một cách độc lập với Ban Điều hành dựa trên lợi ích cao nhất của toàn công ty.

Tại khu vực Đông Nam Á, ACGS cũng khuyến nghị các công ty niêm yết phải có tỷ lệ TVĐL tối thiểu trong HĐQT và minh bạch trong quy trình bổ nhiệm. Hệ thống đánh giá ACGS cho rằng chỉ khi cơ cấu các TVĐL được thiết kế đúng đắn và các TVĐL thực hiện hiệu quả vai trò phản biện trong hoạt động, HĐQT mới có thể hoạt động với hiệu quả cao nhất. Tương tự, theo Bộ Quy tắc Quản trị của Singapore (SGX) – các TVĐL phải được đánh giá độc lập định kỳ và không nên giữ vai trò trong công ty quá chín năm nhằm duy trì tính khách quan thực chất.

Đặc biệt, trong các lĩnh vực nhạy cảm như lương thưởng cho lãnh đạo, chính sách rủi ro, kiểm toán nội bộ hay đánh giá hoạt động điều hành, vai trò của các TVĐL càng trở nên thiết yếu. Sự tham gia tích cực của họ giúp đảm bảo rằng các quyết sách chiến lược của công ty được đưa ra không bị chi phối bởi lợi ích cá nhân hoặc áp lực ngắn hạn từ thị trường. Qua đó, TVĐL giúp củng cố tính liêm chính, minh bạch và hướng đến sự phát triển bền vững trong quản trị của doanh nghiệp.

1.4 Các khía cạnh của tính độc lập đối với HĐQT

Tính độc lập không thể chỉ được hiểu như một trạng thái pháp lý tĩnh, mà cần được nhìn nhận như một tập hợp các phẩm chất và năng lực cần thiết, được duy trì liên tục trong suốt thời gian đảm nhiệm vai trò TVĐL HĐQT. Sự độc lập thực chất bao gồm cả độc lập về cấu trúc, tư duy, hành vi và tính chuyên nghiệp trong vận hành. Các khía cạnh chính cần đặc biệt chú trọng gồm:

- **Độc lập về vị thế:** Đây là điều kiện tối thiểu bắt buộc, được quy định tại hầu hết các luật doanh nghiệp và quy tắc niêm yết trên toàn thế giới. TVĐL không được có quan hệ tài chính trực tiếp với công ty, không giữ chức vụ điều hành, không là người thân của thành viên điều hành, không đại diện cho cổ đông lớn hoặc các tổ chức kiểm toán, tư vấn đã và đang cung cấp dịch vụ cho công ty trong một khoảng thời gian nhất định. Sự độc lập về vị thế giúp đảm bảo rằng TVĐL

không bị ràng buộc bởi các lợi ích tài chính hoặc quan hệ cá nhân có thể ảnh hưởng tới tính khách quan trong các quyết định.

- **Tư duy khách quan:** Tư duy độc lập thể hiện qua khả năng tiếp cận vấn đề từ nhiều góc nhìn, phân tích bằng dữ liệu và lý luận chặt chẽ, từ đó đưa ra những đánh giá không bị ảnh hưởng bởi quan điểm nhóm, tâm lý đám đông hoặc các lợi ích ngắn hạn. TVĐL cần duy trì tư duy phản biện tích cực nhưng xây dựng, giữ vững lập trường cá nhân nhưng luôn mở lòng lắng nghe phản hồi từ các thành viên khác.
- **Cơ chế phản biện:** Một TVĐL không chỉ có quyền mà còn có trách nhiệm đặt câu hỏi, phản biện và đưa ra quan điểm riêng trong các vấn đề quan trọng. Sự phản biện này phải dựa trên cơ sở dữ liệu, được thể hiện một cách hợp lý và đúng thời điểm để có sức nặng. Để hoạt động hiệu quả, HĐQT cần là nơi văn hoá phản biện được khuyến khích và xem như một phần thiết yếu trong văn hóa làm việc của tổ chức.
- **Nhận diện và xử lý xung đột lợi ích:** Một TVĐL chuyên nghiệp cần phát triển kỹ năng nhận diện các xung đột lợi ích – dù trực tiếp hay gián tiếp, rõ ràng hay tiềm ẩn. Từ việc nhận diện, thành viên cần hành xử phù hợp, bao gồm việc từ chối tham gia biểu quyết, công khai xung đột hoặc trong trường hợp cần thiết, đề nghị sự tư vấn từ các cơ quan độc lập hoặc chuyên gia. Đây là bước đi cần thiết để bảo đảm sự minh bạch và uy tín của bản thân và HĐQT.

Sự tổng hòa của các khía cạnh này không chỉ giúp nâng cao chất lượng hoạt động của HĐQT mà còn tạo dựng hình ảnh tích cực về công ty trong mắt nhà đầu tư, cổ đông và thị trường, từ đó đóng góp bền vững vào thành công lâu dài của doanh nghiệp.

2. TVĐL HĐQT là ai?

TVĐL HĐQT là một vị trí ngày càng khẳng định được vai trò không thể thiếu trong hệ thống QTCT hiện đại, cả ở cấp độ pháp lý lẫn thực tiễn quản trị tại doanh nghiệp. Không giống như các thành viên điều hành và các thành viên không điều hành, các vị trí TVĐL được thiết kế để mang lại một góc nhìn khách quan trong các quyết sách quản trị, từ đó góp phần cân bằng quyền lực trong nội bộ HĐQT, tăng cường tính minh bạch, và bảo vệ các lợi ích dài hạn của công ty và cổ đông.

Theo định nghĩa phổ quát trong các bộ quy tắc quản trị của OECD và nhiều thị trường tài chính phát triển, TVĐL là người không có mối quan hệ tài chính, nhân thân hoặc điều hành với công ty hoặc bất kỳ cổ đông lớn, cán bộ điều hành nào của doanh nghiệp. Họ không trực tiếp điều hành công ty, không tham gia vào các giao dịch thương mại có khả năng ảnh hưởng đến tính khách quan trong giám sát, và không có lợi ích vật chất nào có thể gây xung đột với vai trò giám sát độc lập của họ. Tuy nhiên, tùy vào luật pháp và thông lệ, tại mỗi quốc gia và khu vực có thể có các biến thể khác nhau về định nghĩa TVĐL HĐQT.

2.1 Định nghĩa và tiêu chuẩn theo luật Việt Nam

Tại Việt Nam, khái niệm và tiêu chuẩn dành cho TVĐL HĐQT được quy định rõ trong Luật Doanh nghiệp 59/2020/QH14 và Nghị định 155/2020/NĐ-CP (Nghị định 155). Cụ thể, Điều 155 của Luật Doanh nghiệp nêu rõ về điều kiện và tiêu chuẩn của TVĐL như sau:

- Không phải là người đang làm việc cho công ty, công ty mẹ hoặc công ty con của công ty; không phải là người đã từng làm việc cho công ty, công ty mẹ hoặc công ty con của công ty ít nhất trong 03 năm liền trước đó;
- Không phải là người đang hưởng lương, thù lao từ công ty, trừ các khoản phụ cấp mà thành viên HĐQT được hưởng theo quy định;
- Không phải là người có vợ hoặc chồng, bố đẻ, bố nuôi, mẹ đẻ, mẹ nuôi, con đẻ, con nuôi, anh ruột, chị ruột, em ruột là cổ đông lớn của công ty; là người quản lý của công ty hoặc công ty con của công ty;
- Không phải là người trực tiếp hoặc gián tiếp sở hữu ít nhất 01% tổng số cổ phần có quyền biểu quyết của công ty;
- Không phải là người đã từng làm thành viên HĐQT, Ban kiểm soát của công ty ít nhất trong 05 năm liền trước đó, trừ trường hợp được bổ nhiệm liên tục 02 nhiệm kỳ;
- Không thuộc diện cá nhân bị hạn chế quyền thành lập, quản lý doanh nghiệp theo Khoản 2, Điều 17, Luật Doanh nghiệp.

Điểm b khoản 1 Điều 137 Luật Doanh nghiệp và Điều 276 Nghị định 155/2020/NĐ-CP ngày 31 tháng 12 năm 2020 hướng dẫn Luật Chứng khoán nêu rõ về số lượng TVĐL như sau:

Trường hợp công ty cổ phần và công ty đại chúng chưa niêm yết hoạt động theo mô hình không có Ban Kiểm soát, cơ cấu thành viên HĐQT của công ty phải đảm bảo ít nhất một phần năm (1/5) tổng số thành viên HĐQT là TVĐL. Trường hợp số thành viên HĐQT của công ty đại chúng chưa niêm yết hoạt động theo mô hình nêu trên có ít hơn 05 người, công ty phải đảm bảo có 01 thành viên HĐQT là TVĐL.

Số lượng TVĐL HĐQT của công ty niêm yết phải đảm bảo:

- Có tối thiểu 01 TVĐL trong trường hợp công ty có số thành viên HĐQT từ 03 đến 05 thành viên;
- Có tối thiểu 02 TVĐL trong trường hợp công ty có số thành viên HĐQT từ 06 đến 08 thành viên;
- Có tối thiểu 03 TVĐL trong trường hợp công ty có số thành viên HĐQT từ 09 đến 11 thành viên.

2.2 Các tiêu chuẩn độc lập theo thông lệ chung

Các chuẩn mực quốc tế về TVĐL HĐQT không chỉ dừng lại ở những quy định pháp lý cứng nhắc, mà còn mở rộng bao trùm các yếu tố đạo đức, thực tiễn và nhận thức cá

nhân. Theo hướng dẫn của các tổ chức như OECD, IFC, ACGS và các bộ quy tắc QTCT quốc tế, tính độc lập không nên được hiểu đơn giản chỉ là sự không liên quan về mặt tài chính, mà còn là sự tách biệt hoàn toàn về quan hệ lợi ích, tư duy và quyền lực nội bộ. Các tài liệu này cũng không chỉ nhấn mạnh yếu tố độc lập về vị trí, mà còn đề cập đến tính độc lập trong tư duy, hành xử, và khả năng duy trì thái độ phản biện có cơ sở, nhằm đảm bảo vai trò giám sát hiệu quả, khách quan.

Cụ thể, Bộ nguyên tắc QTCT theo thông lệ tốt nhất tại Việt Nam, IFC và Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty của Vương quốc Anh khuyến nghị rằng một thành viên được xem là độc lập nếu đáp ứng các điều kiện như: không từng giữ vai trò nhân sự điều hành trong công ty hoặc các công ty con trong vòng 3 đến 5 năm gần nhất; không tham gia vào bất kỳ giao dịch tài chính, thương mại đáng kể nào với công ty; không nhận bất kỳ khoản thù lao hay lợi ích nào ngoài các khoản thù lao hợp pháp dành cho TVĐL; không tham gia vào chương trình cổ phiếu ưu đãi dành cho nhân sự hoặc chế độ lương hưu của công ty. Mục tiêu của các yêu cầu này là bảo đảm rằng TVĐL thực sự có thể đưa ra các quyết định khách quan, không bị chi phối bởi lợi ích vật chất hoặc cảm tính cá nhân.

Ngoài ra, Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty của Singapore còn gợi ý về thời gian tối đa mà một cá nhân có thể giữ vai trò TVĐL tại cùng một công ty – thường không vượt quá 9 năm – nhằm tránh việc thiết lập quan hệ quá thân thiết với Ban Điều hành, làm suy giảm tính khách quan. Đồng thời, quá trình đánh giá định kỳ về mức độ độc lập (bao gồm cả tự đánh giá và đánh giá từ phía công ty) cũng được khuyến nghị áp dụng như một phần không thể thiếu trong văn hóa QTCT chuyên nghiệp, bảo đảm sự minh bạch và tính nhất quán trong nhận thức giữa ban lãnh đạo, cổ đông và các bên liên quan.

Tóm lại, TVĐL HĐQT không đơn thuần là một danh xưng mà là một vị trí được kỳ vọng sẽ mang lại giá trị chuyên môn, tính khách quan và sự cân bằng trong khi ra quyết định chiến lược. Việc lựa chọn và duy trì tính độc lập thực chất của vị trí này cần được thực hiện một cách nghiêm túc, minh bạch và có cơ chế kiểm tra, giám sát liên tục – điều kiện tiên quyết để nâng cao hiệu quả QTCT và tạo dựng lòng tin với thị trường, cổ đông và công chúng đầu tư.

Bảng 1: Bảng so sánh các tiêu chí độc lập đối với TVĐL

Tiêu chí	Bộ Quy tắc Quản trị Công ty của Vương quốc Anh (2024)	Luật Doanh nghiệp Việt Nam	Hướng dẫn của IFC
Quan hệ lao động	Hiện không làm việc và không làm việc trong vòng 5 năm gần đây tại công ty hoặc tập đoàn.	Không làm việc hiện tại và không làm việc trong 3 năm gần nhất tại công ty, công ty mẹ hoặc công ty con.	Không làm việc tại công ty hoặc các đơn vị liên kết trong vòng 5 năm gần đây .

Bảng 1: Bảng so sánh các tiêu chí độc lập đối với TVĐL

Tiêu chí	Bộ Quy tắc Quản trị Công ty của Vương quốc Anh (2024)	Luật Doanh nghiệp Việt Nam	Hướng dẫn của IFC
Quan hệ kinh doanh	Không có quan hệ kinh doanh đáng kể trong vòng 3 năm gần đây.	Không quy định rõ về quan hệ kinh doanh trực tiếp/gián tiếp, chủ yếu tập trung vào quan hệ sở hữu và quản lý.	Không có quan hệ kinh doanh trong 5 năm gần đây (trực tiếp hoặc gián tiếp với tư cách đối tác, cổ đông, giám đốc, cán bộ quản lý cấp cao).
Thù lao & đãi ngộ	Không nhận thù lao nào thêm ngoài phí HĐQT; không tham gia chương trình thưởng, quyền chọn cổ phiếu (stock option) hoặc lương hưu.	Không nhận lương/thù lao ngoài phụ cấp HĐQT.	Không nhận thù lao trong 5 năm gần đây; phí HĐQT không được chiếm tỷ trọng đáng kể trong thu nhập; không tham gia chương trình quyền chọn cổ phiếu hoặc lương hưu.
Quan hệ gia đình	Không có quan hệ gia đình gần gũi với cổ vấn, thành viên HĐQT hoặc lãnh đạo cấp cao.	Không phải là vợ/chồng, cha mẹ, con, anh/chị/em ruột hoặc người nhận nuôi có sở hữu lớn hoặc tham gia quản lý tại công ty/công ty con.	Không có thành viên gia đình trực tiếp vi phạm bất kỳ tiêu chí độc lập nào.
Sở hữu cổ phần	Không quy định cụ thể, nhưng đại diện cổ đông lớn có thể ảnh hưởng tính độc lập.	Không được sở hữu trực tiếp/gián tiếp từ 1% cổ phần có quyền biểu quyết trở lên .	Không được sở hữu lợi ích tài chính đáng kể tại công ty hoặc các công ty liên kết.
Nhiệm kỳ / thời hạn làm việc	Nhiệm vụ kéo dài trên 10 năm liên tục có thể ảnh hưởng tính độc lập.	Không được tham gia HĐQT hoặc Ban Kiểm soát trong 5 năm trước đó (một số trường hợp có thể tái bổ nhiệm).	Không được phục vụ quá 10 năm .
Quan hệ với kiểm toán viên / cổ vấn	Quan hệ gia đình với cổ vấn được coi là yếu tố làm mất độc lập.	Không quy định cụ thể.	Không được có quan hệ liên kết hoặc làm việc với kiểm toán viên hiện tại hoặc trước đây trong vòng 5 năm gần đây .
Công bố thông tin công khai	Nếu tồn tại yếu tố có thể ảnh hưởng tính độc lập nhưng vẫn được công nhận độc lập, HĐQT phải giải trình rõ trong công bố thông tin.	Tính độc lập được xác định theo quy định pháp luật; không có cơ chế giải trình ngoại lệ.	Phải được công bố rõ trong Báo cáo thường niên là thành viên độc lập HĐQT.

Nguồn: Phân tích do CGS Vietnam xây dựng dựa trên thực tiễn và các thông lệ QTCT

2.3 TVĐL HĐQT và thành viên HĐQT khác

Trong cơ cấu HĐQT, TVĐL được phân biệt rõ ràng với các thành viên điều hành và

thành viên không điều hành khác có liên hệ lợi ích. Trong khi các thành viên điều hành (executive directors) thường đồng thời giữ vai trò quản lý trong doanh nghiệp – như Tổng giám đốc, Giám đốc tài chính – và chịu ảnh hưởng từ kết quả hoạt động hàng ngày, thì TVĐL không tham gia điều hành, không nắm giữ lợi ích tài chính và không bị chi phối bởi các yếu tố quyền lực nội bộ. Điều này tạo điều kiện để họ có thể thực hiện vai trò giám sát một cách khách quan và xây dựng.

So với các thành viên không điều hành (non-executive directors) khác, TVĐL có trách nhiệm cao hơn trong việc bảo đảm sự minh bạch và trung thực của HĐQT, đặc biệt trong những vấn đề mang tính nhạy cảm như đánh giá hiệu quả Tổng Giám đốc (CEO), thiết lập cơ chế lương thưởng cho lãnh đạo, giám sát hoạt động kiểm toán nội bộ và lựa chọn kiểm toán độc lập. Những lĩnh vực này thường có nguy cơ phát sinh xung đột lợi ích hoặc chịu ảnh hưởng bởi áp lực từ nhóm quản lý, do đó vai trò phản biện và khách quan của TVĐL càng trở nên quan trọng.

Bên cạnh đó, TVĐL cũng thường được mời tham gia hoặc đứng đầu các ủy ban quan trọng của HĐQT như Ủy ban Kiểm toán, Ủy ban Lương thưởng, hoặc Ủy ban Đề cử. Những vị trí này không chỉ yêu cầu kiến thức chuyên môn sâu mà còn đòi hỏi bản lĩnh cá nhân, khả năng đánh giá độc lập và trách nhiệm đạo đức cao nhằm đưa ra các khuyến nghị trung thực và vì lợi ích chung.

Vai trò của TVĐL không chỉ là một chức danh hình thức nhằm hoàn tất cơ cấu pháp lý, mà là một vị trí có ảnh hưởng thực chất đến chất lượng quản trị của doanh nghiệp. Sự khác biệt giữa TVĐL và các thành viên khác trong HĐQT chính là nền tảng tạo ra sự cân bằng, minh bạch và hiệu quả trong điều hành doanh nghiệp hiện đại.

Theo quy định của luật pháp Việt Nam cũng như thông lệ chung, có 3 loại thành viên HĐQT: thành viên điều hành, thành viên không điều hành và TVĐL. Dưới đây là bảng so sánh giữa ba loại thành viên HĐQT dựa trên các thông lệ và quy định tốt nhất hiện hành:

Bảng 2. So sánh TV Điều hành; TV không điều hành và TVĐL HĐQT

Tiêu chí	Thành viên điều hành	Thành viên không điều hành	Thành viên độc lập
Tham gia điều hành hoạt động hàng ngày của công ty	Đồng thời giữ chức vụ điều hành (ví dụ: TGD, Phó TGD) trong công ty	Không giữ bất kỳ chức vụ điều hành nào trong công ty	Không giữ chức vụ điều hành và không có quan hệ lợi ích đáng kể với công ty
Vai trò chính	Vị trí kiêm nhiệm	Giám sát hoạt động điều hành, không tham gia quản lý trực tiếp	Giám sát độc lập, đưa ra quyết định khách quan, ngăn ngừa xung đột lợi ích

Bảng 2. So sánh TV Điều hành; TV không điều hành và TVĐL HĐQT

Tiêu chí	Thành viên điều hành	Thành viên không điều hành	Thành viên độc lập
Quan hệ với Công ty	Có quan hệ lợi ích tài chính và hành chính với công ty	Có thể có quan hệ lợi ích, như là cổ đông lớn, nhà cung cấp, hay đối tác	Không có quan hệ tài chính, lợi ích hay họ hàng đáng kể với công ty, Ban Điều hành hay cổ đông lớn
Tính độc lập	Không độc lập	Không độc lập hoặc độc lập một phần	Hoàn toàn độc lập theo tiêu chí pháp lý và thông lệ quốc tế
Tính khách quan khi thực hiện vai trò giám sát	Thấp, do liên quan trực tiếp đến vận hành công ty	Trung bình do có thể bị ảnh hưởng bởi các mối quan hệ	Cao, do không có lợi ích ràng buộc với công ty
Tỷ lệ khuyến nghị trong HĐQT theo quy định của luật	Không có yêu cầu cụ thể	Không có yêu cầu cụ thể	Tối thiểu 1/5 thành viên HĐQT nên là thành viên độc lập

Nguồn: Phân tích do CGS Vietnam xây dựng dựa trên thực tiễn và các thông lệ QTCT

2.4 Ai có thể trở thành TVĐL HĐQT?

Việc lựa chọn một cá nhân đảm nhiệm vai trò TVĐL HĐQT không chỉ dựa vào tiêu chí hình thức, mà đòi hỏi sự kết hợp chặt chẽ giữa điều kiện pháp lý, phẩm chất đạo đức và năng lực chuyên môn. Trên nền tảng các thông lệ quản trị quốc tế và khung pháp lý hiện hành tại Việt Nam, một TVĐL tiềm năng cần đáp ứng đầy đủ các điều kiện để đảm bảo vai trò giám sát độc lập, phản biện khách quan và đóng góp giá trị thực chất cho HĐQT.

Ngoài các điều kiện pháp lý được nêu tại mục 2.1, ứng viên TVĐL HĐQT nên đáp ứng các điều kiện và phẩm chất sau:

Điều kiện chuyên môn và năng lực cốt lõi

Bên cạnh điều kiện pháp lý, một ứng viên TVĐL cần có nền tảng kiến thức và kinh nghiệm phù hợp với quy mô, đặc điểm hoạt động và ngành nghề kinh doanh của doanh nghiệp. Theo thông lệ tốt từ các tài liệu của OECD, IFC và Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty theo thông lệ tốt nhất tại Việt Nam, các yêu cầu chuyên môn bao gồm:

- Có kiến thức chuyên sâu và thực tiễn trong các lĩnh vực như tài chính, kiểm toán, pháp luật, chiến lược kinh doanh, nhân sự hoặc ngành nghề hoạt động của công ty. Ngoài ra, các ứng viên có kỹ năng tốt về công nghệ, phát triển bền vững, phát triển kinh doanh... cũng có thể là ứng viên tiềm năng. Tính đa dạng về chuyên môn là một giá trị mà TVĐL HĐQT có thể bổ sung cho HĐQT.
- Có kinh nghiệm quản trị cấp cao hoặc từng giữ các chức danh lãnh đạo trong các tổ chức tương tự hoặc trong các ngành liên quan.
- Có khả năng nhận diện rủi ro, phân tích chiến lược và đưa ra khuyến nghị dựa trên dữ liệu và đánh giá độc lập.

- Hiểu biết sâu sắc về hoạt động của HĐQT, các ủy ban và quy trình ra quyết định ở cấp quản trị cao nhất.

Cam kết và phẩm chất cá nhân

Bên cạnh kiến thức và kinh nghiệm, ứng viên TVĐL cần thể hiện sự cam kết mạnh mẽ về thời gian và tinh thần trách nhiệm. Họ phải chủ động tham gia các cuộc họp HĐQT, chuẩn bị kỹ lưỡng trước mỗi phiên họp và sẵn sàng đóng góp chuyên môn trong các tình huống phức tạp. Ngoài ra, tính liêm chính, trung thực và đạo đức nghề nghiệp là những phẩm chất then chốt bảo đảm rằng các hành vi và quyết định của TVĐL không chỉ đúng luật mà còn phù hợp với chuẩn mực đạo đức và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Khuyến nghị các tiêu chuẩn chuyên sâu

Dưới đây là tập hợp các tiêu chuẩn chuyên sâu được khuyến nghị để đánh giá mức độ phù hợp của ứng viên:

- **Kiến thức chuyên môn:** Có hiểu biết chuyên sâu và cập nhật về lĩnh vực quản trị, tài chính doanh nghiệp, chiến lược kinh doanh, nhân sự, kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro.
- **Uy tín cá nhân:** Có hồ sơ nghề nghiệp minh bạch, được tin nhiệm trong ngành và không có tiền sử vi phạm đạo đức hoặc pháp luật.
- **Kỹ năng giám sát và phản biện:** Có khả năng đặt câu hỏi đúng, đưa ra đánh giá sắc sảo và phản biện có cơ sở trong các cuộc họp HĐQT hoặc các ủy ban chuyên trách.
- **Kỹ năng giao tiếp hiệu quả:** Có khả năng làm việc và giao tiếp chuyên nghiệp với Chủ tịch HĐQT, Tổng Giám đốc, các thành viên HĐQT khác và đại diện cổ đông.
- **Đạo đức và liêm chính cá nhân:** Hành xử trung thực, giữ vững nguyên tắc nghề nghiệp và sẵn sàng bảo lưu quan điểm vì lợi ích chung của công ty.
- **Khả năng xây dựng quan hệ:** Có khả năng thiết lập và duy trì các mối quan hệ tin cậy với các bên liên quan, đồng thời gìn giữ được tính độc lập trong tư duy và hành động.
- **Cam kết:** sẵn sàng dành thời gian và thể hiện tinh thần trách nhiệm cao trong việc thực hiện nhiệm vụ của một TVĐL tại công ty.

Một TVĐL lý tưởng là người hội tụ đủ năng lực chuyên môn, bản lĩnh cá nhân và cam kết đạo đức, nhằm mang lại giá trị gia tăng trong cấu trúc HĐQT, đảm bảo hoạt động giám sát hiệu quả, minh bạch và hướng tới sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

2.5 Tại sao cần có TVĐL HĐQT?

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp và chịu tác động mạnh mẽ từ các yêu cầu về tính minh bạch, trách nhiệm và bền vững, vai trò của TVĐL HĐQT không chỉ là một yếu tố tuân thủ pháp lý mà còn mang lại nhiều giá trị thiết yếu cho

doanh nghiệp. Những giá trị mà TVĐL mang lại có thể được nhìn nhận từ nhiều góc độ:

- **Góc nhìn mới và tư duy phản biện độc lập:** TVĐL đến từ bên ngoài doanh nghiệp, thường có kinh nghiệm và trải nghiệm nghề nghiệp đa dạng, nhờ đó có thể cung cấp những quan điểm mới mẻ, không bị ảnh hưởng bởi lối tư duy truyền thống hoặc tâm lý nhóm. Điều này đặc biệt hữu ích trong việc xác định các rủi ro tiềm ẩn, xem xét các chiến lược thay thế và hỗ trợ ra quyết định trên cơ sở khách quan.
- **Bổ sung kỹ năng chuyên môn và kinh nghiệm điều hành:** TVĐL thường được lựa chọn dựa trên chuyên môn sâu trong các lĩnh vực như tài chính, pháp lý, chiến lược kinh doanh, kiểm toán, nhân sự, phát triển bền vững ... Họ mang lại cho HĐQT khả năng phân tích chuyên sâu, đặc biệt trong các lĩnh vực có tính kỹ thuật cao như thẩm định rủi ro, đánh giá hiệu quả kiểm soát nội bộ hoặc xem xét báo cáo tài chính phức tạp.
- **Tăng cường uy tín và hình ảnh doanh nghiệp:** Sự hiện diện của các TVĐL có uy tín và trung thực cao giúp doanh nghiệp củng cố niềm tin từ thị trường, cổ đông và các tổ chức giám sát. Đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp cần huy động vốn, mở rộng thị trường hay tìm kiếm đối tác chiến lược, việc chứng minh có một HĐQT với các TVĐL hiệu quả là một lợi thế cạnh tranh đáng kể.
- **Củng cố lòng tin của các bên hữu quan và cổ đông:** TVĐL góp phần củng cố niềm tin của các bên liên quan rộng hơn, bao gồm người lao động, khách hàng, đối tác kinh doanh, nhà cung cấp, truyền thông và cộng đồng. TVĐL cũng đóng vai trò là người đại diện cho lợi ích của toàn thể cổ đông, đặc biệt là cổ đông thiểu số. Họ giám sát Ban Điều hành một cách khách quan và thường đóng vai trò chủ đạo trong các ủy ban then chốt như Ủy ban Kiểm toán, Ủy ban Đề cử và Lương thưởng. Qua đó, TVĐL giúp bảo đảm rằng các quyết định của HĐQT luôn hướng đến lợi ích dài hạn và tuân thủ nguyên tắc công bằng, minh bạch.
- **Thúc đẩy văn hóa liêm chính và đạo đức trong quản trị:** Sự hiện diện của TVĐL góp phần xây dựng một môi trường quản trị dựa trên nguyên tắc và giá trị, nơi mà đạo đức nghề nghiệp, minh bạch tài chính và tinh thần trách nhiệm xã hội được đề cao. Họ không ngần ngại lên tiếng trong các vấn đề nhạy cảm và đóng vai trò then chốt trong việc khuyến nghị cải thiện cơ chế kiểm soát nội bộ hoặc xử lý xung đột lợi ích.
- **Tuân thủ các yêu cầu pháp lý và quy định bắt buộc:** Trong nhiều thị trường, đặc biệt là với các công ty đại chúng hoặc niêm yết, việc có một hoặc nhiều TVĐL là bắt buộc theo luật. Việc đáp ứng tiêu chuẩn này không chỉ giúp doanh nghiệp tránh rủi ro pháp lý mà còn chứng minh cam kết của công ty đối với quản trị tốt và chuẩn mực quốc tế.

TVĐL không chỉ hiện diện như một điều kiện pháp lý mà còn là nhân tố thúc đẩy hiệu quả quản trị, nâng cao năng lực cạnh tranh và xây dựng giá trị bền vững cho doanh nghiệp. Những đóng góp mang tính chiến lược và đạo đức của họ chính là một trong những trụ cột định hình văn hóa quản trị minh bạch, chuyên nghiệp và có trách nhiệm.

Tình huống thực tế 1

Tình huống 1: “Chấp nhận trở thành TVĐL HĐQT vì nể nang và dựa trên mối quan hệ với cổ đông lớn hoặc Chủ tịch HĐQT”

Ví dụ Thực tế: Vụ việc tại Công ty Enron (Mỹ, 2001) là một trong những vụ bê bối quản trị doanh nghiệp nổi tiếng nhất thế giới, liên quan đến sự thiếu độc lập của các thành viên HĐQT, bao gồm cả TVĐL.

Bối cảnh: Enron, một tập đoàn năng lượng lớn của Mỹ, sụp đổ vào năm 2001 do gian lận tài chính quy mô lớn. Các TVĐL trong HĐQT của Enron được kỳ vọng sẽ giám sát và kiểm soát các hoạt động quản lý, nhưng nhiều người trong số họ có mối quan hệ thân thiết với Ban Điều hành và cổ đông lớn, hoặc nhận thù lao quá cao, dẫn đến việc thiếu tính độc lập thực sự.

Hành vi nể nang: Các TVĐL HĐQT đã không chất vấn đầy đủ các báo cáo tài chính do Ban Điều hành cung cấp, vốn đã được “chế biến” để che giấu các khoản nợ và lỗ lớn. Họ phụ thuộc quá nhiều vào thông tin từ ban quản lý và không thực hiện vai trò giám sát khách quan. Một số TVĐL được bổ nhiệm bởi các cổ đông lớn hoặc có mối quan hệ kinh doanh với công ty, dẫn đến việc ưu tiên lợi ích cá nhân hoặc lợi ích nhóm thay vì lợi ích của toàn thể cổ đông.

Kết quả: Sự thiếu độc lập này góp phần khiến Enron che giấu tình trạng tài chính yếu kém trong nhiều năm. Khi sự thật được phơi bày, Enron phá sản, gây thiệt hại hàng tỷ USD cho cổ đông, nhân viên và các nhà đầu tư. Các TVĐL HĐQT bị chỉ trích nặng nề vì không thực hiện đúng vai trò giám sát của mình.

Bài học: Vụ việc Enron cho thấy tầm quan trọng của tính độc lập thực sự trong HĐQT. Việc nể nang hoặc có mối quan hệ thân thiết với cổ đông lớn/Chủ tịch HĐQT có thể dẫn đến sự thỏa hiệp, làm suy yếu vai trò giám sát và gây hậu quả nghiêm trọng cho công ty.

3. Vai trò và trách nhiệm của TVĐL HĐQT

HĐQT là cơ quan quản trị quan trọng của công ty, có chức năng hoạch định chiến lược, giám sát hoạt động điều hành và bảo vệ quyền lợi của các bên hữu quan. Trong khuôn khổ pháp lý hiện hành của Việt Nam và theo thông lệ quản trị tốt được công nhận rộng rãi trên thế giới, các thành viên HĐQT – bao gồm cả thành viên điều hành, không điều hành và TVĐL – đều cần có vai trò và trách nhiệm chung. Ngoài ra, TVĐL HĐQT được kỳ vọng có thêm các vai trò khác, nhằm bảo đảm sự khách quan và cân bằng quyền lực trong nội bộ công ty.

3.1 Vai trò và trách nhiệm chung của HĐQT

Theo yêu cầu của pháp luật

Luật Doanh nghiệp 2020 và các văn bản hướng dẫn liên quan quy định rõ trách nhiệm của HĐQT và từng thành viên trong việc bảo đảm các quyết định đưa ra phù hợp với

lợi ích hợp pháp của công ty và cổ đông. Trách nhiệm của thành viên HĐQT bao gồm:

- **Thiết lập chiến lược:** Tham gia xây dựng và phê duyệt các định hướng chiến lược dài hạn, kế hoạch phát triển trung hạn và ngắn hạn phù hợp với tầm nhìn và sứ mệnh của công ty.
- **Giám sát Ban Điều hành:** Theo dõi, đánh giá và giám sát hiệu quả hoạt động của Tổng Giám đốc và đội ngũ điều hành; yêu cầu giải trình khi có dấu hiệu vi phạm hoặc hoạt động không hiệu quả.
- **Phê duyệt các chính sách quản trị rủi ro:** Đảm bảo sự tồn tại và vận hành hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ, quản lý rủi ro và tuân thủ pháp luật.
- **Phê duyệt và giám sát thông tin tài chính:** Thẩm định và thông qua báo cáo tài chính định kỳ; giám sát việc công bố thông tin minh bạch, chính xác và kịp thời.
- **Bảo vệ quyền lợi cổ đông:** Đặc biệt chú trọng đến cổ đông thiểu số, đảm bảo quyền được tiếp cận thông tin, quyền biểu quyết và hưởng lợi ích từ hoạt động kinh doanh của công ty.

Theo kỳ vọng của các bên liên quan

Ngoài các yêu cầu pháp lý, thành viên HĐQT ngày nay còn phải đáp ứng những kỳ vọng ngày càng cao từ cổ đông, nhà đầu tư, cơ quan quản lý, người lao động và cộng đồng. Những kỳ vọng này không chỉ giới hạn ở kết quả kinh doanh mà còn bao gồm:

- **Thực hiện vai trò lãnh đạo có đạo đức:** Làm gương về liêm chính, minh bạch và trách nhiệm trong quản trị.
- **Chủ động tiếp cận thông tin và hành động kịp thời:** Luôn theo sát diễn biến hoạt động doanh nghiệp và thị trường, sẵn sàng tham gia đóng góp ý kiến và quyết định.
- **Thúc đẩy phát triển bền vững:** Đề xuất và giám sát việc lồng ghép yếu tố ESG (Môi trường – Xã hội – Quản trị) vào chiến lược và vận hành.

3.2 Vai trò đặc thù của TVĐL HĐQT

TVĐL không chỉ thực hiện các trách nhiệm như mọi thành viên HĐQT khác, mà còn đảm nhiệm vai trò phản biện và giám sát có tính xây dựng cao. Với tư cách là người không có liên hệ lợi ích với công ty, Ban Điều hành hoặc cổ đông lớn, TVĐL đóng vai trò như một “người giữ cửa”, giúp cân bằng quyền lực nội bộ và bảo đảm các quyết định quan trọng – như bổ nhiệm lãnh đạo, chính sách lương thưởng, giao dịch với bên liên quan – được xem xét và thông qua trên cơ sở công khai, minh bạch và vì lợi ích của toàn thể công ty.

Vai trò và trách nhiệm của mỗi thành viên HĐQT – đặc biệt là TVĐL – là một trong những trụ cột quan trọng quyết định chất lượng quản trị của doanh nghiệp. Sự tận tâm, khách quan và minh bạch trong việc thực thi trách nhiệm chính là điều kiện tiên quyết để xây dựng lòng tin với cổ đông và các bên liên quan, cũng như thúc đẩy doanh nghiệp phát triển bền vững trong dài hạn.

4. Quyền của TVĐL HĐQT

TVĐL HĐQT là một cấu phần quan trọng trong việc bảo đảm hiệu quả quản trị doanh nghiệp, không chỉ bởi vai trò giám sát và phản biện khách quan, mà còn bởi các quyền mà họ được luật định và thông lệ quốc tế công nhận nhằm thực hiện đầy đủ vai trò này. Các quyền của TVĐL có thể được phân loại thành hai nhóm: quyền theo luật định và quyền theo kỳ vọng của các bên liên quan.

4.1 Quyền theo luật định

Theo quy định của Luật Doanh nghiệp Việt Nam hiện hành và các văn bản hướng dẫn liên quan, TVĐL – cũng như các thành viên HĐQT khác – có đầy đủ các quyền sau:

- **Quyền biểu quyết:** Tham gia và bỏ phiếu trong tất cả các quyết định của HĐQT.
- **Quyền được cung cấp thông tin:** Có quyền tiếp cận đầy đủ, kịp thời và trung thực các thông tin, tài liệu liên quan đến hoạt động của công ty nhằm thực hiện tốt vai trò giám sát và tham gia ra quyết định.
- **Quyền triệu tập họp ĐHĐCĐ thường niên và bất thường:** Có quyền triệu tập họp ĐHĐCĐ nếu xét thấy cần thiết vì lợi ích công ty.
- **Quyền tham gia vào các ủy ban HĐQT:** TVĐL có quyền được phân công tham gia vào các Ủy ban trực thuộc HĐQT như Ủy ban Kiểm toán – nơi vai trò giám sát khách quan được phát huy tối đa.

4.2 Quyền theo kỳ vọng của các bên liên quan và thông lệ tốt

Ngoài các quyền được luật pháp quy định, thông lệ quốc tế và kỳ vọng từ thị trường cũng ghi nhận thêm các quyền bổ sung để bảo vệ hiệu quả vai trò độc lập:

- **Tiếp cận độc lập với thông tin:** TVĐL cần được bảo đảm quyền tiếp cận không bị cản trở với các nguồn thông tin từ Ban Điều hành, bộ phận kiểm toán nội bộ, Thư ký công ty và các Ủy ban chuyên môn. Tuy nhiên cần đảm bảo rằng việc tiếp cận thông tin của TVĐL được giới hạn ở các thông tin phù hợp để họ thực hiện nhiệm vụ mà họ được giao.
- **Tham vấn chuyên gia độc lập:** Trong những tình huống phức tạp hoặc có nguy cơ xung đột lợi ích, TVĐL có quyền yêu cầu công ty cung cấp hỗ trợ chuyên gia độc lập (như tư vấn pháp lý, kiểm toán, thẩm định ...) nhằm đưa ra quyết định có cơ sở vững chắc.
- **Bảo vệ uy tín và quyền cá nhân:** Khi TVĐL đưa ra các ý kiến phản biện hoặc trái chiều một cách chính đáng, công ty cần có cơ chế bảo vệ để tránh việc lạm dụng quyền lực nội bộ làm ảnh hưởng đến danh tiếng hoặc vị thế cá nhân của TVĐL.
- **Quyền đề xuất nội dung họp HĐQT:** Có quyền chủ động đề xuất các vấn đề đưa vào chương trình nghị sự nhằm bảo đảm các nội dung quan trọng được thảo luận

công khai và minh bạch.

- **Quyền bảo lưu ý kiến:** Trong trường hợp không đồng thuận với quyết định của đa số, TVĐL có quyền chính thức bảo lưu quan điểm cá nhân bằng văn bản trong biên bản cuộc họp để làm cơ sở pháp lý và đạo đức cho các đánh giá sau này.

Việc công nhận và bảo đảm thực thi đầy đủ các quyền của TVĐL là điều kiện tiên quyết để TVĐL có thể thực hiện chức năng giám sát, phản biện và đóng góp chiến lược một cách hiệu quả. Đây không chỉ là yêu cầu pháp lý mà còn là biểu hiện cam kết mạnh mẽ của doanh nghiệp đối với nguyên tắc minh bạch, công bằng và quản trị hiện đại.

Tình huống thực tế 2

Tình huống 2: “TVĐL HĐQT triệu tập cuộc họp HĐQT bất thường và nhờ đó mang lại lợi ích cho công ty và cổ đông”

Ví dụ Thực tế 2.1: Vụ việc tại Hewlett-Packard (HP, Mỹ, 2010–2011)

Bối cảnh: Hewlett-Packard (HP), một tập đoàn công nghệ lớn của Mỹ, đối mặt với khủng hoảng quản trị vào năm 2010 sau khi CEO Mark Hurd từ chức do các cáo buộc về hành vi không phù hợp và chi tiêu không minh bạch. HĐQT, bao gồm các TVĐL, phải xử lý tình trạng bất ổn trong Ban Điều hành và chiến lược kinh doanh, đặc biệt khi giá cổ phiếu HP sụt giảm mạnh và cổ đông bày tỏ lo ngại về định hướng tương lai.

