



# CSRD sẽ tái thiết tiến trình kiến tạo giá trị

[www.pwc.com/csrd-value-creation](http://www.pwc.com/csrd-value-creation)



**Chỉ thị Báo cáo Phát triển bền vững (PTBV) của Doanh nghiệp (CSRD) ban hành bởi Liên minh châu Âu (EU) không chỉ dừng lại ở việc yêu cầu doanh nghiệp công bố thông tin phi tài chính, mà còn tạo nền tảng cho việc thực hành PTBV trong doanh nghiệp bài bản và hiệu quả hơn. Trong bài viết này, chúng tôi sẽ đưa ra một số gợi ý cho các nhà quản lý doanh nghiệp để có thể tuân theo Chỉ thị này trong việc tích hợp thực hành PTBV vào trọng tâm chiến lược tổng thể, từ đó mở ra những cơ hội mới trong hành trình tạo lập giá trị của mình.**

Khi trả lời câu hỏi “Doanh nghiệp sẽ tạo ra giá trị trong một thế giới đang chú trọng vào thực hành PTBV như thế nào?”, phần lớn các CEO thường đề cập đến mục tiêu phát thải ròng bằng “0” (Net Zero) cũng như lộ trình khử cacbon, nỗ lực thiết kế các sản phẩm và dịch vụ xanh, hay các dự án về kinh tế tuần hoàn. Chỉ một số CEO sẽ đề cập đến việc có những bước đi chiến lược quyết liệt nhằm điều chỉnh lại danh mục kinh doanh, các loại sản phẩm hoặc dịch vụ và năng lực doanh nghiệp cho phù hợp với những cơ hội sẽ được tạo ra trong tiến trình PTBV; hay cân nhắc thực hiện các chiến lược mạnh mẽ để tránh những rủi ro nghiêm trọng xuất phát từ các vấn đề môi trường và xã hội như biến đổi khí hậu và bất bình đẳng kinh tế.

Tuy nhiên, có khả năng nhiều CEO sẽ sớm có những hành động thiết thực hơn để giải quyết các tác động về chiến lược và tài chính xuất phát từ việc thực hành PTBV. Một trong các động lực thúc đẩy quyết định này đến từ các tiêu chuẩn báo cáo mới của Liên minh Châu Âu (EU), Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Hoa Kỳ (SEC), và Hội đồng Tiêu chuẩn PTBV Quốc tế (ISSB). Trong số ba tiêu chuẩn quan trọng này (thường được đề cập đến là “big three”), Chỉ thị Báo cáo PTBV của Doanh nghiệp (CSRD) do EU ban hành vào tháng 12 năm 2022 nhận được nhiều sự chú ý trong thời gian gần đây. Chỉ thị này áp dụng cho khoảng 50.000 doanh nghiệp được niêm yết tại EU hoặc các doanh nghiệp ngoài EU nhưng có hoạt động đáng kể ở khu vực này. Chỉ thị cũng yêu cầu công bố nhiều thông tin về hiệu quả hoạt động PTBV của doanh nghiệp hơn bất kỳ quy định hay tiêu chuẩn nào khác cho đến nay và sẽ chính thức có hiệu lực thực thi từ năm tài chính 2024 đối với một số doanh nghiệp.

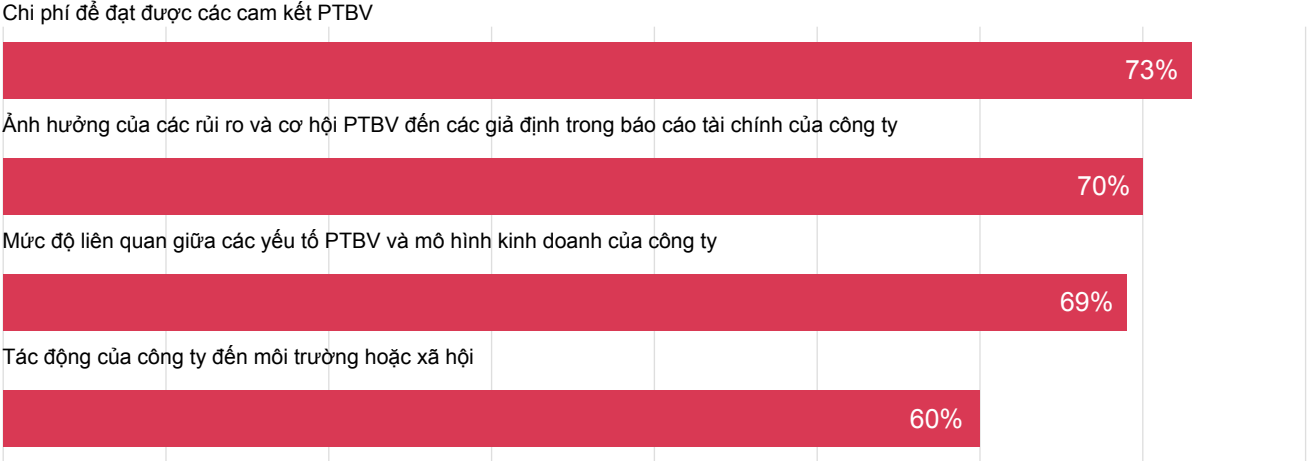
Tuy *công vấn* ban hành CSRD tập trung vào việc yêu cầu công bố thông tin PTBV đầy đủ và chặt chẽ, *mục đích* của CSRD là thúc đẩy hành vi thực hành kinh doanh hướng tới PTBV. Chỉ thị này yêu cầu doanh nghiệp phân tích các vấn đề liên quan đến PTBV như biến đổi khí hậu, mất đa dạng sinh học và nhân quyền; liên hệ những vấn đề này tới các cơ hội và rủi ro tài chính của doanh nghiệp, cũng như các tác động của doanh nghiệp đến xã hội và môi trường. Bên cạnh đó, Chỉ thị này cũng yêu cầu công bố các chiến lược và kế hoạch để quản lý song song hiệu quả hoạt động PTBV và hiệu quả tài chính.

