TRUNG TÂM TRỌNG TÀI THƯƠNG NHÂN VIỆT NAM
VIETNAM TRADERS ARBITRATION CENTRE

WHITE PAPER
2026

TƯƠNG LAI CỦA TRỌNG TÀI VIỆT NAM

Niềm tin, tri thức và chuyển đổi thể chế trong kỷ nguyên số

The Future of Arbitration in Vietnam

TẦM NHÌN ĐẾN NĂM 2035

TRUNG TÂM TRỌNG TÀI THƯƠNG NHÂN VIỆT NAM

VIETNAM TRADERS ARBITRATION CENTRE

Tương lai của trọng tài Việt Nam

Niềm tin, tri thức và chuyển đổi thể chế trong kỷ nguyên số

The Future of Arbitration in Vietnam

WHITE PAPER 2026

Phân tích và đề xuất định hướng phát triển
Bốn phần • Mười lăm chương

Ấn phẩm phân tích và thảo luận định hướng
Thông tin được cập nhật đến ngày 14 tháng 10 năm 2026

Mục lục

Lời mở đầu 3

PHẦN I Những chuyển động định hình tương lai trọng tài Việt Nam

01 Vì sao giai đoạn 2025–2026 đặt ra yêu cầu phát triển mới 4
02 Hoàn thiện pháp luật và phạm vi thẩm quyền trọng tài 9
03 Đa dạng hóa lựa chọn và phát triển năng lực của các tổ chức trọng tài 12
04 FDI M&A và Fintech trong cấu trúc tranh chấp liên ngành 16

PHẦN II Những điều kiện để tăng trưởng đi cùng niềm tin và năng lực thực thi

05 Khoảng cách giữa tăng trưởng vụ việc và niềm tin thể chế 20
06 Rủi ro hủy phán quyết và vai trò hỗ trợ của tòa án 25
07 Thi hành án chứng cứ và biện pháp khẩn cấp trong chuỗi giải quyết tranh chấp 30
08 Chân dung trọng tài viên thế hệ mới 35

PHẦN III Sự chuyển đổi chiến lược của các tổ chức trọng tài

09 Từ năng lực xử lý vụ việc đến sự tin cậy của tổ chức 41
10 Chuyển đổi số trong quản lý vụ việc và phiên họp trọng tài 46
11 Hiểu biết về trọng tài và khả năng sử dụng của doanh nghiệp 51
12 Truyền thông tri thức và trách nhiệm của tổ chức trọng tài 57
13 Phát triển con người để thực hiện chuyển đổi tổ chức 62

PHẦN IV Những ưu tiên phát triển trọng tài Việt Nam đến năm 2035

14 Những ưu tiên phát triển trọng tài Việt Nam đến năm 2035 68
15 Trách nhiệm và khả năng đóng góp của các chủ thể trong hệ sinh thái 75
Kết luận 85
Lời từ đơn vị phát hành 87
Nguồn và tài liệu tham khảo 88

Lời mở đầu

Ấn phẩm phân tích những điều kiện phát triển trọng tài thương mại Việt Nam trong giai đoạn 2026–2035, từ khuôn khổ pháp luật đến năng lực của tổ chức và người hành nghề. Câu hỏi xuyên suốt là cần chuẩn bị gì để doanh nghiệp hiểu đúng, lựa chọn phù hợp và tin cậy trọng tài trong dài hạn.

Tài liệu được tổ chức theo bốn phần lớn.

- Phần I xem xét những chuyển động về pháp luật, cơ chế giải quyết tranh chấp gắn với Trung tâm tài chính quốc tế, giao dịch liên ngành và hạ tầng số.
- Phần II phân tích niềm tin, hỗ trợ tư pháp, thi hành, chứng cứ và năng lực trọng tài viên, trên cơ sở phân biệt trách nhiệm của từng chủ thể.
- Phần III đề xuất cách phát triển năng lực vận hành, tri thức, giáo dục, chuyển đổi số và con người, với sự độc lập, công bằng và hiệu quả giải quyết tranh chấp làm nền tảng.
- Phần IV đề xuất những ưu tiên phát triển trọng tài Việt Nam đến năm 2035 và phân tích trách nhiệm, khả năng đóng góp của các chủ thể trong hệ sinh thái. Trọng tâm là chất lượng giải quyết tranh chấp, quyền của các bên và những điều kiện để định hướng được chuyển thành năng lực thực hiện.

Mỗi chương khép lại bằng những câu hỏi chiến lược để mở ra nghiên cứu và đối thoại. Các mốc 2030 và 2035 được sử dụng để định hướng thảo luận về phát triển dài hạn, không phải dự báo chắc chắn hay cam kết thực hiện một lộ trình cụ thể. Tài liệu có tính chất là Sách Trắng (White Paper) phân tích và đề xuất định hướng; không thay thế một nghiên cứu thị trường đại diện hoặc tư vấn pháp lý cho vụ việc cụ thể.

Phạm vi và nguồn của ấn phẩm

Ấn phẩm tổng hợp và phân tích nguồn tư liệu công khai, gồm pháp luật và tài liệu chuyên môn trong nước, quốc tế, cập nhật đến ngày 14 tháng 10 năm 2026. Nguồn được đánh số trong ngoặc vuông. Tài liệu không thực hiện khảo sát đại diện toàn thị trường hoặc kiểm toán hoạt động của tổ chức được đề cập; dữ liệu của từng tổ chức được sử dụng đúng phạm vi công bố.

Các sơ đồ minh họa khung phân tích, không phải tiêu chuẩn pháp lý hoặc bảng xếp hạng. Phần IV là nghị sự phát triển chung được đề xuất để thảo luận, không xác nhận nhiệm vụ, chương trình hoặc lộ trình đã được các chủ thể thống nhất hay phê duyệt. Việc áp dụng cho vụ việc cụ thể cần đối chiếu pháp luật, thỏa thuận và quy tắc có hiệu lực.

PHẦN I

Những chuyển động định hình tương lai trọng tài Việt Nam

01. Vì sao giai đoạn 2025–2026 đặt ra yêu cầu phát triển mới

1.1 Trọng tài trong hạ tầng giao dịch của nền kinh tế

Nhìn từ hoạt động kinh doanh thường ngày, trọng tài thương mại không phải lúc nào cũng hiện diện rõ như tài chính, vận tải hay công nghệ. Doanh nghiệp có thể chỉ đặt câu hỏi về nơi giải quyết tranh chấp khi đàm phán hợp đồng hoặc khi quan hệ hợp tác xuất hiện bất đồng. Điều đó khiến giá trị của cơ chế giải quyết tranh chấp dễ được nhìn từ một vụ việc riêng lẻ, trong khi ảnh hưởng của nó còn liên quan đến cách các bên thiết kế và thực hiện cam kết ngay từ đầu.

Những diễn biến trong giai đoạn 2025–2026 tạo cơ sở để xem lại cách nhìn đó. Sự hình thành và phát triển trong khuôn khổ Trung tâm tài chính quốc tế, hoạt động cập nhật quy tắc tố tụng, số hóa quản lý vụ việc và nhu cầu xử lý giao dịch phức tạp đang đặt ra những câu hỏi mới. Từ các chuyển động này, ấn phẩm đề xuất xem đây là một giai đoạn cần chuẩn bị năng lực dài hạn cho trọng tài thương mại. Việc một trung tâm mới thành lập hoặc một tổ chức ghi nhận số vụ việc tăng chưa đủ để kết luận toàn ngành đã thay đổi cấu trúc.

Một cơ chế giải quyết tranh chấp đáng tin cậy hỗ trợ các bên hình thành kỳ vọng về việc thực hiện nghĩa vụ và bảo vệ quyền hợp pháp. Trong cách nhìn chiến lược, trọng tài có thể được xem là một cấu phần của hạ tầng niềm tin cho giao dịch, cùng với các cơ chế khác như Tòa án và hòa giải. Đây là khung phân tích về vai trò kinh tế của trọng tài, không phải khẳng định rằng mọi doanh nghiệp phải lựa chọn trọng tài hoặc rằng chất lượng trọng tài tự quyết định dòng vốn đầu tư. Môi trường kinh doanh được hình thành từ nhiều yếu tố, và đóng góp cụ thể của từng yếu tố cần nghiên cứu riêng.

Từ cơ chế giải quyết đến chất lượng cam kết

Một điều khoản giải quyết tranh chấp được thỏa thuận rõ từ đầu có thể giúp các bên hình dung cách xử lý bất đồng mà không phải thương lượng lại toàn bộ khi quan hệ căng thẳng. Nhưng điều khoản chỉ là một mắt xích. Chất lượng thực hiện còn phụ thuộc việc lưu chứng cứ, lựa chọn người phân xử, tổ chức tố tụng và khả năng thực thi quyền sau phán quyết. Vì vậy, khi dùng khái niệm hạ tầng niềm tin, cần hiểu đây là một chuỗi quan hệ giữa nhiều chủ thể. Trung tâm trọng tài có thể cải thiện phần việc thuộc trách nhiệm của mình nhưng không bảo đảm mọi mắt xích sẽ vận hành phù hợp hoặc quan hệ kinh doanh sẽ duy trì tích cực.

1.2 Bốn chuyển động cần theo dõi

Chuyển động thứ nhất: Phát triển khuôn khổ pháp lý

Luật Trọng tài thương mại 2010 là nền tảng điều chỉnh hoạt động trọng tài tại Việt Nam. Phạm vi của Luật không chỉ giới hạn ở tranh chấp thương mại theo nghĩa hẹp: Điều 2 bao quát tranh chấp phát sinh từ hoạt động thương mại, tranh chấp có ít nhất một bên có hoạt động thương mại và tranh chấp khác được pháp luật cho phép giải quyết bằng trọng tài. [1] Vì vậy, thảo luận cải cách cần bắt đầu bằng việc đọc đúng phạm vi hiện hành trước khi đánh giá những điểm cần hoàn thiện.

Một hướng thảo luận về hoàn thiện pháp luật là chuyển từ cách liệt kê các nhóm tranh chấp sang nguyên tắc các bên được thỏa thuận lựa chọn trọng tài để giải quyết tranh chấp, trừ những trường hợp pháp luật quy định rõ không được giải quyết bằng trọng tài. Đây là phương án nghiên cứu trong ấn phẩm, không phải mô tả pháp luật hiện hành. Đánh giá phương án cần làm rõ quyền của các chủ thể liên quan, sự tương thích với pháp luật chuyên ngành và điều kiện thực hiện.

Chuyển động thứ hai: Giao dịch phức tạp và yêu cầu liên ngành

Hoạt động của một số tổ chức cung cấp những chỉ dấu đáng chú ý. Theo thông tin chính thức của VIAC, năm 2025 Trung tâm ghi nhận 532 vụ tranh chấp mới, với các lĩnh vực gồm mua bán hàng hóa, xây dựng, bất động sản, tài chính và năng lượng, đồng thời đề cập thương mại điện tử và fintech. [2] Đây là dữ liệu về VIAC trong một năm, có giá trị minh họa nhu cầu mà tổ chức này tiếp nhận; chưa phải căn cứ để xác định thị phần toàn quốc hoặc tỷ lệ tăng trưởng của mọi lĩnh vực.

Bên cạnh những lĩnh vực đã quen thuộc, giao dịch đầu tư, mua bán doanh nghiệp, công nghệ và chuỗi cung ứng có thể chứa nhiều tầng nghĩa vụ và loại chứng cứ. Sự phức tạp đến từ cách các quan hệ được kết nối: một dự án có hợp đồng tài trợ vốn, xây dựng, vận hành, cung ứng công nghệ và chia sẻ dữ liệu. Tranh chấp có thể phát sinh ở một mắt xích nhưng ảnh hưởng tới nhiều quan hệ khác.

Yêu cầu đối với người hành nghề vì vậy không dừng ở việc nhận diện điều luật. Luật sư cần hiểu giao dịch để tư vấn và bảo vệ quyền hợp pháp của khách hàng; trọng tài viên cần hiểu đủ để đánh giá chứng cứ, đặt câu hỏi đúng và phân xử độc lập. Kiến thức tài chính hoặc công nghệ bổ trợ năng lực pháp lý, không thay thế phương pháp lập luận, đạo đức và giới hạn thẩm quyền.

Chuyển động thứ ba: Trọng tài trong khuôn khổ Trung tâm tài chính quốc tế

Nghị quyết 222/2025/QH15 và Nghị định 328/2025/NĐ-CP tạo một khuôn khổ chuyên biệt cần được nghiên cứu khi xem xét giải quyết tranh chấp gắn với Trung tâm tài chính quốc tế tại Việt Nam. [3, 4]Website VIFCA công bố căn cứ thành lập là Quyết định 1284/QĐ-BTP và Giấy phép 55/BTP/GP ngày 19 tháng 5 năm 2026. [5] Mốc cấp phép được ghi nhận riêng với thời điểm giới thiệu, khai trương và triển khai hoạt động thực tế.

Sự hiện diện của mô hình mới có thể mở rộng lựa chọn và tạo thêm động lực về chuyên môn, ngôn ngữ và hạ tầng phục vụ; nhưng mức độ tác động phải được đánh giá từ hoạt động thực tế, không suy ra ngay từ việc thành lập. So sánh quốc tế cũng cần phân biệt địa điểm, khuôn khổ tài chính và tổ chức trọng tài: Singapore, Hong Kong và Dubai là những địa bàn; SIAC và HKIAC là các tổ chức trọng tài; DIFC là một trung tâm tài chính. Phân tích hữu ích cần đặt các thành phần vào đúng vai trò trong từng hệ sinh thái.

Chuyển động thứ tư: Công nghệ và tổ chức tố tụng

Trong một vụ việc có nhiều tài liệu, công nghệ có thể giúp tìm kiếm, quản lý phiên bản, gửi thông báo và phối hợp giữa người tham gia ở các địa điểm khác nhau. Năng lực này có ý nghĩa khi được gắn với một quy trình rõ ràng: tài liệu nào là bản hiện hành, ai được truy cập, thời điểm gửi nhận được ghi nhận ra sao và khi xảy ra sự cố thì xử lý thế nào.

VIAC eCase là một ví dụ trong nước về nộp đơn điện tử và quản lý vụ tranh chấp trực tuyến. [6] Phiên họp trực tuyến và hồ sơ điện tử là những lựa chọn tổ chức cần xem xét theo thỏa thuận, quy tắc và điều kiện cụ thể; không phải nghĩa vụ bắt buộc chung cho mọi vụ việc. Giá trị của số hóa nằm ở khả năng cải thiện công việc và trải nghiệm trong khi bảo vệ quyền tham gia, bảo mật và trách nhiệm. Không nên mặc định một nền tảng số luôn nhanh hơn, không có lỗi hoặc bảo mật tuyệt đối.

Công nghệ phải bảo vệ cơ hội tham gia

Một hệ thống trực tuyến hữu ích với bên có đội ngũ pháp chế lớn có thể gây khó cho doanh nghiệp ít nguồn lực nếu cách dùng phức tạp hoặc thiếu hỗ trợ. Một phiên họp từ xa có thể tiết kiệm đi lại nhưng cần chuẩn bị phương án khi kết nối gián đoạn và cách trình bày chứng cứ. Những vấn đề này cho thấy hiệu quả không chỉ là thời gian trung bình. Đánh giá cần xem khả năng tiếp cận, điều kiện thực tế của người dùng và quy trình xử lý ngoại lệ. Thiết kế số vì vậy phải đi từ nghiệp vụ và quyền của người tham gia.

1.3 Năng lực xây dựng và bảo vệ niềm tin

Khi đánh giá một trung tâm trọng tài, doanh nghiệp có thể xem nhiều tiêu chí: kinh nghiệm, quy tắc, danh sách trọng tài viên, ngôn ngữ, phí và khả năng hỗ trợ. Niềm tin được hình thành từ cách những yếu tố đó kết hợp lại, chứ không phải một thuộc tính tồn tại duy nhất, tách khỏi chất lượng thực hiện tổng thể. Một mức phí dễ dự toán, hướng dẫn rõ và phản hồi đúng hẹn có thể giúp người dùng hiểu lựa chọn của mình; chất lượng phân xử còn phụ thuộc Hội đồng trọng tài và quá trình tố tụng.

Doanh nghiệp cần có cơ sở tin rằng yêu cầu và chứng cứ được xem xét nghiêm túc, các bên được trình bày bình đẳng và người phân xử giữ được sự độc lập, vô tư. Sự tin cậy không đồng nghĩa luôn kỳ vọng sẽ thắng kiện. Một quy trình công bằng vẫn có thể dẫn tới kết quả bất lợi cho một bên.

Nhà đầu tư nước ngoài có thể quan tâm tới mức độ dễ hiểu của cơ chế, luật áp dụng, ngôn ngữ và việc hỗ trợ hoặc thực thi quyền sau phán quyết. Sự phù hợp cần được đánh giá theo tính chất, loại giao dịch và các bên liên quan. Không có một bộ tiêu chí duy nhất đại diện cho mọi nhà đầu tư hoặc một cơ chế luôn tối ưu trong mọi trường hợp.

Trọng tài viên đóng góp vào niềm tin bằng chuyên môn, đạo đức và chất lượng thực hiện trách nhiệm. Uy tín cá nhân có thể giúp các bên nhận diện kinh nghiệm, nhưng không thay thế thông báo xung đột lợi ích, khả năng quản lý thủ tục và lập luận có căn cứ trong từng vụ việc.

Cuộc cạnh tranh về niềm tin, theo khung phân tích của ấn phẩm, là cuộc cạnh tranh về năng lực phục vụ có thể kiểm chứng. Nghiên cứu, giáo dục và truyền thông giúp cộng đồng nhận biết và sử dụng những năng lực đó; nhưng không thể bù đắp một quy trình thiếu công bằng hoặc một hệ thống vận hành không ổn định.

1.4 Hàm ý phát triển đối với các tổ chức trọng tài

Trước những chuyển động này, câu hỏi chiến lược của các tổ chức trọng tài là năng lực nào cần củng cố và đóng góp nào phù hợp với chức năng của mình. Công nghệ, nguồn tri thức và hoạt động chuyên môn cần gắn với chất lượng phục vụ người sử dụng. Trung tâm trọng tài tổ chức, điều phối và hỗ trợ tố tụng theo chức năng; Hội đồng trọng tài phân xử và ra phán quyết trong vụ việc. [1]

Chất lượng tổ chức vụ việc là nền tảng cần được ưu tiên: hướng dẫn tiếp cận, quản lý tài liệu, thông báo, hỗ trợ các bên và bảo vệ độc lập của người phân xử. Những công việc này đòi hỏi quy trình và trách nhiệm rõ ràng, ngay cả khi quy mô còn nhỏ. Phát triển hoạt động tri thức không có nghĩa chuyển nguồn lực khỏi nhiệm vụ cốt lõi hoặc xem công việc hành chính là một tầng giá trị thấp hơn.

Trên nền tảng vận hành đó, một trung tâm có thể mở rộng đóng góp thông qua nghiên cứu, đào tạo và đối thoại. Cộng đồng được hỗ trợ khi hiểu đúng thẩm quyền, biết cách chuẩn bị hợp đồng, tiếp cận tài liệu và nhận diện những vấn đề cần tư vấn. Năng lực công bố tri thức cần đi cùng biên tập, kiểm chứng và xác định trách nhiệm đối với thông tin.



Hình 1. Năng lực tạo dựng niềm tin. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

1.5 Những câu hỏi chiến lược cho tương lai

Nhu cầu trong các lĩnh vực mới đang được quan sát từ những dữ liệu nào, và tổ chức cần chuẩn bị nhân sự, quy trình ra sao nếu nhu cầu tăng?

Lựa chọn của doanh nghiệp đang chịu ảnh hưởng của những tiêu chí nào, và mỗi trung tâm có thể chứng minh một năng lực khác biệt bằng kết quả gì?

Những điểm nào trong quan hệ hỗ trợ giữa trọng tài, Tòa án và thi hành án cần được nghiên cứu để cải thiện khả năng dự đoán?

Trung tâm cần quản lý chất lượng tổ chức tố tụng và xung đột lợi ích như thế nào mà vẫn bảo vệ sự độc lập của Hội đồng trọng tài?

Hoạt động giáo dục và đối thoại nào giúp doanh nghiệp chuẩn bị tốt hơn, đồng thời phản hồi trở lại việc cải thiện dịch vụ?

02 Hoàn thiện pháp luật và phạm vi thẩm quyền trọng tài

2.1 Quan hệ giữa khuôn khổ pháp lý và nhu cầu thị trường

Trong hoạt động giải quyết tranh chấp, khuôn khổ pháp lý vừa xác lập không gian lựa chọn vừa bảo vệ quyền của các bên. Sự linh hoạt có giá trị khi đi cùng ranh giới rõ ràng: ai có thể thỏa thuận, tranh chấp nào được giải quyết và cơ chế hỗ trợ hoặc giám sát được thực hiện ra sao. Một quy định có phạm vi rộng nhưng khó dự đoán cách áp dụng vẫn có thể tạo chi phí và rủi ro cho doanh nghiệp.

Luật Trọng tài thương mại 2010 tạo nền tảng quan trọng cho việc sử dụng và tổ chức trọng tài tại Việt Nam. Đánh giá nhu cầu hoàn thiện Luật cần giữ sự phân biệt giữa hạn chế của văn bản, cách áp dụng và năng lực thực hiện. Một vấn đề phát sinh trong vụ việc chưa tự chứng minh cần mở rộng thẩm quyền; có thể cần hướng dẫn rõ, điều khoản tốt hơn hoặc quy trình vận hành phù hợp.

Giao dịch số, cấu trúc đầu tư nhiều tầng và quan hệ xuyên biên giới đặt ra yêu cầu kiểm tra khả năng áp dụng của khung pháp luật. Việc đánh giá cần xác định vấn đề cụ thể trong từng giao dịch, đối chiếu quy định và khảo sát cách xử lý thực tế. Từ đó mới có thể phân biệt vấn đề cần hướng dẫn áp dụng với vấn đề cần sửa đổi pháp luật.

2.2 Ranh giới thẩm quyền và những điểm cần làm rõ

Nền tảng của việc xác định thẩm quyền là phạm vi tranh chấp mà pháp luật cho phép kết hợp với thỏa thuận của các bên. Người nghiên cứu không nên dừng ở tên gọi ngành hoặc sản phẩm. Phải đọc quan hệ pháp lý, chủ thể, yêu cầu và những quy định chuyên ngành có liên quan. Đây cũng là lý do một nhóm giao dịch có thể chứa các vấn đề cần được đánh giá riêng thay vì đưa tất cả vào một kết luận chung.

Trong một thương vụ M&A, yêu cầu về thanh toán hoặc điều chỉnh giá có thể khác với yêu cầu liên quan quyết định của cơ quan quản lý hoặc quyền của người không tham gia thỏa thuận. Trong quan hệ dữ liệu, nghĩa vụ dịch vụ giữa hai doanh nghiệp cần được phân biệt với quyền của cá nhân và yêu cầu quản lý nhà nước. Các ví dụ này minh họa cách đặt câu hỏi, không thay thế kết luận thẩm quyền cho một vụ việc.

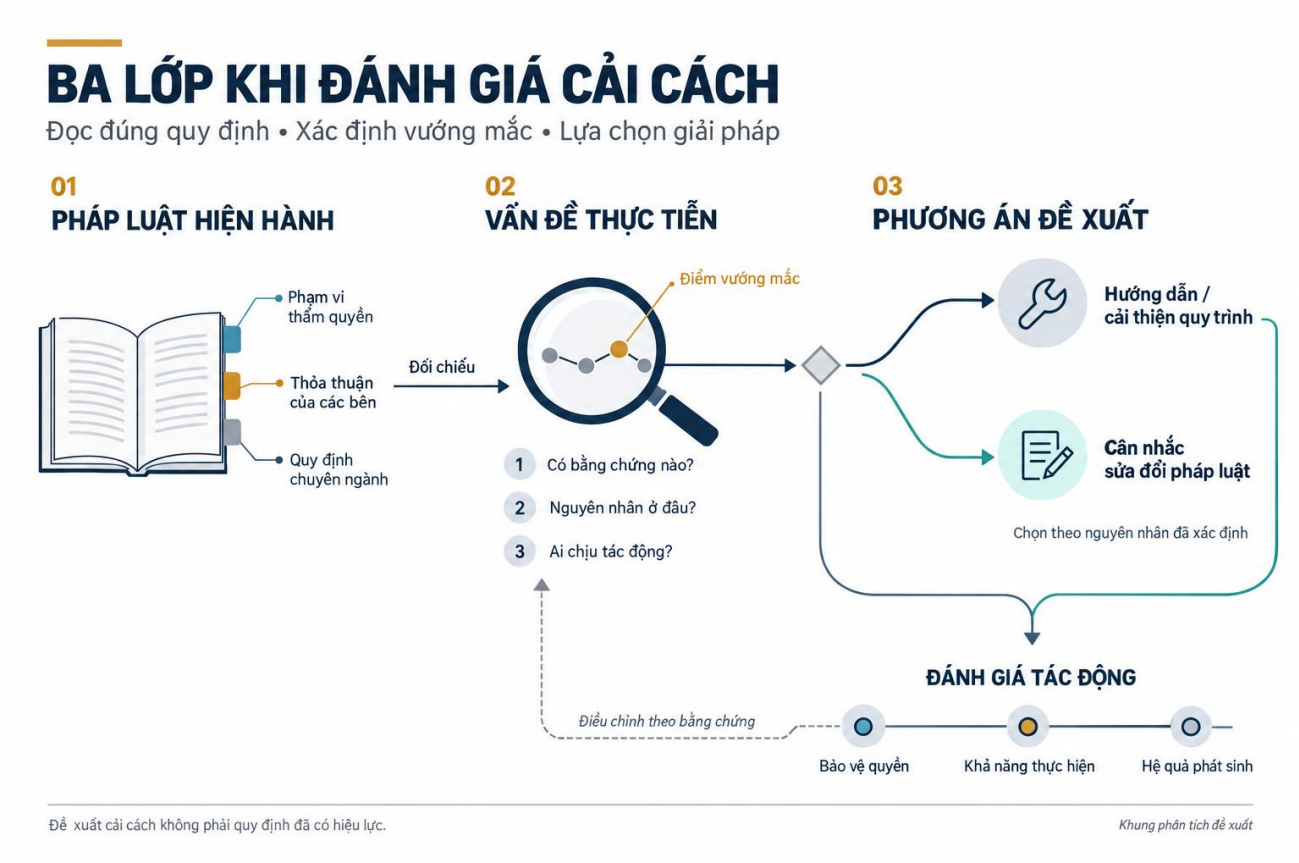
Sự bất định có thể xuất hiện khi hợp đồng sử dụng điều khoản không rõ, khi nhiều văn bản ràng buộc các chủ thể khác nhau hoặc khi quy định chuyên ngành còn cần giải thích. Để phân tích đúng nguyên nhân, cần tách vấn đề về khả năng giải quyết bằng trọng tài, phạm vi đồng thuận và thẩm quyền của Hội đồng đối với từng yêu cầu. Nếu gom tất cả thành hạn chế của Luật, đề xuất cải cách có thể không giải quyết đúng điểm khó.

Ví dụ phân tích một quan hệ dữ liệu

Giả sử hai doanh nghiệp ký hợp đồng cung cấp nền tảng và thỏa thuận lựa chọn trọng tài. Khi xảy ra sự cố, yêu cầu về phí, mức dịch vụ hoặc bồi thường giữa hai bên cần được đọc từ hợp đồng và căn cứ pháp luật. Nếu sự cố đồng thời ảnh hưởng đến dữ liệu của cá nhân, việc hai doanh nghiệp có thỏa thuận không tự quyết định quyền của những cá nhân đó, cũng không thay thế chức năng của cơ quan quản lý. Tình huống giả định này cho thấy phải phân loại yêu cầu và chủ thể trước khi lựa chọn quy trình. Nó không nhằm đưa ra kết luận về thẩm quyền cho mọi tranh chấp dữ liệu.

2.3 Các phương án cải cách cần được đánh giá

Các phương án nghiên cứu gồm hướng dẫn rõ phạm vi hiện hành, xử lý quan hệ nhiều bên, tăng tính tương thích với giao dịch điện tử và cân nhắc phạm vi rộng hơn với các trường hợp ngoại lệ được xác định rõ. Mỗi phương án cần được đánh giá theo mục tiêu, tác động và điều kiện thực hiện. Các đề xuất trong chương này là nhận định của ấn phẩm, không được trình bày như nội dung của một dự thảo luật cụ thể.



Hình 2. Ba lớp khi đánh giá cải cách. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Nếu xem xét một nguyên tắc cho phép trọng tài giải quyết những tranh chấp mà pháp luật không loại trừ, câu hỏi tiếp theo là ngoại lệ được xác định thế nào và quyền của chủ thể không tham gia thỏa thuận được bảo vệ ra sao. Một công thức khái quát cần được chuyển thành quy định có thể áp dụng, với sự phối hợp của pháp luật dân sự, thương mại và các quy định chuyên ngành.

Tôn trọng quyền tự do thỏa thuận cần đi cùng điều kiện bảo vệ tính tự nguyện và quyền trình bày. Cải cách có giá trị khi giúp các bên lựa chọn rõ hơn và làm giảm rủi ro tranh luận thẩm quyền không cần thiết, đồng thời giữ cơ chế kiểm soát các vi phạm mà pháp luật quy định. Vì vậy, không thể đánh giá chất lượng một phương án chỉ bằng số loại tranh chấp được đưa vào phạm vi trọng tài.

Đánh giá tác động thay vì chỉ mở rộng câu chữ

Một phương án cải cách cần làm rõ vấn đề đang muốn giải quyết, nhóm người chịu tác động và cách kiểm tra hiệu quả. Nếu mục tiêu là giảm tranh luận thẩm quyền, cần nghiên cứu vì sao tranh luận phát sinh: định nghĩa chưa rõ, điều khoản không phù hợp, quan hệ nhiều bên hay cách áp dụng không nhất quán. Mỗi nguyên nhân có thể cần giải pháp khác nhau. Nghiên cứu nên công bố những tình huống đã được phép sử dụng và những giới hạn của mẫu; không biến một vài hồ sơ thành kết luận đại diện toàn thị trường.

2.4 Năng lực liên ngành trong phạm vi thẩm quyền

Ngay cả khi phạm vi pháp lý không thay đổi, cấu trúc một giao dịch đã có thể đòi hỏi chuyên môn mới. Nếu thẩm quyền được mở rộng, yêu cầu chuẩn bị càng cần được đánh giá cụ thể. Tăng số vụ việc không tự tạo được chất lượng; sự phù hợp của người giải quyết, cơ chế sử dụng chuyên gia và cách đánh giá chứng cứ mới quyết định khả năng xử lý hồ sơ phức tạp.

Một tranh chấp quỹ đầu tư có thể yêu cầu hiểu cơ chế định giá; một hợp đồng dịch vụ nền tảng (platform) có thể cần hiểu giao diện người dùng (UI) và luồng dữ liệu; một dự án năng lượng có thể liên quan xây dựng, vận hành và tài trợ vốn. Năng lực liên ngành giúp người hành nghề xác định đâu là vấn đề pháp lý, đâu là sự kiện kỹ thuật và phần nào cần ý kiến chuyên gia. Không phải mọi trọng tài viên đều cần trở thành chuyên gia tất cả các ngành.

Khi sử dụng chuyên gia, cần hiểu phương pháp, giả định và giới hạn của ý kiến được cung cấp. Trọng tài viên vẫn phải giữ vai trò phân xử độc lập, xem xét lập luận và chứng cứ của các bên. Am hiểu kinh doanh có thể cải thiện chất lượng câu hỏi và cách đọc tài liệu, nhưng không chuyển vai trò thành tư vấn chiến lược hoặc tối ưu lợi ích cho một bên.

2.5 Chất lượng thể chế và khả năng lựa chọn địa điểm

Trong giao dịch quốc tế, lựa chọn trọng tài có thể liên quan tổ chức, địa điểm, luật áp dụng, ngôn ngữ và nơi có tài sản để thi hành phán quyết. Các yếu tố này cần được phân tích riêng. Việc chọn một tổ chức tại Singapore hoặc Hong Kong không nhất thiết đồng nhất với mọi quyết định về địa điểm hoặc luật áp dụng; cấu trúc cụ thể phụ thuộc thỏa thuận và khuôn khổ liên quan.

Khả năng dự đoán là một tiêu chí quan trọng để nghiên cứu: các bên cần biết điều khoản được hiểu thế nào, có cơ hội trình bày ra sao và những thủ tục sau phán quyết là gì. Một môi trường hỗ trợ trọng tài không phải môi trường bảo vệ mọi phán quyết bất kể sai phạm. Điều cần theo đuổi là ranh giới giám sát rõ, áp dụng nhất quán và các cơ chế hỗ trợ hiệu quả.

Luật mẫu UNCITRAL về trọng tài thương mại quốc tế là nguồn tham chiếu khi nghiên cứu cải cách. [7] Tham chiếu không có nghĩa sao chép mọi giải pháp hoặc giả định các quốc gia áp dụng cùng một cơ chế. Mỗi phương án cần được đánh giá trong hệ thống pháp luật Việt Nam, cùng năng lực Tòa án, thi hành và điều kiện người sử dụng.