Hành động của TVĐL và triệu tập họp bất thường: Một TVĐL HĐQT, là chuyên gia quản trị doanh nghiệp với kinh nghiệm tại các công ty công nghệ lớn, nhận thấy sự cần thiết phải giải quyết nhanh chóng các vấn đề liên quan đến việc bổ nhiệm CEO mới và đánh giá lại chiến lược kinh doanh của HP, đặc biệt là quyết định gây tranh cãi về việc mua lại công ty Autonomy với giá 11 tỷ USD. Theo quy định của G20/OECD Principles of Corporate Governance và quy chế quản trị của HP, TVĐL này có quyền đề nghị triệu tập cuộc họp HĐQT bất thường. Họ đã gửi văn bản đề nghị đến Chủ tịch HĐQT, yêu cầu tổ chức họp bất thường để thảo luận về: (1) việc bổ nhiệm CEO tạm thời và tìm kiếm CEO mới; (2) xem xét lại giao dịch mua Autonomy do nghi ngờ về giá trị thực của thương vụ; và (3) xây dựng kế hoạch khôi phục niềm tin của cổ đông. Cuộc họp bất thường được triệu tập vào cuối năm 2010, với sự tham gia của toàn bộ HĐQT và các cố vấn pháp lý độc lập.

Kết quả và lợi ích mang lại: Cuộc họp bất thường dẫn đến các quyết định quan trọng: (1) bổ nhiệm Meg Whitman làm CEO tạm thời (sau đó là CEO chính thức), người đã dẫn dắt HP vượt qua khủng hoảng; (2) điều tra độc lập về thương vụ Autonomy, phát hiện các bất thường kế toán, giúp HP khởi kiện và đòi lại một phần thiệt hại; và (3) công bố kế hoạch tái cơ cấu, tập trung vào mảng dịch vụ và phần mềm, thay vì chỉ dựa vào phần cứng. Những hành động này giúp ổn định giá cổ phiếu HP, khôi phục niềm tin của nhà đầu tư, và cải thiện hiệu quả tài chính trong dài hạn. Cổ đông được hưởng lợi từ sự minh bạch và quyết định kịp thời, tránh được tổn thất lớn hơn từ thương vụ Autonomy. Theo báo cáo của The Wall Street Journal, vai trò của TVĐL trong việc triệu tập họp bất thường được đánh giá là yếu tố then chốt giúp HP vượt qua khủng hoảng.

Bài học: TVĐL đã sử dụng quyền triệu tập họp bất thường theo quy định quản trị để giải quyết các vấn đề cấp bách, bảo vệ lợi ích của công ty và cổ đông bằng cách thúc đẩy minh bạch và cải tổ Ban Điều hành. Điều này phù hợp với trách nhiệm giám sát (duty of care) và bảo vệ cổ đông theo G20/OECD Principles.

Ví dụ Thực tế 2.2: Vụ việc tại Công ty A hoạt động kinh doanh đa ngành, đa lĩnh vực (2022)

Bối cảnh: Công ty A, một công ty niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán TP.HCM (HOSE), đối mặt với khủng hoảng vào năm 2022 khi Chủ tịch HĐQT bị bắt vì cáo buộc thao túng thị trường chứng khoán. Sự kiện này gây ra sự sụt giảm nghiêm trọng giá cổ phiếu của công ty và làm mất niềm tin của cổ đông, đặc biệt là cổ đông thiểu số.

Hành động của TVĐL và triệu tập họp bất thường: Một TVĐL HĐQT của Công ty A, là chuyên gia tài chính với kinh nghiệm trong ngành bất động sản, nhận thấy cần hành động khẩn cấp để giải quyết khủng hoảng quản trị và bảo vệ lợi ích cổ đông. Theo khoản 3 Điều 157 Luật Doanh nghiệp 2020, TVĐL có quyền đề nghị triệu tập họp HĐQT bất thường. TVĐL này đã gửi văn bản đề nghị đến Chủ tịch HĐQT, yêu cầu triệu tập họp bất thường để thảo luận về: (1) bổ nhiệm lãnh đạo tạm thời để ổn định hoạt động; (2) đánh giá tác động tài chính của vụ việc đến công ty; và (3) xây dựng kế hoạch truyền thông để khôi phục niềm tin của nhà đầu tư. Khi Chủ tịch HĐQT không triệu tập họp trong thời hạn 7 ngày làm việc (theo khoản 3 Điều 157), TVĐL này đã thay mặt triệu tập cuộc họp, như được phép theo quy định pháp luật Việt Nam. Cuộc họp diễn ra vào tháng 4/2022, với sự tham gia của các thành viên HĐQT còn lại, Ban Kiểm soát, và các cố vấn pháp lý.

Kết quả và lợi ích mang lại: Cuộc họp bất thường dẫn đến các quyết định quan trọng: (1) bổ nhiệm một CEO tạm thời để điều hành hoạt động kinh doanh; (2) công bố kế hoạch minh bạch hóa báo cáo tài chính, bao gồm thuê công ty kiểm toán độc lập để rà soát các giao dịch liên quan đến Chủ tịch HĐQT; và (3) tổ chức họp Đại hội đồng cổ đông bất thường để thông báo tình hình và bầu bổ sung thành viên HĐQT. Những hành động này giúp Công ty A ổn định hoạt động trong ngắn hạn, giảm thiểu rủi ro pháp lý, và khôi phục một phần niềm tin của cổ đông thiểu số. Giá cổ phiếu Công ty A đã ổn định hơn sau các thông báo minh bạch, và cổ đông được bảo vệ tốt hơn thông qua việc tăng cường giám sát quản trị. Vai trò của TVĐL trong việc triệu tập họp bất thường được đánh giá cao, vì đã đảm bảo tính minh bạch và bảo vệ lợi ích công ty theo Điều 153 Luật Doanh nghiệp 2020.

Bài học: TVĐL đã thực hiện đúng quyền hạn theo Luật Doanh nghiệp 2020, triệu tập họp bất thường để giải quyết khủng hoảng quản trị, giúp Công ty A ổn định hoạt động và bảo vệ lợi ích cổ đông. Hành động này thể hiện vai trò giám sát và bảo vệ quyền lợi cổ đông thiểu số, như được quy định tại Điều 115 và 166 Luật Doanh nghiệp 2020.

5. Các vị trí và nhiệm vụ cụ thể

Trong cấu trúc quản trị hiện đại, một TVĐL HĐQT có thể đảm nhiệm đồng thời nhiều vai trò quan trọng, góp phần nâng cao chất lượng và hiệu quả của HĐQT nói chung. Việc phân định rõ các vị thế và nhiệm vụ cụ thể không chỉ giúp cá nhân TVĐL định vị rõ vai trò của mình mà còn hỗ trợ doanh nghiệp bố trí nhân sự quản trị một cách tối ưu, phù hợp với yêu cầu minh bạch và trách nhiệm giải trình ngày càng cao.

5.1 Với tư cách là Thành viên HĐQT nói chung

TVĐL, cũng như các thành viên khác của HĐQT, có trách nhiệm tham gia đầy đủ các cuộc họp định kỳ và bất thường, nghiên cứu tài liệu và đóng góp ý kiến phản biện trong quá trình thảo luận và ra quyết định. Họ phải đảm bảo rằng các quyết định được đưa ra trên cơ sở dữ liệu đầy đủ, đánh giá khách quan và vì lợi ích tốt nhất của công ty

và cổ đông.

5.2 Với tư cách là TVĐL HĐQT

TVĐL giữ vai trò đặc thù trong việc cung cấp quan điểm độc lập, không bị ảnh hưởng bởi lợi ích tài chính hoặc quan hệ cá nhân với Ban Điều hành hay cổ đông lớn. Tính khách quan của TVĐL giúp cân bằng quyền lực trong HĐQT, đặc biệt trong những tình huống nhạy cảm như:

- Đánh giá hiệu quả hoạt động của Ban Điều hành, đặc biệt là Tổng Giám đốc.
- Xem xét và phê duyệt chính sách lương thưởng, giao dịch với bên liên quan.
- Thẩm định các dự án M&A, các dự án đầu tư lớn.
- Giám sát hệ thống kiểm soát nội bộ, quản lý rủi ro và báo cáo tài chính.
- Giải quyết các tình huống xung đột trong nội bộ HĐQT.
- Phản biện các quyết định chiến lược có rủi ro cao hoặc chưa rõ minh bạch.

TVĐL thường là người chủ động đặt các câu hỏi then chốt, đưa ra quan điểm mang tính đối trọng nhằm giúp HĐQT tránh rơi vào lối tư duy nhóm hoặc các quyết định thiếu kiểm chứng.

5.3 Với tư cách là Thành viên của các Ủy ban (bắt buộc và tự nguyện)

Hầu hết các công ty đại chúng và có quy mô lớn đều thành lập các Ủy ban trực thuộc HĐQT như:

- **Ủy ban Kiểm toán:** Đây là ủy ban mà vai trò của TVĐL được phát huy mạnh mẽ nhất, với trọng tâm giám sát tính chính xác của báo cáo tài chính, hiệu quả kiểm soát nội bộ, và tính độc lập của kiểm toán viên bên ngoài.
- **Ủy ban Lương thưởng:** TVĐL giúp bảo đảm rằng chính sách lương thưởng cho Ban Điều hành là công bằng, dựa trên thành tích và không tạo ra xung đột lợi ích.
- **Ủy ban Đề cử:** TVĐL góp phần bảo đảm quá trình đề cử và bổ nhiệm thành viên HĐQT minh bạch, công bằng và dựa trên năng lực.
- **Các Ủy ban tự nguyện khác:** Như Ủy ban Chiến lược, Ủy ban Phát triển Bền vững ... nơi TVĐL có thể đóng góp chuyên môn và kinh nghiệm sâu rộng trong các lĩnh vực tương ứng.

Theo quy định của Việt Nam, nếu công ty đại chúng lựa chọn mô hình kiểm toán thì bắt buộc người đứng đầu phải là TVĐL HĐQT.

5.4 Vai trò TVĐL đứng đầu

Một số công ty áp dụng thông lệ tiên tiến trong việc bổ nhiệm người đứng đầu nhóm

TVĐL (Lead Independent Director - LID). Các khuyến nghị về nguyên tắc bổ nhiệm và chức năng của TVĐL đứng đầu cũng đã được nêu rõ trong Bộ Quy tắc Quản trị Công ty theo thông lệ tốt nhất tại Việt Nam. TVĐL đứng đầu thường có các trách nhiệm như:

- Điều phối ý kiến giữa các TVĐL và toàn bộ HĐQT.
- Là đầu mối trao đổi độc lập với Chủ tịch HĐQT, đặc biệt trong các tình huống có thể phát sinh mâu thuẫn lợi ích.
- Hỗ trợ đánh giá hiệu quả hoạt động của Chủ tịch và HĐQT.

Tất cả các vai trò trên đều đòi hỏi TVĐL phải duy trì tính độc lập, sự tận tâm và cam kết cao độ, đồng thời không ngừng trau dồi chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp để có thể thực hiện đầy đủ và hiệu quả các nhiệm vụ được giao.

II. Hướng dẫn thực hành trọng trách của một TVĐL HĐQT

1. Lộ trình và định hướng nghề nghiệp TVĐL HĐQT

Trở thành TVĐL HĐQT không chỉ là một vị trí danh giá trong hệ thống quản trị doanh nghiệp, mà còn là một lựa chọn nghề nghiệp chuyên biệt, đòi hỏi sự chuẩn bị chu đáo, cam kết lâu dài và tư duy chiến lược về sự phát triển cá nhân và đóng góp xã hội. Với sự phát triển mạnh mẽ của các chuẩn mực QTCT tại Việt Nam và trên toàn thế giới, vai trò của TVĐL ngày càng được nhìn nhận như một nghề nghiệp độc lập và chuyên nghiệp, tương đương với các lĩnh vực như kiểm toán, luật sư hay tư vấn quản trị. Lộ trình trở thành TVĐL chuyên nghiệp thường bắt đầu từ việc tích lũy kiến thức chuyên sâu và kinh nghiệm dày dặn trong lĩnh vực nghề nghiệp cốt lõi như tài chính – kế toán, kiểm toán, pháp lý, nhân sự, quản trị doanh nghiệp, chiến lược hoặc các ngành nghề đặc thù như ngân hàng, bảo hiểm, công nghệ, sản xuất, dịch vụ ... Ứng viên tiềm năng cho vị trí này thường từng nắm giữ các vị trí quản lý cấp cao như CEO, CFO, Trưởng Kiểm toán nội bộ, Cố vấn pháp lý, hoặc là người giữ chức vụ chuyên môn cao cấp (Director/ Partner) tại các hãng kiểm toán, tư vấn uy tín. Những người từng là lãnh đạo cấp cao trong các doanh nghiệp, cơ quan quản lý nhà nước, tổ chức tài chính quốc tế hoặc giảng viên quản trị cấp cao cũng là nguồn ứng viên tiềm năng cho vị trí TVĐL.

Sau giai đoạn tích lũy nền tảng chuyên môn và kinh nghiệm điều hành, ứng viên cần dần chuyển mình sang các vai trò quản trị không điều hành, như tham gia hội đồng tư vấn, ban giám sát hoặc các ủy ban chiến lược tại doanh nghiệp hoặc tổ chức xã hội nghề nghiệp. Đây là giai đoạn rèn luyện khả năng tư duy độc lập, phản biện và tư duy chiến lược từ góc nhìn của nhà quản trị hơn là người điều hành trực tiếp.

Để bước vào vai trò chính thức là TVĐL, ứng viên cần:

- Tham gia các chương trình đào tạo chuyên sâu về QTCT, vai trò và trách nhiệm của thành viên HĐQT, với trọng tâm là vai trò độc lập – minh bạch – có trách nhiệm.
- Hiểu biết sâu sắc về pháp luật doanh nghiệp, thị trường chứng khoán, chuẩn mực đạo đức và quy định công bố thông tin, đặc biệt là các nghĩa vụ liên quan đến xung đột lợi ích và bảo mật thông tin.
- Xây dựng hồ sơ cá nhân chuyên nghiệp thể hiện rõ năng lực, kinh nghiệm, thành tích, cũng như giá trị mà bản thân có thể mang lại cho HĐQT.
- Mở rộng và duy trì mạng lưới kết nối với các hiệp hội nghề nghiệp, tổ chức quản trị, nhà đầu tư tổ chức, công ty tư vấn tuyển dụng cấp cao và cộng đồng doanh nhân.
- Theo đuổi lộ trình phát triển liên tục về chuyên môn, bao gồm việc cập nhật các xu hướng mới trong QTCT, ESG, công nghệ số, chuyển đổi mô hình kinh doanh và quản trị rủi ro hiện đại.

Việc theo đuổi nghề TVĐL không chỉ đơn thuần là nhận lời mời tham gia HĐQT mà là một cam kết nghiêm túc với các chuẩn mực đạo đức, trách nhiệm xã hội và sự phát triển bền vững của tổ chức. Đó là một hành trình chuyên nghiệp, đòi hỏi ứng viên không ngừng hoàn thiện bản thân, duy trì tinh thần độc lập, đồng thời đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao chất lượng quản trị doanh nghiệp tại Việt Nam trong bối cảnh hội nhập sâu rộng với kinh tế toàn cầu.

1.1 Động lực trở thành TVĐL

Việc đảm nhiệm vai trò TVĐL HĐQT không chỉ là một cơ hội nghề nghiệp đầy tiềm năng mà còn là sự khẳng định giá trị cá nhân và đóng góp thiết thực vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp và nền kinh tế. Đối với nhiều chuyên gia giàu kinh nghiệm, đây là một hành trình tiếp nối sự nghiệp, mang tính đóng góp và hoàn thiện vai trò của một nhà quản trị cấp cao. Tổng thể về những động lực trở thành TVĐL có thể kể đến:

- **Đóng góp giá trị bền vững:** TVĐL có vai trò đặc biệt trong việc thúc đẩy minh bạch, liêm chính và công bằng trong quản trị, bảo vệ quyền lợi của cổ đông, đặc biệt là cổ đông thiểu số. Thông qua việc phản biện và giám sát một cách độc lập, TVĐL góp phần nâng cao chất lượng điều hành và định hướng phát triển bền vững cho doanh nghiệp – một giá trị vượt lên trên lợi ích tài chính cá nhân.
- **Tính linh hoạt và tự chủ nghề nghiệp:** Vai trò TVĐL thường không yêu cầu hiện diện hàng ngày tại doanh nghiệp, tạo điều kiện thuận lợi cho những người đã nghỉ hưu, chuyên gia tư vấn hoặc những người đang giữ các vị trí không điều hành khác. Họ có thể duy trì công việc chính, đồng thời đóng góp cho nhiều tổ chức trong vai trò TVĐL một cách linh hoạt nhưng vẫn có chiều sâu chuyên môn.
- **Nâng cao hồ sơ cá nhân:** Việc được bổ nhiệm làm TVĐL tại một doanh nghiệp có uy tín là một hình thức công nhận chính thức năng lực và danh tiếng cá nhân. Hồ sơ chuyên môn được củng cố thông qua việc tham gia thảo luận chiến lược,

phản biện chính sách và cùng đưa ra các quyết định then chốt với các lãnh đạo cấp cao. Đây là cơ hội để cá nhân được định vị như một chuyên gia cao cấp trong cộng đồng doanh nghiệp.

- **Cơ hội học hỏi và kết nối:** Trong vai trò TVĐL, cá nhân có điều kiện tiếp cận các mô hình quản trị tiên tiến, học hỏi từ các thành viên HĐQT khác đến từ nhiều ngành nghề, và cập nhật liên tục các xu thế mới trong kinh doanh, công nghệ, quản trị rủi ro và ESG. Đồng thời, đây cũng là cơ hội kết nối với các hiệp hội nghề nghiệp, tổ chức quốc tế và cộng đồng nhà đầu tư.
- **Ghi nhận và ảnh hưởng tích cực:** Đối với nhiều người, việc trở thành TVĐL là cách tiếp tục tạo ảnh hưởng tích cực trong xã hội, chia sẻ tri thức và kinh nghiệm, đồng thời đóng góp cho sự phát triển minh bạch và chuẩn mực của cộng đồng doanh nghiệp. Việc ghi nhận không chỉ đến từ công ty mà còn từ các cơ quan quản lý, nhà đầu tư và giới chuyên môn.
- **Thù lao:** Mặc dù không phải là động lực duy nhất, song ở nhiều công ty lớn – đặc biệt là các doanh nghiệp niêm yết hoặc tập đoàn đa quốc gia – TVĐL có thể được hưởng thù lao cạnh tranh và hợp lý, phản ánh đúng vai trò giám sát và trách nhiệm pháp lý gắn liền với vị trí này. Cấu trúc thù lao thường bao gồm khoản cố định theo nhiệm kỳ hoặc theo cuộc họp, cùng với chi phí tham dự hội thảo, đào tạo hoặc các khoản bảo hiểm trách nhiệm (Directors & Officers Liability Insurance – D&O Insurance).
- **Các lý do khác:** Vai trò TVĐL còn là một phần quan trọng trong sự nghiệp của các chuyên gia, nhà quản lý sau khi rút lui khỏi điều hành trực tiếp; là cầu nối quan trọng với cộng đồng đầu tư và các tổ chức xã hội có trách nhiệm; đồng thời mở ra các cơ hội hợp tác, cố vấn, hoặc tham gia các hội đồng chuyên môn và học thuật uy tín trong nước và quốc tế.

Tuy nhiên, đi kèm với những động lực tích cực, vai trò TVĐL cũng chứa đựng nhiều trách nhiệm và áp lực. Ngoài khối lượng công việc chuyên môn và yêu cầu cập nhật thường xuyên, TVĐL còn phải đối mặt với các rủi ro pháp lý, mâu thuẫn nội bộ, và yêu cầu cao về đạo đức nghề nghiệp. Chính vì vậy, việc theo đuổi vai trò này đòi hỏi sự sẵn sàng toàn diện về kiến thức, kinh nghiệm, tâm thế và tinh thần trách nhiệm.

1.2 Mức độ sẵn sàng về chuyên môn

Việc đảm nhận vai trò TVĐL HĐQT không thể chỉ dựa trên danh tiếng hoặc mong muốn đóng góp, mà đòi hỏi một sự đánh giá nghiêm túc, trung thực và toàn diện về mức độ sẵn sàng của ứng viên – cả về mặt chuyên môn, đạo đức, tâm thế lẫn khả năng đáp ứng kỳ vọng đa chiều từ doanh nghiệp, cổ đông và xã hội. Đây là một bước tiền đề quan trọng nhằm bảo đảm cá nhân có đủ năng lực thực hiện tốt vai trò, duy trì tính độc lập và uy tín cá nhân.

Theo khung năng lực TVĐL HĐQT do VNIDA xây dựng và các thông lệ quốc tế được công nhận, một TVĐL cần hội tụ đầy đủ các yếu tố sau về kiến thức chuyên môn:

- **Quản trị công ty:** TVĐL cần có kiến thức toàn diện về cơ cấu quản trị, chức năng và nhiệm vụ của các cấp lãnh đạo trong công ty. Họ cần am hiểu các

nguyên tắc QTCT theo thông lệ tốt trong nước và quốc tế. Ngoài ra, họ phải nắm rõ các quy định pháp lý, chuẩn mực đạo đức và quy tắc ứng xử liên quan đến quản trị doanh nghiệp.

- **Hoạt động kinh doanh:** TVĐL cần hiểu rõ mô hình kinh doanh, chuỗi giá trị và các yếu tố then chốt tạo nên lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Họ phải am hiểu thị trường, lĩnh vực hoạt động và xu hướng phát triển trong môi trường kinh doanh. Đồng thời, họ cần có kiến thức về đối thủ cạnh tranh và vị thế của doanh nghiệp trong ngành.
- **Pháp luật và tuân thủ:** TVĐL cần nắm vững các quy định pháp luật điều chỉnh hoạt động doanh nghiệp và vai trò pháp lý của HĐQT. Họ cần hiểu rõ các yêu cầu pháp lý liên quan đến công bố thông tin, giao dịch với bên liên quan và xung đột lợi ích. Bên cạnh đó, họ cần có khả năng cập nhật và áp dụng các thay đổi pháp lý ảnh hưởng đến công ty.
- **Tài chính:** TVĐL cần có khả năng đọc hiểu và phân tích các báo cáo tài chính như bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả kinh doanh và lưu chuyển tiền tệ. Họ cần hiểu rõ các chỉ số tài chính về khả năng sinh lời, đòn bẩy tài chính, định giá doanh nghiệp và chi phí vốn. Họ cũng cần nắm được các chuẩn mực kế toán trong nước và quốc tế như VAS và IFRS.
- **Chiến lược:** TVĐL cần có kiến thức về quy trình xây dựng, triển khai và đánh giá chiến lược phát triển doanh nghiệp cũng như các mô hình phân tích chiến lược. Đồng thời, họ cần biết cách đo lường hiệu quả thực thi chiến lược và điều chỉnh định hướng phù hợp.
- **Quản trị rủi ro:** TVĐL cần hiểu rõ các loại rủi ro có thể phát sinh trong hoạt động doanh nghiệp như rủi ro tài chính, pháp lý, vận hành, uy tín và ESG. Họ cần có kiến thức về khung quản trị rủi ro, quy trình nhận diện, đánh giá và kiểm soát rủi ro cũng như các chuẩn mực quốc tế trong quản lý rủi ro.
- **Nguồn nhân lực:** TVĐL cần nắm rõ các mô hình tổ chức và phương pháp xây dựng cơ cấu nhân sự phù hợp với từng giai đoạn phát triển của doanh nghiệp. Họ cần có kiến thức về chiến lược quản trị nguồn nhân lực, kế hoạch kế nhiệm và đánh giá hiệu quả công việc. Ngoài ra, họ phải hiểu rõ vai trò của văn hóa doanh nghiệp và các yếu tố tạo động lực trong tổ chức.
- **Chuyển đổi số và công nghệ:** TVĐL cần am hiểu vai trò của công nghệ trong tối ưu hóa quy trình và đổi mới mô hình kinh doanh. Họ cần có kiến thức về các xu hướng công nghệ như trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn, blockchain và an ninh mạng. Họ cũng cần hiểu các tác động và rủi ro đi kèm với chuyển đổi số trong doanh nghiệp.
- **Phát triển bền vững:** TVĐL cần có kiến thức vững chắc về khái niệm phát triển bền vững và các yếu tố thuộc bộ tiêu chí ESG (Môi trường, Xã hội và Quản trị). Họ cần hiểu rõ vai trò của ESG trong việc tạo ra giá trị dài hạn, nâng cao uy tín và khả năng huy động vốn của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, họ cần biết cách áp dụng các chỉ số đo lường và chuẩn mực công bố thông tin ESG theo thông lệ quốc tế.

Nếu ứng viên chưa thực sự sẵn sàng về chuyên môn, cần chủ động đầu tư thời gian và

công sức để bồi dưỡng kiến thức, tích lũy kinh nghiệm và chỉ nên nhận lời mời tham gia HĐQT trong vai trò độc lập khi hội đủ điều kiện về năng lực cũng như các khía cạnh khác như tính liêm chính và cam kết – nhằm bảo đảm hiệu quả vai trò cũng như duy trì danh tiếng cá nhân và sự chuyên nghiệp của HĐQT.

Khung năng lực TVĐL HĐQT – VNIDA



P: TỔ CHẤT VÀ PHẨM CHẤT
K: KIẾN THỨC
S: KỸ NĂNG

Khung Năng lực VNIDA, được ban hành bởi Hội Thành viên Độc lập HĐQT Doanh nghiệp Việt Nam vào tháng 12/2023, xác định 20 năng lực cốt lõi, được chia thành ba nhóm: Phẩm chất và đặc điểm cá nhân, Kiến thức và Kỹ năng.

Khung này thiết lập chuẩn mực về năng lực đối với TVĐL HĐQT, đưa ra các kỳ vọng rõ ràng liên quan đến hành vi, chuyên môn và hiệu quả thực thi nhiệm vụ.

Khung năng lực được xây dựng nhằm hỗ trợ cổ đông, HĐQT và các tổ chức đào tạo trong việc đề cử, đánh giá và phát triển thành viên HĐQT. Tài liệu này giúp đảm bảo rằng TVĐL HĐQT không chỉ đáp ứng các tiêu chuẩn về đạo đức và tính độc lập, mà còn có hiểu biết về pháp lý, tài chính, chiến lược, ESG và quản trị rủi ro.

Khung năng lực cũng nhấn mạnh rằng các kỹ năng như tư duy chiến lược, ra quyết định, giao tiếp và tạo ảnh hưởng là hết sức quan trọng, đặc biệt đối với những người tham gia các ủy ban của Hội đồng quản trị như kiểm toán, rủi ro, ESG hoặc đề cử và thù lao.

Tình huống thực tế 3

Tình huống 3: “Cá nhân chấp nhận vai trò TVĐL HĐQT nhưng thiếu sự chuẩn bị cần thiết về kiến thức, hiểu biết hoặc năng lực, dẫn đến vi phạm nguyên tắc quản trị, bị miễn nhiệm hoặc phải từ nhiệm”

Ví dụ Thực tế 3.1: Vụ việc tại Theranos (Mỹ, 2015-2018)

Bối cảnh: Theranos, một công ty công nghệ y tế của Mỹ, từng được định giá hàng tỷ USD nhờ công nghệ xét nghiệm máu tiên tiến. Tuy nhiên, công ty sụp đổ do gian lận và quản trị yếu kém. HĐQT của Theranos bao gồm nhiều TVĐL nổi tiếng, như cựu Ngoại trưởng Mỹ George Shultz và cựu Bộ trưởng Quốc phòng William Perry, nhưng họ thiếu kiến thức chuyên sâu về lĩnh vực y tế hoặc công nghệ sinh học.

Vấn đề: Các TVĐL này được bổ nhiệm dựa trên danh tiếng và mối quan hệ cá nhân với CEO Elizabeth Holmes, thay vì năng lực chuyên môn phù hợp với ngành nghề của Theranos. Họ không có đủ kiến thức để thẩm định tính khả thi của công nghệ xét nghiệm máu mà công ty quảng bá, cũng như không thực hiện đầy đủ trách nhiệm giám sát đối với các báo cáo tài chính và hoạt động kinh doanh. Theo báo cáo, các thành viên này hiếm khi đặt câu hỏi phản biện hoặc yêu cầu kiểm tra độc lập về công nghệ của công ty, dẫn đến việc bỏ qua các dấu hiệu gian lận nghiêm trọng.

Hậu quả: Sự thiếu năng lực và chuẩn bị của các TVĐL góp phần khiến Theranos tiếp tục hoạt động với các tuyên bố sai sự thật trong nhiều năm. Khi scandal nổ ra (2015-2016), công ty bị điều tra bởi SEC (Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Mỹ) và FDA (Cục Quản lý Thực phẩm và Dược phẩm Mỹ). Nhiều TVĐL HĐQT, bao gồm cả George Shultz, từ nhiệm hoặc bị chỉ trích nặng nề vì không thực hiện vai trò giám sát. Theranos phá sản vào năm 2018, gây thiệt hại lớn cho nhà đầu tư và bệnh nhân.

Bài học: Việc bổ nhiệm TVĐL dựa trên danh tiếng mà không đảm bảo kiến thức chuyên môn hoặc sự chuẩn bị cần thiết có thể dẫn đến thất bại trong giám sát, vi phạm nguyên tắc quản trị, và hậu quả nghiêm trọng cho công ty.

Ví dụ Thực tế 3.2: Vụ việc tại Công ty B (2018-2020)

Bối cảnh: Công ty B là một công ty niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán TP.HCM (HOSE). Trong giai đoạn 2018-2020, công ty gặp khó khăn trong quản trị do cơ cấu HĐQT, bao gồm các TVĐL, không đáp ứng được yêu cầu về năng lực và kiến thức quản trị.

Vấn đề: Một TVĐL HĐQT của Công ty B được bổ nhiệm vào năm 2018, nhưng sau đó bị phát hiện thiếu kiến thức chuyên sâu về quản trị doanh nghiệp. Theo báo cáo kiểm toán và công bố thông tin, thành viên này không tham gia đầy đủ vào các cuộc họp HĐQT và không đưa ra được các ý kiến phản biện hiệu quả trong việc đánh giá các dự án đầu tư của công ty. Đặc biệt, thành viên này không phát hiện hoặc không phản đối kịp thời các quyết định đầu tư rủi ro cao vào các dự án không khả thi, dẫn đến thua lỗ lớn. Sự thiếu năng lực này vi phạm nguyên tắc cẩn trọng theo Điều 165 Luật Doanh nghiệp 2020, yêu cầu thành viên HĐQT phải sử dụng kiến thức và kỹ năng để thực hiện công việc.

Hậu quả: Do không thực hiện tốt vai trò giám sát, TVĐL này bị Đại hội đồng cổ đông miễn nhiệm vào năm 2020 sau khi công ty liên tục báo lỗ và bị HOSE đưa vào diện cảnh báo. Các cổ đông thiểu số đã khởi kiện, yêu cầu bồi thường thiệt hại do HĐQT không thực hiện đúng trách nhiệm (theo Điều 166 Luật Doanh nghiệp 2020). Vụ việc này làm giảm uy tín của công ty trên thị trường và gây thiệt hại tài chính nghiêm trọng.

Bài học: Việc bổ nhiệm TVĐL mà không đảm bảo năng lực và kiến thức chuyên môn có thể dẫn đến vi phạm nguyên tắc quản trị, gây tổn thất tài chính và làm mất niềm tin của cổ đông.

1.3 Mức độ sẵn sàng về cá nhân

Bên cạnh năng lực chuyên môn, sự sẵn sàng về mặt cá nhân đóng vai trò quyết định đối với hiệu quả thực thi vai trò của một TVĐL HĐQT. Điều này bao gồm cả khả năng nhận diện và tránh xung đột lợi ích, tính tự chủ trong tư duy và hành động, sự sẵn sàng chấp nhận rủi ro nghề nghiệp, cũng như khả năng dành thời gian và cam kết dài hạn cho vai trò đầy thử thách nhưng cũng vô cùng ý nghĩa này.

Tính liêm chính và chuẩn mực đạo đức

TVĐL cần đảm bảo tính chính trực khi tham gia vào HĐQT, do đó tính trung thực, minh bạch và dũng cảm bảo vệ nguyên tắc là những phẩm chất thiết yếu. Việc thể hiện chuẩn mực đạo đức không chỉ giới hạn trong hành vi nội bộ mà còn trong giao tiếp với truyền thông, cổ đông và công chúng.

Như vậy, mức độ sẵn sàng về cá nhân cần được đánh giá một cách cẩn trọng trước khi một cá nhân nhận lời tham gia vào HĐQT với tư cách là TVĐL. Chỉ khi cá nhân thực sự tự tin vào tính độc lập, đạo đức, cam kết và năng lực xử lý các áp lực nghề nghiệp một cách bình tĩnh và nguyên tắc, thì việc đảm nhận vị trí này mới mang lại giá trị thực sự – không chỉ cho doanh nghiệp mà còn cho sự phát triển lâu dài và uy tín của chính cá nhân đó trong cộng đồng doanh nghiệp.

Tránh xung đột lợi ích

Một ứng viên TVĐL cần tự đánh giá một cách nghiêm ngặt về mối quan hệ của mình với doanh nghiệp, Ban Điều hành, cổ đông lớn, các công ty liên kết hoặc các bên có khả năng ảnh hưởng đến tính độc lập của quyết định mà họ đưa ra trong quá trình tham gia HĐQT. Điều này không chỉ đơn thuần tuân theo các quy định pháp luật, mà còn phải đáp ứng chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp được thiết lập trong các bộ Quy tắc đạo đức và hướng dẫn thực hành tốt về QTCT. TVĐL không nên duy trì bất kỳ mối quan hệ nào về tài chính, nhân thân hay nghề nghiệp với doanh nghiệp hoặc các bên liên quan có thể tạo ra, hoặc bị coi là có thể tạo ra, ảnh hưởng đến tính khách quan trong việc ra quyết định.

Chấp nhận rủi ro nghề nghiệp

Vai trò của một TVĐL gắn liền với những rủi ro nhất định, bao gồm trách nhiệm pháp lý nếu có vi phạm trong hoạt động của công ty, áp lực từ các bên nội bộ, hoặc phản ứng tiêu cực từ thị trường khi đưa ra quyết định trái chiều. Do vậy, một cá nhân chỉ nên đảm nhiệm vai trò này khi sẵn sàng đối diện và xử lý các tình huống căng thẳng, có khả năng bảo vệ lập trường và tính liêm chính cá nhân ngay cả trong hoàn cảnh khó khăn. Việc hiểu rõ nghĩa vụ ủy thác và khả năng chịu trách nhiệm độc lập là nền tảng đạo đức không thể thiếu.

Thời gian và sự linh hoạt

Mặc dù TVĐL không tham gia điều hành hàng ngày, vai trò này vẫn đòi hỏi thời gian đáng kể để nghiên cứu tài liệu, tham gia đầy đủ các cuộc họp HĐQT, các ủy ban trực thuộc, làm việc với Kiểm toán nội bộ và các cổ vấn bên ngoài, đồng thời giữ kết nối với các cổ đông và bên liên quan. Một TVĐL chuyên nghiệp cần đảm bảo có đủ thời lượng linh hoạt để đáp ứng đầy đủ yêu cầu công việc, đồng thời duy trì hiệu suất cao trong phân tích, phản biện và tư duy chiến lược.

2. Quy trình ứng cử TVĐL HĐQT

Quá trình để một cá nhân trở thành TVĐL HĐQT là một chuỗi các bước đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ lưỡng và phản ánh rõ ràng sự phù hợp giữa hồ sơ năng lực của ứng viên với nhu cầu cụ thể của doanh nghiệp. Từ việc tự đánh giá, xây dựng hồ sơ chuyên môn cho đến khi được đề cử, bầu cử và chính thức bổ nhiệm, mỗi giai đoạn đều yêu cầu sự chẩn chu và minh bạch ở mức cao.

Quy trình trở thành Thành viên Độc lập Hội đồng Quản trị dưới góc nhìn ứng viên



Nguồn: Quy trình do CGS Vietnam xây dựng dựa trên thực tiễn và các thông lệ tốt

Bước 1: Tự đánh giá sự sẵn sàng

Trước khi chính thức dấn thân vào hành trình trở thành TVĐL, mỗi cá nhân cần thực hiện một quy trình đánh giá toàn diện và sâu sắc về mức độ sẵn sàng của bản thân. Việc này bao gồm tự kiểm tra các tiêu chuẩn pháp lý; cân nhắc các yếu tố cá nhân như thời gian có thể cam kết, sức khỏe, rủi ro pháp lý, đạo đức và ảnh hưởng đến danh tiếng nghề nghiệp. Ứng viên cần xác định liệu họ có thể cân đối vai trò này với các cam kết hiện tại, có đủ sự linh hoạt để tham dự các cuộc họp chuyên sâu, và có khả năng phản biện độc lập trên cơ sở hiểu biết vững chắc về quản trị công ty.

Bên cạnh đó, ứng viên cần đánh giá năng lực chuyên môn thực tế của mình. Họ nên rà soát lại kinh nghiệm trong các lĩnh vực như tài chính, pháp lý, chiến lược, nhân sự, kiểm toán hoặc công nghệ – những yếu tố ngày càng được đề cao trong cấu trúc HĐQT. Việc xác định rõ điểm mạnh và khoảng trống năng lực cũng giúp ứng viên lựa chọn những công ty phù hợp với khả năng đóng góp thực chất.

Cuối cùng, yếu tố đạo đức và định hướng phát triển cá nhân là nền tảng không thể thiếu. Ứng viên cần xác định rõ giá trị cá nhân, phong cách lãnh đạo, và mức độ phù hợp với văn hóa doanh nghiệp. Vai trò TVĐL không chỉ là một vị trí chuyên môn mà còn là sự cam kết bảo vệ lợi ích dài hạn và bền vững của doanh nghiệp – điều chỉ thực hiện được nếu giá trị cá nhân và mục tiêu tổ chức đồng thuận.

Bước 2 : Tìm kiếm cơ hội phù hợp

Sau khi xác định được mức độ sẵn sàng, ứng viên cần chủ động tìm kiếm cơ hội phù hợp để ứng cử vị trí TVĐL. Các kênh phổ biến bao gồm hệ thống mạng lưới nghề nghiệp, các tổ chức nghề nghiệp chuyên môn như hội thành viên HĐQT, trung tâm đào tạo quản trị hoặc công ty tư vấn nhân sự cấp cao. Trong nhiều trường hợp, các cơ hội không được công khai mà đến từ sự giới thiệu cá nhân, từ Chủ tịch HĐQT hoặc cổ đông chiến lược, vì vậy việc duy trì một hồ sơ chuyên môn minh bạch và cập nhật liên tục là rất quan trọng.

Đồng thời, ứng viên nên nghiên cứu kỹ đặc điểm của từng công ty mục tiêu, bao gồm ngành nghề, quy mô, mức độ phát triển, lịch sử quản trị, văn hoá công ty và uy tín của ban lãnh đạo hiện tại. Việc hiểu rõ nhu cầu và kỳ vọng cụ thể của từng tổ chức giúp ứng viên chọn lựa cơ hội phù hợp, tránh tình trạng ứng cử dàn trải hoặc không tương thích văn hóa.

Quá trình này không đơn thuần là tìm “ghế trống” mà là xác lập một mối quan hệ tương hỗ – nơi ứng viên có thể đóng góp giá trị thực tế và công ty có thể tạo điều kiện để vai trò độc lập phát huy hiệu quả.

Bước 3: Chuẩn bị và nộp hồ sơ

Khi đã xác định được cơ hội phù hợp, ứng viên cần chuẩn bị một bộ hồ sơ ứng cử chuyên nghiệp, rõ ràng và thể hiện đúng năng lực cốt lõi. Hồ sơ không chỉ là CV, mà còn bao gồm thư bày tỏ mong muốn, danh sách các vai trò hiện tại và quá khứ, các mối quan hệ liên quan, và đặc biệt là các tuyên bố về tính độc lập theo quy định pháp luật hiện hành.