Chúng tôi tin rằng việc chia sẻ những thông tin này sẽ có tác động mang tính chuyển đổi mạnh mẽ. Ngày càng nhiều các nhà quản lý doanh nghiệp sẽ được [đánh giá và khen thưởng](#) theo hiệu quả hoạt động PTBV của công ty. Thị trường vốn nhiều khả năng cũng sẽ chứng kiến những tác động rõ rệt từ sự chuyển đổi này. Trong một [khảo sát gần đây của PwC](#), phần lớn các nhà đầu tư đều cho rằng việc các doanh nghiệp báo cáo thông tin như ảnh hưởng của rủi ro và cơ hội PTBV đến các giả định kế toán là rất quan trọng. Báo cáo tuân thủ theo CSRD sẽ cung cấp cho các nhà đầu tư những dữ liệu nhất quán hơn và mang tính so sánh tốt hơn. Chúng tôi cho rằng nhiều nhà đầu tư sẽ sử dụng dữ liệu này để định giá các doanh nghiệp, từ đó quyết định đầu tư cho những doanh nghiệp có khả năng cạnh tranh cao trong thị trường đang có những chuyển dịch mạnh mẽ hướng đến PTBV (xem biểu đồ dưới đây).

---

## Hầu hết các nhà đầu tư đều cho rằng doanh nghiệp cần báo cáo về mức độ liên quan giữa các yếu tố PTBV và hoạt động kinh doanh, cũng như về các hoạt động PTBV của doanh nghiệp.

Tỷ lệ người tham gia khảo sát cho rằng việc doanh nghiệp báo cáo các thông tin dưới đây là “quan trọng” hoặc “rất quan trọng” đối với quá trình phân tích đầu tư và đưa ra quyết định:




Nguồn: Khảo sát Nhà đầu tư Toàn cầu năm 2022 của PwC

Rõ ràng rằng nếu doanh nghiệp chọn cách tiếp cận báo cáo CSRD chỉ nhằm đáp ứng các yêu cầu tuân thủ đơn thuần — nghĩa là, nếu doanh nghiệp chọn không quan tâm tới mối liên hệ giữa thực hành PTBV và việc tạo lập giá trị — thì việc tuân theo Chỉ thị CSRD này sẽ mang lại rất ít lợi ích. Hơn nữa, giá trị doanh nghiệp cũng có thể suy giảm nếu nhà đầu tư nhận thấy doanh nghiệp chưa liên kết chặt chẽ các rủi ro và cơ hội liên quan đến PTBV với chiến lược tổng thể của doanh nghiệp. Mặt khác, nếu áp dụng đúng mục đích của CSRD, doanh nghiệp có thể hiểu rõ hơn cách thức các yếu tố PTBV mang lại các tác động tích cực trong hành trình tạo lập giá trị của mình, từ đó mang lại kết quả tài chính tốt hơn. Trong bài phân tích này, chúng tôi sẽ đưa ra bốn sự chuyển đổi cần có trong cách quản lý để thực hiện theo Chỉ thị CSRD một cách hiệu quả, bao gồm: tích hợp thực hành PTBV vào chiến lược doanh nghiệp, nhận thức được tác động của doanh nghiệp lên môi trường và xã hội, cải thiện quá trình ra quyết định và cung cấp các dữ liệu hữu ích hơn.

## Tổng quan về CSRD

<b>CSRD là gì?</b>	Chỉ thị Báo cáo PTBV của Doanh nghiệp (viết tắt là CSRD) là một quy định mới do Liên minh châu Âu (EU) ban hành. Chỉ thị này yêu cầu doanh nghiệp phải công bố đầy đủ và chi tiết kết quả hoạt động PTBV và các ý nghĩa chiến lược liên quan. Các yêu cầu công bố thông tin được quy định trong Tiêu chuẩn Báo cáo PTBV Châu Âu (ESRS).
<b>Những doanh nghiệp nào sẽ bị ảnh hưởng?</b>	Khoảng 50.000 doanh nghiệp trên toàn cầu, bao gồm các công ty thuộc các danh mục sau: <ul style="list-style-type: none"> <li>Doanh nghiệp được niêm yết trên thị trường chứng khoán do EU quản lý (ngoài một số trường hợp ngoại lệ, trong đó bao gồm "các doanh nghiệp siêu nhỏ").</li> <li>Doanh nghiệp EU chưa niêm yết có quy mô nhất định (gồm các công ty con ở EU của các công ty có trụ sở chính ngoài EU – trường hợp này có thể sử dụng chung báo cáo hợp nhất của công ty mẹ).</li> <li>Công ty mẹ ở EU chưa niêm yết và có tổng giá trị quản lý ở một quy mô nhất định.<sup>1</sup></li> </ul>
<b>Doanh nghiệp cần báo cáo những thông tin gì?</b>	Các doanh nghiệp phải thực hiện đánh giá tính trọng yếu của các chủ đề PTBV trong chuỗi giá trị của mình, sau đó quyết định số liệu cần báo cáo trong danh sách hơn 1.000 mục dữ liệu. Ngoài các thông tin định lượng, danh sách này cũng bao gồm các thông tin định tính như cách doanh nghiệp tích hợp các cơ hội và rủi ro liên quan đến thực hành PTBV vào chiến lược tổng thể. Tất cả các thông tin đều cần được đảm bảo bởi một bên thứ ba độc lập (bắt đầu ở mức đảm bảo có giới hạn).
<b>Đối tượng nào sẽ phụ trách việc báo cáo?</b>	Toàn bộ đội ngũ quản lý bao gồm CEO, CFO, CSO, CIO sẽ có thêm những trách nhiệm và công việc mới. Ban kiểm soát và Ủy ban kiểm toán có nhiệm vụ giám sát việc báo cáo PTBV của doanh nghiệp.
<b>Chỉ thị này sẽ có hiệu lực từ thời gian nào?</b>	Các doanh nghiệp hiện đang phải tuân theo Chỉ thị Báo cáo Phi tài chính của EU (NFRD) sẽ phải tuân theo CSRD cho các năm tài chính bắt đầu vào hoặc sau ngày 01 tháng 01 năm 2024 (nộp báo cáo vào năm tài chính 2025). Các doanh nghiệp niêm yết khác và các doanh nghiệp chưa niêm yết đáp ứng các ngưỡng quy mô nhất định <sup>1</sup> sẽ có thêm thời gian chuẩn bị cho CSRD.

