

Chuyên đề
Quản trị doanh nghiệp minh bạch, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả
gắn với sắp xếp, cơ cấu lại doanh nghiệp và cổ phần hóa

Trong giai đoạn 2021-2025, EVN đã tích cực triển khai công tác sắp xếp, cơ cấu lại doanh nghiệp cùng với đổi mới, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp. Đặc biệt, trong năm 2025, EVN đã chủ động thực hiện sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy của EVN và các đơn vị bám sát chỉ đạo của Trung ương Đảng, Quốc hội, Chính phủ về cuộc cách mạng sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị, chính quyền, đơn vị hành chính; đồng thời, ban hành Quy chế phân cấp theo hướng triệt để phân cấp cho các cấp đơn vị thành viên EVN trong các lĩnh vực công tác, rà soát tổng thể, ban hành lại hệ thống quy chế quản lý nội bộ (QCQLNB) theo hướng tinh gọn, phù hợp phân cấp mới.

Nghị quyết Đại hội đại biểu Đảng bộ EVN lần thứ IV, nhiệm kỳ 2025 - 2030 đã đề ra mục tiêu tổng quát, trong đó có “*Quản trị doanh nghiệp minh bạch, tinh gọn, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả*”, đây cũng là 1 trong 3 khâu đột phá của nhiệm kỳ 2025-2030; thống nhất các giải pháp về lãnh đạo thực hiện nhiệm vụ chính trị, trong đó có giải pháp “*Quản trị doanh nghiệp minh bạch, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả; tiếp tục sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy, tập trung hoàn thiện thể chế quản lý nội bộ, phân cấp, phân quyền tối đa, triệt để*”. Là tiền đề để xây dựng và phát triển EVN thành Tập đoàn kinh tế nhà nước mạnh, quy mô lớn, có nền quản trị hiện đại, giữ vai trò trụ cột đảm bảo an ninh cung ứng điện và an ninh năng lượng quốc gia.

1. Kết quả sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy, cơ cấu lại doanh nghiệp và đổi mới, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp của EVN giai đoạn 2021-2025

1.1. Về sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy, cơ cấu lại doanh nghiệp

EVN đã xây dựng, trình duyệt, báo cáo giải trình và Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt Đề án cơ cấu lại EVN giai đoạn đến hết năm 2025 tại Quyết định số 1271/QĐ-TTg ngày 25/10/2024. Đảng ủy EVN đã ban hành Nghị quyết số 266-NQ/ĐU ngày 16/11/2024, HĐTV EVN đã có Quyết định số 179/QĐ-HĐTV ngày 19/11/2024 về việc ban hành Kế hoạch triển khai Đề án cơ cấu lại EVN giai đoạn đến hết năm 2025; EVN đã kịp thời phê duyệt Đề án cơ cấu lại 09 Tổng công ty giai đoạn đến hết năm 2025 để triển khai thực hiện.

Đồng thời, trong giai đoạn này, EVN cũng chủ động, tích cực triển khai các nhiệm vụ về sắp xếp, cơ cấu lại doanh nghiệp theo chỉ đạo của cấp có thẩm quyền và HĐTV EVN như sau:

- Thủ tướng Chính phủ đã phê duyệt Đề án tách Trung tâm Điều độ hệ thống điện quốc gia (A0) thành Công ty TNHH MTV và chuyển giao về Bộ Công Thương;

báo cáo Ủy ban QLVNN xem xét, đề nghị Bộ Công Thương trình Chính phủ về Nghị định sửa đổi, bổ sung Điều lệ EVN.

- EVN đã triển khai sắp xếp, cơ cấu lại tổ chức và hoạt động của các đơn vị trong Tập đoàn để phù hợp với thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh, hướng đến thực chất và hiệu quả như: phê duyệt mô hình tổ chức và định biên lao động 09 Tổng công ty; sắp xếp các Ban QLDA thuộc 03 EVNGENCO; kiện toàn chức năng, nhiệm vụ, mô hình tổ chức, nâng cao năng lực của EVNICT; phê duyệt cơ cấu lại một số đơn vị trong khối dịch vụ sửa chữa, các đề án đảm bảo việc làm và đời sống người lao động khối các Ban QLDA, các Trường cao đẳng và các đơn vị dịch vụ sửa chữa trong Tập đoàn;...

- Kiện toàn Ban QLDA Điện hạt nhân Ninh Thuận; thành lập MNND Quảng Trạch.

- EVN đã triển khai xây dựng Đề án thành lập 02 Công ty TNHH MTV Nhiệt điện Thái Bình và Vĩnh Tân 4 trên cơ sở Công ty Nhiệt điện Thái Bình và Nhà máy Nhiệt điện Vĩnh Tân 4; báo cáo Bộ Tài chính xem xét, chưa trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt do chưa đảm bảo điều kiện hoạt động theo mô hình công ty hạch toán độc lập.

- EVN đã phối hợp, hoàn thành thủ tục bàn giao và chính thức tiếp nhận, vận hành NMD BOT Phú Mỹ 3 từ 00h00 ngày 01/3/2024, NMD BOT Phú Mỹ 2.2 từ 00h00 ngày 04/02/2025 an toàn, ổn định và thành công.

- Năm 2025, quán triệt, bám sát Nghị quyết số 18-NQ/TW ngày 25/10/2017 của Ban Chấp hành Trung ương khóa XII và các kết luận, kế hoạch, văn bản chỉ đạo có liên quan của Ban Chấp hành Trung ương Đảng, Bộ Chính trị, Ban Bí thư, Chính phủ, Thủ tướng Chính phủ về việc đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị tinh gọn, mạnh, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả; Đảng ủy EVN đã ban hành các Nghị quyết chỉ đạo sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy của EVN và các đơn vị thành viên. Trong tháng 6/2025, EVN đã hoàn thành công tác sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy quản lý, điều hành của EVN, của các Tổng công ty và các công ty giai đoạn 1, cụ thể như sau:

+ Công ty mẹ-EVN: giảm 05 Ban chức năng (tỷ lệ giảm 24%), kết thúc hoạt động 02 đơn vị trực thuộc EVN là EVNPSC và EVNCTI.

+ Các TCTĐL, EVNNPT, các EVNGENCO sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy theo mô hình Tổng công ty 02 cấp; giảm các Ban/phòng chức năng (giảm 16 Ban chức năng của 09 Tổng công ty); sáp nhập các Công ty Điện lực (CTĐL) tỉnh/thành phố đồng bộ với việc sáp nhập đơn vị hành chính cấp tỉnh (giảm từ 61 còn 33 CTĐL tỉnh/thành phố, tỷ lệ giảm 46%); kết thúc hoạt động điện lực cấp huyện trong các TCTĐL miền (593 Điện lực) và tổ chức lại thành các Đội quản lý điện theo khu vực; tổ chức lại các CTĐL quận/huyện thuộc TCTĐL TP. Hà Nội (giảm từ 30 còn 12 CTĐL khu vực, tỷ lệ giảm 60%) và TCTĐL TP. Hồ Chí Minh (sau khi tiếp nhận 02 CTĐL Bình Dương và Bà Rịa-Vũng Tàu) (giảm từ 33 CTĐL/ĐL còn 15 CTĐL khu

vực, tỷ lệ giảm 54,5%), đồng bộ với kết thúc đơn vị hành chính cấp huyện; sắp xếp, cơ cấu lại 33 Truyền tải điện và 04 Trung tâm Dịch vụ kỹ thuật trực thuộc các Công ty TTD, thành 28 TTD và 04 Đội sửa chữa thí nghiệm trong EVNNPT.

+ Các công ty con khác và các đơn vị trực thuộc EVN triển khai phương án sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy, giảm các phòng chuyên môn/phân xưởng hoặc tương đương.

- EVN đã hoàn thành quyết toán CPH EVNGENCO3 và bàn giao vốn sang CTCP; khẩn trương báo cáo và Kiểm toán Nhà nước đã hoàn thành kiểm toán quyết toán giá trị phần vốn nhà nước tại thời điểm chính thức chuyển thành CTCP của EVNGENCO2, phần đầu hoàn thành công tác quyết toán CPH EVNGENCO2 và bàn giao vốn sang CTCP trong năm 2026.

1.2. Đổi mới, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp

Trong giai đoạn 2021-2025, cùng với việc thực hiện sắp xếp, cơ cấu lại doanh nghiệp, với mục tiêu đổi mới, nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp (QTDN), EVN đã xây dựng Đề án nâng cao năng lực quản trị doanh nghiệp trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam đến năm 2025, tầm nhìn đến năm 2030. Ngày 19/5/2021, Hội đồng thành viên EVN đã có Nghị quyết số 226/NQ-HĐTV thông qua Đề án, bao gồm: 24 chỉ tiêu nâng cao năng lực quản trị; 03 nhóm giải pháp nâng cao năng lực quản trị (với 74 nhiệm vụ cụ thể), gồm: (i) hoàn thiện hệ thống quy trình, quy định; (ii) cách thức, công cụ quản trị; (iii) chuẩn hóa, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và cơ chế chính sách đãi ngộ đối với người lao động. EVN đã chỉ đạo triển khai trong toàn Tập đoàn từ tháng 5/2021. Sau 5 năm triển khai thực hiện Đề án đã đạt được kết quả như sau:

- Cơ bản hoàn thành các nhiệm vụ, giải pháp về hoàn thiện hệ thống quy trình, quy định trong Tập đoàn như thường xuyên rà soát, kịp thời sửa đổi, bổ sung hệ thống QCQLNB của EVN nhằm đáp ứng yêu cầu quản lý, điều hành SXKD của EVN, phù hợp với các quy định pháp luật mới ban hành. Hàng năm, EVN đều ban hành Chương trình xây dựng QCQLNB, trong đó năm 2021, EVN đã rà soát và ban hành hệ thống gồm 45 QCQLNB; năm 2025, EVN đã ban hành Quy chế phân cấp và rà soát, hoàn thiện, ban hành hệ thống các QCQLNB của EVN theo hướng tinh gọn, triệt để phân cấp, phân quyền. Từ năm 2022, EVN đã thuê đơn vị tư vấn luật hàng tháng rà soát, đánh giá tác động của VBQPPL mới ban hành có liên quan đến hoạt động của EVN, đơn vị, từ đó đề xuất các nội dung sửa đổi, bổ sung các quy định không phù hợp trong hệ thống QCQLNB của EVN. Kết quả đến nay, EVN đã phối hợp với đơn vị tư vấn luật rà soát tổng thể 5368 VBPL, đánh giá tác động của 741 VBPL (trong đó từ tháng 01/2025 đến nay rà soát 1797 VBPL, đánh giá tác động của 261 VBPL). Hoàn thành và đưa vào sử dụng hệ thống Pháp điển QCQLNB dùng chung trong Tập đoàn cuối năm 2022 tạo thuận lợi, nhanh chóng khi tra cứu của CBCNV; chủ động, tích cực tham gia vào quá trình xây dựng các VBQPPL có liên quan đến hoạt động SXKD của EVN (trong 05 năm EVN đã gửi hơn 250 lượt

văn bản xây dựng, góp ý sửa đổi, bổ sung các dự thảo VBQPPL). EVN cũng đã ban hành một số quy trình, quy định quan trọng phục vụ cho công tác quản trị như quản trị rủi ro; kiểm toán nội bộ và giám sát tài chính; hệ thống quản lý chất lượng công trình xây dựng của các Ban QLDA trực thuộc EVN, hệ thống quản lý chất lượng công trình xây dựng; quy định đánh giá chất lượng nhà thầu; các định mức/đơn giá trong lĩnh vực đầu tư xây dựng, sửa chữa bảo dưỡng các công trình điện và suất vốn đầu tư các công trình lưới điện.

- Các công cụ phục vụ cho QTDN của Tập đoàn cũng đã được xây dựng, nâng cấp đưa vào sử dụng, cùng với việc thực hiện chuyển đổi số trong tất cả các lĩnh vực hoạt động đã phục vụ tốt công tác quản lý, điều hành hoạt động SXKD của Tập đoàn; góp phần tích cực trong việc nâng cao hiệu quả SXKD và năng suất lao động trong toàn Tập đoàn. Đến nay, toàn Tập đoàn áp dụng thống nhất hệ thống D-Office, chữ ký số được sử dụng trên hệ thống D-Office và trong nhiều hoạt động khác như ĐTXD, quản lý kỹ thuật, vận hành, KD&DVKH; cung cấp 100% dịch vụ điện trên Công DVCQG, khai thác thông tin từ CSDL Quốc gia về dân cư, tích hợp định danh điện tử, thực hiện số hóa hồ sơ và khai thác hồ sơ điện tử của công dân và doanh nghiệp; kết nối đến 24 ngân hàng lớn và 17 tổ chức trung gian thanh toán phục vụ công tác thanh toán không sử dụng tiền mặt, tỷ lệ thanh toán điện tử đạt 98,56%; đã đưa vào triển khai phần mềm quản lý ĐTXD - IMIS2.0 với 23 phân hệ, đã giảm được 50% thời gian tìm kiếm thông tin và hồ sơ, đẩy mạnh công tác giám sát thi công nâng cao chất lượng thi công công trình. Triển khai nhật ký, biên bản thi công điện tử, thẩm tra thẩm định điện tử và phê duyệt tài liệu thiết kế đã tiết kiệm được 30% thời gian thực hiện các nội dung; chuẩn hóa toàn bộ thông số kỹ thuật VTTB chính (lưới 11 chủng loại; nguồn 80 chủng loại) với 5.000 VTTB được gán chủng loại, trên 35.860 VTTB được chuẩn hóa trong CSDL giá tại 09 Tổng công ty và 03 Ban QLDA Điện 1, 2, 3, để các đơn vị tham khảo giá VTTB cùng chủng loại để nâng cao tiết kiệm chi phí trong toàn Tập đoàn. Quản lý và số hóa dữ liệu cá nhân của người lao động trong toàn Tập đoàn, nhiều nghiệp vụ về quản trị nhân sự được thực hiện trên HRMS;...

- Cơ bản hoàn thành các nhiệm vụ về đào tạo, nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Mặc dù khó khăn do đại dịch Covid-19 và tình hình SXKD của EVN, công tác ĐTPTNNL được duy trì tổ chức một cách hệ thống, chuyển đổi linh hoạt, sử dụng tối đa các hoạt động chuyển đổi số trong công tác đào tạo đảm bảo CBCNV (trong đó có hệ thống E-learning), đặc biệt người lao động sản xuất trực tiếp được đào tạo thường xuyên, đáp ứng yêu cầu công việc; các chương trình đào tạo CBQL được tổ chức bài bản, cập nhật kiến thức về quản trị hiện đại cho đội ngũ CBQL các cấp trong toàn Tập đoàn; chương trình phát triển chuyên gia bước đầu đã có những thành tựu trong việc xây dựng đội ngũ nhân lực chất lượng cao cho EVN hướng tới làm chủ công nghệ; các chương trình đào tạo về đổi mới sáng tạo, chuyển đổi số được tổ chức rộng rãi; các hoạt động hợp tác về đào tạo được triển khai mạnh mẽ; hoàn thành khung năng

lực và vị trí chức danh trong Tập đoàn; ban hành Tài liệu Văn hóa EVN mới; xây dựng cơ chế chính sách đảm bảo thu nhập, tiền lương cho người lao động,...

Bên cạnh các kết quả đạt được, một số chỉ tiêu, nhiệm vụ nâng cao năng lực quản trị chưa đáp ứng yêu cầu, lộ trình đặt ra như chưa đảm bảo cân bằng tài chính, đến hết năm 2025, EVN vẫn còn lỗ lũy kế (các năm 2022-2023, mặc dù EVN và các đơn vị đã nỗ lực thực hiện các giải pháp tiết kiệm chi phí, giá bán lẻ điện bình quân đã được điều chỉnh tăng 2 lần nhưng vẫn chưa bù đắp được chi phí, EVN bị lỗ 2 năm liên tiếp; năm 2024 EVN lãi 5.237 tỷ đồng; năm 2025 vượt chỉ tiêu lợi nhuận được giao); năng suất lao động tăng bình quân trong giai đoạn 2021-2025 ước đạt 6,8%/năm, chưa đạt chỉ tiêu tăng bình quân trên 8%/năm (do đại dịch Covid-19 đã ảnh hưởng đến tình hình phát triển kinh tế, dẫn đến phụ tải giai đoạn 2021-2022 thấp hơn đáng kể so với kế hoạch, sản lượng điện thương phẩm không đạt kế hoạch, nên mặc dù lao động giảm bình quân 0,8%/năm nhưng vẫn không đạt chỉ tiêu năng suất lao động); trong những năm đầu giai đoạn 2021-2025, thể chế quản lý chưa tinh gọn, hệ thống QCQLNB chưa hoàn thiện; quy trình xử lý nội bộ phức tạp, chức năng, nhiệm vụ, quyền hạn không rõ, trùng lặp, ít phân cấp, phân quyền; thu nhập của người lao động một số bộ phận tại một số đơn vị (nhất là Ban QLDA, khối dịch vụ sửa chữa, khối trường cao đẳng) còn thấp.

2. Kết quả xây dựng, triển khai Quy chế phân cấp mới của EVN, rà soát, ban hành hệ thống quy chế quản lý nội bộ (QCQLNB) của EVN và các đơn vị trong năm 2025

2.1. Xây dựng, triển khai Quy chế phân cấp mới của EVN

Tại Nghị quyết số 275-NQ/ĐU ngày 14/01/2025 của BCH Đảng bộ EVN về định hướng sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy của EVN và các đơn vị thành viên, đã nêu định hướng về tập trung rà soát, sửa đổi, hoàn thiện hệ thống quy chế quản lý nội bộ của EVN và các đơn vị thành viên theo hướng phân cấp, phân quyền tối đa theo quy định; rõ nhiệm vụ, quyền hạn của mỗi đơn vị, tập thể, cá nhân và bảo đảm sự phân biệt rõ cấp ban hành quy chế, quy định với cấp tổ chức thực hiện.

Thực hiện Chương trình công tác của HĐTV năm 2025 ban hành kèm theo Nghị quyết số 06/NQ-HĐTV ngày 07/01/2025, EVN đã chỉ đạo các Ban, Văn phòng, các đơn vị thành viên rà soát hệ thống QCQLNB để thống kê các bất cập, đề xuất sửa đổi bổ sung các quy định liên quan nhằm tăng cường phân cấp, phân quyền cho các đơn vị, thúc đẩy quản trị doanh nghiệp dựa trên các chỉ tiêu kế hoạch trọng yếu, cho phép đơn vị chủ động điều hòa các nguồn vốn, chi phí. Trên cơ sở đó, Tổng giám đốc đã trình HĐTV xem xét ban hành Quy chế phân cấp và định hướng hoàn thiện hệ thống QCQLNB trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam.¹ Ngày

¹ Các Tờ trình: số 284/TTr-EVN ngày 12/01/2025, số 1478/TTr-EVN ngày 07/3/2025, số 2545/TTr-EVN ngày 19/4/2025.

25/4/2025, HĐTV đã có Nghị quyết số 140/NQ-HĐTV thông qua, ban hành Quy chế phân cấp tại Quyết định số 99/QĐ-HĐTV, có hiệu lực từ ngày 01/6/2025.

Thực hiện Quy chế phân cấp, Tổng giám đốc đã ban hành Quyết định số 630/QĐ-EVN ngày 15/5/2025 phân cấp cho Giám đốc các đơn vị trực thuộc; EVN đã chỉ đạo triển khai Quy chế phân cấp và định hướng hoàn thiện hệ thống QCQLNB², trong đó chỉ đạo HĐTV/Chủ tịch công ty các Công ty TNHH MTV cấp II và người đại diện phần vốn của EVN tại các CTCP khẩn trương chỉ đạo xây dựng, hoàn thiện phân cấp cho các cấp quản lý, điều hành thuộc phạm vi quản lý theo quy định của pháp luật và các nguyên tắc quy định tại Quy chế phân cấp, đảm bảo hiệu lực áp dụng từ ngày 01/06/2025; các Ban, Văn phòng và các đơn vị thành viên đã căn cứ Quy chế phân cấp để tham mưu, trình cấp có thẩm quyền xem xét quyết định các nội dung công việc theo quy định; các đơn vị thành viên đã hoàn thành xây dựng phân cấp cho các cấp quản lý, điều hành thuộc phạm vi quản lý, hoàn thành xây dựng, ban hành hệ thống QCQLNB của đơn vị, chủ động quyết định các nội dung công việc khác theo thẩm quyền tại Quy chế phân cấp.