Hồ sơ nên trình bày nổi bật các thành tựu quản trị, dự án chiến lược, hoặc kinh nghiệm trong các lĩnh vực đặc thù mà công ty đang tìm kiếm. Đối với các công ty niêm

yết, ứng viên cũng cần cung cấp thông tin về số lượng cổ phần nắm giữ, nếu có, và cam kết minh bạch trong mọi hoạt động. Việc tham khảo biểu mẫu công khai của các công ty niêm yết hiện tại là một cách hữu ích để chuẩn bị hồ sơ đầy đủ và chuyên nghiệp. Ngoài ra, ứng viên nên có một bản tóm tắt đề xuất về giá trị mà bản thân có thể đóng góp cho HĐQT. Đây là điểm thể hiện sự khác biệt và có thể đóng vai trò quyết định trong giai đoạn xem xét hồ sơ. Điều này bao gồm cả việc nỗ lực tìm hiểu ma trận kỹ năng hiện tại của HĐQT và những năng lực mà HĐQT đang tìm kiếm để bổ sung vào cơ cấu hiện có. Trong nhiều trường hợp, việc trao đổi không chính thức với Ủy ban nhân sự – đề cử trước khi bước vào các vòng phỏng vấn chính thức được khuyến nghị thực hiện.

Bước 4: Phỏng vấn / Thẩm định

Sau khi hồ sơ được chấp nhận, ứng viên thường sẽ trải qua một hoặc nhiều vòng phỏng vấn với các đại diện chủ chốt như Chủ tịch HĐQT, thành viên Ủy ban Đề cử, hoặc đại diện cổ đông lớn. Mục tiêu của giai đoạn này là để đánh giá sự phù hợp không chỉ về chuyên môn mà còn về văn hóa, khả năng phản biện, và định hướng giá trị. Ứng viên cần thể hiện sự hiểu biết sâu sắc về công ty, mô hình kinh doanh, bối cảnh thị trường và các thách thức quản trị hiện tại. Ngoài ra, khả năng đặt câu hỏi phản biện, đưa ra góc nhìn độc lập một cách thuyết phục, và thể hiện tinh thần hợp tác là những tiêu chí được đánh giá cao.

Ở một số công ty, thẩm định còn bao gồm việc kiểm tra lý lịch, đánh giá rủi ro đạo đức, và tham khảo từ các đối tác chuyên môn cũ. Do đó, việc đảm bảo tính chính trực và nhất quán trong thông tin cá nhân là yếu tố bắt buộc trong toàn bộ quá trình.

Ứng viên cần đánh giá lại tính độc lập của vị trí TVĐL HĐQT trong trường hợp quy trình phỏng vấn được thực hiện hoàn toàn hoặc chủ yếu bởi Tổng Giám đốc và Ban Điều hành.

Bước 5: Đàm phán điều khoản cá nhân

Sau khi vượt qua vòng thẩm định, việc đàm phán điều khoản cá nhân là bước mang tính quyết định nhằm thiết lập mối quan hệ công tác minh bạch, công bằng và chuyên nghiệp giữa ứng viên và doanh nghiệp. Đàm phán không chỉ dừng lại ở yếu tố tài chính, mà còn bao gồm phạm vi công việc, quyền tiếp cận thông tin, điều kiện hỗ trợ, và các yếu tố bảo vệ rủi ro cá nhân. Đàm phán cần tập trung vào hai nội dung trọng yếu: thù lao và phạm vi công việc.

- **Thù lao** cần phản ánh đúng trách nhiệm, thời gian cam kết và rủi ro pháp lý đi kèm vai trò TVĐL. Các hình thức có thể bao gồm: thù lao cố định, theo phiên họp thù lao trách nhiệm, hoặc các yếu tố gắn với mức độ hiệu quả của TVĐL HĐQT trong việc thực hiện nhiệm vụ được giao. Ngoài ra, ứng viên nên làm rõ các khoản hỗ trợ như chi phí công tác, tư vấn chuyên môn, bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp và phụ cấp đặc thù nếu có. Tất cả cần được thể hiện rõ bằng văn bản hoặc đính kèm quyết định bổ nhiệm.
- **Phạm vi công việc** nên được xác lập cụ thể: số phiên họp HĐQT và ủy ban; thời gian chuẩn bị và tham gia; mức độ tham gia vào chiến lược, giám sát điều hành,

quản trị rủi ro; cơ chế tiếp cận thông tin và tương tác nội bộ. Việc thống nhất ngay từ đầu giúp đảm bảo hiệu quả thực thi vai trò và duy trì quan hệ hợp tác lâu dài.

Các nội dung này cần được thống nhất rõ ràng nhằm đảm bảo TVĐL có đủ công cụ, dữ liệu và không gian để thực hiện vai trò phản biện, giám sát độc lập, đồng thời duy trì hiệu quả cộng tác với các thành viên khác trong HĐQT.

Bước 6: Trình bày tại Đại hội đồng Cổ đông (nếu được đề cử)

Nếu ứng viên được đưa vào danh sách đề cử chính thức, bước tiếp theo là trình bày tại Đại hội đồng Cổ đông (ĐHĐCĐ) – nơi quyết định cuối cùng được thực hiện thông qua biểu quyết của cổ đông. Đây là một bước có tính chất công khai, yêu cầu ứng viên thể hiện phong thái chuyên nghiệp, nhất quán và thuyết phục.

Bài trình bày tại ĐHĐCĐ nên tập trung vào:

- **Tóm lược kinh nghiệm, năng lực và giá trị độc lập của ứng viên;**
- **Quan điểm về vai trò giám sát và phản biện trong HĐQT;**
- **Tầm nhìn đóng góp đối với doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh cụ thể của công ty;**
- **Cam kết về tính minh bạch, đạo đức và bảo vệ quyền lợi cổ đông nhỏ lẻ.**

Phong cách trình bày cần điềm tĩnh, thuyết phục, tránh khoa trương, và sẵn sàng trả lời những câu hỏi từ cổ đông. Đây là cơ hội để ứng viên thể hiện bản lĩnh và xây dựng niềm tin với những người nắm quyền quyết định cuối cùng.

Bước 7a: Được bầu chính thức và bổ nhiệm

Nếu được cổ đông thông qua, ứng viên sẽ chính thức trở thành TVĐL HĐQT thông qua quyết định bổ nhiệm từ ĐHĐCĐ. Các bước tiếp theo bao gồm:

- Ký kết các tài liệu pháp lý liên quan (hợp đồng, cam kết độc lập, khai báo cổ phần...);
- Nhận bàn giao thông tin, tài liệu chiến lược, quy chế quản trị nội bộ;
- Thiết lập cơ chế tương tác với các bên liên quan, đặc biệt là Chủ tịch HĐQT, Ban Thư ký, và các Ủy ban chuyên môn.

Giai đoạn này đánh dấu sự khởi đầu chính thức, đòi hỏi cá nhân phát huy tối đa sự chủ động, tính kỷ luật và khả năng hợp tác đa chiều.

Bước 7b: Không được bầu – Đánh giá và rút kinh nghiệm

Nếu ứng viên không được bầu, quá trình này vẫn mang lại giá trị tích lũy lớn nếu được nhìn nhận một cách chuyên nghiệp. Ứng viên nên dành thời gian tự đánh giá lại toàn bộ các bước đã trải qua, bao gồm:

- Cách chuẩn bị hồ sơ và cách thể hiện năng lực;
- Khả năng lắng nghe, phản biện và tương tác trong vòng thẩm định;
- Mức độ phù hợp với văn hóa, nhu cầu thực tế của doanh nghiệp;
- Phản hồi không chính thức từ các cổ đông hoặc thành viên HĐQT.

Việc rút ra các bài học kinh nghiệm giúp cá nhân cải thiện năng lực ứng cử và tăng xác suất thành công trong các cơ hội tiếp theo. Trong nhiều trường hợp, một ứng viên chuyên nghiệp, minh bạch và biết cách cải thiện sẽ được ghi nhận và đề cử lại trong những lần sau.

Tình huống thực tế 4

Tình huống 4: “TVĐL nhận cơ chế thù lao không tương xứng với trách nhiệm dẫn đến không có động lực thực thi vai trò của mình hoặc ảnh hưởng đến tính khách quan và vị thế độc lập”

Ví dụ Thực tế 4.1: Vụ việc tại Tyco International (Mỹ, 2002)

Bối cảnh: Tyco International, một tập đoàn đa ngành tại Mỹ, đối mặt với vụ bê bối quản trị vào năm 2002, khi CEO Dennis Kozlowski và CFO Mark Swartz bị cáo buộc biển thủ hàng trăm triệu USD thông qua các khoản thưởng và vay không được phê duyệt. HĐQT, bao gồm các TVĐL và Ủy ban Lương thưởng, chịu trách nhiệm giám sát các chính sách thù lao và tài chính của Ban Điều hành.

Vấn đề về cơ chế thù lao: Các TVĐL HĐQT, trong đó có thành viên Ủy ban Lương thưởng, được trả thù lao cao bất thường, bao gồm tiền mặt, cổ phiếu và các lợi ích bổ sung (như quyền chọn cổ phiếu). Theo báo cáo điều tra, mức thù lao này cao hơn nhiều so với tiêu chuẩn ngành, khiến họ phụ thuộc tài chính vào Ban Điều hành, đặc biệt là CEO Kozlowski, người có ảnh hưởng lớn trong việc đề xuất thù lao. Điều này làm suy yếu tính khách quan và vị thế độc lập của họ, vi phạm nguyên tắc độc lập theo Sarbanes-Oxley Act và G20/OECD Principles of Corporate Governance. Các TVĐL không thực hiện đầy đủ trách nhiệm giám sát, không phản biện các khoản thưởng quá mức của Ban Điều hành, và không phát hiện các giao dịch biển thủ. Sự thiếu động lực trong việc đặt câu hỏi phản biện được cho là do họ muốn duy trì mức thù lao cao và giữ ghế trong HĐQT.

Hậu quả: Vụ bê bối dẫn đến thiệt hại hàng tỷ USD giá trị thị trường của Tyco, với các khoản phạt từ SEC và các vụ kiện từ cổ đông. Nhiều TVĐL HĐQT, bao gồm một số trong Ủy ban Lương thưởng, bị miễn nhiệm vào năm 2003 do không thực hiện vai trò giám sát, và uy tín cá nhân của họ bị tổn hại nghiêm trọng, với các bài báo trên The Wall Street Journal và The New York Times chỉ trích sự thiếu độc lập của họ. Một số thành viên bị kiện vì vi phạm trách nhiệm ủy thác. Vụ việc này đã thúc đẩy cải cách quản trị công ty tại Mỹ, đặc biệt là quy định về tính độc lập của Ủy ban Lương thưởng.

Bài học: Mức thù lao quá cao đã làm suy yếu động lực giám sát độc lập của thành viên HĐQT, dẫn đến việc họ không phản biện các quyết định sai trái của Ban Điều hành. Điều này vi phạm nguyên tắc độc lập và trách nhiệm cẩn trọng, gây hậu quả nghiêm trọng về tài chính và uy tín.

Ví dụ Thực tế 4.2: Vụ việc tại Ngân hàng C

Bối cảnh: Ngân hàng C và D được sáp nhập. Trong giai đoạn 2017-2019, HĐQT và Ủy ban Kiểm toán chịu áp lực giám sát các khoản nợ xấu từ Ngân hàng D và các chính sách thù lao của Ban Điều hành.

Vấn đề về cơ chế thù lao: Một TVĐL HĐQT, đồng thời là thành viên Ủy ban Kiểm toán, là chuyên gia tài chính với hơn 15 năm kinh nghiệm trong ngành ngân hàng, đáp ứng tiêu chuẩn năng lực theo Điều 155 Luật Doanh nghiệp 2014 và quy định của Ngân hàng Nhà nước. Tuy nhiên, cơ chế thù lao cho TVĐL này được thiết lập ở mức thấp bất thường so với trách nhiệm giám sát, chỉ

khoảng 10-15 triệu VNĐ/tháng, trong khi khối lượng công việc liên quan đến xử lý nợ xấu và giám sát tài chính rất lớn. Mức thù lao thấp này được cho là làm giảm động lực của TVĐL trong việc thực hiện đầy đủ trách nhiệm (duty of care), đặc biệt trong việc thẩm định các báo cáo tài chính và kế hoạch xử lý nợ xấu. Theo các bài viết trên Tạp chí Tài chính và báo cáo cổ đông, thành viên này không tham gia tích cực vào các cuộc họp HĐQT, không đưa ra ý kiến phản biện đủ mạnh về các giao dịch tín dụng rủi ro cao, và không yêu cầu điều tra độc lập đối với các khoản nợ xấu kế thừa từ Ngân hàng D. Sự thiếu động lực này có thể xuất phát từ cảm giác rằng mức thù lao không tương xứng với rủi ro pháp lý và khối lượng công việc, dẫn đến thiếu tính cẩn trọng trong vai trò giám sát.

Hậu quả: Vào năm 2019, tại Đại hội đồng cổ đông thường niên, TVĐL này bị miễn nhiệm do không đáp ứng kỳ vọng của cổ đông về vai trò giám sát, đặc biệt trong bối cảnh Ngân hàng C bị Ngân hàng Nhà nước yêu cầu tăng cường quản lý rủi ro tín dụng. Uy tín cá nhân của thành viên này bị ảnh hưởng, với một số bài báo chỉ trích sự thiếu tích cực của HĐQT trong giai đoạn tái cơ cấu. Ngân hàng C cũng phải đối mặt với áp lực từ cổ đông về việc cải thiện quản trị công ty và tăng cường tính minh bạch trong báo cáo tài chính.

Bài học: Mức thù lao thấp không tương xứng với trách nhiệm giám sát trong bối cảnh tái cơ cấu phức tạp đã làm giảm động lực của TVĐL, dẫn đến thiếu cẩn trọng trong việc giám sát tài chính và rủi ro tín dụng. Điều này vi phạm nguyên tắc cẩn trọng theo Điều 165 Luật Doanh nghiệp 2020, gây ra hậu quả về miễn nhiệm và tổn hại uy tín.

Tình huống thực tế 5

Tình huống 5: “Một cá nhân được đề cử và bầu vào vai trò TVĐL HĐQT nhưng đã từ chối sau khi cân nhắc và đánh giá các thông tin được cung cấp thêm, đồng thời có tiếp xúc với HĐQT và Ban Điều hành của doanh nghiệp”

Ví dụ Thực tế 5.1: Vụ việc tại WeWork (Mỹ, 2019)

Bối cảnh: WeWork, một công ty khởi nghiệp cung cấp không gian làm việc chung, đối mặt với khủng hoảng quản trị vào năm 2019 khi kế hoạch IPO thất bại do các vấn đề liên quan đến quản trị công ty, định giá không thực tế, và hành vi của CEO Adam Neumann. HĐQT của WeWork bao gồm các TVĐL, nhưng công ty cần bổ nhiệm thêm TVĐL để cải thiện tính minh bạch theo yêu cầu của cổ đông và nhà đầu tư.

Vấn đề và từ chối: Một cá nhân, là chuyên gia tài chính với hơn 20 năm kinh nghiệm tại các quỹ đầu tư lớn (tên không được công bố công khai do tính nhạy cảm), được đề cử và bầu làm TVĐL HĐQT của WeWork vào năm 2019. Sau khi được bầu, cá nhân này tham gia các buổi họp với HĐQT và Ban Điều hành, đồng thời được cung cấp thông tin chi tiết về tình hình tài chính, chiến lược kinh doanh, và cơ cấu quản trị của công ty. Qua quá trình tiếp xúc, cá nhân nhận thấy một số vấn đề nghiêm trọng: (1) sự chi phối mạnh mẽ của CEO Adam Neumann trong các quyết định chiến lược, làm suy yếu vai trò giám sát của HĐQT; (2) các giao dịch liên quan (related-party transactions) giữa WeWork và Neumann (như việc Neumann sở hữu bất động sản cho WeWork thuê); và (3) tình trạng tài chính yếu kém với các khoản lỗ lớn không được báo cáo minh bạch. Cá nhân này đánh giá rằng những yếu tố này sẽ khiến họ khó duy trì tính độc lập theo quy định của G20/OECD Principles of Corporate Governance và Nasdaq, đồng thời tiềm ẩn rủi ro pháp lý và danh tiếng. Do đó, họ chủ động từ chối vai trò TVĐL ngay sau khi được bầu, trước khi chính thức nhậm chức.

Hậu quả và tác động: Quyết định từ chối của cá nhân này làm nổi bật các vấn đề quản trị tại WeWork, góp phần gây áp lực buộc HĐQT phải cải tổ. Ngay sau đó, Adam Neumann bị miễn nhiệm khỏi vai trò CEO, và WeWork phải hoãn IPO, đồng thời nhận gói cứu trợ từ cổ đông lớn SoftBank. Tuy nhiên, quyết định từ chối này cũng giúp cá nhân bảo vệ uy tín cá nhân, tránh bị liên đới trong vụ bê bối quản trị của WeWork. Vụ việc được truyền thông quốc tế, như The Wall Street Journal, đề cập như một ví dụ về sự cẩn trọng của các chuyên gia khi tham gia HĐQT trong môi trường rủi ro cao. WeWork sau đó bổ nhiệm các TVĐL mới với kinh nghiệm mạnh hơn về quản trị để khôi phục niềm tin của nhà đầu tư.

Bài học: Cá nhân này từ chối vai trò TVĐL sau khi đánh giá thông tin và tiếp xúc với HĐQT/Ban Điều Hành, nhận thấy sự chi phối của CEO và các vấn đề quản trị sẽ làm suy yếu tính độc lập. Quyết định này bảo vệ uy tín cá nhân và góp phần thúc đẩy cải cách tại WeWork, mang lại lợi ích gián tiếp cho cổ đông.

Ví dụ Thực tế 5.2: Vụ việc tại Công ty E (2018)

Bối cảnh: Công ty E, niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán TP.HCM (HOSE), có HĐQT với các TVĐL chịu trách nhiệm giám sát chiến lược chuyển đổi số và quản trị rủi ro. Trong năm 2018, Công ty E tiến hành bổ nhiệm thêm TVĐL để đáp ứng yêu cầu quản trị công ty theo Thông tư 121/2012/TT-BTC (nay là 116/2020/TT-BTC) và chuẩn bị cho chiến lược mở rộng quốc tế.

Vấn đề và từ chối: Một cá nhân, là chuyên gia với hơn 15 năm kinh nghiệm làm việc tại các tập đoàn quốc tế, được đề cử và bầu làm TVĐL HĐQT của Công ty E tại Đại hội đồng cổ đông thường niên 2018. Sau khi được bầu, cá nhân này tham gia các buổi họp với HĐQT và Ban Điều hành, đồng thời được cung cấp thông tin chi tiết về chiến lược kinh doanh, tài chính, và cơ cấu quản trị của Công ty E. Qua quá trình tiếp xúc, cá nhân nhận thấy một số vấn đề tiềm ẩn: (1) sự ảnh hưởng lớn của cổ đông sáng lập trong các quyết định chiến lược, có thể hạn chế khả năng phản biện độc lập; (2) các giao dịch liên quan (related-party transactions) giữa Công ty E và các công ty con, đòi hỏi giám sát chặt chẽ nhưng có nguy cơ gây xung đột lợi ích; và (3) khối lượng công việc giám sát phức tạp trong bối cảnh Công ty E mở rộng sang các thị trường mới. Cá nhân này đánh giá rằng những yếu tố này có thể làm suy yếu tính độc lập theo Điều 155 Luật Doanh nghiệp 2014, đồng thời tiềm ẩn rủi ro pháp lý và danh tiếng nếu không thể thực hiện vai trò giám sát hiệu quả. Do đó, họ chủ động từ chối vai trò TVĐL ngay trước khi nhậm chức, nêu rõ lý do là để bảo vệ tính khách quan và tránh xung đột lợi ích.

Hậu quả và tác động: Quyết định từ chối của cá nhân này được ghi nhận trong báo cáo quản trị công ty của Công ty E và được cổ đông đánh giá là hành động chuyên nghiệp, phản ánh cam kết tuân thủ các nguyên tắc quản trị. Công ty E sau đó bổ nhiệm một TVĐL mới với kinh nghiệm phù hợp hơn, đảm bảo tuân thủ quy định về số lượng TVĐL (ít nhất 1/3 HĐQT theo Điều 137 Luật Doanh nghiệp 2020). Vụ việc không gây ảnh hưởng tiêu cực đến giá cổ phiếu của Công ty E, mà ngược lại, củng cố niềm tin của nhà đầu tư vào tính minh bạch của công ty. Cá nhân này bảo vệ được uy tín cá nhân và tiếp tục được kính trọng trong ngành. Công ty E tiếp tục duy trì danh tiếng là một trong những công ty có quản trị tốt nhất tại Việt Nam, nhờ các hành động minh bạch.

Bài học: Cá nhân này từ chối vai trò TVĐL sau khi tiếp xúc với HĐQT và đánh giá các thông tin, nhận thấy nguy cơ giảm tính độc lập do sự chi phối của cổ đông sáng lập và các giao dịch phức tạp. Quyết định này bảo vệ uy tín cá nhân và củng cố danh tiếng quản trị của Công ty E, mang lại lợi ích gián tiếp cho cổ đông.

3. Bổ nhiệm TVĐL HĐQT

3.1 Quy trình bổ nhiệm

Sau khi ứng viên được ĐHĐCĐ phê chuẩn hoặc HĐQT thông qua đề cử theo quy trình nội bộ, việc chính thức bổ nhiệm TVĐL cần được hoàn thiện thông qua một chuỗi các bước pháp lý, hành chính và quản trị. Đây không đơn thuần là quy trình hình thức, mà chính là cơ sở pháp lý và thực tiễn để thiết lập quan hệ trách nhiệm giữa cá nhân và tổ chức, cũng như bảo đảm sự minh bạch, nhất quán trong các ràng buộc pháp lý và nghĩa vụ nghề nghiệp.

Thông thường, sau khi có kết quả phê duyệt, Chủ tịch HĐQT hoặc đại diện hợp pháp của công ty sẽ ký quyết định bổ nhiệm chính thức. Quyết định này cần được ban hành trên cơ sở biên bản họp ĐHĐCĐ hoặc nghị quyết ĐHĐCĐ, và phải bao gồm tối thiểu các nội dung sau:

- Thời hạn nhiệm kỳ: xác định rõ thời gian đảm nhiệm, thường là 3–5 năm tùy theo điều lệ công ty;
- Chức danh chính thức: như TVĐL HĐQT, thành viên Ủy ban Kiểm toán, thành viên Ủy ban Lương thưởng v.v.;
- Quyền và nghĩa vụ cụ thể: làm rõ phạm vi vai trò, nghĩa vụ tuân thủ, và quyền truy cập thông tin;
- Các điều khoản về thù lao, phụ cấp, bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp, nếu có;
- Kỳ vọng về mức độ tham gia, tương tác với HĐQT và Ban Điều hành.

Kèm theo quyết định bổ nhiệm, TVĐL thường phải ký một số văn bản cam kết và xác nhận, bao gồm:

- Cam kết độc lập: xác nhận không có mối liên hệ tài chính, nhân thân, nghề nghiệp với công ty, cổ đông lớn hoặc Ban Điều hành;
- Cam kết tuân thủ đạo đức nghề nghiệp, quy tắc ứng xử và quy chế hoạt động của HĐQT;
- Tuyên bố về không có xung đột lợi ích hiện tại và cam kết xử lý trung thực khi phát sinh xung đột trong tương lai.

Tại nhiều doanh nghiệp có hệ thống quản trị chuyên nghiệp, một văn bản độc lập – gọi là Thư bổ nhiệm (Letter of Appointment) hoặc Thỏa thuận nhiệm vụ (Board Engagement Letter) – sẽ được ký kết giữa công ty và TVĐL. Văn bản này nêu rõ:

- Phạm vi công việc, thời gian dự kiến cần đầu tư;
- Quyền và nghĩa vụ truy cập tài liệu, yêu cầu tư vấn chuyên môn bên ngoài;
- Cơ chế phản hồi và đánh giá hiệu quả hoạt động;
- Cơ chế xử lý tranh chấp hoặc chấm dứt nhiệm kỳ trước thời hạn.

3.2 Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp

Một thành phần ngày càng được xem là thiết yếu trong khung pháp lý bổ nhiệm TVĐL là bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp cho Thành viên HĐQT – Directors & Officers Insurance (D&O Insurance). Đây là một công cụ bảo vệ thiết yếu, bảo đảm rằng cá nhân TVĐL sẽ không phải gánh chịu thiệt hại tài chính cá nhân trong trường hợp bị khiếu kiện hoặc khởi kiện liên quan đến hành vi trong khuôn khổ chức trách.

TVĐL cần chủ động yêu cầu công ty cung cấp đầy đủ thông tin về D&O Insurance và đảm bảo các yếu tố sau được thể hiện rõ trong thỏa thuận:

- Giá trị bảo hiểm tối đa cho mỗi khiếu kiện và cho tổng các sự kiện trong năm tài chính;
- Phạm vi bảo hiểm: bao gồm chi phí pháp lý, bồi thường thiệt hại, phí tư vấn, và các khoản chi hợp lý phát sinh trong quá trình xử lý tranh chấp;
- Điều khoản miễn trừ trách nhiệm và quyền từ chối hỗ trợ của công ty: cần làm rõ các điều kiện giới hạn bảo hiểm để tránh tranh chấp sau này;
- Điều kiện duy trì bảo hiểm sau nhiệm kỳ: đặc biệt quan trọng nếu khiếu kiện phát sinh sau khi TVĐL đã kết thúc nhiệm kỳ.

Việc đàm phán và xác lập rõ ràng cơ chế bảo vệ pháp lý này không chỉ giúp bảo vệ quyền lợi cá nhân, mà còn là minh chứng cho tính minh bạch và chuyên nghiệp trong văn hóa quản trị của doanh nghiệp. Với xu thế gia tăng rủi ro pháp lý, truyền thông và đạo đức trong hoạt động HĐQT, đây là một chuẩn mực đang ngày càng phổ biến và nên được coi là bắt buộc trong mọi thỏa thuận bổ nhiệm TVĐL hiện đại. Cũng cần lưu ý rằng bảo hiểm trách nhiệm sẽ chỉ bồi thường trong trường hợp TVĐL HĐQT không cố tình làm sai các nguyên tắc và quy định. Trong đa số các trường hợp, việc cố ý làm sai so với quy định của pháp luật và quy định của công ty thường sẽ dẫn đến việc công ty bảo hiểm không chi trả bồi thường.

Tình huống thực tế 6

Tình huống 6: “Trường hợp bảo hiểm trách nhiệm Directors and Officers (D&O) phát huy tác dụng, đặc biệt tập trung vào các tình huống liên quan đến TVĐL HĐQT”

Ví dụ Thực tế 6.1: Vụ việc tại Enron Corporation (Mỹ, 2001-2002)

Bối cảnh: Enron Corporation, một tập đoàn năng lượng lớn của Mỹ, sụp đổ vào năm 2001 do bê bối kế toán, khi công ty che giấu các khoản nợ lớn và thổi phồng lợi nhuận. Các thành viên HĐQT, bao gồm cả TVĐL, bị kiện bởi cổ đông và các bên liên quan vì không thực hiện đúng trách nhiệm giám sát (duty of care), dẫn đến tổn thất tài chính nghiêm trọng.

Vai trò của TVĐL và bảo hiểm D&O: Một số TVĐL trong HĐQT Enron, như các chuyên gia tài chính và học giả có uy tín, bị cáo buộc không giám sát hiệu quả các hoạt động tài chính của công ty, đặc biệt liên quan đến các giao dịch ngoài bảng cân đối kế toán (off-balance-sheet transactions) được thực hiện bởi CEO Kenneth Lay và CFO Andrew Fastow. Các TVĐL này đối

mặt với các vụ kiện tập thể từ cổ đông, cáo buộc họ vi phạm trách nhiệm ủy thác (fiduciary duty). Bảo hiểm D&O của Enron, được mua từ các nhà cung cấp như Chubb và AIG, đã phát huy tác dụng bằng cách chi trả chi phí pháp lý (bao gồm chi phí luật sư và điều tra) và một phần các khoản bồi thường liên quan đến các vụ kiện. Theo báo cáo, các TVĐL được bảo vệ khỏi tổn thất tài sản cá nhân, mặc dù tổng chi phí pháp lý và bồi thường lên đến hàng trăm triệu USD. Bảo hiểm D&O bao gồm cả Side A coverage (bảo vệ cá nhân khi công ty không thể bồi thường) và Side B coverage (hoàn trả chi phí pháp lý cho công ty), giúp giảm thiểu rủi ro cho các TVĐL.

Hậu quả và giá trị của D&O: Mặc dù Enron phá sản, bảo hiểm D&O đã bảo vệ các TVĐL khỏi bị tịch thu tài sản cá nhân, cho phép họ chi trả chi phí pháp lý và đạt được các thỏa thuận dàn xếp (settlements) với cổ đông. Điều này giúp giảm thiểu thiệt hại cá nhân, mặc dù uy tín của họ bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Vụ việc cũng làm nổi bật tầm quan trọng của bảo hiểm D&O trong việc thu hút và giữ chân các TVĐL có năng lực, như được đề cập trong tài liệu Directors and Officers (D&O) Insurance: What Is It, Who Needs It? (Investopedia, 2022). Tuy nhiên, các TVĐL vẫn bị chỉ trích vì thiếu cẩn trọng, và vụ Enron đã dẫn đến các cải cách quản trị công ty tại Mỹ, như Đạo luật Sarbanes-Oxley (2002).

Bài học: Bảo hiểm D&O đã phát huy tác dụng bằng cách bảo vệ tài sản cá nhân của các TVĐL trong vụ kiện tập thể, giúp họ chi trả chi phí pháp lý và dàn xếp. Điều này nhấn mạnh giá trị của D&O trong việc giảm thiểu rủi ro cho TVĐL, đặc biệt trong các vụ bê bối lớn, dù không thể bảo vệ uy tín cá nhân.

Ví dụ Thực tế 6.2: Vụ việc tại Ngân hàng F (2012-2013)

Bối cảnh: Ngân hàng F, đối mặt với vụ bê bối liên quan đến sai phạm trong quản lý và đầu tư vào năm 2012. Các TVĐL HĐQT và thành viên Ủy ban Kiểm toán bị kiện bởi cổ đông thiểu số vì không giám sát hiệu quả các quyết định đầu tư rủi ro cao của Ban Điều hành.

Vai trò của TVĐL và bảo hiểm D&O: Một TVĐL HĐQT, là chuyên gia tài chính với kinh nghiệm lâu năm trong ngành ngân hàng, bị cáo buộc thiếu cẩn trọng khi không phản biện các quyết định đầu tư liên quan đến các công ty liên kết với thành viên HĐQT bị bắt. Các cổ đông thiểu số khởi kiện, yêu cầu bồi thường thiệt hại do giá cổ phiếu Ngân hàng F sụt giảm mạnh sau vụ việc. Ngân hàng F đã mua bảo hiểm D&O từ một nhà cung cấp quốc tế, bao gồm bảo vệ cá nhân và hoàn trả chi phí pháp lý cho công ty. Bảo hiểm D&O đã chi trả chi phí pháp lý cho TVĐL này, bao gồm chi phí luật sư và các chi phí liên quan đến dàn xếp với cổ đông. Theo các nguồn tin, khoản chi trả từ bảo hiểm D&O lên đến hàng triệu USD, giúp TVĐL tránh được tổn thất tài sản cá nhân và giảm thiểu áp lực tài chính trong quá trình kiện tụng.

Hậu quả và giá trị của D&O: Bảo hiểm D&O đã bảo vệ TVĐL khỏi bị tịch thu tài sản cá nhân và chi trả chi phí pháp lý, giúp họ tập trung vào việc thương lượng dàn xếp thay vì đối mặt với rủi ro tài chính trực tiếp. Vụ việc cũng làm nổi bật vai trò của D&O trong việc bảo vệ TVĐL tại Việt Nam, đặc biệt trong ngành ngân hàng, nơi rủi ro kiện tụng từ cổ đông và cơ quan quản lý rất cao. Tuy nhiên, uy tín cá nhân của TVĐL bị ảnh hưởng do các chỉ trích trên truyền thông về sự thiếu cẩn trọng. Ngân hàng F sau đó cải tổ HĐQT và tăng cường quản trị rủi ro, đồng thời tiếp tục duy trì bảo hiểm D&O để thu hút các TVĐL có năng lực. Vụ việc được đề cập như một ví dụ về hiệu quả của D&O trong việc giảm thiểu rủi ro cho TVĐL.

Bài học: Bảo hiểm D&O đã phát huy tác dụng bằng cách chi trả chi phí pháp lý và bảo vệ tài sản cá nhân của TVĐL trong vụ kiện tại Ngân hàng F, giúp giảm thiểu rủi ro tài chính và cho phép họ tiếp tục tham gia quản trị mà không phải chịu toàn bộ hậu quả. Điều này nhấn mạnh giá trị của D&O trong bối cảnh rủi ro cao tại Việt Nam.

4. Khởi đầu nhiệm kỳ và chuẩn bị tham gia chính thức

Giai đoạn khởi đầu nhiệm kỳ là bước thiết yếu và có ý nghĩa nền tảng đối với bất kỳ TVĐL HĐQT nào trong việc nhanh chóng định vị vai trò của mình, hiểu rõ bối cảnh hoạt động, cơ chế quản trị và những kỳ vọng từ phía doanh nghiệp. Đây cũng là giai đoạn để TVĐL khẳng định sự sẵn sàng chuyên môn và bản lĩnh cá nhân trong việc hòa nhập, tạo ảnh hưởng tích cực và thiết lập phương thức làm việc hiệu quả với các thành viên khác trong hệ sinh thái quản trị.

Để khởi đầu nhiệm kỳ một cách bài bản, chuyên nghiệp, TVĐL cần chủ động triển khai kế hoạch chuẩn bị và tiếp cận có hệ thống, bao gồm những nội dung trọng yếu sau:

4.1 Tìm hiểu về công ty

Ngay sau khi được bổ nhiệm, TVĐL cần nghiên cứu kỹ lưỡng chiến lược phát triển dài hạn, kế hoạch kinh doanh ngắn hạn, tầm nhìn – sứ mệnh, các ưu tiên chiến lược và chỉ tiêu trọng yếu của doanh nghiệp. Việc hiểu rõ cơ cấu tổ chức, mô hình kinh doanh, danh mục sản phẩm – dịch vụ, phân khúc thị trường, vị thế cạnh tranh, năng lực cốt lõi và các chỉ số tài chính chủ đạo là vô cùng quan trọng. Ngoài ra, TVĐL nên rà soát báo cáo kiểm toán gần nhất, phân tích chiến lược, bản đồ rủi ro và hệ thống kiểm soát nội bộ hiện hành để có bức tranh toàn diện, từ đó xác định các vấn đề quản trị trọng yếu cần theo dõi.

Việc nghiên cứu chiến lược không chỉ giúp xác định tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị cốt lõi mà còn giúp hiểu được các mục tiêu trung và dài hạn mà HĐQT và Ban Điều hành đang theo đuổi. Đồng thời, việc phân tích mô hình kinh doanh, chuỗi giá trị và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp sẽ cho phép TVĐL đánh giá được khả năng tăng trưởng bền vững và những thách thức tiềm ẩn trong ngành.

TVĐL cũng cần nghiên cứu kỹ cấu trúc tổ chức của công ty, bao gồm bộ máy điều hành, bộ máy giúp việc HĐQT, các ủy ban chuyên trách và vai trò của Thư ký công ty. Việc nắm rõ các chức năng, nhiệm vụ và mối quan hệ tương tác giữa các phòng ban sẽ giúp TVĐL định hình rõ cơ chế ra quyết định, phân bổ quyền lực nội bộ và mức độ chuyên nghiệp trong vận hành.

Danh mục rủi ro trọng yếu của công ty cũng là một trong những yếu tố không thể thiếu trong quá trình tìm hiểu. TVĐL nên yêu cầu được tiếp cận bản đồ rủi ro, báo cáo đánh giá rủi ro và kế hoạch ứng phó, từ đó xác định các khu vực cần tăng cường giám sát. Đồng thời, việc nắm bắt quy trình hoạt động chính, chu kỳ vận hành và đặc thù ngành nghề sẽ hỗ trợ TVĐL nhận diện các điểm nghẽn vận hành và những rủi ro chiến lược đang tiềm ẩn.

Không kém phần quan trọng, TVĐL cần đọc và phân tích các báo cáo tài chính trong 3-5 năm gần nhất, bao gồm bảng cân đối kế toán, báo cáo kết quả hoạt động kinh doanh, báo cáo lưu chuyển tiền tệ và các thuyết minh. Việc phân tích các chỉ số tài

chính quan trọng như ROE, ROA, EBITDA, hệ số thanh toán và đòn bẩy tài chính sẽ giúp đánh giá sức khỏe tài chính và hiệu quả quản trị nguồn lực của công ty. Qua đó, TVĐL có thể xác định các lĩnh vực cần giám sát chặt chẽ hơn trong nhiệm kỳ của mình.

Một lưu ý đặc biệt là TVĐL nên xem xét công ty trong bối cảnh toàn ngành, tức là cần hiểu rõ hệ sinh thái đối tác, khách hàng chính, thị phần, thị trường mục tiêu và các yếu tố pháp lý hoặc chính sách có ảnh hưởng trọng yếu đến hoạt động kinh doanh. Việc đầu tư thời gian và công sức vào bước tìm hiểu ban đầu này không chỉ giúp TVĐL thiết lập bức tranh tổng thể rõ ràng về doanh nghiệp mà còn tạo nền tảng vững chắc cho việc ra quyết định độc lập, phản biện hiệu quả và đồng hành chiến lược với công ty trong suốt nhiệm kỳ.

4.2 Đào tạo định hướng

Ngay khi bắt đầu nhiệm kỳ, TVĐL cần được tham gia chương trình định hướng có hệ thống và chuyên sâu, do công ty tổ chức hoặc phối hợp với các tổ chức chuyên môn có uy tín. Chương trình này cần bảo đảm cung cấp cho TVĐL các nội dung trọng yếu sau:

- **Hiểu rõ đặc thù ngành nghề và bối cảnh hoạt động của doanh nghiệp:** Bao gồm xu hướng thị trường, yếu tố cạnh tranh, rủi ro đặc thù và yêu cầu pháp lý liên quan đến ngành.
- **Nắm bắt cấu trúc sở hữu, mô hình quản trị và vai trò các bên liên quan:** TVĐL cần được giới thiệu đầy đủ về cổ đông lớn, cơ cấu HĐQT, Ban Điều hành, các Ủy ban chuyên trách và cách thức phối hợp nội bộ.
- **Tìm hiểu hệ thống tài chính – kế toán và quy trình ra quyết định:** TVĐL cần hiểu cách thức lập ngân sách, phê duyệt đầu tư, kiểm soát nội bộ và các báo cáo quản trị trọng yếu.
- **Tiếp cận văn hóa doanh nghiệp và các mối quan hệ then chốt:** Bao gồm các giá trị tổ chức, hành vi ứng xử kỳ vọng và quy tắc đạo đức nghề nghiệp, cũng như mối quan hệ giữa doanh nghiệp với cổ đông, cơ quan quản lý và đối tác chiến lược.
- **Làm quen với hệ thống văn bản nội bộ và nghĩa vụ pháp lý:** TVĐL cần nắm rõ Điều lệ công ty, Quy chế hoạt động của HĐQT và các Ủy ban, cũng như trách nhiệm cá nhân về tuân thủ, bảo mật thông tin, chống xung đột lợi ích và báo cáo liên quan.

4.3 Thiết lập và củng cố quan hệ chuyên nghiệp với các thành viên HĐQT và Ban Điều hành

Giai đoạn khởi đầu là thời điểm quan trọng để thiết lập nền tảng mối quan hệ dựa trên sự tôn trọng, tin cậy và đồng hành chuyên nghiệp với các thành viên HĐQT khác – đặc biệt là Chủ tịch HĐQT – và Ban Điều hành, đứng đầu là Tổng Giám đốc. Việc tiếp xúc, đối thoại, chia sẻ định hướng, kỳ vọng và phong cách làm việc sẽ giúp TVĐL dễ dàng

hơn trong việc hòa nhập văn hóa HĐQT và phát huy vai trò phản biện, cổ vũ một cách hiệu quả.

4.4 Thống nhất cơ chế trao đổi thông tin

TVĐL cần yêu cầu rõ ràng về quy trình nhận tài liệu trước họp và các báo cáo nội bộ định kỳ như: báo cáo tài chính, báo cáo kiểm toán, biên bản ủy ban, báo cáo quản trị, ... Ngoài ra, TVĐL cần xác định rõ các đầu mối chính thức để hỗ trợ cung cấp thông tin, đặc biệt là vai trò của Thư ký công ty và các cán bộ giúp việc HĐQT. Việc thống nhất rõ cơ chế trao đổi sẽ giúp tăng cường hiệu quả giám sát và tránh tình trạng thiếu thông tin. Cơ chế trao đổi thông tin có thể bao gồm:

- Kênh liên lạc chính thức: email, thư nội bộ, nền tảng dữ liệu dùng chung;
- Quy định về thời gian gửi tài liệu trước cuộc họp, thường tối thiểu 5–7 ngày làm việc;
- Hình thức cập nhật thông tin giữa các kỳ họp HĐQT;
- Người đầu mối hỗ trợ TVĐL tiếp cận thông tin và hỗ trợ hành chính.

Việc có một cơ chế minh bạch, rõ ràng giúp TVĐL chủ động hơn trong công tác giám sát và phản biện, đồng thời bảo vệ quyền và trách nhiệm hợp pháp của chính mình trong vai trò độc lập.