Từ góc nhìn kinh tế, chất lượng giải quyết tranh chấp có thể góp phần vào môi trường đầu tư và thực hiện hợp đồng. Nhưng mức độ đóng góp phải được nghiên cứu cùng những yếu tố khác; không thể suy ra một quyết định sửa luật sẽ tạo thêm dòng vốn hoặc làm các bên chuyển lựa chọn ngay lập tức. Điều doanh nghiệp cần nhận biết là sự cải thiện cụ thể trong khả năng sử dụng và bảo vệ quyền.

2.6 Ba hướng chuẩn bị cho giai đoạn 2026–2035

Với **giai đoạn** 2026–2035, có thể chuẩn bị theo ba hướng bổ trợ nhau. Đây là những ưu tiên được đề xuất, không phải dự báo chắc chắn một chu kỳ tăng trưởng hoặc kết quả tất yếu của cải cách pháp luật. Tiến độ và mức đầu tư cần phụ thuộc dữ liệu nhu cầu, khả năng tổ chức và nguồn lực duy trì.

Theo dõi nhu cầu và cấu trúc tranh chấp: xây dựng dữ liệu có phương pháp về lĩnh vực, chủ thể và điểm khó để biết tổ chức cần chuẩn bị gì. Số lượng phải được đọc cùng tính chất và trải nghiệm người dùng.

Phát triển nguồn nhân lực: kết nối năng lực pháp lý với tài chính, công nghệ và quản lý chứng cứ. Người tham gia phân xử phải đáp ứng điều kiện, tính độc lập và sự phù hợp với vụ việc; kiến thức ngành không tự thay thế những yêu cầu đó.

Củng cố hạ tầng thực hiện: cải thiện hướng dẫn, quy trình, quản trị tài liệu và phối hợp trong đúng thẩm quyền. Công nghệ được triển khai theo vấn đề nghiệp vụ cụ thể, với bảo mật và khả năng xử lý sự cố.

2.7 Những câu hỏi chiến lược mở đường

Những khó khăn về thẩm quyền nào đã có bằng chứng thực tiễn, và khó khăn nào có thể xử lý bằng hướng dẫn hoặc điều khoản tốt hơn?

Nguồn nhân lực cần bổ sung năng lực liên ngành nào trong các nhóm giao dịch đã có nhu cầu thực tế?

Phương án cải cách nào làm tăng khả năng dự đoán, và cơ chế phối hợp chuyên môn phải giữ tính độc lập của các chủ thể ra sao?

Nếu mở rộng phạm vi, cần đánh giá những ngoại lệ, tác động đến chủ thể liên quan và nguồn lực thực hiện nào?

Các trung tâm trọng tài có thể phát triển đào tạo và tài liệu thực hành như thế nào để hỗ trợ người sử dụng, trong đúng phạm vi chức năng và giá trị tham khảo của từng tài liệu?

03. Đa dạng hóa lựa chọn và phát triển năng lực của các tổ chức trọng tài

3.1 Cấu trúc thị trường cần được đọc bằng dữ liệu

Sau khi xem xét khuôn khổ pháp lý, cần đặt câu hỏi về cách năng lực và lựa chọn được phân bố giữa các tổ chức. Một thị trường có nhiều pháp nhân chưa chắc có mức sử dụng đồng đều; ngược lại, sự hiện diện rõ của một tổ chức chưa đủ chứng minh các tổ chức khác không hoạt động. Đánh giá cấu trúc thị trường cần phương pháp và nguồn bao quát.

Các chỉ báo có thể gồm số vụ việc, giá trị và loại tranh chấp, tỷ lệ yếu tố nước ngoài, lĩnh vực chuyên môn, nhóm người sử dụng và lựa chọn trong hợp đồng. Mỗi chỉ báo trả lời một câu hỏi khác nhau. Số liệu của một trung tâm không cung cấp mẫu số toàn quốc; mức nhận diện trên truyền thông cũng không thay thế dữ liệu sử dụng thực tế.

Thông tin công khai của VIAC cung cấp một nguồn tham khảo về hoạt động của một tổ chức trọng tài tại Việt Nam. [2] Để đánh giá cấu trúc lựa chọn trên toàn thị trường, cần thêm dữ liệu của các tổ chức khác và khảo sát điều khoản hợp đồng, hành vi của người sử dụng. Trong phạm vi nguồn hiện có, ấn phẩm tập trung vào những điều kiện giúp doanh nghiệp có thêm lựa chọn phù hợp, thay vì xác lập thị phần hoặc phân hạng các trung tâm.

3.2 Những cơ chế tích lũy uy tín của tổ chức trọng tài

Có thể nghiên cứu ba cơ chế tích lũy uy tín: tính liên tục của tổ chức, phát triển chuyên môn và trải nghiệm của người sử dụng. Thông tin công khai của VIAC là một điểm tham khảo trong nước; khung này không xác lập quan hệ nhân quả hoặc đánh giá thay cho một nghiên cứu riêng về tổ chức đó.

Tính liên tục của tổ chức: việc duy trì quy tắc, nguồn lực và chất lượng phục vụ qua thời gian có thể tạo sự quen thuộc cho người sử dụng. Các yếu tố cần khảo sát gồm tính ổn định của quy trình, khả năng bàn giao công việc và cách tiếp nhận, xử lý phản hồi.

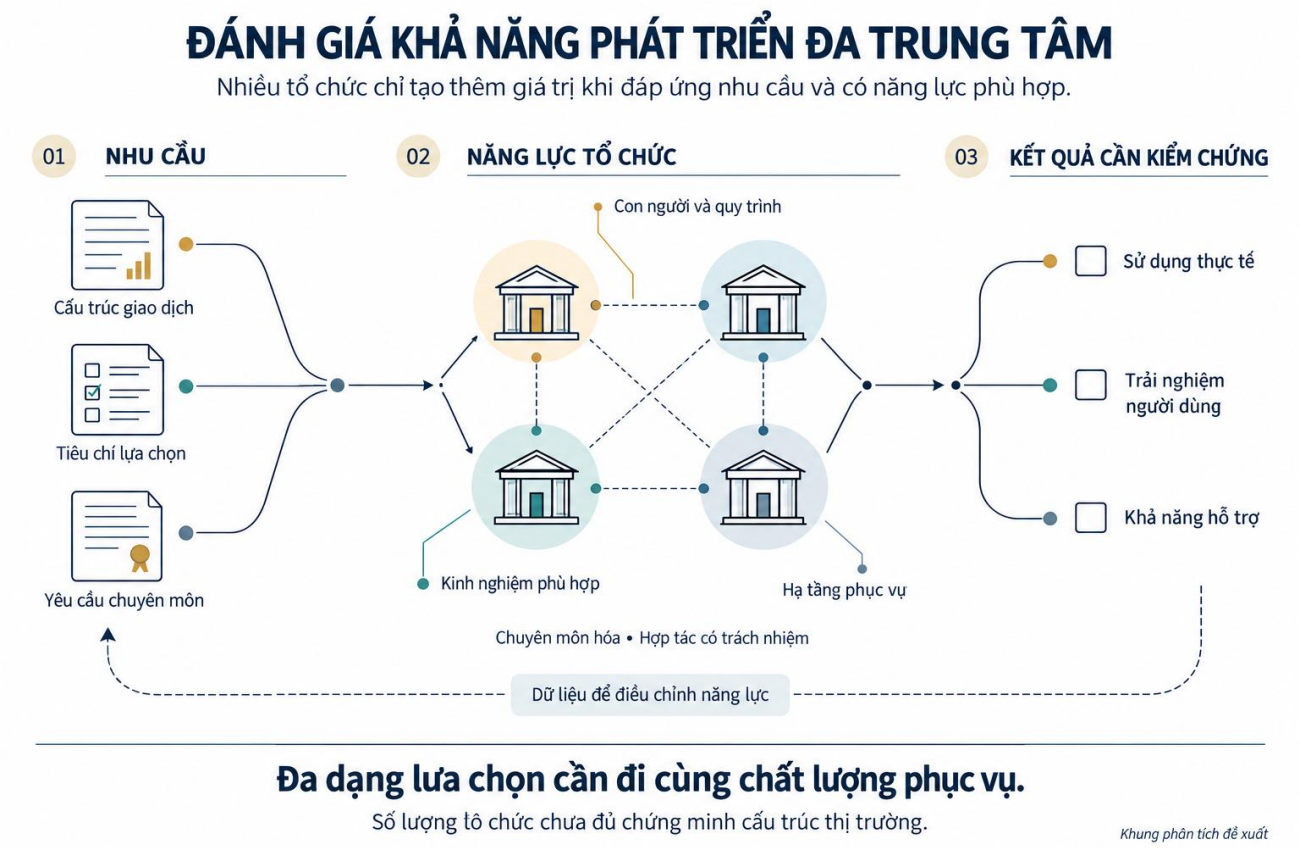
Tích lũy chuyên môn: kinh nghiệm của trọng tài viên và đội ngũ hỗ trợ có thể góp phần xử lý hồ sơ nhiều lĩnh vực. Tuy nhiên, chất lượng không được suy ra chỉ từ danh tiếng hoặc số lượng người trong danh sách. Cần xem năng lực phù hợp, khai báo xung đột, phương pháp làm việc và những điều kiện bảo vệ độc lập phân xử.

Mạng lưới người sử dụng: sự quen thuộc của luật sư, pháp chế và doanh nghiệp với quy tắc có thể làm giảm chi phí tìm hiểu và ảnh hưởng lựa chọn trong hợp đồng. Hiệu ứng này có thể tự củng cố qua giới thiệu và trải nghiệm, nhưng muốn kết luận về độ lớn hoặc tính ưu thế cần dữ liệu. Một khảo sát nên phân biệt lựa chọn chủ động, lựa chọn do đối tác đề xuất và lựa chọn do điều khoản mẫu có sẵn.

Một thiết kế khảo sát hành vi lựa chọn

Có thể khảo sát người phụ trách hợp đồng về những lựa chọn gần đây, tiêu chí được cân nhắc, nguồn thông tin và mức độ tham gia của đối tác. Cần phân biệt doanh nghiệp đã thực sự sử dụng trọng tài với doanh nghiệp chỉ có điều khoản; phân biệt một câu trả lời về nhận diện thương hiệu với quyết định trong giao dịch. Kết quả nên có phân nhóm theo ngành, quy mô và yếu tố quốc tế, đồng thời trình bày giới hạn chọn mẫu. Cách nghiên cứu này có giá trị hơn một kết luận về lựa chọn mặc định được suy ra từ mức độ hiện diện truyền thông.

3.3 Giá trị và giới hạn của sự tập trung lựa chọn



Hình 3. Đánh giá khả năng phát triển đa trung tâm. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Nếu nghiên cứu xác nhận lựa chọn tập trung ở một số tổ chức, cần xem cả lợi ích và giới hạn. Kinh nghiệm tích lũy có thể hỗ trợ chuẩn hóa; đồng thời người dùng vẫn cần đủ lựa chọn cho các nhu cầu chuyên biệt. Không thể suy ra sự tập trung luôn làm chậm đổi mới, hoặc tổ chức mới luôn làm thị trường tốt hơn. Chất lượng phát triển cần được đánh giá bằng sự phù hợp, công bằng, khả năng tiếp cận và hiệu quả thực tế.

3.4 VIFCA và một hướng phát triển gắn với trung tâm tài chính

Website chính thức của VIFCA công bố mốc cấp phép ngày 19 tháng 5 năm 2026. [5] Đây là thông tin về việc thành lập một tổ chức; đánh giá vai trò của tổ chức đó cần xem thêm phạm vi phục vụ, quy tắc và hoạt động thực tế trong khuôn khổ pháp luật chuyên biệt của Trung tâm tài chính quốc tế tại Việt Nam. [3, 4]

Về mặt chiến lược, việc đặt cơ chế giải quyết tranh chấp trong một cấu trúc tài chính tạo cơ hội kết nối nhu cầu giao dịch với hạ tầng pháp lý. Các dịch vụ tài chính, đầu tư và công nghệ có thể đặt ra những

yêu cầu về ngôn ngữ, chuyên môn và tổ chức. Nhưng những cơ chế riêng có đối tượng và điều kiện cụ thể, không tự được chuyển thành quy định chung cho mọi trung tâm.

So sánh với các địa bàn tài chính quốc tế nên xem một hệ thống gồm pháp luật, Tòa án, tổ chức trọng tài, người hành nghề và khả năng thi hành. Không chỉ một thương hiệu hoặc một nền tảng tạo ra sự tin cậy của cả địa điểm. Bài học hữu ích cho Việt Nam là phát triển các thành phần và sự phối hợp giữa chúng, đồng thời kiểm chứng kết quả theo thời gian.

3.5 Kịch bản đa trung tâm và chuyên môn hóa

Một hướng phát triển có thể được nghiên cứu là sự hiện diện của nhiều tổ chức có năng lực phù hợp với các nhóm nhu cầu khác nhau. Chuyên môn và phạm vi phục vụ giữa các tổ chức có thể giao thoa. Việc phân tích cần dựa vào dịch vụ, con người, quy tắc và trải nghiệm thực tế, thay vì xác lập các nhóm đối lập chỉ từ tên gọi hoặc thời điểm thành lập.

Một nguồn lợi thế có thể đến từ kinh nghiệm được tích lũy, sự quen thuộc của người dùng và năng lực tổ chức ổn định. Cần chứng minh lợi thế bằng hoạt động và trải nghiệm, không mặc định uy tín truyền thống luôn đáp ứng mọi nhu cầu mới.

Một nguồn lợi thế khác có thể đến từ khuôn khổ chuyên biệt, đầu tư công nghệ hoặc hiểu sâu một nhóm giao dịch. Tổ chức mới vẫn cần thời gian chứng minh các năng lực đó trong thực tế; tham vọng quốc tế hóa chưa tương đương vị thế quốc tế.

Đa trung tâm chỉ tạo giá trị khi sự đa dạng đi cùng chất lượng và khả năng lựa chọn có thông tin. Nếu nhiều tổ chức cùng phục vụ bằng quy trình chưa rõ hoặc tiêu chuẩn không nhất quán, số lượng tăng chưa chắc cải thiện trải nghiệm. Vì vậy, cần theo dõi sự phát triển qua nhiều chỉ báo, không mô tả đây là bước tiến hóa tất yếu.

Chuyên môn hóa có thể được cân nhắc trong tài chính, hàng hải, công nghệ hoặc xây dựng. Năng lực chuyên biệt phải thể hiện ở con người, hướng dẫn, cách sử dụng chuyên gia và quản lý chứng cứ. Thế mạnh ngành cần được thể hiện bằng năng lực thực hiện, cùng việc áp dụng đúng pháp luật và quy tắc trong từng vụ việc.

Chuyên môn hóa có thể đi cùng hợp tác

Một trung tâm phát triển thế mạnh ngành không nhất thiết phải có bộ quy tắc hoàn toàn riêng. Có thể bắt đầu bằng hướng dẫn quản lý chứng cứ, mạng lưới chuyên gia và đào tạo về cấu trúc giao dịch. Các tổ chức cũng có thể hợp tác nghiên cứu nhu cầu hoặc tổ chức đối thoại với doanh nghiệp trong ngành. Điều cần giữ rõ là phạm vi nội dung, trách nhiệm và quyền sử dụng dữ liệu. Việc chia sẻ kiến thức không đồng nghĩa trao đổi tài liệu vụ việc ngoài điều kiện bảo mật hoặc tác động đến Hội đồng đang phân xử.

3.6 Năng lực tổng thể của hệ sinh thái

Tầm nhìn phát triển nên hướng tới một hệ sinh thái có nhiều lựa chọn đáng tin cậy và cơ chế hỗ trợ phù hợp. Đánh giá không dừng ở việc ai có số vụ việc lớn nhất. Cần hỏi tổ chức nào đáp ứng loại nhu cầu nào, người dùng tìm được thông tin ra sao và những điểm khó có được cải thiện không.

Trong dài hạn, chất lượng tổng thể còn liên quan nghiên cứu, đào tạo, khả năng hỗ trợ tư pháp và thi hành. Các tổ chức có thể cạnh tranh dịch vụ đồng thời hợp tác về tri thức, nâng hiểu biết và phát triển nghề nghiệp. Hợp tác cần đúng ranh giới bảo mật, không tạo cơ chế can thiệp ngoài thủ tục vào vụ việc và không biến một trung tâm thành cơ quan quản lý những trung tâm khác.

3.7 Các câu hỏi chiến lược định hình tương lai

Cần thu thập dữ liệu nào để đánh giá mức tập trung lựa chọn và sự thay đổi trong điều khoản hợp đồng?

Năng lực nào của mô hình gắn với Trung tâm tài chính quốc tế cần được kiểm chứng qua hoạt động thực tế?

Những nhóm nhu cầu nào đủ rõ để phát triển chuyên môn hóa về nhân sự, quy trình hoặc tài liệu?

Các trung tâm có thể hợp tác về nghiên cứu, đào tạo và dữ liệu tổng hợp như thế nào mà vẫn bảo vệ bảo mật và tính độc lập?

Một trung tâm mới hoặc quy mô nhỏ nên chứng minh chất lượng và sự phù hợp ra sao để người dùng có cơ sở lựa chọn?

04. FDI M&A và Fintech trong cấu trúc tranh chấp liên ngành

4.1 Tranh chấp từ cấu trúc giao dịch phức hợp

Để chuẩn bị cho tương lai, cần quan tâm cả số lượng và bản chất tranh chấp. Giao dịch hàng hóa, xây dựng và bất động sản vẫn là những hoạt động quan trọng; bên cạnh đó, dữ liệu, công nghệ và tài sản vô hình có thể trở thành một phần của cùng giao dịch. Sự thay đổi đáng phân tích là cách các quan hệ kết nối, không phải khẳng định nền kinh tế đã đoạn tuyệt với hoạt động truyền thống. Một bất đồng kỹ thuật có thể kéo theo yêu cầu tài chính, nghĩa vụ hợp đồng và vấn đề sở hữu trí tuệ.

4.2 FDI và khả năng dự đoán của môi trường giải quyết tranh chấp

Giao dịch có yếu tố đầu tư nước ngoài có thể kết nối nhiều hệ thống pháp luật, cách quản trị và kỳ vọng. Các bên cần làm rõ luật áp dụng, ngôn ngữ, phạm vi thỏa thuận và nơi thực thi quyền. Mức độ chuẩn bị khác nhau giữa doanh nghiệp và giao dịch; không nên coi mọi nhà đầu tư có cùng một yêu cầu hoặc hành vi lựa chọn.

Ngoài thanh toán và thực hiện hợp đồng, một quan hệ đầu tư có thể phát sinh bất đồng về công nghệ, tài sản, cam kết hoặc cơ chế chia sẻ rủi ro. Các ví dụ sau minh họa loại vấn đề cần chuẩn bị chuyên môn; không khẳng định chúng chiếm phần lớn tranh chấp FDI hoặc đều thuộc một cơ chế trọng tài duy nhất:

Nghĩa vụ và tiêu chuẩn trong chuyển giao công nghệ, bao gồm phạm vi tài liệu, hỗ trợ và nghiệm thu.

Quyền sử dụng và bảo vệ sở hữu trí tuệ trong liên doanh hoặc hợp đồng hợp tác.

Phân bổ rủi ro và nghĩa vụ trong hợp đồng EPC, tài trợ vốn và bảo lãnh của dự án.

Cần phân biệt tranh chấp hợp đồng có doanh nghiệp FDI tham gia với tranh chấp đầu tư giữa nhà đầu tư và Nhà nước dựa trên điều ước hoặc căn cứ khác. Hai nhóm có thể khác về thẩm quyền, luật và thủ tục. Trọng tài thương mại là một lựa chọn cần đánh giá theo giao dịch, không đương nhiên giải quyết toàn bộ vấn đề phát sinh từ đầu tư nước ngoài.

4.3 M&A và những bất đồng về giá trị cùng nghĩa vụ

Một thương vụ mua bán doanh nghiệp kết nối việc chuyển giao tài sản hoặc phần vốn với những cam kết trước và sau hoàn tất. Tranh chấp có thể nằm ở cách tính giá, phạm vi bảo đảm, nghĩa vụ cung cấp thông tin hoặc điều kiện thực hiện. Vì vậy, đọc hợp đồng cần hiểu cả cấu trúc tài chính lẫn cách các điều khoản phân bổ rủi ro.

Ví dụ, các bên có thể thống nhất một giá ban đầu nhưng điều chỉnh theo vốn lưu động khi hoàn tất. Một khoản thanh toán tiếp theo có thể phụ thuộc kết quả kinh doanh. Một cam kết về tình trạng doanh nghiệp có thể dẫn đến yêu cầu bồi thường khi phát hiện thông tin khác. Những cơ chế này tạo các câu hỏi riêng về dữ liệu, thời điểm xác định, phương pháp kế toán và trách nhiệm:

Điều chỉnh giá và định giá: bất đồng về chỉ tiêu, phương pháp hoặc dữ liệu được dùng sau khi ký kết.

Thanh toán theo kết quả kinh doanh hoặc earn-out: bất đồng về tiêu chí, thời hạn tính và cách quản lý doanh nghiệp sau giao dịch.

Cam kết và bảo đảm: tranh luận về thông tin, nghĩa vụ công bố, khoản nợ hoặc rủi ro tồn tại trước hoàn tất; thẩm định giao dịch không mặc nhiên loại bỏ mọi rủi ro.

Trọng tài viên cần đủ hiểu biết để đọc vấn đề tài chính, đánh giá chứng cứ và sử dụng ý kiến chuyên gia một cách có kiểm soát. Họ không phải thẩm phán của hệ thống Tòa án, cũng không phải cố vấn định giá cho một bên. Việc phân xử đòi hỏi tách sự kiện, phương pháp chuyên môn và yêu cầu pháp lý, đồng thời giữ độc lập và cơ hội phản hồi cho các bên.

Đọc thông tin tài chính trong một tranh chấp M&A

Trong ví dụ điều chỉnh giá theo vốn lưu động, người giải quyết cần biết hợp đồng định nghĩa chỉ tiêu thế nào, dùng chuẩn kế toán nào, thời điểm xác định là gì và các bên đã thống nhất cơ chế xác nhận hay chưa. Nếu có hai ý kiến chuyên gia, cần xem dữ liệu đầu vào và cách xử lý khoản mục thay vì chọn ý kiến theo uy tín người lập. Yêu cầu pháp lý có thể liên quan tới giải thích hợp đồng hoặc nghĩa vụ bồi thường; kết luận tài chính là một phần chứng cứ cần đặt trong lập luận đó. Đây là cách năng lực liên ngành hỗ trợ phân xử mà vẫn giữ vai trò độc lập.

4.4 Fintech và kinh tế số trong quan hệ hợp đồng

Trong dịch vụ số, quyền truy cập, dữ liệu và tiêu chuẩn hệ thống có thể quan trọng như việc chuyển giao một tài sản hữu hình. Tuy nhiên, sự hiện diện của công nghệ không làm các khái niệm pháp lý truyền thống mất ý nghĩa. Hợp đồng, nghĩa vụ, quyền sở hữu và trách nhiệm vẫn là những điểm xuất phát cần đọc cùng quy định chuyên ngành và điều kiện kỹ thuật.

Những nhóm vấn đề có thể dùng để chuẩn bị tình huống nghiên cứu gồm:

Dữ liệu và thuật toán: phạm vi sử dụng, cung cấp hoặc hoàn trả dữ liệu giữa đối tác; cần phân biệt quyền của các bên theo hợp đồng với quyền của chủ thể dữ liệu.

Sản phẩm và dịch vụ AI: tiêu chuẩn chất lượng, quyền sử dụng, trách nhiệm đối với đầu ra và nghĩa vụ bảo mật theo giao dịch cụ thể.

Giao dịch có công nghệ blockchain hoặc hợp đồng thông minh: chủ thể chịu trách nhiệm, mối quan hệ giữa mã thực thi và thỏa thuận, chứng cứ và khả năng thực hiện nghĩa vụ.

Tính linh hoạt về tổ chức và khả năng lựa chọn người có chuyên môn có thể là những lợi thế cần xem xét. Nhưng trọng tài không phải giải pháp duy nhất cho mọi xung đột công nghệ. Cần xác định tranh chấp có thể giải quyết bằng trọng tài không, ai bị ràng buộc, nội dung yêu cầu là gì và pháp luật chuyên ngành đặt giới hạn nào.

Quản trị dữ liệu là một phần của chuẩn bị tranh chấp

Tài liệu kỹ thuật thường được cập nhật trong quá trình cung cấp dịch vụ. Nếu phiên bản, người phê duyệt và lịch sử thay đổi không được lưu, các bên có thể tranh luận về tiêu chuẩn đã thỏa thuận. Một log hệ thống cũng cần được giải thích nguồn, thời điểm và quá trình trích xuất. Doanh nghiệp nên chuẩn bị quy trình bảo toàn và cung cấp dữ liệu khi phát sinh bất đồng, đồng thời đối chiếu nghĩa vụ bảo mật và dữ liệu cá nhân. Luật Dữ liệu và Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân là những nguồn cần đọc trong thiết kế quản trị; nội dung cụ thể phụ thuộc hoạt động và loại dữ liệu. [8][9]

4.5 Xây dựng Bất động sản và các quan hệ dự án

Dữ liệu hoạt động VIAC được công bố vẫn đề cập xây dựng và bất động sản trong những lĩnh vực tranh chấp. [2] Điều này cho thấy cần nghiên cứu giao dịch truyền thống cùng các quan hệ mới, thay vì giả định công nghệ đang thay thế toàn bộ nhu cầu. Mức độ và tỷ trọng toàn thị trường cần bộ dữ liệu riêng; không dùng tên một lĩnh vực để kết luận về thẩm quyền của mọi quan hệ bên trong.

Một dự án dài hạn có thể gồm chủ đầu tư, nhiều nhà thầu, tư vấn, bên tài trợ và nhà cung cấp công nghệ. Hợp đồng ở các tầng có thể khác nhau về luật và cơ chế giải quyết tranh chấp. Khi tiến độ, chi phí hoặc tiêu chuẩn thay đổi, yêu cầu có thể phát sinh đồng thời nhưng không tự hợp nhất thành một vụ việc. Các câu hỏi cần chuẩn bị gồm:

Cách phân bổ rủi ro biến động chi phí, điều chỉnh giá và nghĩa vụ thông báo theo hợp đồng.

Quan hệ giữa thực hiện dự án, tài trợ vốn, bảo lãnh và các yêu cầu thanh toán.

Tác động của sự kiện pháp lý hoặc hành chính đến tiến độ và trách nhiệm giữa các bên; phân biệt yêu cầu hợp đồng với vấn đề thuộc chức năng quản lý nhà nước.

4.6 Chuẩn bị năng lực cho tranh chấp liên ngành

Nhìn từ các ví dụ, nhu cầu phát triển nằm ở khả năng nối những mảng kiến thức và tổ chức việc xem xét chứng cứ. Một hồ sơ cụ thể có thể đơn giản về pháp lý nhưng khó về dữ liệu, hoặc rõ về sự kiện nhưng khó về cơ chế tính thiệt hại.

Một dự án năng lượng có thể kết nối xây dựng, công nghệ và tài chính; một dịch vụ fintech có thể liên quan hợp đồng, dữ liệu và sở hữu trí tuệ. Người hành nghề cần xác định phần nào đang thực sự tranh chấp và ai chịu nghĩa vụ. Năng lực liên ngành có giá trị khi giúp làm rõ vấn đề và giới hạn, không làm mờ ranh giới giữa phân xử, tư vấn và quản lý nhà nước.

Chuẩn bị cho tương lai nên kết hợp tình huống, đào tạo và nghiên cứu nhu cầu. Các tổ chức cần theo dõi câu hỏi mới nhưng ưu tiên năng lực có thể dùng trong thực tế: quản lý phiên bản, đọc chứng cứ số, làm việc với chuyên gia và tổ chức thủ tục công bằng. Mỗi dự báo về lĩnh vực tăng trưởng cần có giả định và được cập nhật bằng dữ liệu.

4.7 Các câu hỏi chiến lược

Giữa số lượng, giá trị, độ phức tạp và trải nghiệm người dùng, những tiêu chí nào phản ánh đúng chất lượng phục vụ một nhóm giao dịch?

Làm thế nào phát triển năng lực pháp lý, tài chính và công nghệ của trọng tài viên mà không đòi hỏi một người phải thay thế mọi chuyên gia?

Những vấn đề chuyên môn nào cần nghiên cứu trong cơ chế hỗ trợ của Tòa án đối với trọng tài và trong khuôn khổ chuyên biệt hiện hành?

Trong giao dịch quốc tế, các bên cần được hỗ trợ hiểu luật áp dụng, ngôn ngữ, chứng cứ và những thủ tục sau phán quyết như thế nào?

Những tranh chấp liên quan AI và dữ liệu nào cần được xây dựng thành tình huống nghiên cứu, và cần loại nguồn nào để kiểm chứng dự báo?

PHẦN II

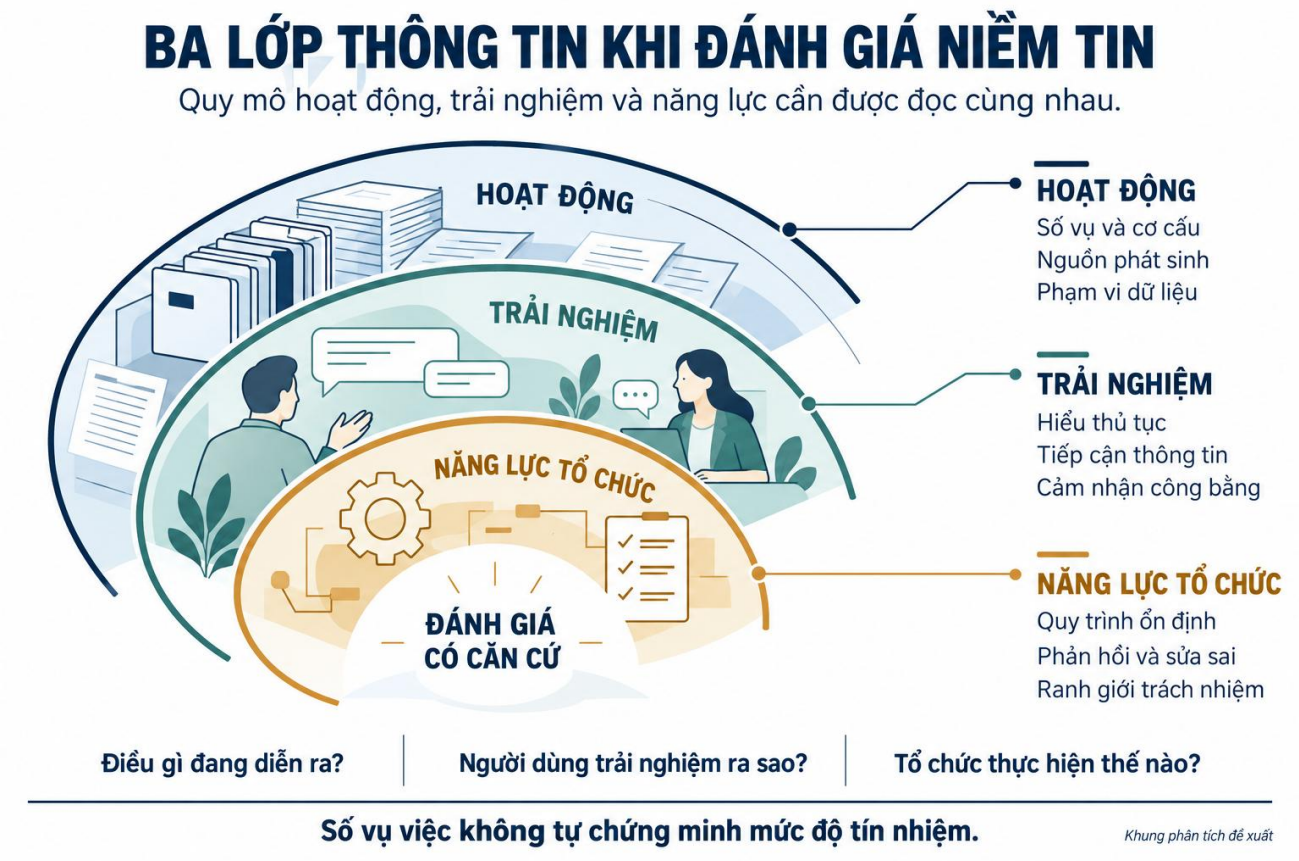
Những điều kiện để tăng trưởng đi cùng niềm tin và năng lực thực thi

Phần này phân tích bốn điều kiện có quan hệ với nhau: niềm tin của người sử dụng, chất lượng hỗ trợ tư pháp, khả năng thực hiện quyền và năng lực trọng tài viên. Trọng tâm là xác định vấn đề đủ cụ thể để đề xuất hành động, đồng thời phân biệt quan sát thị trường, khung phân tích và quy định pháp luật.