2.2. Rà soát, ban hành hệ thống QCQLNB theo định hướng mới của EVN

Triển khai định hướng hoàn thiện hệ thống QCQLNB tại Nghị quyết số 140/NQ-HĐTV ngày 25/4/2025 của HĐTV, EVN đã tiến hành rà soát tổng thể hệ thống QCQLNB để sửa đổi, bổ sung, ban hành mới các QCQLNB, đảm bảo tuân thủ các yêu cầu của HĐTV, tinh gọn, hiệu lực, hiệu quả và phù hợp với nguyên tắc, thẩm quyền quy định tại Quy chế phân cấp.

Trong năm 2025, EVN đã hoàn thành xây dựng, ban hành mới 20 QCQLNB với phạm vi điều chỉnh, đối tượng áp dụng bao gồm Cơ quan EVN, các đơn vị trực thuộc và Người đại diện của EVN tại các doanh nghiệp khác; đối với các vấn đề cần quy định để quản lý thống nhất tại nhiều đơn vị thành viên, thực hiện thông qua nội dung chỉ đạo Người đại diện trong các QCQLNB; nội dung QCQLNB đảm bảo tinh gọn, không quy định lại các nội dung đã có trong các văn bản pháp luật, chỉ quy định các nội dung mang tính quy phạm, lưu đồ hóa tối đa các nội dung mang tính quy trình, nghiệp vụ, đảm bảo tính hiệu lực, hiệu quả. Tổng số QCQLNB do EVN ban hành đang có hiệu lực là 05 Quy chế, 20 Quy định, 04 Quy trình.

Tại các công ty con, HĐTV/Chủ tịch công ty Công ty TNHH MTV cấp II, Người đại diện vốn của EVN tại các CTCP đã căn cứ thẩm quyền tại Quy chế phân cấp và các chỉ đạo của EVN về xây dựng phân cấp, ban hành hệ thống QCQLNB của đơn vị, thực hiện rà soát để sửa đổi, bổ sung hoặc ban hành mới các QCQLNB thuộc thẩm quyền, áp dụng từ 01/6/2025, thay thế cho việc áp dụng trực tiếp các QCQLNB có phạm vi áp dụng trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam, cập nhật các yêu cầu của EVN đối với Người đại diện tại doanh nghiệp khác trong việc quản lý, xây dựng quy định tại đơn vị trong các lĩnh vực (nếu có). Trong năm 2025,

² Các Công văn: số 2706/EVN-PC ngày 26/4/2025, số 3073/EVN-PC ngày 16/5/2025.

các công ty con đã cơ bản hoàn thành công tác xây dựng, ban hành QCQLNB theo đúng yêu cầu, chỉ đạo, hướng dẫn của EVN (EVNGENCO1 có 32 QCQLNB; EVNGENCO2 có 54 QCQLNB; EVNGENCO3 có 45 QCQLNB; EVNNPT có 40 QCQLNB; EVNNPC có 34 QCQLNB; EVNCPC có 68 QCQLNB; EVNSPC có 73 QCQLNB; EVNHANOI có 40 QCQLNB; EVNHCMC có 62 QCQLNB).

2.3. Đánh giá

Quy chế phân cấp nói riêng và hệ thống các quy định về phân cấp, phân quyền trong Tập đoàn Điện lực Quốc gia Việt Nam nói chung về cơ bản đã đảm bảo tăng cường phân cấp, phân quyền, rõ ràng giữa các cấp quản lý, điều hành, bảo đảm quyền quản lý thống nhất của EVN; phát huy tính chủ động, sáng tạo, tự chịu trách nhiệm của các cấp quản lý, điều hành, đẩy mạnh tính linh hoạt, sáng tạo, giải phóng nguồn lực, thúc đẩy phát triển của các doanh nghiệp trong toàn Tập đoàn; cắt giảm tối đa thủ tục nội bộ, giao quyền chủ động cho các đơn vị chủ động quyết định và chịu trách nhiệm; quá trình triển khai thực hiện cơ bản không phát sinh vướng mắc, khó khăn.

EVN đã kịp thời được rà soát, cập nhật, ban hành các QCQLNB của EVN, phù hợp với quy định của pháp luật và phân cấp mới, đảm bảo tinh gọn; các Tổng công ty cập nhật, xây dựng và ban hành các QCQLNB của đơn vị, đảm bảo phù hợp với quy định của pháp luật, định hướng của EVN.

3. Chủ trương của Đảng và Nhà nước, của Đảng bộ EVN về đổi mới, quản trị doanh nghiệp hiện đại gắn với sắp xếp, cơ cấu lại doanh nghiệp, hướng đến áp dụng nguyên tắc quản trị theo chuẩn mực quốc tế (nguyên tắc quản trị của OECD)

3.1. Ngày 06/01/2026, Bộ Chính trị đã ban hành Nghị quyết số 79-NQ/TW về phát triển kinh tế nhà nước, trong đó:

- Quan điểm chỉ đạo nêu: *“Đẩy mạnh cơ cấu lại doanh nghiệp nhà nước; tập trung nâng cao hiệu quả hoạt động, áp dụng công nghệ tiên tiến, mô hình quản trị hiện đại theo chuẩn mực quốc tế”*.

- Nêu mục tiêu cụ thể đến năm 2030 về doanh nghiệp nhà nước như sau: *“Phấn đấu có 50 doanh nghiệp nhà nước vào nhóm 500 doanh nghiệp lớn nhất Đông Nam Á và từ 1 - 3 doanh nghiệp nhà nước vào nhóm 500 doanh nghiệp lớn nhất thế giới; xây dựng một số tập đoàn kinh tế, doanh nghiệp nhà nước mạnh, có quy mô lớn, công nghệ hiện đại, có năng lực cạnh tranh khu vực và quốc tế, giữ vai trò tiên phong, dẫn dắt các doanh nghiệp trong nước tham gia sâu vào một số chuỗi sản xuất và cung ứng toàn cầu, đặc biệt trong các lĩnh vực then chốt, chiến lược của nền kinh tế; 100% doanh nghiệp nhà nước thực hiện quản trị doanh nghiệp hiện đại trên nền tảng số; 100% tập đoàn kinh tế, tổng công ty nhà nước áp dụng nguyên tắc quản trị của OECD”*.

- Nhiệm vụ, giải pháp đối với DNNN có giải pháp: *“Tập trung đầu tư, phát triển một số tập đoàn kinh tế, doanh nghiệp nhà nước mạnh, có quy mô lớn đóng*

vai trò dẫn dắt trong các ngành, lĩnh vực then chốt, chiến lược của nền kinh tế như: Quốc phòng, an ninh; **năng lượng**”; nhóm giải pháp **“Tăng cường đổi mới, nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống quản trị doanh nghiệp”** với các nhiệm vụ cụ thể về xác định rõ nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của các chức danh quản lý trong hệ thống quản trị của DNNN, bảo đảm trách nhiệm đi đôi với quyền hạn; cơ chế giám sát hoạt động, trách nhiệm giải trình, tăng cường phân công, phân cấp; thiết lập hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ có hiệu quả; đánh giá hiệu quả DNNN theo nguyên tắc đánh giá tổng thể, tách bạch nhiệm vụ SXKD và nhiệm vụ chính trị; đổi mới hoàn thiện mô hình cơ quan đại diện chủ sở hữu, mô hình HĐTV bảo đảm hiệu lực, hiệu quả, linh hoạt, phù hợp; nhóm giải pháp **“Tiếp tục cơ cấu lại vốn nhà nước tại doanh nghiệp và đổi mới, sắp xếp doanh nghiệp nhà nước”** với các nhiệm vụ cụ thể về cơ cấu lại DNNN một cách thực chất, hiệu quả, giảm đầu mối, tăng quy mô; tiếp tục thực hiện lộ trình CPH để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, việc CPH phải bảo đảm không ảnh hưởng đến kiểm soát của Nhà nước trong những lĩnh vực then chốt, chiến lược.

Về tổ chức thực hiện, Nghị quyết số 79-NQ/TW giao Đảng ủy Quốc hội lãnh đạo, chỉ đạo rà soát, bổ sung Chương trình xây dựng luật, pháp lệnh, ưu tiên các dự án luật trực tiếp phục vụ triển khai thực hiện Nghị quyết; Đảng ủy Chính phủ chỉ đạo xây dựng Chương trình hành động.

3.2. Nghị quyết Đại hội đại biểu Đảng bộ EVN lần thứ IV, nhiệm kỳ 2025 - 2030 (Nghị quyết số 01-NQ/ĐU ngày 20/8/2025) đã đề ra:

- Mục tiêu tổng quát, trong đó có **“Quản trị doanh nghiệp minh bạch, tinh gọn, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả”**, đây cũng là 1 trong 3 khâu đột phá của nhiệm kỳ 2025-2030;

- 04 mục tiêu cụ thể, trong đó có **“Xây dựng EVN trở thành Tập đoàn kinh tế mạnh, có nền tảng quản trị hiện đại, sản xuất kinh doanh có hiệu quả, bảo toàn và phát triển vốn nhà nước”**;

- Các giải pháp chủ yếu về lãnh đạo thực hiện nhiệm vụ chính trị, trong đó có giải pháp **“Quản trị doanh nghiệp minh bạch, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả; tiếp tục sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy, tập trung hoàn thiện thể chế quản lý nội bộ, phân cấp, phân quyền tối đa, triệt để”**.