[1] Doanh nghiệp phải tuân thủ CSRD nếu vượt quá hai trong ba ngưỡng quy mô sau: tổng tài sản trị giá 20 triệu Euro, doanh thu trị giá 40 triệu Euro và số nhân sự trung bình 250 người trong hai năm tài chính liên tiếp (theo quy định khi CSRD mới được ban hành). Các ngưỡng quy mô này được cập nhật vào tháng 10 năm 2023 thành tổng tài sản trị giá 25 triệu Euro, doanh thu trị giá 50 triệu Euro và số nhân sự trung bình 250 người trong hai năm tài chính liên tiếp.



## Chuyển đổi 1: Tích hợp các cơ hội và rủi ro về PTBV vào chiến lược kinh doanh tổng thể của doanh nghiệp

Chúng tôi tin rằng sự chuyển đổi quan trọng nhất từ việc triển khai CSRD sẽ là sự thay đổi trong cách doanh nghiệp liên hệ chiến lược kinh doanh của họ với hành trình thực hành PTBV.

Hiện một số doanh nghiệp đã tích hợp các chủ đề PTBV vào các chiến lược kinh doanh cốt lõi, tuy nhiên việc này vẫn chưa trở thành một thực hành phổ biến. Cụ thể hơn, Ban Điều hành vẫn có thể xây dựng chiến lược công ty chủ yếu dựa trên các yếu tố cơ bản phổ biến như nhu cầu của khách hàng, môi trường cạnh tranh, xu hướng kinh tế, tiến bộ công nghệ, v.v. Song song đó là việc tích hợp cơ bản các chủ đề PTBV như biến đổi khí hậu và nhân quyền chỉ để đáp ứng yêu cầu tuân thủ pháp luật và quy định. Do đó, mức độ nỗ lực gắn kết thực hành PTBV với việc kiến tạo giá trị của các doanh nghiệp có thể hoàn toàn khác nhau.

CSRD sẽ thay đổi điều này bằng cách tăng cường tính minh bạch trong báo cáo. Theo Chỉ thị này, doanh nghiệp phải trình bày cách họ đánh giá các cơ hội và rủi ro về kinh doanh liên quan đến các vấn đề PTBV (bao gồm cả tác động của công ty lên môi trường và xã hội), cũng như tác động của các vấn đề này lên kết quả tài chính. Doanh nghiệp phải giải thích liệu [chiến lược tổng thể của doanh nghiệp có giải quyết được các yếu tố PTBV](#) và tác động tài chính có liên quan hay không và bằng cách nào, cũng như là những kế hoạch nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động PTBV. Tất cả những nội dung này cần được trình bày trong cùng một báo cáo. Các nhà đầu tư và các bên liên quan khác sẽ sử dụng báo cáo này để thực hiện đối chuẩn. Với yêu cầu báo cáo ngày càng chặt chẽ, chính doanh nghiệp sẽ được hưởng lợi từ việc điều chỉnh lại các chiến lược, kế hoạch và quy trình kinh doanh phù hợp hơn với hành trình thực hành PTBV của mình.

Hơn nữa, CSRD yêu cầu doanh nghiệp báo cáo cách chiến lược và kế hoạch của doanh nghiệp giải quyết từng chủ đề PTBV mà doanh nghiệp coi là trọng yếu (theo định nghĩa mở rộng về tính trọng yếu mà chúng tôi sẽ giải thích bên dưới).

Ví dụ: nếu Ban Điều hành tại một công ty may mặc xác định việc sử dụng nước là một chủ đề trọng yếu, họ phải gắn liền chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp với các tác động, cơ hội và rủi ro liên quan đến chủ đề này. Doanh nghiệp cũng cần công bố các chỉ số hiệu suất liên quan, ví dụ như việc sử dụng nước trong toàn bộ chuỗi giá trị - từ hoạt động trồng bông đến sản xuất vải - và mức tiêu thụ nước ở những khu vực khan hiếm nước. Nếu doanh nghiệp không cẩn trọng trong việc đánh giá các chủ đề PTBV và lập kế hoạch ứng phó, các bên liên quan có thể đi đến kết luận từ những thông tin được công bố rằng doanh nghiệp sẽ phải đối mặt với những hậu quả tài chính không mong muốn.

---

**Việc tích hợp kiến thức về PTBV vào quá trình hoạch định chiến lược cấp cao đòi hỏi sự kết hợp giữa nhiều bộ phận, sự giám sát chặt chẽ của Giám đốc Điều hành (CEO) cùng với sự tham vấn từ Hội đồng Quản trị.**

Lấy một ví dụ khác: nếu doanh nghiệp hoạt động trong một lĩnh vực với nhu cầu có khả năng suy giảm do các áp lực liên quan đến PTBV, chẳng hạn như ngành khai thác than, thì doanh nghiệp sẽ cần phải báo cáo việc này — bao gồm cả những khả năng tổn thất về doanh thu trong nhiều tình huống khác nhau. Doanh nghiệp cũng cần phải đưa ra một bản kế hoạch chuyển đổi để trình bày cách thức ứng phó với những biến động thị trường này. (Ví dụ: một số công ty điện lực đã chuyển hướng từ các sản phẩm có phát thải carbon cao sang các sản phẩm phù hợp hơn với [thị trường đầy tiềm năng về năng lượng tái tạo và phát thải ít carbon.](#)) Hoặc nếu tình trạng biến đổi khí hậu có thể tăng nguy cơ ngập lụt tại các mỏ khai thác than và khu vực văn phòng lân cận, các lãnh đạo doanh nghiệp cần trình bày các kế hoạch và lộ trình đầu tư để thể hiện được việc doanh nghiệp sẽ thiết lập năng lực ứng phó như thế nào.