05. Khoảng cách giữa tăng trưởng vụ việc và niềm tin thể chế

5.1 Tăng trưởng hoạt động và sự tin cậy của người sử dụng

Sự phát triển của trọng tài có thể được quan sát qua số vụ việc, giá trị tranh chấp, mức độ đa dạng của lĩnh vực và năng lực của các tổ chức cung cấp dịch vụ. Tuy nhiên, mỗi chỉ số chỉ phản ánh một khía cạnh. Số vụ tăng tại một trung tâm chưa đủ chứng minh xu hướng của toàn thị trường; việc xuất hiện một tổ chức hoặc cơ chế mới cũng chưa đủ xác lập chất lượng vận hành của nó. Vì vậy, câu hỏi của chương này là: khi hoạt động trọng tài mở rộng, mức độ hiểu biết và sự tin cậy của người sử dụng có được củng cố tương ứng hay không? Đây là vấn đề cần nghiên cứu, thay vì một kết luận định lượng đã được chứng minh.



Hình 4. Ba lớp thông tin khi đánh giá niềm tin. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Trọng tài tạo giá trị thông qua việc giải quyết tranh chấp theo thỏa thuận và pháp luật, với một quy trình mà các bên có thể hiểu và sử dụng. Niềm tin vào quy trình đó bao gồm năng lực chuyên môn,

tính độc lập, sự công bằng và khả năng dự đoán các bước xử lý. Khả năng dự đoán không có nghĩa là biết trước ai thắng kiện. Nó có nghĩa là doanh nghiệp biết những tiêu chí nào được áp dụng, quyền của mình được bảo vệ ra sao, thời gian và chi phí được giải thích như thế nào, và có thể tìm đến cơ chế nào khi phát sinh vấn đề. Quy mô hoạt động chỉ trở thành năng lực phát triển bền vững khi đi cùng những điều kiện này.

5.2 Khoảng cách nhận thức

Số vụ việc tăng có thể xuất phát từ nhiều nguyên nhân: giao dịch nhiều hơn, điều khoản trọng tài được sử dụng rộng hơn, người sử dụng thay đổi lựa chọn, hoặc số tranh chấp trong một lĩnh vực tăng. Một tổ chức cũng có thể thụ lý nhiều vụ do một nhóm hợp đồng mẫu, một khách hàng lớn hoặc một đợt tranh chấp đặc thù. Các khả năng đó tạo ra ý nghĩa rất khác nhau. Để nhận diện sự thay đổi về niềm tin, cần đặt số vụ trong bối cảnh cơ cấu khách hàng, lĩnh vực, thời gian và nguồn phát sinh, thay vì suy luận trực tiếp từ lượng hồ sơ sang mức độ tín nhiệm.

Doanh nghiệp có thể chọn trọng tài sau khi cân nhắc kỹ, theo tư vấn pháp lý hoặc theo điều khoản do đối tác đề xuất. Không thể mặc nhiên coi hai trường hợp sau là lựa chọn thiếu hiểu biết. Điều cần tìm hiểu là người ký hợp đồng có nắm được hệ quả của điều khoản hay không, bộ phận vận hành có biết xử lý khi tranh chấp xảy ra hay không, và lựa chọn đó có phù hợp với giao dịch hay không. Một khảo sát có ích cần hỏi cả doanh nghiệp đã dùng trọng tài và doanh nghiệp chưa dùng, đồng thời phân biệt người ra quyết định, người ký hợp đồng và người trực tiếp tham gia tố tụng.

5.3 Khoảng cách giữa tri thức chuyên môn và khả năng tiếp cận của doanh nghiệp

Mức độ quen thuộc với trọng tài không phân chia đơn giản thành hai thế giới trong ngành và ngoài ngành. Một luật sư chuyên về lĩnh vực khác có thể chưa có kinh nghiệm tố tụng trọng tài; một doanh nghiệp nhỏ có thể sử dụng cơ chế này thường xuyên. Tuy vậy, khoảng cách giữa tri thức chuyên môn và khả năng tiếp cận của người sử dụng là một vấn đề đáng chú ý. Khi tài liệu chỉ giải thích bằng thuật ngữ pháp lý, người đọc khó chuyển hiểu biết thành một quyết định hợp đồng hoặc một hành động đúng thời hạn.

Nhóm có kinh nghiệm thường quan tâm đến những vấn đề cụ thể như thẩm quyền, lựa chọn trọng tài viên, lịch tố tụng, chứng cứ và thi hành. Họ cần thông tin có chiều sâu, cập nhật và đủ căn cứ để kiểm tra. Việc chỉ giới thiệu các ưu điểm chung của trọng tài không đáp ứng được nhu cầu này. Tri thức dành cho người hành nghề phải giải thích cả điều kiện, giới hạn và những điểm còn có cách hiểu khác nhau.

Nhóm mới tiếp cận, trong đó có doanh nghiệp vừa và nhỏ, cần một lối vào khác: khi nào có thể dùng trọng tài, một điều khoản cần ghi gì, chi phí gồm những khoản nào, phải phản hồi thông báo ra sao, và cần chuẩn bị tài liệu gì. Không nên mặc định rằng tất cả doanh nghiệp trong một nhóm quy mô có cùng nhu cầu. Ngôn ngữ, ví dụ và hình thức hướng dẫn cần được lựa chọn theo loại giao dịch và năng lực pháp lý thực tế.

Việc lần đầu tìm hiểu trọng tài khi nhận thông báo khởi kiện là một tình huống có thể xảy ra, và đáng được đưa vào thiết kế hướng dẫn. Một tài liệu rõ ràng ở thời điểm đó có thể giúp người nhận hiểu quyền, nghĩa vụ và thời hạn, kể cả khi họ không đồng ý với yêu cầu khởi kiện. Trung tâm cần cung cấp thông tin thủ tục nhất quán cho cả hai bên, tránh để hỗ trợ tiếp cận bị hiểu thành tư vấn cách thắng kiện. Đây là điểm giao giữa giáo dục thị trường và quản trị một quy trình công bằng.

5.4 Chuyển hóa uy tín cá nhân thành năng lực tổ chức

Uy tín của các trọng tài viên, luật sư và chuyên gia có kinh nghiệm có thể giúp người sử dụng tiếp cận một tổ chức trọng tài. Uy tín ấy được hình thành từ kiến thức, cách làm việc và quá trình hành nghề, nên là một tài sản cần được trân trọng. Tuy nhiên, danh tiếng cá nhân không thay thế được thông tin về tổ chức. Người lựa chọn cần biết quy tắc nào áp dụng, bộ phận nào tiếp nhận hồ sơ, cơ chế lựa chọn và thay đổi trọng tài viên ra sao, và vấn đề hành chính được phản hồi như thế nào.

Khi hoạt động mở rộng, chất lượng phải có khả năng duy trì qua nhiều vụ việc và nhiều nhóm nhân sự. Nếu mọi giải thích và quyết định vận hành đều phụ thuộc vào một vài người, tổ chức dễ gặp khó khăn khi khối lượng công việc tăng hoặc nhân sự thay đổi. Niềm tin thể chế vì vậy được bồi đắp từ quy trình có thể thực hiện ổn định, sự phân công rõ ràng, đào tạo và cơ chế học từ sai sót. Danh tiếng cá nhân và năng lực tổ chức có thể bổ trợ cho nhau; mục tiêu là làm cho chất lượng không phụ thuộc hoàn toàn vào quan hệ hoặc sự hiện diện của một người.

Người sử dụng có quyền kỳ vọng quy tắc rõ ràng, cơ hội trình bày bình đẳng, người phân xử độc lập và việc xử lý hồ sơ chuyên nghiệp. Họ không thể được hứa một kết quả luôn có lợi, một phán quyết không bao giờ bị hủy hoặc mức độ minh bạch làm lộ bí mật của bên khác. Sự nhất quán cần được hiểu là nhất quán trong tiêu chuẩn và cách giải thích, không phải mọi vụ tương tự đều phải có kết quả giống nhau bất kể chứng cứ. Đối với các trung tâm trọng tài, quản trị chất lượng hành chính phải hỗ trợ hội đồng trọng tài thực hiện nhiệm vụ, đồng thời tôn trọng sự độc lập trong phân xử.

5.5 Những thách thức trong việc củng cố niềm tin

Có thể nhận diện bốn thách thức trong việc tích lũy niềm tin. Đây là một khung phân tích đề xuất, cần được kiểm chứng qua khảo sát và dữ liệu thực tiễn.

Thứ nhất là sự bất đối xứng về trải nghiệm. Một bên có thể từng tham gia nhiều vụ, trong khi bên kia mới tiếp cận lần đầu. Khoảng cách đó ảnh hưởng đến cách hiểu thông báo, yêu cầu chứng cứ và chi phí. Hướng dẫn thủ tục có thể giảm khoảng cách tiếp cận, nhưng không thay thế trách nhiệm của mỗi bên trong việc tìm kiếm tư vấn phù hợp.

Thứ hai là giới hạn của thông tin công khai. Một vụ bị hủy có thể được biết đến rộng rãi, còn nhiều kết quả khác không được công bố. Từ đó, người đọc có thể hình thành nhận định trên một mẫu thiếu đại diện. Phản ứng phù hợp là giải thích căn cứ, bối cảnh và giới hạn dữ liệu; không nên phủ nhận mọi quyết định hủy như một tổn thất truyền thông. Một quyết định có căn cứ cũng có thể chỉ ra vấn đề cần sửa trong tố tụng.

Thứ ba là quan hệ giữa bảo mật và khả năng kiểm chứng. Tố tụng không công khai và nghĩa vụ giữ bí mật bảo vệ lợi ích của các bên, nhưng cũng giới hạn nguồn tư liệu cho giáo dục thị trường. Ẩn tên chưa đủ bảo đảm một hồ sơ không thể được nhận diện từ giá trị giao dịch, thời điểm, địa điểm hoặc mô tả dự án. Việc công bố cần có cơ sở phù hợp, đánh giá nguy cơ nhận diện và quy trình phê duyệt. Tình huống giả định, thông tin tổng hợp và hướng dẫn thủ tục có thể cung cấp tri thức mà không cần công bố phán quyết của vụ việc cụ thể.

Thứ tư là khoảng cách giữa thông điệp và trải nghiệm. Nếu tài liệu giới thiệu nhấn mạnh tốc độ nhưng người sử dụng không hiểu vì sao thời hạn thay đổi, hoặc nhấn mạnh thuận tiện nhưng cách nộp hồ sơ thiếu rõ ràng, niềm tin có thể giảm. Một thông điệp có trách nhiệm phải nêu điều kiện áp dụng và phạm vi mà tổ chức kiểm soát được. Trung tâm có thể cam kết tiêu chuẩn phản hồi hành chính do mình thiết lập; không thể cam kết bên kia hợp tác hoặc cơ quan khác thi hành trong một thời gian nhất định.

5.6 Kết luận về pháp luật văn hóa sử dụng và chất lượng thực hiện

Pháp luật, nhận thức và năng lực vận hành cùng tạo điều kiện cho sự phát triển của trọng tài. Chưa có cơ sở trong tài liệu này để xếp một yếu tố là rào cản lớn nhất của toàn ngành. Một điều khoản không hợp lệ cần giải pháp pháp lý; một thông báo khó hiểu cần giải pháp hướng dẫn; một hệ thống lưu trữ yếu cần giải pháp quản trị. Cách xác định vấn đề phải đủ cụ thể để chọn được biện pháp phù hợp và kiểm tra kết quả.

Văn hóa sử dụng trọng tài được hình thành khi doanh nghiệp có khả năng lựa chọn một cách có thông tin và biết thực hiện lựa chọn đó. Giáo dục thị trường nên giúp họ so sánh các phương thức giải quyết tranh chấp theo hoàn cảnh, thay vì trình bày trọng tài như lựa chọn tối ưu cho mọi trường hợp. Một giao dịch giá trị nhỏ, nhiều bên không cùng bị ràng buộc bởi thỏa thuận hoặc cần tác động trực tiếp đến bên thứ ba có thể đặt ra những cân nhắc khác. Niềm tin bền vững cũng bao gồm việc hiểu đúng giới hạn của phương thức đã chọn.

Trong giai đoạn 2026–2035, khả năng mở rộng của thị trường cần được theo dõi theo nhiều kịch bản. Dù số vụ tăng nhanh hay chậm, các trung tâm vẫn cần đầu tư vào thông tin rõ ràng, chất lượng vận hành và đội ngũ. Thước đo có ý nghĩa là doanh nghiệp có hiểu hơn, thực hiện quyền tốt hơn và nhận được giải thích đáng tin cậy hơn hay không. Chương trình phát triển vì vậy cần nối hoạt động tri thức với những cải tiến có thể quan sát trong trải nghiệm người sử dụng.

5.7 Các câu hỏi chiến lược mở đường

Đo lường niềm tin: Cần kết hợp những chỉ số nào về mức độ hiểu thủ tục, khả năng tiếp cận hướng dẫn, thời gian phản hồi và cách xử lý phản ánh? Khảo sát phải tách hài lòng về kết quả khỏi đánh giá công bằng của quy trình; đồng thời công bố quy mô mẫu và tỷ lệ phản hồi để tránh biến một nhóm người trả lời tự chọn thành đại diện của toàn thị trường.

Tri thức và bảo mật: Những nội dung nào có thể công bố từ nguồn công khai, dữ liệu tổng hợp hoặc tình huống giả định? Đối với hồ sơ thực, ai xác định cơ sở công bố và kiểm tra nguy cơ nhận diện? Cần có bước xử lý yêu cầu gỡ bỏ và cập nhật, thay vì chỉ kiểm tra tên của các bên trước khi đăng.

Quản trị chất lượng: Các trung tâm trọng tài có thể chuẩn hóa những khâu hành chính nào, và đâu là ranh giới với thẩm quyền hội đồng trọng tài? Có thể theo dõi tính đầy đủ của thông báo, việc chuyển tài liệu và thời gian phản hồi; việc đánh giá nội dung phân xử phải bảo vệ tính độc lập và tuân theo cơ chế pháp luật, quy tắc cho phép.

Đối thoại tư pháp: Những vấn đề áp dụng luật nào có thể được tổng hợp để thảo luận chuyên môn trên cơ sở quyết định công khai? Đối thoại cần hướng đến chất lượng hướng dẫn và hiểu biết chung, không vận động kết quả cho một vụ đang được giải quyết hoặc coi việc hủy phán quyết là sai chỉ vì ảnh hưởng đến danh tiếng.

Tiếp cận doanh nghiệp vừa và nhỏ: Một chuỗi tài liệu về điều khoản, chi phí, phản hồi thông báo và quản trị chứng cứ có giúp doanh nghiệp thực hiện hành động cụ thể không? Nên thử nghiệm theo nhóm giao dịch, lấy phản hồi sử dụng và điều chỉnh trước khi mở rộng, thay vì đánh giá thành công chỉ bằng lượt xem.

Một chương trình nghiên cứu ban đầu có thể kết hợp ba nguồn: khảo sát nhu cầu trước khi có tranh chấp, phản hồi về khâu hành chính sau từng giai đoạn và nghiên cứu định tính khi vụ việc đã kết thúc. Mỗi nguồn trả lời một câu hỏi khác nhau. Khảo sát nhu cầu cho biết người dùng chưa hiểu gì; phản hồi giai đoạn cho biết điểm khó tiếp cận; phỏng vấn sau vụ việc giúp nhận diện hệ quả kéo dài. Dữ liệu phải được xử lý để không tiết lộ chiến lược tố tụng hay làm người tham gia lo ngại đánh giá của họ ảnh hưởng đến vụ đang giải quyết.

Việc công bố một báo cáo phương pháp rõ ràng sẽ có giá trị hơn một con số hài lòng thiếu giải thích. Báo cáo cần ghi thời gian thu thập, đối tượng, tỷ lệ phản hồi, cách xử lý người trả lời nhiều lần và giới hạn suy luận. Mục tiêu trước hết là tìm việc cần cải thiện. Khi tổ chức giải thích được mình đã thay đổi điều gì từ phản hồi của người sử dụng, tri thức công khai và chất lượng vận hành mới thực sự nối với nhau.

06. Rủi ro hủy phán quyết và vai trò hỗ trợ của tòa án

6.1 Những vấn đề tiếp tục phát sinh sau phán quyết

Tính chung thẩm, khả năng lựa chọn người có chuyên môn và việc giải quyết tranh chấp không công khai, trừ trường hợp các bên có thỏa thuận khác, là những đặc điểm để doanh nghiệp cân nhắc trọng tài. Theo quy định của Luật Trọng tài thương mại, phán quyết trọng tài là chung thẩm và có hiệu lực kể từ ngày ban hành; việc không có thủ tục kháng cáo để xét xử lại nội dung không loại bỏ quyền yêu cầu hủy theo các căn cứ luật định. Cần phân biệt chế độ này với cơ chế chuyên biệt được trình bày tại mục 6.6. [1, Điều 4, Điều 61 và Điều 68]

Phán quyết kết thúc việc giải quyết nội dung của hội đồng trọng tài, nhưng có thể chưa kết thúc quá trình bảo vệ quyền lợi. Bên có nghĩa vụ có thể tự nguyện thực hiện; các bên có thể thỏa thuận cách thanh toán; hoặc bên được thi hành cần yêu cầu tổ chức thi hành. Ngoài ra có thể phát sinh yêu cầu hủy phán quyết với trọng tài trong nước hoặc thủ tục công nhận và cho thi hành phán quyết của trọng tài nước ngoài. Ba vấn đề này cần được phân biệt ngay từ khi thiết kế điều khoản và đánh giá rủi ro.

Sau phán quyết, doanh nghiệp cần xác định các câu hỏi phù hợp với chế độ pháp lý của vụ việc:

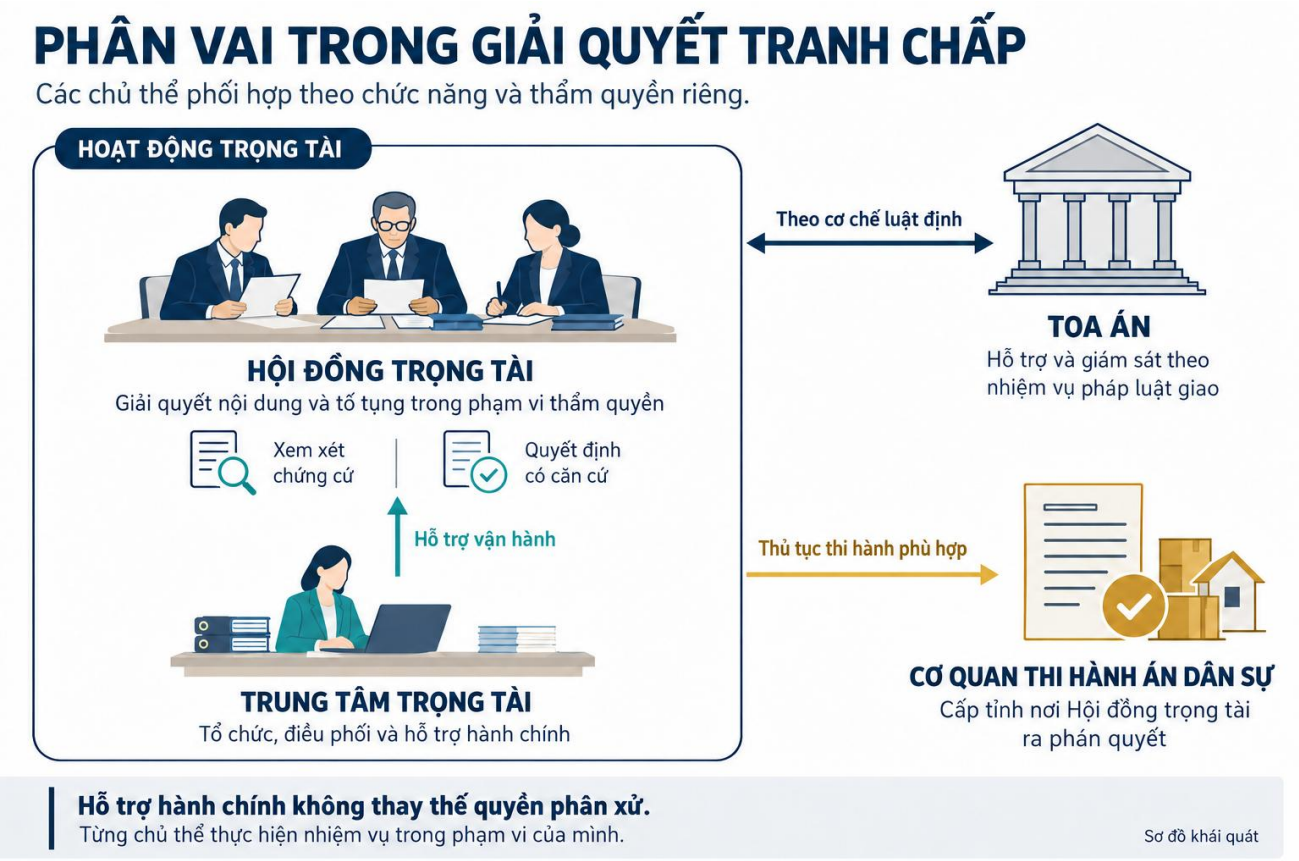
Phán quyết có thuộc phạm vi yêu cầu hủy tại Việt Nam hay không, và yêu cầu đó dựa trên căn cứ pháp luật nào?

Phán quyết có cần được Tòa án công nhận trước khi yêu cầu thi hành hay không? Bên phải thi hành và tài sản có thể dùng để thi hành phán quyết ở quốc gia hoặc địa phương nào?

Khả năng dự đoán những bước này ảnh hưởng đến chi phí và chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, không có cơ chế giải quyết tranh chấp nào loại bỏ hoàn toàn rủi ro. Nhu cầu hợp lý của doanh nghiệp là được giải thích điều kiện, thời hạn, căn cứ và những khả năng có thể xảy ra. Một trung tâm trọng tài tạo niềm tin bằng thông tin chính xác và phạm vi trách nhiệm rõ ràng, thay vì hứa rằng mọi phán quyết sẽ được bảo vệ hoặc thu hồi đầy đủ trong mọi hoàn cảnh.

6.2 Vai trò hỗ trợ và giám sát của Tòa án đối với trọng tài

Trọng tài thực hiện quyền phân xử trên cơ sở thỏa thuận và pháp luật; tòa án thực hiện những nhiệm vụ hỗ trợ, giám sát mà pháp luật giao. Hội đồng trọng tài không nằm trong hệ thống xét xử nhiều cấp của tòa án, nhưng hoạt động của hội đồng có những điểm tiếp xúc với tòa án. Tại Việt Nam, các điểm tiếp xúc có thể liên quan đến thẩm quyền, chứng cứ, người làm chứng, biện pháp khẩn cấp tạm thời và yêu cầu hủy. Trung tâm trọng tài tổ chức, điều phối và hỗ trợ về hành chính; không được đồng nhất trung tâm với hội đồng quyết định nội dung vụ tranh chấp.



Hình 5. Phân vai trong giải quyết tranh chấp. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Luật mẫu UNCITRAL cung cấp một mô hình tham khảo về quan hệ giữa trọng tài và tòa án, trong đó sự can thiệp tư pháp được giới hạn vào các trường hợp được quy định. Tuy nhiên, luật mẫu không tự có hiệu lực như luật quốc gia. Khi so sánh Singapore, Hong Kong, Anh hoặc Việt Nam, cần xem hệ thống luật cụ thể, phạm vi áp dụng và lựa chọn của các bên. Một nhãn gọi như "thân thiện với trọng tài" chỉ có ý nghĩa khi được giải thích bằng những cơ chế và thực tiễn có thể kiểm chứng. [7]

Chất lượng phối hợp thể hiện ở việc xác định đúng chủ thể và đúng thẩm quyền. Tòa án có thể áp dụng biện pháp khẩn cấp tạm thời theo điều kiện luật định; việc tổ chức thi hành thuộc hệ thống thi hành án và các chủ thể được pháp luật cho phép. Một quyết định hỗ trợ không tự tạo ra kết quả thi hành nếu thiếu hồ sơ hoặc điều kiện thực hiện. Đồng thời, quyền giám sát tư pháp phải được sử dụng theo căn cứ luật định, không biến thành việc thay thế hội đồng trọng tài đánh giá toàn bộ vụ tranh chấp.

6.3 Căn cứ hủy và giới hạn của việc xem xét tư pháp

Tôn trọng thỏa thuận trọng tài cần đi cùng cơ chế bảo vệ tính hợp pháp của quá trình phân xử. Câu hỏi là phạm vi kiểm soát tư pháp cần được xác định như thế nào để vừa bảo vệ quyền của các bên vừa giữ ý nghĩa của tính chung thẩm.

Cơ chế hủy bảo vệ tính hợp pháp của tài phán trọng tài và những bảo đảm cơ bản đối với các bên. Phán quyết có hiệu lực ràng buộc không làm cho quá trình tạo ra phán quyết được miễn kiểm soát. Nhưng kiểm soát cũng phải có giới hạn để thỏa thuận trọng tài có ý nghĩa. Tại Việt Nam, điểm xuất phát là căn cứ hủy trong Luật Trọng tài thương mại và giới hạn xem xét của tòa án, được áp dụng cùng các quy định, hướng dẫn liên quan.

Phạm vi kiểm soát phán quyết khác nhau giữa các hệ thống pháp luật và giữa từng loại thủ tục. Tại Việt Nam, khoản 4 Điều 71 Luật Trọng tài thương mại quy định Hội đồng xét đơn không xét xử lại nội dung vụ tranh chấp khi xem xét yêu cầu hủy. Việc áp dụng căn cứ hủy cần được đọc cùng Điều 68 và

hướng dẫn liên quan của Hội đồng Thẩm phán Tòa án nhân dân tối cao. Pháp luật Anh có cơ chế kháng cáo về vấn đề pháp luật theo Điều 69 Arbitration Act 1996 trong những điều kiện nhất định; cơ chế này cần được phân biệt với thủ tục hủy phán quyết. [1, 10, 22]

Khoản 2 Điều 68 Luật Trọng tài thương mại xác định năm nhóm căn cứ. Tóm lược dưới đây phục vụ nhận diện cấu trúc pháp lý, không thay thế việc đọc đầy đủ điều luật và hướng dẫn áp dụng: [1]

Thứ nhất, không có thỏa thuận trọng tài hoặc thỏa thuận đó vô hiệu.

Thứ hai, thành phần hội đồng trọng tài hoặc thủ tục tố tụng không phù hợp với thỏa thuận của các bên hoặc trái quy định của Luật Trọng tài thương mại.

Thứ ba, tranh chấp hoặc phần quyết định nằm ngoài thẩm quyền của hội đồng trọng tài; phần vượt thẩm quyền cần được xem xét theo điều kiện điều luật quy định.

Thứ tư, chứng cứ do các bên cung cấp mà Hội đồng trọng tài căn cứ vào đó để ra phán quyết là giả mạo; hoặc trọng tài viên nhận tiền, tài sản hay lợi ích vật chất khác của một bên, ảnh hưởng đến tính khách quan, công bằng của phán quyết.

Thứ năm, phán quyết trái với các nguyên tắc cơ bản của pháp luật Việt Nam. Khi xem xét căn cứ cuối cùng này, cần đối chiếu hướng dẫn tại Điều 14 Nghị quyết 01/2014/NQ-HĐTP và các quy định áp dụng tại thời điểm giải quyết. [1, 22]

Một hướng hoàn thiện pháp luật là làm rõ nội hàm và giới hạn áp dụng căn cứ "phán quyết trọng tài trái với các nguyên tắc cơ bản của pháp luật Việt Nam", tránh đồng nhất mọi sai sót trong áp dụng pháp luật với việc vi phạm những nguyên tắc nền tảng. Việc tổng kết thực tiễn, công bố và phân tích các quyết định của Tòa án có thể giúp nhận diện rõ nguyên tắc được bảo vệ, tính chất của vi phạm và lý do cần hủy phán quyết. Trên cơ sở đó, có thể nghiên cứu cụ thể hóa tiêu chí áp dụng và thống nhất thuật ngữ trong các văn bản liên quan. Mục tiêu là bảo vệ những giá trị pháp lý nền tảng và quyền của các bên, đồng thời giữ đúng giới hạn không xét xử lại nội dung vụ tranh chấp khi xem xét yêu cầu hủy.

6.4 Rủi ro hủy phán quyết và khả năng dự đoán

Tỷ lệ hủy có ích nếu biết rõ mẫu số và cách thu thập. Tỷ lệ trong số đơn yêu cầu hủy khác với tỷ lệ trong tổng số phán quyết được ban hành. Một tập hợp quyết định công khai có thể chưa bao quát tất cả vụ việc. Cũng cần phân biệt số đơn, số vụ, số phán quyết và trường hợp chỉ hủy một phần. Vì vậy, một con số không có phương pháp hoặc bối cảnh dễ dẫn đến đánh giá sai về chất lượng của trọng tài hoặc hoạt động của tòa án.

Khả năng dự đoán cần được khảo sát qua căn cứ pháp lý, cách xử lý tình huống có thể so sánh và chất lượng lập luận. Hai kết quả khác nhau chưa chắc cho thấy thiếu nhất quán: sự khác biệt có thể đến từ điều khoản, chứng cứ, việc phản đối đúng hạn hoặc hành vi tố tụng. Ngược lại, nếu tình huống và nền tảng pháp lý tương đồng nhưng cách giải thích khác nhau mà không có lý do rõ ràng, đó là vấn đề cần nghiên cứu. Phân tích phải đi từ hồ sơ cụ thể đến kết luận, thay vì bắt đầu từ nhận định rằng tư pháp luôn khó dự đoán.

Trong lựa chọn cơ chế giải quyết tranh chấp, nhà đầu tư có thể cân nhắc sự quen thuộc với luật, chuyên môn, ngôn ngữ, địa điểm và khả năng thi hành. Rủi ro hủy là một yếu tố trong tổng thể ấy. Chưa có dữ liệu trong tài liệu này để kết luận rằng một rủi ro cụ thể làm dòng vốn lập tức chuyển sang trọng tài nước ngoài. Một nghiên cứu phù hợp cần hỏi người thực sự thiết kế điều khoản và đối chiếu với hợp đồng, đồng thời xem các lý do lựa chọn thay đổi thế nào theo loại giao dịch.

6.5 Kinh nghiệm quốc tế và điều kiện vận dụng

Khi nghiên cứu những địa điểm trọng tài quốc tế, cần nhìn cả luật, tòa án, cơ quan thi hành, người hành nghề và dịch vụ hỗ trợ. Uy tín của một trung tâm không thể tách hoàn toàn khỏi môi trường pháp lý nơi phán quyết được giám sát và thực hiện. Tuy nhiên, không nên quy toàn bộ thành công của một thị trường cho một triết lý tư pháp. Những yếu tố như ngôn ngữ, mạng lưới thương mại và kinh nghiệm quản lý tranh chấp cũng có thể ảnh hưởng.

Ba hướng tham khảo cần được chuyển thành câu hỏi cụ thể về pháp luật và năng lực thực hiện:

Tôn trọng thỏa thuận hợp lệ của các bên, đồng thời xác định những giới hạn pháp luật đặt ra đối với quyền tự chủ.

Giới hạn việc can thiệp vào những nhiệm vụ luật định và giải thích rõ căn cứ khi thực hiện nhiệm vụ đó.

Bảo vệ tính chung thẩm song song với khả năng xử lý vi phạm thuộc căn cứ hủy hoặc từ chối công nhận theo chế độ áp dụng.

Công ước New York tạo khuôn khổ quan trọng cho công nhận và thi hành phán quyết trọng tài nước ngoài, nhưng không bảo đảm mọi phán quyết tự động được thực hiện trên toàn thế giới. Cần đáp ứng điều kiện của Công ước, pháp luật áp dụng và thủ tục tại nơi yêu cầu; cũng có thể phát sinh căn cứ từ chối. Chất lượng tố tụng và lập luận giúp giảm rủi ro, còn khả năng thu hồi tài sản phụ thuộc thêm vào tình trạng người có nghĩa vụ và các điều kiện thi hành. [11]

6.6 Chế độ chuyên biệt và trách nhiệm của các chủ thể

Cơ chế của Trung tâm trọng tài quốc tế thuộc Trung tâm tài chính quốc tế tại Việt Nam có những quy định chuyên biệt. Theo Nghị quyết 222/2025/QH15 và Nghị định 328/2025/NĐ-CP, các bên thuộc phạm vi áp dụng có thể thỏa thuận bằng văn bản từ bỏ quyền yêu cầu Tòa án hủy phán quyết hoặc quyết định công nhận sự thỏa thuận của các bên. Tuy nhiên, Tòa án vẫn giải quyết yêu cầu hủy nếu thỏa thuận từ bỏ quyền yêu cầu hủy vô hiệu hoặc được lập sau thời điểm một bên đã nộp yêu cầu hủy. Cơ chế này không tự động áp dụng cho mọi trung tâm trọng tài và không đồng nghĩa phán quyết được miễn mọi thủ tục công nhận hoặc thi hành ở nơi khác. [3, 4]

Doanh nghiệp có thể đánh giá môi trường giải quyết tranh chấp như một chuỗi liên quan, nhưng từng chủ thể vẫn chịu trách nhiệm trong phạm vi của mình. Hội đồng trọng tài chịu trách nhiệm về việc giải quyết vụ tranh chấp; trung tâm về tổ chức và hỗ trợ; tòa án về quyết định tư pháp; chủ thể thi hành về việc thực hiện thẩm quyền. Phân vai rõ giúp người sử dụng biết cần yêu cầu ai làm gì, đồng thời giúp việc cải tiến đi đúng nơi có thể tác động.