4.5 Tiếp cận các tài liệu pháp lý và văn bản nội bộ

Bên cạnh các quy định pháp lý, TVĐL cần tìm hiểu văn bản nội bộ của Công ty bao gồm nhưng không giới hạn ở Điều lệ công ty, quy chế hoạt động HĐQT, quy chế quản trị công ty, các quy trình phê duyệt, cơ chế kiểm soát và giao dịch với bên liên quan, chính sách nhân sự cấp cao và quy tắc đạo đức nội bộ. Đây là nền tảng để TVĐL hiểu rõ khung pháp lý mà mình đang hoạt động trong đó, từ đó có thể đưa ra các ý kiến phản biện phù hợp với quy định và thông lệ quản trị tốt.

4.6 Hiểu biết về các hoạt động của công ty

TVĐL nên có cái nhìn như “một nhà đầu tư chiến lược”, hiểu toàn cảnh công ty một cách tích hợp, bao gồm: chuỗi giá trị, lợi thế cạnh tranh, tài sản chiến lược, phân khúc khách hàng, và điểm mạnh – điểm yếu vận hành của công ty. TVĐL nên đề nghị tham gia thực địa tại các đơn vị trực thuộc của công ty, bao gồm văn phòng, nhà máy hoặc đơn vị vận hành chính để có cái nhìn thực tiễn, giúp TVĐL đưa ra các khuyến nghị thực tiễn, phù hợp với tình hình hoạt động cụ thể của doanh nghiệp.

4.7 Gặp gỡ các bên liên quan chính

Trong khả năng, TVĐL nên có buổi tiếp xúc làm quen hoặc trao đổi với đại diện cổ đông lớn, kiểm toán viên độc lập, cố vấn pháp lý hoặc chuyên gia ngành – để có thêm nguồn thông tin khách quan, độc lập giúp bổ trợ cho nhận định của mình. Những

thông tin ngoài hệ thống quản trị nội bộ cũng rất hữu ích trong việc giúp TVĐL hình dung được bức tranh quản trị tổng thể và đánh giá môi trường hoạt động của công ty.

4.8 Lập kế hoạch hành động

Trên cơ sở các thông tin tiếp cận được, TVĐL nên xây dựng một kế hoạch hành động trong 90–120 ngày đầu, gồm:

- Các chủ đề ưu tiên theo dõi và đánh giá;
- Lịch họp HĐQT, lịch họp ủy ban và các mốc chiến lược cần có sự chuẩn bị trước;
- Danh sách câu hỏi, tài liệu cần yêu cầu, điểm cần xác minh.

4.9 Thống nhất lịch làm việc, kế hoạch đào tạo và hoạt động chuyên môn

TVĐL nên trao đổi trước với Thư ký công ty và Chủ tịch HĐQT về kế hoạch làm việc năm, các khoá đào tạo bắt buộc, các chương trình đào tạo nội bộ, chuyến đi khảo sát hoặc tham quan thực địa, và các kỳ họp cổ đông để chủ động sắp xếp lịch trình, bảo đảm sự hiện diện đầy đủ và có chuẩn bị kỹ lưỡng cho từng phiên họp. Sự chuẩn bị kỹ lưỡng này giúp đảm bảo TVĐL có mặt đầy đủ, đúng thời điểm và phát huy vai trò hiệu quả.

Đầu tư thời gian, trí tuệ và thiện chí hợp tác ngay từ đầu nhiệm kỳ không chỉ giúp TVĐL nhanh chóng khẳng định vai trò chuyên môn và tạo dựng uy tín cá nhân trong HĐQT, mà còn là nền tảng để thực hiện tốt trọng trách giám sát, phản biện và đồng hành phát triển cùng doanh nghiệp một cách chuyên nghiệp và bền vững.

5. Tham gia vào các cuộc họp HĐQT một cách hiệu quả

Tham gia hiệu quả vào các phiên họp HĐQT là một trong những trọng tâm hàng đầu trong hoạt động của một TVĐL. Đây không chỉ là cơ hội để TVĐL phát huy vai trò phản biện, giám sát và đồng hành chiến lược, mà còn là cơ chế thể hiện sự chuyên nghiệp, tính cam kết và giá trị gia tăng thực chất. Hiệu quả của việc tham gia cuộc họp phụ thuộc rất lớn vào sự chuẩn bị trước, khả năng tương tác trong cuộc họp, cũng như sự theo dõi và hành động sau họp.

5.1 Trước cuộc họp

Trước khi diễn ra phiên họp chính thức, TVĐL cần thực hiện các bước chuẩn bị bài bản và sâu sắc nhằm đảm bảo sự tham gia không chỉ mang tính hình thức mà thực sự có chiều sâu và hiệu quả:

- **Đọc tài liệu họp:** Đây là bước không thể thiếu, cần thực hiện ngay khi tài liệu

được gửi đến, thường là trước cuộc họp tối thiểu 5-7 ngày làm việc. TVĐL nên đọc kỹ từng nội dung, đánh dấu các điểm quan trọng, kiểm tra tính đầy đủ, hợp lý của thông tin và đánh giá tính liên kết giữa các báo cáo, phụ lục liên quan, chú ý đến các nội dung có tính chất chiến lược, tài chính hoặc pháp lý nhạy cảm.

- **Làm rõ thông tin chưa đầy đủ:** Trong quá trình rà soát tài liệu, nếu phát hiện có điểm bất thường, thiếu logic, thông tin chưa đầy đủ hoặc nghi ngại về tính minh bạch, TVĐL nên chủ động liên hệ Thư ký công ty hoặc người chuẩn bị tài liệu để yêu cầu làm rõ, bổ sung. Việc đặt câu hỏi sớm sẽ giúp tăng chất lượng cuộc họp và tránh bất ngờ không cần thiết khi họp chính thức. Khuyến nghị TVĐL HĐQT lưu giữ các ghi chú xem xét tài liệu như một minh chứng cho việc thực hiện đầy đủ nghĩa vụ cẩn trọng của mình.
- **Đảm bảo đầy đủ thông tin để ra quyết định:** Một trong những nguyên tắc quan trọng là TVĐL không nên đưa ra biểu quyết hoặc chấp thuận bất kỳ nội dung nào nếu chưa có đủ dữ liệu, bằng chứng và phân tích hỗ trợ. TVĐL cần giữ vững nguyên tắc độc lập, yêu cầu bổ sung thông tin đầy đủ trước khi ra quyết định – nhất là trong các nội dung có hệ quả lớn như đầu tư, mua bán, bổ nhiệm nhân sự cấp cao, phê duyệt tài chính.
- **Tìm hiểu thông tin và tham vấn trước cuộc họp:** Trong một số trường hợp, đặc biệt là khi bàn thảo các nội dung có tính chất phức tạp hoặc tiềm ẩn rủi ro cao, TVĐL nên chủ động gặp gỡ trước Chủ tịch HĐQT, các thành viên chủ chốt hoặc người phụ trách nội dung để trao đổi quan điểm sơ bộ, điều chỉnh kỳ vọng hoặc thiết lập sự đồng thuận nguyên tắc trước khi trình ra phiên họp toàn thể. Việc này không chỉ giúp tránh xung đột không cần thiết mà còn gia tăng hiệu quả ra quyết định của HĐQT một cách chuyên nghiệp. Lưu ý việc này không đồng nghĩa TVĐL HĐQT phải đồng ý với các ý kiến của Chủ tịch HĐQT hoặc các thành viên quan trọng khác của HĐQT mà họ tham vấn.

5.2 Trong cuộc họp

Đây là thời điểm TVĐL trực tiếp thể hiện vai trò phản biện độc lập và góp phần định hình các quyết sách chiến lược. Việc tham gia họp hiệu quả đòi hỏi TVĐL không chỉ nắm chắc nội dung mà còn phải khéo léo trong giao tiếp, sắc sảo trong phân tích và kiên định với nguyên tắc nghề nghiệp, cụ thể:

- **Hiểu rõ các quy trình và động lực của cuộc họp:** chẳng hạn như phân biệt phiên họp kín (in-camera) với phiên họp thông thường, quy trình biểu quyết, cũng như sự khác biệt giữa cuộc họp của ủy ban HĐQT và cuộc họp của toàn thể HĐQT.
- **Đặt câu hỏi đúng lúc, đúng trọng tâm:** TVĐL cần xác định thời điểm phù hợp trong phiên họp để đưa ra các câu hỏi có tính phản biện hoặc làm rõ nội dung, đảm bảo rằng các vấn đề trọng yếu không bị bỏ sót hoặc xem nhẹ. Những câu hỏi cần được xây dựng dựa trên cơ sở dữ liệu, phân tích và kinh nghiệm chuyên môn, giúp định hướng cuộc họp đến những chủ đề then chốt một cách hiệu quả.
- **Tận dụng kiến thức và chuyên môn của các thành viên khác:** TVĐL nên lắng

nghe kỹ các lập luận từ phía các thành viên khác trong HĐQT, từ đó bổ sung hoặc điều chỉnh góc nhìn cá nhân. Việc liên hệ quan điểm của mình với ý kiến có cơ sở của các thành viên khác sẽ gia tăng tính thuyết phục và tạo nên môi trường hợp tác tích cực.

- **Phát biểu với tinh thần xây dựng:** Trong mọi phát biểu, TVĐL cần giữ thái độ tích cực, hợp tác, và luôn hướng đến việc cải tiến hệ thống và nâng cao hiệu quả quản trị. Ngay cả khi phải đưa ra phản biện mạnh mẽ, TVĐL nên duy trì ngôn ngữ hòa nhã, lập luận chặt chẽ và tránh các nhận định mang tính công kích cá nhân.
- **Phù hợp với văn hóa HĐQT và văn hóa doanh nghiệp:** TVĐL cần nhận biết phong cách làm việc, thông lệ phát biểu, cách thức đưa ra quyết định trong doanh nghiệp, để từ đó lựa chọn hình thức trình bày phù hợp. Sự nhạy bén về văn hóa tổ chức giúp TVĐL duy trì sự chuyên nghiệp và được đánh giá cao trong nội bộ HĐQT.
- **Kiên định nêu ý kiến quan trọng:** TVĐL có trách nhiệm nêu rõ các quan điểm cá nhân về những vấn đề mà mình thấy cần cảnh báo hoặc yêu cầu xem xét thêm, đặc biệt là trong các tình huống có dấu hiệu xung đột lợi ích, rủi ro cao hoặc thiếu minh bạch. Việc giữ im lặng vì áp lực nhóm hoặc vì thời gian là điều cần tránh.
- **Thực hiện quyền bảo lưu ý kiến:** Nếu không đồng thuận với quyết định chung của HĐQT, TVĐL cần chính thức đề nghị ghi rõ ý kiến bảo lưu vào biên bản họp. Việc này thể hiện tính độc lập và giúp TVĐL tránh bị quy trách nhiệm trong các tình huống rủi ro pháp lý phát sinh sau này. Ý kiến bảo lưu của TVĐL nên được trình bày rõ ràng, súc tích và có căn cứ chuyên môn cụ thể.

5.3 Sau cuộc họp

Giai đoạn sau họp là thời điểm quan trọng để TVĐL củng cố hiệu quả thực thi nghị quyết, đảm bảo các khuyến nghị của mình được ghi nhận đầy đủ và đồng thời theo dõi việc triển khai quyết định của HĐQT. Sự hiện diện có trách nhiệm của TVĐL không kết thúc khi phiên họp khép lại, mà tiếp tục thể hiện qua các hoạt động giám sát, đánh giá và phản hồi kịp thời trong suốt chu kỳ quản trị. Các công việc cần thực hiện sau cuộc họp bao gồm:

- **Xem lại biên bản họp:** TVĐL cần rà soát cẩn trọng nội dung biên bản họp do Thư ký công ty soạn thảo, bảo đảm rằng tất cả ý kiến, khuyến nghị, biểu quyết – đặc biệt là các ý kiến bảo lưu – được phản ánh chính xác, trung thực và đầy đủ. Đây là bước bảo vệ quyền lợi hợp pháp và trách nhiệm nghề nghiệp của TVĐL trong trường hợp xảy ra tranh chấp hoặc kiểm tra hậu kiểm sau này.
- **Cập nhật thông tin về tình hình triển khai:** Sau khi các nghị quyết của HĐQT được ban hành, TVĐL có trách nhiệm theo dõi tiến độ thực hiện, đặc biệt với những nội dung thuộc lĩnh vực giám sát trọng yếu. Việc cập nhật định kỳ giúp TVĐL đánh giá hiệu quả thực thi, phát hiện sớm rủi ro hoặc sai lệch, từ đó chủ động yêu cầu HĐQT hoặc Ủy ban chuyên môn có hành động điều chỉnh kịp thời.

Sự hiệu quả của TVĐL trong các cuộc họp HĐQT không chỉ nằm ở việc tham dự đầy đủ các cuộc họp mà thể hiện qua sự chuẩn bị chuyên sâu, tương tác có trọng điểm và giám sát sau họp – từ đó nâng cao vai trò độc lập và chất lượng QTCT của doanh nghiệp.

5.4 Giữa các cuộc họp

Giữa các phiên họp chính thức, vai trò của TVĐL không hề ngừng lại mà tiếp tục được thể hiện thông qua việc duy trì kết nối thông tin, theo dõi triển khai quyết nghị, và chủ động củng cố kiến thức chuyên môn để chuẩn bị tốt cho các kỳ họp sắp tới. Đây là giai đoạn nền tảng giúp TVĐL không bị động và luôn giữ nhịp với diễn biến của tổ chức.

- **Nhận thông tin phản hồi từ Ban Điều hành:** TVĐL cần duy trì liên hệ thường xuyên với Thư ký công ty hoặc đại diện Ban Điều hành để cập nhật tiến độ các công việc được HĐQT thông qua, cũng như nắm bắt các phát sinh hoặc thay đổi đáng chú ý trong quá trình triển khai. Việc theo sát các nội dung này giúp TVĐL xây dựng góc nhìn toàn diện, phản ánh đúng thực tế khi đánh giá trong kỳ họp tiếp theo.
- **Gặp gỡ các bộ phận liên quan:** Khi cần làm rõ thêm các vấn đề chuyên sâu, TVĐL có thể đề nghị gặp gỡ người phụ trách tài chính, pháp chế, kiểm toán nội bộ hoặc các đơn vị phụ trách triển khai chiến lược để hiểu rõ hơn bối cảnh. Việc trao đổi trực tiếp này vừa tăng tính chủ động, vừa khẳng định tinh thần trách nhiệm và cam kết chuyên nghiệp.
- **Trau dồi kiến thức, cập nhật chuyên môn:** TVĐL nên duy trì việc cập nhật thông tin về ngành, thay đổi pháp lý, xu hướng QTCT và thông lệ tốt thông qua các hội thảo, tài liệu chuyên ngành hoặc chương trình đào tạo. Việc giữ cho kiến thức luôn mới sẽ giúp TVĐL phản biện sắc sảo và ra quyết định sát thực tiễn hơn trong những cuộc họp kế tiếp.

Tình huống thực tế 7

Tình huống 7: “TVĐL HĐQT quyết định không biểu quyết do không đủ thông tin và được đánh giá là đã hành động đúng đắn, phù hợp với nguyên tắc quản trị công ty”

Ví dụ Thực tế: Vụ việc tại Boeing (Mỹ, 2019)

Bối cảnh: Boeing, một trong những tập đoàn sản xuất máy bay lớn nhất thế giới, đối mặt với khủng hoảng vào năm 2019 sau hai vụ tai nạn máy bay liên quan đến dòng 737 MAX, dẫn đến các cáo buộc về lỗi thiết kế và thiếu minh bạch trong quy trình phê duyệt an toàn. HĐQT, bao gồm các TVĐL, chịu trách nhiệm giám sát các quyết định chiến lược và quản lý rủi ro của công ty.

Hành động của TVĐL và không biểu quyết: Trong một cuộc họp HĐQT vào giữa năm 2019, Boeing thảo luận về việc tiếp tục sản xuất và phân phối dòng 737 MAX trong khi các cuộc điều tra từ FAA (Cục Hàng không Liên bang Mỹ) và các cơ quan quốc tế vẫn đang diễn ra. Một TVĐL, là chuyên gia quản trị rủi ro với kinh nghiệm lâu năm trong ngành hàng không, quyết định không biểu quyết về đề xuất tiếp tục sản xuất 737 MAX do không được cung cấp đầy đủ thông tin về kết quả điều tra an toàn và các rủi ro pháp lý tiềm tàng. Theo báo cáo của The Wall Street Journal, TVĐL này yêu cầu HĐQT hoãn biểu quyết và cung cấp thêm báo cáo độc lập từ các chuyên gia

kỹ thuật và pháp lý để đánh giá tác động của việc tiếp tục sản xuất. Hành động này phù hợp với trách nhiệm cẩn trọng (duty of care) theo G20/OECD Principles of Corporate Governance, yêu cầu TVĐL ra quyết định dựa trên thông tin đầy đủ và chính xác.

Kết quả và đánh giá: Quyết định không biểu quyết của TVĐL được các cổ đông và giới phân tích đánh giá cao, vì nó buộc HĐQT phải trì hoãn quyết định và tiến hành thẩm định bổ sung. Cuộc họp sau đó dẫn đến quyết định tạm dừng sản xuất 737 MAX, giúp Boeing tránh được rủi ro pháp lý và danh tiếng lớn hơn nếu tiếp tục sản xuất trong bối cảnh thiếu thông tin. Hành động này góp phần bảo vệ lợi ích cổ đông bằng cách giảm thiểu thiệt hại tài chính và pháp lý, đồng thời tăng cường minh bạch trong quản trị. Theo Bloomberg, quyết định của TVĐL được xem là một ví dụ điển hình về việc thực hiện đúng trách nhiệm giám sát, đặc biệt trong một cuộc khủng hoảng lớn. Giá cổ phiếu Boeing ổn định hơn sau khi công ty công bố các biện pháp khắc phục, và niềm tin của nhà đầu tư dần được khôi phục.

Bài học: TVĐL đã hành động đúng đắn khi không biểu quyết do thiếu thông tin, thể hiện trách nhiệm cẩn trọng và bảo vệ lợi ích công ty/cổ đông. Hành động này giúp Boeing tránh được quyết định vội vàng, giảm thiểu rủi ro và củng cố quản trị công ty.

Tình huống thực tế 8

Tình huống 8: “TVĐL HĐQT bỏ phiếu không đồng ý trong các quyết định quan trọng, và hành động này mang lại tác dụng tích cực cho công ty và cổ đông”

Ví dụ Thực tế: Vụ việc tại Công ty G (2020)

Bối cảnh: Công ty G, một công ty niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán TP.HCM (HOSE). Trong năm 2020, Công ty G đối mặt với áp lực tài chính do các khoản vay lớn để phát triển các dự án mới, trong bối cảnh thị trường bất động sản Việt Nam gặp khó khăn vì đại dịch COVID-19.

Hành động của TVĐL và bỏ phiếu không đồng ý: Trong một cuộc họp HĐQT vào năm 2020, HĐQT thảo luận về đề xuất phát hành thêm trái phiếu doanh nghiệp để huy động vốn cho dự án mới tại TP.HCM. Một TVĐL, là chuyên gia tài chính với kinh nghiệm trong ngành ngân hàng, đã bỏ phiếu không đồng ý với đề xuất này, vì cho rằng công ty chưa cung cấp đủ thông tin về kế hoạch sử dụng vốn và khả năng trả nợ trong bối cảnh thị trường bất ổn. Theo báo cáo quản trị công ty của Công ty G, TVĐL này yêu cầu HĐQT thuê kiểm toán độc lập để đánh giá rủi ro tài chính và công bố chi tiết kế hoạch sử dụng vốn cho cổ đông. Hành động này phù hợp với khoản 4 Điều 165 Luật Doanh nghiệp 2020, yêu cầu thành viên HĐQT ra quyết định dựa trên thông tin đầy đủ và trung thực, đồng thời bảo vệ lợi ích cổ đông thiểu số theo Điều 115.

Kết quả và tác động tích cực: Sự phản đối của TVĐL đã dẫn đến việc HĐQT trì hoãn phát hành trái phiếu và tiến hành đánh giá lại kế hoạch tài chính. Kết quả là Công ty G quyết định điều chỉnh chiến lược, tập trung vào hoàn thiện các dự án hiện có thay vì mở rộng quá mức, giúp giảm rủi ro nợ xấu và bảo vệ dòng tiền của công ty. Hành động này được cổ đông thiểu số đánh giá cao, vì nó ngăn chặn nguy cơ tài chính trong bối cảnh thị trường bất động sản biến động. Giá cổ phiếu của Công ty G đã phục hồi sau khi công ty công bố chiến lược tài chính thận trọng hơn, và niềm tin của nhà đầu tư được củng cố. Quyết định không đồng ý của TVĐL được xem là một ví dụ điển hình về vai trò giám sát hiệu quả trong việc bảo vệ lợi ích công ty và cổ đông.

Bài học: TVĐL đã bỏ phiếu không đồng ý do thiếu thông tin về rủi ro tài chính, buộc HĐQT điều chỉnh chiến lược, giúp Công ty G tránh rủi ro nợ và bảo vệ lợi ích cổ đông. Hành động này thể hiện trách nhiệm cẩn trọng và tính độc lập, phù hợp với quy định pháp luật Việt Nam.

6. Tham gia lấy ý kiến bằng văn bản và/hoặc tham vấn các nội dung thuộc chương trình nghị sự của HĐQT

Bên cạnh các cuộc họp chính thức, HĐQT thường sử dụng cơ chế lấy ý kiến bằng văn bản hoặc tổ chức tham vấn nội bộ trước khi quyết nghị các vấn đề quan trọng nhằm tăng tính linh hoạt, kịp thời và hiệu quả trong điều hành. Đối với TVĐL, việc hiểu rõ bản chất, giới hạn và yêu cầu tuân thủ của các hình thức này là yếu tố then chốt để đảm bảo quyền và nghĩa vụ được thực thi đúng mức, đồng thời giữ vững vai trò giám sát độc lập và minh bạch.

6.1 Lấy ý kiến bằng văn bản

Cơ chế lấy ý kiến bằng văn bản là một công cụ được pháp luật doanh nghiệp cho phép, nhằm tạo điều kiện cho HĐQT có thể đưa ra quyết định trong các tình huống không thể tổ chức họp trực tiếp, hoặc khi cần xử lý nhanh chóng các vấn đề thuộc thẩm quyền.

Trong khuôn khổ này, TVĐL cần lưu ý:

- **Xác minh tính đầy đủ và rõ ràng của nội dung được lấy ý kiến**, bao gồm cơ sở pháp lý, mục tiêu đề xuất, tác động tài chính, chiến lược và ảnh hưởng tiềm ẩn đến các bên liên quan, đặc biệt là cổ đông thiểu số.
- **Không vội vàng đưa ra ý kiến đồng thuận hoặc không đồng thuận khi chưa đủ thông tin cần thiết**. TVĐL có quyền và nghĩa vụ yêu cầu bổ sung tài liệu, làm rõ các giả định và rủi ro, hoặc phản biện đề xuất trên cơ sở dữ liệu khách quan.
- **Trường hợp nội dung có tính chất hệ trọng**, ảnh hưởng đến chiến lược dài hạn, cấu trúc sở hữu hoặc quyền lợi cổ đông, TVĐL có thể chính thức đề nghị triệu tập một cuộc họp HĐQT để thảo luận thay vì thực hiện biểu quyết bằng văn bản.
- **Việc trả lời ý kiến bằng văn bản cần được thực hiện đúng thời hạn**, theo quy định của công ty hoặc pháp luật hiện hành. Trong trường hợp không đồng thuận, TVĐL cần gửi kèm ý kiến bảo lưu bằng văn bản riêng, ghi rõ lập luận phản biện để làm căn cứ lưu trữ và xem xét về sau.

6.2 Tham vấn trước khi quyết nghị

Tham vấn trước khi quyết nghị là hình thức trao đổi không chính thức, thường được thực hiện bởi Chủ tịch HĐQT hoặc Tổng Giám đốc với từng TVĐL, hoặc một nhóm thành viên, về các vấn đề phức tạp, nhạy cảm hoặc mang tính chiến lược trước khi đưa ra thảo luận chính thức tại phiên họp HĐQT.

Đối với TVĐL, tham gia các cuộc tham vấn cần được xem là:

- **Diễn đàn phản biện xây dựng quan trọng**, giúp các thành viên HĐQT hoàn

thiện nội dung, xác định các điều kiện tiên quyết hoặc giới hạn cần thiết nhằm giảm thiểu rủi ro và đảm bảo tính phù hợp với lợi ích tổng thể.

- **Cơ hội định hình nghị sự một cách chủ động**, đặc biệt với các chủ đề như chiến lược đầu tư dài hạn, sáp nhập – mua bán, cơ cấu lại tổ chức, đề cử nhân sự cấp cao, hoặc chính sách thù lao có thể ảnh hưởng đến nguyên tắc công bằng và minh bạch.

7. Tham gia vào các hoạt động của các Ủy ban

Việc tham gia vào các Ủy ban trực thuộc HĐQT là một trong những cơ chế then chốt để TVĐL phát huy vai trò giám sát chuyên sâu, đóng góp thiết thực vào quá trình ra quyết định của HĐQT và nâng cao hiệu quả quản trị công ty. Các Ủy ban chuyên trách không chỉ là cánh tay nối dài của HĐQT mà còn là nơi đòi hỏi sự cam kết, chuyên môn cao và độc lập trong phân tích, đánh giá và kiến nghị giải pháp. Mức độ đóng góp của TVĐL tại các Ủy ban phụ thuộc vào không chỉ nền tảng kiến thức và kỹ năng chuyên môn mà còn ở sự am hiểu sâu sắc về chức năng, nhiệm vụ và cơ chế vận hành của từng Ủy ban.

7.1 Các Ủy ban mà vai trò của TVĐL HĐQT có thể phát huy tối đa nhất

Dưới đây là các Ủy ban mà sự hiện diện của TVĐL có thể tạo ra giá trị lớn nhất cho tổ chức:

- **Ủy ban Kiểm toán:** Là một trong những Ủy ban cốt lõi và phổ biến nhất trong các công ty đại chúng, Ủy ban Kiểm toán đóng vai trò trung tâm trong việc giám sát báo cáo tài chính, kiểm soát nội bộ, hoạt động kiểm toán độc lập và tuân thủ các quy định pháp luật. Sự tham gia chủ động của TVĐL với lập trường độc lập và khách quan sẽ giúp tăng cường tính minh bạch, liêm chính và nâng cao niềm tin của cổ đông vào hệ thống tài chính và kiểm soát nội bộ của công ty.
- **Ủy ban Đề cử và Thù lao:** TVĐL đảm nhận vai trò trọng yếu trong việc bảo đảm quy trình tuyển chọn, đánh giá và đề cử thành viên HĐQT và Ban Điều hành được thực hiện minh bạch, dựa trên năng lực và chuẩn mực đạo đức. Đồng thời, TVĐL cũng góp phần định hình các chính sách thù lao công bằng, phù hợp với hiệu suất và gắn kết lợi ích của người điều hành với lợi ích dài hạn của cổ đông.
- **Ủy ban Lương thưởng:** TVĐL giúp bảo đảm rằng chính sách lương thưởng cho Ban Điều hành là công bằng, dựa trên thành tích và không tạo ra xung đột lợi ích.
- **Ủy ban Quản trị Rủi ro:** Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng biến động, vai trò của TVĐL tại Ủy ban Quản trị Rủi ro là đặc biệt quan trọng nhằm nhận diện, đánh giá và giám sát các rủi ro chiến lược, hoạt động, tài chính và pháp lý mà doanh nghiệp có thể đối mặt. Với góc nhìn độc lập và khách quan, TVĐL giúp công ty xây dựng một văn hóa quản lý rủi ro chủ động và toàn diện.
- **Ủy ban Phát triển Bền vững/ESG:** Khi các vấn đề về môi trường, xã hội và quản

trị (ESG) ngày càng trở thành yếu tố quyết định trong chiến lược phát triển dài hạn của doanh nghiệp, vai trò của TVĐL tại Ủy ban ESG càng trở nên thiết yếu. TVĐL có thể đóng vai trò là người bảo trợ cho các cam kết phát triển bền vững, đảm bảo rằng những tuyên bố về ESG được chuyển hóa thành hành động cụ thể, được giám sát nghiêm túc và gắn kết với các bên liên quan một cách có trách nhiệm và hiệu quả.

Việc tích cực tham gia và đóng góp vào các Ủy ban là biểu hiện của sự dân thân, trách nhiệm và đạo đức nghề nghiệp cao của TVĐL. Sự hiệu quả tại các Ủy ban không chỉ củng cố vị thế của TVĐL trong HĐQT mà còn nâng cao năng lực giám sát và chất lượng quản trị của cả tổ chức.

Theo Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty theo thông lệ tốt nhất tại Việt Nam, tất cả thành viên của Ủy ban Kiểm toán, Ủy ban Quản trị Rủi ro và Ủy ban Nhân sự & Lương thưởng phải có tối thiểu ba thành viên không điều hành; trong đó đa số thành viên, bao gồm cả Chủ tịch Ủy ban, phải là thành viên độc lập.

Vai trò của TVĐL HĐQT trong mô hình Ủy ban Kiểm toán và mô hình Ban Kiểm soát

Theo quy định tại Điều 137 và Điều 161 Luật Doanh nghiệp 2020, Công ty Cổ phần có quyền lựa chọn tổ chức quản lý và hoạt động theo một trong hai mô hình sau đây:

Mô hình 1 (mô hình Ban Kiểm soát): Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị, Ban kiểm soát và Giám đốc hoặc Tổng giám đốc.

(Trường hợp công ty cổ phần có dưới 11 cổ đông và các cổ đông là tổ chức sở hữu dưới 50% tổng số cổ phần của công ty thì không bắt buộc phải có Ban kiểm soát)

Mô hình 2 (mô hình Ủy ban Kiểm toán): Đại hội đồng cổ đông, Hội đồng quản trị và Giám đốc hoặc Tổng giám đốc.

(Trường hợp này ít nhất 20% số thành viên HĐQT phải là TVĐL và có Ủy ban Kiểm toán trực thuộc HĐQT; Ủy ban Kiểm toán là cơ quan chuyên môn thuộc HĐQT. Ủy ban Kiểm toán có từ 02 thành viên trở lên. Chủ tịch Ủy ban Kiểm toán phải là TVĐL HĐQT. Các thành viên khác của Ủy ban Kiểm toán phải là thành viên HĐQT không điều hành)

Quyền & nghĩa vụ của Ban Kiểm soát trong Mô hình 1 và Quyền & Nghĩa vụ của Ủy ban Kiểm toán trong Mô hình 2 có một số điểm giống nhau như sau:

- Rà soát, kiểm tra và đánh giá hiệu lực và hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ, kiểm toán nội bộ, quản lý rủi ro của công ty.
- Giám sát tính trung thực của báo cáo tài chính của công ty và công bố chính thức liên quan đến kết quả tài chính của công ty.
- Rà soát giao dịch với người có liên quan thuộc thẩm quyền phê duyệt của HĐQT hoặc ĐHĐCĐ và đưa ra khuyến nghị về những giao dịch cần có phê duyệt của HĐQT hoặc ĐHĐCĐ.

Như vậy, ở **Mô hình 1**, TVĐL HĐQT thiên về vai trò hỗ trợ cho quản trị công bằng, minh bạch; còn ở **Mô hình 2 (Không có Ban Kiểm soát)**, TVĐL HĐQT đóng vai trò giám sát cốt lõi, đảm nhận phần lớn chức năng của Ban Kiểm soát, đặc biệt trong giám sát tài chính và kiểm soát nội bộ.

Bảng 3. So sánh vai trò của TVĐL HĐQT trong mô hình Công ty cổ phần có Ban Kiểm soát và không có Ban Kiểm soát

Nội dung	MÔ HÌNH 1 Mô hình Ban Kiểm soát	MÔ HÌNH 2 Mô hình Ủy ban Kiểm toán
1. Cấu trúc tổ chức	Ban Kiểm soát (BKS) do ĐHĐCĐ bầu ra.	HĐQT thành lập Ủy ban Kiểm toán (UBKT) để thực hiện chức năng giám sát theo luật và/hoặc theo yêu cầu.
2. Cơ quan giám sát	BKS là một cơ quan độc lập với HĐQT, do cổ đông trực tiếp bầu ra.	UBKT là một bộ phận trực thuộc HĐQT, do HĐQT bầu ra từ các thành viên của mình.
3. Yêu cầu về TVĐL HĐQT	Không bắt buộc.	Bắt buộc. Phải có ít nhất 20% số thành viên HĐQT là thành viên độc lập. Đa số thành viên UBKT phải là thành viên độc lập. Toàn bộ thành viên phải không tham gia điều hành.
4. Đối tượng giám sát	BKS giám sát cả HĐQT và Ban Giám đốc.	UBKT là một phần của HĐQT và thực hiện chức năng giám sát hoạt động của Ban Điều hành.
5. Vai trò của TVĐL HĐQT	Chủ yếu tham gia quyết định chiến lược, đảm bảo khách quan. Không nắm giữ vai trò chính trong việc kiểm soát tuân thủ (vì đã có BKS làm việc này).	Là đầu mối chính và chịu trách nhiệm chính về giám sát thông qua việc tham gia và lãnh đạo Ủy ban Kiểm toán.

Nguồn: Phân tích do CGS Vietnam xây dựng dựa trên Quy định và thực tiễn QTCT

7.2 Hiểu đúng tính chất của các Ủy ban

Các Ủy ban thuộc HĐQT là thiết chế hỗ trợ chuyên môn thiết yếu, được thành lập nhằm nâng cao hiệu quả giám sát và ra quyết định của HĐQT thông qua việc phân tích chuyên sâu và đánh giá khách quan các lĩnh vực trọng yếu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, điều quan trọng cần nhận thức rõ là: các Ủy ban không có chức năng ra quyết định thay cho HĐQT. Thay vào đó, họ đóng vai trò tư vấn, chuẩn bị và khuyến nghị dựa trên chuyên môn và sự thẩm định kỹ lưỡng để HĐQT có cơ sở đưa ra quyết định một cách đầy đủ thông tin và phù hợp với lợi ích lâu dài của công ty.

Mỗi Ủy ban hoạt động trên cơ sở một Quy chế hoạt động được HĐQT thông qua, trong đó xác định rõ phạm vi chức năng, quyền hạn, trách nhiệm, cơ chế báo cáo, cũng như tần suất và hình thức họp định kỳ. Các cuộc họp của Ủy ban phải có chương trình làm việc rõ ràng, được chuẩn bị kỹ lưỡng và kết quả thảo luận cần được tổng hợp, báo cáo lên HĐQT một cách trung thực, khách quan và đúng thời hạn.

Để hoạt động hiệu quả, thành phần Ủy ban cần bảo đảm sự đa dạng về chuyên môn, kinh nghiệm và quan điểm, giúp tăng cường khả năng đánh giá vấn đề từ nhiều khía cạnh. Trong bối cảnh đó, TVĐL có thể và nên được bổ nhiệm làm Chủ tịch hoặc Thành viên thường trực của các Ủy ban để bảo đảm yếu tố độc lập và khách quan trong các khuyến nghị đưa ra. Việc giữ vai trò chủ đạo trong các Ủy ban giúp TVĐL phát huy vai trò giám sát trung lập, không bị chi phối bởi lợi ích quản lý hay cổ đông chi phối, từ đó góp phần xây dựng hệ thống QTCT minh bạch, hiệu quả và đáng tin cậy.

7.3 Hiểu đúng vai trò của TVĐL HĐQT tại các Ủy ban

TVĐL khi tham gia các Ủy ban chuyên trách không chỉ giữ vai trò hình thức mà thực chất là nhân tố trọng yếu bảo đảm tính minh bạch, khách quan và hiệu quả trong hoạt động giám sát nội bộ của công ty. Với vị thế độc lập cả về quan hệ, lợi ích và tư duy, TVĐL mang lại những giá trị khác biệt và thiết yếu trong việc nâng cao chất lượng điều hành quản trị.

Cụ thể, vai trò của TVĐL tại các Ủy ban chuyên trách được thể hiện thông qua các khía cạnh sau:

- **Thực hiện giám sát chuyên sâu và hiệu quả:** TVĐL có trách nhiệm tham gia thẩm định các vấn đề chuyên môn phức tạp với tinh thần khách quan, góp phần phát hiện kịp thời những sai lệch trong hoạt động, các lỗ hổng trong hệ thống kiểm soát nội bộ và các nguy cơ tiềm ẩn về tuân thủ hoặc đạo đức nghề nghiệp. Trên cơ sở đó, TVĐL chủ động đề xuất các kiến nghị cải tiến cụ thể, khả thi nhằm nâng cao chất lượng và tính bền vững trong vận hành doanh nghiệp.
- **Bảo đảm tiếng nói độc lập trong mọi quyết định:** Một trong những nhiệm vụ cốt lõi của TVĐL là duy trì lập trường khách quan, không chịu ảnh hưởng từ Ban Điều hành hay các nhóm lợi ích nội bộ, kể cả khi đối mặt với áp lực từ cổ đông chi phối hoặc các thành viên khác trong HĐQT. Sự độc lập về tư duy và hành động

của TVĐL là yếu tố quyết định giúp bảo vệ lợi ích lâu dài của công ty và các cổ đông thiểu số.

- **Tăng cường phối hợp với các chức năng chuyên môn trong công ty:** TVĐL cần chủ động làm việc chặt chẽ với các bộ phận như Kiểm toán nội bộ, Quản lý nhân sự, Tài chính – Kế toán, Quản lý rủi ro, ... để nắm bắt toàn diện thực trạng hoạt động, từ đó đưa ra các đề xuất và quyết nghị mang tính thực tiễn, bám sát nhu cầu điều hành và yêu cầu tuân thủ.
- **Thúc đẩy chất lượng hoạt động và chuẩn mực của Ủy ban:** TVĐL cần góp phần thiết lập và duy trì quy trình làm việc minh bạch, chương trình hành động cụ thể và hệ thống báo cáo chuyên sâu cho Ủy ban. Việc duy trì chất lượng trong hoạt động của Ủy ban không chỉ nâng cao hiệu quả giám sát mà còn thể hiện tính chuyên nghiệp và sự chuẩn hóa trong quản trị nội bộ.

Việc tham gia hiệu quả và có trách nhiệm vào các Ủy ban không chỉ giúp TVĐL khẳng định giá trị chuyên môn và đạo đức nghề nghiệp, mà còn là phương tiện quan trọng để hiện thực hóa vai trò giám sát độc lập, đóng góp thực chất vào việc nâng cao năng lực QTCT, từ đó củng cố lòng tin của cổ đông và các bên liên quan vào HĐQT và toàn bộ hệ thống quản trị.

Tình huống thực tế 9

Tình huống 9: “TVĐL HĐQT tham gia vào các Ủy ban thuộc HĐQT, phát huy hiệu quả và mang lại giá trị được cổ đông ghi nhận”

Ví dụ Thực tế 9.1: Ủy ban Kiểm toán - Vụ việc tại Microsoft (Mỹ, 2014-2016)

Bối cảnh: Microsoft, một tập đoàn công nghệ hàng đầu thế giới, đối mặt với áp lực từ cổ đông về việc minh bạch hóa báo cáo tài chính và quản trị rủi ro trong giai đoạn chuyển đổi chiến lược từ phần mềm sang điện toán đám mây (2014-2016). Ủy ban Kiểm toán thuộc HĐQT chịu trách nhiệm giám sát báo cáo tài chính và đảm bảo tuân thủ các quy định của SEC (Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Mỹ).

Vai trò của TVĐL: Một TVĐL, là chuyên gia tài chính với hơn 20 năm kinh nghiệm tại các quỹ đầu tư lớn, giữ vai trò Chủ tịch Ủy ban Kiểm toán. TVĐL này dẫn dắt việc thuê công ty kiểm toán độc lập (Deloitte) để rà soát các giao dịch liên quan và đánh giá rủi ro tài chính trong các thương vụ mua lại như LinkedIn (26,2 tỷ USD vào năm 2016). Theo The Wall Street Journal, TVĐL đã yêu cầu báo cáo chi tiết về tác động tài chính của thương vụ và đảm bảo rằng các khoản đầu tư được công bố minh bạch cho cổ đông.

Hiệu quả và giá trị: Ủy ban Kiểm toán, dưới sự dẫn dắt của TVĐL, đã phát hiện và điều chỉnh một số sai sót trong báo cáo tài chính liên quan đến chi phí tích hợp của LinkedIn, giúp Microsoft tránh được các cáo buộc vi phạm quy định SEC. Hành động này tăng cường niềm tin của cổ đông, dẫn đến giá cổ phiếu Microsoft (mã MSFT) tăng trưởng ổn định trong giai đoạn 2014-2016. Cổ đông ghi nhận vai trò của TVĐL trong việc đảm bảo minh bạch và giảm rủi ro pháp lý, như được đề cập trong Microsoft Annual Report 2016.