Theo kinh nghiệm của chúng tôi, Ban Điều hành tại các doanh nghiệp hàng đầu thường đưa các nội dung về thực hành PTBV vào quá trình hoạch định chiến lược cấp cao với sự phối hợp giữa nhiều bộ phận. Việc này cần được giám sát chặt chẽ bởi Giám đốc Điều hành (CEO) cùng sự tham vấn của Hội đồng Quản trị. Một số doanh nghiệp chọn cách thành lập các nhóm chuyên gia đa ngành về tài chính, PTBV, quan hệ nhà đầu tư và chiến lược, sau đó xin đề xuất từ nhóm này về những phương thức toàn diện nhằm giải quyết các thách thức và cơ hội phát sinh từ các vấn đề PTBV. Ví dụ, doanh nghiệp có khả năng hưởng lợi nhờ tích hợp vào chiến lược kinh doanh các khoản [thuế và ưu đãi thuế xanh](#), có số lượng hiện đã lên đến hàng nghìn loại. Kinh nghiệm cũng cho thấy [các Giám đốc tài chính \(CFO\) có vị trí đặc biệt phù hợp](#) để đóng góp trong quá trình này bằng cách chỉ đạo việc sử dụng các yếu tố PTBV trong hoạch định chiến lược và tài chính, cũng như đối thoại tích cực và hiệu quả với các nhà đầu tư.

## Chuyển đổi 2: Chú trọng nhiều hơn đến tác động của doanh nghiệp lên môi trường và xã hội

Liên quan đến việc thiết lập chiến lược, CSRD đưa ra thêm một yêu cầu quan trọng về việc các lãnh đạo doanh nghiệp phải hiểu và quản lý các tác động đáng kể của doanh nghiệp lên môi trường và xã hội.

Hiện tại, các nhà lãnh đạo thường chỉ xem xét các chủ đề PTBV theo hướng chúng tác động đến tài chính doanh nghiệp như thế nào — một góc nhìn “từ ngoài vào trong” về tính trọng yếu. Ví dụ, [những hiện tượng thời tiết cực đoan](#) như lũ lụt và cháy rừng có thể gây thiệt hại về tài sản và làm gián đoạn hoạt động sản xuất kinh doanh. Giờ đây, CSRD yêu cầu các doanh nghiệp phải có thêm góc nhìn “từ trong ra ngoài”, nghĩa là rà soát các tác động về môi trường và xã hội của doanh nghiệp để từ đó thực hiện quản lý các tác động có tính ảnh hưởng cao. Góc nhìn hai chiều khi xác định các chủ đề trọng yếu này được gọi là “[tính trong yếu kép](#)” - và để triển khai cách tiếp cận này, doanh nghiệp cần có sự thay đổi trong cách thức quản lý.

Thực tế cho thấy nhiều nhà đầu tư muốn có góc nhìn từ trong ra ngoài. Kết quả khảo sát của chúng tôi cho thấy có 60% ý kiến đồng ý rằng các doanh nghiệp phải báo cáo về tác động của mình lên môi trường và xã hội. Hiện các doanh nghiệp hàng đầu đã có hướng quản lý một số tác động của mình ra môi trường bên ngoài với mục đích đạt được mục tiêu của doanh nghiệp, hay đơn giản chỉ là để bảo vệ giấy phép kinh doanh. Bằng chứng là khoảng 5.000 doanh nghiệp đã cam kết đặt ra các mục tiêu dựa trên cơ sở khoa học để giảm lượng phát thải carbon.

Tuy nhiên, việc đánh giá bài bản để xác định những tác động môi trường và xã hội trọng yếu vẫn là một thực hành mới và có rất ít [tiêu chuẩn](#) hướng dẫn thực hiện. Sáng kiến Báo cáo Toàn cầu (Global Reporting Initiative), một tổ chức hoạt động lâu năm trong việc đặt ra các tiêu chuẩn tự nguyện cho báo cáo PTBV, đã nhấn mạnh hơn vào tác động của doanh nghiệp trong quy trình đánh giá tính trọng yếu trong Tiêu chuẩn báo cáo mới nhất của mình phát hành vào năm 2021. Doanh nghiệp thường sẽ xác định chủ đề trọng yếu dựa trên phản hồi từ các bên liên quan như nhà đầu tư, nhân viên và khách hàng, cũng như ý kiến từ Ban Điều hành.

Với việc quy định rõ ràng hơn các phương pháp đánh giá tính trọng yếu từ trong ra ngoài, CSRD có thể giúp các nhà lãnh đạo xếp hạng ưu tiên các tác động của doanh nghiệp. Chỉ thị này cũng yêu cầu các nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải xem xét nhiều khía cạnh tác động của doanh nghiệp hơn — ví dụ như tác động của việc sản xuất và sử dụng vi nhựa. Chỉ riêng trong khía cạnh Xã hội của CSRD đã có tới ba trong số bốn chủ đề liên quan đến các tác động tới các yếu tố bên ngoài của doanh nghiệp.

Để thực hiện đánh giá tính trọng yếu lần đầu tiên, một doanh nghiệp hàng tiêu dùng đã lấy danh sách các chủ đề PTBV trọng yếu chung cho ngành hàng này, sử dụng một công cụ chuyên biệt để đánh giá tính trọng yếu của các chủ đề này xuyên suốt chuỗi giá trị của họ. Từ đó, họ đã xác định được các tác động có liên quan đến các hoạt động của doanh nghiệp. Sau đó, doanh nghiệp này tiến hành chấm điểm từng tác động theo nhiều thang đo: từ tích cực đến tiêu cực, từ thực tế đến tiềm năng (trong nhiều khung thời gian), từ phạm vi địa phương đến phạm vi khu vực, từ không đáng kể đến nghiêm trọng và từ có thể khắc phục đến không thể khắc phục. Qua việc xác định các tác động có tính trọng yếu cao này, lãnh đạo các doanh nghiệp có thể đưa ra các kế hoạch để quản lý và báo cáo về những nội dung này (vui lòng xem biểu đồ phía dưới).