Niềm tin không được đo bằng việc mọi phán quyết đều được giữ nguyên. Một cơ chế đáng tin phải bảo vệ phán quyết hợp pháp và xử lý đúng trường hợp có căn cứ hủy. Đối thoại và nghiên cứu nên hướng đến tính rõ ràng của tiêu chí, chất lượng lập luận và khả năng học từ sai sót. Điều đó tạo nền tảng thực chất hơn cho sự phát triển so với việc biến mỗi quyết định thành một sự kiện thắng hoặc thua của toàn ngành.

6.7 Các câu hỏi chiến lược về dữ liệu và hỗ trợ tư pháp

Dữ liệu quyết định: Có thể xây dựng báo cáo định kỳ về yêu cầu hủy với danh mục nguồn, tiêu chí chọn mẫu và phân loại căn cứ như thế nào? Nên công bố cả những hạn chế bao phủ, trường hợp thiếu tài liệu và khác biệt giữa mẫu công khai với tổng hoạt động, thay vì sử dụng tỷ lệ như một chỉ số xếp hạng đơn giản.

Chuyên môn hóa tư pháp: Những thay đổi về tổ chức và thẩm quyền của Tòa án đặt ra nhu cầu gì về đào tạo, nguồn tham khảo và hướng dẫn áp dụng? Việc xác định Tòa án có thẩm quyền phải đối chiếu Luật Trọng tài thương mại đã được sửa đổi, pháp luật tổ chức Tòa án, nghị quyết về phạm vi thẩm quyền và các văn bản sửa đổi, chuyển tiếp có liên quan tại thời điểm yêu cầu. [1, 12, 13]

Làm rõ căn cứ: Những quyết định công khai nào giúp nhận diện cách áp dụng "các nguyên tắc cơ bản của pháp luật Việt Nam"? Có đủ mẫu để xác định tần suất hay chưa? Việc đề xuất hướng dẫn cần phân tích lập luận và điều kiện từng vụ, không khẳng định đây là căn cứ phổ biến nhất khi chưa có tập dữ liệu đáng tin cậy.

Hỗ trợ khẩn cấp: Làm thế nào để người yêu cầu xác định đúng cơ chế, hồ sơ, bảo đảm và nơi nộp? Hướng dẫn công khai và đầu mối hành chính có thể giảm sai sót, nhưng không được tạo ưu tiên ngoài luật hoặc làm mất cơ hội được bảo vệ quyền của bên bị áp dụng biện pháp.

Bảo vệ quyền và ngăn lạm dụng: Cần phân biệt việc thực hiện quyền yêu cầu hủy có căn cứ với hành vi trì hoãn. Những công cụ hiện hành nào xử lý được từng tình huống, và có bằng chứng gì về phần còn thiếu? Không nên suy đoán mọi đơn yêu cầu của bên thua đều nhằm cản trở thi hành.

Một nghiên cứu quyết định tư pháp có thể bắt đầu bằng bộ dữ liệu nhỏ nhưng được kiểm tra kỹ. Mỗi hồ sơ nên ghi loại yêu cầu, thời điểm, nguồn quyết định, căn cứ được viện dẫn, căn cứ được chấp nhận, kết quả và điểm còn thiếu thông tin. Hai người đọc độc lập có thể đối chiếu cách phân loại để tránh việc một nhận định của người nghiên cứu bị trình bày như nội dung tòa án đã quyết định. Khi trích dẫn, cần đặt lập luận trong bối cảnh các tình tiết quyết định kết quả.

Một đóng góp nghiên cứu phù hợp của các tổ chức trọng tài là tài liệu giúp người sử dụng nhận diện rủi ro và giúp người hành nghề thảo luận có căn cứ. Tài liệu cần tách bình luận của tác giả khỏi nội dung quyết định. Nếu đề xuất thay đổi pháp luật, phải nêu vấn đề, mục tiêu, phương án và hệ quả với quyền của các bên. Quan hệ chuyên môn với tòa án nên phục vụ trao đổi tri thức chung, giữ khoảng cách phù hợp với từng vụ đang được giải quyết.

07. Thi hành án, chứng cứ và biện pháp khẩn cấp trong chuỗi giải quyết tranh chấp

7.1 Từ quyền được xác định đến quyền được thực hiện

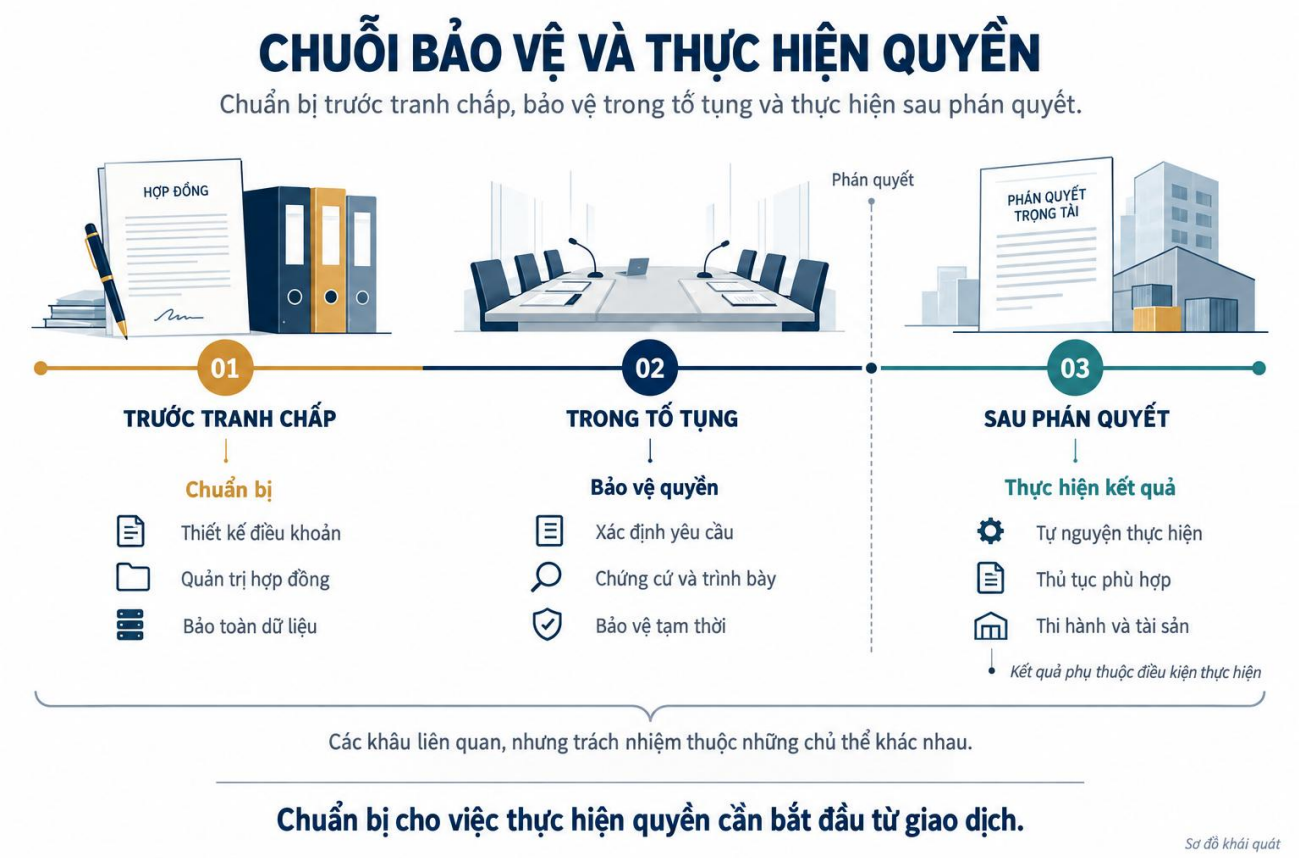
Phán quyết có thể xác định nghĩa vụ thanh toán, bồi thường, thực hiện hợp đồng hoặc những quyền khác thuộc phạm vi giải quyết. Đối với doanh nghiệp, điều quan trọng tiếp theo là quyền đó được thực hiện thế nào. Một phán quyết chưa thu hồi được tiền vẫn có giá trị pháp lý và có thể tạo cơ sở cho những bước tiếp theo; tuy nhiên, khoảng cách giữa quyền được xác định và kết quả thực tế có thể ảnh hưởng lớn đến dòng tiền và chi phí. Cách nhìn này cần được đưa vào quản trị rủi ro ngay từ giao dịch.

Giải quyết tranh chấp là một chuỗi liên quan đến thiết kế hợp đồng, lưu trữ chứng cứ, lựa chọn cơ chế, tổ chức tố tụng và thực hiện kết quả. Không phải mọi khâu thuộc trách nhiệm của trung tâm trọng tài. Doanh nghiệp và người tư vấn có vai trò từ trước khi phát sinh tranh chấp; hội đồng và trung tâm có những nhiệm vụ khác nhau trong tố tụng; tòa án và chủ thể thi hành tham gia theo thẩm quyền. Tư duy kết quả cần nối các khâu mà vẫn giữ rõ ranh giới trách nhiệm.

Nếu bên có nghĩa vụ đã mất khả năng thanh toán hoặc tài sản đang chịu quyền ưu tiên của chủ thể khác, việc thu hồi có thể khó dù tố tụng được tiến hành đúng. Nếu hồ sơ chứng cứ hoặc phần nghĩa vụ trong phán quyết thiếu rõ ràng, khó khăn lại có thể đến từ khâu chuẩn bị hoặc phân xử. Những nguyên nhân này cần được tách biệt. Chỉ khi biết trở ngại nằm ở đâu mới có thể đề xuất biện pháp phòng ngừa hoặc cải tiến có tác dụng.

7.2 Các giai đoạn bảo vệ và thực hiện quyền

Chuỗi này bắt đầu trước phiên họp giải quyết tranh chấp và có thể tiếp tục sau phán quyết. Người quản trị cần biết ở từng giai đoạn những quyền nào phải bảo vệ, tài liệu nào cần chuẩn bị và thời hạn nào phải theo dõi. Dự liệu thi hành không có nghĩa là hội đồng trọng tài phải bảo đảm thu hồi; nó có nghĩa là các bên không đợi đến cuối vụ mới hỏi nghĩa vụ sẽ được thực hiện ở đâu và bằng cách nào.



Hình 6. Chuỗi bảo vệ và thực hiện quyền. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Một điểm yếu có thể làm giảm hiệu quả của các khâu khác, nhưng không phải mọi sự cố đều làm toàn bộ quá trình mất giá trị. Cần phân biệt lỗi có thể khắc phục với rủi ro khó đảo ngược, chẳng hạn mất dữ liệu gốc hoặc tài sản đã được chuyển cho bên thứ ba. Trung tâm có thể cải thiện sự rõ ràng của thủ tục, còn doanh nghiệp phải duy trì quản trị hợp đồng và tài sản. Đánh giá trải nghiệm toàn chuỗi hữu ích cho người sử dụng; đánh giá trách nhiệm phải dựa vào phạm vi của từng chủ thể.

7.3 Chuẩn bị thi hành và phân loại trở ngại sau phán quyết

Việc tự nguyện thực hiện, thỏa thuận sau phán quyết và yêu cầu tổ chức thi hành là những khả năng khác nhau. Doanh nghiệp cần theo dõi cả phần nghĩa vụ đã được thực hiện, phần còn lại và những điều kiện pháp lý của bước tiếp theo. Thu hồi toàn bộ không phải thước đo duy nhất của hiệu quả, vì kết quả có thể bị giới hạn bởi khả năng tài chính hoặc quy định về thứ tự ưu tiên. Tuy vậy, thời gian và chi phí thực hiện là những thông tin cần được đưa vào đánh giá rủi ro.

Trong trường hợp không tự nguyện thực hiện, trở ngại có thể liên quan đến xác định tài sản, quyền sở hữu, tài sản ở nước ngoài, thủ tục phá sản hoặc quyền của người thứ ba. Một giao dịch chuyển tài sản không tự động là tẩu tán trái pháp luật; cần đánh giá mục đích, thời điểm và điều kiện pháp lý. Bên được thi hành nên chuẩn bị hồ sơ, thông tin người có nghĩa vụ và tài sản bằng phương thức hợp pháp,

đồng thời tìm tư vấn về thời hạn và thủ tục áp dụng. Phán quyết trọng tài không trao cho trung tâm quyền tự truy tìm, phong tỏa hay cưỡng chế tài sản.

Từ ngày 01 tháng 7 năm 2026, Luật Thi hành án dân sự số 106/2025/QH15 và các nghị định hướng dẫn tạo khuôn khổ cần đối chiếu khi chuẩn bị thi hành phán quyết. Nghị định 152/2026/NĐ-CP quy định chi tiết về thủ tục và biện pháp thi hành; Nghị định 151/2026/NĐ-CP điều chỉnh tổ chức, hoạt động của văn phòng thi hành án dân sự và Thừa hành viên. Việc lựa chọn chủ thể tổ chức thi hành phải dựa vào phạm vi thẩm quyền, điều kiện của loại việc và quy định chuyển tiếp, thay vì chỉ dựa vào tên gọi dịch vụ. [14, 20, 21]

Thông tin cho doanh nghiệp cần giúp nhận diện chủ thể có thẩm quyền, hồ sơ phải chuẩn bị và căn cứ pháp lý của dịch vụ. Hướng dẫn cần ghi rõ phiên bản, thời điểm cập nhật và điều kiện áp dụng. Hiệu quả của cơ chế thi hành còn phải được theo dõi bằng hoạt động thực tế, thời gian, chi phí và mức độ thực hiện nghĩa vụ.

7.4 Quản trị chứng cứ và dữ liệu điện tử

Chứng cứ giúp hội đồng xác định tình tiết và đánh giá yêu cầu của các bên. Việc chứng minh không thể được thay thế bằng cảm nhận về sự hợp lý trong kinh doanh. Tuy nhiên, cũng không nên mô tả rằng bên có nhiều dữ liệu hơn đương nhiên thắng. Giá trị của tài liệu phụ thuộc vào tính liên quan, độ tin cậy, nguồn gốc, bối cảnh và cách các bên được tạo điều kiện trình bày, phản hồi. Người chuẩn bị hồ sơ cần nối mỗi yêu cầu với những sự kiện phải chứng minh và nguồn tài liệu tương ứng.

Chứng cứ của giao dịch có thể nằm trong hợp đồng giấy, thư điện tử, tin nhắn, hệ thống ERP, nhật ký truy cập hoặc dữ liệu trên nền tảng đám mây. Các dạng này có thể cùng tồn tại. Một bản xuất màn hình không luôn cho biết đầy đủ người tạo, thời điểm, thay đổi và quyền truy cập. Việc sử dụng dữ liệu điện tử cần được xem cùng pháp luật về giao dịch điện tử, quy tắc tố tụng và điều kiện cụ thể của tài liệu. Công nghệ lưu trữ không tự quyết định tính xác thực của nội dung.

Rủi ro mất chứng cứ có thể đến từ chính sách xóa tự động, nhân sự nghỉ việc, thay đổi hệ thống hoặc việc dữ liệu nằm ở nhà cung cấp. Khi có dấu hiệu tranh chấp, doanh nghiệp nên xác định nguồn cần bảo toàn, người phụ trách và phạm vi tiếp cận hợp pháp. Việc trích xuất cần lưu lại cách làm, thời điểm và phiên bản, bảo vệ dữ liệu gốc khi phù hợp. Hướng dẫn thực hành có thể tập trung vào những rủi ro này, đồng thời khảo sát nhu cầu theo từng loại giao dịch.

Một hồ sơ chứng cứ số có thể được tổ chức theo bốn câu hỏi: tài liệu liên quan đến vấn đề nào, được tạo hoặc thu thập từ đâu, ai đã xử lý, và đã thay đổi hình thức như thế nào. Cần phân biệt bản gốc, bản sao, bản dịch và bản dùng để trình bày. Nếu dùng mã kiểm tra hoặc công cụ xác nhận thời điểm, phải giải thích chúng chứng minh được điều gì: việc một tệp không đổi sau một mốc xác định không tự chứng minh nội dung ban đầu là đúng hoặc người gửi có thẩm quyền.

Bảo toàn chứng cứ cũng phải tuân theo quyền riêng tư, bí mật kinh doanh và quyền tiếp cận dữ liệu. Việc một tài liệu có ích cho tranh chấp không mặc nhiên cho phép thu thập từ tài khoản cá nhân hoặc hệ thống của bên khác. Luật Giao dịch điện tử, Luật Dữ liệu và Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân đặt ra những lớp quy định cần đối chiếu theo trường hợp. Tổ chức trọng tài cần kiểm soát quyền truy cập và vòng đời hồ sơ, còn các bên chịu trách nhiệm về cách thu thập và sử dụng tài liệu của mình. [15, 8, 9]

7.5 Biện pháp khẩn cấp tạm thời và yêu cầu bảo vệ kịp thời

Một số tình huống đòi hỏi biện pháp bảo vệ trước khi có phán quyết: tài sản có nguy cơ bị chuyển dịch, hàng hóa có thể hư hỏng hoặc hành vi đang diễn ra có thể ảnh hưởng đến quá trình giải quyết. Mức độ khẩn cấp cần được chứng minh từ tình tiết cụ thể. Việc lựa chọn biện pháp và thời điểm yêu cầu phụ thuộc vào rủi ro cụ thể của từng vụ việc.

Giao dịch điện tử có thể làm dữ liệu hoặc tình trạng tài sản thay đổi nhanh. Việc xác định biện pháp bảo vệ cần được thực hiện kịp thời, trong khi thời gian thành lập Hội đồng trọng tài phụ thuộc luật, quy tắc, thỏa thuận và tình trạng vụ việc. Yêu cầu Tòa án áp dụng biện pháp khẩn cấp tạm thời cần được xem xét theo điều kiện luật định, kể cả khi Hội đồng chưa được thành lập. Trọng tài viên khẩn cấp trong một số hệ thống quốc tế là cơ chế riêng, cần kiểm tra căn cứ áp dụng và hiệu lực của quyết định trong từng khuôn khổ.

Biện pháp khẩn cấp tạm thời bảo vệ quyền, lợi ích và quá trình giải quyết trong phạm vi luật định, không quyết định trước toàn bộ nội dung tranh chấp. Thẩm quyền của Hội đồng trọng tài và Tòa án khác nhau; người yêu cầu phải xác định đúng biện pháp, điều kiện chứng minh, nghĩa vụ bảo đảm và trách nhiệm khi yêu cầu không đúng. Đối với trọng tài tại Việt Nam, cần đối chiếu Điều 48 đến Điều 53 Luật Trọng tài thương mại, pháp luật tố tụng và hướng dẫn liên quan. Việc yêu cầu Tòa án áp dụng biện pháp khẩn cấp tạm thời không bị coi là bác bỏ thỏa thuận trọng tài. [1, 22]

7.6 Hạ tầng vận hành và chi phí giao dịch

Hạ tầng vận hành ảnh hưởng đến thời gian, chi phí và khả năng các bên thực hiện quyền. Những vấn đề nhỏ như giới hạn tệp không được giải thích, thiếu xác nhận đã nhận hồ sơ hoặc phiên bản tài liệu không rõ có thể tạo công việc lặp lại. Đầu tư công nghệ cần bắt đầu từ nhu cầu này, thay vì từ danh mục công cụ được coi là hiện đại. Một quy trình đơn giản, có người phụ trách và có cách dự phòng có thể hữu ích hơn một hệ thống nhiều chức năng nhưng khó sử dụng.

Một số vụ phức tạp có thể có khối lượng dữ liệu lớn hoặc nhiều nhóm làm việc ở các múi giờ khác nhau. Các vụ khác chỉ cần một bộ hồ sơ nhỏ. Hệ thống cần hỗ trợ quy mô phù hợp, quản lý phiên bản, phân quyền, ghi nhận giao nhận và phương án khi kết nối gián đoạn. Không có hệ thống "bảo mật tuyệt đối"; mục tiêu là kiểm soát rủi ro ở mức phù hợp và có cơ chế xử lý sự cố. Khả năng nộp trực tuyến cũng cần được nối với quy định về thông báo, thời điểm nhận và cơ hội tiếp cận bình đẳng của các bên.

7.7 Kết nối cải cách pháp luật với năng lực thực hiện

Năng lực vận hành và pháp luật bổ trợ cho nhau. Một quy định phù hợp cần người thực hiện, tài liệu hướng dẫn và hệ thống phục vụ; một công cụ tốt vẫn cần thẩm quyền hợp pháp và điều kiện tố tụng rõ ràng. Trong giai đoạn 2026–2035, chương trình phát triển nên xác định những cải tiến có thể thực hiện ngay bằng quản trị, những vấn đề cần hướng dẫn và những vấn đề thực sự đòi hỏi sửa luật. Việc phân loại giúp tránh đầu tư sai hoặc đặt kỳ vọng quá lớn vào một giải pháp.

Doanh nghiệp có thể cải thiện lưu trữ chứng cứ; trung tâm có thể cải thiện thông báo và quản lý hồ sơ; hội đồng có thể tổ chức tố tụng phù hợp với vụ việc; cơ quan có thẩm quyền thực hiện các biện pháp theo luật. Những thay đổi này cần có tiêu chí đánh giá riêng. Hiệu quả không chỉ là nhanh hơn mà còn là giảm sai sót, bảo vệ quyền trình bày và kiểm soát chi phí. Một quy trình xử lý nhanh nhưng thiếu điều kiện bảo đảm có thể tạo thêm rủi ro cho phán quyết.

7.8 Các câu hỏi chiến lược định hình tương lai

Thông tin thi hành: Có thể theo dõi việc tự nguyện thực hiện và kết quả thi hành đến mức nào, với sự đồng ý và cơ sở tiếp cận phù hợp? Báo cáo cần nói rõ thời gian theo dõi, phần dữ liệu thiếu và nguyên nhân có thể xác định; không quy toàn bộ kết quả thu hồi cho chất lượng của trung tâm.

Chứng cứ số: Cần hướng dẫn gì về nguồn gốc, tính toàn vẹn, phiên bản và cách phản hồi đối với dữ liệu đám mây hoặc blockchain? Những đặc tính kỹ thuật nào hỗ trợ đánh giá, và đặc tính nào không chứng minh được tính đúng đắn của giao dịch? Chuẩn kỹ thuật không thay thế đánh giá pháp lý trong từng vụ.

Bảo vệ khẩn cấp: Những bước nào có thể chuẩn bị trước về hồ sơ, nguồn chứng minh và yêu cầu bảo đảm? Có thể làm rõ cơ chế liên hệ hành chính và hướng dẫn nộp mà vẫn tôn trọng thẩm quyền, điều kiện luật định và quyền của bên bị áp dụng biện pháp như thế nào?

Cơ chế thi hành hiện hành: Luật Thi hành án dân sự số 106/2025/QH15, Nghị định 151/2026/NĐ-CP và Nghị định 152/2026/NĐ-CP đặt ra những điều kiện gì đối với loại việc, chủ thể tổ chức thi hành và thủ tục áp dụng? Cần theo dõi năng lực thực hiện, thời gian, chi phí và trách nhiệm trên dữ liệu thực tế. [14, 20, 21]

Chi phí vận hành: Nên ưu tiên chức năng nào để giảm thời gian xử lý và sai sót? Mỗi thử nghiệm cần có mức chi phí, người chịu trách nhiệm, tiêu chí hiệu quả và phương án dự phòng. Việc triển khai nên tính cả doanh nghiệp ít kinh nghiệm số, không chỉ nhóm luật sư quen với hệ thống quốc tế.

Các tổ chức trọng tài và cộng đồng chuyên môn có thể phát triển những đầu ra thực hành như hướng dẫn chuẩn bị hồ sơ theo loại tài liệu, giải thích cách tính thời điểm giao nhận, danh mục kiểm tra trước yêu cầu khẩn cấp và tài liệu phân biệt hủy, công nhận và thi hành. Mỗi đầu ra nên được kiểm tra bằng một tình huống sử dụng: người đọc có xác định được việc tiếp theo, nơi cần hỏi và tài liệu cần chuẩn bị không? Hướng dẫn phải tách thông tin chung khỏi tư vấn cho một vụ cụ thể.

Việc cải tiến nội bộ nên sử dụng dữ liệu trong phạm vi trung tâm kiểm soát được, như thời gian xác nhận tiếp nhận, tỷ lệ hồ sơ phải bổ sung vì hướng dẫn chưa rõ và số sự cố phiên bản tài liệu. Không nên biến tốc độ hành chính thành áp lực đối với quyết định chuyên môn của hội đồng. Khi phát hiện điểm nghẽn nằm ngoài phạm vi của mình, trung tâm có thể tổng hợp vấn đề và đề xuất trao đổi chuyên môn, nhưng phải giải thích rõ phần nào là quan sát, phần nào là kiến nghị.

08. Chân dung trọng tài viên thế hệ mới

8.1 Con người trong chất lượng của quá trình phân xử

Các chương trước đã phân tích niềm tin, hỗ trợ tư pháp và chuỗi thực hiện quyền. Chương này tập trung vào người trực tiếp phân xử: trọng tài viên. Chất lượng của họ liên quan đến kiến thức pháp luật, khả năng quản lý tố tụng, đánh giá chứng cứ và đạo đức nghề nghiệp. Đây là một điều kiện cốt lõi của phát triển, nhưng không thay thế vai trò của quy tắc, tổ chức hỗ trợ và môi trường pháp lý.

Công nghệ có thể hỗ trợ tìm kiếm, sắp xếp tài liệu và điều phối công việc. Trách nhiệm đánh giá và quyết định vẫn thuộc hội đồng trọng tài theo pháp luật và quy tắc áp dụng. Một công cụ không tự giải quyết xung đột lợi ích hoặc tạo ra sự công bằng. Ngược lại, năng lực của con người cũng cần những điều kiện làm việc phù hợp: đủ thời gian, thông tin chính xác và quy trình hỗ trợ không làm ảnh hưởng đến tính độc lập.

Số người trong danh sách là thông tin về quy mô, chưa phải bằng chứng đủ về chất lượng. Cần nhìn vào chuyên môn phù hợp, kinh nghiệm, khả năng nhận và hoàn thành nhiệm vụ, tính độc lập và quá trình cập nhật. Danh sách dài nhưng thiếu thông tin có thể khiến việc lựa chọn khó hơn. Mục tiêu nên là giúp các bên tìm được người phù hợp với tranh chấp và bảo đảm tiêu chuẩn được áp dụng thực chất.

8.2 Kế thừa kinh nghiệm và mở rộng năng lực

Sự phát triển của trọng tài Việt Nam gắn với đóng góp của nhiều luật sư, học giả, chuyên gia và những người có kinh nghiệm thực tiễn. Kiến thức tích lũy qua các vụ việc có giá trị lớn: cách nhận diện vấn đề, đặt câu hỏi, quản lý phiên họp và viết lập luận. Việc phát triển đội ngũ mới cần tạo cơ chế truyền đạt những kinh nghiệm ấy trong phạm vi được phép, thay vì mô tả thế hệ trước như một mô hình đã mất giá trị.

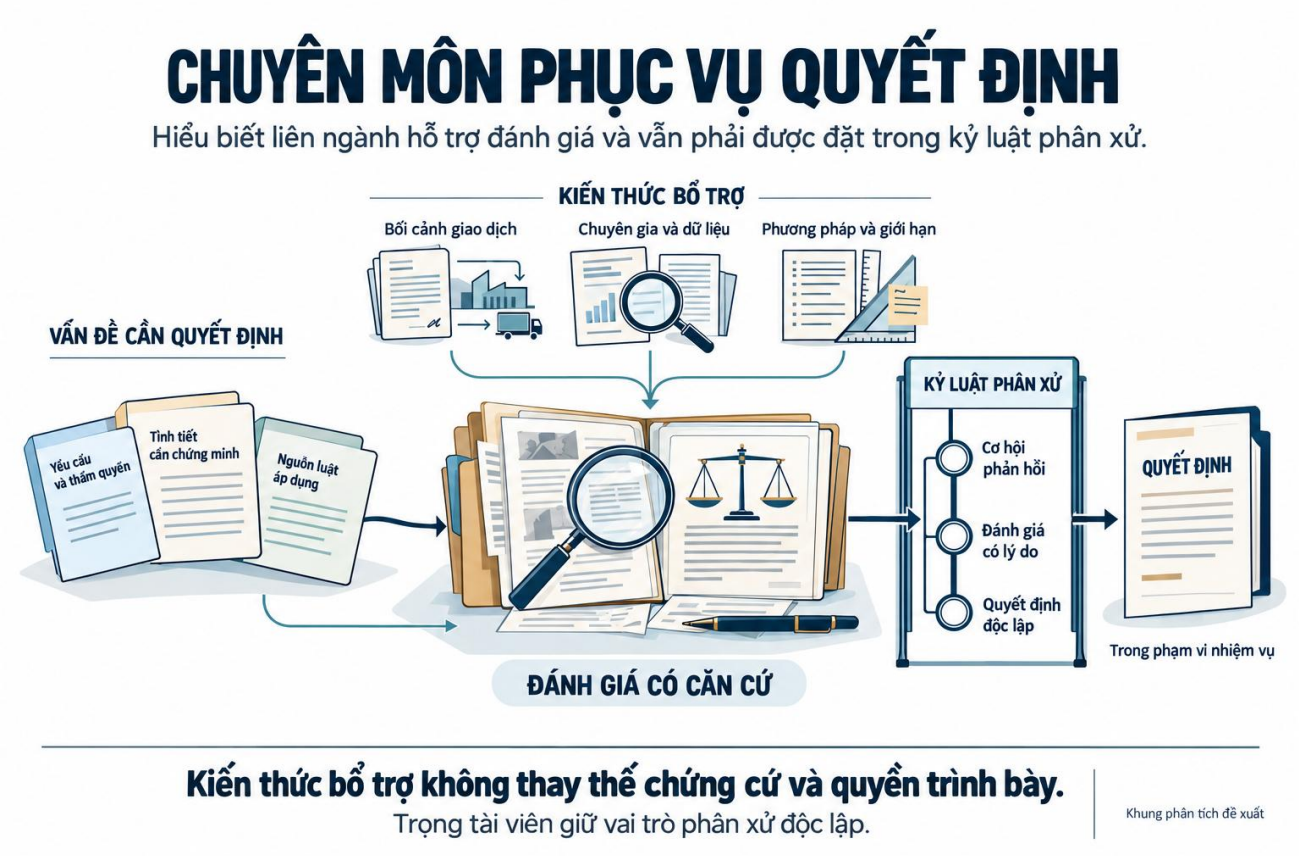
Uy tín cá nhân có thể tạo cơ hội ban đầu, nhưng để được duy trì cần đi cùng chất lượng làm việc và trách nhiệm nghề nghiệp. Tổ chức có thể góp phần bằng hồ sơ chuyên môn rõ ràng, đào tạo liên tục và quy trình công bố xung đột lợi ích. Kế thừa không chỉ là đưa người có kinh nghiệm vào danh sách; đó còn là làm cho những thực hành tốt có thể được học, kiểm tra và sử dụng nhất quán.

Tranh chấp mua bán, xây dựng và dịch vụ truyền thống vẫn tiếp tục phát sinh. Những lĩnh vực như tài chính số, dữ liệu và năng lượng bổ sung yêu cầu mới chứ không xóa bỏ giá trị của kinh nghiệm cũ. Thách thức là nhận biết khi nào kiến thức hiện có đủ, khi nào cần nghiên cứu thêm và khi nào cần ý kiến chuyên gia. Một đội ngũ phát triển tốt có khả năng cập nhật mà vẫn giữ được kỷ luật lập luận và nền tảng tố tụng.

8.3 Am hiểu giao dịch và sử dụng chuyên môn phù hợp

M&A, dịch vụ tài chính, dữ liệu, công nghệ và dự án năng lượng có thể tạo ra những cấu trúc tranh chấp nhiều lớp. Vấn đề có thể nằm ở quyền và nghĩa vụ theo hợp đồng, mô hình doanh thu, phương pháp định giá, tiêu chuẩn kỹ thuật hoặc quan hệ giữa nhiều chủ thể. Những nội dung này cần được giải thích thành câu hỏi phải quyết định, thay vì chỉ liệt kê tên ngành để chứng minh mức độ phức tạp.

Trọng tài viên không phải là người phải tự thành thạo mọi ngành. Họ cần đủ hiểu biết để xác định điểm chuyên môn có ý nghĩa, đặt câu hỏi đúng và đánh giá lời giải thích của các bên hoặc chuyên gia. Khi một báo cáo định giá dựa trên giả định, phải biết giả định ấy liên quan thế nào đến yêu cầu bồi thường. Khi một kết luận kỹ thuật được đưa ra, cần xem dữ liệu, phương pháp và giới hạn của kết luận. Không biết tự viết thuật toán AI không đồng nghĩa với không thể giải quyết một tranh chấp có yếu tố AI.