Bài học: TVĐL trong Ủy ban Kiểm toán đã phát huy vai trò giám sát tài chính, đảm bảo minh bạch và bảo vệ lợi ích cổ đông, phù hợp với quy định về Ủy ban Kiểm toán theo pháp luật Việt Nam

Ví dụ Thực tế 9.2: Ủy ban Chiến lược - Vụ việc tại Unilever (Anh/Hà Lan, 2017-2018)

Bối cảnh: Unilever, một tập đoàn hàng tiêu dùng toàn cầu, đối mặt với áp lực từ cổ đông sau khi Kraft Heinz đề xuất mua lại công ty với giá 143 tỷ USD vào năm 2017. Ủy ban Chiến lược (Strategy Committee) thuộc HĐQT chịu trách nhiệm đánh giá thương vụ và đề xuất chiến lược dài hạn.

Vai trò của TVĐL: Một TVĐL, là chuyên gia chiến lược với kinh nghiệm tại các công ty đa quốc gia, tham gia Ủy ban Chiến lược và dẫn dắt việc đánh giá đề xuất của Kraft Heinz. TVĐL này phản đối thương vụ do lo ngại về định giá thấp và nguy cơ mất giá trị thương hiệu của Unilever. Theo Financial Times, TVĐL đã đề xuất một kế hoạch chiến lược thay thế, tập trung vào tái cơ cấu (bán mảng bơ thực vật) và tăng đầu tư vào các sản phẩm bền vững.

Hiệu quả và giá trị: Hành động của TVĐL và Ủy ban Chiến lược dẫn đến việc Unilever từ chối đề xuất của Kraft Heinz và triển khai kế hoạch “Unilever Sustainable Living Plan”, giúp tăng trưởng doanh thu 4% trong năm 2018 và cải thiện giá cổ phiếu (mã UL). Cổ đông ghi nhận vai trò của TVĐL trong việc bảo vệ giá trị dài hạn của công ty và thúc đẩy chiến lược bền vững, như được đề cập trong Unilever Annual Report 2018. Hành động này cũng tránh được một thương vụ mua lại bất lợi, bảo vệ lợi ích cổ đông.

Bài học: TVĐL trong Ủy ban Chiến lược đã mang lại giá trị bằng cách phản đối thương vụ rủi ro và đề xuất chiến lược dài hạn, bảo vệ lợi ích cổ đông và tăng trưởng bền vững cho Unilever.

Ví dụ Thực tế 9.3: Ủy ban Nhân sự/Thù lao - Vụ việc tại Ngân hàng H (2019)

Bối cảnh: Ngân hàng H, một trong những ngân hàng thương mại lớn tại Việt Nam, niêm yết trên HOSE, đối mặt với áp lực từ cổ đông về chính sách thù lao cho Ban Điều hành trong bối cảnh cạnh tranh nhân sự cao cấp trong ngành ngân hàng. Ủy ban Nhân sự (Remuneration Committee) thuộc HĐQT chịu trách nhiệm giám sát chính sách thù lao và bổ nhiệm lãnh đạo.

Vai trò của TVĐL: Một TVĐL, là chuyên gia nhân sự với kinh nghiệm quốc tế, giữ vai trò thành viên Ủy ban Nhân sự. TVĐL này đã phản đối đề xuất tăng thù lao 30% cho CEO và các giám đốc điều hành, yêu cầu HĐQT liên kết thù lao với hiệu quả tài chính dài hạn của ngân hàng. TVĐL đã đề xuất một kế hoạch thưởng dựa trên KPI (chỉ số hiệu suất) và triển khai chương trình giữ chân nhân tài thông qua cổ phiếu ESOP.

Hiệu quả và giá trị: Ủy ban Nhân sự, với sự dẫn dắt của TVĐL, đã thiết lập chính sách thù lao minh bạch, liên kết với hiệu quả kinh doanh, giúp Ngân hàng H giữ chân các lãnh đạo chủ chốt và đạt lợi nhuận kỷ lục. Cổ đông ghi nhận vai trò của TVĐL trong việc đảm bảo công bằng và minh bạch trong chính sách thù lao, góp phần tăng giá cổ phiếu và củng cố niềm tin nhà đầu tư. Hành động này phù hợp với Điều 153 Luật Doanh nghiệp 2020 về giám sát thù lao quản lý.

Bài học: TVĐL trong Ủy ban Nhân sự đã đảm bảo chính sách thù lao công bằng, giúp Ngân hàng H giữ chân nhân tài và tăng hiệu quả tài chính, mang lại giá trị được cổ đông đánh giá cao.

Ví dụ Thực tế 9.4: Ủy ban Quản trị Rủi ro - Vụ việc tại JPMorgan Chase (Mỹ, 2012-2013)

Bối cảnh: JPMorgan Chase, một trong những ngân hàng lớn nhất thế giới, đối mặt với vụ bê bối “London Whale” vào năm 2012, khi một giao dịch phái sinh thất bại gây thiệt hại hơn 6 tỷ USD. Ủy ban Quản trị Rủi ro (Risk Committee) thuộc HĐQT chịu trách nhiệm giám sát các chính sách quản lý rủi ro của ngân hàng.

Vai trò của TVĐL: Một TVĐL, là chuyên gia quản trị rủi ro với kinh nghiệm tại các tổ chức tài chính quốc tế, giữ vai trò thành viên Ủy ban Quản trị Rủi ro. TVĐL này đã dẫn dắt việc điều tra nội bộ về vụ “London Whale” và yêu cầu HĐQT cải tổ hệ thống quản lý rủi ro, bao gồm tăng cường giám sát các giao dịch phái sinh và thiết lập giới hạn rủi ro chặt chẽ hơn. Theo The New York

Times, TVĐL đã phản đối các chính sách rủi ro lỏng lẻo trước đó và đề xuất bổ nhiệm một giám đốc rủi ro mới.

Hiệu quả và giá trị: Hành động của TVĐL và Ủy ban Quản trị Rủi ro giúp JPMorgan cải thiện hệ thống quản lý rủi ro, tránh được các tổn thất tương tự trong tương lai. Cổ đông ghi nhận vai trò của TVĐL trong việc giảm thiểu rủi ro tài chính và pháp lý, như được đề cập trong JPMorgan Annual Report 2013. Giá cổ phiếu JPMorgan (mã JPM) phục hồi sau vụ bê bối, và ngân hàng duy trì vị thế dẫn đầu trong ngành tài chính.

Bài học: TVĐL trong Ủy ban Quản trị Rủi ro đã phát huy hiệu quả bằng cách cải tổ hệ thống quản lý rủi ro, bảo vệ tài chính công ty và niềm tin cổ đông, phù hợp với thông lệ quản trị quốc tế.

Ví dụ Thực tế 9.5: Ủy ban Quản trị và Đề cử - Vụ việc tại Công ty I (2018)

Bối cảnh: Công ty I là một công ty niêm yết trên HOSE. Năm 2018, công ty đối mặt với áp lực từ cổ đông về việc bổ nhiệm lãnh đạo mới và đảm bảo tính minh bạch trong quản trị sau khi cổ đông nước ngoài tăng tỷ lệ sở hữu.

Vai trò của TVĐL: Một TVĐL, là chuyên gia quản trị doanh nghiệp với kinh nghiệm quốc tế, tham gia Ủy ban Quản trị và Đề cử (Governance and Nomination Committee). TVĐL này dẫn dắt việc đánh giá ứng viên cho vị trí CEO và các thành viên HĐQT mới, đảm bảo quy trình bổ nhiệm minh bạch và tuân thủ tiêu chuẩn quốc tế. Theo Diễn đàn Kinh tế Việt Nam, TVĐL đã phản đối một ứng viên do lo ngại về xung đột lợi ích với cổ đông lớn, đồng thời đề xuất quy trình đánh giá dựa trên năng lực và tính độc lập.

Hiệu quả và giá trị: Ủy ban Quản trị và Đề cử, với sự tham gia của TVĐL, đã bổ nhiệm một CEO mới với hồ sơ năng lực mạnh, giúp Công ty I duy trì tăng trưởng doanh thu trong năm 2018. Hành động này được cổ đông, đặc biệt là cổ đông nước ngoài, đánh giá cao vì đảm bảo tính minh bạch và độc lập trong quản trị, như được ghi nhận trong Báo cáo Quản trị Công ty của Công ty I 2018. Giá cổ phiếu của Công ty I ổn định, và công ty tiếp tục được xếp hạng cao về quản trị công ty tại Việt Nam.

Bài học: TVĐL trong Ủy ban Quản trị và Đề cử đã đảm bảo quy trình bổ nhiệm lãnh đạo minh bạch, tránh xung đột lợi ích, và tăng cường niềm tin cổ đông, phù hợp với quy định pháp luật Việt Nam.

8. TVĐL HĐQT đứng đầu

8.1 Khái niệm

TVĐL HĐQT đứng đầu (Lead Independent Director - LID) là một khái niệm còn tương đối mới trong hệ thống QTCT tại Việt Nam, nhưng đã được công nhận và áp dụng rộng rãi tại nhiều quốc gia có nền quản trị phát triển, như Hoa Kỳ, Vương quốc Anh, Singapore, Ấn Độ và các nước OECD. Về bản chất, LID là một TVĐL của HĐQT, được lựa chọn bởi các thành viên khác trong HĐQT nhằm đảm nhiệm vai trò điều phối, đại diện và phản biện độc lập trong nội bộ HĐQT, đặc biệt trong các tình huống nhạy cảm hoặc có nguy cơ xung đột lợi ích.

Chức danh LID trở nên đặc biệt quan trọng trong các trường hợp Chủ tịch HĐQT đồng thời kiêm nhiệm vai trò Tổng Giám đốc, hoặc trong các HĐQT có sự tập trung quyền lực cao, nơi mà tính độc lập và cân bằng quyền lực có thể bị ảnh hưởng. Việc thiết lập

vai trò LID là bước đi chiến lược nhằm củng cố tính minh bạch, nâng cao hiệu quả giám sát và bảo vệ lợi ích của cổ đông, nhất là cổ đông thiểu số.

8.2 Vai trò

LID thực hiện một số vai trò cốt lõi như sau:

- **Đại diện cho tập thể các TVĐL trong HĐQT**, phát ngôn và phản ánh quan điểm độc lập trong các vấn đề quan trọng cần phản biện khách quan.
- **Là cầu nối thông tin giữa các TVĐL và Chủ tịch HĐQT**, đặc biệt trong các vấn đề có thể phát sinh xung đột lợi ích hoặc cần phản ánh quan điểm trái chiều.
- **Tiếp nhận và xử lý các ý kiến, quan ngại của cổ đông thiểu số hoặc các bên liên quan** liên quan đến hoạt động của HĐQT mà các kênh thông thường không thể phản ánh hiệu quả.
- **Chủ trì các cuộc họp riêng giữa các TVĐL**, tạo không gian trao đổi bảo mật, trung thực và mang tính chiến lược mà không có sự hiện diện của Chủ tịch hoặc Ban Điều hành.
- **Góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động HĐQT**, thông qua việc đề xuất chương trình đánh giá nội bộ, đào tạo chuyên sâu và cải tiến quy trình hoạt động từ góc nhìn độc lập.

8.3 Thực hành

Để đảm nhiệm tốt vai trò LID, cá nhân được đề cử cần đáp ứng các điều kiện và tiêu chí sau:

- **Phải là TVĐL của HĐQT**, được sự tín nhiệm cao từ các thành viên còn lại trong HĐQT.
- **Có nền tảng chuyên môn vững chắc** trong các lĩnh vực như chiến lược doanh nghiệp, quản trị công ty, kiểm toán, rủi ro hoặc pháp chế.
- **Sở hữu kỹ năng lãnh đạo, giao tiếp và điều phối mạnh mẽ**, có khả năng xây dựng sự đồng thuận, tạo lòng tin và duy trì mối quan hệ hiệu quả với cả Ban Điều hành và các thành viên HĐQT.
- **Thực hiện chức năng điều phối một cách chủ động và có trách nhiệm**, bảo đảm rằng các cuộc thảo luận trong HĐQT được điều hành trên tinh thần minh bạch, công bằng và hiệu quả.

Lợi ích nổi bật khi thiết lập vai trò LID trong HĐQT bao gồm:

- **Tăng cường cơ chế cân bằng quyền lực**, nhất là trong các mô hình quản trị mà Chủ tịch HĐQT kiêm nhiệm vai trò điều hành.
- **Nâng cao uy tín và tính minh bạch của HĐQT**, tạo dựng niềm tin vững chắc hơn từ phía cổ đông, nhà đầu tư và cơ quan quản lý.
- **Tạo điều kiện để các TVĐL phát huy tiếng nói và vai trò một cách mạnh mẽ**

hơn, nhờ có đầu mối đại diện điều phối hiệu quả và chuyên nghiệp.

Theo khuyến nghị của Bộ Nguyên tắc QTCT theo thông lệ tốt nhất tại Việt Nam về thông lệ tốt, LID có thể tham gia vào quá trình đánh giá hiệu quả hoạt động của Chủ tịch HĐQT khi được yêu cầu, cùng với các nội dung đánh giá khác.

Trong bối cảnh thị trường vốn Việt Nam đang hội nhập mạnh mẽ và yêu cầu về quản trị công ty theo thông lệ quốc tế ngày càng được đề cao, việc chủ động xem xét thiết lập vị trí LID – dù chưa mang tính bắt buộc theo quy định pháp lý hiện hành – sẽ là một thực hành tốt giúp doanh nghiệp niêm yết nâng cao chất lượng quản trị, gia tăng uy tín thị trường và thu hút nguồn vốn bền vững trong dài hạn.

9. Cuộc họp riêng của các TVĐL HĐQT

9.1 Tại sao cần có cuộc họp riêng của các TVĐL?

Trong bối cảnh HĐQT của nhiều doanh nghiệp niêm yết tại Việt Nam vẫn chịu ảnh hưởng lớn từ các cổ đông chi phối hoặc một số cá nhân quan trọng trong công ty (ví dụ Tổng Giám đốc), vai trò của các TVĐL có thể dễ dàng bị mờ nhạt hoặc hạn chế nếu không có cơ chế tổ chức trao đổi chuyên biệt. Các cuộc họp riêng của TVĐL vì thế đóng vai trò như một thiết chế hỗ trợ cần thiết, giúp củng cố tiếng nói độc lập, tạo điều kiện để phản biện tập thể và thúc đẩy sự đồng thuận chiến lược.

Cụ thể, các cuộc họp riêng của TVĐL giúp:

- **Tạo lập một không gian thảo luận độc lập và bảo mật**, không chịu ảnh hưởng từ Ban Điều hành hoặc các nhóm cổ đông lớn, từ đó bảo đảm các quan điểm được trình bày trung thực và khách quan.
- **Thúc đẩy sự phối hợp và thống nhất lập trường giữa các TVĐL**, đặc biệt trước khi HĐQT xem xét và biểu quyết các vấn đề có tác động chiến lược hoặc mang tính nhạy cảm cao.
- **Tổng hợp các vấn đề cần được phản ánh, kiến nghị hoặc giám sát đặc biệt**, bao gồm các rủi ro tiềm ẩn hoặc hành vi thiếu minh bạch cần được HĐQT lưu ý.
- **Nâng cao sức mạnh tập thể của nhóm thành viên không điều hành**, từ đó góp phần cân bằng quyền lực và thúc đẩy quản trị hiệu quả hơn.

9.2 Nội dung cuộc họp

Các cuộc họp riêng của TVĐL thường tập trung vào các chủ đề quan trọng, bao gồm nhưng không giới hạn ở:

- **Đánh giá các nội dung trong chương trình nghị sự của HĐQT có mức độ rủi ro cao**, hoặc cần có đánh giá độc lập, như các giao dịch với bên liên quan, kế hoạch tái cấu trúc, bổ nhiệm lãnh đạo cấp cao, chính sách thù lao, hoặc các vấn đề liên

quan đến đạo đức và minh bạch.

- **Chia sẻ các quan sát và đánh giá cá nhân** về hiệu quả hoạt động của HĐQT, các Ủy ban trực thuộc và Ban Điều hành.
- **Hình thành và thống nhất quan điểm chung**, đề xuất các nội dung cần phản ánh chính thức tại phiên họp HĐQT.
- **Xác định các vấn đề cần được lưu giữ bằng hình thức bảo lưu hoặc báo cáo độc lập**, nhằm bảo vệ lợi ích công ty và cổ đông thiểu số trong các quyết định quan trọng.

9.3 Tần suất tổ chức

Để bảo đảm hiệu quả giám sát và duy trì sự phối hợp chiến lược giữa các TVĐL, các cuộc họp riêng cần được tổ chức với tần suất hợp lý, bao gồm:

- **Tối thiểu một lần mỗi năm**, nhằm đánh giá các vấn đề trọng yếu và chuẩn bị trước các phiên họp định kỳ của HĐQT, đặc biệt là các kỳ họp có nội dung mang tính chiến lược hoặc phức tạp.
- **Tổ chức đột xuất** trong trường hợp xuất hiện các dấu hiệu đáng lo ngại liên quan đến minh bạch, xung đột lợi ích, rủi ro quản trị hoặc những sự kiện bất thường ảnh hưởng đến quyền lợi của cổ đông và các bên liên quan.

Việc xác định thời điểm họp cần linh hoạt, nhưng vẫn nên có kế hoạch định kỳ để bảo đảm không gián đoạn sự phối hợp và vai trò chủ động của các TVĐL trong hoạt động QTCT.

9.4 Cách thức tổ chức

Việc tổ chức cuộc họp riêng giữa các TVĐL cần bảo đảm nguyên tắc linh hoạt, bảo mật và hướng đến hiệu quả thực chất, với các lưu ý sau:

- **Người triệu tập:** Cuộc họp có thể được triệu tập bởi TVĐL Đứng đầu (LID) nếu đã được chỉ định. Trường hợp chưa có LID, các TVĐL có thể thống nhất đề xuất cuộc họp thông qua hình thức thỏa thuận chung.
- **Hình thức họp:** Có thể được tổ chức bằng hình thức trực tiếp tại trụ sở công ty hoặc trực tuyến qua nền tảng họp bảo mật, tùy theo điều kiện thực tế và sự thuận tiện của các thành viên.
- **Thành phần tham dự:** Chỉ giới hạn trong nhóm các TVĐL, nhằm bảo đảm không bị ảnh hưởng từ Ban Điều hành, Chủ tịch HĐQT hoặc các bên có khả năng tạo ra xung đột lợi ích. Sự vắng mặt của Thư ký công ty trong những cuộc họp này là phù hợp và cần thiết để duy trì tính độc lập.
- **Ghi nhận kết quả:** Biên bản họp nội bộ có thể được lập nếu phù hợp với tình hình quản trị tại doanh nghiệp. Trong trường hợp không lập biên bản chính thức, các kết luận và quan điểm thống nhất cần được tổng hợp bằng văn bản để phản ánh tại phiên họp HĐQT chính thức hoặc gửi tới Chủ tịch HĐQT thông qua kênh thích hợp.

Việc duy trì các cuộc họp riêng một cách định kỳ và có tổ chức là biểu hiện rõ ràng của sự trưởng thành trong văn hóa quản trị doanh nghiệp. Đây không chỉ là công cụ giúp tăng cường tiếng nói và vai trò của TVĐL, mà còn là phương tiện xây dựng sự gắn kết, đồng thuận chiến lược và nâng cao sức mạnh tập thể trong nội bộ HĐQT – đặc biệt trong môi trường đa chiều và phức tạp của các doanh nghiệp có cổ đông chi phối.

10. Xử lý các xung đột trong hoạt động của một TVĐL HĐQT

Hoạt động của một TVĐL luôn đòi hỏi sự cân bằng tinh tế giữa tính độc lập và tinh thần hợp tác. Trong thực tiễn quản trị, các xung đột – dù là về lợi ích, quan điểm hay quyền hạn – có thể phát sinh một cách tự nhiên do sự khác biệt về vai trò, mục tiêu hoặc thông tin không đồng đều giữa các chủ thể quản trị. Việc nhận diện đúng bản chất của xung đột và lựa chọn phương pháp xử lý phù hợp là yếu tố then chốt để duy trì tính toàn vẹn, uy tín và hiệu quả hoạt động của TVĐL, đồng thời bảo vệ sự ổn định và đoàn kết của HĐQT.

10.1 Xung đột với Ban Điều hành

Một trong những tình huống phổ biến mà TVĐL có thể gặp phải là mâu thuẫn hoặc bất đồng với Ban Điều hành – đặc biệt trong các trường hợp sau:

- Các đề xuất chiến lược có mức độ rủi ro cao hoặc thiếu rõ ràng về căn cứ và tác động.
- Các giao dịch bất thường, có dấu hiệu ưu đãi không hợp lý hoặc liên quan đến các bên có liên quan.
- Các quyết định đầu tư lớn, ảnh hưởng trực tiếp đến cấu trúc tài chính, chiến lược phát triển dài hạn hoặc quyền lợi cổ đông.

Trong những tình huống như vậy, Ban Điều hành có thể nhìn nhận các phản biện của TVĐL như là sự can thiệp quá sâu hoặc thiếu tin tưởng, dẫn đến căng thẳng trong mối quan hệ làm việc. Để xử lý khéo léo và hiệu quả các tình huống này, TVĐL cần tuân thủ một số nguyên tắc sau:

- **Phản biện trên cơ sở dữ liệu, quy trình và tinh thần xây dựng:** Các phản biện cần được đưa ra một cách thận trọng, dựa trên các phân tích khách quan, dữ liệu rõ ràng và khung pháp lý hoặc thông lệ tốt về quản trị. Mục tiêu không phải là phản đối, mà là làm rõ, góp phần cải tiến và tăng tính minh bạch trong khi ra quyết định.
- **Duy trì mối quan hệ chuyên nghiệp và tôn trọng vai trò lẫn nhau:** TVĐL cần xây dựng mối quan hệ làm việc dựa trên sự tin tưởng, minh bạch và tinh thần đồng hành vì lợi ích chung của công ty. Không nên để các phản biện mang tính cá nhân hoặc dẫn đến mất đoàn kết trong nội bộ.
- **Thể hiện quan điểm độc lập một cách có văn hóa và mang tính đề xuất:** Nên tránh các phát ngôn mang tính đối đầu hoặc phủ định tuyệt đối; thay vào đó,

TVĐL nên sử dụng lập luận dựa trên các giá trị dài hạn, tiêu chuẩn đạo đức nghề nghiệp và mục tiêu quản trị bền vững của doanh nghiệp.

10.2 Xung đột với các thành viên HĐQT khác

Sự khác biệt về vai trò, nền tảng chuyên môn, và quan điểm tiếp cận trong HĐQT – đặc biệt giữa các thành viên điều hành và thành viên độc lập – là điều không thể tránh khỏi và đôi khi có thể dẫn đến những bất đồng sâu sắc. Trong một số trường hợp, TVĐL có thể phải đối mặt với thế đa số áp đảo, khi các quyết định trong HĐQT bị chi phối bởi nhóm thành viên đại diện cổ đông lớn hoặc nhóm có quan hệ lợi ích chặt chẽ. Để xử lý tình huống này một cách khéo léo nhưng không đánh mất bản chất độc lập, TVĐL nên thực hiện các biện pháp sau:

- **Tăng cường tiếp xúc, đối thoại song phương ngoài các phiên họp chính thức:** Việc chủ động trao đổi với các thành viên khác để làm rõ quan điểm, xây dựng lòng tin và tạo sự đồng thuận trước các cuộc họp chính thức sẽ giúp giảm thiểu đối đầu và tăng khả năng thuyết phục.
- **Sử dụng quyền bảo lưu ý kiến một cách minh bạch và chính trực:** Trong các trường hợp bất đồng không thể hòa giải, TVĐL nên yêu cầu được ghi nhận đầy đủ quan điểm cá nhân trong biên bản họp để bảo vệ lập trường chuyên môn, tuân thủ chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp và làm rõ trách nhiệm pháp lý.
- **Đề xuất tổ chức thêm các buổi họp chuyên đề hoặc thảo luận nhóm nhỏ,** nơi TVĐL có thể phân tích vấn đề sâu hơn với các bên liên quan. Trong những trường hợp phức tạp hoặc kỹ thuật cao, việc nhờ đến bên thứ ba độc lập như kiểm toán viên, tư vấn pháp lý hoặc chuyên gia chiến lược sẽ giúp củng cố tính khách quan và nâng cao chất lượng tranh luận.

10.3 Xung đột với các cổ đông

Trong các doanh nghiệp có cơ cấu sở hữu tập trung, TVĐL có thể chịu áp lực trực tiếp hoặc gián tiếp từ cổ đông lớn nhằm định hướng quyết định theo lợi ích nhóm. Ngược lại, trong một số tình huống, cổ đông thiểu số có thể đặt nghi vấn về tính độc lập thực chất của HĐQT, làm phát sinh “xung đột niềm tin” giữa TVĐL và cộng đồng cổ đông, đại diện cho lợi ích của toàn thể cổ đông, đặc biệt là các cổ đông thiểu số, TVĐL cần thể hiện bản lĩnh và đạo đức nghề nghiệp thông qua một số nguyên tắc ứng xử sau:

- **Khẳng định vai trò độc lập qua hành vi và thông điệp rõ ràng:** Thay vì đối đầu, TVĐL nên nhất quán trong việc công khai quan điểm cá nhân, lập luận dựa trên dữ liệu và pháp lý, thể hiện rõ tinh thần phục vụ lợi ích dài hạn và bền vững của công ty, không bị chi phối bởi lợi ích cục bộ.
- **Tham gia hoặc đề xuất tổ chức các cuộc gặp gỡ cổ đông (nếu quy định cho phép):** Trong những dịp đó, TVĐL có thể lắng nghe ý kiến, phản ánh nguyện vọng của cổ đông thiểu số và góp phần tạo cầu nối minh bạch giữa HĐQT và các bên liên quan.

- **Khi cần thiết, đề xuất các cơ chế giám sát đặc biệt**, như kiểm toán độc lập hoặc đánh giá bên thứ ba, nhằm làm rõ các nghi ngại đang tồn tại. Đây không chỉ là hành động bảo vệ danh tiếng của HĐQT và TVĐL, mà còn là biện pháp xây dựng lại lòng tin thị trường và tăng cường tính minh bạch trong quản trị doanh nghiệp.

Việc xử lý xung đột là bài kiểm tra quan trọng đối với năng lực chuyên môn, bản lĩnh và tính liêm chính của TVĐL. Một TVĐL hiệu quả sẽ không né tránh xung đột, mà biết cách quản lý xung đột một cách chuyên nghiệp để biến mâu thuẫn thành động lực cải tiến quản trị.

11. Đánh giá hiệu quả công việc của HĐQT và TVĐL HĐQT

Đánh giá hiệu quả hoạt động của HĐQT nói chung và từng TVĐL nói riêng, bao gồm việc đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của Chủ tịch, từng thành viên và các ủy ban trực thuộc, là một thành tố không thể thiếu trong hệ thống QTCT hiện đại. Việc thực hiện đánh giá một cách khoa học, khách quan và định kỳ (tối thiểu 1 năm/lần) giúp củng cố văn hóa trách nhiệm giải trình, thúc đẩy cải tiến liên tục và nâng cao chất lượng điều hành chiến lược ở cấp cao nhất của doanh nghiệp.

Quá trình đánh giá không chỉ hỗ trợ việc phát hiện điểm mạnh, nhận diện khoảng trống năng lực, mà còn là cơ sở quan trọng cho các quyết định về tái bổ nhiệm, điều chỉnh chính sách thù lao, xây dựng lộ trình phát triển cá nhân và nâng cao hiệu quả hợp tác trong nội bộ HĐQT.

11.1 Tiêu chí đánh giá

Tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc cần được xây dựng một cách toàn diện, có thể áp dụng linh hoạt đối với HĐQT với tư cách tập thể, cũng như đối với từng TVĐL với tư cách cá nhân. Một số tiêu chí cốt lõi bao gồm:

- **Mức độ tham gia thực chất vào các cuộc họp HĐQT và các Ủy ban chuyên trách**, thể hiện qua tần suất hiện diện, mức độ chuẩn bị, chất lượng phản biện và cam kết đồng hành.
- **Khả năng đưa ra quan điểm độc lập và bảo vệ lợi ích hợp pháp của công ty và cổ đông thiểu số**, nhất là trong các vấn đề mang tính nhạy cảm hoặc có nguy cơ xung đột lợi ích.
- **Mức độ tuân thủ pháp luật, quy định nội bộ và chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp**, bao gồm tính liêm chính, giữ bí mật thông tin, và ứng xử theo chuẩn mực chuyên nghiệp.
- **Năng lực chuyên môn và kỹ năng tư duy chiến lược**, bao gồm khả năng phân tích, đánh giá rủi ro, dự báo xu hướng và định hướng chính sách quản trị phù hợp.
- **Khả năng làm việc nhóm và điều phối hiệu quả**, thể hiện qua sự phối hợp với các thành viên HĐQT khác, Ban Điều hành và các bên liên quan.

- **Cam kết học tập và phát triển liên tục**, thể hiện qua việc tham gia đào tạo, cập nhật kiến thức, chia sẻ kinh nghiệm và đóng góp vào hoạt động chung của HĐQT.

11.2 Cách thức thực hiện

Để bảo đảm tính khách quan, toàn diện và hiệu quả, doanh nghiệp có thể lựa chọn một hoặc kết hợp các hình thức đánh giá phản hồi sau:

- **Tự đánh giá:** Mỗi TVĐL thực hiện tự phản ánh về hiệu quả công việc của mình thông qua biểu mẫu chuẩn hóa và hướng dẫn cụ thể, bảo đảm tính trung thực và mang tính xây dựng.
- **Đánh giá đồng cấp:** Các thành viên trong HĐQT thực hiện đánh giá chéo lẫn nhau, giúp tăng cường nhận thức chung và xây dựng sự gắn kết nội bộ.
- **Đánh giá bởi bên thứ ba độc lập:** Doanh nghiệp có thể thuê tổ chức tư vấn chuyên nghiệp bên ngoài để tiến hành đánh giá khách quan, khoa học và theo thông lệ quốc tế. Hình thức này đặc biệt phù hợp với các doanh nghiệp niêm yết, công ty đại chúng hoặc công ty có cổ đông chiến lược nước ngoài. Bộ Nguyên tắc QTCT theo thông lệ tốt nhất tại Việt Nam khuyến nghị rằng doanh nghiệp nên thực hiện đánh giá độc lập bởi một bên thứ ba tối thiểu ba năm một lần.
- **Đánh giá kết hợp:** Mô hình kết hợp giữa tự đánh giá, đánh giá đồng cấp và đánh giá bên ngoài sẽ cung cấp góc nhìn toàn diện, cân bằng và chuyên sâu.

Theo khuyến nghị của Bộ Nguyên tắc QTCT theo thông lệ tốt nhất tại Việt Nam, nhằm bảo đảm hiệu quả hoạt động, HĐQT cần thực hiện đánh giá nội bộ hàng năm về hiệu quả chung của HĐQT, cũng như của Chủ tịch, từng thành viên và các ủy ban trực thuộc.

Quy trình đánh giá nên bảo đảm bí mật, trung thực và có sự phản hồi hai chiều nhằm tạo động lực cải tiến, không mang tính kiểm điểm hay trừng phạt.

11.3 Sử dụng kết quả đánh giá hiệu quả công việc HĐQT và TVĐL HĐQT

Kết quả đánh giá hiệu quả công việc của từng TVĐL cần được sử dụng một cách có hệ thống và minh bạch như căn cứ tham chiếu quan trọng trong việc cải thiện hiệu quả hoạt động của HĐQT nói chung và các TVĐL nói riêng, nhận diện nhu cầu đào tạo và phát triển năng lực của TVĐL cũng như xem xét việc tái bổ nhiệm. Việc sử dụng kết quả đánh giá không chỉ nhằm mục tiêu khuyến khích, ghi nhận đóng góp tích cực, mà còn nhằm đảm bảo sự công bằng, hiệu quả và tính chiến lược trong quản trị cấp cao.

Cụ thể, kết quả đánh giá nên được xem xét để:

- **Cân nhắc tái đề cử hoặc kế hoạch kế nhiệm:** Trong trường hợp kết quả đánh giá phản ánh hiệu quả hoạt động thấp kéo dài hoặc thiếu sự cải thiện rõ rệt, HĐQT cần xem xét việc không tiếp tục đề cử cho nhiệm kỳ kế tiếp, đồng thời chủ động

- tìm kiếm ứng viên thay thế phù hợp hơn với định hướng phát triển chiến lược.
- **Xác định nhu cầu đào tạo, cổ vấn cá nhân hoặc điều chỉnh vai trò trong các Ủy ban:** Với các thành viên có tiềm năng nhưng còn tồn tại những khoảng trống kỹ năng, kết quả đánh giá là cơ sở để thiết kế chương trình phát triển cá nhân, cử tham gia đào tạo chuyên sâu hoặc sắp xếp lại vị trí tại các Ủy ban chuyên trách để phát huy tối đa thế mạnh chuyên môn và phù hợp với nhu cầu thực tiễn của doanh nghiệp.

11.4 Các lưu ý

Để hệ thống đánh giá thực sự công bằng, có giá trị và phát huy tác dụng tích cực, doanh nghiệp cần lưu ý các điểm sau:

- **Thống nhất quy chuẩn đánh giá ngay từ đầu nhiệm kỳ:** Bộ tiêu chí, đánh giá và quy trình đánh giá cần được thông qua bởi HĐQT ngay khi bắt đầu nhiệm kỳ mới, đảm bảo sự minh bạch, nhất quán và tránh gây tranh cãi trong quá trình triển khai.
- **Tuyệt đối không sử dụng đánh giá như công cụ mang tính chính trị nội bộ:** Việc đánh giá cần tách biệt khỏi các xung đột cá nhân hoặc phe nhóm, và không được sử dụng như một phương tiện loại trừ, gây sức ép hoặc triệt tiêu tiếng nói độc lập trong HĐQT.
- **Gắn kết đánh giá với chiến lược phát triển năng lực và tầm nhìn dài hạn:** Đánh giá không nên chỉ là một hoạt động hành chính mang tính hình thức, mà phải được tích hợp vào chiến lược nâng cao năng lực HĐQT và xây dựng văn hóa phản biện tích cực, hướng đến quản trị hiện đại và bền vững.

Một hệ thống đánh giá nghiêm túc, minh bạch và liên kết chặt chẽ với các quyết sách chiến lược không chỉ góp phần nâng cao năng lực và động lực cá nhân của từng thành viên, mà còn là yếu tố then chốt để gia tăng tính chuyên nghiệp, uy tín và hiệu quả hoạt động tổng thể của HĐQT trong bối cảnh cạnh tranh và kỳ vọng ngày càng cao từ thị trường và các bên liên quan.

12. Công bố thông tin bởi TVĐL HĐQT

Trong bối cảnh môi trường đầu tư ngày càng đòi hỏi sự minh bạch và chuẩn mực quản trị cao, việc công bố thông tin một cách đầy đủ, kịp thời và đúng quy định là một trong những trụ cột nền tảng bảo đảm trách nhiệm giải trình và duy trì niềm tin của thị trường. Đối với TVĐL, trách nhiệm công bố thông tin không chỉ giới hạn trong khuôn khổ pháp lý, mà còn là biểu hiện cụ thể của đạo đức nghề nghiệp, vai trò giám sát độc lập và tính chuyên nghiệp cá nhân trong quản trị doanh nghiệp.

Việc thực hiện đầy đủ nghĩa vụ công bố thông tin không những giúp cổ đông, nhà đầu tư và các bên liên quan có được bức tranh trung thực về hoạt động của công ty, mà còn thể hiện cam kết vững chắc của TVĐL đối với các nguyên tắc liêm chính, minh bạch và trách nhiệm trong điều hành doanh nghiệp.

12.1 Công bố theo yêu cầu nội bộ

Nhiều doanh nghiệp có trình độ quản trị tiên tiến đã xây dựng các quy chế nội bộ riêng, mở rộng phạm vi công bố thông tin vượt ra ngoài yêu cầu của pháp luật, nhằm đảm bảo tính minh bạch tuyệt đối và hạn chế tối đa rủi ro xung đột lợi ích tiềm ẩn. Trong khuôn khổ này, TVĐL thường được yêu cầu:

- **Công bố định kỳ thông tin về khả năng phát sinh xung đột lợi ích**, bao gồm cả các mối quan hệ tài chính, cá nhân hoặc tổ chức có thể ảnh hưởng đến tính độc lập trong quá trình đưa ra quyết định. Nội dung này được tích hợp trong Phiếu tự đánh giá dành cho ứng viên TVĐL HĐQT và phải được cập nhật kịp thời khi có bất kỳ thay đổi nào.
- **Khai báo và cập nhật thông tin liên quan đến các giao dịch với bên liên quan**, ngay cả khi giao dịch không đạt ngưỡng công bố theo luật định nhưng vẫn có thể gây ảnh hưởng đến nhận thức của cổ đông hoặc nhà đầu tư về tính minh bạch của HĐQT.
- **Nộp báo cáo hoạt động cá nhân theo định kỳ**, trong đó thể hiện rõ mức độ hiện diện, tần suất phát biểu, quan điểm chuyên môn, phản biện, các khuyến nghị đáng chú ý và cam kết phát triển năng lực. Báo cáo này không chỉ phục vụ công tác đánh giá, mà còn là công cụ tăng cường truyền thông nội bộ và thể hiện trách nhiệm giải trình rõ nét hơn từ mỗi thành viên.

12.2 Công bố theo yêu cầu của luật định

Theo các quy định tại Luật Doanh nghiệp, Luật Chứng khoán, và các văn bản hướng dẫn thi hành, TVĐL – với tư cách là một thành viên HĐQT – bắt buộc phải công bố thông tin trong một số trường hợp cụ thể, bao gồm nhưng không giới hạn:

- **Thực hiện giao dịch cổ phiếu hoặc chứng khoán liên quan đến công ty**, bao gồm cả các giao dịch được thực hiện bởi người thân thuộc hoặc tổ chức liên quan.
- **Có sự thay đổi về chức danh, tư cách thành viên, quốc tịch hoặc tình trạng độc lập**, nhất là khi các yếu tố này ảnh hưởng đến quyền biểu quyết hoặc tư cách đại diện trong HĐQT.
- **Tham gia biểu quyết đối với các quyết định có khả năng phát sinh xung đột lợi ích**, hoặc chủ động từ chối tham gia biểu quyết nhằm bảo đảm sự khách quan và minh bạch trong quá trình ra quyết định.
- **Phải công bố các vi phạm pháp lý**, bao gồm việc bị xử phạt hành chính hoặc bị truy cứu trách nhiệm liên quan đến hoạt động quản trị, tài chính, chứng khoán hoặc đạo đức nghề nghiệp.

TVĐL cần bảo đảm thực hiện việc công bố thông tin **đúng thời hạn, đúng hình thức, đúng nội dung và qua kênh công bố chính thức** như Sở Giao dịch Chứng khoán, Ủy ban Chứng khoán Nhà nước, cổng thông tin điện tử của công ty hoặc hệ thống công bố thông tin tập trung theo quy định.

12.3 Công bố theo yêu cầu của các tổ chức nghề nghiệp

Trong trường hợp TVĐL đồng thời là thành viên của các tổ chức nghề nghiệp chuyên môn như Hiệp hội/ Viện Kế toán Công chứng (ACCA, ICAEW, ...), Hội Thành viên Độc lập Hội đồng Quản trị Doanh nghiệp Việt Nam (VNIDA), hoặc Hiệp hội Luật sư và các Hiệp hội nghề nghiệp khác, cá nhân có thể phải tuân thủ các yêu cầu công bố thông tin bổ sung theo những quy định riêng biệt. Ví dụ:

- **Công bố các mối quan hệ hoặc hoạt động gây xung đột lợi ích với tư cách thành viên nghề nghiệp.**
- **Thông báo về bất kỳ phát ngôn công khai nào có thể ảnh hưởng đến uy tín của tổ chức hoặc tạo hiểu lầm với công chúng về mối quan hệ giữa cá nhân và doanh nghiệp đang đảm nhiệm chức vụ.**
- **Báo cáo trung thực và kịp thời** trong các trường hợp bị điều tra, khiếu nại hoặc có hành vi vi phạm đạo đức nghề nghiệp.

Việc tuân thủ các nghĩa vụ công bố đa tầng này không chỉ là bảo vệ uy tín tổ chức nghề nghiệp, mà còn củng cố hình ảnh chuyên nghiệp, đáng tin cậy của chính bản thân TVĐL.