3.3. Đảng ủy EVN đã ban hành Nghị quyết số 22-NQ/ĐU ngày 30/12/2025 về nhiệm vụ công tác năm 2026, trong đó có nhiệm vụ, giải pháp về tiếp tục sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy; quản trị doanh nghiệp minh bạch, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả với các nhiệm vụ cụ thể.

4. Định hướng của EVN về quản trị doanh nghiệp minh bạch, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả gắn với sắp xếp, cơ cấu lại doanh nghiệp và cổ phần hóa

4.1. Định hướng về cơ cấu lại EVN giai đoạn 2026-2030 và tiếp tục sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy trong nội bộ các đơn vị

Sắp xếp, cơ cấu lại doanh nghiệp có vai trò quan trọng, là tiền đề để áp dụng mô hình quản trị hiện đại cho EVN. Trong giai đoạn 2026-2030, việc sắp xếp, cơ cấu lại EVN dựa trên cơ sở pháp lý chính như sau:

- Nghị quyết số 79-NQ/TW ngày 06/01/2026 của Bộ Chính trị về phát triển kinh tế nhà nước. Việc sắp xếp, cơ cấu lại EVN cần gắn với định hướng xây dựng và phát triển EVN trở thành tập đoàn kinh tế nhà nước mạnh, quy mô lớn, có vai trò chủ chốt trong đảm bảo an ninh cung cấp điện quốc gia, đảm bảo vững chắc an ninh năng lượng quốc gia; có nền quản trị hiện đại (hướng đến áp dụng nguyên tắc quản trị của OECD), tiên phong, dẫn dắt trong ngành điện; phân đầu vào nhóm 500 doanh nghiệp lớn nhất thế giới đến năm 2030.

- Nghị quyết số 328/NQ-CP ngày 13/10/2025 của Chính phủ ban hành Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết số 70-NQ/TW của Bộ Chính trị về đảm bảo an ninh năng lượng quốc gia đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045; trong đó EVN có nhiệm vụ xây dựng Đề án tái cấu trúc EVN phù hợp với thị trường điện cạnh tranh, báo cáo Bộ Tài chính xem xét, trình Thủ tướng Chính phủ phê duyệt trong năm 2026. Hiện nay, Bộ Công Thương đang rà soát, trình Thủ tướng Chính phủ xem xét, quyết định về lộ trình, nguyên tắc hoạt động, cơ cấu ngành điện và các điều kiện để hình thành và phát triển các cấp độ thị trường điện cạnh tranh tại Việt Nam (thay thế Quyết định số 63/2013/QĐ-TTg), việc cơ cấu lại EVN và các đơn vị thành viên EVN tham gia thị trường điện cần phù hợp với cơ cấu ngành điện theo Quyết định của Thủ tướng Chính phủ.

- Theo Nghị định số 366/2025/NĐ-CP ngày 31/12/2025 của Chính phủ về quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp, khoản 3 Điều 6 quy định Nhà nước đầu tư vốn để thành lập doanh nghiệp do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ hoạt động trong lĩnh vực độc quyền tự nhiên, trong đó có lĩnh vực hoạt động của EVN: “*Truyền tải, quản lý lưới điện phân phối, xây dựng và vận hành dự án nhà máy điện hạt nhân, nhà máy thủy điện chiến lược đa mục tiêu có ý nghĩa đặc biệt quan trọng về kinh tế - xã hội, quốc phòng, an ninh theo quy định của pháp luật về điện lực*”. Trên cơ sở quy định tại dự thảo Nghị định về cơ cấu lại vốn nhà nước tại doanh nghiệp, hiện nay Bộ Tài chính đang tổng hợp, đánh giá tình hình thực hiện Quyết định số 22/2021/QĐ-TTg và xây dựng dự thảo Quyết định về tiêu chí phân loại DNNN, doanh nghiệp có vốn nhà nước giai đoạn tới (thay thế Quyết định số 22/2021/QĐ-TTg), trình Thủ tướng Chính phủ thời gian tới; đây là cơ sở để EVN đề xuất nội dung cơ cấu lại vốn nhà nước tại EVN giai đoạn 2026-2030 và nội dung cơ cấu lại vốn của EVN tại các doanh nghiệp giai đoạn 2026-2030.

Một số định hướng chính về sắp xếp, đổi mới và cơ cấu lại EVN giai đoạn 2026-2030 như sau:

a) Công ty mẹ-EVN tiếp tục là công ty TNHH MTV do Nhà nước nắm giữ 100% vốn điều lệ.

EVN tiếp tục nắm giữ các đơn vị trực thuộc: (i) các Công ty/Nhà máy điện trực thuộc (gồm các Công ty Thủy điện Hòa Bình, Ialy, Trị An, Tuyên Quang, Sơn La, Huội Quảng - Bản Chát, PTTĐ Sê San; Nhà máy Nhiệt điện Quảng Trạch; NMTĐ tích năng Bác Ái sau khi vào vận hành); (ii) Công ty Mua bán điện; (iii) 03 Ban QLDA Điện 1, 2, 3 và Ban QLDA ĐHN Ninh Thuận; (iv) 02 đơn vị dịch vụ ngành điện (EVNICT và EVNEIC).

b) Đối với CTNĐ Thái Bình và NMNĐ Vĩnh Tân 4: dự kiến thành lập 02 Công ty TNHH MTV NĐ Thái Bình và NĐ Vĩnh Tân 4 vào thời điểm 2028-2029 khi 02 đơn vị này có lãi.³

c) Công ty TNHH MTV NĐ Thủ Đức tiếp tục là công ty TNHH MTV do EVN nắm giữ 100% vốn điều lệ.

d) Các EVNGENCO:

EVNGENCO1, 2, 3 là các công ty hạch toán độc lập, đã tham gia vào thị trường điện một cách đầy đủ, độc lập, không có chung lợi ích với NSMO. EVN tiếp tục nắm giữ vốn chi phối tại 03 EVNGENCO; trong đó:

- Đối với EVNGENCO1: tiếp nhận NMNĐ Duyên Hải 3 MR từ EVN; tùy vào quy định tiêu chí phân loại DNNN của Thủ tướng CP, nghiên cứu phương án có thể CPH, EVN giữ chi phối ít nhất 65% vốn điều lệ, đảm bảo quyền chi phối, quyết định các vấn đề quan trọng tại EVNGENCO1.

- Đối với EVNGENCO2, 3: trên cơ sở tiêu chí phân loại DNNN, xem xét giảm tỷ lệ vốn góp của EVN tại EVNGENCO2, 3 (đối với EVNGENCO3 thông qua hình thức chào bán cổ phần để tăng vốn điều lệ để đáp ứng nhu cầu đầu tư của EVNGENCO3 giai đoạn 2026-2030), xuống mức EVN nắm giữ ít nhất 65% vốn điều lệ tại EVNGENCO2, 3, đảm bảo quyền chi phối, quyết định các vấn đề quan trọng tại các CTCP

e) Khối truyền tải điện (EVNNPT)

Hiện nay, NSMO đã được tách về Bộ Công Thương, mô hình EVNNPT thuộc EVN không có xung đột về lợi ích với các bên mua điện và bán điện, không có sự phân biệt đối xử giữa các nhà máy điện của EVN và nhà máy điện của các chủ đầu tư khác, bao gồm cả việc đấu nối nhà máy điện vào hệ thống điện quốc gia; đảm bảo nguyên tắc công khai, minh bạch, bình đẳng giữa các bên tham gia thị trường điện cạnh tranh, kể cả giai đoạn thị trường bán lẻ điện cạnh tranh trong thời gian tới. Do vậy, EVN tiếp tục nắm giữ 100% vốn tại EVNNPT như hiện nay.

³ Nội dung này EVN đã báo cáo Bộ Tài chính tại Công văn số 4793/EVN-TCNS ngày 23/7/2025 và Công văn số 6353/EVN-TCNS ngày 03/10/2025.

f) Khôi phân phối và kinh doanh bán lẻ (05 TCTĐL)

Các TCTĐL hiện đang thực hiện cả 02 chức năng: quản lý lưới điện phân phối và kinh doanh bán lẻ điện. Lĩnh vực quản lý lưới điện là lĩnh vực độc quyền tự nhiên và Nhà nước đầu tư vốn và nắm giữ 100% vốn điều lệ tại doanh nghiệp thuộc lĩnh vực này theo Nghị định số 366/2025/NĐ-CP, EVN tiếp tục nắm giữ 100% vốn điều lệ tại 05 TCTĐL.

Theo quy định về lộ trình và cơ cấu ngành điện thực hiện thị trường bán lẻ điện tại Việt Nam, xem xét thực hiện tách bạch chức năng phân phối và chức năng bán lẻ điện trong 05 TCTĐL, để tính toán đầy đủ, chính xác giá phân phối điện (Bộ Công Thương phê duyệt), là cơ sở cho các đơn vị tham gia thị trường điện sử dụng dịch vụ phân phối điện và trả chi phí cho các TCTĐL; bộ phận bán lẻ điện của 05 TCTĐL thực hiện chức năng của đơn vị bán lẻ điện mặc định, cạnh tranh với các đơn vị bán lẻ điện khác để bán điện cho khách hàng tham gia thị trường bán lẻ điện.

g) Khôi tư vấn xây dựng điện và cơ khí, chế tạo thiết bị điện

- EVN tiếp tục nắm giữ vốn tại các công ty tư vấn, trong đó xây dựng, phát triển 01 công ty tư vấn có khả năng làm tổng thầu EPC các dự án năng lượng có quy mô lớn, hiện đại theo chủ trương tại Nghị quyết số 70-NQ/TW, đồng thời xem xét số lượng và tỷ lệ sở hữu chi phối phù hợp tại các công ty tư vấn còn lại.

- EVN tiếp tục duy trì tỷ lệ nắm vốn tại EEMC như hiện nay.

h) Đối với CTCP Năng lượng Vĩnh Tân 3: nghiên cứu cơ cấu lại phần vốn góp của EVN tại VTEC.

i) Cùng với việc sắp xếp, cơ cấu lại về tổ chức và sở hữu, tiếp tục thực hiện sắp xếp tinh gọn tổ chức bộ máy trong nội bộ các đơn vị thành viên, nhằm tối ưu số lượng các ban/phòng chuyên môn, tối ưu số lượng, phạm vi quản lý các đội/tổ và các nội dung sắp xếp khác nhằm đảm bảo hiệu quả hoạt động của các đơn vị.