Hình 7. Chuyên môn phục vụ quyết định. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Am hiểu kinh doanh hỗ trợ việc đọc bối cảnh và kiểm tra tính hợp lý của lập luận. Tuy nhiên, trọng tài viên vẫn là người phân xử độc lập, không trở thành nhà tư vấn tái cấu trúc cho một bên hoặc dùng

kinh nghiệm riêng để thay thế chứng cứ mà các bên không có cơ hội phản hồi. Ý kiến chuyên gia và kiến thức chuyên môn phải được sử dụng theo cách bảo vệ quyền trình bày. Năng lực liên ngành có giá trị khi được đặt trong kỷ luật tố tụng và đúng phạm vi nhiệm vụ.

8.4 Năng lực làm việc trong môi trường quốc tế

Ngoại ngữ hỗ trợ đọc hồ sơ, trao đổi và viết lập luận, nhưng năng lực quốc tế còn bao gồm việc nhận diện luật áp dụng, quản lý kỳ vọng khác nhau và làm việc với các nhóm có nền tảng pháp lý khác nhau. Không nên coi một cách tổ chức phiên họp là chuẩn duy nhất cho mọi vụ. Điều cần thiết là quy trình rõ ràng, phù hợp với thỏa thuận và tạo cơ hội thực chất cho các bên tham gia.

Những năng lực cần được phát triển tùy loại vụ việc bao gồm:

Khả năng hiểu cấu trúc giao dịch và cách các chủ thể ra quyết định, đồng thời tránh suy luận hành vi chỉ từ quốc tịch hoặc loại hình doanh nghiệp.

Khả năng phân biệt các nguồn tham khảo. Nguyên tắc quản trị doanh nghiệp của OECD có thể hữu ích trong một số bối cảnh; Luật mẫu UNCITRAL về trọng tài thương mại quốc tế là mô hình pháp luật về trọng tài, không phải chuẩn quản trị doanh nghiệp. [7]

Khả năng xác định điều kiện sử dụng tập quán, nguyên tắc và quy tắc thương mại xuyên quốc gia. Lex mercatoria không phải một hệ luật mặc nhiên vượt luật quốc gia; giá trị của nó phụ thuộc thỏa thuận, luật áp dụng và khuôn khổ pháp lý của vụ việc.

Khác biệt về phong cách trình bày, vai trò luật sư hoặc cách sử dụng chuyên gia có thể dẫn đến hiểu lầm. Hội đồng cần giải thích cách tổ chức, yêu cầu và thời hạn để các bên cùng hiểu. Sự nhạy cảm văn hóa không cho phép giảm tiêu chuẩn chứng minh hoặc thiên vị một bên vì cho rằng họ ít quen thuộc hơn. Người phân xử giữ vai trò độc lập; nếu có hoạt động hỗ trợ thỏa thuận, phải thực hiện trong cơ chế và điều kiện phù hợp, không nhập vai tư vấn riêng.

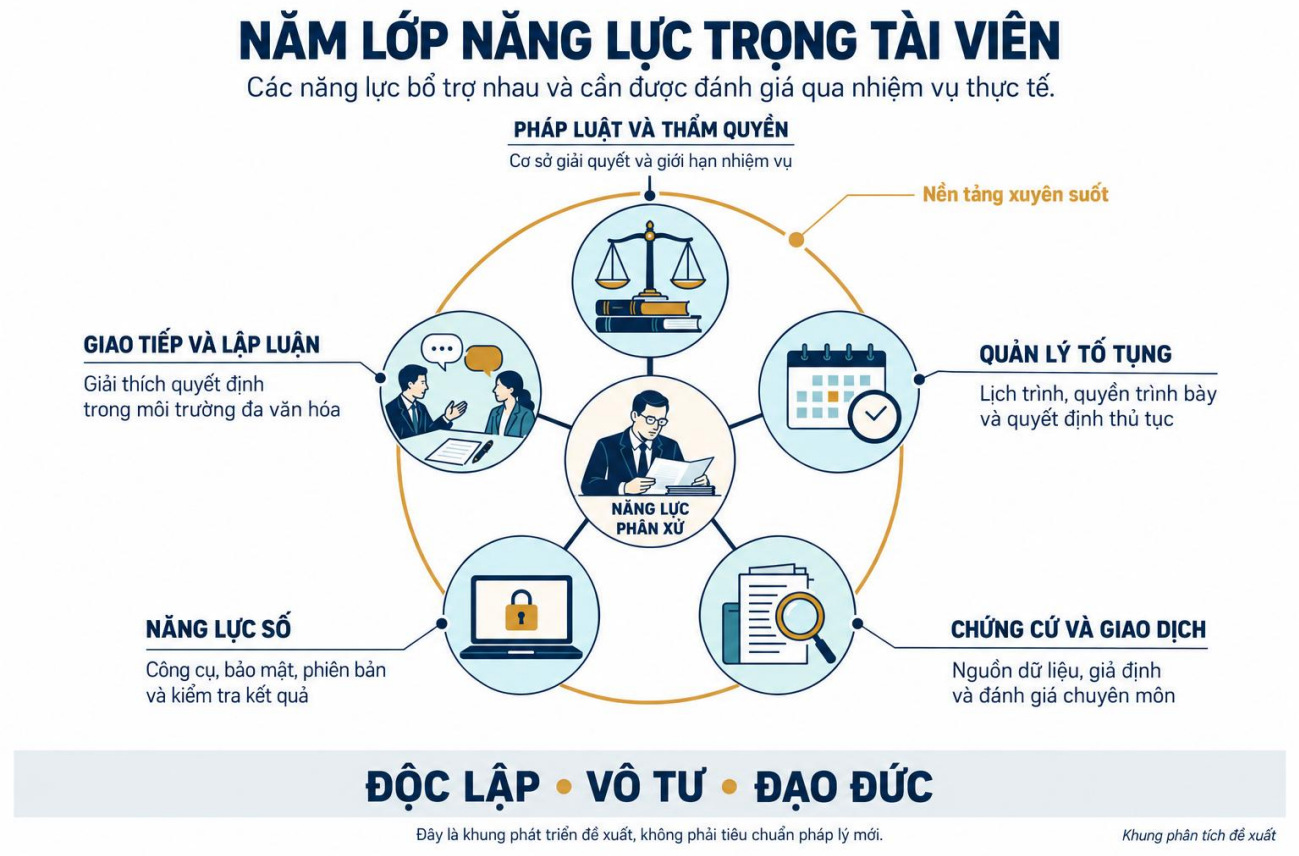
8.5 Phát triển đội ngũ và sự bổ trợ liên ngành

Kinh nghiệm có thể giúp xử lý tình huống phức tạp; năng lực ngôn ngữ và công nghệ có thể hỗ trợ nhiều khâu làm việc. Những phẩm chất đó không gắn cố định với tuổi. Cơ hội phát triển nên dựa trên năng lực thực tế, tính phù hợp và trách nhiệm, thay vì giả định người trẻ luôn giỏi công nghệ hoặc người nhiều tuổi luôn có năng lực phân xử tốt hơn. Cần tạo lộ trình học tập và tích lũy nhiệm vụ phù hợp, với tiêu chí rõ ràng cho từng bước.

Chuyên gia ngoài ngành luật có thể tham gia làm trọng tài viên khi đáp ứng tiêu chuẩn và không thuộc trường hợp bị cấm theo pháp luật; trung tâm có thể đặt tiêu chuẩn cao hơn trong phạm vi luật cho phép. Việc lựa chọn hội đồng có chuyên môn bổ trợ còn phụ thuộc thỏa thuận, quy tắc và đặc điểm vụ việc. Không thể coi hội đồng liên ngành là cấu trúc bắt buộc hoặc luôn ưu việt. Chuyên gia được mời cung cấp ý kiến là một vai trò khác với trọng tài viên và không có thẩm quyền quyết định thay hội đồng. [1]

8.6 Năm lớp năng lực và nền tảng đạo đức

Khung dưới đây là đề xuất phát triển đội ngũ cho giai đoạn 2030–2035, không phải tiêu chuẩn pháp lý mới. Năm lớp năng lực cần được đánh giá qua nhiệm vụ và hành vi có thể quan sát. Tính độc lập, vô tư, đạo đức và cam kết với trách nhiệm phân xử là nền tảng xuyên suốt quá trình giải quyết vụ tranh chấp.



Hình 8. Năm lớp năng lực trọng tài viên. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Lớp thứ nhất là pháp luật và thẩm quyền. Trọng tài viên cần xác định cơ sở giải quyết, giới hạn nhiệm vụ, nguồn luật và những vấn đề cần các bên trình bày. Một bài tập đào tạo có thể yêu cầu phân tích điều khoản, phản đối thẩm quyền và hệ quả của việc vượt phạm vi yêu cầu. Kết quả tốt phải giải thích được căn cứ, không chỉ chọn một đáp án.

Lớp thứ hai là quản lý tố tụng. Năng lực thể hiện ở việc lập lịch phù hợp, làm rõ yêu cầu, điều phối trao đổi tài liệu và xử lý thay đổi mà vẫn bảo vệ bình đẳng. Quản lý thời gian không phải cắt giảm cơ hội trình bày bất kể hoàn cảnh. Người được đào tạo cần biết giải thích quyết định thủ tục và ghi nhận những điểm có thể ảnh hưởng đến quyền của các bên.

Lớp thứ ba là đánh giá chứng cứ và bối cảnh giao dịch. Trọng tài viên cần nối sự kiện với yêu cầu, kiểm tra giả định của chuyên gia và phân biệt dữ liệu với suy luận. Một báo cáo có hình thức tốt chưa chắc đáng tin hơn một tài liệu đơn giản. Khi có mâu thuẫn, cần giải thích vì sao nguồn nào được chấp nhận và phạm vi của kết luận, thay vì chỉ viện dẫn thẩm quyền chuyên môn của người cung cấp.

Lớp thứ tư là năng lực số và quản trị thông tin. Người phân xử cần sử dụng công cụ phù hợp, bảo vệ tài khoản và tài liệu, nhận diện nguy cơ từ việc tải hồ sơ lên nền tảng ngoài. Nếu dùng AI hỗ trợ công việc, phải kiểm tra kết quả, nguồn và yêu cầu bảo mật; không chuyển trách nhiệm quyết định cho công cụ. Năng lực này được đánh giá qua thao tác và cách xử lý sự cố, không chỉ qua chứng nhận đã dự một khóa học.

Lớp thứ năm là giao tiếp và lập luận trong môi trường đa văn hóa. Quyết định cần rõ ràng với người đọc và trả lời những vấn đề quan trọng của vụ việc. Ngoại ngữ, cách đặt câu hỏi và thái độ trong phiên họp đều có thể ảnh hưởng đến khả năng các bên tham gia. Sự mạch lạc trong lập luận phải đi cùng việc hiểu giới hạn của nhiệm vụ; một phán quyết không cần chứng minh người viết biết mọi lĩnh vực, mà cần giải thích thuyết phục quyết định thuộc phạm vi phải giải quyết.

Để những năng lực này được vận dụng có trách nhiệm, trọng tài viên cần có bản lĩnh nghề nghiệp và cam kết với công việc phân xử. Bản lĩnh thể hiện ở khả năng giữ sự độc lập trước áp lực, lắng nghe và sẵn sàng điều chỉnh nhận định khi chứng cứ, lập luận đòi hỏi, đồng thời đưa ra quyết định có căn cứ. Khi đảm nhận nhiệm vụ trọng tài viên, người hành nghề cần chủ động điều chỉnh cách tiếp cận, phân định rõ trách nhiệm phân xử với các vai trò nghề nghiệp khác. Kinh nghiệm làm luật sư, quản lý hoặc chuyên gia có thể hỗ trợ việc đánh giá vụ việc, nhưng phải được vận dụng từ vị trí độc lập, vô tư, tôn trọng quyền trình bày của các bên và không thay thế chứng cứ bằng nhận định chủ quan.

Cam kết với trách nhiệm phân xử được thể hiện qua việc chỉ nhận nhiệm vụ khi có đủ năng lực và thời gian, nghiên cứu hồ sơ đầy đủ, công bố kịp thời những quan hệ có thể ảnh hưởng đến tính độc lập, vô tư và thực hiện công việc với sự cẩn trọng cần thiết. Học tập liên tục, tiếp nhận phản biện và đóng góp vào chuẩn mực thực hành chung giúp duy trì nền tảng đó. Chất lượng của đội ngũ được củng cố khi năng lực, đạo đức và trách nhiệm nghề nghiệp được thể hiện nhất quán trong từng vụ việc.

8.7 Kết luận về đầu tư vào đội ngũ

Chất lượng đội ngũ có vai trò trực tiếp trong chất lượng phân xử. Đầu tư vào con người cần đi cùng quy trình tuyển chọn, hỗ trợ và môi trường làm việc. Một chương trình chỉ tổ chức nhiều khóa học mà không đánh giá việc áp dụng sẽ khó cho biết năng lực đã thay đổi hay chưa. Ngược lại, phản hồi từ công việc thực tế cần được xử lý theo cách không làm lộ bí mật hoặc tạo áp lực đối với quyết định độc lập.

Năng lực được tích lũy bằng học tập, thực hành, phản hồi và trách nhiệm nghề nghiệp. Các tổ chức trọng tài và cơ sở đào tạo có thể thiết kế hoạt động theo từng nhóm nhu cầu: nền tảng cho người mới, cập nhật chuyên đề, thực hành quản lý phiên họp và kỹ năng viết lập luận. Những hoạt động này cần nguồn lực và tiêu chí lựa chọn minh bạch. Đạo đức phải được thực hiện bằng cơ chế công bố, xử lý xung đột và trách nhiệm, chứ không chỉ bằng tuyên bố về liêm chính.

8.8 Các câu hỏi chiến lược định hình tương lai

Học qua thực hành: Có thể sử dụng hồ sơ giả định, quyết định công khai và mô phỏng phiên họp để phát triển năng lực như thế nào? Việc quan sát hồ sơ thật hoặc tham gia với tư cách thư ký cần cơ sở phù hợp, kiểm tra xung đột, bảo mật và giới hạn vai trò; sự đồng ý của một người trong tổ chức không tự đủ để mở quyền tiếp cận vụ việc.

Đội ngũ liên ngành: Làm thế nào để nhận diện chuyên gia đáp ứng tiêu chuẩn pháp luật và đào tạo họ về tố tụng, chứng cứ, độc lập và lập luận? Cần phân biệt mục tiêu mở rộng chuyên môn với việc thêm tên vào danh sách mà chưa có năng lực thực hiện nhiệm vụ.

Chứng chỉ và năng lực: Chứng chỉ đào tạo quốc tế có thể là một nguồn thông tin, nhưng không nên được trình bày như điều kiện pháp lý bắt buộc chung khi luật không quy định. Tiêu chí bổ sung của trung tâm cần có mục tiêu, tính phù hợp và cách đánh giá rõ ràng; nên xem cả kinh nghiệm, sản phẩm thực hành và khả năng đáp ứng vụ việc.

Uy tín quốc tế: Những thông tin chuyên môn, hoạt động nghiên cứu và kinh nghiệm nào giúp các bên đánh giá trọng tài viên Việt Nam? Cần khảo sát lý do lựa chọn thực tế, thay vì mặc định doanh nghiệp nước ngoài chỉ chọn người nước ngoài. Công bố hồ sơ rõ ràng và đóng góp tri thức có căn cứ có thể tạo cơ hội để năng lực được nhận diện.

Đạo đức nghề nghiệp: Quy trình tiếp nhận nhiệm vụ, công bố quan hệ và cập nhật thông tin xung đột cần được thực hiện ra sao? IBA Guidelines on Conflicts of Interest in International Arbitration 2024 có thể là tài liệu tham khảo chuyên môn; giá trị sử dụng phải được đặt trong quan hệ với pháp luật, quy tắc và điều kiện của vụ việc, không coi hướng dẫn đó tự động thay thế các nguồn có hiệu lực. [16]

Một hướng phát triển đội ngũ khả thi là bắt đầu từ mô tả năng lực và hoạt động đánh giá phù hợp. Trước khi nhận vụ, trọng tài viên cần kiểm tra khả năng dành thời gian và những quan hệ phải công bố. Trong quá trình làm việc, nếu có thay đổi ảnh hưởng đến tính độc lập, cần xử lý theo cơ chế áp dụng. Công bố không tự động làm mọi xung đột trở nên chấp nhận được; việc đánh giá cần xét tính chất quan hệ và quy định liên quan.

Sau hoạt động đào tạo, có thể đánh giá bằng một quyết định thủ tục mô phỏng, một bài phân tích chứng cứ và một đoạn lập luận phán quyết. Phản hồi nên nêu điểm đã đạt, điểm cần cải thiện và lý do. Cách tiếp cận này tạo cầu nối giữa tri thức và năng lực thực hành mà không cần sử dụng hồ sơ mật. Về lâu dài, chất lượng đội ngũ được củng cố khi tổ chức duy trì tiêu chuẩn có thể thực hiện, cập nhật chuyên môn và bảo vệ sự độc lập trong từng vụ.

PHẦN III

Sự chuyển đổi chiến lược của các tổ chức trọng tài

Phần này phân tích cách trung tâm trọng tài phát triển năng lực tổ chức thông qua quản trị niềm tin, chuyển đổi số, giáo dục thị trường, truyền thông tri thức và đội ngũ. Các mô hình là khung phân tích đề xuất, cần được vận dụng theo chức năng pháp lý, nguồn lực và nhu cầu thực tế. Hoạt động tri thức và công nghệ bổ trợ cho chất lượng giải quyết tranh chấp, với sự độc lập của hội đồng trọng tài được bảo vệ.

09. Từ năng lực xử lý vụ việc đến sự tin cậy của tổ chức

9.1 Quy mô hoạt động và giới hạn của các chỉ số số lượng

Số vụ thụ lý, giá trị tranh chấp, thời gian xử lý và quy mô đội ngũ giúp tổ chức trọng tài nhận diện hoạt động của mình. Những chỉ số này cần được theo dõi với định nghĩa nhất quán, đặc biệt khi so sánh qua nhiều năm. Tuy nhiên, chúng chưa trả lời đầy đủ câu hỏi người sử dụng có hiểu quy trình, có được tiếp cận công bằng và có nhận được hỗ trợ hành chính đáng tin cậy hay không. Quy mô và chất lượng là những chiều đánh giá liên quan nhưng không thể thay thế cho nhau.

Một trung tâm cần năng lực xử lý hồ sơ thực tế để thực hiện chức năng của mình và tích lũy kinh nghiệm. Chất lượng vận hành là nền tảng của mọi hoạt động phát triển tiếp theo. Nghiên cứu, truyền thông và đào tạo chỉ có ý nghĩa bền vững khi những điều được công bố phù hợp với cách tổ chức làm việc. Vì vậy, mở rộng vai trò tri thức không phải bước thoát khỏi việc quản lý vụ tranh chấp, mà là cách bổ sung năng lực cho nhiệm vụ cốt lõi ấy.

Nếu chỉ đặt mục tiêu tăng số vụ, tổ chức có thể bỏ qua những điều kiện giúp duy trì chất lượng khi khối lượng tăng: nhân sự, phân công, kiểm soát tài liệu và hướng dẫn người sử dụng. Cạnh tranh về chi phí và tốc độ vẫn có giá trị, nhưng phải được hiểu cùng phạm vi dịch vụ và quyền tố tụng. Vấn đề chiến lược là lựa chọn cách phát triển phù hợp với năng lực và nhu cầu.

Các tài liệu thực hành, nghiên cứu và hoạt động đào tạo của những tổ chức quốc tế cho thấy việc quản lý vụ tranh chấp có thể đi cùng việc chia sẻ tri thức. Chẳng hạn, ICC công bố tài liệu về sử dụng công nghệ và tổ chức phiên họp trực tuyến. Những sản phẩm đó hỗ trợ người hành nghề hiểu cách xử lý vấn đề, nhưng không chứng minh một tổ chức có quyền lực vượt trên các chủ thể khác. Kinh nghiệm tham khảo cần được chuyển thành năng lực cụ thể của trung tâm, thay vì một danh xưng mang tính biểu tượng. [17, 18]

9.2 Hiểu nhu cầu khi doanh nghiệp lựa chọn trọng tài

Một doanh nghiệp cân nhắc điều khoản trọng tài có thể quan tâm đến chi phí, chuyên môn, ngôn ngữ, địa điểm, luật áp dụng hoặc khả năng thi hành. Người đề xuất điều khoản và người sử dụng khi tranh chấp xảy ra cũng có thể khác nhau. Để hiểu lựa chọn, cần phân biệt thời điểm ký hợp đồng, thời điểm khởi kiện và trải nghiệm sau vụ việc. Không nên suy diễn rằng mọi doanh nghiệp có cùng động lực chỉ vì đều lựa chọn trọng tài.

Niềm tin có thể được hiểu là kỳ vọng có căn cứ vào cách hệ thống thực hiện nhiệm vụ. Kỳ vọng ấy hình thành từ thông tin, kinh nghiệm và đánh giá của người tư vấn. Chi phí, thời gian và quy tắc không phải những yếu tố bề mặt ít quan trọng; chúng là điều kiện mà người sử dụng thực sự phải cân nhắc. Một chiến lược tốt cần làm rõ quan hệ giữa các yếu tố, không gom tất cả thành một khái niệm rộng đến mức không còn khả năng đo lường.



Hình 9. Kỳ vọng và cơ sở của sự tin cậy. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Người sử dụng cần biết mình có thể kỳ vọng gì và tổ chức kiểm soát được điều gì. Trung tâm có thể công bố quy tắc, biểu phí, cách tiếp nhận hồ sơ và tiêu chuẩn hỗ trợ. Hội đồng trọng tài thực hiện nhiệm vụ phân xử trong phạm vi thẩm quyền. Không chủ thể nào nên hứa một kết quả chắc chắn có lợi, loại bỏ mọi rủi ro pháp lý hoặc thu hồi tài sản đầy đủ trong mọi hoàn cảnh. Tính rõ ràng của lời giải thích là một phần của sự tin cậy.

Về công bằng, các bên cần có cơ hội trình bày và phản hồi theo khuôn khổ áp dụng, cùng những cơ chế bảo vệ tính độc lập và vô tư.

Về khả năng dự đoán, người sử dụng cần hiểu các bước, điều kiện, thời hạn và những yếu tố có thể làm thay đổi kế hoạch; điều này không đồng nghĩa với biết trước kết quả.

Về chuyên môn, việc lựa chọn người phân xử phải phù hợp với vấn đề của vụ việc, đồng thời bảo vệ vai trò độc lập thay vì đại diện lợi ích cho bên đã lựa chọn mình.

Niềm tin vì vậy là một điều kiện để trọng tài được sử dụng có trách nhiệm và phát triển bền vững. Nó phải được tạo ra qua chất lượng thực hiện, không chỉ qua thông điệp. Một trung tâm muốn được tín nhiệm cần nối thông tin công khai với những hành vi có thể quan sát: phản hồi đúng phạm vi, quản lý hồ sơ rõ ràng, giải thích thay đổi và xử lý sai sót. Những việc này làm khái niệm niềm tin trở nên cụ thể và có thể cải thiện.

9.3 Vai trò của trọng tài trong môi trường giao dịch

Trung tâm trọng tài thực hiện chức năng tổ chức, điều phối và hỗ trợ hoạt động giải quyết tranh chấp theo pháp luật. Chức năng này khác với việc luật sư tư vấn hoặc đại diện một bên. Sự phát triển của trung tâm cần được đặt trong môi trường giao dịch và thực thi hợp đồng, nhưng không làm thay đổi tư cách pháp lý hoặc mở rộng thẩm quyền chỉ bằng một định vị thương hiệu. Các hoạt động nghiên

cứu và giáo dục cần được tổ chức phù hợp với chức năng của trung tâm và trách nhiệm đối với người sử dụng.

Khi thiết kế giao dịch, các bên có thể cân nhắc cơ chế giải quyết tranh chấp để dự liệu cách xử lý khi quan hệ không diễn ra như kỳ vọng. Một cơ chế rõ ràng có thể hỗ trợ đàm phán và quản trị rủi ro. Tuy nhiên, quyết định đầu tư còn phụ thuộc nhiều yếu tố kinh tế và pháp lý. Chưa có cơ sở để quy một giao dịch hoặc dòng vốn cụ thể cho uy tín của một tổ chức trọng tài nếu không có nghiên cứu về quyết định thực tế của các bên.

Cụm từ "hạ tầng niềm tin" được dùng ở đây như một cách phân tích vai trò hỗ trợ giao dịch. Giá trị mà trung tâm có thể đóng góp là chất lượng tổ chức, thông tin có căn cứ và hỗ trợ người sử dụng lựa chọn đúng. Sự phân biệt này giúp tầm nhìn phát triển rộng hơn mà vẫn giữ đúng phạm vi trách nhiệm.

9.4 Một khung quản trị tổ chức dựa trên sự tin cậy

Trong ấn phẩm này, sự tín nhiệm đối với tổ chức được phân tích qua mức độ nhất quán giữa chức năng, thông tin công khai và chất lượng thực hiện. Các yếu tố có thể cải thiện gồm khả năng tiếp cận thông tin, tính rõ ràng của quy trình và trách nhiệm đối với từng công việc. Phạm vi cải tiến cần đủ cụ thể để đánh giá, thay vì được diễn đạt như một danh hiệu của tổ chức.

Thay đổi về quản trị thể hiện ở việc theo dõi cả công việc hiện tại và điều kiện phục vụ lâu dài. Tổ chức vẫn phải quản lý vụ việc tốt, đồng thời tích lũy hướng dẫn, đào tạo và dữ liệu vận hành phù hợp. Hai hướng này bổ trợ cho nhau. Mô hình dưới đây mô tả những năng lực có thể phát triển tùy theo nhu cầu và điều kiện của từng tổ chức.



Hình 10. Năng lực bổ trợ cho quản lý vụ việc. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Thông tin rõ ràng và một quy trình đáng tin cậy có thể giảm công việc tìm hiểu, sửa điều khoản hoặc bổ sung hồ sơ. Đó là những cơ chế có thể nghiên cứu khi đánh giá chi phí giao dịch. Chưa thể suy luận

trực tiếp rằng uy tín tăng sẽ làm toàn thị trường ký hợp đồng nhanh hơn hoặc chấp nhận điều kiện đầu tư thông thoáng hơn. Một báo cáo có căn cứ cần chỉ ra thay đổi quan sát được, đối tượng hưởng lợi và những yếu tố khác cùng ảnh hưởng.

9.5 Bốn trụ cột bổ trợ cho chất lượng tổ chức

Uy tín được tích lũy từ nhiều trải nghiệm và có thể bị ảnh hưởng bởi sai sót. Mức độ ảnh hưởng tùy tính chất sự việc, cách phản hồi và điều kiện khắc phục, không phải mọi sự cố đều làm mất toàn bộ niềm tin. Bốn trụ cột dưới đây là khung đầu tư đề xuất bên cạnh năng lực quản lý vụ việc. Chúng cần được lựa chọn theo nguồn lực, có người chịu trách nhiệm và đầu ra có thể đánh giá, thay vì triển khai đồng thời chỉ để hoàn thiện danh mục hoạt động.

Tri thức có căn cứ: Nghiên cứu và hướng dẫn thực hành cần bắt đầu từ câu hỏi người sử dụng đang gặp, sử dụng nguồn có thể kiểm tra và phân biệt quy định với bình luận. Báo cáo ngành cần giải thích phạm vi dữ liệu; một tập hợp vụ việc tại trung tâm không đại diện mặc nhiên cho toàn bộ giao dịch của ngành. Chất lượng nghiên cứu được thể hiện qua phương pháp, lập luận và tính hữu ích, không chỉ qua tên gọi white paper.

Giáo dục thị trường: Chương trình cần giúp người đọc thực hiện hành động cụ thể, như nhận diện điều khoản, chuẩn bị hồ sơ hoặc hiểu bước tiếp theo. Người tham gia không cần trở thành chuyên gia luật để có lựa chọn có thông tin. Tuy nhiên, ngôn ngữ dễ hiểu không được làm mất điều kiện pháp lý. Giáo dục tốt giúp người sử dụng biết cả khả năng và giới hạn của trọng tài, kể cả khi một phương thức khác phù hợp hơn.

Hợp tác chuyên môn: Các nhà nghiên cứu, luật sư, chuyên gia ngành và doanh nghiệp có thể đóng góp những nguồn hiểu biết khác nhau. Sự hợp tác cần có mục tiêu, phân vai và cơ chế biên tập. Việc tham gia một sự kiện không tự chứng minh quan hệ bảo trợ hoặc sự đồng ý với mọi nội dung của tổ chức. Khi có tài trợ hoặc lợi ích liên quan, cần xử lý minh bạch trong phạm vi phù hợp để giữ giá trị của đối thoại.

Sự rõ ràng trong vận hành: Hướng dẫn tiếp nhận, thông báo, trao đổi tài liệu và hỗ trợ hành chính cần được chuẩn hóa, cập nhật và thực hiện nhất quán. Công khai quy trình không đồng nghĩa công khai hồ sơ vụ việc. Một tiêu chuẩn phản hồi có ích khi có cách ghi nhận và sửa sai, không chỉ được đăng trên website. Trung tâm cũng cần làm rõ ranh giới với quyết định của hội đồng và nhiệm vụ của tòa án, chủ thể thi hành.

9.6 Kết luận về phát triển năng lực và uy tín

Trong giai đoạn 2030–2035, các trung tâm có thể theo đuổi những cách phát triển khác nhau: chuyên môn hóa, phục vụ nhóm giao dịch cụ thể hoặc mở rộng hợp tác quốc tế. Chất lượng thực hiện nhiệm vụ cốt lõi vẫn là điều kiện quan trọng. Điểm cần tránh là tăng quy mô mà không tăng năng lực phục vụ, hoặc mở rộng truyền thông nhanh hơn khả năng thực hiện.

Một tổ chức được tín nhiệm cần duy trì quan hệ giữa kiến thức, con người và quy trình. Lợi thế ấy có thể khó xây dựng nhanh, nhưng không phải bất biến hoặc miễn cạnh tranh. Uy tín phải được củng cố bằng chất lượng từng tương tác và khả năng cập nhật. Đối với từng tổ chức, hướng phát triển phù hợp là chọn những năng lực có thể thực hiện tốt, công bố đúng phạm vi và dùng phản hồi để điều chỉnh, với mục tiêu đóng góp phù hợp vào sự phát triển chung của hệ sinh thái.

9.7 Các câu hỏi chiến lược về quản trị sự tin cậy

Chỉ số: Có thể kết hợp dữ liệu quy mô với phản hồi về mức độ hiểu thủ tục, tính rõ ràng của thông báo và khả năng tiếp cận hướng dẫn như thế nào? Chỉ số sử dụng ấn phẩm cần tách lượt tải khỏi việc áp

dụng thực tế. Khảo sát nên ghi rõ mẫu, thời gian và giới hạn, đồng thời phân biệt cảm nhận về kết quả với đánh giá quy trình.

Tài sản vô hình: Tổ chức có thể theo dõi những yếu tố nào phản ánh uy tín và nguy cơ suy giảm? "Vốn tín nhiệm" ở đây là một khung quản trị, không tự trở thành tài sản kế toán có thể ghi nhận. Cần xác định hành vi, nguồn dữ liệu và cơ chế xử lý thay vì tìm một giá trị tiền tệ không có phương pháp.

Hạ tầng tri thức số: Làm thế nào để tài liệu công khai, hướng dẫn và nghiên cứu được tìm thấy, cập nhật và sử dụng thuận tiện? Kinh nghiệm từ vụ việc chỉ được chuyển thành tri thức công khai khi có cơ sở phù hợp và kiểm tra bảo mật. Tình huống giả định hoặc nguồn tư pháp công khai có thể phục vụ học tập mà không phải mở hồ sơ mật.

Năng lực nội bộ: Những công việc nào cần người phụ trách chuyên trách và những công việc nào có thể phối hợp với chuyên gia ngoài tổ chức? Cần giải quyết khoảng trống kỹ năng bằng mô tả nhiệm vụ, đào tạo và nguồn lực, tránh coi sự cẩn trọng nghề nghiệp là lực cản phải loại bỏ.

Hợp tác quốc tế: Những hoạt động nghiên cứu, trao đổi hoặc đào tạo nào tạo đầu ra sử dụng được? Uy tín khu vực nên được đánh giá qua đóng góp, chất lượng và quan hệ làm việc thực tế. Không có một cơ chế công nhận chung mang tên Trust Institution để mọi tổ chức nội địa tìm cách đạt danh hiệu.

Các trung tâm có thể bắt đầu bằng việc xác lập tiêu chuẩn cho một số tương tác thường gặp: hỏi thông tin trước khi ký hợp đồng, tiếp nhận hồ sơ và sử dụng tài liệu tri thức. Mỗi tương tác cần thông tin nào, ai phụ trách và bằng chứng nào cho biết việc hỗ trợ đã rõ ràng? Một nhóm tiêu chuẩn nhỏ được thực hiện tốt có thể tạo nền tảng để mở rộng, đồng thời giúp tổ chức tránh cam kết vượt khả năng.

Việc theo dõi nên phục vụ cải tiến chứ không chỉ tạo số liệu truyền thông. Nếu người sử dụng thường hiểu sai một thời hạn, cần xem lại cách hướng dẫn. Nếu một tài liệu được tải nhiều nhưng ít người hoàn thành bước thực hành, cần kiểm tra độ khó và tính phù hợp. Khi thay đổi được ghi nhận và giải thích, sự tin cậy có thể được bồi đắp từ những bằng chứng gần với trải nghiệm hơn là những tuyên bố về vị thế.