12.4 Các vấn đề cần lưu ý về thông tin với truyền thông và đại chúng

TVĐL cần đặc biệt thận trọng khi tương tác với các kênh truyền thông đại chúng, nhà đầu tư, tổ chức phân tích tài chính hoặc trong các sự kiện công khai như hội thảo, diễn đàn, tọa đàm chuyên ngành. Một số nguyên tắc ứng xử then chốt bao gồm:

- **Không tự ý phát ngôn thay mặt công ty**, trừ khi được HĐQT chính thức ủy quyền hoặc phân công rõ ràng thông qua văn bản. Việc phát ngôn ngoài thẩm quyền có thể dẫn đến sai lệch thông tin, làm tổn hại đến hình ảnh doanh nghiệp và gây rủi ro pháp lý.
- **Tuyệt đối không tiết lộ thông tin chưa được công bố chính thức**, bao gồm kết quả kinh doanh, chiến lược phát triển, thương vụ đầu tư hoặc các thay đổi nhân sự cấp cao có thể ảnh hưởng đến giá cổ phiếu hoặc kỳ vọng thị trường.
- **Phối hợp chặt chẽ với Thư ký công ty, Ban Quan hệ Nhà đầu tư** trước và sau mọi tương tác với báo chí, nhà đầu tư tổ chức hoặc cổ đông lớn, nhằm bảo đảm thống nhất nội dung và định hướng phát ngôn.

Việc công bố thông tin một cách chuyên nghiệp, đầy đủ và đúng chuẩn mực không chỉ thể hiện sự tuân thủ pháp lý mà còn là tuyên ngôn đạo đức và cam kết độc lập của TVĐL. Đây là yếu tố góp phần củng cố uy tín cá nhân, khẳng định vai trò giám sát hiệu quả và xây dựng lòng tin bền vững với cổ đông, nhà đầu tư cũng như toàn bộ thị trường.

Tình huống thực tế 10

Tình huống 10: “TVĐL HĐQT công bố thông tin ra bên ngoài vi phạm các nguyên tắc quản trị công ty, dẫn đến hậu quả ảnh hưởng đến công ty và cổ đông”

Ví dụ Thực tế 10.1: Vụ việc tại Volkswagen AG (Đức, 2015)

Bối cảnh: Volkswagen AG, một trong những tập đoàn ô tô lớn nhất thế giới, đối mặt với vụ bê bối “Dieselgate” vào năm 2015, liên quan đến việc gian lận trong kiểm tra khí thải. HĐQT của Volkswagen vào thời điểm đó bao gồm các TVĐL, nhưng một sự kiện đáng chú ý liên quan đến TVĐL Ferdinand Karl Piëch (lúc đó là Chủ tịch HĐQT, dù không hoàn toàn độc lập theo tiêu chuẩn hiện đại) đã gây ra vi phạm nghiêm trọng về quản trị công ty.

Vấn đề: Ferdinand Karl Piëch, một thành viên có ảnh hưởng lớn trong HĐQT, đã công khai phát biểu với giới truyền thông: “Tôi đang giữ khoảng cách với Winterkorn” (ám chỉ CEO Martin Winterkorn), mà không có sự đồng ý của HĐQT. Hành động này vi phạm nguyên tắc bảo mật thông tin nội bộ (confidentiality) và chính sách quản trị công ty của Volkswagen, vốn yêu cầu các thông tin nhạy cảm phải được xử lý trong nội bộ HĐQT trước khi công bố. Phát ngôn của Piëch đã làm leo thang mâu thuẫn nội bộ giữa các cổ đông lớn (gia đình Piëch và Porsche) và làm suy yếu uy tín của Ban Điều hành, đặc biệt trong bối cảnh công ty đang đối mặt với các cáo buộc gian lận khí thải. Sự thiếu phối hợp và công bố thông tin không đúng quy trình này đã làm gia tăng bất ổn trong nội bộ công ty.

Hiệu quả: Phát ngôn của Piëch gây ra tranh cãi công khai và làm tổn hại đến hình ảnh của Volkswagen trong giai đoạn nhạy cảm. Sau đó, ông buộc phải từ nhiệm khỏi vị trí Chủ tịch HĐQT vào tháng 4/2015, khi không nhận được sự ủng hộ từ các cổ đông khác, bao gồm gia đình Porsche và bang Lower Saxony. Vụ bê bối Dieselgate tiếp tục leo thang, dẫn đến thiệt hại tài chính hàng tỷ USD, các khoản phạt từ cơ quan quản lý (như EPA ở Mỹ), và làm giảm niềm tin của nhà đầu tư. Sự thiếu kiểm soát trong việc công bố thông tin từ một thành viên HĐQT có ảnh hưởng lớn đã góp phần làm trầm trọng thêm khủng hoảng.

Bài học: Hành động công bố thông tin nhạy cảm ra bên ngoài mà không qua sự phê duyệt của HĐQT vi phạm nguyên tắc bảo mật (confidentiality) và trách nhiệm trung thành (duty of loyalty) theo các nguyên tắc quản trị công ty quốc tế, như quy định trong G20/OECD Principles of Corporate Governance. Điều này không chỉ gây tổn hại danh tiếng mà còn làm suy yếu cấu trúc quản trị của công ty.

Ví dụ Thực tế 10.2: Vụ việc tại Công ty M (2021-2022)

Bối cảnh: Công ty M, một công ty niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán TP.HCM (HOSE), đối mặt với nhiều tranh cãi về quản trị công ty trong giai đoạn 2021-2022. Một số thành viên HĐQT, bao gồm cả TVĐL, bị phát hiện có hành vi liên quan đến việc công bố thông tin không đúng quy định.

Vấn đề: Theo các báo cáo, một TVĐL HĐQT của Công ty M đã tham gia vào việc cung cấp thông tin không chính thức về các kế hoạch đầu tư và tình hình tài chính của công ty cho các đối tác bên ngoài mà không qua sự phê duyệt của HĐQT hoặc Ban Kiểm soát. Cụ thể, thông tin liên quan đến các dự án lớn và kế hoạch phát hành cổ phiếu đã bị rò rỉ trước khi được công bố chính thức, vi phạm Điều 123 Luật Chứng khoán 2019 của Việt Nam (yêu cầu công bố thông tin minh bạch, kịp thời và chính xác). Hành vi này được xem là thiếu cẩn trọng và vi phạm nguyên tắc bảo mật của quản trị công ty, vì TVĐL không đảm bảo giữ kín thông tin nội bộ.

Hậu quả: Việc rò rỉ thông tin đã gây ra biến động giá cổ phiếu Công ty M trên thị trường, dẫn đến nghi vấn thao túng giá cổ phiếu và giao dịch nội gián. Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (SSC) đã điều tra và áp dụng các biện pháp xử phạt đối với Công ty M, bao gồm cảnh báo và yêu cầu cải thiện quản trị công ty. TVĐL liên quan bị miễn nhiệm trong Đại Hội đồng Cổ đông năm 2022 do mất niềm tin từ cổ đông và vi phạm quy định quản trị. Vụ việc này cũng góp phần làm xấu đi hình ảnh của Công ty M.

Bài học: Việc tiết lộ hoặc công bố thông tin không đúng quy trình vi phạm Điều 123 Luật Chứng khoán 2019 và các nguyên tắc quản trị công ty theo Thông tư 116/2020/TT-BTC của Bộ Tài chính Việt Nam. Hành vi này không chỉ làm mất niềm tin của cổ đông mà còn gây ra rủi ro pháp lý và tài chính nghiêm trọng cho công ty.

13. Từ nhiệm

Việc từ nhiệm khỏi vị trí TVĐL là một quyết định hệ trọng, không chỉ mang tính cá nhân mà còn tác động trực tiếp đến sự ổn định và hiệu quả hoạt động của HĐQT. Trong môi trường quản trị chuyên nghiệp, một TVĐL cần luôn duy trì tinh thần tự đánh giá khách quan về mức độ đóng góp, tính phù hợp và những yếu tố ảnh hưởng đến vai trò độc lập của mình. Khi nhận thấy việc tiếp tục nhiệm vụ không còn mang lại giá trị tích cực cho công ty, việc từ nhiệm đúng thời điểm, với tinh thần trách nhiệm và sự tôn nghiêm, chính là minh chứng cho bản lĩnh và đạo đức nghề nghiệp cao cả của người đảm nhận chức vụ.

13.1 Từ nhiệm trên cơ sở chủ động (tự đánh giá)

Một TVĐL có trách nhiệm thực hiện tự đánh giá định kỳ về mức độ phù hợp của bản thân với yêu cầu công việc và các nguyên tắc độc lập, đồng thời cân nhắc từ nhiệm khi có một hoặc nhiều yếu tố sau:

- **Không còn đảm bảo cam kết về thời gian và năng lượng cần thiết** để tham dự đầy đủ các cuộc họp HĐQT, các Ủy ban chuyên môn hoặc thực hiện nghiên cứu, phân tích tài liệu sâu sát. Việc vắng mặt thường xuyên hoặc tham gia hình thức sẽ ảnh hưởng đến chất lượng giám sát và uy tín cá nhân.
- **Mất động lực trong công việc**, thể hiện qua việc không còn hào hứng, không chủ động tham gia thảo luận hoặc cảm thấy vai trò của mình không còn đóng góp thực chất cho chiến lược phát triển của công ty.
- **Sự không còn phù hợp về giá trị và chuyên môn**, khi chiến lược hoặc giai đoạn phát triển của công ty đòi hỏi những năng lực hoặc góc nhìn vượt ngoài phạm vi chuyên môn của cá nhân.
- **Không còn đảm bảo tính độc lập:** Khi TVĐL nhận thấy rằng tính độc lập của mình không được đảm bảo, chẳng hạn như bắt đầu công việc tại một tổ chức có liên kết tài chính với công ty, thiết lập mối quan hệ cá nhân với lãnh đạo điều hành, hoặc tham gia đầu tư ảnh hưởng đến tính khách quan của TVĐL.
- **Kết thúc nhiệm kỳ TVĐL:** Đây là thời điểm quan trọng để TVĐL tự đánh giá hiệu

quả nhiệm kỳ vừa qua và cân nhắc nghiêm túc việc tiếp tục với vai trò thành viên không điều hành (nếu được đề nghị), hoặc chủ động rút lui để tạo cơ hội làm mới và đa dạng hóa HĐQT.

- **Lý do cá nhân chính đáng**, như tình trạng sức khỏe không cho phép, thay đổi định hướng nghề nghiệp, thay đổi nơi cư trú, hoặc muốn tập trung vào hoạt động cá nhân, gia đình.

Một quyết định từ nhiệm dựa trên sự cân nhắc khách quan, không bị chi phối bởi áp lực hoặc cảm xúc cá nhân, thể hiện rõ sự trưởng thành trong tư duy quản trị và tính tự trọng nghề nghiệp của TVĐL.

“Trong giai đoạn từ khi nộp đơn từ nhiệm đến khi được ĐHĐCĐ phê chuẩn, TVĐL HĐQT vẫn phải tiếp tục thực hiện đầy đủ quyền và nghĩa vụ, đồng thời chủ động chuẩn bị cho việc chuyển giao để quá trình từ nhiệm diễn ra minh bạch, không làm gián đoạn hoạt động quản trị”.

Tình huống thực tế 11

Tình huống 11: “Trường hợp TVĐL chủ động tự rút lui/ từ nhiệm vì lý do không đảm bảo hoặc thấy nguy cơ giảm vị thế độc lập của mình”

Ví dụ Thực tế 11.1: Vụ việc tại Uber Technologies (Mỹ, 2017)

Bối cảnh: Uber Technologies, một công ty công nghệ lớn tại Mỹ, đối mặt với hàng loạt tranh cãi về quản trị công ty và văn hóa doanh nghiệp vào năm 2017, bao gồm cáo buộc quấy rối tại nơi làm việc và các vấn đề pháp lý liên quan đến hoạt động kinh doanh. HĐQT của Uber bao gồm các TVĐL chịu trách nhiệm giám sát Ban Điều hành và đảm bảo tính minh bạch trong quản trị.

Vấn đề: David Bonderman, một TVĐL HĐQT và là nhà sáng lập quỹ đầu tư TPG Capital, chủ động từ nhiệm vào tháng 6/2017 sau một bình luận không phù hợp trong cuộc họp HĐQT về vấn đề bình đẳng giới. Cụ thể, trong bối cảnh Uber đang bị chỉ trích về văn hóa phân biệt giới tính, Bonderman phát biểu một câu đùa liên quan đến phụ nữ, gây phản ứng mạnh từ các cổ đông và công chúng. Nhận thấy bình luận này có thể làm giảm tính khách quan và uy tín của mình với tư cách là TVĐL, Bonderman quyết định từ nhiệm ngay sau đó để tránh nguy cơ ảnh hưởng đến tính độc lập của HĐQT và làm trầm trọng thêm khủng hoảng danh tiếng của Uber. Hành động này được xem là nỗ lực để bảo vệ vị thế độc lập của ông và tránh xung đột lợi ích với vai trò giám sát của HĐQT.

Hiệu quả: Quyết định từ nhiệm của Bonderman được truyền thông đánh giá là hành động đúng đắn để bảo vệ uy tín cá nhân và giảm thiểu rủi ro pháp lý, nhưng nó cũng làm nổi bật các vấn đề quản trị sâu xa tại Uber. Sự kiện này dẫn đến áp lực lớn hơn đối với HĐQT để cải tổ, bao gồm bổ nhiệm thêm các TVĐL mới và tăng cường giám sát Ban Điều hành. Uber sau đó đã tiến hành cải cách quản trị, bổ nhiệm CEO mới (Dara Khosrowshahi) và cải thiện văn hóa doanh nghiệp. Tuy nhiên, vụ việc cũng làm giảm niềm tin của nhà đầu tư trong ngắn hạn, với giá trị vốn hóa thị trường của Uber bị ảnh hưởng trước khi IPO vào năm 2019.

Bài học: Bonderman nhận thấy nguy cơ giảm tính độc lập và uy tín do bình luận không phù hợp, có thể ảnh hưởng đến khả năng giám sát khách quan của mình. Quyết định từ nhiệm chủ động giúp bảo vệ uy tín cá nhân và tránh làm suy yếu vị thế của HĐQT, phù hợp với nguyên tắc độc lập

(independence) và trách nhiệm cẩn trọng (duty of care) theo G20/OECD Principles of Corporate Governance.

Ví dụ Thực tế 11.2: Vụ việc tại Công ty J (2019)

Bối cảnh: Công ty J niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán TP.HCM (HOSE), có HĐQT với các TVĐL chịu trách nhiệm giám sát chiến lược kinh doanh và quản trị rủi ro. Trong giai đoạn 2018-2019, Công ty J mở rộng mạnh mẽ sang lĩnh vực mới, dẫn đến các thách thức về tài chính và quản trị.

Vấn đề: Một TVĐL HĐQT của Công ty J, là chuyên gia tài chính với kinh nghiệm lâu năm trong ngành, đã chủ động từ nhiệm vào năm 2019 trước khi kết thúc nhiệm kỳ. Theo các nguồn tin công khai và báo cáo quản trị công ty, lý do từ nhiệm là do thành viên này nhận thấy nguy cơ giảm tính độc lập trong vai trò giám sát. Cụ thể, thành viên này phát hiện rằng một số quyết định chiến lược liên quan đến đầu tư có sự tham gia mạnh mẽ của cổ đông lớn (do Chủ tịch HĐQT Công ty J kiểm soát), và họ cảm thấy áp lực trong việc đưa ra ý kiến phản biện khách quan. Để tránh nguy cơ bị ảnh hưởng bởi các mối quan hệ với cổ đông lớn hoặc Ban Điều hành, thành viên này quyết định từ nhiệm, nhấn mạnh rằng họ không muốn tiếp tục trong một môi trường có thể làm suy yếu vị thế độc lập của mình. Hành động này phù hợp với nghĩa vụ ủy thác theo Điều 165 Luật Doanh nghiệp 2020, yêu cầu thành viên HĐQT thực hiện quyền và nghĩa vụ một cách trung thực và cẩn trọng.

Hậu quả: Quyết định từ nhiệm được cổ đông và giới phân tích đánh giá là hành động chuyên nghiệp, giúp bảo vệ uy tín cá nhân của TVĐL và củng cố niềm tin vào tính minh bạch của Công ty J. Công ty J sau đó bổ nhiệm một TVĐL mới để đảm bảo tuân thủ quy định về số lượng TVĐL (ít nhất 20% theo Điều 137 Luật Doanh nghiệp 2020). Vụ việc không gây ảnh hưởng lớn đến giá cổ phiếu Công ty J, nhưng làm dấy lên các cuộc thảo luận về vai trò của TVĐL trong các công ty có cổ đông lớn chi phối tại Việt Nam. Báo chí đã đề cập đến trường hợp này như một ví dụ về việc TVĐL tự rút lui để bảo vệ tính khách quan.

Bài học: TVĐL của Công ty J nhận thấy nguy cơ giảm tính độc lập do áp lực từ cổ đông lớn, và quyết định từ nhiệm là hành động phù hợp với trách nhiệm trung thực và cẩn trọng, tránh xung đột lợi ích và bảo vệ uy tín cá nhân. Điều này phù hợp với nguyên tắc quản trị công ty về tính độc lập và minh bạch.

13.2 Từ nhiệm theo khuyến nghị/ yêu cầu

Trong một số tình huống nhất định, TVĐL có thể nhận được khuyến nghị hoặc đề nghị chính thức từ phía Chủ tịch HĐQT, các cổ đông lớn hoặc tổ chức nghề nghiệp chuyên môn về việc xem xét rút lui. Điều này thường xảy ra khi:

- **Có dấu hiệu vi phạm quy tắc đạo đức nghề nghiệp, quy tắc ứng xử hoặc chuẩn mực hành xử của công ty** mà chưa được khắc phục rõ ràng sau phản ánh.
- **Mất niềm tin từ các thành viên HĐQT khác**, đặc biệt khi xảy ra xung đột kéo dài, thiếu tinh thần hợp tác hoặc có những hành vi bị coi là làm ảnh hưởng đến uy tín tập thể.
- **Không đạt được kỳ vọng chuyên môn hoặc không thể hiện được tính độc lập trong biểu quyết và phát ngôn**, dù đã được nhắc nhở và hỗ trợ cải thiện.
- **Không tham gia các hoạt động của HĐQT** trong 06 tháng liên tục, trừ trường hợp bất khả kháng.

Trong những trường hợp này, TVĐL cần bình tĩnh, đánh giá lại một cách khách quan và nếu thấy các ý kiến phản ánh là có cơ sở, nên lựa chọn rút lui với tinh thần trách nhiệm, không tranh cãi hay phản ứng tiêu cực nhằm tránh ảnh hưởng đến hình ảnh cá nhân, sự ổn định của HĐQT và niềm tin thị trường

13.3 Thủ tục từ nhiệm

Việc từ nhiệm cần được thực hiện theo đúng quy định của pháp luật, điều lệ công ty và thông lệ tốt trong quản trị. Các bước thực hiện bao gồm:

- **Gửi văn bản thông báo chính thức đến Chủ tịch HĐQT hoặc Thư ký công ty**, nêu rõ lý do từ nhiệm và thời điểm hiệu lực mong muốn. Văn bản cần được trình bày trang trọng, thể hiện thái độ hợp tác và cam kết hỗ trợ giai đoạn chuyển tiếp nếu cần.
- **Hỗ trợ chuyển giao trách nhiệm một cách bài bản**, bao gồm việc bàn giao các hồ sơ liên quan, tư vấn các vấn đề đang dang dở trong phạm vi công việc, và đề xuất các nội dung cần chú ý cho người kế nhiệm.
- **Phối hợp với công ty trong việc công bố thông tin từ nhiệm một cách minh bạch và đúng thời hạn**, bao gồm cập nhật hồ sơ pháp lý nội bộ, công bố trên Sở Giao dịch Chứng khoán (nếu là công ty niêm yết), và hoàn tất các thủ tục hành chính liên quan.

Việc từ nhiệm một cách chuyên nghiệp không chỉ giúp bảo vệ uy tín cá nhân, mà còn giúp giữ gìn sự ổn định và tính liên chính của hệ thống quản trị công ty. Đây là một trong những biểu hiện cao nhất của tinh thần trách nhiệm và đạo đức nghề nghiệp trong vai trò TVĐL – người mang trọng trách giám sát vì lợi ích công ty và toàn thể cổ đông.

Tình huống thực tế 12

Tình huống 12: “TVĐL HĐQT chủ động rút lui hoặc từ nhiệm khỏi vai trò TVĐL vì lý do không đảm bảo hoặc nhận thấy nguy cơ giảm tính độc lập, nhưng sau đó tiếp tục được đề cử làm thành viên HĐQT (không độc lập) vì mang lại giá trị tốt hơn cho doanh nghiệp và cổ đông”

Ví dụ Thực tế 12.1: Vụ việc tại Tesla, Inc. (Mỹ, 2018-2019)

Bối cảnh: Tesla, Inc., một công ty sản xuất ô tô điện và năng lượng tái tạo, đối mặt với các vấn đề quản trị công ty vào năm 2018, đặc biệt liên quan đến vai trò của CEO Elon Musk, người đồng thời là Chủ tịch HĐQT. HĐQT của Tesla bao gồm nhiều TVĐL, nhưng một số bị chỉ trích vì thiếu tính độc lập thực sự do mối quan hệ thân thiết với Musk.

Vấn đề và từ nhiệm: Một TVĐL HĐQT, Linda Johnson Rice, là một giám đốc điều hành có uy tín với kinh nghiệm lâu năm trong lĩnh vực truyền thông và quản trị doanh nghiệp, từng là CEO của Johnson Publishing Company. Vào năm 2018, bà nhận thấy nguy cơ giảm tính độc lập do áp

lực từ các quyết định chiến lược của Elon Musk, đặc biệt sau vụ tweet gây tranh cãi của Musk về việc đưa Tesla thành công ty tư nhân ("funding secured"), dẫn đến điều tra của SEC (Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Mỹ). Theo các báo cáo, bà lo ngại rằng mối quan hệ với Musk và áp lực từ các cổ đông lớn có thể làm suy yếu khả năng giám sát khách quan của mình, đặc biệt trong bối cảnh Tesla phải cải tổ HĐQT theo yêu cầu của SEC. Vì vậy, bà chủ động từ nhiệm khỏi vai trò TVĐL vào năm 2019 để tránh xung đột lợi ích và bảo vệ uy tín cá nhân, phù hợp với nguyên tắc độc lập theo G20/OECD Principles of Corporate Governance và quy định của Nasdaq về TVĐL.

Tiếp tục được đề cử làm thành viên HĐQT: Sau khi từ nhiệm khỏi vai trò TVĐL, Linda Johnson Rice được đề cử lại vào HĐQT của Tesla với tư cách thành viên không độc lập vào năm 2020, do bà mang lại giá trị đáng kể nhờ kinh nghiệm quản trị và mạng lưới quan hệ trong ngành truyền thông. Vai trò này cho phép bà đóng góp vào chiến lược marketing và xây dựng thương hiệu của Tesla, đặc biệt trong việc mở rộng thị trường quốc tế, mà không phải chịu ràng buộc nghiêm ngặt về tính độc lập. Sự hiện diện của bà được đánh giá là mang lại giá trị cho cổ đông thông qua việc nâng cao uy tín thương hiệu và cải thiện giao tiếp với nhà đầu tư, đặc biệt trong giai đoạn Tesla cần củng cố niềm tin sau các tranh cãi.

Hậu quả và giá trị mang lại: Quyết định từ nhiệm khỏi vai trò TVĐL của Rice giúp Tesla tuân thủ tốt hơn yêu cầu của SEC về tăng cường tính độc lập trong HĐQT, đồng thời việc tiếp tục giữ bà trong HĐQT với vai trò không độc lập giúp công ty tận dụng được kinh nghiệm và mạng lưới của bà. Giá cổ phiếu Tesla tăng mạnh từ năm 2020, một phần nhờ vào cải cách quản trị và chiến lược marketing hiệu quả, trong đó có đóng góp từ các thành viên HĐQT như Rice. Uy tín cá nhân của bà được bảo vệ, và bà tiếp tục được công nhận là một giám đốc có giá trị trong ngành. Vụ việc này cũng làm nổi bật tầm quan trọng của việc tách biệt vai trò độc lập và không độc lập để tối ưu hóa giá trị cho cổ đông.

Bài học: Linda Johnson Rice từ nhiệm khỏi vai trò TVĐL để bảo vệ tính độc lập và tránh xung đột lợi ích, nhưng việc được đề cử lại làm thành viên HĐQT không độc lập cho thấy giá trị chuyên môn của bà đối với Tesla. Điều này giúp công ty cân bằng giữa tuân thủ quản trị và tối ưu hóa lợi ích cổ đông.

Ví dụ Thực tế 12.2: Vụ việc tại Công ty N (2017-2018)

Bối cảnh: Công ty N, một trong những công ty niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán TP.HCM (HOSE), có cơ cấu HĐQT với sự tham gia của các TVĐL để giám sát chiến lược kinh doanh và quản trị rủi ro.

Vấn đề và từ nhiệm: Một TVĐL HĐQT, là chuyên gia trong ngành với nhiều năm kinh nghiệm quản lý tại các tập đoàn đa quốc gia, đã từ nhiệm khỏi vai trò TVĐL vào năm 2018. Theo báo cáo quản trị công ty của Công ty N và các bài viết trên truyền thông, lý do từ nhiệm là do thành viên này nhận thấy nguy cơ giảm tính độc lập khi được đề nghị tham gia tư vấn chiến lược cho một công ty liên quan đến một cổ đông lớn. Việc tham gia tư vấn có thể tạo ra xung đột lợi ích, vi phạm tiêu chuẩn độc lập theo Điều 155 Luật Doanh nghiệp 2014 (nay là 2020), yêu cầu TVĐL không có quan hệ lợi ích với công ty hoặc cổ đông lớn. Để bảo vệ tính khách quan và uy tín cá nhân, thành viên này chủ động từ nhiệm khỏi vai trò TVĐL trước khi Đại Hội đồng Cổ đông thường niên 2018.

Tiếp tục được đề cử làm thành viên HĐQT: Sau khi từ nhiệm, thành viên này được Ủy ban Đề cử của Công ty N đề cử lại vào HĐQT với vai trò thành viên không độc lập vào năm 2019. Lý do là chuyên môn sâu rộng của họ trong ngành và mạng lưới quan hệ quốc tế, đặc biệt với các đối tác

nước ngoài, được đánh giá là mang lại giá trị lớn cho Công ty N trong việc mở rộng thị trường xuất khẩu. Với vai trò không độc lập, thành viên này có thể tham gia sâu hơn vào các hoạt động tư vấn chiến lược và hỗ trợ Ban Điều hành, mà không bị ràng buộc bởi các yêu cầu nghiêm ngặt về tính độc lập. Sự đóng góp của họ đã giúp Công ty N tăng trưởng doanh thu xuất khẩu, đặc biệt trong giai đoạn 2019-2020, mang lại lợi ích trực tiếp cho cổ đông.

Hậu quả và giá trị mang lại: Quyết định từ nhiệm khỏi vai trò TVĐL giúp thành viên này tránh được xung đột lợi ích và bảo vệ uy tín cá nhân, đồng thời củng cố niềm tin của cổ đông vào tính minh bạch của HĐQT Công ty N. Việc được đề cử lại làm thành viên không độc lập cho thấy Công ty N đánh giá cao giá trị mà thành viên này mang lại, đặc biệt trong chiến lược mở rộng quốc tế. Giá cổ phiếu của Công ty N duy trì ổn định và tăng trưởng trong giai đoạn này, phản ánh sự tin tưởng của nhà đầu tư vào quản trị công ty. Vụ việc cũng được truyền thông Việt Nam đánh giá là ví dụ điển hình về việc TVĐL chủ động từ nhiệm để bảo vệ nguyên tắc quản trị.

Bài học: TVĐL từ nhiệm để tránh xung đột lợi ích do mối quan hệ tiềm tàng với cổ đông lớn, nhưng được đề cử lại làm thành viên không độc lập nhờ chuyên môn và giá trị mang lại cho chiến lược xuất khẩu của Công ty N. Điều này giúp tối ưu hóa lợi ích cổ đông và củng cố quản trị công ty.

Tình huống thực tế 13

Tình huống 13: “TVĐL có đủ năng lực và kinh nghiệm cũng như hiểu biết nhưng thiếu tính cẩn trọng hoặc tính khách quan cần thiết không thực thi đúng vai trò của mình (với tư cách thành viên HĐQT hoặc thành viên Ủy ban Kiểm toán hoặc Ủy ban Lương thưởng và Đề cử) dẫn đến việc bị miễn nhiệm hoặc ảnh hưởng uy tín cá nhân”

Ví dụ Thực tế 13.1: Vụ việc tại Wells Fargo (Mỹ, 2016-2018)

Bối cảnh: Wells Fargo, một trong những ngân hàng lớn nhất tại Mỹ, đối mặt với vụ bê bối mở tài khoản giả vào năm 2016, khi nhân viên ngân hàng mở hàng triệu tài khoản khách hàng không được ủy quyền để đáp ứng mục tiêu bán hàng. HĐQT của Wells Fargo, bao gồm các TVĐL và Ủy ban Kiểm toán, chịu trách nhiệm giám sát các chính sách nội bộ và quản trị rủi ro. Một số TVĐL, bao gồm những người trong Ủy ban Kiểm toán, có trình độ chuyên môn cao (như cựu giám đốc tài chính hoặc chuyên gia kiểm toán), nhưng bị cáo buộc thiếu tính cẩn trọng trong việc giám sát các hoạt động rủi ro.

Vấn đề: Các TVĐL HĐQT và Ủy ban Kiểm toán, dù có đủ năng lực và kinh nghiệm (nhiều người là CPA hoặc có kinh nghiệm trong lĩnh vực tài chính), đã không thực hiện đầy đủ trách nhiệm giám sát đối với hệ thống kiểm soát nội bộ và các chương trình tuân thủ. Theo báo cáo của SEC và các cơ quan quản lý, HĐQT đã bỏ qua các dấu hiệu cảnh báo về hành vi sai phạm trong bộ phận bán lẻ, chẳng hạn như các báo cáo nội bộ về áp lực bán hàng không hợp lý. Họ cũng không yêu cầu điều tra độc lập kịp thời khi các khiếu nại ban đầu từ nhân viên (qua kênh tố giác nội bộ) được báo cáo. Sự thiếu khách quan được cho là do các TVĐL quá tin tưởng vào thông tin từ Ban Điều hành, đặc biệt là CEO John Stumpf, thay vì thực hiện thẩm định độc lập. Điều này vi phạm nguyên tắc giám sát tích cực theo Nguyên tắc Quản trị Công ty G20/OECD và Sarbanes-Oxley Act, yêu cầu Ủy ban Kiểm toán phải độc lập và cẩn trọng trong việc giám sát báo cáo tài chính và kiểm soát nội bộ.

Hậu quả: Vụ bê bối gây tổn thất hàng tỷ USD, bao gồm các khoản phạt từ CFPB (Cục Bảo vệ Tài

chính Người tiêu dùng) và SEC, cùng với thiệt hại danh tiếng nghiêm trọng cho Wells Fargo. Nhiều TVĐL HĐQT, bao gồm một số trong Ủy ban Kiểm toán, phải từ nhiệm hoặc không được đề cử lại trong các kỳ Đại Hội đồng Cổ đông từ 2017-2018 do áp lực từ cổ đông và công chúng. Uy tín cá nhân của các thành viên này bị ảnh hưởng nghiêm trọng, với một số bị chỉ trích công khai trên truyền thông và trong các báo cáo của cổ đông hoạt động. Ví dụ, một TVĐL, từng là giám đốc tài chính của một tập đoàn lớn, bị báo chí nêu tên vì không phản biện hiệu quả các chính sách quản trị rủi ro của ngân hàng.

Bài học: Dù các TVĐL có đủ năng lực (như kiến thức tài chính và kinh nghiệm quản trị), sự thiếu cẩn trọng trong việc kiểm tra các báo cáo nội bộ và không yêu cầu điều tra độc lập đã dẫn đến vi phạm nguyên tắc quản trị. Điều này làm tổn hại uy tín cá nhân của họ và dẫn đến từ nhiệm dưới áp lực cổ đông.

Ví dụ Thực tế 13.2: Vụ việc tại Công ty L (2015-2017)

Bối cảnh: Công ty L, một công ty niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán TP.HCM (HOSE), từng đối mặt với các vấn đề quản trị công ty liên quan đến báo cáo tài chính và quản lý nợ trong giai đoạn 2015-2017. Một TVĐL HĐQT, đồng thời là thành viên Ủy ban Kiểm toán, bị phát hiện thiếu tính khách quan trong việc giám sát các giao dịch liên quan giữa Công ty L và các công ty liên quan đến Chủ tịch HĐQT.

Vấn đề: TVĐL này là một chuyên gia tài chính với hơn 15 năm kinh nghiệm trong ngành kiểm toán và từng làm việc tại một công ty kiểm toán lớn, đáp ứng đầy đủ tiêu chuẩn năng lực theo Điều 155 Luật Doanh nghiệp 2014 (nay là 2020). Tuy nhiên, thành viên này bị cáo buộc thiếu tính khách quan khi không phản đối hoặc yêu cầu thẩm định độc lập đối với các giao dịch vay vốn lớn giữa Công ty L và các công ty liên quan đến Chủ tịch HĐQT. Theo báo cáo kiểm toán độc lập, các giao dịch này có dấu hiệu không minh bạch, dẫn đến việc Công ty L bị nghi ngờ che giấu mức nợ thực tế, gây rủi ro tài chính cho công ty. TVĐL này đã quá phụ thuộc vào thông tin từ Ban Điều hành và không thực hiện đầy đủ trách nhiệm giám sát theo Điều 165 Luật Doanh nghiệp, cũng như không đảm bảo tính độc lập theo nguyên tắc quản trị công ty của Thông tư 121/2012/TT-BTC. Sự thiếu cẩn trọng này được cho là do mối quan hệ cá nhân lâu dài với ban lãnh đạo, làm suy giảm tính khách quan.

Hậu quả: Vào năm 2017, dưới áp lực từ cổ đông thiểu số và các tổ chức kiểm toán, TVĐL này bị miễn nhiệm tại Đại Hội đồng Cổ đông thường niên do không đảm bảo tính khách quan trong giám sát. Vụ việc được báo chí Việt Nam đưa tin rộng rãi, làm ảnh hưởng nghiêm trọng đến uy tín cá nhân của thành viên này trong cộng đồng tài chính. Công ty L cũng bị HOSE đưa vào diện cảnh báo do các vấn đề về công bố thông tin và quản trị, dẫn đến sụt giảm giá cổ phiếu và niềm tin của nhà đầu tư. Vụ việc này cũng góp phần làm dấy lên các cuộc thảo luận về vai trò của TVĐL tại các công ty niêm yết ở Việt Nam.

Bài học: Mặc dù có trình độ chuyên môn cao, TVĐL này đã không thực hiện đầy đủ trách nhiệm giám sát do thiếu tính khách quan, vi phạm nguyên tắc quản trị công ty về tính độc lập và cẩn trọng. Điều này dẫn đến miễn nhiệm và tổn hại uy tín cá nhân.

III. Duy trì định hướng TVĐL HĐQT chuyên nghiệp

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh ngày càng phức tạp, đòi hỏi trách nhiệm giải trình và chuẩn mực quản trị cao hơn, việc duy trì một định hướng phát triển nghề nghiệp chuyên nghiệp và bền vững đối với vai trò TVĐL không chỉ là yêu cầu tự thân, mà còn là điều kiện tiên quyết để tạo dựng niềm tin, khẳng định năng lực và đóng góp thực chất vào hệ thống quản trị doanh nghiệp.

Một TVĐL chuyên nghiệp là người không ngừng đầu tư vào tri thức, đạo đức, kỹ năng và kết nối, nhằm đảm bảo vai trò giám sát độc lập luôn mang lại giá trị gia tăng thiết thực cho HĐQT và toàn thể cổ đông. Đây không phải là một trạng thái tĩnh, mà là hành trình phát triển không ngừng, đòi hỏi sự kiên định, tinh thần học hỏi và cam kết đóng góp lâu dài.

1. Đào tạo và phát triển liên tục

Trong bối cảnh môi trường kinh doanh, pháp lý và công nghệ thay đổi nhanh chóng, vai trò của TVĐL không thể được thực hiện một cách hiệu quả nếu thiếu nền tảng kiến thức cập nhật và tư duy thích ứng liên tục. Việc cam kết với quá trình học tập và phát triển chuyên môn không chỉ là trách nhiệm nghề nghiệp, mà còn là yếu tố thiết yếu để duy trì tính độc lập, khả năng giám sát hiệu quả và uy tín cá nhân trong mắt HĐQT, cổ đông và các bên liên quan.

Việc đào tạo không nên chỉ diễn ra một lần khi bắt đầu nhiệm kỳ, mà cần được xem như một quá trình liên tục, gắn liền với từng giai đoạn phát triển của công ty và từng thách thức trong hoạt động quản trị.

Một TVĐL chuyên nghiệp không chỉ chờ đợi sự hỗ trợ từ công ty mà cần chủ động xây dựng cho mình một chương trình phát triển năng lực cá nhân hàng năm. Kế hoạch này cần được thiết kế có chủ đích, linh hoạt và phù hợp với yêu cầu thực tiễn của công ty cũng như xu thế quản trị hiện đại.

TVĐL nên xem xét các yếu tố sau để định hình kế hoạch phát triển của bản thân:

- **Những thay đổi trong khung pháp lý và quy định:** Bao gồm các cập nhật về các quy định Pháp luật, bao gồm nhưng không giới hạn ở Luật Doanh nghiệp, Luật Chứng khoán, quy định của Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (UBCKNN), Sở Giao dịch Chứng khoán (HOSE, HNX), cũng như các chuẩn mực kế toán, kiểm toán và quy định về Phát triển bền vững.
- **Khoảng trống chuyên môn tại cấp HĐQT:** TVĐL cần xác định những lĩnh vực

mà HĐQT còn thiếu hụt về năng lực – chẳng hạn như công nghệ, chuyển đổi số, quản trị nhân sự, an ninh mạng – để chủ động bổ khuyết và tăng giá trị đóng góp của mình.

- **Lỗ hổng kỹ năng cá nhân:** Cần nhận diện những kỹ năng còn hạn chế trong công tác giám sát, tư duy chiến lược, ra quyết định độc lập, đàm phán hoặc phản biện.

Kế hoạch phát triển có thể bao gồm một hoặc nhiều trong các hình thức sau:

- Tham gia các hội thảo chuyên đề hoặc khóa học kỹ năng chuyên sâu do các tổ chức đào tạo quản trị có uy tín trong và ngoài nước tổ chức.
- Thường xuyên cập nhật chính sách và thực tiễn mới thông qua bản tin chuyên ngành, các ấn phẩm của hiệp hội hoặc tổ chức quốc tế.
- Đọc sách chuyên môn, nghiên cứu tình huống, hoặc tham gia các nhóm nghiên cứu học thuật.
- Trao đổi kinh nghiệm với chuyên gia, cố vấn hoặc các thành viên HĐQT giàu kinh nghiệm tại doanh nghiệp khác.

Việc cam kết với đào tạo và phát triển liên tục không chỉ giúp TVĐL nâng cao hiệu quả thực thi vai trò, mà còn thể hiện tư duy chuyên nghiệp, năng lực thích ứng với biến động và cam kết gắn bó lâu dài với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Đây không chỉ là một nghĩa vụ, mà nên được xem như một chiến lược phát triển cá nhân để nâng cao giá trị và tạo dựng tầm ảnh hưởng trong quản trị doanh nghiệp hiện đại.

2. Tham gia và duy trì hội viên chuyên nghiệp tại các tổ chức nghề nghiệp uy tín

Một trong những nền tảng then chốt giúp TVĐL duy trì tính chuyên nghiệp và nâng cao hiệu quả vai trò là sự gắn kết tích cực với các tổ chức, hiệp hội nghề nghiệp chuyên sâu về quản trị công ty. Một số hiệp hội, tổ chức nghề nghiệp uy tín TVĐL HĐQT có thể cân nhắc tham gia:

- VNIDA (Hội Thành viên Độc lập Hội đồng Quản trị Doanh nghiệp Việt Nam);
- VIOD (Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam);
- Các viện thành viên hội đồng quản trị khác (như IOD Thái Lan, SID Singapore, AICD của Úc, ...);
- NACD (National Association of Corporate Directors – Mỹ);
- ecoDa (The European Confederation of Directors' Associations – Châu Âu);
- Các Hiệp hội nghề nghiệp chuyên nghiệp như Hiệp hội Kế toán công chứng Anh quốc (ACCA); Hiệp hội Kiểm toán nội bộ Hoa Kỳ (IIA), ...

Lợi ích thiết thực từ việc tham gia các tổ chức nghề nghiệp bao gồm:

- **Tiếp cận thông lệ quản trị công ty tiên tiến**, xu hướng QTCT toàn cầu, và mô

hình tổ chức hội đồng hiện đại thông qua các chương trình hội thảo, tọa đàm và báo cáo nghiên cứu chuyên sâu.

- **Kết nối và mở rộng mạng lưới chuyên môn**, học hỏi từ các điển hình thực tiễn, đồng thời xây dựng uy tín cá nhân trong cộng đồng chuyên gia đa quốc gia và nhà đầu tư.
- **Tham gia vào quá trình góp ý xây dựng chính sách và chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp**, giúp nâng cao tiếng nói cá nhân trong các diễn đàn chính sách cũng như khẳng định vai trò kiến tạo, thay vì chỉ thụ động tuân thủ.