4.2. Ý nghĩa của “minh bạch”, “hiệu năng”, “hiệu lực”, “hiệu quả” trong quản trị doanh nghiệp tại EVN

a) Minh bạch: là việc mọi quy định, quy trình, quyết định, kết quả SXKD của EVN, đơn vị được công khai thông tin theo đúng quy định; phân cấp, phân quyền rõ ràng; môi trường làm việc công bằng cho người lao động (tuyển dụng, bố trí công việc, đánh giá kết quả công việc, lương, thưởng, thăng tiến,...); đây là yếu tố quan trọng để EVN tạo dựng niềm tin với Đảng, Nhà nước, khách hàng, đối tác và cộng đồng xã hội, tạo sự đồng thuận trong xã hội; giúp EVN xây dựng nền tảng kinh doanh tin cậy, đoàn kết nội bộ được củng cố, môi trường làm việc trở nên tin cậy.

b) Hiệu năng: là việc thiết lập hệ thống quản lý để mọi đơn vị, bộ phận, cá nhân trong EVN thực hiện tốt nhất nhiệm vụ, công việc được giao; điều này có ý nghĩa quan trọng, thể hiện năng lực cạnh tranh của EVN, giúp EVN phát triển bền vững.

c) Hiệu lực: là việc các cấp quản lý/người lao động trong Tập đoàn ra các quyết định/thực hiện công việc theo đúng các quy định, chủ trương, chỉ đạo, điều hành của cấp trên, đảm bảo thời gian và hoàn thành mục tiêu, nhiệm vụ được giao; điều này giúp đảm bảo chiến lược, kế hoạch SXKD của EVN và các đơn vị được thực thi tốt, hoàn thành mục tiêu đề ra.

d) Hiệu quả: là việc quản lý, điều hành EVN và đơn vị để tạo ra kết quả SXKD ở mức cao nhất với nguồn lực xác định; điều này có ý nghĩa quan trọng, giúp EVN ngày càng phát triển, mở rộng quy mô, bảo toàn và phát triển vốn.

4.3. Nội dung định hướng về quản trị doanh nghiệp minh bạch, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả

4.3.1. Về tham gia góp ý hoàn thiện thể chế quản lý đối với DNNN

- Chủ động nghiên cứu, đề xuất với Chính phủ, các Bộ, ngành hoàn thiện thể chế quản lý, cơ chế, chính sách với DNNN theo hướng tăng phân cấp, phân quyền, gắn với chịu trách nhiệm trong hoạt động sản xuất kinh doanh, đầu tư phù hợp với cơ chế thị trường và thông lệ quốc tế.

- Tiếp tục nghiên cứu, đề xuất các nội dung phù hợp, bám sát và kịp thời giải trình để Bộ Tài chính hoàn thiện, trình Chính phủ ban hành Nghị định về cơ chế hoạt động, cơ chế quản lý tài chính đặc thù đối với EVN.

- Chủ động nghiên cứu Luật Quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp (Luật số 68) và các Nghị định quy định chi tiết để kịp thời báo cáo, xin ý kiến Bộ, ngành về các tồn tại, vướng mắc (nếu có).

4.3.2. Tiếp tục hoàn thiện thể chế và hệ thống QCNB của Tập đoàn và các đơn vị theo Luật Quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp

- Rà soát, cập nhật, hoàn thiện Điều lệ tổ chức và hoạt động của EVN theo quy định của Luật Doanh nghiệp, Luật số 68 và các quy định pháp luật liên quan; báo cáo Bộ Tài chính xem xét, trình Thủ tướng Chính phủ chấp thuận nội dung Điều lệ EVN để HĐQT EVN quyết định ban hành Điều lệ theo quy định tại Nghị định số 366/2025/NĐ-CP ngày 31/12/2025 của Chính phủ về quản lý và đầu tư vốn nhà nước tại doanh nghiệp.

- Khẩn trương rà soát, cập nhật các quy chế nội bộ của EVN để trình HĐQT ban hành theo Luật số 68 và các Nghị định hướng dẫn;⁴ trong đó sửa đổi, bổ sung Quy chế phân cấp, tách nội dung thẩm quyền của HĐQT/ Chủ tịch công ty TNHH MTV cấp II và Người đại diện vốn tại các công ty cổ phần để xây dựng Quy chế hoạt động của người đại diện phần vốn của EVN.

⁴ TGD đã có Báo cáo 5656/BC-EVN gửi HĐQT EVN về tiến độ xây dựng, trình ban hành quy chế nội bộ thuộc thẩm quyền HĐQT, theo đó thống kê 14 Quy chế nội bộ thuộc thẩm quyền ban hành của HĐQT đảm bảo phù hợp với Luật số 68.

- Việc rà soát, sửa đổi và ban hành Quy chế phân cấp, hệ thống quy chế nội bộ của EVN và các đơn vị được thực hiện theo hướng:

+ Bám sát việc thực hiện Nghị quyết số 79-NQ/TW ngày 06/01/2026 phát triển kinh tế nhà nước, trong đó tập trung vào nội dung tăng cường đổi mới, nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống quản trị doanh nghiệp (*“Hoàn thiện quy định xác định rõ nhiệm vụ, quyền hạn và trách nhiệm của các chức danh quản lý trong hệ thống quản trị của doanh nghiệp nhà nước, bảo đảm trách nhiệm đi đôi với quyền hạn; cơ chế giám sát hoạt động, trách nhiệm giải trình của người đại diện phần vốn nhà nước, các chức danh quản lý tại doanh nghiệp gắn với việc nâng cao tiêu chuẩn, điều kiện, tăng cường phân công, phân cấp”*).

+ Đảm bảo phù hợp với quy định của pháp luật có liên quan (bao gồm cả nội dung về tuân thủ tên gọi và nội dung các quy chế nội bộ có quy định cụ thể trong Luật 68 và các Nghị định quy định chi tiết Luật 68; rà soát điều chỉnh các quy định có liên quan đến quản lý công ty con theo đúng quy định tại Luật 68 và pháp luật khác có liên quan).

+ Đảm bảo các quy chế nội bộ tinh gọn, không quy định lại các nội dung đã có trong các văn bản pháp luật, chỉ quy định các nội dung mang tính quy phạm, lưu đồ hóa tối đa các nội dung mang tính quy trình, nghiệp vụ.

+ Tiếp tục tăng cường phân cấp, phân quyền, gắn trách nhiệm người đứng đầu với kết quả thực hiện, kết hợp với cơ chế kiểm tra, giám sát tại các đơn vị thành viên của EVN.

+ Chuẩn hóa quy trình công việc theo hướng đơn giản, minh bạch; xác định rõ nhiệm vụ, quyền hạn của tổ chức và cá nhân trong quy trình xử lý công việc; giảm thiểu các bước trong quy trình xử lý công việc, cắt giảm tối đa thủ tục nội bộ; loại bỏ các bước, các thủ tục không cần thiết, không tạo ra giá trị.

4.3.3. Tăng cường công tác kiểm soát nội bộ, giám sát tài chính

Định hướng tăng cường công tác kiểm toán nội bộ, giám sát tài chính của EVN theo các nội dung chính sau đây:

- Về thể chế: hoàn thiện quy chế, quy trình về kiểm toán nội bộ, giám sát tài chính, kiểm soát tuân thủ, quản trị rủi ro theo các quy định pháp luật hiện hành, theo yêu cầu của EVN, phù hợp với chuẩn mực kiểm toán nội bộ quốc tế và các thông lệ quản trị doanh nghiệp hiện đại.

- Về nhân sự: tăng cường số lượng nhân sự chuyên sâu theo các lĩnh vực hoạt động SXKD chính của EVN, đào tạo nâng cao trình độ chuyên môn nhân sự làm công tác kiểm toán, giám sát, quản trị rủi ro.

- Về hoạt động: đẩy mạnh chuyển đổi số, ứng dụng công nghệ thông tin tối ưu hóa hoạt động kiểm toán, giám sát, quản trị rủi ro.

4.3.4. Thực hiện công khai thông tin về hoạt động của EVN và đơn vị, và thực hiện trách nhiệm giải trình của doanh nghiệp

- Thực hiện công khai thông tin về hoạt động SXKD của EVN và đơn vị đầy đủ, chính xác và kịp thời theo đúng quy định của pháp luật.
- Thực hiện công khai thông tin về quy trình, quy định, chỉ đạo điều hành, số liệu và kết quả công việc trong EVN và đơn vị.
- Thực hiện trách nhiệm giải trình của EVN và các đơn vị trong Tập đoàn, đảm bảo:
 - + Quy định rõ trách nhiệm giải trình ở từng cấp, từng vị trí.
 - + Mỗi thẩm quyền được giao cần đi kèm với trách nhiệm cụ thể về kết quả và hiệu quả.
 - + Trách nhiệm giải trình không chỉ dừng ở việc tuân thủ quy định, mà phải gắn với kết quả thực hiện nhiệm vụ và hiệu quả sử dụng nguồn lực.
 - + Trách nhiệm giải trình của người đứng đầu đơn vị gắn với kết quả SXKD, hiệu quả sử dụng vốn và tài sản của đơn vị.
 - + Tăng cường giải trình nội bộ giữa các cấp trong Tập đoàn.
 - + Có chế tài gắn kết quả giải trình với đánh giá mức độ hoàn thành nhiệm vụ của tập thể, cá nhân.