10. Chuyển đổi số trong quản lý vụ việc và phiên họp trọng tài

10.1 Từ tài liệu số đến mô hình vận hành

Chuyển đổi số đặt ra câu hỏi về cách một trung tâm tổ chức công việc, trao đổi tài liệu và hỗ trợ người sử dụng. Công nghệ có thể giảm một số công việc thủ công và tạo khả năng theo dõi tốt hơn, nhưng hiệu quả tùy vào thiết kế quy trình và điều kiện triển khai. Đây là một hướng phát triển cần xem cùng pháp luật, nguồn lực và nhu cầu thực tế; không nên trình bày như yếu tố duy nhất quyết định sự tồn tại của mọi tổ chức.

Quét hồ sơ thành PDF và tổ chức một phiên họp trực tuyến là những bước số hóa có ích. Chúng có thể chưa giải quyết việc phân quyền, phiên bản, xác nhận giao nhận hoặc phục hồi khi xảy ra sự cố. Vì vậy, mức độ chuyển đổi cần được nhận diện theo công việc đã thay đổi, không theo số công cụ được mua. Một hệ thống có giao diện hiện đại nhưng vẫn yêu cầu nhập lại cùng dữ liệu nhiều lần có thể làm tăng gánh nặng cho người sử dụng.

Mô hình vận hành số cần nối dữ liệu, nhiệm vụ và trách nhiệm. Ai được gửi, nhận hoặc sửa thông tin; thời điểm nào có ý nghĩa tố tụng; hệ thống nào là nguồn tham chiếu; và ai xử lý khi tài liệu không được tiếp cận? Những câu hỏi này phải được trả lời trước khi mở rộng. Kết nối nhanh không tự tạo hiệu lực pháp lý cho mọi thao tác. Quy trình kỹ thuật phải được đặt trong thỏa thuận, quy tắc và pháp luật áp dụng.

10.2 VIAC eCase và một kinh nghiệm tham khảo trong nước

Trong trọng tài, việc thay đổi công cụ cần cân nhắc bảo mật, tính toàn vẹn tài liệu và cơ hội tham gia của các bên. Sự cẩn trọng có thể là yêu cầu hợp lý, không phải bằng chứng rằng một ngành chậm đổi mới. Một thay đổi kỹ thuật cũng không tự làm phán quyết bị hủy; cần xem tác động pháp lý và căn cứ trong trường hợp cụ thể. Nghiên cứu kinh nghiệm triển khai nên phân biệt khả năng được giới thiệu với kết quả đã được đánh giá.

VIAC công bố nền tảng eCase để hỗ trợ nộp hồ sơ điện tử và quản lý vụ tranh chấp trực tuyến. Tài liệu giới thiệu nêu các chức năng quản lý tài liệu, theo dõi lịch, thông báo và giao diện song ngữ. Đây là ví dụ cụ thể trong nước cho thấy công cụ số đã được đưa vào hỗ trợ hoạt động trọng tài. Thông tin công bố của đơn vị vận hành là cơ sở mô tả chức năng, chưa phải kiểm toán độc lập về hiệu quả hoặc an toàn của toàn hệ thống. [6]



Hình 11. Lựa chọn mức độ chuyển đổi số. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Kinh nghiệm eCase có thể gợi mở những câu hỏi cho các tổ chức trọng tài: chức năng nào giải quyết nhu cầu hiện tại, điều kiện sử dụng được giải thích ra sao và cách hỗ trợ người dùng được tổ chức thế nào? Mỗi trung tâm có quy mô, quy tắc và nguồn lực khác nhau nên không cần sao chép toàn bộ mô hình. Mức độ phù hợp phải được đánh giá bằng tác vụ và rủi ro của chính tổ chức. Việc có nền tảng không có nghĩa mọi hồ sơ giấy hoặc mọi phương thức giao nhận đều được thay thế tự động.

10.3 Quản lý tài liệu và quản trị dữ liệu

Quản lý tài liệu giúp lưu trữ và tìm một hồ sơ; quản trị dữ liệu đặt thêm yêu cầu về quyền, chất lượng, mục đích và vòng đời thông tin. Hai việc cần được kết nối. Một trung tâm có thể làm tốt việc lưu trữ giấy hoặc thư điện tử nếu quy trình rõ; một hệ thống tập trung vẫn có thể gặp sai sót nếu phân quyền và phiên bản yếu. Do đó, không nên đánh đồng hình thức số với chất lượng quản trị.

Ở mô hình phân tán, thông tin có thể nằm trong nhiều hộp thư và thư mục. Rủi ro là khó xác định bản mới, người đã nhận hoặc nhiệm vụ chưa hoàn thành. Cách cải thiện trước tiên là đặt quy ước tên, quản lý quyền và thống nhất nơi lưu tài liệu. Không cần đợi một dự án lớn để sửa những điểm này, nhưng cũng không nên dùng quy trình tạm thời thay cho hệ thống phù hợp khi quy mô và mức độ nhạy cảm đã tăng.

Ở mô hình có nền tảng hỗ trợ, các sự kiện và tài liệu có thể được liên kết với hồ sơ và người phụ trách. Cần định nghĩa dữ liệu đủ dùng: ngày nhận, loại tài liệu, phiên bản và quyền truy cập. Không phải mọi nội dung vụ việc đều cần chuyển thành trường dữ liệu để phân tích. Việc thu thập thêm phải có mục đích hợp lý, tránh tạo một kho thông tin nhạy cảm lớn hơn mức cần thiết.

Các chức năng ghi nhận hoạt động có thể hỗ trợ kiểm tra giao nhận và xử lý sự cố. Tuy nhiên, một nhật ký hệ thống không tự là bất biến, đầy đủ hoặc chứng minh bên nhận thực sự có cơ hội đọc tài liệu. Cần xem cách ghi nhận, quyền quản trị và điều kiện truy cập. Với eCase, chỉ nên mô tả những chức năng có nguồn công khai; chưa đủ cơ sở để khẳng định nền tảng loại bỏ mọi chậm trễ hay tạo mức minh bạch tuyệt đối. [6, 19]

10.4 Tổ chức phiên họp trực tuyến phù hợp với vụ việc

Phiên họp trực tuyến hoặc kết hợp có thể giúp giảm đi lại và mở rộng khả năng tham gia. Hình thức phù hợp cần được xác định theo thỏa thuận, quy tắc, yêu cầu vụ việc và quyền của các bên. Không nên mặc định trực tuyến luôn tốt hơn trực tiếp hoặc đã trở thành tiêu chuẩn bắt buộc. Tài liệu ICC về sử dụng công nghệ nhấn mạnh việc đánh giá theo hoàn cảnh, cùng các công cụ chuẩn bị và quản lý phiên họp. [17]

Một phiên họp trực tuyến cần kế hoạch về người tham gia, múi giờ, tài liệu, hỗ trợ kỹ thuật và tình huống gián đoạn. Những yếu tố đó ảnh hưởng đến việc các bên trình bày và phản hồi, không chỉ đến sự thuận tiện. Tài liệu tham khảo của ICC có thể giúp xác định nhóm vấn đề cần thảo luận trước; khi sử dụng phải điều chỉnh theo khuôn khổ và điều kiện của vụ việc. Những điểm triển khai sau đây là đề xuất thực hành, không phải yêu cầu chung của mọi trung tâm. [18]

Bảo mật và tham gia: xác nhận danh tính, kiểm soát đường dẫn và quyền vào phòng; thống nhất người được hiện diện, việc ghi âm và cách trao đổi riêng. Mã hóa là một biện pháp kỹ thuật trong tổng thể kiểm soát, không bảo đảm tuyệt đối khi thiết bị hoặc tài khoản của người tham gia bị lộ.

Tài liệu và chứng cứ: thống nhất bộ tài liệu, cách đánh số và công cụ trình bày; xác định người điều khiển và cách xử lý nếu một bên không mở được tệp. Mục tiêu là cùng tiếp cận đúng tài liệu, không chỉ trình chiếu nhanh.

Biên bản và hỗ trợ ngôn ngữ: xác định có sử dụng ghi âm, phiên dịch hoặc chuyển lời nói thành văn bản hay không, theo cơ sở phù hợp. Nếu dùng AI, cần kiểm tra sai sót, bảo mật và nhà cung cấp; bản tạo tự động không mặc nhiên là bản chính thức của phiên họp.

Năng lực tổ chức trực tuyến có thể hỗ trợ một trung tâm phục vụ tranh chấp xuyên biên giới. Tuy nhiên, khả năng thu hút vụ việc còn phụ thuộc nhiều yếu tố như quy tắc, chuyên môn, uy tín và nhu cầu của các bên. Phòng họp trực tuyến không tự tạo lợi thế tương đương với những tổ chức đã có kinh nghiệm lâu dài. Đầu tư hợp lý cần bắt đầu từ việc bảo đảm chất lượng ở những tình huống tổ chức thực sự phải thực hiện.

10.5 Thay đổi quy trình và khả năng sử dụng của con người

Một dự án công nghệ có thể được triển khai nhưng ít sử dụng nếu chưa giải quyết được công việc của người dùng. Trước khi kết luận nguyên nhân là tâm lý chống thay đổi, cần kiểm tra giao diện, yêu cầu nhập liệu, hiệu lực của thao tác và chất lượng hướng dẫn. Người sử dụng có thể giữ bản giấy vì nhu

cầu pháp lý, công việc hoặc khả năng tiếp cận. Những lý do ấy cần được phân loại để chọn cách xử lý phù hợp.

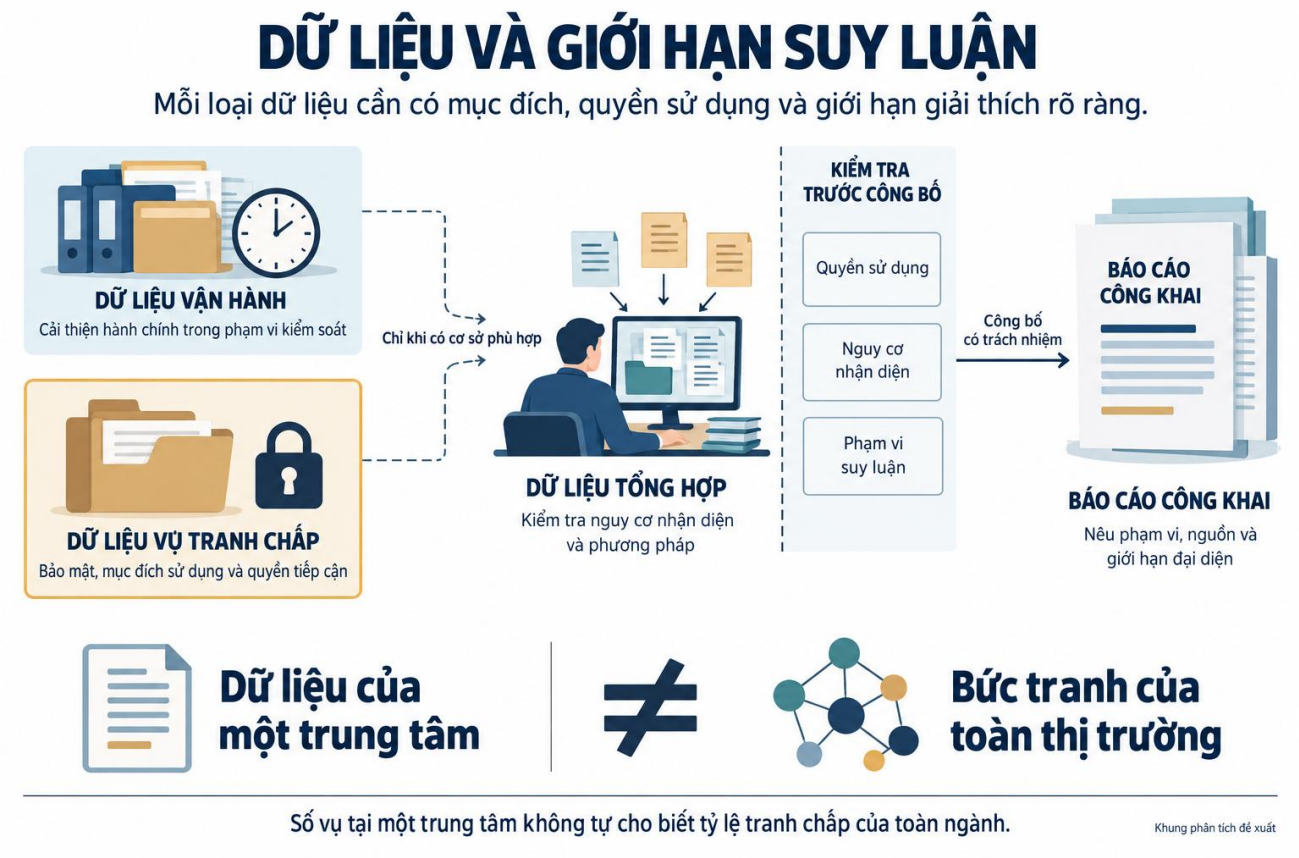
Nếu cùng một tài liệu phải được gửi qua nhiều kênh mà không có quy định rõ về nguồn tham chiếu, công việc có thể tăng và phiên bản dễ lệch. Cần xác định kênh chính, kênh dự phòng và cách hòa giải thông tin sau sự cố. Việc chuyển đổi nên có giai đoạn thử nghiệm và hỗ trợ, đặc biệt đối với người ít quen công cụ. Giảm giấy là một mục tiêu vận hành, không phải lý do để làm giảm cơ hội tham gia tố tụng.

Chuyển đổi nên bắt đầu từ mục tiêu và mô hình công việc: vấn đề gì cần giải quyết, ai chịu trách nhiệm và tiêu chí nào cho biết cải tiến thành công. Sau đó mới lựa chọn công cụ và kế hoạch đào tạo. Ngân sách phải phản ánh nhu cầu thực tế về phần mềm, quản trị, an toàn, hỗ trợ và duy trì.

10.6 Giá trị dữ liệu và giới hạn sử dụng

Dữ liệu vận hành có thể giúp nhận diện công việc lặp lại, thời gian phản hồi và lỗi tiếp nhận. Dữ liệu vụ tranh chấp có thể chứa những thông tin rất nhạy cảm về giao dịch và chiến lược của các bên. Hai loại cần được phân biệt khi đặt mục tiêu phân tích. Việc có dữ liệu không tự trao quyền sử dụng cho nghiên cứu, công bố hoặc huấn luyện công cụ AI. Mục đích mới phải có cơ sở và kiểm soát phù hợp.

Giá trị của dữ liệu phụ thuộc vào chất lượng, phạm vi và khả năng giải thích. Số vụ của một trung tâm cho biết hoạt động trong nguồn đó, không trực tiếp cho biết tỷ lệ tranh chấp của toàn ngành nếu thiếu mẫu số giao dịch. Thời gian của một vụ có thể bị ảnh hưởng bởi độ phức tạp và hành vi các bên. Phân tích để cải thiện quản trị cần nhận diện những khác biệt này, tránh biến dữ liệu thành xếp hạng đơn giản.



Hình 12. Dữ liệu và giới hạn suy luận. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Một chương trình khai thác dữ liệu có trách nhiệm cần xác định mục đích, mức tổng hợp, nguy cơ nhận diện và quyền tiếp cận. Ngay cả dữ liệu không có tên vẫn có thể tiết lộ vụ việc khi kết hợp với nguồn khác. Báo cáo công khai nên giải thích phương pháp và giới hạn; phân tích nội bộ cũng cần bảo mật và phân quyền. Luật về giao dịch điện tử, dữ liệu và bảo vệ dữ liệu cá nhân là những lớp quy định phải được đối chiếu theo hoạt động cụ thể. [15, 8, 9]

10.7 Kết luận về công nghệ và sự tin cậy

Chuyển đổi số đóng góp cho sự tin cậy khi giúp tổ chức thực hiện nhiệm vụ rõ ràng và ổn định hơn. Một biên nhận dễ hiểu, quyền truy cập phù hợp và một cơ chế xử lý sự cố có thể mang lại giá trị cụ thể. Ngược lại, nếu hệ thống gây khó khăn và không có đầu mối hỗ trợ, việc số hóa có thể làm giảm niềm tin. Vì vậy, cần đánh giá công nghệ qua trải nghiệm và quyền của người sử dụng.

Sự tin cậy của hệ thống đến từ cả thiết kế kỹ thuật và quản trị. Kiểm soát quyền quản trị, theo dõi thay đổi, sao lưu và phản hồi sự cố cần được thực hiện thường xuyên. Không có hệ thống mặc nhiên không thể bị thao túng; mục tiêu là ngăn ngừa, phát hiện và xử lý rủi ro. Lời giới thiệu phải phù hợp với mức độ đã kiểm chứng, không lấy một chức năng an ninh làm bảo đảm cho mọi hoạt động.

Đối với giai đoạn 2030–2035, trung tâm nên phát triển hạ tầng theo mức cần thiết và khả năng duy trì. Có thể bắt đầu từ quản lý tài liệu và thông báo trước khi mở rộng phân tích hoặc AI. Mỗi bước cần có điều kiện dừng, cách phục hồi và người chịu trách nhiệm. Năng lực số là một phần của chất lượng tổ chức, cùng với chuyên môn, đạo đức và quy trình pháp lý, không phải sự thay thế cho những nền tảng đó.

10.8 Các câu hỏi chiến lược về chuyển đổi số

Đánh giá hiện trạng: Những tác vụ nào đã có nguồn thông tin thống nhất và những tác vụ nào còn phụ thuộc việc nhập lại? Có thể dùng kinh nghiệm công khai của eCase làm điểm tham khảo, nhưng việc đánh giá từng tổ chức phải dựa vào nhu cầu, quy trình và điều kiện thực tế của tổ chức đó.

Khả năng sử dụng: Người dùng gặp khó ở thao tác, hướng dẫn hay điều kiện pháp lý? Cần thử nghiệm với cả người quen và ít quen công nghệ. Tỷ lệ sử dụng có ích khi được đặt cùng tỷ lệ hoàn thành tác vụ, sai sót và công việc hỗ trợ, không chỉ số tài khoản đăng ký.

An toàn thông tin: Ai quản lý quyền truy cập, cập nhật phần mềm, sao lưu và xử lý sự cố? Những nghĩa vụ nào cần thỏa thuận với nhà cung cấp? Hệ thống cần được kiểm tra theo mức rủi ro, không mặc định đưa lên đám mây là an toàn hoặc không an toàn trong mọi trường hợp.

Kết nối hệ thống: Việc tích hợp mang lại nhu cầu cụ thể nào và có cơ sở trao đổi dữ liệu hay chưa? Kết nối với cơ quan khác không chỉ là một quyết định kỹ thuật của trung tâm. Cần làm rõ thẩm quyền, quyền dữ liệu, chuẩn giao nhận và trách nhiệm khi thông tin sai.

Lộ trình tri thức: Loại dữ liệu nào phù hợp để tạo hướng dẫn hoặc báo cáo tổng hợp, và nguồn nào phải được giới hạn trong vụ việc? Có thể bắt đầu bằng dữ liệu hành chính ít nhạy cảm và nguồn công khai trước khi cân nhắc phân tích hồ sơ. Mục tiêu nghiên cứu phải được xác lập trước, không thu thập mọi thứ để tìm cách sử dụng sau.

Một lộ trình thử nghiệm có thể gồm ba bước. Trước hết chọn một tác vụ có tần suất đủ cao và phạm vi rõ, như xác nhận tiếp nhận tài liệu. Tiếp theo thử nghiệm với một nhóm người dùng và kiểm tra thời gian, sai sót, phản hồi cùng khả năng phục hồi. Cuối cùng quyết định mở rộng dựa trên kết quả và nguồn lực duy trì. Mỗi bước cần hồ sơ về thay đổi, người phê duyệt và vấn đề chưa được giải quyết.

Khi cân nhắc nhà cung cấp, các tổ chức trọng tài cần xem cả khả năng xuất dữ liệu, chấm dứt hợp đồng và chuyển sang hệ thống khác. Chi phí không chỉ là phí thuê ban đầu mà còn gồm triển khai, đào tạo,

hỗ trợ và bảo trì. Một hệ thống phù hợp phải phục vụ công việc nhiều năm, có cách xử lý thay đổi nhân sự và không làm tổ chức mất khả năng kiểm soát thông tin khi quan hệ với nhà cung cấp thay đổi.

11. Hiểu biết về trọng tài và khả năng sử dụng của doanh nghiệp

11.1 Hiểu biết thị trường trong chiến lược phát triển

Pháp luật, chất lượng phân xử và năng lực tổ chức là nền tảng để trọng tài hoạt động. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần biết khi nào có thể sử dụng, lựa chọn có hệ quả gì và phải thực hiện bước nào. Nâng cao hiểu biết thị trường vì vậy là một hướng bổ trợ cho phát triển, không làm những cải tiến pháp lý trở nên kém quan trọng. Vấn đề là nối tri thức chuyên môn với các quyết định mà người sử dụng thực sự phải đưa ra.

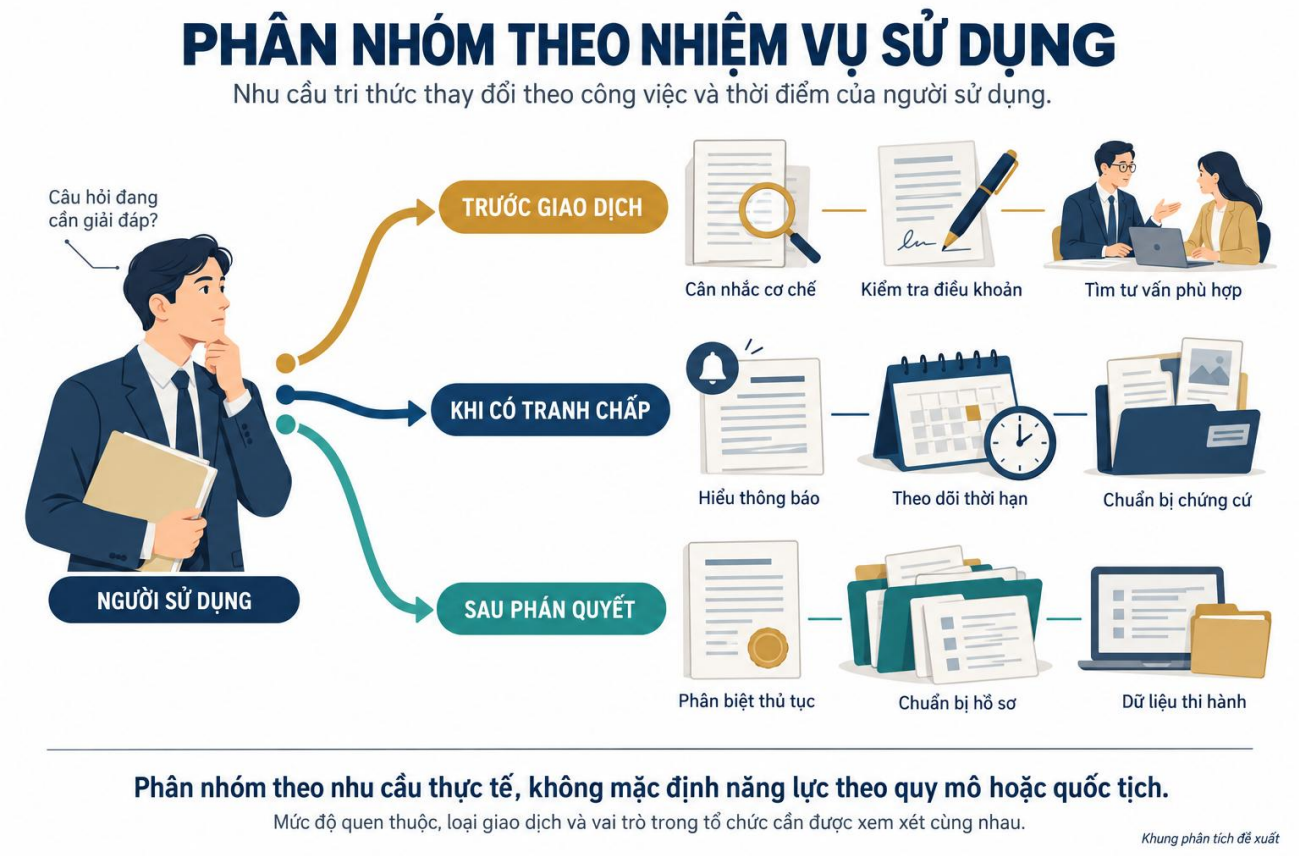
Người sử dụng có thể là lãnh đạo, phụ trách hợp đồng, pháp chế hoặc bộ phận tài chính. Một chương trình giáo dục nên xác định ai đọc, ở thời điểm nào và cần làm gì sau khi đọc. Lựa chọn đối tượng quá rộng dễ dẫn đến thông điệp chung và khó đánh giá. Để phục vụ doanh nghiệp, cần tìm hiểu cả những câu hỏi trước tranh chấp và khó khăn khi họ bắt đầu tham gia tố tụng.

Một cơ chế tốt có thể được sử dụng thông qua tư vấn dù người lãnh đạo chưa nắm đầy đủ chi tiết. Tuy nhiên, thiếu hiểu biết có thể làm doanh nghiệp bỏ lỡ thời hạn, hiểu sai chi phí hoặc lựa chọn điều khoản không phù hợp. Không nên coi mức hiểu biết hiện tại là một trần tăng trưởng bất biến. Giáo dục, tư vấn và trải nghiệm có thể thay đổi khả năng tiếp cận; những tác động này cần được theo dõi thay vì khẳng định bằng một quy luật chung.

Arbitration Literacy được hiểu ở đây là khả năng nhận diện, hiểu và sử dụng thông tin về trọng tài để đưa ra quyết định phù hợp. Nó bao gồm việc biết giới hạn của kiến thức của mình và khi nào cần hỗ trợ chuyên môn. Khái niệm phục vụ thiết kế chương trình, không phải danh hiệu chuyên môn mới. Thành công phải được đánh giá qua khả năng thực hiện, không chỉ việc người tham gia nhớ ưu điểm của trọng tài.

11.2 Nhận diện nhu cầu mà không gán định kiến cho nhóm doanh nghiệp

Nhu cầu tri thức khác nhau theo giao dịch, kinh nghiệm và nguồn lực tư vấn. Một doanh nghiệp nhỏ có thể quen trọng tài, còn một doanh nghiệp lớn có thể gặp loại tranh chấp mới. Do đó, phân khúc nên kết hợp quy mô với nhiệm vụ và tình huống sử dụng. Trước khi xây chương trình rộng, có thể khảo sát những câu hỏi lặp lại và thử tài liệu với một nhóm người dùng để xác định khoảng trống thực tế.



Hình 13. Phân nhóm theo nhiệm vụ sử dụng. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Người hành nghề có kinh nghiệm hoặc doanh nghiệp thường xuyên giao dịch quốc tế có thể cần tài liệu chuyên sâu về thẩm quyền, chứng cứ và thi hành. Tuy vậy, không thể mặc định tất cả luật sư hoặc doanh nghiệp FDI đều có mức hiểu biết cao, hoặc điều khoản trọng tài luôn bắt buộc trong mọi hợp đồng quốc tế. Chương trình cần kiểm tra kiến thức nền và mục tiêu trước khi lựa chọn độ sâu.

Doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể hạn chế nguồn lực pháp chế nên cần thông tin dễ sử dụng và phù hợp với giao dịch. Tỷ trọng số doanh nghiệp hoặc đóng góp GDP cũng không cho biết mức hiểu trọng tài. Điều hữu ích hơn là nhận diện những việc khó như đọc điều khoản, dự tính chi phí và phản hồi thông báo.

Một khoảng trống đáng nghiên cứu là liệu nhóm ít nguồn lực tư vấn có tiếp cận được tri thức cần thiết đúng thời điểm hay không. Nếu tài liệu chỉ tồn tại trong hội thảo chuyên môn, người phụ trách hợp đồng có thể khó tìm hoặc áp dụng. Việc bổ sung hướng dẫn ngắn, ví dụ và lối dẫn đến nguồn đầy đủ có thể giúp tiếp cận. Cần kiểm chứng hiệu quả qua cách người đọc sử dụng, tránh mô tả một nhóm như thị trường chưa được khai phá chỉ từ nhận định cảm tính.

11.3 Giá trị phòng ngừa và thời điểm lựa chọn cơ chế

Bảo hiểm và cơ chế giải quyết tranh chấp có điểm tương đồng ở việc người sử dụng cần hiểu giá trị trước khi rủi ro xảy ra. Tuy nhiên, chúng có bản chất khác nhau: bảo hiểm có thể chuyển giao một phần rủi ro theo hợp đồng, còn trọng tài giải quyết tranh chấp trong phạm vi thẩm quyền. Phép so sánh chỉ nên dùng để giải thích thời điểm giáo dục, không coi lịch sử tăng trưởng của một ngành là bằng chứng cho ngành khác.

Trong giai đoạn thương lượng hợp đồng, doanh nghiệp thường tập trung vào giá, giao hàng và thanh toán. Nội dung giải quyết tranh chấp có thể được xem muộn hoặc dùng theo mẫu. Giáo dục có thể giúp

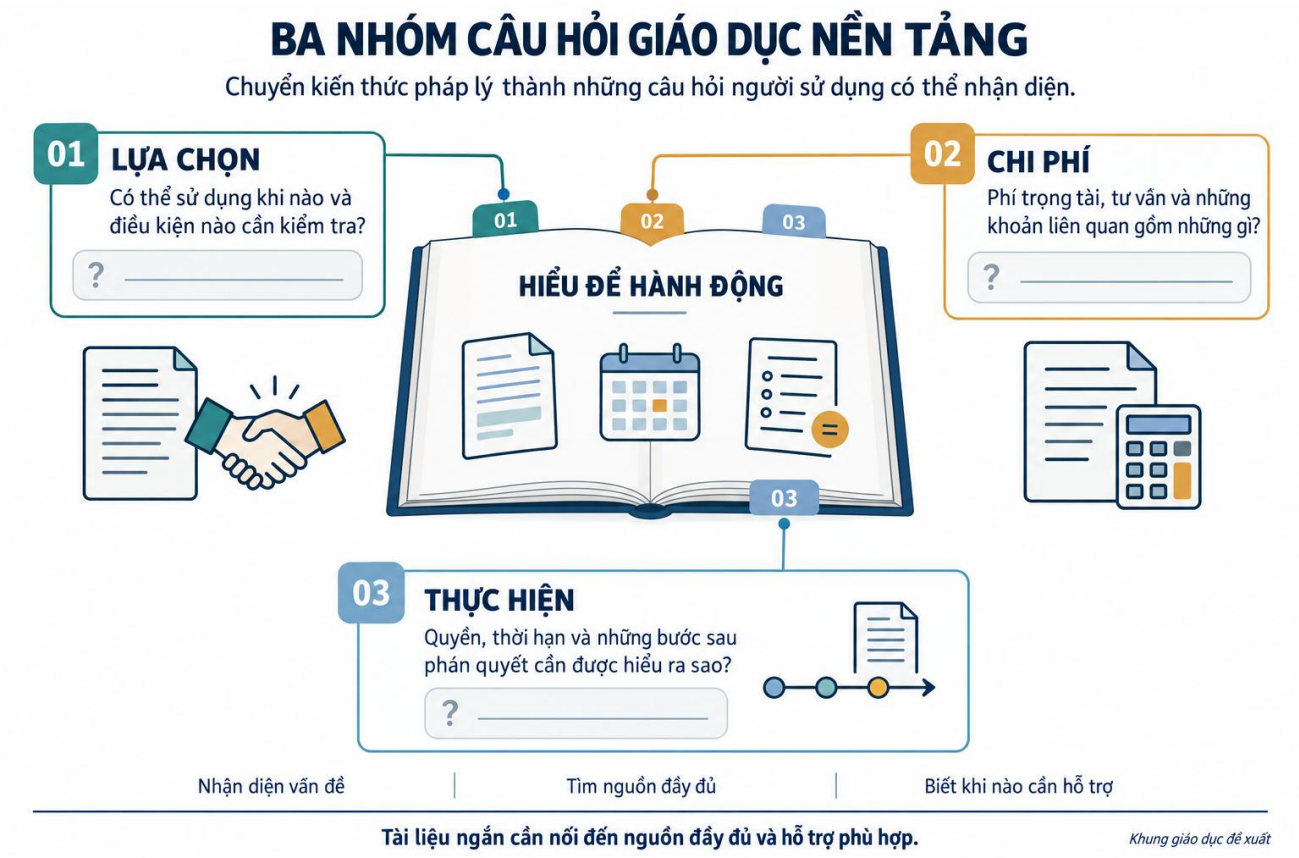
họ đưa câu hỏi này vào cùng quá trình quản trị hợp đồng: tranh chấp nào có thể phát sinh, đối tác và tài sản ở đâu, phương thức nào phù hợp và điều khoản cần được kiểm tra ra sao.