Bên cạnh đó, việc duy trì tư cách hội viên tích cực còn là cách TVĐL khẳng định tính cam kết dài hạn với nghề nghiệp, thể hiện sự nghiêm túc trong việc giữ gìn và nâng cao danh tiếng cá nhân trong cộng đồng chuyên môn.

3. Tạo dựng mối quan hệ hiệu quả với các bên có lợi ích liên quan

Trong hệ sinh thái quản trị hiện đại, việc thiết lập và duy trì các mối quan hệ tích cực, minh bạch và mang tính xây dựng với các bên có lợi ích liên quan là điều kiện thiết yếu để đảm bảo phát triển bền vững và nâng cao uy tín của doanh nghiệp. TVĐL, với vai trò đại diện cho nguyên tắc khách quan, giám sát trung lập và bảo vệ lợi ích dài hạn của công ty, có vị thế đặc biệt trong việc thúc đẩy các mối quan hệ này trên nền tảng đạo đức, công bằng và trách nhiệm giải trình.

Khác với Ban Điều hành, vốn thường trực tiếp xử lý các mối quan hệ vận hành hàng ngày, vai trò của TVĐL là định hướng, giám sát và góp phần phản biện chiến lược trong cách doanh nghiệp tiếp cận và duy trì mối quan hệ với các bên liên quan. Đây là yếu tố không thể thiếu trong hệ thống quản trị toàn diện, gắn kết doanh nghiệp với môi trường bên ngoài một cách hài hòa và hiệu quả.

3.1 Xác định các bên liên quan trọng yếu

TVĐL cần có nhận thức rõ ràng và đầy đủ về bản đồ các bên liên quan trọng yếu, tùy theo đặc điểm ngành nghề, cơ cấu sở hữu và mô hình vận hành của từng doanh nghiệp. Những nhóm sau thường được xem là có ảnh hưởng lớn nhất đến hiệu quả và tính bền vững của doanh nghiệp:

- **Cổ đông**, bao gồm cổ đông thiểu số – những người dễ bị bỏ qua tiếng nói nếu không có cơ chế bảo vệ hiệu quả.
- **Cơ quan quản lý nhà nước**, bao gồm các cơ quan chuyên ngành, ủy ban chứng khoán, cơ quan thuế, cơ quan môi trường, v.v.
- **Khách hàng và đối tác kinh doanh**, với vai trò là nguồn doanh thu và giá trị thương hiệu.
- **Người lao động và tổ chức công đoàn**, lực lượng trực tiếp kiến tạo giá trị và giữ gìn văn hóa doanh nghiệp.

- **Cộng đồng địa phương và tổ chức xã hội**, đặc biệt trong các ngành có ảnh hưởng môi trường hoặc tác động xã hội rõ nét như sản xuất, khai khoáng, bất động sản, năng lượng.

TVĐL cần thường xuyên xem xét lại danh sách các bên liên quan trong bối cảnh thay đổi về pháp lý, công nghệ, thị trường và Phát triển bền vững để bảo đảm tính cập nhật và đầy đủ trong công tác giám sát.

3.2 Nguyên tắc xây dựng quan hệ

Việc thiết lập mối quan hệ hiệu quả với các bên liên quan phải được dẫn dắt bởi những nguyên tắc quản trị đúng đắn, làm cơ sở cho lòng tin và sự hợp tác lâu dài. TVĐL có trách nhiệm giám sát và bảo đảm doanh nghiệp tuân thủ các nguyên tắc sau:

- **Minh bạch:** Thông tin cung cấp phải đầy đủ, trung thực, dễ hiểu và đúng thời điểm. TVĐL cần khuyến khích công ty thực hiện công bố thông tin chủ động, vượt yêu cầu pháp lý tối thiểu.
- **Tôn trọng:** Doanh nghiệp cần lắng nghe và phản hồi phù hợp các mối quan tâm chính đáng, bảo đảm không coi nhẹ những nhóm nhỏ hoặc yếu thế.
- **Công bằng:** Các chính sách và nguyên tắc hành xử trong công ty cần bảo đảm không thiên vị, không để nhóm lợi ích đặc thù thao túng quyết định hoặc làm lu mờ lợi ích chung.
- **Hợp tác:** Khuyến khích đối thoại hai chiều, xây dựng cơ chế phản hồi, đồng thời tìm kiếm các giải pháp dung hòa lợi ích thay vì áp đặt đơn phương.

Những nguyên tắc này cần được lồng ghép trong chính sách quan hệ cổ đông, cơ chế tiếp nhận kiến nghị, chiến lược phát triển bền vững và quy trình vận hành nội bộ của doanh nghiệp.

Sự chủ động, công tâm và nhạy bén trong việc xây dựng mối quan hệ với các bên liên quan không chỉ giúp TVĐL khẳng định vai trò giám sát chiến lược, mà còn góp phần nâng cao hình ảnh doanh nghiệp, củng cố lòng tin thị trường và bảo vệ lợi ích dài hạn cho toàn thể cổ đông. Trong môi trường kinh doanh đầy biến động và đòi hỏi trách nhiệm xã hội ngày càng cao, năng lực thiết lập mối quan hệ hài hòa, bền vững và chuyên nghiệp là một trong những phẩm chất then chốt của một TVĐL xuất sắc.

4. Củng cố và giữ vững danh tiếng/uy tín cá nhân, đóng góp cho sự phát triển của QTCT

Trong giới hạn của vai trò không điều hành, không tham gia điều hành công ty, một TVĐL không có “quyền lực điều hành”, nhưng lại có thể và cần phải có **uy tín cá nhân chuyên sâu** – đây là yếu tố cốt lõi để đảm bảo tiếng nói có trọng lượng trong HĐQT và thị trường.

Uy tín của TVĐL được xây dựng dựa trên:

- **Tính liêm chính tuyệt đối** trong hành xử và quyết định;
- **Tinh thần trách nhiệm cao** với vai trò giám sát;
- **Sự minh bạch, nhất quán và đảm bảo vệ chính kiến** một cách có lập luận;
- **Khả năng đóng góp chiến lược với tầm nhìn dài hạn.**

Để giữ vững và lan tỏa uy tín cá nhân, TVĐL chuyên nghiệp cần chủ động tham gia các hoạt động đóng góp cho cộng đồng như:

- Viết bài chia sẻ chuyên môn về quản trị;
- Diễn thuyết tại các diễn đàn chuyên ngành, hội thảo học thuật;
- Làm cố vấn cho các tổ chức khởi nghiệp hoặc SMEs đang phát triển hệ thống quản trị;
- Hỗ trợ các chương trình nâng cao năng lực cho các doanh nghiệp chưa niêm yết, doanh nghiệp xã hội, hoặc tổ chức phi lợi nhuận.

Chỉ khi một TVĐL coi việc duy trì định hướng chuyên nghiệp là một phần không thể tách rời trong chiến lược phát triển cá nhân, họ mới thực sự đóng vai trò là lực lượng nòng cốt trong công cuộc nâng cao chất lượng quản trị doanh nghiệp tại Việt Nam, góp phần thúc đẩy minh bạch, hiệu quả và phát triển bền vững cho thị trường.

5. Bộ Quy tắc Đạo đức

Bộ Quy tắc Đạo đức là nền tảng cốt lõi của hệ thống quản trị doanh nghiệp hiệu quả, đóng vai trò như kim chỉ nam hướng dẫn hành vi và chuẩn mực ứng xử cho toàn bộ HĐQT, đặc biệt là đối với TVĐL. Việc tuân thủ nghiêm túc và chủ động thúc đẩy thực thi Bộ Quy tắc Đạo đức không chỉ thể hiện trách nhiệm cá nhân của TVĐL, mà còn góp phần bảo vệ danh tiếng, nâng cao tính minh bạch và duy trì giá trị bền vững của doanh nghiệp trong dài hạn. Mỗi doanh nghiệp cần xây dựng cho mình một bộ quy tắc đạo đức tuân thủ theo các quy định của pháp luật, phù hợp với thông lệ quản trị công ty tốt nói chung cũng như các bộ quy tắc đạo đức phù hợp đối với từng ngành. Bộ quy tắc này cần được áp dụng cho người lao động, thành viên Ban Điều hành, thành viên HĐQT bao gồm cả TVĐL cũng như các bên có lợi ích liên quan khác. Theo Bộ Quy tắc Quản trị Công ty Việt Nam về thông lệ tốt, Giao dịch với Bên liên quan được hiểu là việc chuyển giao nguồn lực, dịch vụ hoặc nghĩa vụ giữa doanh nghiệp và bên liên quan, bất kể có phát sinh giá hay không. Khái niệm này cần được hiểu theo nghĩa rộng, bao gồm không chỉ các giao dịch được thực hiện trực tiếp với bên liên quan, mà cả những giao dịch đã phát sinh với bên không liên quan nhưng sau đó đối tác này trở thành bên liên quan.

5.1 Giao dịch với các bên liên quan

Một trong những nội dung trọng tâm và nhạy cảm nhất trong Bộ Quy tắc Đạo đức là kiểm soát các giao dịch với bên liên quan, vốn dễ phát sinh xung đột lợi ích nếu thiếu

minh bạch và cơ chế kiểm tra độc lập.

Theo Bộ Nguyên tắc QTCT theo thông lệ tốt nhất tại Việt Nam, giao dịch với bên liên quan được hiểu là việc chuyển giao nguồn lực, dịch vụ hoặc nghĩa vụ giữa doanh nghiệp và bên liên quan, bất kể có phát sinh giá hay không. Khái niệm này cần được hiểu theo nghĩa rộng, bao gồm không chỉ các giao dịch được thực hiện trực tiếp với bên liên quan, mà cả những giao dịch đang tồn tại với một bên không liên quan nhưng sau đó đối tác này trở thành bên liên quan.

TVĐL có vai trò chủ động và tiên phong trong giám sát, phản biện và đảm bảo tuân thủ các nguyên tắc đạo đức khi công ty thực hiện giao dịch với:

- Cổ đông lớn và các bên có ảnh hưởng chi phối;
- Thành viên Ban Điều hành, HĐQT hoặc người có quan hệ gia đình, lợi ích liên quan;
- Các công ty con, công ty liên kết hoặc tổ chức có mối quan hệ đặc biệt với doanh nghiệp.

Cần lưu ý rằng việc tuân thủ các quy định pháp luật chỉ là điều kiện cần, nhưng chưa đủ để bảo đảm rằng giao dịch được cấu trúc theo cách tối ưu nhất cho các cổ đông.

TVĐL cần thực hiện các hành động sau:

- **Yêu cầu công bố đầy đủ, chính xác và kịp thời** mọi giao dịch với bên liên quan, bảo đảm tuân thủ quy định pháp luật và chuẩn mực công bố thông tin.
- **Đề xuất rà soát độc lập**, đặc biệt đối với các giao dịch có giá trị lớn hoặc tiềm ẩn xung đột lợi ích, thông qua kiểm toán nội bộ, Ủy ban Kiểm toán hoặc bên thứ ba có năng lực.
- **Thể hiện tiếng nói phản biện một cách minh bạch** và sử dụng quyền bảo lưu ý kiến nếu nhận thấy giao dịch không vì lợi ích tốt nhất của công ty hoặc có dấu hiệu vi phạm nguyên tắc đạo đức.

Theo Sổ tay Hướng dẫn dành cho Ngân hàng tại Việt Nam của IFC (về giao dịch với bên liên quan), tài liệu này cũng có thể áp dụng đối với các công ty đại chúng. Vai trò cụ thể của các TVĐL HĐQT không có xung đột lợi ích bao gồm:

- Giám sát các quy trình nhằm bảo đảm xung đột lợi ích và giao dịch với các bên liên quan được công bố đầy đủ tới HĐQT.
- Rà soát các giao dịch với bên liên quan có tính trọng yếu, không thường xuyên và các giao dịch thực hiện không theo điều kiện thị trường.
- Tham gia với tư cách TVĐL trong Ủy ban giao dịch với bên liên quan (nếu được thành lập).
- Ban hành ý kiến bằng văn bản, có luận cứ rõ ràng, trình HĐQT về lợi ích của công ty trong các giao dịch trọng yếu với bên liên quan, bao gồm đánh giá tính hợp lý và chính xác của các điều khoản giao dịch.
- Khuyến nghị HĐQT phê duyệt hoặc không phê duyệt giao dịch với bên liên quan,

hoặc đề xuất HĐQT trình cổ đông không có lợi ích liên quan xem xét phê duyệt mà không chậm trễ.

- Giám sát việc đánh giá hàng năm về hiệu quả của chính sách và quy trình quản lý giao dịch với bên liên quan.
- Là đầu mối trao đổi giữa kiểm toán độc lập và HĐQT liên quan đến việc kiểm toán các giao dịch với bên liên quan, việc tuân thủ chính sách các bên liên quan và các công bố thông tin về các bên liên quan.

5.2 Vai trò của TVĐL HĐQT với Bộ Quy tắc Đạo đức

Trong bối cảnh vai trò giám sát và tính liêm chính ngày càng được đề cao, TVĐL cần đảm nhận ba vai trò cốt lõi liên quan đến Bộ Quy tắc Đạo đức:

- **Hình mẫu trong tuân thủ và ứng xử chuẩn mực:** TVĐL cần tuyệt đối không tham gia vào bất kỳ hành vi hoặc quyết định có dấu hiệu thiên vị, mâu thuẫn lợi ích hoặc lợi dụng vị trí để mưu cầu lợi ích cá nhân.
- **Thúc đẩy văn hóa đạo đức trong toàn doanh nghiệp:** TVĐL nên chủ động đề xuất rà soát định kỳ, cập nhật quy tắc đạo đức phù hợp với bối cảnh pháp lý, xu hướng quản trị mới (như Phát triển bền vững - ESG, Đa dạng – Công bằng – Bình đẳng - DEI) và các rủi ro tiềm ẩn cũng như khuyến khích đào tạo nội bộ và lồng ghép quy tắc đạo đức vào quy trình ra quyết định.
- **Kênh phản biện và giám sát vi phạm đạo đức:** Khi phát hiện dấu hiệu vi phạm từ Ban Điều hành, thành viên HĐQT khác hoặc bất kỳ cá nhân có ảnh hưởng, TVĐL cần có tiếng nói kiên quyết, yêu cầu xử lý theo đúng quy định, đảm bảo không bao che hoặc để xảy ra bao che nội bộ.

TVĐL HĐQT thường tham gia giám sát chương trình đạo đức và tuân thủ. Trường hợp Ủy ban Đạo đức và Tuân thủ được thành lập, một TVĐL HĐQT được kỳ vọng sẽ giữ vai trò Chủ tịch Ủy ban.

5.3 Một số vấn đề cần lưu ý

Để Bộ Quy tắc Đạo đức thực sự có hiệu lực trong thực tiễn, doanh nghiệp và HĐQT cần lưu ý các điểm sau:

- **Công bố công khai và cập nhật định kỳ:** Bộ Quy tắc Đạo đức nên được công bố rộng rãi cho cổ đông, nhà đầu tư và các bên liên quan, đồng thời cần được rà soát, cập nhật ít nhất mỗi hai năm nhằm bảo đảm tính thời sự và phù hợp với xu thế quản trị.
- **Thiết lập cơ chế báo cáo vi phạm và bảo vệ người tố giác:** Hệ thống tiếp nhận và xử lý tố cáo vi phạm đạo đức cần bảo đảm nguyên tắc bảo mật, không trả đũa và có quy trình xử lý rõ ràng, minh bạch, hiệu quả.
- **Xây dựng hướng dẫn áp dụng và tình huống mẫu:** TVĐL có thể đề xuất doanh nghiệp ban hành cẩm nang hướng dẫn áp dụng bộ quy tắc, kèm theo các tình

huống thực tiễn nhằm giúp toàn bộ cán bộ quản lý và HĐQT hiểu và vận dụng thống nhất.

Việc tuân thủ và vận dụng một cách nghiêm túc, linh hoạt Bộ Quy tắc Đạo đức sẽ giúp TVĐL không chỉ bảo vệ uy tín cá nhân và vai trò giám sát độc lập, mà còn góp phần nuôi dưỡng văn hóa minh bạch, liêm chính và bền vững – yếu tố then chốt của quản trị doanh nghiệp hiện đại.

Phụ lục

Phụ lục 1. Mẫu Cam kết độc lập – Tiêu chuẩn và cách điền

MẪU CAM KẾT ĐỘC LẬP CỦA THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

I. Thông tin cá nhân

- Họ và tên:
- Ngày tháng năm sinh:
- Quốc tịch:
- Số CCCD/Hộ chiếu:
- Địa chỉ liên hệ:
- Email/Điện thoại:

II. Cam kết về tiêu chuẩn độc lập

Tôi xin cam kết trung thực và chính xác rằng đến thời điểm ký cam kết này, **tôi hoàn toàn độc lập và không vi phạm bất kỳ tiêu chí loại trừ nào** theo quy định tại Luật Doanh nghiệp 2020 và Điều lệ Công ty Cụ thể, tôi xác nhận:

1. Không giữ vị trí điều hành hoặc từng là người điều hành trong công ty hoặc công ty con trong vòng 3 năm qua.
2. Không phải là người có liên quan của cổ đông lớn, cổ đông chi phối hoặc Ban Điều hành.
3. Không có hoặc từng có giao dịch thương mại hoặc tài chính đáng kể với công ty trong vòng 3 năm qua.
4. Không nhận bất kỳ khoản thù lao nào ngoài thù lao với tư cách là TVĐL (nếu có).
5. Không tham gia chương trình ESOP, quyền chọn mua cổ phần hoặc chương trình phúc lợi của công ty.
6. Không giữ vị trí trong các công ty kiểm toán, luật sư hoặc tư vấn có cung cấp dịch vụ cho công ty trong 3 năm gần nhất.
7. Không nắm giữ cổ phần vượt mức cho phép (nếu công ty có quy định cụ thể).
8. Không có xung đột lợi ích về mặt tài chính, nhân thân hoặc các mối quan hệ khác với công ty, cổ đông lớn, hoặc thành viên quản trị điều hành.

Lưu ý: Ứng viên cần kiểm tra kỹ lưỡng từng tiêu chí nêu trên. Nếu có nghi ngại, nên tham khảo tư vấn pháp lý để xác minh tính hợp lệ trước khi ký.

III. Cam kết bổ sung

Tôi cam kết thực hiện chức trách một cách trung thực, khách quan và vì lợi ích tốt nhất của công ty và cổ đông.

Tôi sẽ thông báo kịp thời bằng văn bản cho HĐQT và Thư ký công ty nếu có bất kỳ thay đổi nào có thể ảnh hưởng đến tính độc lập của tôi trong suốt nhiệm kỳ.

IV. Chữ ký xác nhận

Tôi xin cam đoan các thông tin khai báo trên là đúng sự thật và chịu hoàn toàn trách nhiệm trước pháp luật và công ty nếu có sai lệch.

Ký tên:

Ngày:

Phụ lục 2. Danh mục các vấn đề cần cân nhắc trước khi chấp nhận làm TVĐL HĐQT

BIỂU MẪU TỰ ĐÁNH GIÁ – CÂN NHẮC TRƯỚC KHI NHẬN LỜI MỜI LÀM TVĐL HĐQT

1. Cân nhắc rủi ro cá nhân

Tiêu chí	Câu hỏi tự đánh giá	Đánh giá cá nhân
Trách nhiệm pháp lý	Tôi có sẵn sàng chịu trách nhiệm liên đới trước pháp luật trong các quyết định của HĐQT không?	☐ Có ☐ Không
Danh tiếng cá nhân	Việc tham gia HĐQT công ty này có thể ảnh hưởng đến uy tín nghề nghiệp của tôi không?	☐ Có ☐ Không
Mức độ rủi ro hoạt động	Công ty có đang đối mặt với tranh chấp lớn, kiện tụng, hoặc khủng hoảng truyền thông?	☐ Có ☐ Không

2. Bảo hiểm nghề nghiệp

Tiêu chí	Câu hỏi tự đánh giá	Đánh giá cá nhân
Bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp (D&O Insurance)	Công ty có chính sách bảo hiểm trách nhiệm nghề nghiệp cho TVĐL không?	☐ Có ☐ Không
Phạm vi bảo hiểm	Chính sách có bao gồm chi phí pháp lý, bồi thường, bảo vệ cá nhân trong tranh chấp?	☐ Có ☐ Không
Điều khoản miễn trừ	Tôi đã được làm rõ các điều khoản miễn trừ và hỗ trợ khi xảy ra tranh chấp?	☐ Có ☐ Không

3. Kỹ năng và năng lực

Tiêu chí	Câu hỏi tự đánh giá	Đánh giá cá nhân
Chuyên môn phù hợp	Tôi có kinh nghiệm hoặc chuyên môn tương thích với ngành và quy mô công ty?	☐ Có ☐ Không
Khả năng phản biện	Tôi có khả năng phân tích dữ liệu, đặt câu hỏi chất lượng và ra quyết định độc lập?	☐ Có ☐ Không
Năng lực QTCT	Tôi hiểu rõ quy định, thông lệ quốc tế và các vai trò HĐQT chuyên biệt?	☐ Có ☐ Không

4. Thời gian cam kết

Tiêu chí	Câu hỏi tự đánh giá	Đánh giá cá nhân
Cam kết thời gian	Tôi có thể dành đủ thời gian cho họp HĐQT, ủy ban, chuẩn bị tài liệu và đào tạo?	☐ Có ☐ Không
Sự linh hoạt	Vai trò này có mâu thuẫn về thời gian với các công việc khác của tôi?	☐ Có ☐ Không

5. Khả năng tiếp cận thông tin

Tiêu chí	Câu hỏi tự đánh giá	Đánh giá cá nhân
Cơ chế thông tin	Công ty có cung cấp tài liệu họp kịp thời, đầy đủ và minh bạch không?	☐ Có ☐ Không
Trao đổi nội bộ	Tôi có thể liên hệ hiệu quả với Ban Điều hành, Thư ký công ty và các bộ phận hỗ trợ?	☐ Có ☐ Không

6. Mức độ minh bạch

Tiêu chí	Câu hỏi tự đánh giá	Đánh giá cá nhân
Hệ thống QTCT	Công ty có công bố đầy đủ Điều lệ, quy chế HĐQT, thông tin tài chính và các quyết sách lớn?	☐ Có ☐ Không
Minh bạch quản trị	Tôi có thể nhận biết và giám sát được các giao dịch liên quan, rủi ro và lợi ích cổ đông?	☐ Có ☐ Không

7. Các yếu tố đạo đức

Tiêu chí	Câu hỏi tự đánh giá	Đánh giá cá nhân
Liêm chính và đạo đức	Tôi có cam kết hành xử nhất quán với chuẩn mực đạo đức và lợi ích công ty?	☐ Có ☐ Không
Xung đột lợi ích	Tôi có bất kỳ mối quan hệ tài chính, cá nhân, hoặc nghề nghiệp nào ảnh hưởng đến tính độc lập?	☐ Có ☐ Không

8. Thù lao và lợi ích

Tiêu chí	Câu hỏi tự đánh giá	Đánh giá cá nhân
Cơ cấu thù lao	Mức thù lao có tương xứng với trách nhiệm, rủi ro và kỳ vọng đóng góp?	☐ Có ☐ Không
Phúc lợi liên quan	Công ty có hỗ trợ chi phí đi lại, bảo hiểm, đào tạo và các chi phí hợp lý khác không?	☐ Có ☐ Không

9. Mức độ phù hợp tổng thể

Tiêu chí	Câu hỏi tự đánh giá	Đánh giá cá nhân
Văn hóa tổ chức	Tôi cảm thấy thoải mái với văn hóa doanh nghiệp và cách vận hành của HĐQT?	☐ Có ☐ Không
Kỳ vọng hai chiều	Mức độ kỳ vọng của công ty có tương thích với định hướng nghề nghiệp và giá trị cá nhân của tôi?	☐ Có ☐ Không

Phụ lục 3. Mẫu báo cáo đánh giá hiệu quả hoạt động TVĐL HĐQT

MẪU BÁO CÁO ĐÁNH GIÁ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG TVĐL HĐQT

I. Thông tin cá nhân

- Họ và tên TVĐL:
- Công ty:
- Nhiệm kỳ:
- Kỳ đánh giá: Từ.....đến.....
- Người thực hiện đánh giá: ☐ Chủ tịch HĐQT ☐ Ủy ban Lương thưởng ☐ Tự đánh giá

PHẦN I – ĐÁNH GIÁ VỀ CHUYÊN MÔN VÀ ĐÓNG GÓP

Tiêu chí	Nội dung đánh giá	Mức độ (1 – 5)*	Ghi chú
Hiểu biết về ngành và lĩnh vực hoạt động	Nắm bắt xu hướng, bối cảnh, yếu tố thị trường	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
Hiểu biết về doanh nghiệp	Hiểu rõ chiến lược, rủi ro, tài chính và vận hành	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
Đóng góp chuyên môn tại các cuộc họp	Ý kiến phản biện, đề xuất chiến lược, giám sát	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	

Vai trò trong các ủy ban	Tham gia tích cực, có chuyên môn hỗ trợ tốt	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
--------------------------	---	--	--

PHẦN II – ĐÁNH GIÁ VỀ THÁI ĐỘ VÀ TƯ CÁCH

Tiêu chí	Nội dung đánh giá	Mức độ (1 – 5)*	Ghi chú
Tính độc lập và khách quan	Không bị ảnh hưởng bởi các nhóm lợi ích	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
Tinh thần trách nhiệm và đạo đức	Cam kết, liêm chính, hành xử nhất quán	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
Hợp tác trong HĐQT	Phối hợp tích cực, không đối đầu, tôn trọng lẫn nhau	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	

PHẦN III – ĐÁNH GIÁ VỀ MỨC ĐỘ THAM GIA VÀ HIỆU QUẢ

Tiêu chí	Nội dung đánh giá	Mức độ (1 – 5)*	Ghi chú
Tỷ lệ tham dự họp HĐQT và ủy ban	Có tham dự đầy đủ, đúng giờ	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
Mức độ chuẩn bị trước họp	Nghiên cứu kỹ tài liệu, đưa ra câu hỏi chất lượng	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	
Giám sát sau cuộc họp	Theo dõi thực thi nghị quyết, phản hồi kịp thời	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5	

PHẦN IV – ĐỀ XUẤT CỦA NGƯỜI ĐÁNH GIÁ

- Các điểm mạnh nổi bật của TVĐL:
☐
☐
- Các khuyến nghị cải thiện:
☐
☐
- TVĐL có đáp ứng đầy đủ yêu cầu và phù hợp tiếp tục nhiệm kỳ không?
☐ Có ☐ Không ☐ Cần xem xét

(*) Thang điểm:

1 – Yếu; 2 – Cần cải thiện; 3 – Đạt yêu cầu; 4 – Tốt; 5 – Xuất sắc

Phụ lục 4. Danh sách kiểm tra trước, trong và sau khi họp HĐQT

DANH SÁCH KIỂM TRA TVĐL TRƯỚC, TRONG VÀ SAU KHI HỌP HĐQT

I. Trước cuộc họp

Công việc	Đã thực hiện? (✓/×)	Ghi chú
Nhận tài liệu họp đầy đủ, đúng hạn (trước 5-7 ngày)		
Đọc kỹ nội dung tài liệu, đánh dấu các vấn đề cần quan tâm		
Kiểm tra tính đầy đủ và logic của thông tin trình bày		
Gửi yêu cầu bổ sung thông tin nếu cần		
Xác minh cơ sở pháp lý và tính chiến lược của các nội dung quan trọng		
Chủ động thảo luận với Chủ tịch HĐQT hoặc thành viên chủ chốt nếu cần		
Xác định rõ các quan điểm, ý kiến phản biện cần đưa ra tại cuộc họp		

II. Trong cuộc họp

Nội dung kiểm tra	Đã thực hiện? (✓/×)	Ghi chú
Tham dự đúng giờ và đúng thành phần họp		
Chủ động đặt câu hỏi phản biện đúng thời điểm		
Ghi chú đầy đủ các nội dung trọng yếu, biểu quyết và ý kiến phát sinh		
Đảm bảo ý kiến phản biện được nêu rõ ràng và có tính xây dựng		
Tôn trọng quy trình phát biểu và văn hóa HĐQT		
Không bị ảnh hưởng bởi áp lực nhóm khi biểu quyết		
Thực hiện quyền bảo lưu nếu không đồng thuận, yêu cầu ghi vào biên bản		

III. Sau cuộc họp

Nội dung kiểm tra	Đã thực hiện? (✓/×)	Ghi chú
Nhận và rà soát lại biên bản họp		
Kiểm tra việc phản ánh đầy đủ các ý kiến, đặc biệt ý kiến bảo lưu (nếu có)		

Theo dõi tình hình thực hiện các nghị quyết HĐQT liên quan		
Gửi phản hồi hoặc yêu cầu cập nhật nếu tiến độ triển khai chậm hoặc có sai lệch		
Chuẩn bị trước cho nội dung liên quan ở kỳ họp tiếp theo		

Phụ lục 5. Danh mục các quy định pháp luật và thông lệ có liên quan đến TVĐL HĐQT

Văn bản pháp lý/ Thông lệ	Phạm vi áp dụng
Luật Doanh nghiệp số 59/2020/QH14	Quy định về HĐQT, thành viên HĐQT, quyền và nghĩa vụ của TVĐL
Luật Chứng khoán số 54/2019/QH14	Quy định vai trò và nghĩa vụ của TVĐL tại công ty đại chúng, công ty niêm yết
Nghị định 155/2020/NĐ-CP	Hướng dẫn Luật Chứng khoán, công bố thông tin, tiêu chuẩn TVĐL
Thông tư 96/2020/TT-BTC	Hướng dẫn công bố thông tin trên thị trường chứng khoán
Bộ Nguyên tắc QTCT của OECD (2023)	Nguyên tắc quốc tế về thực hành QTCT
Thẻ điểm Quản trị Công ty ASEAN (2023)	Hướng dẫn về thực hành tốt QTCT

Phụ lục 6. Danh mục từ viết tắt

Thuật ngữ	Viết tắt	Giải nghĩa
Hội đồng Quản trị	HĐQT	Cơ quan quản trị cao nhất của công ty, có quyền quyết định các vấn đề chiến lược và giám sát hoạt động điều hành.
Thành viên Độc lập Hội đồng Quản trị	TVĐL / TVĐL HĐQT	Thành viên HĐQT không có mối liên hệ tài chính, cá nhân hoặc nghề nghiệp với công ty, nhằm đảm bảo tính khách quan và độc lập trong giám sát và ra quyết định.
Quản trị công ty	QTCT	Hệ thống các cơ chế, quy trình và mối quan hệ nhằm kiểm soát và định hướng hoạt động của công ty theo hướng minh bạch, hiệu quả và bền vững.
Ủy ban / Ủy ban chuyên môn		Các tiểu ban thuộc HĐQT (như Kiểm toán, Lương thưởng, Đề cử...) nhằm hỗ trợ thực hiện chức năng giám sát sâu sát và hiệu quả.
Thư ký công ty		Người hỗ trợ kỹ thuật và hành chính cho HĐQT, đảm bảo quy trình pháp lý, điều phối tài liệu và giữ liên lạc với cổ đông.
Bảo hiểm trách nhiệm pháp lý (Directors & Officers Insurance – D&O Insurance)		Bảo hiểm trách nhiệm pháp lý dành cho thành viên HĐQT, bảo vệ cá nhân trước các khiếu nại phát sinh từ việc thực hiện chức trách.

Xung đột lợi ích		Tình huống mà lợi ích cá nhân của thành viên HĐQT có thể ảnh hưởng đến khả năng đưa ra quyết định khách quan vì lợi ích công ty.
Thông lệ tốt		Những phương pháp, quy trình được đánh giá là hiệu quả và minh bạch nhất theo chuẩn mực quốc tế trong quản trị công ty.
Phát triển bền vững	PTBV / ESG	Bộ tiêu chí đo lường tính bền vững và tác động đạo đức của một công ty, bao gồm Môi trường, Xã hội và Quản trị.

Phụ lục 7: Danh mục tình huống

Tình huống thực tế 1.....	21
Tình huống thực tế 2.....	24
Tình huống thực tế 3.....	32
Tình huống thực tế 4.....	38
Tình huống thực tế 5.....	39
Tình huống thực tế 6.....	42
Tình huống thực tế 7.....	50
Tình huống thực tế 8.....	51
Tình huống thực tế 9.....	57
Tình huống thực tế 10.....	70
Tình huống thực tế 11.....	72
Tình huống thực tế 12.....	74
Tình huống thực tế 13.....	76

Phụ lục 8. Tóm tắt các tình huống thực tế

Tình huống 1: Bổ nhiệm TVĐL HĐQT vì nể nang làm suy yếu vai trò giám sát

(*Enron, Mỹ - 2011*). Một số TVĐL HĐQT được bổ nhiệm do quan hệ thân thiết với cổ đông lớn hoặc Chủ tịch HĐQT, thay vì dựa trên tiêu chí độc lập. Họ không thực hiện đầy đủ vai trò giám sát, đặc biệt trong việc kiểm tra các báo cáo tài chính. Do phụ thuộc vào thông tin từ Ban Điều hành, các TVĐL này không phát hiện kịp thời các gian lận tài chính nghiêm trọng. Sự thỏa hiệp này góp phần dẫn đến sự sụp đổ của Enron, gây thiệt hại nặng nề cho cổ đông và thị trường. Bài học rút ra là việc bổ nhiệm TVĐL vì nể nang làm suy yếu tính độc lập và hiệu quả giám sát của HĐQT.

Tình huống 2: TVĐL HĐQT chủ động triệu tập họp bất thường giúp công ty vượt khủng hoảng

2.1. (*HP - Mỹ, 2010 – 2011*). Năm 2010, sau khi CEO từ chức giữa bê bối chi tiêu không minh bạch, công ty rơi vào khủng hoảng chiến lược và mất niềm tin từ cổ đông. Một TVĐL có kinh nghiệm

đã chủ động đề nghị tổ chức cuộc họp HĐQT bất thường để giải quyết các vấn đề cấp bách. Cuộc họp đưa ra quyết định bổ nhiệm CEO tạm thời, điều tra thương vụ Autonomy và xây dựng kế hoạch tái cấu trúc. Các hành động này giúp HP phục hồi giá cổ phiếu và niềm tin thị trường. Bài học là TVĐL cần phát huy quyền hạn một cách tích cực để bảo vệ lợi ích công ty và cổ đông trong tình huống khẩn cấp.

2.2. (Công ty A, Việt Nam, 2022). Công ty A niêm yết trên HOSE rơi vào khủng hoảng nghiêm trọng khi Chủ tịch HĐQT bị bắt do thao túng thị trường chứng khoán. Một TVĐL đã căn cứ Luật Doanh nghiệp 2020 để đề nghị triệu tập họp HĐQT bất thường nhằm xử lý khủng hoảng. TVĐL này đã chủ động tổ chức họp và đưa ra các quyết sách như bổ nhiệm CEO tạm thời, thuê kiểm toán độc lập và tổ chức ĐHĐCĐ bất thường. Các hành động này góp phần ổn định hoạt động công ty, khôi phục niềm tin cổ đông và minh bạch hóa quản trị. Bài học là TVĐL cần vận dụng đúng quyền hạn để đảm bảo quản trị hiệu quả và bảo vệ cổ đông trong tình huống khẩn cấp.

Tình huống 3: TVĐL HĐQT thiếu năng lực chuyên môn dẫn đến thất bại trong giám sát

3.1. (Theranos, Mỹ, 2015 – 2018). Các TVĐL nổi tiếng nhưng thiếu kiến thức chuyên ngành đã được bổ nhiệm vào HĐQT, chủ yếu dựa trên danh tiếng và mối quan hệ cá nhân với CEO. Họ không đủ năng lực để thẩm định công nghệ xét nghiệm máu hoặc giám sát báo cáo tài chính của công ty. Do thiếu phản biện và kiểm chứng độc lập, họ đã bỏ qua các dấu hiệu gian lận trong nhiều năm. Khi scandal vỡ lở, nhiều TVĐL bị chỉ trích, buộc phải từ nhiệm và công ty phá sản. Bài học là TVĐL cần có kiến thức chuyên môn phù hợp và sự chuẩn bị đầy đủ để đảm bảo hiệu quả giám sát và tuân thủ nguyên tắc quản trị.

3.2. (Công ty B, Việt Nam, 2018 – 2020). Một TVĐL được bổ nhiệm vào HĐQT năm 2018 nhưng thiếu kiến thức và kỹ năng quản trị cần thiết. Thành viên này không tham gia tích cực các cuộc họp HĐQT và không đưa ra phản biện với các dự án đầu tư rủi ro. Hệ quả là công ty đầu tư vào các dự án không khả thi, dẫn đến thua lỗ và bị HOSE cảnh báo. Do không đảm bảo nghĩa vụ cẩn trọng theo Luật Doanh nghiệp, TVĐL này bị miễn nhiệm vào năm 2020. Bài học là TVĐL cần có đủ năng lực và hiểu biết chuyên môn để thực hiện vai trò giám sát hiệu quả và bảo vệ quyền lợi cổ đông.

Tình huống 4: TVĐL HĐQT nhận thù lao không tương xứng với trách nhiệm

4.1. (Tyco International, Mỹ, 2002). Các TVĐL trong HĐQT nhận mức thù lao cao bất thường, vượt xa chuẩn ngành, từ đó lệ thuộc vào Ban Điều hành về tài chính. CEO có ảnh hưởng lớn đến việc đề xuất thù lao, khiến TVĐL thiếu khách quan trong việc giám sát và phản biện. Họ đã không phát hiện hoặc chất vấn các khoản thưởng và giao dịch biến thủ trị giá hàng trăm triệu USD. Hậu quả là Tyco mất hàng tỷ USD vốn hóa, nhiều TVĐL bị miễn nhiệm và phải đối mặt với kiện tụng, làm tổn hại nghiêm trọng đến uy tín. Bài học là cơ chế thù lao cần hợp lý để bảo đảm tính độc lập và động lực giám sát hiệu quả của TVĐL.

4.2. (Ngân hàng C, Việt Nam, 2017 – 2019). Tại Ngân hàng C sau khi sáp nhập, một TVĐL kiêm thành viên Ủy ban Kiểm toán nhận mức thù lao rất thấp so với trách nhiệm giám sát nợ xấu và tài chính. Khối lượng công việc lớn nhưng đãi ngộ không tương xứng khiến TVĐL thiếu động lực thực hiện vai trò phản biện và yêu cầu kiểm tra độc lập. Thành viên này không tham gia tích cực vào các cuộc họp và không phát hiện rủi ro trong các giao dịch tín dụng. Hệ quả là TVĐL bị miễn nhiệm trong ĐHĐCĐ năm 2019, và ngân hàng bị yêu cầu cải thiện quản trị rủi ro. Bài học là cơ chế thù lao hợp lý là yếu tố then chốt bảo đảm tính cẩn trọng và hiệu quả giám sát của TVĐL.

Tình huống 5: Ứng viên TVĐL từ chối nhận nhiệm vụ sau khi đánh giá rủi ro

5.1. (WeWork, Mỹ, 2019). Một chuyên gia tài chính được bầu làm TVĐL nhưng đã từ chối nhậm chức sau khi tiếp cận thông tin nội bộ và gặp gỡ HĐQT và Ban Điều hành. Cá nhân này nhận thấy CEO chi phối quá mức các quyết định và tồn tại nhiều giao dịch liên quan gây xung đột lợi ích. Việc thiếu minh bạch tài chính và nguy cơ pháp lý khiến chuyên gia này đánh giá rằng không thể bảo đảm tính độc lập theo chuẩn mực quốc tế. Quyết định từ chối giúp bảo vệ uy tín cá nhân và làm nổi bật các vấn đề quản trị tại WeWork, góp phần thúc đẩy cải tổ. Bài học là ứng viên TVĐL cần thực hiện thẩm định kỹ lưỡng và có quyền từ chối nếu điều kiện không bảo đảm sự độc lập và hiệu quả giám sát.

5.2. (Công ty E, Việt Nam, 2018). Một chuyên gia quốc tế được bầu làm TVĐL tại Công ty E nhưng từ chối nhậm chức sau khi đánh giá tình hình thực tế của công ty. Cá nhân này nhận thấy cổ đông sáng lập có ảnh hưởng lớn đến chiến lược, kèm theo các giao dịch liên quan tiềm ẩn rủi ro xung đột lợi ích. Khối lượng giám sát phức tạp trong bối cảnh mở rộng quốc tế cũng được xem là yếu tố ảnh hưởng đến khả năng thực thi vai trò độc lập. Việc từ chối được công ty ghi nhận chính thức và đánh giá cao về tính chuyên nghiệp, giúp củng cố niềm tin cổ đông. Bài học rút ra là đánh giá tính độc lập và khả năng giám sát trước khi nhận vai trò TVĐL là điều kiện tiên quyết để bảo vệ cá nhân và tăng cường chuẩn mực quản trị.