4.3.5. Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và thực hiện hiệu quả cơ chế chính sách đãi ngộ

- Xây dựng tiêu chí và thang điểm đánh giá cán bộ công bằng, minh bạch, khách quan, lấy kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao làm thước đo chính, chủ yếu.
- Xây dựng quy hoạch, chú trọng cán bộ lãnh đạo, quản lý cấp cao; đẩy mạnh luân chuyển để đào tạo cán bộ quy hoạch, tập trung phát triển năng lực lãnh đạo, chỉ đạo thông qua thực hiện nhiệm vụ quan trọng/dự án lớn.
- Xây dựng, thực hiện hiệu quả chính sách thu hút, chế độ đãi ngộ (về tiền lương, thu nhập,...) đối với nguồn nhân lực chất lượng cao.
- Xây dựng môi trường làm việc đảm bảo công bằng và minh bạch trong tuyển dụng, bố trí công việc, đánh giá kết quả công việc và các vấn đề liên quan quyền lợi, chính sách đãi ngộ cho người lao động.
- Đẩy mạnh các hoạt động đào tạo, trao đổi chuyên gia, hợp tác quốc tế về đào tạo; ứng dụng khoa học, công nghệ mới trong đào tạo, thúc đẩy văn hóa học hỏi chủ động trong toàn Tập đoàn.

4.3.6. Thực hiện quản trị doanh nghiệp hiện đại trên nền tảng số

Trong bối cảnh kỷ nguyên số đang làm thay đổi toàn diện phương thức lao động và sản xuất, việc xây dựng và thực hiện quản trị doanh nghiệp hiện đại trên

nền tảng số là xu thế tất yếu, khách quan để đảm bảo sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Nhận thức rõ điều này, EVN đã triển khai thực hiện chuyển đổi số trên tất cả các lĩnh vực hoạt động từ năm 2021.

Trên cơ sở bám sát 05 quan điểm chỉ đạo, các mục tiêu của Bộ Chính trị đề ra trong Nghị quyết số 57-NQ/TW, giai đoạn đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 và 07 nhóm nhiệm vụ, giải pháp được nêu tại Nghị quyết 57, tại Chương trình hành động số 40-CTr/ĐU của Đảng ủy EVN đã đề ra mục tiêu phấn đấu đến năm 2030: *“Xây dựng và phát triển EVN thông minh, bền vững trên cơ sở chuyển đổi số toàn diện, phát triển mạnh mẽ khoa học công nghệ, đổi mới sáng tạo, ứng dụng sâu rộng các công nghệ số như trí tuệ nhân tạo, IoT, điện toán đám mây...v.v. trong các hoạt động sản xuất kinh doanh của EVN”*. Theo đó, EVN cần định hình và xây dựng bộ máy quản trị thông minh, nhân lực quản trị thông minh, phương thức quản trị thông minh và giám sát thông minh,... trên cơ sở khai thác tối đa mọi nguồn dữ liệu cung cấp từ các thiết bị thông minh đến các giải pháp quản lý thông minh hỗ trợ cho các quyết định từ đầu tư, kế hoạch đầu tư, sản xuất hàng năm đến điều hành sản xuất hàng ngày cần phải dựa trên phân tích dữ liệu, đảm bảo tính khách quan, chính xác và giảm thiểu rủi ro.

Vì vậy, EVN đã đưa ra định hướng triển khai *“Thiết lập các cơ sở dữ liệu chuyên ngành và trung tâm dữ liệu ngành điện, là cơ sở cung cấp cho các nền tảng trí tuệ nhân tạo sử dụng trong các bài toán phân tích, tính toán tối ưu vận hành nhà máy điện, lưới điện truyền tải, phân phối hiệu quả”*. EVN đã và đang từng bước triển khai:

- Ứng dụng tối đa công nghệ thông minh để tối ưu hóa chuỗi giá trị từ sản xuất, truyền tải, phân phối đến dịch vụ khách hàng;
- Xác định dữ liệu làm trụ cột chính đáp ứng quản trị doanh nghiệp hiện đại trên nền tảng số, EVN đã giao nhiệm vụ các đơn vị tập trung xây dựng các kho dữ liệu chuyên ngành đảm bảo: *“Đúng-Đủ-Sạch-Sống-Thống nhất- Dùng chung”* trong các lĩnh vực hoạt động của EVN;
- Tập trung nguồn lực nghiên cứu, ứng dụng các công nghệ then chốt (AI, Big Data, tự động hóa) vào các khâu trọng yếu: Sản xuất, Truyền tải, Phân phối và Kinh doanh;
- Xây dựng nền tảng số thống nhất (Digital Platform) như triển khai đồng bộ hệ thống quản trị thống nhất để số hóa toàn bộ hoạt động cốt lõi;
- Yếu tố con người cũng đóng một vai trò quan trọng trong khai thác dữ liệu và phân tích dữ liệu từ hệ thống cung cấp, EVN đã tổ chức các khóa đào tạo phân tích dữ liệu chuyên sâu cho các cán bộ nghiệp vụ nhằm nâng cao trình độ cho các đối tượng này.

4.3.7. Định hướng áp dụng nguyên tắc quản trị của OECD

Hiện nay có một số tổ chức và định chế quốc tế lớn có nhiều tài liệu hướng dẫn về quản trị doanh nghiệp nói chung, quản trị DNNN nói riêng như: Ngân hàng Thế giới (WB), Liên minh Châu Âu (EU), Tổ chức Hợp tác và Phát triển kinh tế (OECD). Về phạm vi và mức độ phổ biến, nội dung Hướng dẫn quản trị công ty trong các DNNN (Hướng dẫn quản trị DNNN) của OECD có tính toàn diện hơn so với các tổ chức và định chế khác, đồng thời, nhận được sự thống nhất ý kiến không chỉ của EU mà còn của các nền kinh tế lớn hàng đầu thế giới như Anh, Hoa Kỳ, Nhật Bản, Hàn Quốc,... Các tổ chức quốc tế như WB, IMF cũng sử dụng Hướng dẫn quản trị DNNN của OECD làm cơ sở để xây dựng các báo cáo đánh giá và tư vấn chính sách cải cách DNNN cho các quốc gia đối tác của mình. OECD đã nhiều lần ban hành Hướng dẫn quản trị DNNN, trong đó Hướng dẫn năm 2015 được sử dụng đến năm 2024 khi OECD công bố bản sửa đổi vào tháng 5/2024.

Bản Hướng dẫn quản trị DNNN của OECD năm 2015 gồm 39 nguyên tắc cụ thể được tập hợp trong 07 nhóm nội dung cơ bản của quản trị DNNN là: (1) Mục tiêu đầu tư vốn nhà nước vào DNNN; (2) Thực hiện vai trò chủ sở hữu nhà nước đối với DNNN; (3) Đảm bảo cho DNNN hoạt động cạnh tranh, bình đẳng; (4) Bảo đảm quyền của cổ đông thiểu số tại các DNNN đa sở hữu; (5) Bảo đảm quyền của các bên lợi ích liên quan của DNNN; (6) Công bố thông tin và tính minh bạch của DNNN; (7) Hoạt động của Hội đồng quản trị (hoặc cơ quan quản lý tương đương của DNNN).

Năm 2020, khi nghiên cứu xây dựng Đề án “Áp dụng quản trị hiện đại đối với các doanh nghiệp nhà nước; minh bạch hóa hoạt động đầu tư kinh doanh của chủ sở hữu nhà nước”, Bộ Kế hoạch và Đầu tư (nay là Bộ Tài chính) đã đánh giá Việt Nam đã áp dụng toàn bộ 39 nguyên tắc tại Bản hướng dẫn quản trị DNNN năm 2015 của OECD, trong đó: áp dụng đầy đủ 03/39 nguyên tắc, áp dụng tương đối đầy đủ 25/39 nguyên tắc và áp dụng một phần 11/39 nguyên tắc (*cụ thể tại Phụ lục kèm theo*).

Đến Bản hướng dẫn quản trị DNNN của OECD sửa đổi năm 2024 (được rà soát, tham vấn từ năm 2023 và để đồng bộ với tài liệu G20/OECD Principles 2023); OECD đã tập trung vào việc tăng cường tính minh bạch, trách nhiệm giải trình, hiệu quả hoạt động của DNNN, trong đó thêm nội dung về DNNN phải dẫn dắt về phát triển bền vững, quản trị rủi ro khí hậu, trách nhiệm xã hội, liêm chính.

Như vậy, mục tiêu về thực hiện quản trị doanh nghiệp minh bạch, tinh gọn, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả của EVN cũng chính là các nội dung cốt lõi của Hướng dẫn quản trị DNNN của OECD. Trên cơ sở Bản hướng dẫn quản trị DNNN của OECD sửa đổi năm 2024, EVN sẽ nghiên cứu, rà soát để xây dựng lộ trình và các giải pháp về thực hiện quản trị doanh nghiệp minh bạch, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả, bám sát các nguyên tắc theo Hướng dẫn của OECD, đảm bảo thực hiện được mục tiêu tại Nghị quyết số 79-NQ/TW là đến năm 2030, EVN thực hiện quản trị doanh nghiệp hiện đại, áp dụng nguyên tắc quản trị của OECD.

5. Tổ chức thực hiện

5.1. EVN và các đơn vị thành viên thực hiện sắp xếp, tinh gọn tổ chức bộ máy, cơ cấu lại doanh nghiệp theo đề án được duyệt.

5.2. EVN, các đơn vị thành viên xây dựng kế hoạch, cụ thể hóa nội dung để triển khai các nội dung về quản trị doanh nghiệp minh bạch, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả theo Nghị quyết số 22-NQ/ĐU ngày 30/12/2025 của Đảng ủy EVN về nhiệm vụ công tác năm 2026.

5.3. EVN nghiên cứu xây dựng lộ trình và các giải pháp về thực hiện quản trị doanh nghiệp minh bạch, tinh gọn, hiệu năng, hiệu lực, hiệu quả, bám sát các nguyên tắc theo Hướng dẫn của OECD; tổ chức triển khai trong toàn Tập đoàn; định kỳ hàng năm đánh giá, rà soát, hiệu chỉnh phù hợp với thực tiễn.