### Bảng đánh giá tác động dưới đây mô tả mức độ ảnh hưởng từ việc sử dụng nước của một doanh nghiệp đến xã hội và môi trường theo nhiều góc độ

Tính trọng yếu thấp      Tính trọng yếu cao

Hoạt động	Kết quả	Tác động môi trường hoặc xã hội	Phân loại tác động	Phạm vi	Mức độ	Khả năng khắc phục	Khả năng xảy ra
Sử dụng nước trong quá trình sản xuất	Doanh nghiệp đã sử dụng khoảng 200.000 m <sup>3</sup> nước mỗi ngày từ nguồn cung của công ty cấp nước tại địa phương	Tình trạng khan hiếm nước ở các vùng lân cận	Tiêu cực / Thực tế đang diễn ra	Tác động tại địa phương	Tác động nhỏ với một số chi phí đi kèm	Có thể khó khắc phục tác động	—
		Doanh thu cho công ty cấp nước tại địa phương	Tích cực / Thực tế đang diễn ra	Tác động tại địa phương	Tác động rất nhỏ với chi phí đi kèm không đáng kể	Không áp dụng	—
		Rút cạn nước ở các khu vực đồng chảy ở hạ lưu	Tiêu cực / Có thể diễn ra (trong dài hạn)	Tác động trong phạm vi trung bình	Tác động trong phạm vi trung bình với một số chi phí đi kèm	Rất khó khắc phục	Có thể không xảy ra
		Mất môi trường sống của các loài sinh vật bản địa	Tiêu cực / Có thể diễn ra (trong trung hạn)	Tác động trong phạm vi trung bình	Tác động nhỏ với một số chi phí đi kèm	Không thể khắc phục	Có thể không xảy ra

Nguồn: Phân tích của PwC





### Chuyển đổi 3: Thiết lập quy trình ra quyết định có tính đến các yếu tố thúc đẩy hiệu suất quan trọng

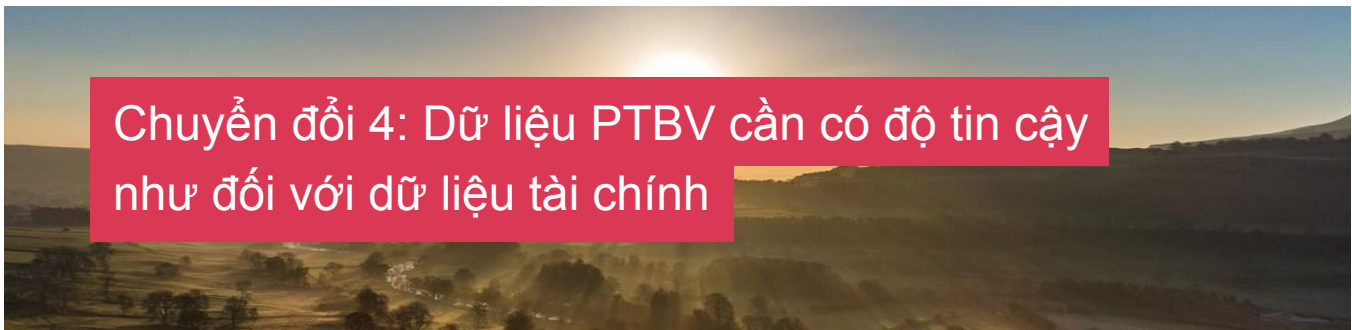
Một khi Ban Điều hành đã tích hợp các yếu tố PTBV vào chiến lược tổng thể của doanh nghiệp — bao gồm cả tác động từ ngoài vào trong và từ trong ra ngoài — ở bước tiếp theo, họ sẽ muốn đưa các ưu tiên mới phát sinh vào quá trình ra quyết định về đầu tư vốn, thiết kế danh mục đầu tư, định vị thị trường và các vấn đề chiến lược khác.

Việc đưa ra quyết định kinh doanh dựa trên các ưu tiên phi tài chính không phải là một phương thức mới. Có nhiều nhà lãnh đạo trong các ngành khác nhau đã chú trọng vào các chỉ số hiệu suất không được đo lường bằng tiền tệ — chẳng hạn như tỷ lệ giữ chân nhân viên hoặc tỷ lệ chuyển đổi khách hàng — vì họ biết rằng việc cải thiện hiệu quả hoạt động ở các chỉ số này có thể dẫn đến các kết quả tài chính tốt hơn.

Tương tự, CSRD cũng nhấn mạnh cách tiếp cận này. Chỉ thị yêu cầu Ban Điều hành phải giải thích liệu doanh nghiệp của họ có quản lý hiệu quả PTBV hay không và bằng cách nào, cũng như lý do tại sao doanh nghiệp chọn thực hiện các hành động cụ thể có liên quan. Để làm được điều này, Ban Điều hành sẽ cần những phương pháp đáng tin cậy để phân bổ nguồn lực giữa các dự án, khoản đầu tư hoặc đơn vị kinh doanh có sự kết hợp khác nhau giữa các yếu tố tài chính và PTBV. Tuy nhiên, những yếu tố này thường được đo lường riêng biệt — và các yếu tố PTBV có thể không liên quan trực tiếp đến các mục tiêu tài chính, ví dụ như tăng trưởng doanh thu.

Lấy một ví dụ đơn giản, các nhân sự quản lý tại một công ty có thể cần phải lựa chọn giữa việc đầu tư vào một dự án có lợi nhuận tài chính cao (được đo bằng dòng tiền), mang lại lợi ích xã hội (được đo bằng số lượng việc làm được tạo ra và phát triển kỹ năng) nhưng sẽ có ít tác động tích cực tới môi trường (được đo bằng lượng phát thải carbon và chất thải), và một dự án có lợi nhuận tài chính không lớn nhưng mang lại lợi ích xã hội và hiệu quả môi trường rất tốt. Các nhân sự quản lý sẽ phải làm thế nào để so sánh giữa những yếu tố này và lựa chọn một dự án phù hợp để đầu tư?

Kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy lãnh đạo các doanh nghiệp có thể xây dựng quy trình ra quyết định này bằng cách [sử dụng các khung](#) so sánh những đặc điểm về khía cạnh tài chính và PTBV theo các thang đo tương đương. Ví dụ như BASF, một công ty hóa chất có trụ sở tại Đức, đã hợp tác với PwC Đức và PwC Vương quốc Anh trong việc xây dựng một phương pháp để định lượng (bằng đơn vị tiền tệ) các tác động về kinh tế, môi trường và xã hội của một dự án xuyên suốt chuỗi giá trị. Bằng cách chuyển những tác động này sang thang đo kinh tế, phương pháp này giúp doanh nghiệp hiểu được các cách tạo ra giá trị cho xã hội của một dự án bất kỳ mà không cần phải diễn dịch nhiều số liệu phi tiền tệ khác nhau. Phương pháp này cũng cho phép lãnh đạo các doanh nghiệp xem xét riêng giá trị của từng loại tác động về kinh tế, môi trường và xã hội. Từ đó, doanh nghiệp có thể đưa ra các quyết định sáng suốt và có trách nhiệm hơn so với việc chỉ sử dụng một thang đo tổng thể định lượng giá trị.



Để đưa ra các quyết định kinh doanh có tính đến các yếu tố PTBV, các Ban Điều hành và Hội đồng Quản trị phải có sẵn dữ liệu chi tiết về PTBV với mức độ tin cậy như đối với dữ liệu tài chính. Tuy nhiên, tính minh bạch của các dữ liệu về PTBV đang nhận được nhiều sự chú ý. Trong khảo sát nhà đầu tư của PwC, 87% ý kiến cho rằng báo cáo của các doanh nghiệp có chứa nội dung “tẩy xanh”.

Chúng ta có cơ sở để tin rằng dữ liệu và báo cáo PTBV sẽ được cải thiện. Từ trước khi CSRD được ban hành, ngày càng nhiều quốc gia đã ban hành hoặc mở rộng phạm vi các yêu cầu về báo cáo PTBV, bao gồm cả yêu cầu về thực hiện đảm bảo bởi bên thứ ba độc lập. Và việc ban hành CSRD đã nâng cao mức yêu cầu về tính minh bạch trong việc công bố thông tin PTBV. Các doanh nghiệp có trong danh sách phải tuân theo Chỉ thị này cần có một bên thứ ba độc lập đưa ra đảm bảo về các thông tin trong báo cáo PTBV, trước hết ở mức độ đảm bảo có giới hạn và ở mức cao nhất là đảm bảo hợp lý, tương tự với mức độ đảm bảo cho một báo cáo tài chính. Việc này sẽ giúp cải thiện độ tin cậy của báo cáo, từ đó giúp Ban Điều hành, Hội đồng Quản trị và các nhà đầu tư có những cuộc trao đổi hiệu quả hơn và đưa ra các quyết định một cách tự tin hơn.

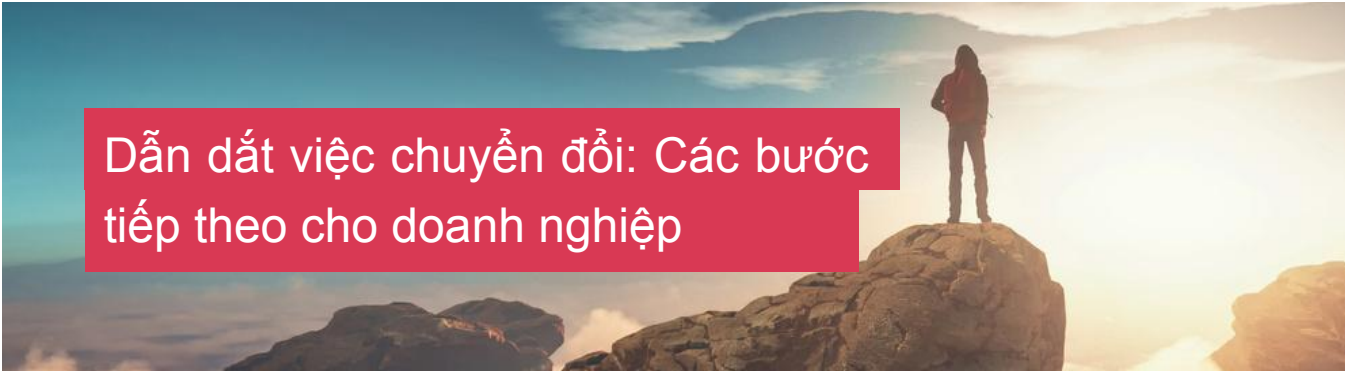
---

Nhiều Giám đốc Tài chính (CFO) sẽ phải bảo đảm rằng các hệ thống và biện pháp kiểm soát dữ liệu PTBV đạt tiêu chuẩn như với dữ liệu tài chính, đồng thời cải tiến các quy trình về quản trị doanh nghiệp và quản lý rủi ro.

CFO của bất kỳ công ty đại chúng nào cũng sẽ đồng ý rằng để dữ liệu tài chính có thể đủ tiêu chuẩn tiến hành dịch vụ đảm bảo, trước hết cần có các hệ thống và biện pháp kiểm soát chuyên nghiệp để thu thập và quản lý các dữ liệu này. Doanh nghiệp thậm chí cần có những hệ thống chuyên nghiệp hơn nữa để hỗ trợ quá trình ra quyết định, ví dụ như việc tổng hợp các dữ liệu tài chính với tần suất cao và chi tiết. Tuy nhiên, có thể thấy rất ít doanh nghiệp sử dụng các hệ thống có chất lượng như vậy đối với dữ liệu PTBV. Do đó, nhiều CFO sẽ phải bảo đảm rằng các hệ thống và biện pháp kiểm soát dữ liệu PTBV đạt tiêu chuẩn như với dữ liệu tài chính, đồng thời cải tiến các quy trình về quản trị doanh nghiệp và quản lý rủi ro.

Sự ra đời của CSRD sẽ khiến công việc này khó khăn hơn nữa, bởi doanh nghiệp phải xác định và tìm nguồn gốc cho tất cả các dữ liệu hoặc yếu tố dữ liệu PTBV riêng lẻ cần có để tính toán các mục dữ liệu mà CSRD yêu cầu. Mỗi mục dữ liệu có thể có lên đến 20 yếu tố dữ liệu. Như vậy số yếu tố dữ liệu có thể lên đến con số hàng nghìn, và với mỗi yếu tố dữ liệu không sẵn có, doanh nghiệp sẽ phải thiết lập các quy trình để thu thập chúng.