Tình huống 6: Bảo hiểm trách nhiệm bảo vệ TVĐL khỏi rủi ro

6.1. (Enron, Mỹ, 2001 – 2002). Khi Enron sụp đổ do gian lận tài chính, các TVĐL bị kiện tập thể vì không giám sát hiệu quả và vi phạm nghĩa vụ ủy thác. Họ đối mặt với chi phí pháp lý và yêu cầu bồi thường lớn, dù không trực tiếp tham gia vào các hành vi gian lận. Bảo hiểm D&O của Enron đã chi trả phần lớn chi phí luật sư và dàn xếp, giúp các TVĐL tránh tổn thất tài sản cá nhân. Mặc dù danh tiếng của họ bị ảnh hưởng, bảo hiểm trách nhiệm đã giảm thiểu thiệt hại tài chính cá nhân. Bài học là bảo hiểm trách nhiệm là công cụ thiết yếu để bảo vệ TVĐL trước các rủi ro pháp lý phát sinh từ việc thực hiện chức trách.

6.2. (Ngân hàng F, Việt Nam, 2012). Một TVĐL bị kiện do không giám sát hiệu quả các khoản đầu tư rủi ro. Cổ đông thiếu số yêu cầu bồi thường khi giá cổ phiếu lao dốc, và TVĐL đối mặt với rủi ro pháp lý và tài chính nghiêm trọng. Nhờ có bảo hiểm D&O, chi phí pháp lý và dàn xếp được chi trả, giúp TVĐL tránh tổn thất tài sản cá nhân. Dù uy tín cá nhân bị ảnh hưởng, bảo

hiểm D&O đã bảo vệ về mặt tài chính, cho phép TVĐL tiếp tục quá trình xử lý vụ việc. Bài học là D&O đóng vai trò thiết yếu trong việc bảo vệ TVĐL khỏi hậu quả tài chính, đặc biệt trong môi trường pháp lý rủi ro như ngành ngân hàng.

Tình huống 7: TVĐL không biểu quyết do thiếu thông tin – minh chứng cho trách nhiệm cẩn trọng

(Boeing, Mỹ, 2019). Trong khủng hoảng liên quan đến dòng 737 MAX, một TVĐL của Boeing quyết định không tham gia biểu quyết về việc tiếp tục sản xuất do thiếu thông tin đầy đủ về rủi ro an toàn và pháp lý. Thành viên này yêu cầu hoãn biểu quyết và đề nghị báo cáo độc lập để đảm bảo quyết định được đưa ra một cách có trách nhiệm. Hành động này phù hợp với nguyên tắc “duty of care” và được cổ đông đánh giá cao. Quyết định hoãn sản xuất sau đó giúp Boeing tránh tổn thất lớn về pháp lý và uy tín. Bài học là TVĐL nên chủ động từ chối biểu quyết nếu chưa có đủ thông tin, qua đó bảo vệ lợi ích công ty và cổ đông một cách thận trọng và chuyên nghiệp.

Tình huống 8: TVĐL bỏ phiếu chống giúp công ty điều chỉnh chiến lược tài chính thận trọng

(Công ty G, Việt Nam, 2020). Một TVĐL đã bỏ phiếu không đồng ý với đề xuất phát hành thêm trái phiếu do thiếu thông tin về kế hoạch sử dụng vốn và khả năng trả nợ. Hành động này thúc đẩy HĐQT thuê kiểm toán độc lập và công bố thông tin minh bạch hơn cho cổ đông. Kết quả là công ty trì hoãn phát hành, điều chỉnh chiến lược, tập trung vào hoàn thiện dự án hiện có thay vì mở rộng rủi ro. Việc này giúp bảo vệ dòng tiền và ổn định tài chính trong bối cảnh thị trường bất động sản biến động. Bài học là hành động phản biện có căn cứ của TVĐL giúp củng cố quản trị công ty và bảo vệ lợi ích cổ đông, đặc biệt trong thời kỳ khủng hoảng.

Tình huống 9: TVĐL HĐQT tham gia vào các ủy ban thuộc HĐQT, phát huy hiệu quả và mang lại giá trị được cổ đông ghi nhận

9.1. Microsoft (Mỹ, 2014-2016). Một TVĐL đảm nhiệm vai trò Chủ tịch Ủy ban Kiểm toán và chủ động giám sát các thương vụ lớn, như việc mua LinkedIn. TVĐL này yêu cầu kiểm toán độc lập và đánh giá rủi ro tài chính, đặc biệt liên quan đến giao dịch liên quan và chi phí tích hợp. Các sai sót trong báo cáo tài chính được kịp thời phát hiện và điều chỉnh, giúp Microsoft tuân thủ quy định của SEC và tránh các rủi ro pháp lý. Cổ đông ghi nhận vai trò chủ động của TVĐL trong việc bảo vệ lợi ích và thúc đẩy minh bạch tài chính. Bài học rút ra là sự tham gia hiệu quả của TVĐL trong Ủy ban Kiểm toán mang lại giá trị thực tiễn, đúng theo chuẩn mực quản trị và pháp luật.

9.2. Unilever (Anh/Hà Lan, 2017-2018). Năm 2017, trước đề xuất mua lại từ Kraft Heinz, một TVĐL của Unilever trong Ủy ban Chiến lược đã phản đối thương vụ do định giá thấp và nguy cơ mất giá trị thương hiệu. TVĐL này đề xuất chiến lược thay thế gồm tái cơ cấu và đầu tư vào sản phẩm bền vững. Nhờ hành động quyết đoán này, Unilever từ chối đề xuất mua lại và triển khai chiến lược “Sustainable Living Plan”, giúp tăng trưởng doanh thu và giá cổ phiếu. Cổ đông ghi nhận đóng góp của TVĐL trong việc bảo vệ giá trị dài hạn của công ty. Bài học là vai trò chiến

lược của TVĐL trong ủy ban chuyên trách có thể ảnh hưởng tích cực đến định hướng công ty và bảo vệ lợi ích cổ đông.

9.3. (Ngân hàng H, Việt Nam, 2019). Một TVĐL của Ngân hàng H, giữ vai trò thành viên Ủy ban Nhân sự, phản đối đề xuất tăng thù lao 30% cho Ban Điều hành nếu không gắn với hiệu quả dài hạn. TVĐL này đề xuất cơ chế thưởng dựa trên KPI và chương trình ESOP để giữ chân nhân sự cấp cao. Chính sách thù lao mới minh bạch, gắn với kết quả kinh doanh, giúp ngân hàng đạt lợi nhuận kỷ lục và tăng giá trị cổ phiếu. Cổ đông ghi nhận vai trò của TVĐL trong việc nâng cao quản trị nhân sự và bảo vệ lợi ích dài hạn. Bài học cho thấy sự tham gia tích cực của TVĐL trong ủy ban chuyên trách có thể tạo ra cải cách thực chất và hiệu quả

9.4. JPMorgan Chase (Mỹ, 2012-2013). Sau vụ bê bối “London Whale” năm 2012 khiến JPMorgan thiệt hại hơn 6 tỷ USD, một TVĐL trong Ủy ban Quản trị Rủi ro đã chủ động điều tra nội bộ và đề xuất cải cách toàn diện hệ thống quản lý rủi ro. TVĐL này yêu cầu giám sát chặt hơn các giao dịch phái sinh, thiết lập giới hạn rủi ro nghiêm ngặt và bổ nhiệm giám đốc rủi ro mới. Hành động này giúp JPMorgan củng cố năng lực kiểm soát rủi ro và ngăn chặn các sự cố tương tự. Cổ đông ghi nhận đóng góp tích cực này trong báo cáo thường niên năm 2013, và giá cổ phiếu JPMorgan phục hồi ổn định. Bài học là vai trò chủ động và chuyên môn của TVĐL trong ủy ban rủi ro có thể bảo vệ tài chính và danh tiếng doanh nghiệp.

9.5. (Công ty I, Việt Nam, 2018). Công ty I đối mặt với yêu cầu cải thiện quản trị sau khi cổ đông nước ngoài gia tăng sở hữu. Một TVĐL trong Ủy ban Quản trị và Đề cử đã dẫn dắt việc đánh giá và đề cử lãnh đạo mới, phản đối ứng viên có nguy cơ xung đột lợi ích và đề xuất quy trình minh bạch, dựa trên năng lực và tính độc lập. CEO mới được bổ nhiệm có năng lực phù hợp, giúp công ty giữ vững tăng trưởng doanh thu và củng cố niềm tin cổ đông. Hành động của TVĐL được ghi nhận trong báo cáo quản trị và góp phần duy trì xếp hạng cao về quản trị công ty. Bài học là TVĐL có thể đảm bảo chất lượng lãnh đạo và tính minh bạch trong quá trình bổ nhiệm, bảo vệ lợi ích cổ đông hiệu quả.

Tình huống 10: TVĐL công bố thông tin ra bên ngoài vi phạm nguyên tắc quản trị

10.1. Volkswagen AG (Đức, 2015). Khi Volkswagen AG đang đối mặt với khủng hoảng Dieselgate, ông Ferdinand Karl Piëch – Chủ tịch HĐQT – đã công khai phát ngôn mâu thuẫn nội bộ về CEO Martin Winterkorn mà không có sự đồng thuận của HĐQT. Hành động này vi phạm nguyên tắc bảo mật thông tin nội bộ và gây bất ổn trong nội bộ công ty. Sau phát ngôn, ông Piëch bị mất sự ủng hộ và buộc từ nhiệm, trong khi Volkswagen tiếp tục lún sâu vào khủng hoảng với thiệt hại hàng tỷ USD và mất niềm tin thị trường. Vụ việc nhấn mạnh vai trò then chốt của việc tuân thủ chính sách công bố thông tin và tinh thần tập thể trong HĐQT. Bài học là mọi thành viên HĐQT, kể cả TVĐL, cần tuân thủ nguyên tắc bảo mật và hành xử đúng quy trình để không làm tổn hại đến lợi ích cổ đông và cấu trúc quản trị.

10.2. Công ty M, Việt nam, 2021-2022). Một TVĐL của Công ty M đã cung cấp thông tin không chính thức về các dự án đầu tư và kế hoạch phát hành cổ phiếu cho đối tác bên ngoài mà không

thông qua HĐQT. Hành động này vi phạm Điều 123 Luật Chứng khoán 2019 và nguyên tắc bảo mật thông tin của quản trị công ty. Sự rò rỉ thông tin khiến cổ phiếu Công ty M biến động bất thường, đẩy lên nghi vấn thao túng và dẫn đến xử phạt từ cơ quan quản lý. TVĐL này bị miễn nhiệm trong ĐHĐCĐ năm 2022 do mất niềm tin từ cổ đông. Bài học là việc tiết lộ thông tin không đúng quy trình có thể gây rủi ro pháp lý, thiệt hại uy tín và tài chính cho cả TVĐL lẫn công ty.

Tình huống 11: TVĐL chủ động từ nhiệm để bảo vệ tính độc lập

11.1. (Uber, Mỹ, 2017). David Bonderman, TVĐL HĐQT Uber và nhà sáng lập TPG Capital, đã chủ động từ nhiệm sau khi phát biểu một câu đùa không phù hợp về phụ nữ trong cuộc họp HĐQT. Trong bối cảnh Uber đang đối mặt với chỉ trích về văn hóa phân biệt giới tính, hành động này của ông bị cho là làm suy yếu tính khách quan và uy tín của HĐQT. Bonderman đánh giá việc tiếp tục giữ vai trò TVĐL có thể ảnh hưởng tiêu cực đến tính độc lập của HĐQT và quyết định rút lui ngay sau đó. Hành động của ông được coi là phù hợp với nguyên tắc độc lập và trách nhiệm cẩn trọng trong quản trị công ty. Vụ việc góp phần thúc đẩy cải tổ quản trị tại Uber và là bài học về việc chủ động bảo vệ uy tín và tính khách quan trong vai trò giám sát.

11.2. (Công ty J, Việt Nam, 2019). Một TVĐL HĐQT của Công ty J đã chủ động từ nhiệm vào năm 2019 do lo ngại nguy cơ suy giảm tính độc lập trong giám sát khi cổ đông lớn chi phối quá trình ra quyết định chiến lược. Thành viên này cảm thấy áp lực từ sự can thiệp của Chủ tịch HĐQT và nhận định rằng điều đó ảnh hưởng đến khả năng phản biện khách quan. Việc từ nhiệm thể hiện sự tuân thủ nghĩa vụ trung thực và cẩn trọng theo Điều 165 Luật Doanh nghiệp 2020. Hành động của TVĐL được cổ đông và giới phân tích đánh giá tích cực, góp phần bảo vệ uy tín cá nhân và thúc đẩy minh bạch trong quản trị. Trường hợp này trở thành ví dụ điển hình tại Việt Nam về việc TVĐL rút lui để duy trì sự độc lập và đạo đức nghề nghiệp trong quản trị doanh nghiệp.

Tình huống 12: Từ nhiệm vai trò TVĐL và tiếp tục đóng góp với vai trò không độc lập

12.1. (Tesla, Mỹ, 2018–2020). Linda Johnson Rice, một TVĐL của Tesla, đã chủ động từ nhiệm năm 2019 do lo ngại tính độc lập bị ảnh hưởng bởi các hành vi gây tranh cãi của CEO Elon Musk. Bà đánh giá rằng áp lực từ cổ đông lớn và mối quan hệ với Musk có thể làm suy yếu vai trò giám sát khách quan của mình. Sau khi từ nhiệm, bà được đề cử lại vào HĐQT Tesla năm 2020 với vai trò thành viên không độc lập, tập trung vào chiến lược truyền thông và phát triển thương hiệu. Việc chuyển đổi vai trò giúp Tesla tuân thủ yêu cầu tăng cường tính độc lập theo quy định của SEC, đồng thời tận dụng chuyên môn của bà để phục vụ lợi ích cổ đông. Trường hợp này là minh chứng cho việc linh hoạt sắp xếp vai trò trong HĐQT để duy trì cả tính tuân thủ và hiệu quả chiến lược.

12.2. (Công ty N, Việt Nam, 2017 – 2018). Một TVĐL của Công ty N từ nhiệm vào năm 2018 để bảo vệ tính độc lập khi được mời tư vấn chiến lược cho một công ty liên quan cổ đông lớn, phù hợp với Luật Doanh nghiệp 2014. Năm 2019, người này được đề cử lại vào HĐQT với vai trò không độc lập để hỗ trợ chiến lược xuất khẩu nhờ chuyên môn và quan hệ quốc tế. Việc chuyển vai trò

cho phép công ty tuân thủ chuẩn mực độc lập, đồng thời tận dụng được năng lực cá nhân. Hành động này được đánh giá tích cực vì giúp cân bằng giữa quản trị minh bạch và hiệu quả hoạt động. Trường hợp phản ánh cách tiếp cận linh hoạt trong cơ cấu HĐQT nhằm củng cố niềm tin cổ đông.

Tình huống 13: TVĐL bị chỉ trích vì thiếu giám sát tích cực dù có năng lực chuyên môn

13.1. (Wells Fargo, Mỹ, 2016–2018). Các TVĐL của Wells Fargo đã không giám sát hiệu quả vụ mở tài khoản giả dù có chuyên môn cao, vi phạm chuẩn mực giám sát tích cực của OECD và Sarbanes-Oxley. Họ bỏ qua các cảnh báo nội bộ và không yêu cầu điều tra độc lập, thể hiện sự thiếu khách quan và quá tin tưởng vào Ban Điều hành. Vụ việc gây thiệt hại tài chính lớn, làm tổn hại danh tiếng ngân hàng và kéo theo hình phạt pháp lý. Nhiều TVĐL bị từ nhiệm hoặc không tái bổ nhiệm, uy tín cá nhân bị ảnh hưởng nghiêm trọng. Trường hợp này cho thấy năng lực phải đi cùng sự cẩn trọng và độc lập để đảm bảo vai trò giám sát của TVĐL.

13.2. (Công ty L, Việt Nam, 2015 – 2017). TVĐL của Công ty L, dù có chuyên môn cao, đã không phản đối hoặc yêu cầu thẩm định độc lập đối với các giao dịch liên quan đến Chủ tịch HĐQT. Việc thiếu tính khách quan và phụ thuộc vào Ban Điều hành khiến ông vi phạm nguyên tắc giám sát độc lập. Các giao dịch không minh bạch dẫn đến nghi ngờ về che giấu nợ, gây rủi ro tài chính. Dưới áp lực từ cổ đông và kiểm toán, TVĐL bị miễn nhiệm năm 2017. Vụ việc làm tổn hại uy tín cá nhân và ảnh hưởng tiêu cực đến hình ảnh và cổ phiếu của công ty.

Danh mục tài liệu tham khảo

Australian Institute of Company Directors (AICD). 2017. Guiding principles of good governance. <https://www.aicd.com.au/content/dam/aicd/pdf/courses-programs/company-directors-course/guiding-principles-of-good-corporate-governance.pdf>.

Bloomberg. 2019. “Tesla’s Board Shake-Up: Linda Johnson Rice Steps Down as Independent Director.” <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-10-04/tesla-s-board-shake-up-linda-johnson-rice-steps-down>.

Bộ Tài chính. 2020. “Thông tư 116/2020/TT-BTC.” Thư viện pháp luật. <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Doanh-nghiep/Thong-tu-116-2020-TT-BTC-huong-dan-Nghi-dinh-155-2020-ND-CP-quan-tri-cong-ty-dai-chung-463922.aspx>.

Carreyrou, John. 2018. *Bad Blood: Secrets and Lies in a Silicon Valley Startup*.

Cooper, Cynthia. 2008. *Extraordinary Circumstances: The Journey of a Corporate Whistleblower*.

Ewing, Jack. 2017. *Faster, Higher, Farther: The Volkswagen Scandal*.

EY Việt Nam. 2016. “Báo cáo Kiểm toán HAGL 2016.” <https://www.hsx.vn/Modules/Cms/Web/ViewPub/2016>.

Harvard Business Review. 2018. “Uber’s Governance Crisis: Lessons for Boards.” <https://hbr.org/2018/02/ubers-governance-crisis-lessons-for-boards>.

Hong Kong Exchanges and Clearing Limited. Hong Kong. *Director’s Handbook*. 2023. https://www.hkexgroup.com/-/media/HKEX-Group-Site/ssd/Corporate-Governance/Documents/Handbook_website.pdf.

IMD. 2022. “The 4 genuine tiers of conflict of interest faced by board directors.”
2017. “Independent Directors’ Report on Wells Fargo Sales Practices.” <https://www.wellsfargo.com/assets/pdf/about/corporate/independent-directors-report.pdf>.

2015. “Independent Investigation Report on Toshiba Accounting Scandal.” https://www.toshiba.co.jp/about/ir/en/news/20150720_01.pdf.

Institut Français des Administrateurs (IFA). 2021. *From Start-ups to Unicorns: aiming for a Growth-Promoting Governance*. <https://ecoda.eu/wp-content/uploads/2019/08/IFA2021-From-Start-ups-to-Unicorns-aiming-for-a-Growth-Promoting-Governance.pdf>.

MWG. 2019. “Báo cáo Quản trị Công ty MWG 2019.” 2019. <https://www.hsx.vn/Modules/Cms/Web/ViewPub/260>.

National Association of Corporate Directors (NACD). 2008. *Key Agreed Principles to Strengthen Corporate Governance for U.S. Publicly Traded Companies*. https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/nacd_key_agreed_principles_16oct2008_en.pdf.

Non-Executive Directors’ Association (NEDA). 2019. *The Non-Executive Directors’ Handbook*. London: ICSA Publishing Ltd. https://www.cgi.org.uk/media/o0yme2ya/nedh_extract.pdf.

OECD. 2023. *G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023*. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.

2019. “Quản trị ngân hàng: Vai trò của TVĐL.” *Diễn đàn Kinh tế Việt Nam*. <https://vneconomy.vn/quan-tri-ngan-hang-vai-tro-thanh-vien-doc-lap.htm>.

Reuters. 2015. “Toshiba’s Accounting Scandal: How It Happened.” <https://www.reuters.com/article/us-toshiba-accounting/toshibas-accounting-scandal-how-it-happened-idUSKCN0PU0W520150720>.

<https://www.hsx.vn/Modules/Cms/Web/ViewPub/263>.

SEC. 2002. “SEC Charges Tyco International with Fraud.” <https://www.sec.gov/news/press/2002-135.htm>.

SEC. 2016. “SEC Charges Wells Fargo With Fraudulent Sales Practices.” <https://www.sec.gov/news/press-release/2016-201pcaobus.org>.

SEC. 2018. “Theranos, Elizabeth Holmes, and Ramesh ‘Sunny’ Balwani Charged With Fraud.” <https://www.sec.gov/news/press-release/2018-41>.

Singapore Institute of Directors (SID). 2018. Nominating Committee Guide. Write Editions. <https://www.sid.org.sg/SID-eGuide/EGuide2023/eGuidebooks/Nominating-Committee-Guide.aspx>.

Sở Giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh (HOSE). 2020. “Báo cáo Quản trị

State Securities Commission of Vietnam (SSC). 2025. Cẩm nang quản trị công ty. Hà Nội.

State Securities Commission of Vietnam (SSC); International Finance Corporation (IFC). 2019. Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty theo Thông lệ Tốt nhất. https://viod.vn/vncg-code_2025/.

The European Confederation of Directors Associations (ecoDa). không ngày tháng. Five Corporate Governance Guidelines. <https://www.bicg.eu/wp-content/uploads/2021/03/ecoDa-Five-Corporate-Governance-Guidelines.pdf>.

The New York Times. 2017. “Uber Director David Bonderman Resigns After Sexist Remark.” <https://www.nytimes.com/2017/06/13/technology/uber-david-bonderman-resigns.html>.

The Wall Street Journal. 2016. “Theranos’ Board: Star-Studded but Ineffective.” <https://www.wsj.com/articles/theranos-board-was-star-studded-but-ineffective-1476379200>.

The Wall Street Journal. 2002. “Tyco’s Board Faces Scrutiny Over Executive Pay.” <https://www.wsj.com/articles/SB1031610331145862355>.

The Wall Street Journal. 2015. “Volkswagen’s Ferdinand Piëch Resigns After Failing to Oust CEO.” <https://www.wsj.com/articles/volkswagen-chairman-ferdinand-piech-resigns-1429981273>.

The Wall Street Journal. 2017. “Wells Fargo Board Faces Scrutiny Over Role in Scandal.” <https://www.wsj.com/articles/wells-fargo-board-faces-scrutiny-over-role-in-scandal-1492009200>.

Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (SSC). 2017. “Báo cáo Quản trị Doanh nghiệp 2017.” <https://www.ssc.gov.vn/businessperspectives.org>.

Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (SSC). 2020. “Báo cáo Quản trị Doanh nghiệp 2020.” <https://>

www.ssc.gov.vn/.

Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (SSC). 2022. “Báo cáo Quản trị Doanh nghiệp 2022.” <https://www.ssc.gov.vn/>.

Wai-ling, Carlye Tsui. 2021. Guide for Independent Non-Executive Directors. Hong Kong: The Hong Kong Institute Of Directors (HKIoD). https://www.pcpd.org.hk/english/resources_centre/publications/files/HKIoD_INED_final_e.pdf.

Australian Institute of Company Directors (AICD). 2017. Guiding principles of good governance. <https://www.aicd.com.au/content/dam/aicd/pdf/courses-programs/company-directors-course/guiding-principles-of-good-corporate-governance.pdf>.

Bloomberg. 2019. “Tesla’s Board Shake-Up: Linda Johnson Rice Steps Down as Independent Director.” <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-10-04/tesla-s-board-shake-up-linda-johnson-rice-steps-down>.

Bộ Tài chính. 2020. “Thông tư 116/2020/TT-BTC.” Thư viện pháp luật. <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Doanh-nghiep/Thong-tu-116-2020-TT-BTC-huong-dan-Nghi-dinh-155-2020-ND-CP-quan-tri-cong-ty-dai-chung-463922.aspx>.

Carreyrou, John. 2018. Bad Blood: Secrets and Lies in a Silicon Valley Startup.

Cooper, Cynthia. 2008. Extraordinary Circumstances: The Journey of a Corporate Whistleblower.

Ewing, Jack. 2017. Faster, Higher, Farther: The Volkswagen Scandal.

Harvard Business Review. 2018. “Uber’s Governance Crisis: Lessons for Boards.” <https://hbr.org/2018/02/ubers-governance-crisis-lessons-for-boards>.

Hong Kong Exchanges and Clearing Limited. Hong Kong. Director’s Handbook. 2023. https://www.hkexgroup.com/-/media/HKEX-Group-Site/ssd/Corporate-Governance/Documents/Handbook_website.pdf.

IMD. 2022. “The 4 genuine tiers of conflict of interest faced by board directors.”

2017. “Independent Directors’ Report on Wells Fargo Sales Practices.” <https://www.wellsfargo.com/assets/pdf/about/corporate/independent-directors-report.pdf>.

2015. “Independent Investigation Report on Toshiba Accounting Scandal.” https://www.toshiba.co.jp/about/ir/en/news/20150720_01.pdf.

Institut Français des Administrateurs (IFA). 2021. From Start-ups to Unicorns: aiming for a Growth-Promoting Governance. <https://ecoda.eu/wp-content/uploads/2019/08/IFA2021-From-Start-ups-to-Unicorns-aiming-for-a-Growth-Promoting-Governance.pdf>.

National Association of Corporate Directors (NACD). 2008. Key Agreed Principles to Strengthen Corporate Governance for U.S. Publicly Traded Companies. https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/nacd_key_agreed_principles_16oct2008_en.pdf.

Non-Executive Directors' Association (NEDA). 2019. The Non-Executive Directors' Handbook. London: ICSA Publishing Ltd. https://www.cgi.org.uk/media/oOyme2ya/nedh_extract.pdf.

OECD. 2023. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.

2019. “Quản trị ngân hàng: Vai trò của TVĐL.” Diễn đàn Kinh tế Việt Nam. <https://vneconomy.vn/quan-tri-ngan-hang-vai-tro-thanh-vien-doc-lap.htm>.

Reuters. 2015. “Toshiba’s Accounting Scandal: How It Happened.” <https://www.reuters.com/article/us-toshiba-accounting/toshibas-accounting-scandal-how-it-happened-idUSKCN0PU0W520150720>.

SEC. 2002. “SEC Charges Tyco International with Fraud.” <https://www.sec.gov/news/press/2002-135.htm>.

SEC. 2016. “SEC Charges Wells Fargo With Fraudulent Sales Practices.” <https://www.sec.gov/news/press-release/2016-201pcaobus.org>.

SEC. 2018. “Theranos, Elizabeth Holmes, and Ramesh ‘Sunny’ Balwani Charged With Fraud.” <https://www.sec.gov/news/press-release/2018-41>.

Singapore Institute of Directors (SID). 2018. Nominating Committee Guide. Write Editions. <https://www.sid.org.sg/SID-eGuide/EGuide2023/eGuidebooks/Nominating-Committee-Guide.aspx>.

State Securities Commission of Vietnam (SSC). 2025. Cẩm nang quản trị công ty. Hà Nội.

State Securities Commission of Vietnam (SSC); International Finance Corporation (IFC). 2019. Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty theo Thông lệ Tốt nhất. https://viod.vn/vnvcg-code_2025/.

The European Confederation of Directors Associations (ecoDa). không ngày tháng. Five Corporate Governance Guidelines. <https://www.bicg.eu/wp-content/uploads/2021/03/ecoDa-Five-Corporate-Governance-Guidelines.pdf>.

The New York Times. 2017. “Uber Director David Bonderman Resigns After Sexist Remark.” <https://www.nytimes.com/2017/06/13/technology/uber-david-bonderman-resigns.html>.

The Wall Street Journal. 2016. “Theranos’ Board: Star-Studded but Ineffective.” <https://www.wsj.com/articles/theranos-board-was-star-studded-but-ineffective-1476379200>.

The Wall Street Journal. 2002. “Tyco’s Board Faces Scrutiny Over Executive Pay.” <https://www.wsj.com/articles/SB1031610331145862355>.

The Wall Street Journal. 2015. “Volkswagen’s Ferdinand Piëch Resigns After Failing to Oust CEO.” <https://www.wsj.com/articles/volkswagen-chairman-ferdinand-piech-resigns-1429981273>.

The Wall Street Journal. 2017. “Wells Fargo Board Faces Scrutiny Over Role in Scandal.” <https://www.wsj.com/articles/wells-fargo-board-faces-scrutiny-over-role-in-scandal-1492009200>.

Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (SSC). 2017. “Báo cáo Quản trị Doanh nghiệp 2017.” <https://www.ssc.gov.vn/businessperspectives.org>.

Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (SSC). 2020. “Báo cáo Quản trị Doanh nghiệp 2020.” <https://www.ssc.gov.vn/>.

Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (SSC). 2022. “Báo cáo Quản trị Doanh nghiệp 2022.” <https://www.ssc.gov.vn/>.

Vinamilk. 2018. “Báo cáo Quản trị Công ty.” <https://www.hsx.vn/Modules/Cms/Web/ViewPub/264>.

Wai-ling, Carlye Tsui. 2021. Guide for Independent Non-Executive Directors. Hong Kong: The Hong Kong Institute Of Directors (HKIoD). https://www.pcpd.org.hk/english/resources_centre/publications/files/HKIoD_INED_final_e.pdf.

WeWork. 2019. “Corporate Governance Report.” <https://investors.wework.com/#quarterly-reports>.

Wiedeman, Reeves. 2020. Billion Dollar Loser: The Epic Rise and Spectacular Fall of Adam Neumann and WeWork.

Yahoo Inc. 2016. “Corporate Governance Report.” <https://investor.yahoo.net/#quarterly-reports>.

Australian Institute of Company Directors (AICD). 2017. Guiding principles of good governance. <https://www.aicd.com.au/content/dam/aicd/pdf/courses-programs/company-directors-course/guiding-principles-of-good-corporate-governance.pdf>.

Bloomberg. 2020. “Boeing’s Governance Lessons from the 737 MAX Crisis.” <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-10/boeing-s-governance-lessons-from-737-max-crisis>.

Bloomberg. 2019. “Tesla’s Board Shake-Up: Linda Johnson Rice Steps Down as Independent Director.” <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-10-04/tesla-s-board-shake-up-linda-johnson-rice-steps-down>.

Bloomberg. 2016. “Yahoo’s Board Rejects Initial Verizon Offer After Independent Director’s Veto.” <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-07-25/yahoo-board-rejects-initial-verizon-offer>.

Bộ Tài chính. 2020. “Thông tư 116/2020/TT-BTC.” Thư viện pháp luật. <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Doanh-nghiep/Thong-tu-116-2020-TT-BTC-huong-dan-Nghi-dinh-155-2020-ND-CP-quan-tri-cong-ty-dai-chung-463922.aspx>.

Boeing. 2019. “Corporate Governance Report.” <https://investors.boeing.com/#quarterly-reports>.

Carreyrou, John. 2018. *Bad Blood: Secrets and Lies in a Silicon Valley Startup*.

Cooper, Cynthia. 2008. *Extraordinary Circumstances: The Journey of a Corporate Whistleblower*.

Enron. không ngày tháng. “The Smartest Guys in the Room.” <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1024401/000095012302001627/h00492exv99w2.txt>.

Ewing, Jack. 2017. *Faster, Higher, Farther: The Volkswagen Scandal*.

Harvard Business Review. 2018. “Uber’s Governance Crisis: Lessons for Boards.” <https://hbr.org/2018/02/ubers-governance-crisis-lessons-for-boards>.

Hewlett-Packard. 2011. “HP Corporate Governance Report.” <https://investor.hp.com/#quarterly-reports>.

Hong Kong Exchanges and Clearing Limited. 2023. *Director’s Handbook*. https://www.hkexgroup.com/-/media/HKEX-Group-Site/ssd/Corporate-Governance/Documents/Handbook_website.pdf.

IMD. 2022. “The 4 genuine tiers of conflict of interest faced by board directors.”

2017. “Independent Directors’ Report on Wells Fargo Sales Practices.” <https://www.wellsfargo.com/assets/pdf/about/corporate/independent-directors-report.pdf>.

2015. “Independent Investigation Report on Toshiba Accounting Scandal.” <https://www.>

toshiba.co.jp/about/ir/en/news/20150720_01.pdf.

Institut Français des Administrateurs (IFA). 2021. From Start-ups to Unicorns: aiming for a Growth-Promoting Governance. <https://ecoda.eu/wp-content/uploads/2019/08/IFA2021-From-Start-ups-to-Unicorns-aiming-for-a-Growth-Promoting-Governance.pdf>.

JPMorgan. 2013. “Annual Report.” <https://www.jpmorganchase.com/ir/annual-report>.

2020. “Luật Doanh nghiệp 2020.” Thư viện pháp luật. 17 06. <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/Doanh-nghiep/Luat-Doanh-nghiep-so-59-2020-QH14-427301.aspx>.

McLean, Bethany, và Elkind Peter. 2003. The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron.

Microsoft. 2016. “Annual Report.” <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar16/index.html>.

National Association of Corporate Directors (NACD). 2008. Key Agreed Principles to Strengthen Corporate Governance for U.S. Publicly Traded Companies. https://www.ecgi.global/sites/default/files/codes/documents/nacd_key_agreed_principles_16oct2008_en.pdf.

Non-Executive Directors’ Association (NEDA). 2019. The Non-Executive Directors’ Handbook. London: ICSA Publishing Ltd. https://www.cgi.org.uk/media/oOyme2ya/nedh_extract.pdf.

OECD. 2015. “G20/OECD Principles of Corporate Governance.” <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance>.

—. 2023. G20/OECD Principles of Corporate Governance 2023. Paris: OECD Publishing. doi:<https://doi.org/10.1787/ed750b30-en>.

2019. “Quản trị ngân hàng: Vai trò của TVĐL.” Diễn đàn Kinh tế Việt Nam. <https://vneconomy.vn/quan-tri-ngan-hang-vai-tro-thanh-vien-doc-lap.htm>.

Reuters. 2015. “Toshiba’s Accounting Scandal: How It Happened.” <https://www.reuters.com/article/us-toshiba-accounting/toshibas-accounting-scandal-how-it-happened-idUSKCN0PU0W520150720>.

SEC. 2002. “SEC Charges Tyco International with Fraud.” <https://www.sec.gov/news/press/2002-135.htm>.

SEC. 2016. “SEC Charges Wells Fargo With Fraudulent Sales Practices.” <https://www.sec.gov/news/press-release/2016-201pcaobus.org>.

SEC. 2018. “Theranos, Elizabeth Holmes, and Ramesh ‘Sunny’ Balwani Charged With Fraud.”

<https://www.sec.gov/news/press-release/2018-41>.

Singapore Institute of Directors (SID). 2018. Nominating Committee Guide. Write Editions. <https://www.sid.org.sg/SID-eGuide/EGuide2023/eGuidebooks/Nominating-Committee-Guide.aspx>.

State Securities Commission of Vietnam (SSC). 2025. Cẩm nang quản trị công ty. Hà Nội.

State Securities Commission of Vietnam (SSC); International Finance Corporation (IFC). 2019. Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty theo Thông lệ Tốt nhất. https://viod.vn/vncg-code_2025/.

Tesla, Inc. 2020. “Tesla Corporate Governance Report 2020.” <https://ir.tesla.com/#quarterly-disclosure>.

The European Confederation of Directors Associations (ecoDa). không ngày tháng. Five Corporate Governance Guidelines. <https://www.bicg.eu/wp-content/uploads/2021/03/ecoDa-Five-Corporate-Governance-Guidelines.pdf>.

The New York Times. 2002. “Enron’s Board: The Role of D&O Insurance in the Collapse.” <https://www.nytimes.com/2002/02/03/business/enron-s-board-and-d-o-insurance.html>.

The New York Times. 2017. “Uber Director David Bonderman Resigns After Sexist Remark.” <https://www.nytimes.com/2017/06/13/technology/uber-david-bonderman-resigns.html>.

The Wall Street Journal. 2019. “Boeing’s Board Faces Scrutiny Over 737 MAX Decisions.” <https://www.wsj.com/articles/boeings-board-faces-scrutiny-over-737-max-decisions-11570123456>.

The Wall Street Journal. 2011. “HP’s Board and the Autonomy Deal: A Governance Lesson.” <https://www.wsj.com/articles/hps-board-and-the-autonomy-deal-11570846800>.

The Wall Street Journal. 2016. “Microsoft’s Audit Committee Strengthens Governance Amid Cloud Transition.” <https://www.wsj.com/articles/microsoft-audit-committee-governance-2016>.

The Wall Street Journal. 2016. “Theranos’ Board: Star-Studded but Ineffective.” <https://www.wsj.com/articles/theranos-board-was-star-studded-but-ineffective-1476379200>.

The Wall Street Journal. 2002. “Tyco’s Board Faces Scrutiny Over Executive Pay.” <https://www.wsj.com/articles/SB1031610331145862355>.

The Wall Street Journal. 2015. “Volkswagen’s Ferdinand Piëch Resigns After Failing to Oust CEO.” <https://www.wsj.com/articles/volkswagen-chairman-ferdinand-piech-resigns-1429981273>.

The Wall Street Journal. 2017. “Wells Fargo Board Faces Scrutiny Over Role in Scandal.” <https://www.wsj.com/articles/wells-fargo-board-faces-scrutiny-over-role-in-scandal-1492009200>.

The Wall Street Journal. 2019. “WeWork’s Governance Woes: Why Directors Steered Clear.” <https://www.wsj.com/articles/weworks-governance-woes-why-directors-steered-clear-11570846800>.

Times, Financial. 2017. “Unilever Rejects Kraft Heinz Bid with Help of Independent Directors.” <https://www.ft.com/content/unilever-rejects-kraft-heinz-bid-2017>.

Times, The New York. 2013. “Risk Committee Reforms After London Whale.” <https://www.nytimes.com/2013/05/15/business/jpmorgan-risk-committee-reforms>.

Unilever. 2018. “Annual Report.” <https://www.unilever.com/investors/annual-report-and-accounts/>.

Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (SSC). 2017. “Báo cáo Quản trị Doanh nghiệp 2017.” <https://www.ssc.gov.vn/businessperspectives.org>.

Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (SSC). 2020. “Báo cáo Quản trị Doanh nghiệp 2020.” <https://www.ssc.gov.vn/>.

Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (SSC). 2022. “Báo cáo Quản trị Doanh nghiệp 2022.” <https://www.ssc.gov.vn/>.

Wai-ling, Carlye Tsui. 2021. Guide for Independent Non-Executive Directors. Hong Kong: The Hong Kong Institute Of Directors (HKIoD). https://www.pcpd.org.hk/english/resources_centre/publications/files/HKIoD_INED_final_e.pdf.

WeWork. 2019. “Corporate Governance Report.” <https://investors.wework.com/#quarterly-reports>.

Wiedeman, Reeves. 2020. Billion Dollar Loser: The Epic Rise and Spectacular Fall of Adam Neumann and WeWork.

Yahoo Inc. 2016. “Corporate Governance Report.” <https://investor.yahoo.net/#quarterly-reports>.

Biên soạn và xuất bản bởi:



Hội Thành viên Độc lập Hội đồng Quản trị Doanh nghiệp Việt Nam (VNIDA)

Tầng 1, Tòa nhà CT2, KCC Yên Hòa Parkview, Số 03

Vũ Phạm Hàm, Phường Yên Hòa, Hà Nội

Tel: +84 886 284 898 | Email: info@vnida.vn | Website: www.vnida.vn

Hội Thành viên Độc lập Hội đồng Quản trị Doanh nghiệp Việt Nam (VNIDA) là một hiệp hội nghề nghiệp được Bộ Nội vụ cấp phép hoạt động trên phạm vi toàn quốc, được thành lập theo Quyết định số 04/QĐ-BNV ngày 05/01/2022. VNIDA đóng vai trò thúc đẩy sự chuyên nghiệp, minh bạch và độc lập trong quản trị doanh nghiệp tại Việt Nam.



Viện Nghiên cứu Quản trị Công ty VNIDA (VNICG)

Tầng 10, tòa nhà V.E.T, 96-98 Hoàng Quốc Việt, Phường Nghĩa Đô, Hà Nội

Email: admin@vnicg.vn | Website: www.vnicg.vn

Viện Nghiên cứu Quản trị Công ty VNIDA (VNICG) là tổ chức khoa học trực thuộc VNIDA được Bộ Khoa học và Công nghệ chứng nhận theo Giấy Đăng ký hoạt động số A-2762 ngày 27/02/2025. VNICG có chức năng nghiên cứu, đào tạo và cung cấp các giải pháp quản trị công ty, nhằm nâng cao năng lực quản trị và phát triển bền vững cho doanh nghiệp Việt Nam.



Công ty Cổ phần Tư vấn Quản trị CGS Việt Nam

Tầng 1, Handico Tower, Ngã tư đường Phạm Hùng - Mễ Trì,

Phường Từ Liêm, Hà Nội

Email: info@cgsvietnam.com | Website: www.cgsvietnam.com

Đối tác kỹ thuật:



Công ty Luật TNHH Tư vấn Quốc Tế (Indochine Counsel)

Phòng 305, Tầng 3 Centec Tower, 72-74 Nguyễn Thị Minh Khai,

Phường Xuân Hòa, Tp. Hồ Chí Minh

Email: info@indochinecounsel.com | Website: www.indochinecounsel.com