BAN CHẤP HÀNH ĐẢNG BỘ TẬP ĐOÀN ĐIỆN LỰC VIỆT NAM

PHỤ LỤC

Rà soát, đánh giá mức độ áp dụng các nguyên tắc quản trị DNNN của OECD 2015 tại Việt Nam (theo đánh giá của Bộ KH&ĐT năm 2020)

Hướng dẫn quản trị DNNN của OECD 2015	Thực hiện tại Việt Nam
1. Mục tiêu đầu tư vốn nhà nước vào doanh nghiệp	
(i) Nhà nước cần quy định rõ mục tiêu của DNNN và mục tiêu của chủ sở hữu nhà nước tại từng DNNN. Để có cơ sở xác định các mục tiêu đó, cơ quan nhà nước có thẩm quyền cần đưa ra bằng chứng thuyết phục rằng, việc Nhà nước sở hữu doanh nghiệp sẽ mang lại lợi ích cho người dân, cho cộng đồng và cho cả nền kinh tế; và để đạt được lợi ích đó thì phương án Nhà nước sở hữu doanh nghiệp phải "tốt hơn" và hiệu quả hơn các phương án Nhà nước không sở hữu doanh nghiệp.	Áp dụng một phần: Đã quy định rõ mục tiêu đầu tư vốn nhà nước trên bình diện nền kinh tế, nhưng chưa công bố rõ ràng mục tiêu đầu tư tại từng DNNN cụ thể. Vốn nhà nước vẫn hiện hữu tại các doanh nghiệp không thuộc diện Nhà nước đầu tư vốn.
(ii) Nhà nước cần xây dựng và ban hành "chính sách sở hữu nhà nước" để giúp DNNN, thị trường và người dân có thể hiểu rõ các mục tiêu của Nhà nước với tư cách chủ sở hữu.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Nội dung chính sách sở hữu nhà nước đã được quy định rõ, nhưng phân tán tại nhiều văn bản, nên chưa thống nhất trong tổ chức thực hiện
(iii) Việc xây dựng và ban hành chính sách sở hữu nhà nước cần có sự tham vấn đầy đủ của các bên có liên quan. Nhà nước tiến hành rà soát, cập nhật và công bố định kỳ về chính sách sở hữu nhà nước để công chúng có thể tiếp cận dễ dàng.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Việc tham vấn các bên có liên quan thực hiện theo quy định chung về soạn thảo văn bản quy pháp luật, tuy vậy, chất lượng lấy ý kiến chưa đáp ứng yêu cầu.
(iv) Nhà nước cần xác định lý do của việc duy trì sở hữu nhà nước tại từng DNNN và những lý do này phải được rà soát, công bố định kỳ. Trường hợp DNNN thực hiện nhiệm vụ công, thì cơ quan nhà nước có thẩm quyền phải	Áp dụng tương đối đầy đủ: Pháp luật đã quy định rõ, nhưng trên thực tế việc đầu tư vốn chủ sở hữu nhà nước còn đan xen với đầu tư công. Việc giao nhiệm vụ thực hiện chính sách công chưa cụ thể và rõ ràng.

Hướng dẫn quản trị DNNN của OECD 2015	Thực hiện tại Việt Nam
có văn bản giao các nhiệm vụ công đó và công bố công khai.	
2. Thực hiện vai trò chủ sở hữu nhà nước	
(i) Nhà nước cần tổ chức DNNN dưới các hình thức công ty và có cơ chế hoạt động kinh doanh như công ty khu vực tư nhân (gọi là công ty hóa DNNN).	Áp dụng đầy đủ
(ii) DNNN phải có đầy đủ quyền tự chủ trong khuôn khổ mục tiêu và nhiệm vụ mà Nhà nước giao. Cần hạn chế sự can thiệp của Nhà nước vào hoạt động điều hành DNNN. Nhà nước không nên giao cho DNNN các mục tiêu, nhiệm vụ không rõ ràng.	Áp dụng một phần: DNNN 100% vốn nhà nước chưa có đầy đủ quyền tự chủ, tự chịu trách nhiệm; cơ quan nhà nước còn quyết định nhiều vấn đề thuộc lĩnh vực quản trị kinh doanh.
(iii) Nhà nước nên để cho HĐQT (hoặc cơ quan quản lý tương đương) thực hiện trách nhiệm của họ một cách độc lập; tôn trọng các quyền của HĐQT.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Tuy vậy HĐQT DNNN 100% vốn nhà nước chưa có quyền tự chủ như HĐQT DNNN là công ty cổ phần.
(iv) Thực hiện quyền sở hữu nhà nước phải rõ ràng và tách bạch với quyền quản lý nhà nước. Việc thực hiện quyền chủ sở hữu nên tập trung tại một cơ quan chủ sở hữu, hoặc ít nhất cũng phải có một cơ quan đầu mối điều phối việc thực hiện quyền chủ sở hữu nhà nước của các cơ quan nhà nước khác. Cơ quan chủ sở hữu nên có năng lực và thẩm quyền để thực hiện hiệu quả các quyền của mình.	Áp dụng một phần: Chưa tách bạch triệt để chức năng quản lý nhà nước với chức năng đại diện chủ sở hữu nhà nước (cả nội dung quản lý và bộ máy thực thi)
(v) Cơ quan chủ sở hữu (hoặc cơ quan đầu mối thực hiện quyền chủ sở hữu nhà nước) phải có mối quan hệ rõ ràng với những người đại diện tại doanh nghiệp và với cơ quan nhà nước liên quan, bao gồm cả cơ quan kiểm toán nhà nước.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Đã quy định cụ thể, nhưng cơ chế phối hợp trên thực tế có nhiều vướng mắc

Hướng dẫn quản trị DNNN của OECD 2015	Thực hiện tại Việt Nam
<p>(vi) Nhà nước cần thực hiện quyền và trách nhiệm chủ sở hữu một cách chủ động theo cơ cấu pháp lý của mỗi doanh nghiệp.</p>	<p>Áp dụng một phần:</p> <p>(i) Chưa xây dựng quy trình minh bạch về đề cử thành viên HĐQT/HĐTV</p> <p>(ii) Đã giao mục tiêu cho DNNN và giám sát thực hiện các mục tiêu đó, nhưng chưa quan tâm đúng mức đến vấn đề quản trị rủi ro của DNNN.</p> <p>(iii) Cơ quan đại diện chủ sở hữu phối hợp chưa chặt chẽ và tương tác thường xuyên với cơ quan kiểm toán độc lập và các cơ quan kiểm soát khác của Nhà nước.</p> <p>(iv) Chưa áp dụng triệt để nguyên tắc thù lao cho thành viên HĐQT/HĐTV gắn với mục tiêu trung và dài hạn của doanh nghiệp; thiếu cơ chế thu hút và khuyến khích các chuyên gia trình độ cao tham gia HĐQT/HĐTV.</p>
3. DNNN và thị trường	
<p>(i) Cần có sự phân định rõ giữa chức năng sở hữu và các chức năng khác của Nhà nước có thể ảnh hưởng tới điều kiện hoạt động của DNNN, đặc biệt là chức năng điều tiết thị trường (quản lý nhà nước).</p>	<p>Áp dụng một phần: Trên thực tế còn đan xen giữa 02 nhóm chức năng cả về nội dung quản lý và bộ máy thực thi</p>
<p>(ii) Các bên có quyền lợi liên quan, bao gồm cả đối thủ cạnh tranh, phải được quyền khiếu nại và được phân xử công bằng khi họ cho rằng quyền của mình bị xâm phạm.</p>	<p>Áp dụng tương đối đầy đủ: Pháp luật đã quy định rõ, nhưng tổ chức thực hiện chưa nghiêm.</p>
<p>(iii) Khi DNNN có cả nhiệm vụ kinh doanh và nhiệm vụ công ích thì các nhiệm vụ đó phải đáp ứng chuẩn mực cao về công khai, minh bạch. Cơ cấu chi phí và doanh thu từ các nhiệm vụ đó cần được tách bạch rõ ràng.</p>	<p>Áp dụng tương đối đầy đủ: Đã quy định bằng văn bản quy phạm pháp luật, tuy vậy, tổ chức thực hiện còn yếu.</p>
<p>(iv) Chi phí cho nhiệm vụ công ích phải được Nhà nước chi trả và công bố</p>	<p>Áp dụng đầy đủ</p>

Hướng dẫn quản trị DNNN của OECD 2015	Thực hiện tại Việt Nam
rõ ràng.	
(v) DNNN kinh doanh không nên được miễn trừ khỏi các quy định về thuế và quy định kinh doanh chung. Pháp luật không nên phân biệt đối xử giữa DNNN và doanh nghiệp khác. Hình thức pháp lý của DNNN nên cho phép các chủ nợ gây sức ép yêu cầu mở thủ tục phá sản.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Các văn bản Luật không phân biệt đối xử giữa DNNN và doanh nghiệp khác, nhưng trên thực tế bộ máy cơ quan nhà nước vẫn có ứng xử ưu ái cho DNNN
(vi) DNNN phải đáp ứng các điều kiện cạnh tranh về tiếp cận tài chính. Mọi quan hệ giữa DNNN với các tổ chức tài chính nhà nước, ngân hàng thương mại nhà nước và các DNNN khác phải dựa trên quan hệ thương mại thuần túy. Các hoạt động kinh doanh của DNNN không được phép hưởng lợi từ bất kỳ hỗ trợ tài chính gián tiếp nào, chẳng hạn như tài trợ ưu đãi, nợ thuế hoặc tín dụng thương mại ưu đãi từ các DNNN khác. Các hoạt động kinh doanh của DNNN không nên nhận đầu vào (như năng lượng, nước hoặc đất) với giá cả hoặc điều kiện thuận lợi hơn so với các đối thủ cạnh tranh tư nhân. Các hoạt động kinh doanh của DNNN nên được thực hiện bằng cách cạnh tranh với các doanh nghiệp tư nhân.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Hệ thống quy định về tiếp cận tín dụng thương mại bình đẳng giữa các loại hình doanh nghiệp. Trên thực tế, cơ chế quản lý đặc thù về tài chính DNNN 100% vốn nhà nước giúp DNNN không chịu lực lớn về chi phí vốn nhà nước; một số DNNN quy mô lớn được giao quản lý tài sản công...
(vii) Khi DNNN tham gia mua sắm công, dù với tư cách nhà thầu hay người mua, thì các thủ tục liên quan phải có tính cạnh tranh, không phân biệt đối xử và được bảo vệ bởi các tiêu chuẩn minh bạch phù hợp.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Pháp luật đấu thầu đã quy định theo thông lệ chung
4. Đối xử công bằng giữa các cổ đông	
(i) Nhà nước và DNNN cần đảm bảo rằng tất cả các cổ đông được đối xử công bằng. Các DNNN nên áp dụng các tiêu chuẩn cao về công khai thông	Áp dụng tương đối đầy đủ: Văn bản pháp luật không có quy định đối xử bất bình đẳng với cổ đông nhỏ. vấn đề phát sinh