Thỏa thuận trọng tài có thể được lập trước hoặc sau khi tranh chấp phát sinh. Nếu hợp đồng chưa có điều khoản, lựa chọn trọng tài không tự động khép lại; các bên vẫn có thể thỏa thuận khi đáp ứng điều kiện luật định. Tuy nhiên, khi quan hệ đã căng thẳng, việc đạt thỏa thuận mới có thể khó hơn.[1]

11.4 Chuyển tri thức pháp lý thành năng lực hành động

Giáo dục nền tảng cần giải thích pháp luật qua tình huống. Chẳng hạn, tính độc lập của thỏa thuận trọng tài có ý nghĩa gì khi hợp đồng bị tranh luận là vô hiệu? Một thông báo yêu cầu phản hồi đặt ra công việc nào và cần hỏi ai nếu chưa hiểu? Những câu hỏi này nối thuật ngữ với hành động. Việc dùng ngôn ngữ dễ hiểu không loại bỏ nhu cầu học pháp lý, mà giúp người đọc có đường tiếp cận.

Lãnh đạo và người phụ trách hợp đồng cần biết tác động đến hoạt động kinh doanh: thời gian, chi phí, tài liệu và rủi ro. Đồng thời, họ cần hiểu một số điều kiện pháp lý đủ để không lựa chọn sai. Một chương trình có trách nhiệm giải thích điều gì người đọc có thể tự kiểm tra, điều gì chỉ là thông tin tham khảo và khi nào phải tìm tư vấn. Không nên hứa công cụ phổ thông có thể xác nhận mọi điều khoản hợp lệ.



Hình 14. Ba nhóm câu hỏi giáo dục nền tảng. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Sự phù hợp của ngôn ngữ cần được kiểm tra với người đọc. Sau một bài hướng dẫn, họ có xác định được bước tiếp theo và lý do của bước đó không? Có hiểu điều kiện hoặc ngoại lệ quan trọng không? Nếu chỉ nhớ rằng trọng tài nhanh và bảo mật, chương trình chưa đạt mục tiêu sử dụng có thông tin. Các lớp chuyên môn sâu vẫn cần thiết, nhưng phải có lối vào phù hợp cho những người chưa có nền tảng.

11.5 Thiết kế chương trình theo đối tượng và nhiệm vụ

Phân khúc không chỉ là chia doanh nghiệp nội địa và FDI. Có thể chia theo mức quen thuộc, loại giao dịch và vai trò trong tổ chức. Một người ký hợp đồng cần khung lựa chọn; người đang nhận thông báo cần hướng dẫn thời hạn; người hành nghề cần phân tích chuyên sâu. Mỗi chương trình nên xác định đầu ra học tập, tài liệu và cách kiểm tra, đồng thời có đường dẫn sang nội dung phù hợp hơn khi nhu cầu thay đổi.

Phân khúc thứ nhất là người mới tiếp cận và nhóm cần tri thức nền tảng.

Mục tiêu là hiểu điều kiện sử dụng, nhận diện công việc cần làm và biết nơi tìm nguồn đầy đủ. Cần tránh những cách gọi làm người học cảm thấy bị đánh giá thiếu năng lực.

Thông điệp là có thể lựa chọn và sử dụng trọng tài trên cơ sở thông tin phù hợp. Trọng tài không tự làm mọi bên bình đẳng về nguồn lực; thiết kế tố tụng phải bảo vệ cơ hội thực hiện quyền trong khuôn khổ áp dụng.

Phương thức có thể gồm hướng dẫn ngắn, sơ đồ bước, cẩm nang và bài tập tình huống. Công cụ kiểm tra điều khoản nên giúp phát hiện câu hỏi cần xem xét, không chứng nhận hiệu lực chỉ bằng vài ô nhập. Mỗi nội dung ngắn cần nối đến nguồn đầy đủ để người dùng kiểm tra điều kiện và phiên bản.

Phân khúc thứ hai là nhóm đã có kinh nghiệm hoặc cần thông tin về giao dịch xuyên biên giới.

Mục tiêu là cung cấp phân tích rõ về nguồn luật, quy tắc, lựa chọn và các thủ tục liên quan. Ngôn ngữ và độ sâu phải phù hợp với nhiệm vụ cụ thể, không chỉ với quốc tịch của người đọc.

Thông điệp cần giải thích cơ chế và bằng chứng thay vì bảo đảm toàn bộ môi trường đã an toàn hoặc mọi tòa án luôn hỗ trợ tối đa. Phân tích phải phân biệt hủy trong nước, công nhận phán quyết nước ngoài và tổ chức thi hành.

Phương thức có thể gồm nghiên cứu chuyên đề, tài liệu song ngữ và phân tích quyết định công khai. Báo cáo thực tiễn cần ghi phương pháp, phạm vi nguồn và giới hạn. Tài liệu tiếng Anh phải được kiểm tra cả thuật ngữ và ý nghĩa pháp lý, tránh dịch một khái niệm Việt Nam sang từ quen thuộc nhưng không tương đương.

Một nhóm bổ sung quan trọng là người tư vấn và những người có vai trò lan tỏa tri thức trong doanh nghiệp. Họ cần tài liệu có thể đưa vào đào tạo nội bộ, trao đổi hợp đồng hoặc giải thích với bộ phận kinh doanh. Chương trình dành cho nhóm này nên có ghi chú giảng dạy, tình huống và nguồn cập nhật. Việc chia sẻ tài liệu phải làm rõ quyền sử dụng và cách ghi nhận tác giả.

Theo hành trình, có thể tổ chức tri thức ở ba thời điểm: trước giao dịch, khi tranh chấp phát sinh và sau phán quyết. Trước giao dịch cần chọn cơ chế và thiết kế điều khoản; khi tranh chấp cần hiểu thông báo, yêu cầu và chứng cứ; sau phán quyết cần phân biệt những bước có thể tiếp tục. Cấu trúc này giúp người đọc tìm theo việc đang phải làm, đồng thời tránh đọc một chuỗi dài từ đầu chỉ để có câu trả lời cho một nhu cầu cụ thể.

11.6 Kết luận về hiểu biết và sự tin cậy

Một tổ chức được hiểu đúng có điều kiện tốt hơn để được đánh giá đúng. Tuy nhiên, hiểu biết không tự tạo niềm tin hoặc đảm bảo người học sẽ lựa chọn tổ chức. Chương trình cần giúp người sử dụng có năng lực quyết định, kể cả khi họ chọn phương thức khác. Đây là mục tiêu phù hợp với sự nghiêm túc của một trung tâm trọng tài và tạo cơ sở cho uy tín lâu dài.

Giáo dục có thể là một khoản đầu tư dài hạn vào khả năng sử dụng của thị trường. Để duy trì, cần nguồn lực biên tập, cập nhật và hỗ trợ. Không phải mọi nội dung phải có quy mô lớn; một hướng dẫn

chính xác về việc thường gặp có thể mang giá trị cao. Chương trình nên kết hợp tài liệu nền tảng ổn định với nội dung cập nhật khi luật, quy tắc hoặc cách vận hành thay đổi.

Kết quả cần được xem ở mức người học hiểu và làm được gì. Số vụ không đương nhiên tăng sau giáo dục, vì hiểu biết tốt hơn có thể giúp phòng ngừa hoặc giải quyết sớm một số tranh chấp. Do vậy, tăng hồ sơ không phải thước đo duy nhất. Các đơn vị triển khai có thể đánh giá việc sử dụng hướng dẫn, khả năng nhận diện điều khoản và chất lượng phản hồi trong bài tập, rồi xem những kết quả này có liên quan thế nào đến trải nghiệm thực tế.

11.7 Các câu hỏi chiến lược về giáo dục thị trường

Ngôn ngữ: Những thuật ngữ nào cần giải thích bằng tình huống và thuật ngữ nào phải giữ để tránh sai nghĩa? Có thể kiểm tra mức hiểu bằng việc người đọc diễn đạt lại điều kiện sử dụng và bước tiếp theo, thay vì chỉ hỏi bài viết có dễ đọc không.

Đánh giá: Sau chương trình, người học có nhận diện được vấn đề trong một điều khoản hoặc xác định tài liệu cần chuẩn bị không? Kiểm tra trước và sau có thể hỗ trợ đánh giá, nhưng cần xem kiến thức có được duy trì và áp dụng sau một thời gian hay không.

Hợp tác: Các hiệp hội và mạng lưới doanh nghiệp có thể giúp xác định câu hỏi thực tế, thử nghiệm tài liệu và tiếp cận nhóm phù hợp. Quan hệ hợp tác cần phân vai và cơ chế kiểm tra nội dung; không mặc định một tổ chức đồng ý làm kênh phân phối chỉ vì có mục tiêu tương đồng.

Công cụ tương tác: Công cụ nào giúp người dùng tự kiểm tra câu hỏi nền tảng mà không tạo cảm giác được tư vấn đầy đủ cho một vụ cụ thể? Nếu sử dụng AI, cần giới hạn nguồn, kiểm tra nội dung, giải thích phạm vi và kiểm soát dữ liệu người dùng nhập. Chưa nên lấy việc trả lời tự động làm mục tiêu thay cho chất lượng hỗ trợ.

Ngân sách: Các tổ chức trọng tài cần cân đối năng lực quản lý vụ việc với nghiên cứu, xuất bản và đào tạo thế nào? Có thể thử chương trình nhỏ có đầu ra rõ rồi mở rộng. Không có tỷ lệ chung cho mọi tổ chức; ưu tiên phải dựa trên nhiệm vụ hiện tại, nhu cầu và khả năng duy trì.

Đối với nội dung nền tảng, mỗi bài có thể đặt một mục tiêu sử dụng và một tình huống kiểm tra. Chẳng hạn, sau bài về điều khoản, người đọc biết kiểm tra tên trung tâm và phạm vi thỏa thuận; sau bài về chi phí, biết phân biệt phí trọng tài với chi phí tư vấn và các khoản khác. Các câu trả lời cần có nguồn và cập nhật theo phiên bản để tài liệu được sử dụng lâu dài.

Một thư viện giáo dục tốt còn cần cách chỉ dẫn khi chưa có câu trả lời. Người đọc nên biết câu hỏi thuộc thông tin chung hay cần tư vấn riêng, và bộ phận hỗ trợ của trung tâm có thể giải thích đến đâu. Điều này giúp giảm việc suy đoán và bảo vệ tính trung lập. Khả năng thừa nhận giới hạn, dẫn đến nguồn phù hợp và cập nhật khi phát hiện sai là một phần của chất lượng tri thức.

12. Truyền thông tri thức và trách nhiệm của tổ chức trọng tài

12.1 Làm rõ vai trò trước khi mở rộng sự hiện diện

Tổ chức trọng tài có thể đóng góp cho môi trường giao dịch thông qua việc thực hiện chức năng giải quyết tranh chấp và cung cấp thông tin phù hợp. Truyền thông giúp doanh nghiệp biết tổ chức là ai, cung cấp cơ chế gì và phải tiếp cận thế nào. Mục tiêu đầu tiên là nhận diện đúng vai trò. Một thông điệp về uy tín chỉ có ý nghĩa khi người đọc hiểu chức năng và điều kiện sử dụng.

Mức nhận biết cần được nghiên cứu theo nhóm người dùng và loại nội dung. Tổ chức có thể tìm hiểu mức nhận biết thông qua những câu hỏi nhận được, cách người đọc tìm tài liệu và những nhầm lẫn thường gặp. Những nguồn này giúp xác định việc cần giải thích trước khi mở rộng kênh.

Bảo mật ảnh hưởng đến loại nội dung có thể công bố, nhưng không buộc trung tâm im lặng về mọi hoạt động. Quy tắc, biểu phí, hướng dẫn, thông tin tổ chức và nghiên cứu từ nguồn công khai có thể giúp người dùng hiểu mà không cần tiết lộ vụ việc. Cần phân biệt thông tin nền tảng với nội dung hồ sơ cụ thể. Khi ranh giới rõ, truyền thông có thể phục vụ chức năng mà không làm giảm sự tin cậy.

12.2 Chia sẻ tri thức trong giới hạn bảo mật

Tố tụng không công khai và nghĩa vụ giữ bí mật là những lớp bảo vệ quan trọng, nhưng không có cùng phạm vi trong mọi hệ thống hoặc mọi vụ. Việc công bố cần được xem theo pháp luật, quy tắc, thỏa thuận và quyền liên quan. Một số thông tin có thể đã nằm trong nguồn tư pháp công khai, nhưng điều đó không có nghĩa toàn bộ hồ sơ có thể được sử dụng. Cần kiểm tra quyền và bối cảnh của từng nguồn.

Bài toán biên tập là lựa chọn nội dung có giá trị và cơ sở công bố phù hợp. Có thể dùng nguyên tắc pháp lý, hướng dẫn thủ tục, số liệu tổng hợp hoặc tình huống giả định. Đối với câu chuyện thực, phải kiểm tra căn cứ, sự đồng ý cần thiết và nguy cơ nhận diện. Sơ đồ dưới đây thể hiện ba yêu cầu cần cùng đáp ứng; không coi bảo mật và tri thức như hai cực chỉ có thể đánh đổi.



Hình 15. Ba yêu cầu khi xuất bản tri thức. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Một trung tâm không nên kể vụ việc như thành tích đã giúp một bên thắng kiện. Cách kể ấy dễ làm sai vai trò phân xử độc lập và tạo kỳ vọng thiên lệch. Nếu một tài liệu thực tiễn đủ điều kiện công bố, nội dung nên tập trung vào vấn đề, cơ chế và bài học, tránh biến kết quả của một bên thành bảo đảm cho người sử dụng tương lai. Ẩn tên cũng không tự loại bỏ nguy cơ tiết lộ.

Niềm tin có thể được hỗ trợ bằng những thông tin không cần hồ sơ mật: cách chọn trọng tài viên, quy trình hành chính, hướng dẫn tiếp cận tài liệu và phương pháp nghiên cứu. Những sản phẩm này cho thấy tổ chức có khả năng giải thích nhiệm vụ của mình. Để giữ giá trị, nội dung phải nối với thực tế vận hành và được sửa khi phát hiện thiếu chính xác.

12.3 Truyền thông giúp lựa chọn có thông tin

Quảng bá tổ chức và phổ biến tri thức có những mục tiêu liên quan nhưng khác nhau. Người đọc cần biết khi nào nội dung là giới thiệu dịch vụ, khi nào là nghiên cứu và khi nào là ý kiến của tác giả. Việc không phân biệt có thể khiến bình luận được hiểu như hướng dẫn chính thức hoặc thông tin giới thiệu được dùng như bằng chứng khoa học. Quản trị biên tập cần làm rõ những lớp này.

Truyền thông có thể giảm một số bất định do thiếu thông tin: quy tắc ở đâu, thủ tục nào áp dụng và ai có thể giải thích. Nó không thể loại bỏ rủi ro của một giao dịch hoặc tự tạo chất lượng phân xử. Một thông điệp có trách nhiệm nêu điều kiện và giới hạn ở nơi chúng ảnh hưởng đến quyết định của người đọc, tránh dùng danh tiếng để thay cho giải thích.

Thông tin nền tảng nên giúp người đọc trả lời những câu hỏi cụ thể:

Thỏa thuận trọng tài, tính độc lập, bình đẳng và tính chung thẩm có ý nghĩa gì trong khuôn khổ pháp luật áp dụng?

Trung tâm, hội đồng trọng tài, tòa án và chủ thể thi hành có vai trò nào; người sử dụng cần hỏi ai khi phát sinh vấn đề?

Tổ chức kiểm soát chất lượng hỗ trợ hành chính ra sao, và những quyết định phân xử được bảo vệ hoặc xem xét theo cơ chế nào?

Việc giải thích đúng giúp người đọc hình thành kỳ vọng phù hợp. Nhưng một thông tin rõ không làm niềm tin tự động xuất hiện; người sử dụng còn đánh giá qua trải nghiệm và chất lượng thực hiện. Vì vậy, truyền thông cần tiếp nhận câu hỏi và phản hồi, đưa những vấn đề lặp lại trở lại khâu quản trị. Nội dung và vận hành được kết nối qua quá trình sửa sai và cập nhật ấy.

12.4 Sự hiện diện chuyên môn trước khi có tranh chấp

Tổ chức có thể được biết đến qua nghiên cứu và giáo dục trước khi người đọc cần dùng dịch vụ. Đây là một cơ hội phát triển quan hệ chuyên môn. Chi phí, chuyên môn và điều kiện vận hành vẫn có vai trò trong lựa chọn; không có cơ sở để kết luận các yếu tố này đã bị san phẳng. Đóng góp tri thức có chất lượng có thể giúp tổ chức được nhận diện về chuyên môn, với giá trị cần được thể hiện qua nội dung và khả năng sử dụng.

Trước một vụ tranh chấp, doanh nghiệp có thể đã tiếp cận tổ chức qua nhiều hình thức, chẳng hạn:

Một bài phân tích rủi ro hợp đồng gắn với giao dịch mà người đọc đang phụ trách.

Một cuộc đối thoại chuyên môn giúp nhận diện vấn đề công nghệ, dữ liệu hoặc chứng cứ.

Một hướng dẫn thực hành giúp kiểm tra câu hỏi nền tảng trước khi tìm tư vấn cho điều khoản cụ thể.



Hình 16. Tri thức và lựa chọn của người sử dụng. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Những tương tác đó có thể giúp tổ chức được nhận diện và đánh giá. Việc có chuyển thành lựa chọn điều khoản hay không còn phụ thuộc nhu cầu, thỏa thuận và những yếu tố khác. Đặc biệt, khi tranh chấp đã xảy ra, trung tâm có thể đã được xác định trong hợp đồng; không thể mặc định doanh nghiệp tự chọn lại nơi giải quyết chỉ vì nhớ một nội dung. Mô hình liên hệ giữa tri thức, niềm tin và lựa chọn cần được xem là giả thuyết để nghiên cứu.

12.5 Thư viện tri thức như một năng lực lâu dài

Sản phẩm tri thức có thể giúp thể hiện năng lực phân tích, nhưng chỉ khi có nguồn và quy trình kiểm tra. Một bài dài hoặc một thiết kế đẹp chưa đủ chứng minh chất lượng. Thư viện cần có cách phân loại, tìm kiếm, ghi tác giả và cập nhật. Mục tiêu là người đọc tìm đúng nội dung và biết giá trị sử dụng của nó, không chỉ tạo nhiều bài để duy trì tần suất.

Bài phân tích luật, báo cáo chuyên đề và bản tin có thể đáp ứng những nhu cầu khác nhau. Bài luật cần xác định quy định và điều kiện; báo cáo cần phương pháp và nguồn dữ liệu; bản tin cần ngày cập nhật và đường dẫn. Tổ chức nên chọn hình thức theo câu hỏi thay vì gọi mọi sản phẩm là nghiên cứu. Cũng cần phân biệt ấn phẩm do tổ chức tự phát hành với tài liệu tuyển chọn từ bên khác.

Phân phối số có thể giảm chi phí tiếp cận thêm người đọc, nhưng không làm chi phí biên tập, kiểm tra và duy trì bằng không. Một tài liệu đã đăng vẫn cần cập nhật khi nguồn thay đổi và xử lý khi phát hiện lỗi. Ngân sách phải tính cả vòng đời nội dung. Việc mở rộng thư viện nên đi cùng khả năng duy trì chất lượng, tránh để số lượng lớn làm khó tìm kiếm hoặc che khuất phiên bản mới.

12.6 Kết luận về truyền thông phục vụ hiểu biết

Với tầm nhìn 2030–2035, truyền thông của trung tâm trọng tài cần hỗ trợ người sử dụng hiểu đúng và có khả năng hành động. Mức nhận biết có giá trị, nhưng phải được đặt cùng chất lượng thông tin

và trải nghiệm. Cách tiếp cận này giúp tổ chức phát triển sự hiện diện phù hợp với vai trò của mình, đồng thời tránh dùng mục tiêu tăng tương tác để dẫn dắt những thông điệp vượt căn cứ.

Communication for Justice được dùng như một định hướng về trách nhiệm thông tin, với những yêu cầu thực hiện sau:

Giải thích chức năng, quyền và điều kiện sử dụng bằng ngôn ngữ rõ ràng, giữ đúng ý nghĩa pháp lý.

Công bố nguồn, tác giả và phạm vi ý kiến; phân biệt thông tin chính thức với bình luận hoặc nội dung của đối tác.

Tiếp nhận phản hồi, sửa lỗi và cập nhật có trách nhiệm, đồng thời bảo vệ hồ sơ và sự độc lập của việc phân xử.

Một chiến lược truyền thông nghiêm túc cần được tổ chức bằng công việc cụ thể: chọn vấn đề, giao biên tập, kiểm tra nguồn và quản lý phiên bản. Uy tín có thể được củng cố khi người đọc nhìn thấy sự nhất quán và hữu ích qua thời gian. Đóng góp của trung tâm cần được đánh giá qua tính hữu ích của nội dung, chất lượng thực hiện và kết quả trong phạm vi chức năng của mình.

12.7 Các câu hỏi chiến lược về xuất bản và phân phối

Bảo mật: Ai kiểm tra cơ sở công bố và nguy cơ nhận diện khi tài liệu xuất phát từ vụ việc? Cần có quy trình phê duyệt và xử lý phản hồi, không hứa một ranh giới bảo mật tuyệt đối chỉ vì đã ẩn tên. Nguồn công khai và tình huống giả định cần được ghi rõ để người đọc hiểu bản chất.

Kênh phân phối: Người đọc mục tiêu tìm tri thức ở đâu và dùng nội dung theo hình thức nào? Có thể thử website, bản tin, mạng lưới chuyên môn và kênh xã hội theo nhiệm vụ cụ thể. Không nên mặc định lãnh đạo chỉ dùng LinkedIn hoặc các kênh phổ biến không phù hợp; lựa chọn cần dựa vào dữ liệu và nguồn lực.

Thư viện số: Cách tìm theo chủ đề, loại tài liệu và thời điểm có giúp người đọc tiếp cận đúng nguồn không? Có thể bổ sung đề xuất nội dung theo chủ đề trước khi cần cá nhân hóa theo dữ liệu người dùng. Thiết kế nên rõ, dễ duy trì và không thu thập thông tin vượt nhu cầu.

Đo lường: Có thể biết người đọc tìm được câu trả lời, sử dụng hướng dẫn hoặc quay lại vì nhu cầu gì? Lượt xem vẫn là dữ liệu tiếp cận hữu ích nhưng không tự chứng minh hiểu biết. Cần kết hợp phản hồi, tình huống kiểm tra và quan sát hành trình, đồng thời nêu giới hạn suy luận.

Nhân sự: Tổ chức trọng tài cần một bộ phận xuất bản đầy đủ hay một nhóm phối hợp với trách nhiệm rõ? Cấu trúc nên đáp ứng quy mô công việc và ngân sách. Dù hình thức nào, phải có người chịu trách nhiệm nội dung, kiểm tra chuyên môn, quyền sử dụng tài liệu và cập nhật sau phát hành.

Một hệ thống tri thức có thể kết nối nhiều hình thức: đối thoại chuyên môn giúp hình thành câu hỏi và tập hợp ý kiến; tài liệu nền tảng hệ thống hóa kiến thức; bài bình luận phân tích những cách tiếp cận khác nhau; sự kiện tạo cơ hội trao đổi; ấn phẩm lưu giữ kết quả nghiên cứu và biên tập đủ chiều sâu. Mỗi hình thức có giá trị riêng và có thể dẫn người đọc đến nguồn liên quan. Sự kết nối cần phục vụ việc học và sử dụng kiến thức, đồng thời phù hợp với khả năng duy trì của đơn vị thực hiện.

Đối với ấn phẩm chuyên môn, cần ghi rõ chủ thể phát hành, tác giả, phiên bản và quyền phân phối. Tài liệu do đối tác cung cấp hoặc được tuyển chọn không mặc nhiên trở thành quan điểm chính thức của đơn vị giới thiệu. Bài giới thiệu cần nói đúng nội dung và giá trị sử dụng, phân biệt trách nhiệm của tác giả, đơn vị phát hành và đơn vị tuyển chọn. Với ấn phẩm do tổ chức tự phát hành, trách nhiệm biên tập cần tương ứng với tính chất nghiên cứu, giáo dục hoặc thông tin tổ chức.

Một quy trình xuất bản tối thiểu gồm xác định mục đích, kiểm tra nguồn, rà chuyên môn, xem quyền và bảo mật, duyệt nội dung, phát hành và theo dõi cập nhật. Vai trò có thể kiêm nhiệm nhưng trách nhiệm không nên mơ hồ. Khi có sai sót ảnh hưởng đến ý nghĩa, cần sửa rõ và lưu thông tin phiên bản.

Chất lượng thư viện được thể hiện ở khả năng sử dụng và độ tin cậy của từng tài liệu, không chỉ ở số lượng xuất hiện khi website ra mắt.

13. Phát triển con người để thực hiện chuyển đổi tổ chức

13.1 Năng lực con người trong mô hình vận hành

Chuyển đổi tổ chức cần người có khả năng thực hiện những nhiệm vụ mới. Không chỉ trọng tài viên mà còn thư ký, nhân sự vận hành, biên tập và người quản lý phải hiểu công việc của mình. Nếu một hệ thống yêu cầu kỹ năng mà người dùng chưa được hỗ trợ, hiệu quả có thể thấp. Chương này tập trung vào việc tổ chức năng lực và phát triển đội ngũ, tiếp nối khung chuyên môn của trọng tài viên ở chương 8 mà không lặp lại toàn bộ chân dung.

Pháp luật, quy trình, công nghệ và con người tạo điều kiện cho nhau. Trọng tài viên chịu trách nhiệm phân xử; trung tâm hỗ trợ vận hành; người biên tập chịu trách nhiệm tri thức công khai. Không nên gom mọi điểm nghẽn vào đội ngũ trọng tài viên, vì một vấn đề tiếp nhận hồ sơ hoặc quản lý dữ liệu có thể thuộc khâu khác. Phân vai đúng giúp đầu tư vào đúng năng lực và tránh giao trách nhiệm vượt phạm vi.



Hình 17. Con người thực hiện các nhiệm vụ khác nhau. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Câu hỏi phát triển là năng lực nào cần giữ, năng lực nào cần bổ sung và cơ chế nào giúp đội ngũ áp dụng. Kinh nghiệm đã tích lũy vẫn có giá trị, đồng thời cần cập nhật trước yêu cầu giao dịch và công cụ mới. Việc đánh giá nên dựa vào nhiệm vụ và sản phẩm thực hành, không giả định thế hệ đi trước thiếu thích nghi hoặc thế hệ sau đương nhiên đáp ứng tốt hơn.

13.2 Kinh nghiệm tích lũy và nhu cầu chuyên môn mới

Đội ngũ có kinh nghiệm mang lại kiến thức thực tiễn về thẩm quyền, chứng cứ, quản lý phiên họp và lập luận. Những giá trị này có thể được chuyển giao qua giảng dạy, thảo luận và hồ sơ giả định. Việc sử dụng hồ sơ thật cần cơ sở phù hợp và giới hạn tiếp cận. Một chương trình phát triển tốt kết hợp kinh nghiệm với khả năng học mới, thay vì đặt hai yếu tố trong quan hệ loại trừ.

Một số loại giao dịch tạo thêm yêu cầu về dữ liệu, kỹ thuật hoặc mô hình tài chính. Tuy nhiên, các vấn đề truyền thống về nghĩa vụ, vi phạm và chứng minh vẫn có thể giữ vai trò lớn. Các ví dụ trong bảng dưới đây minh họa câu hỏi chuyên môn có thể phát sinh, không kết luận mọi tranh chấp trong một ngành đều có cùng bản chất hoặc thuộc thẩm quyền trọng tài.



Hình 18. Ví dụ về câu hỏi chuyên môn có thể phát sinh. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Am hiểu kỹ thuật giúp xác định vấn đề và đánh giá lời giải thích. Trọng tài viên không cần tự trở thành chuyên gia ở mọi lĩnh vực; cần biết khi nào phải yêu cầu các bên làm rõ và sử dụng chuyên gia theo cơ chế phù hợp. Nguồn hiểu biết riêng phải được xử lý để không làm mất cơ hội phản hồi. Mọi yêu cầu mới vẫn phải được đặt trong thẩm quyền và trách nhiệm phân xử.

13.3 Năng lực chuyên sâu và khả năng phối hợp liên ngành

Mô hình chữ T có thể dùng như một khung đào tạo: chiều sâu ở năng lực phân xử và chiều rộng ở kiến thức bổ trợ. Đây là mô hình đề xuất, không phải tiêu chuẩn pháp lý mới. Mức năng lực cần thiết tùy vai trò và loại việc. Đối với trọng tài viên ngoài ngành luật, việc bổ sung pháp luật và tố tụng có thể là ưu tiên; với người đã có nền tảng luật, nội dung bổ trợ có thể là kỹ thuật và giao dịch.

Nền tảng thứ nhất là pháp luật tố tụng và lập luận.

Người phân xử cần nhận diện cơ sở thẩm quyền, nguồn luật, yêu cầu và chứng cứ. Năng lực được thể hiện ở quyết định có lý do và cách tổ chức để các bên thực hiện quyền. Không thể bảo đảm khả năng thi hành toàn cầu chỉ từ chuyên môn pháp lý của hội đồng. Kết quả còn phụ thuộc chế độ công nhận, tài sản và các điều kiện khác. Đào tạo cần làm rõ mối liên hệ ấy để tránh kỳ vọng vượt phạm vi.

Nền tảng thứ hai là hiểu biết công nghệ và dữ liệu.

Thư điện tử, nhật ký hệ thống hoặc bản ghi giao dịch có thể là nguồn tài liệu quan trọng. Cách đánh giá cần xem nguồn, thời điểm, tính toàn vẹn và bối cảnh. Công nghệ blockchain hoặc hợp đồng thông minh không tự chứng minh mọi nội dung đúng hay nghĩa vụ đã được thực hiện. Chương trình thực hành nên cho người học kiểm tra một chuỗi tài liệu có mâu thuẫn và giải thích điều có thể kết luận.

Năng lực công nghệ được hiểu là biết sử dụng công cụ, nhận diện giới hạn và đặt câu hỏi phù hợp. Không cần lấy kỹ năng lập trình làm điều kiện chung. Nếu sử dụng AI để hỗ trợ nghiên cứu hoặc sắp xếp tài liệu, người dùng cần kiểm tra nguồn và bảo mật; kết quả do công cụ tạo không thay trách nhiệm chuyên môn. Tiêu chí đào tạo phải gắn với tác vụ, không chỉ với mức độ quen thuộc một phần mềm.

Nền tảng thứ ba là giao tiếp trong môi trường đa văn hóa.

Các bên có thể có kỳ vọng khác nhau về cách trình bày, trao đổi tài liệu và vai trò chuyên gia. Năng lực giao tiếp giúp hội đồng giải thích yêu cầu rõ ràng và nhận diện khi khác biệt tạo trở ngại tham gia. Không nên quy hành vi cho một đặc tính quốc gia hoặc giả định có thể đọc động cơ chỉ từ văn hóa. Cách đánh giá phải dựa trên hành vi và tình tiết cụ thể.

Sự thích ứng thể hiện ở cách đặt câu hỏi, xác nhận mức hiểu và điều phối trình bày. Nó không trao quyền cho trọng tài viên điều chỉnh kết quả để phù hợp với mong muốn kinh doanh hoặc trở thành người thương lượng riêng. Nếu có hoạt động hỗ trợ thỏa thuận trong một cơ chế được phép, phải bảo vệ tính độc lập và sự đồng ý cần thiết. Vai trò không được chuyển đổi ngầm trong cùng vụ việc.

13.4 Quản lý quá trình giải quyết và ranh giới nghề nghiệp

Năng lực quản lý quá trình giải quyết tranh chấp cần gắn với đúng vai trò nghề nghiệp. Trọng tài viên tổ chức tố tụng và phân xử độc lập; luật sư tư vấn hoặc đại diện bảo vệ lợi ích hợp pháp của khách hàng; hòa giải viên hỗ trợ các bên đạt thỏa thuận trong cơ chế phù hợp; chuyên gia cung cấp ý kiến chuyên môn. Sơ đồ dưới đây làm rõ những ranh giới này.



Hình 19. Ranh giới giữa những vai trò nghề nghiệp. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Trọng tài viên có thể tổ chức lịch, làm rõ vấn đề và quản lý trao đổi trong phạm vi nhiệm vụ. Mục tiêu là giải quyết tranh chấp hiệu quả và công bằng, không tối ưu lợi ích kinh doanh riêng cho một bên. Luật sư tư vấn điều khoản và bảo vệ khách hàng; hòa giải viên hỗ trợ tìm thỏa thuận theo cơ chế của mình; chuyên gia cung cấp ý kiến chuyên môn. Việc tôn trọng ranh giới giúp các năng lực bổ trợ mà không tạo xung đột vai trò.

13.5 Phát triển đội ngũ như một chương trình của tổ chức

Nguồn lực con người cần được phát triển cùng quy tắc và hạ tầng. Một danh sách trọng tài viên phù hợp cần thông tin chuyên môn rõ và cơ chế kiểm tra điều kiện. Đối với nhân sự trung tâm, mô tả nhiệm vụ và đào tạo phải phản ánh trách nhiệm hành chính khác với nhiệm vụ phân xử.