Để đạt được điều này sẽ cần rất nhiều nỗ lực từ phía doanh nghiệp. Đặc biệt nếu phải đáp ứng yêu cầu của CSRD bắt đầu từ năm tài chính 2024, doanh nghiệp sẽ phải hoàn thành việc này một cách gấp rút. Nhưng một số doanh nghiệp đã làm được điều này, chẳng hạn như một doanh nghiệp được phẩm có trụ sở tại Châu Âu. Doanh nghiệp này đã xác định kỹ lưỡng những đầu việc cần thực hiện nhằm tập trung xử lý các loại dữ liệu hỗ trợ cho mục đích quản lý và báo cáo trong ngắn hạn, cũng như cho mục đích ra quyết định chiến lược trong trung hạn và xa hơn. Để giải quyết các nhu cầu cấp thiết trước mắt, doanh nghiệp sử dụng những công cụ đã được kiểm chứng của hệ thống công nghệ hiện có để thu thập nhiều dữ liệu PTBV nhất có thể, cũng như bổ sung các giải pháp để cải thiện hiện trạng về dữ liệu. Và để sẵn sàng cho các bước tiếp theo, doanh nghiệp sẽ tích hợp các yêu cầu về PTBV vào một dự án chuyển đổi ERP (hệ thống quản trị nguồn lực doanh nghiệp) toàn diện. Ngoài việc giúp giảm mức độ phức tạp và chi phí, cách tiếp cận này cũng nhất quán với việc tích hợp thực hành PTBV vào các hoạt động quản lý.



## Dẫn dắt việc chuyển đổi: Các bước tiếp theo cho doanh nghiệp

Bằng cách yêu cầu các doanh nghiệp trở nên minh bạch hơn, CSRD khuyến khích lãnh đạo các doanh nghiệp quản lý các yếu tố PTBV để có thể tối đa hóa giá trị tạo ra khi xây dựng và triển khai các chiến lược kinh doanh. Với việc CSRD sẽ có phạm vi ảnh hưởng rộng khắp đến hàng nghìn doanh nghiệp có trụ sở tại châu Âu, châu Á, châu Mỹ và các nơi khác, nhiều doanh nghiệp sẽ triển khai thực hiện phương thức này. Việc tuân theo CSRD yêu cầu sự hợp tác, phối hợp chặt chẽ của toàn bộ thành viên Ban Điều hành, tương tự như với các hoạt động chiến lược khác. Vậy vai trò của họ sẽ là gì? Dưới đây, chúng tôi sẽ trình bày những trách nhiệm cụ thể cho từng vị trí lãnh đạo chủ chốt trong Ban Điều hành.

---

### Giám đốc Điều hành (CEO)

- Phụ trách việc tìm hiểu các tác động, cơ hội và rủi ro liên quan đến thực hành PTBV có thể ảnh hưởng như thế nào đến khả năng tạo ra giá trị của doanh nghiệp trong ngắn hạn và dài hạn, đồng thời tích hợp những yếu tố này vào chiến lược cốt lõi.
- Xác định rõ hiệu suất và tác động của các chủ đề PTBV trọng yếu liên quan đến mục tiêu kinh doanh như thế nào, cũng như thiết lập các kế hoạch và mục tiêu tương ứng.
- Phân công trách nhiệm cho các thành viên của Ban Điều hành trong việc thiết lập các hệ thống, khuôn khổ triển khai và khen thưởng khích lệ nhằm thúc đẩy việc thực hiện hiệu quả các ưu tiên PTBV và lập báo cáo PTBV.
- Đảm bảo các nhân sự lãnh đạo và quản lý sử dụng các thông số và nguyên tắc nhất quán trong việc ra quyết định, dựa vào danh sách tổng hợp các thông tin tài chính và phi tài chính.

---

## Giám đốc Tài chính (CFO)

- Nhận diện các thiếu sót tồn tại trong thông tin của doanh nghiệp (hoặc điểm cần cải thiện trong các hệ thống và biện pháp kiểm soát liên quan) có thể cản trở việc ra quyết định và lập báo cáo, đồng thời đặt ra kế hoạch cho việc cải thiện hoặc nâng cấp.
- Phối hợp với CIO (Giám đốc Công nghệ Thông tin) trong việc triển khai các hệ thống và biện pháp kiểm soát nhằm thu thập và báo cáo dữ liệu PTBV đủ tiêu chuẩn cho việc đảm bảo độc lập.
- Xây dựng các quy trình và thông số để tích hợp các yếu tố PTBV vào quyết định kinh doanh (ví dụ: nghiên cứu các điều khoản thuế và ưu đãi thuế xanh, hoặc thiết lập một “ngân sách” tạo giá trị xã hội có sự đóng góp từ tất cả các bộ phận trong doanh nghiệp).
- Tạo mối liên kết giữa công tác chuẩn bị cho CSRD và các hoạt động chuyển đổi khác trong bộ phận tài chính, chẳng hạn như chuyển đổi hệ thống hoặc tái cơ cấu pháp nhân.
- Dẫn dắt các cuộc trao đổi với các nhà đầu tư về mối liên hệ giữa chiến lược, các khoản đầu tư của doanh nghiệp và các ưu tiên PTBV, cũng như cách các yếu tố PTBV giúp tạo giá trị doanh nghiệp.

---

## Giám đốc PTBV (CSO)

- Phụ trách các hoạt động phân tích tính trọng yếu của các chỉ số hiệu quả hoạt động PTBV (bao gồm các tác động của doanh nghiệp tới môi trường và xã hội).
- Sử dụng kiến thức và kỹ năng chuyên môn để hỗ trợ CEO và CFO hiểu hơn về cách các chủ đề PTBV tạo ra những cơ hội và rủi ro kinh doanh, cũng như để thiết lập kế hoạch và mục tiêu nhằm cải thiện kết quả quản trị các lĩnh vực trọng yếu.
- Tạo lập và triển khai kế hoạch đảm bảo định hướng kinh doanh nhất quán với các mục tiêu PTBV được trình bày trong các báo cáo công khai của Ban Điều hành.