Hướng dẫn quản trị DNNN của OECD 2015	Thực hiện tại Việt Nam
tin và minh bạch hóa hoạt động của mình đối với tất cả các cổ đông. DNNN nên chủ động thực hiện việc trao đổi thông tin tham vấn với tất cả các cổ đông. Cần tạo điều kiện cho các cổ đông thiểu số tham gia đại hội cổ đông và các quyết định cơ bản của DNNN. Giao dịch giữa Nhà nước và DNNN cũng như giữa các DNNN nên thực hiện theo cơ chế thị trường.	chủ yếu diễn ra trong tổ chức thực hiện.
(ii) Quy chế quản trị công ty của quốc gia cần được áp dụng cho tất cả các DNNN niêm yết cũng như DNNN chưa niêm yết.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Đã ban hành quy chế quản trị công ty đại chúng không phân biệt sở hữu
(iii) Trong trường hợp DNNN được yêu cầu thực hiện nhiệm vụ công, thì trong mọi thời điểm phải sẵn sàng cung cấp đầy đủ thông tin về việc này cho các cổ đông khác.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Đã quy định pháp luật, nhưng thực hiện chưa tốt
(iv) Khi các DNNN tham gia vào các dự án hợp tác như liên doanh và hợp tác công tư, thì quyền lợi của các bên đối tác phải được đảm bảo kịp thời và khách quan.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Đã quy định tại các văn bản quy phạm pháp luật
5. Các bên lợi ích liên quan và trách nhiệm xã hội của DNNN	
(i) Chính phủ, cơ quan chủ sở hữu và DNNN công nhận và tôn trọng quyền của các bên liên quan do pháp luật quy định hoặc theo thỏa thuận chung.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Đã quy định tại các văn bản quy phạm pháp luật
(ii) DNNN niêm yết và DNNN quy mô lớn nên xây dựng báo cáo về mối quan hệ với bên có liên quan, bao gồm cả người lao động, chủ nợ và các cộng đồng bị tác động.	Áp dụng đầy đủ
(iii) HĐQT DNNN nên triển khai, giám sát và làm công tác truyền thông	Áp dụng tương đối đầy đủ: Đã quy định tại các văn bản quy phạm pháp luật

Hướng dẫn quản trị DNNN của OECD 2015	Thực hiện tại Việt Nam
về các biện pháp kiểm soát nội bộ, các chương trình nâng cao đạo đức, bao gồm cả các vấn đề gây ra gian lận và tham nhũng. Các chương trình và biện pháp này phải dựa trên các tiêu chuẩn quốc gia, phù hợp với các cam kết quốc tế và áp dụng cho DNNN và công ty con.	
(iv) DNNN cần tuân thủ các tiêu chuẩn cao về hành vi kinh doanh có trách nhiệm. Nhà nước cần đặt ra các yêu cầu về vấn đề này một cách rõ ràng.	Áp dụng một phần: Đã quy định DNNN phải báo cáo về nội dung này, nhưng đề ra các yêu cầu rõ ràng và cụ thể.
(v) DNNN không nên được sử dụng làm phương tiện để tài trợ cho các hoạt động chính trị, đóng góp cho chiến dịch tranh cử chính trị.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Đã quy định tại Luật Doanh nghiệp
6. Công bố thông tin và tính minh bạch của DNNN	
(i) DNNN nên có báo cáo cho Nhà nước và cho công chúng các thông tin tài chính và thông tin phi tài chính đáp ứng chuẩn mực công bố thông tin quản trị công ty theo thông lệ quốc tế, bao gồm cả thông tin về các hoạt động liên quan đến môi quan hệ với chủ sở hữu nhà nước và thông tin về việc thực hiện các mục tiêu chính sách công.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Quy định theo chuẩn mực quốc tế; thực thi chưa đúng yêu cầu của pháp luật
(ii) Báo cáo tài chính năm của DNNN phải được kiểm toán độc lập theo tiêu chuẩn chất lượng cao. Kiểm toán Nhà nước không thay thế cho kiểm toán độc lập.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Mọi DNNN đều phải được kiểm toán, nhưng chưa quy định rõ tất cả DNNN phải được kiểm toán độc lập với báo cáo tài chính năm
(iii) Cơ quan chủ sở hữu nhà nước nên có báo tổng hợp năm về các DNNN và công bố công khai trên trang tin điện tử.	Áp dụng một phần: Đã quy định Chính phủ báo cáo hằng năm trước Quốc hội, tuy vậy chưa quy định rõ từng cơ quan đại diện chủ sở hữu phải thực hiện nhiệm vụ này.

Hướng dẫn quản trị DNNN của OECD 2015	Thực hiện tại Việt Nam
7. HĐQT và Ban Điều hành DNNN	
(i) HĐQT cần được giao nhiệm vụ, thẩm quyền rõ ràng và chịu trách nhiệm cuối cùng về kết quả hoạt động của DNNN. Vai trò của HĐQT cần được quy định rõ ràng, tốt nhất là tại Luật Doanh nghiệp. HĐQT chịu trách nhiệm giải trình đầy đủ với các chủ sở hữu của DNNN; vì lợi ích cao nhất của DNNN; đối xử công bằng với các cổ đông và nhà đầu tư khác của DNNN.	Áp dụng một phần: HĐQT, HĐQT của DNNN chưa chịu trách nhiệm cuối cùng về kết quả hoạt động của DNNN
(ii) HĐQT cần thực hiện có hiệu quả chức năng chủ yếu là xây dựng chiến lược của DNNN và giám sát người điều hành DNNN trong khuôn khổ mục tiêu và nhiệm vụ Nhà nước giao cho DNNN. HĐQT phải có toàn quyền bổ nhiệm và bãi nhiệm tổng giám đốc điều hành (CEO). HĐQT nên được trả thù lao theo mức độ đạt được các lợi ích/mục tiêu dài hạn của DNNN.	Áp dụng một phần: HĐQT tập đoàn, tổng công ty nhà nước chưa có toàn quyền bổ nhiệm, cách chức và trả lương cho CEO.
(iii) Cơ cấu thành viên HĐQT phải bảo đảm để HĐQT ra các quyết định một cách khách quan, độc lập. Tất cả các thành viên HĐQT, kể cả thành viên được bổ nhiệm từ công chức nhà nước, phải có trình độ chuyên môn cao và có trách nhiệm pháp lý tương ứng.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Pháp luật về CTCP, công ty TNHH đã quy định về nội dung này. Tuy vậy, hội đồng thành viên DNNN 100% vốn nhà nước có mức độ độc lập thấp hơn
(iv) Các thành viên HĐQT độc lập (nếu được áp dụng), không được có bất kỳ lợi ích hoặc mối quan hệ vật chất nào với DNNN, bộ máy quản lý điều hành DNNN, các cổ đông lớn khác và cơ quan chủ sở hữu nhằm đảm bảo tính khách quan cho các quyết định của họ.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Pháp luật về CTCP, công ty TNHH đã quy định về nội dung này. Tuy vậy, hội đồng thành viên DNNN 100% vốn nhà nước có mức độ độc lập thấp hơn
(v) Cần thực hiện các cơ chế giải quyết các xung đột lợi ích; không để cho các xung đột lợi ích này ảnh hưởng xấu	Áp dụng tương đối đầy đủ: Pháp luật đã quy định về xử lý giao dịch nội gián, về các trường hợp bổ nhiệm người có liên

Hướng dẫn quản trị DNNN của OECD 2015	Thực hiện tại Việt Nam
đến việc thực hiện trách nhiệm của thành viên HĐQT cũng như ngăn ngừa các can thiệp chính trị vào hoạt động của HĐQT.	quan... tuy vậy, tổ chức thực hiện chưa tốt
(vi) Chủ tịch HĐQT chịu trách nhiệm tổ chức các cuộc họp HĐQT một cách có hiệu quả. Khi cần thiết, Chủ tịch HĐQT đóng vai trò là người điều phối giữa các thành viên; đầu mối trong mối quan với cơ quan chủ sở hữu nhà nước. Theo thông lệ tốt, Chủ tịch HĐQT không nên kiêm nhiệm Tổng giám đốc điều hành.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Luật Doanh nghiệp, Luật Chứng khoán đã quy định rõ các nguyên tắc này.
(vii) Nếu thành phần HĐQT phải có đại diện người lao động, thì phải thiết lập cơ chế đảm bảo việc đại diện này được thực hiện hiệu quả và góp phần tăng cường năng lực, thông tin và sự độc lập của HĐQT.	Áp dụng một phần: Chưa quy định rõ trong hệ thống pháp luật
(viii) HĐQT của nên xem xét thành lập các ban chuyên môn, bao gồm các thành viên độc lập và đủ điều kiện, để hỗ trợ HĐQT thực hiện các chức năng của mình đầy đủ hơn, đặc biệt là về kiểm toán, quản lý rủi ro và tiền lương. Việc thành lập các Ban chuyên môn là để các cuộc họp HĐQT có hiệu quả hơn và không làm mất đi trách nhiệm, chức năng chính của HĐQT.	Áp dụng một phần: Chưa quy định rõ đối với DNNN 100% vốn nhà nước
(ix) HĐQT nên thực hiện việc đánh giá hàng năm về hiệu quả hoạt động của mình dưới sự giám sát chung của Chủ tịch HĐQT.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Tuy vậy, chưa quy định rõ đối với DNNN 100% vốn nhà nước
(x) DNNN nên triển khai việc kiểm toán nội bộ và thành lập bộ phận kiểm toán nội bộ, báo cáo và chịu sự giám sát của HĐQT.	Áp dụng tương đối đầy đủ: Tuy vậy, chưa quy định rõ đối với DNNN 100% vốn nhà nước