---

## Giám đốc Công nghệ Thông tin (CIO)

- Phối hợp với CFO trong việc lựa chọn và triển khai các hệ thống công nghệ để hỗ trợ thu thập dữ liệu và thực hiện báo cáo.
- Điều chỉnh lại chiến lược dữ liệu và cơ chế quản trị dữ liệu của doanh nghiệp để bao gồm đầy đủ các thông tin liên quan đến thực hành PTBV.

---

## Ủy ban Kiểm toán

- Phụ trách giám sát trực tiếp công tác báo cáo PTBV — tương tự như việc giám sát báo cáo tài chính — bằng cách tìm hiểu các yêu cầu công bố thông tin, tìm hiểu các rủi ro, truy vấn các quyết định của Ban Điều hành và làm việc chặt chẽ với các bên cung cấp dịch vụ đảm bảo độc lập.
- Hỗ trợ xây dựng chiến lược kinh doanh tổng thể có thể cung cấp được cho Ban Điều hành đủ thời gian và nguồn lực để làm tốt các trách nhiệm của mình.
- Định hướng và giám sát các sáng kiến chuẩn bị cho việc báo cáo các thông tin mới được yêu cầu, ví dụ như các mục tiêu về kế hoạch ứng phó với biến đổi khí hậu hoặc về việc thu thập dữ liệu trong chuỗi giá trị.

---

**Chỉ thị CSRD đòi hỏi các doanh nghiệp xem xét các chủ đề PTBV dưới lăng kính chiến lược, từ đó có cách quản lý phù hợp. Qua việc thực hiện những chuyển đổi nói trên về mặt quan điểm và thực hành, lãnh đạo các doanh nghiệp cũng sẽ có thể dẫn dắt tổ chức của họ kiến tạo nhiều giá trị hơn.**

### Nhóm tác giả:

- Eu-Lin Fang là lãnh đạo Dịch vụ PTBV và Biến đổi khí hậu của PwC Singapore và là lãnh đạo của Trung tâm Chuyên môn về PTBV Khu vực Châu Á Thái Bình Dương. Bà là Phó Tổng giám đốc PwC Singapore.
- Peter Gassmann là lãnh đạo toàn cầu của Strategy&, Dịch vụ Tư vấn chiến lược doanh nghiệp của PwC Toàn cầu và là lãnh đạo Dịch vụ PTBV của Strategy& tại Châu Âu. Ông là Phó Tổng Giám đốc PwC Đức.
- Kevin O'Connell là lãnh đạo Dịch vụ Tư vấn các Giải pháp nâng cao mức độ tin cậy về ESG tại PwC Mỹ và là lãnh đạo mảng ESG của Dịch vụ Quản lý Tài sản toàn cầu. Ông là Phó Tổng giám đốc PwC Mỹ.
- Nadja Picard là lãnh đạo toàn cầu của Dịch vụ Tư vấn về Báo cáo của PwC. Bà là Phó Tổng giám đốc PwC Đức.

*Các tác giả xin gửi lời cảm ơn tới các ông bà Superna Khosla, Eleanor Larner, Kelsey Pace, Franziska Poprawe, Nina Schäfer và Stuti Sethi vì đã đóng góp cho bài viết này.*

# Liên hệ



## Nguyễn Hoàng Nam

Lãnh đạo ESG | Phó Tổng Giám đốc

Dịch vụ Kiểm toán

PwC Việt Nam

[nguyen.hoang.nam@pwc.com](mailto:nguyen.hoang.nam@pwc.com)



## Đinh Thị Quỳnh Vân

Chủ tịch

Dịch vụ Thuế và Pháp lý

PwC Việt Nam

[ding.quynh.van@pwc.com](mailto:ding.quynh.van@pwc.com)



## Đinh Hồng Hạnh

Lãnh đạo Dịch vụ Tài chính | Phó Tổng Giám đốc

Dịch vụ Tư vấn

PwC Việt Nam

[ding.hong.hanh@pwc.com](mailto:ding.hong.hanh@pwc.com)



## Ong Tiong Hooi

Lãnh đạo Dịch vụ Tư vấn giao dịch | Phó Tổng Giám đốc

Dịch vụ Tư vấn Thương vụ

PwC Việt Nam

[tiong.hooi.ong@pwc.com](mailto:tiong.hooi.ong@pwc.com)



## Giang Bảo Châu

Phó Tổng Giám đốc

Dịch vụ Thuế và Pháp lý

PwC Việt Nam

[giang.bao.chau@pwc.com](mailto:giang.bao.chau@pwc.com)



## Abhinav Goyal

Giám đốc, Dịch vụ Tư vấn Dự án Đầu tư và Cơ sở hạ tầng

Dịch vụ Tư vấn Thương vụ

PwC Việt Nam

[abhinav.goyal@pwc.com](mailto:abhinav.goyal@pwc.com)



## Phạm Hải Âu

Giám đốc

Dịch vụ Quản lý Rủi ro

PwC Việt Nam

[pham.hai.au@pwc.com](mailto:pham.hai.au@pwc.com)

©2023 PwC. Bảo lưu mọi quyền. PwC là mạng lưới PwC, trong đó mỗi công ty thành viên là một pháp nhân độc lập và riêng biệt. Vui lòng truy cập [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) để biết thêm chi tiết.

Tài liệu này chỉ nhằm mục đích cung cấp thông tin tổng quát và không được sử dụng thay cho ý kiến tư vấn của các tư vấn viên chuyên nghiệp.

Tại PwC, mục tiêu của chúng tôi là tạo dựng uy tín trong xã hội và giải quyết các vấn đề quan trọng. Chúng tôi là thành viên của mạng lưới các công ty PwC tại 151 quốc gia với hơn 360.000 nhân viên luôn cam kết cung cấp các dịch vụ kiểm toán và đảm bảo, tư vấn quản lý tài chính, tư vấn thuế và pháp lý chất lượng cao. Hãy trao đổi với chúng tôi các vấn đề của bạn và tìm hiểu rõ hơn về chúng tôi bằng cách truy cập trang web [www.pwc.com](http://www.pwc.com).