Tổ chức có thể xây lộ trình bằng những nhóm việc: nền tảng, thực hành mô phỏng, cập nhật chuyên đề và phản hồi. Người có kinh nghiệm có thể hướng dẫn cách lập luận; người am hiểu công nghệ có thể hỗ trợ thực hành công cụ. Sự phối hợp phải dựa trên năng lực và cơ sở tham gia, không mặc định ghép người vào hội đồng để đào tạo bất kể lựa chọn của các bên. Phát triển đội ngũ là một quá trình có tiêu chí và kiểm tra.

13.6 Các câu hỏi chiến lược về đào tạo và phân vai

Năng lực số: Những tác vụ nào cần trở thành tiêu chí đánh giá trong từng vai trò? Nếu đặt tiêu chuẩn bổ sung cho danh sách trọng tài viên, phải có mục tiêu và cơ sở phù hợp. Chứng nhận đào tạo có thể là thông tin tham khảo, nhưng cần kết hợp bài thực hành và khả năng thực hiện nhiệm vụ.

Chuyển giao: Làm thế nào để học từ người có kinh nghiệm qua nguồn công khai, hồ sơ giả định hoặc hoạt động được phép? Việc quan sát vụ thật cần kiểm tra bảo mật, xung đột và quyền tiếp cận. Không thể đưa người học vào quy trình chỉ vì mục tiêu đào tạo mà chưa có cơ sở thích hợp.

Mô phỏng: Có thể xây dựng bài tập về chứng cứ số, phiên họp trực tuyến và quyết định thủ tục như thế nào? Tình huống cần có đủ thông tin, nhiệm vụ cụ thể, tiêu chí đánh giá và phản hồi có lý do. Công cụ kỹ thuật được lựa chọn để phục vụ mục tiêu học tập.

Môi trường quốc tế: Cần phát triển ngôn ngữ, cách giải thích thủ tục và khả năng làm việc với nền tảng pháp lý khác như thế nào? Tự tin cần dựa vào thực hành và phản hồi. Việc dùng tiếng Anh không tự chứng minh chất lượng quốc tế; mục tiêu là hiểu đúng, giao tiếp rõ và bảo vệ quyền trong vụ việc.

Chuyên môn ngoài luật: Làm thế nào để chuyên gia phù hợp tham gia trong đúng vai trò và đáp ứng điều kiện luật định? Trọng tài viên, chuyên gia của một bên và chuyên gia được hội đồng sử dụng có nhiệm vụ khác nhau. Tiêu chí và cơ chế xung đột cần tương ứng với vai trò, tránh dùng cùng một nhãn chung cho mọi đóng góp chuyên môn. [1]

Một chương trình đào tạo liên ngành có thể sử dụng hồ sơ giả định liên quan đến hợp đồng dịch vụ số, yêu cầu thanh toán và dữ liệu trao đổi giữa các bên. Nhóm trọng tài viên thực hành quyết định thủ tục và đánh giá chứng cứ; nhóm thư ký thực hành quản lý phiên bản, thông báo và xác nhận tiếp nhận; nhóm biên tập thực hành chuyển vấn đề thành tài liệu giáo dục. Các nhiệm vụ cùng xuất phát từ một bối cảnh nhưng có tiêu chí và giới hạn khác nhau.

Đánh giá cần phản ánh sản phẩm công việc. Một quyết định thủ tục phải rõ cơ sở và bảo vệ quyền; một hồ sơ vận hành phải có phiên bản và phân quyền đúng; một tài liệu giáo dục phải có nguồn và giải thích điều kiện. Kết quả có thể giúp xác định nội dung đào tạo tiếp theo. Mục tiêu là tạo năng lực thực hiện có thể kiểm tra, không chỉ tăng số người tham dự hoặc số chứng chỉ.

Độc lập, vô tư và trách nhiệm nghề nghiệp cần xuyên suốt chương trình. Người học phải biết kiểm tra khả năng nhận nhiệm vụ, công bố quan hệ và cập nhật khi hoàn cảnh thay đổi. IBA Guidelines on Conflicts of Interest in International Arbitration 2024 có thể hỗ trợ thảo luận chuyên môn, nhưng giá trị áp dụng cần đặt cùng luật, quy tắc và điều kiện của vụ việc. Công bố thông tin không tự làm mọi xung đột trở nên chấp nhận được. [16]

Kết thúc Phần III, yêu cầu chuyển đổi được xác định bằng năm nhóm năng lực liên quan: quản trị sự tin cậy, vận hành số, giáo dục thị trường, xuất bản có trách nhiệm và phát triển con người. Từ nền tảng đó, Phần IV mở rộng thảo luận sang những ưu tiên chung của trọng tài Việt Nam và khả năng đóng góp của các chủ thể trong hệ sinh thái. Những định hướng dài hạn cần gắn với trách nhiệm, điều kiện thực hiện và bằng chứng để tiếp tục đánh giá.

PHẦN IV

Những ưu tiên phát triển trọng tài Việt Nam đến năm 2035

Ba phần trước đã xem xét những chuyển động của môi trường kinh doanh, các điều kiện tạo dựng niềm tin và những năng lực cần phát triển trong hoạt động trọng tài. Từ các phân tích đó, câu hỏi đặt ra cho giai đoạn tiếp theo là Việt Nam nên ưu tiên điều gì để trọng tài đáp ứng tốt hơn nhu cầu giải quyết tranh chấp của một nền kinh tế ngày càng phức tạp và có mức độ kết nối quốc tế cao.

Câu trả lời cần được xây dựng từ nhiều phía. Khuôn khổ pháp lý, hoạt động hỗ trợ và giám sát của cơ quan tư pháp, năng lực của tổ chức trọng tài, chất lượng đội ngũ hành nghề và khả năng sử dụng cơ chế của doanh nghiệp có quan hệ chặt chẽ với nhau. Sự tiến bộ ở một khâu sẽ khó phát huy đầy đủ nếu những khâu còn lại chưa tạo được điều kiện tương ứng.

Phần IV đề xuất một nghị sự phát triển chung, tập trung vào những ưu tiên có thể củng cố chất lượng và khả năng sử dụng trọng tài tại Việt Nam. Các mốc 2030 và 2035 được dùng để tổ chức thảo luận về ngắn hạn và dài hạn; đây không phải lộ trình đã được các chủ thể thống nhất hoặc cam kết thực hiện. Giá trị của nghị sự nằm ở khả năng xác định vấn đề, làm rõ điều kiện thực hiện và tạo cơ sở để tiếp tục nghiên cứu, đối thoại, đánh giá.

14. Những ưu tiên phát triển trọng tài Việt Nam đến năm 2035

14.1 Xác định sự phát triển từ chất lượng giải quyết tranh chấp

Sự phát triển của trọng tài thường được nhận diện qua số vụ việc, tổng giá trị tranh chấp, số tổ chức cung cấp dịch vụ hoặc mức độ hiện diện trong các giao dịch quốc tế. Những chỉ dấu này giúp mô tả quy mô hoạt động, nhưng cần được đọc cùng các thông tin về chất lượng. Một thị trường có thêm vụ việc chưa đồng nghĩa với việc doanh nghiệp hiểu rõ hơn về trọng tài, các bên tham gia thuận lợi hơn hoặc kết quả giải quyết được thực hiện hiệu quả hơn.

Định hướng đến năm 2035 vì vậy cần bắt đầu từ giá trị mà trọng tài tạo ra cho người sử dụng và môi trường giao dịch. Doanh nghiệp có thể lựa chọn cơ chế trên cơ sở thông tin rõ ràng hay không? Các bên có cơ hội thực chất để trình bày và bảo vệ quyền của mình hay không? Quá trình giải quyết có được tổ chức phù hợp với tính chất vụ việc? Phán quyết có lập luận đủ rõ để người nhận hiểu cơ sở của quyết định? Những câu hỏi đó đưa thảo luận phát triển trở về với chất lượng công việc.

Niềm tin cũng cần được nhìn theo một quá trình dài hơn thời gian diễn ra vụ tranh chấp. Nó bắt đầu khi doanh nghiệp cân nhắc điều khoản giải quyết tranh chấp, tiếp tục qua trải nghiệm nộp hồ sơ, trao đổi tài liệu, lựa chọn trọng tài viên và tham gia phiên họp, rồi kéo dài đến giai đoạn sau phán quyết. Mỗi điểm tiếp xúc có thể củng cố hoặc làm suy giảm sự tin cậy đối với cơ chế.

Theo cách tiếp cận này, tham vọng phát triển cần đi cùng năng lực giải thích và kiểm chứng. Một tổ chức có thể công bố số liệu hoạt động trong phạm vi được phép; một chương trình đào tạo có thể cho thấy người học thực hiện được nhiệm vụ nào; một sáng kiến công nghệ có thể chứng minh công việc được cải thiện ra sao. Những bằng chứng có phạm vi rõ giúp cộng đồng đánh giá tiến bộ mà không phải dựa chủ yếu vào thông điệp định vị.

Một nghị sự chung cũng cần thừa nhận sự đa dạng của thị trường. Các tổ chức trọng tài có điều kiện, kinh nghiệm và nhóm người sử dụng khác nhau. Sự phát triển có thể diễn ra qua nhiều mô hình: chuyên môn hóa theo lĩnh vực, phục vụ tốt một nhóm nhu cầu, mở rộng khả năng xử lý giao dịch quốc

tế hoặc tăng khả năng tiếp cận cho doanh nghiệp trong nước. Điều quan trọng là mỗi hướng đi tạo ra năng lực thực chất và góp phần nâng chất lượng chung của hệ sinh thái.



Hình 20. Sáu ưu tiên phát triển trọng tài Việt Nam. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

14.2 Củng cố tính rõ ràng và khả năng dự đoán của khuôn khổ thể chế

Một ưu tiên nền tảng là giúp các bên hiểu rõ hơn quyền lựa chọn trọng tài, phạm vi áp dụng và những điều kiện ảnh hưởng đến hiệu quả của thỏa thuận cũng như quá trình giải quyết tranh chấp. Khi giao dịch có nhiều bên, nhiều hợp đồng, tài sản số hoặc nghĩa vụ liên ngành, nhu cầu này càng trở nên quan trọng.

Hoàn thiện thể chế cần được dẫn dắt bởi những vấn đề được nhận diện trong thực tiễn. Một khó khăn có thể xuất phát từ quy định chưa rõ, cách hiểu chưa thống nhất, việc thiết kế hợp đồng hoặc năng lực thực hiện của người tham gia. Các nguyên nhân đó đòi hỏi cách xử lý khác nhau. Nếu chưa phân biệt, việc đề xuất sửa đổi pháp luật có thể bỏ qua một khoảng trống thực hành; ngược lại, hoạt động đào tạo cũng khó khắc phục một vấn đề thực sự nằm ở khuôn khổ pháp lý.

Một chương trình nghiên cứu có ích cần kết nối văn bản pháp luật với nguồn thực tiễn có thể tiếp cận hợp pháp, bao gồm quyết định tư pháp công khai, nghiên cứu chuyên môn và phản ánh có kiểm chứng của người hành nghề. Việc tổng hợp cần ghi nhận cả những trường hợp cơ chế vận hành thuận lợi lẫn những trường hợp phát sinh vướng mắc. Chỉ tập trung vào tình huống bất lợi có thể làm sai lệch bức tranh; chỉ công bố kết quả tích cực lại làm giảm khả năng nhận diện vấn đề cần cải thiện.

Khả năng dự đoán còn gắn với quan hệ giữa trọng tài và cơ quan nhà nước có thẩm quyền. Người sử dụng cần hiểu những điểm mà sự hỗ trợ, giám sát hoặc tổ chức thi hành có thể tham gia vào quá trình giải quyết tranh chấp. Việc nghiên cứu các điểm tiếp nối này nên hướng đến sự rõ ràng về thẩm quyền, thủ tục và trách nhiệm, đồng thời tôn trọng tính độc lập trong hoạt động của từng chủ thể.

Trong giai đoạn đến năm 2030, một hướng ưu tiên là hệ thống hóa những vấn đề đang gây khó khăn và xây dựng cơ sở trao đổi chuyên môn có căn cứ. Đến năm 2035, mục tiêu dài hạn nên là một môi trường trong đó doanh nghiệp và người hành nghề có thể tiếp cận thông tin đáng tin cậy, hiểu tương đối rõ các bước cần thực hiện và đánh giá rủi ro pháp lý với mức độ chắc chắn cao hơn. Mức tiến bộ này cần được theo dõi bằng thực tiễn áp dụng, cùng với thay đổi của văn bản.

14.3 Nâng chất lượng tổ chức tố tụng và bảo vệ sự độc lập của hoạt động phân xử

Chất lượng trọng tài phụ thuộc vào cách vụ việc được tổ chức hằng ngày. Thông báo rõ ràng, hồ sơ được quản lý nhất quán, lịch làm việc hợp lý và yêu cầu thủ tục được giải thích đầy đủ là những điều kiện giúp các bên thực hiện quyền. Đây là phần công việc ít tạo sự chú ý trong truyền thông, nhưng có ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm và niềm tin.

Nâng chất lượng tổ chức tố tụng cần gắn với việc phân định đúng vai trò. Tổ chức trọng tài thực hiện các nhiệm vụ quản lý, hỗ trợ theo chức năng và quy tắc áp dụng; hội đồng trọng tài thực hiện nhiệm vụ phân xử trong vụ việc. Hoạt động quản trị có thể cải thiện sự nhất quán của hỗ trợ hành chính, nhưng phải bảo vệ ranh giới với những quyết định thuộc thẩm quyền của hội đồng.

Sự phân định này cần được thể hiện trong quy trình và cách giao tiếp với người sử dụng. Khi một bên hỏi về thời hạn hoặc cách nộp tài liệu, đầu mối hỗ trợ cần cung cấp thông tin phù hợp. Khi câu hỏi liên quan đến đánh giá chứng cứ, chiến lược tranh tụng hoặc khả năng thắng kiện, giới hạn hỗ trợ phải được giải thích rõ. Các bên cần được tiếp cận thông tin cần thiết mà không hình thành kỳ vọng rằng tổ chức quản lý vụ việc sẽ bảo vệ lợi ích riêng cho mình.

Hiệu quả tố tụng cũng cần được đánh giá theo tính chất tranh chấp. Một vụ việc có giá trị thấp và vấn đề tương đối rõ có thể cần cách tổ chức khác với tranh chấp nhiều bên, nhiều chuyên gia và khối lượng chứng cứ lớn. Việc lựa chọn biện pháp quản lý phải cân nhắc thời gian, chi phí, mức độ phức tạp và cơ hội tham gia của các bên. Tốc độ có ý nghĩa khi đi cùng một quá trình giải quyết phù hợp và công bằng.

Ở cấp độ hệ sinh thái, có thể tăng cường trao đổi về các tình huống quản lý vụ việc, mẫu hướng dẫn và bài học từ nguồn được phép sử dụng. Mục tiêu là giúp người hành nghề nâng năng lực xử lý vấn đề, đồng thời giữ không gian cho phán đoán nghề nghiệp trong từng vụ việc. Những công cụ tham khảo chỉ phát huy giá trị khi người sử dụng hiểu cơ sở, giới hạn và điều kiện điều chỉnh của chúng.

14.4 Mở rộng khả năng tiếp cận và năng lực sử dụng trọng tài của doanh nghiệp

Sự tồn tại của một cơ chế giải quyết tranh chấp chưa bảo đảm doanh nghiệp có thể sử dụng cơ chế đó hiệu quả. Khoảng cách có thể xuất hiện ngay từ lúc đàm phán hợp đồng: lựa chọn điều khoản theo thói quen, chưa hiểu hệ quả của các phương án hoặc giao toàn bộ việc quyết định cho một cá nhân mà thiếu trao đổi nội bộ.

Vì vậy, phát triển trọng tài cần đi cùng việc nâng năng lực lựa chọn và chuẩn bị của người sử dụng. Doanh nghiệp cần hiểu khi nào nên tìm tư vấn chuyên môn, những nội dung nào cần cân nhắc trong điều khoản và phải chuẩn bị thông tin gì khi tranh chấp phát sinh. Khả năng tiếp cận còn bao gồm việc hiểu chi phí, dự kiến nguồn lực và biết các đầu mối có thể hỗ trợ trong phạm vi phù hợp.

Hoạt động giáo dục cần phản ánh sự khác biệt giữa các nhóm doanh nghiệp. Một doanh nghiệp nhỏ ít kinh nghiệm tranh chấp có thể cần hướng dẫn nền tảng và ví dụ gần hoạt động kinh doanh. Một doanh nghiệp có pháp chế nội bộ có thể cần phân tích sâu về quan hệ nhiều hợp đồng, chứng cứ điện tử hoặc lựa chọn trọng tài viên. Nội dung dành cho lãnh đạo lại cần kết nối giải quyết tranh chấp với quản trị rủi ro, nguồn lực và quan hệ thương mại.

Trọng tâm nên đặt vào những quyết định mà người đọc phải đưa ra. Một tài liệu về điều khoản trọng tài cần giúp nhận diện các lựa chọn quan trọng và giới hạn của mẫu tham khảo. Một tài liệu về chứng

cứ cần giúp doanh nghiệp hiểu giá trị của việc lưu giữ hồ sơ có hệ thống. Một hướng dẫn tham gia tố tụng cần giải thích trách nhiệm và những thời điểm cần hành động. Cách tổ chức tri thức theo nhiệm vụ giúp kiến thức có khả năng đi vào công việc.

Khả năng tiếp cận cũng cần được xem xét từ phía một bên lần đầu nhận thông báo trọng tài. Người trực tiếp tiếp nhận thông báo có thể chưa tham gia đàm phán điều khoản trọng tài, chưa có người đại diện hoặc chưa hiểu hệ quả của việc không phản hồi. Chất lượng hướng dẫn ban đầu có ý nghĩa đối với cơ hội tham gia thực chất. Một hệ sinh thái phát triển cần quan tâm đến trải nghiệm của cả những người chủ động lựa chọn trọng tài và những người lần đầu phải tham gia.

14.5 Phát triển đội ngũ có năng lực liên ngành và nền tảng nghề nghiệp vững chắc

Những thay đổi trong cấu trúc giao dịch đang làm tăng nhu cầu kết nối kiến thức pháp luật với tài chính, công nghệ, xây dựng, dữ liệu và hoạt động kinh doanh. Đáp ứng nhu cầu này đòi hỏi đội ngũ có khả năng nhận diện khi nào cần kiến thức bổ sung, đặt câu hỏi phù hợp và đánh giá thông tin chuyên môn trong đúng phạm vi nhiệm vụ.

Phát triển năng lực liên ngành cần đi cùng sự rõ ràng về vai trò. Trọng tài viên, luật sư, chuyên gia và nhân sự hỗ trợ có trách nhiệm khác nhau. Hiểu biết ngoài lĩnh vực chính có thể giúp phối hợp tốt hơn, nhưng không xóa bỏ các giới hạn nghề nghiệp hoặc điều kiện tham gia. Một chương trình đào tạo cần xác định người học đang chuẩn bị cho nhiệm vụ nào trước khi lựa chọn nội dung và cách đánh giá.

Năng lực cần được phát triển qua cả nghiên cứu và thực hành. Hồ sơ giả định, bài tập về chứng cứ số, mô phỏng phiên họp và tình huống xử lý xung đột lợi ích có thể tạo môi trường học tập phù hợp. Người học cần nhận được phản hồi về cơ sở lập luận, cách giải thích quyết định và tác động của lựa chọn đối với quyền của các bên. Số giờ học hoặc chứng chỉ là thông tin về quá trình tham gia; khả năng thực hiện nhiệm vụ cần có bằng chứng bổ sung.

Đào tạo đội ngũ hỗ trợ cũng cần được đầu tư tương xứng. Quản lý tài liệu, phiên bản, thông báo, lịch làm việc và quyền truy cập đều đòi hỏi kỹ năng cùng ý thức trách nhiệm. Những sai sót trong công việc này có thể gây ảnh hưởng đáng kể dù không liên quan trực tiếp đến việc phân xử. Chất lượng của một hệ thống vì vậy phụ thuộc vào nhiều vị trí, trong đó có những vị trí ít được nhìn thấy.

Đến năm 2035, một mục tiêu đáng theo đuổi là hình thành môi trường phát triển nghề nghiệp có khả năng tiếp nối giữa các thế hệ và kết nối giữa các chuyên ngành. Người có kinh nghiệm đóng góp qua hướng dẫn và phản hồi; người mới có cơ hội thực hành phù hợp; chuyên gia ngoài luật tham gia trong những vai trò được xác định rõ. Sự độc lập, vô tư, bảo mật và trách nhiệm nghề nghiệp cần xuyên suốt quá trình này.

14.6 Xây dựng hạ tầng tri thức và cơ sở bằng chứng cho phát triển

Một lĩnh vực muốn phát triển bền vững cần khả năng lưu giữ, kiểm tra và tiếp tục sử dụng tri thức. Trong trọng tài, nhu cầu đó phải được giải quyết cùng yêu cầu bảo mật và quyền của các chủ thể liên quan. Không phải mọi kinh nghiệm từ vụ việc đều có thể công bố; việc ẩn tên cũng chưa đủ bảo đảm không thể nhận diện từ những chi tiết còn lại.

Hạ tầng tri thức có thể được xây dựng từ nhiều nguồn phù hợp: văn bản pháp luật, quyết định tư pháp công khai, báo cáo nghiên cứu, hướng dẫn thực hành, tình huống giả định và dữ liệu tổng hợp có cơ sở sử dụng. Giá trị nằm ở chất lượng lựa chọn, cách giải thích phạm vi và khả năng truy tìm nguồn. Một kho tài liệu lớn nhưng thiếu cập nhật hoặc thiếu phân biệt giữa quy định, quan điểm và đề xuất sẽ khó trở thành nền tảng đáng tin cậy.

Ưu tiên tiếp theo là cải thiện cơ sở bằng chứng cho những nhận định về thị trường. Các phát biểu về nhu cầu, mức độ tin cậy, hành vi lựa chọn hoặc rào cản sử dụng cần phương pháp nghiên cứu tương ứng. Dữ liệu của một tổ chức có thể mô tả hoạt động của tổ chức đó; việc suy rộng cho toàn thị trường cần thêm cơ sở. Khảo sát cần công bố rõ đối tượng, cách thu thập, phạm vi và giới hạn để người đọc đánh giá kết quả.

Hợp tác nghiên cứu có thể giúp giảm khoảng trống này. Các tổ chức trọng tài, cơ sở đào tạo, hiệp hội và nhóm chuyên gia có thể cùng xác định câu hỏi, thống nhất một số khái niệm và xây dựng cách tổng hợp phù hợp. Mức độ chia sẻ phải dựa trên quyền, bảo mật và điều kiện thực tế. Việc hợp tác có thể bắt đầu từ nguồn công khai hoặc nghiên cứu riêng về trải nghiệm người sử dụng, không nhất thiết đòi hỏi chia sẻ hồ sơ vụ việc.

Trong dài hạn, hạ tầng tri thức cần tạo được một vòng học tập: thực tiễn giúp nhận diện câu hỏi; nghiên cứu cung cấp bằng chứng; đối thoại làm rõ phương án; kết quả được chuyển thành cải tiến và tiếp tục đánh giá. Khi vòng học tập này được duy trì, tri thức trở thành một nguồn lực phát triển của hệ sinh thái, thay vì chỉ hiện diện trong từng sự kiện hoặc ấn phẩm riêng lẻ.

14.7 Phát triển hạ tầng số và ứng dụng AI theo mức độ phù hợp

Công nghệ cần được lựa chọn từ yêu cầu nghiệp vụ. Một công cụ có thể tạo giá trị khi giúp giảm lỗi phiên bản, cải thiện khả năng tìm tài liệu, hỗ trợ tham gia từ xa hoặc tăng độ rõ ràng của thông tin. Việc đầu tư nên bắt đầu bằng mô tả vấn đề và cách đánh giá kết quả, cùng với điều kiện về dữ liệu, bảo mật và nguồn lực duy trì.

Khả năng tiếp cận của các bên là một tiêu chí quan trọng. Thiết kế thủ tục số cần tính đến thiết bị, đường truyền, kỹ năng và điều kiện tham gia. Một giải pháp thuận tiện cho người tổ chức có thể tạo khó khăn cho một bên hoặc người làm chứng. Kiểm tra kỹ thuật, hướng dẫn sử dụng và phương án xử lý sự cố cần được đặt trong kế hoạch tố tụng, với trách nhiệm rõ ràng.

AI đòi hỏi thêm một lớp đánh giá về độ tin cậy của kết quả và mức độ ảnh hưởng đến phán đoán nghề nghiệp. Hỗ trợ tìm kiếm, tóm tắt, dịch thuật hoặc tổ chức tài liệu có thể hữu ích trong phạm vi xác định, nhưng đều cần cách kiểm tra phù hợp. Những đầu ra có vẻ mạch lạc vẫn có thể sai nguồn, bỏ sót điều kiện hoặc diễn giải thiếu chính xác. Người sử dụng cần hiểu giới hạn của công cụ và chịu trách nhiệm đối với sản phẩm công việc của mình.

Với hoạt động phân xử, việc ứng dụng công nghệ phải bảo vệ phán đoán độc lập và quyền tố tụng của các bên. Thảo luận về AI cần làm rõ nhiệm vụ nào được hỗ trợ, dữ liệu nào có thể sử dụng, kết quả được kiểm chứng ra sao và khi nào cần trao đổi hoặc công bố theo khuôn khổ áp dụng. Những nguyên tắc chung cần được chuyển thành quyết định có phạm vi cụ thể trong từng bối cảnh.

Một hướng phát triển phù hợp là thử nghiệm có giới hạn và đánh giá trước khi mở rộng. Hiệu quả cần tính cả thời gian kiểm tra, chi phí sửa sai, khả năng hỗ trợ và mức phụ thuộc vào nhà cung cấp. Đến năm 2035, năng lực số nên được thể hiện qua việc công nghệ phục vụ tốt hơn một quá trình giải quyết tranh chấp có trách nhiệm, chứ không chỉ qua số công cụ được đưa vào sử dụng.

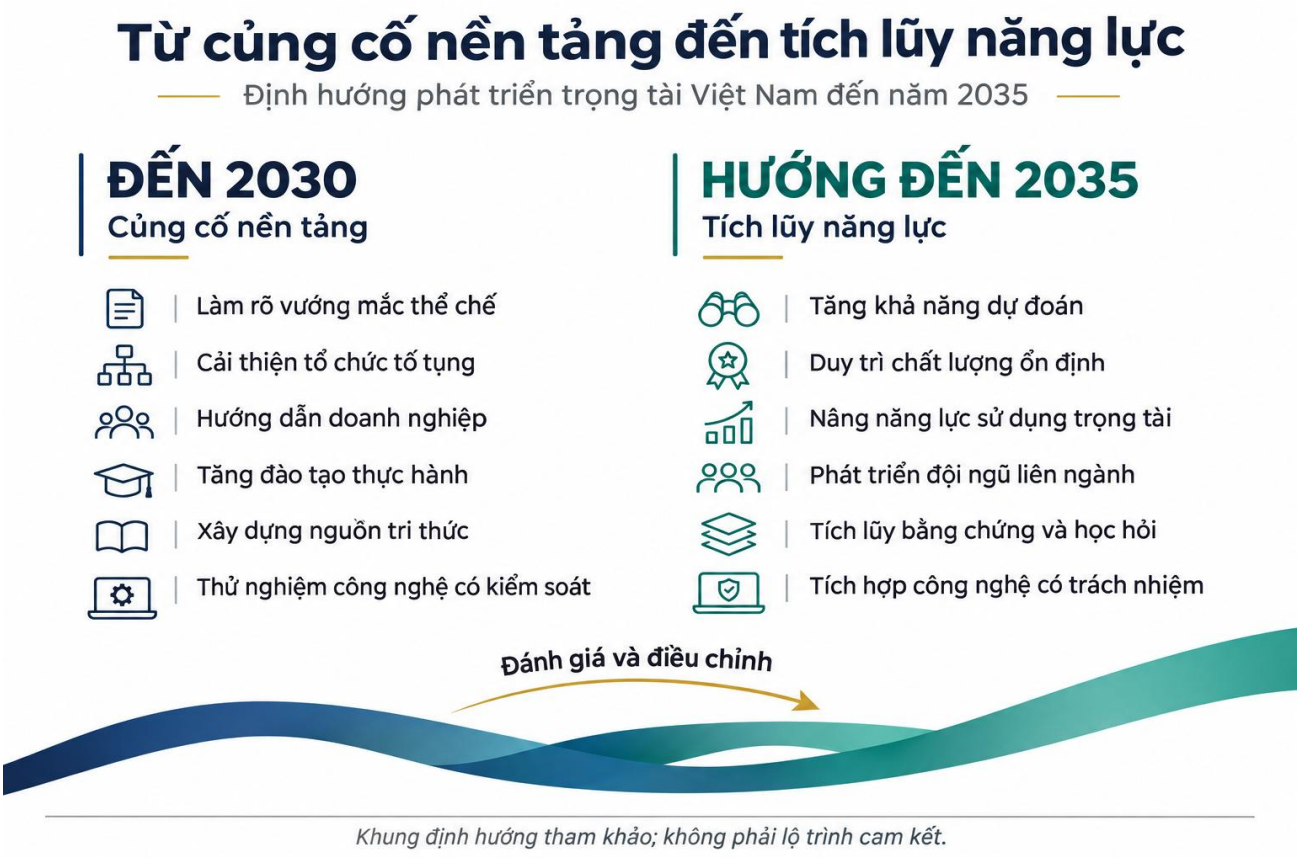
14.8 Kết nối các ưu tiên đến năm 2030 và tầm nhìn đến năm 2035

Các ưu tiên trên có quan hệ bổ trợ và cần được triển khai theo mức độ sẵn sàng của từng chủ thể. Hoàn thiện thể chế cần dữ liệu thực tiễn; dữ liệu có chất lượng cần phương pháp và con người; ứng dụng công nghệ cần nghiệp vụ rõ; mở rộng tiếp cận cần thông tin đáng tin cậy và chất lượng phục vụ tương ứng.

Giai đoạn đến năm 2030 có thể tập trung vào việc củng cố nền tảng: nhận diện các điểm vướng, nâng chất lượng tổ chức tố tụng, cải thiện hướng dẫn cho người sử dụng, phát triển đào tạo thực hành và

xây dựng cơ sở ban đầu cho nghiên cứu. Đây cũng là giai đoạn thích hợp để thử nghiệm những mô hình hợp tác hoặc công cụ mới trong phạm vi kiểm soát được.

Tầm nhìn đến năm 2035 nên hướng đến khả năng vận hành đồng bộ hơn giữa các nền tảng đó. Doanh nghiệp có thể tiếp cận và sử dụng trọng tài với hiểu biết tốt hơn; đội ngũ có năng lực đáp ứng giao dịch phức tạp; tổ chức trọng tài có chất lượng phục vụ ổn định; công nghệ hỗ trợ công việc trong những giới hạn rõ; nghiên cứu và đối thoại cung cấp căn cứ cho việc tiếp tục cải thiện.



Hình 21. Từ củng cố nền tảng đến tích lũy năng lực. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Khung trên là đề xuất phân tích của ấn phẩm, không xác lập nhiệm vụ bắt buộc hoặc thời hạn cam kết cho bất kỳ chủ thể nào.

Đánh giá tiến bộ cần kết hợp nhiều loại thông tin. Số liệu hoạt động có thể được đọc cùng nghiên cứu trải nghiệm, kết quả đào tạo và phân tích thực tiễn. Thời gian giải quyết cần đặt trong quan hệ với độ phức tạp và cách kết thúc vụ việc. Mức độ hài lòng cũng cần được xem xét thận trọng, bởi sự không đồng ý với kết quả chưa đủ để kết luận về chất lượng thủ tục, cũng như sự hài lòng chưa tự chứng minh mọi yêu cầu đã được đáp ứng.

Việc đánh giá nên tạo cơ hội điều chỉnh. Một sáng kiến có thể được thu hẹp khi chưa đủ điều kiện, thay đổi khi bằng chứng mới xuất hiện hoặc kết thúc khi không tạo giá trị như kỳ vọng. Khả năng giải thích những quyết định này là một phần của sự trưởng thành thể chế. Tầm nhìn dài hạn giữ được ý nghĩa khi có cơ chế học hỏi và sửa đổi trong từng giai đoạn.

14.9 Những câu hỏi chiến lược cần tiếp tục làm rõ

Đâu là những trở ngại có ảnh hưởng lớn nhất đến quyết định sử dụng trọng tài của doanh nghiệp? Cần phân biệt trở ngại về hiểu biết, nguồn lực, thiết kế hợp đồng, trải nghiệm tố tụng và thực thi kết quả. Các nhóm doanh nghiệp có thể gặp những vấn đề khác nhau; chương trình phát triển cần phản ánh sự khác biệt đó.

Những cải tiến nào có thể nâng chất lượng trong khuôn khổ hiện có, và vấn đề nào cần nghiên cứu thay đổi thể chế? Việc xác định đúng phạm vi giúp sử dụng nguồn lực phù hợp và tránh trì hoãn những cải tiến thực hành có thể bắt đầu sớm.

Có thể xây dựng cơ sở bằng chứng chung đến mức nào? Cần làm rõ nguồn được phép sử dụng, phương pháp tổng hợp, trách nhiệm kiểm tra và giới hạn suy rộng. Nhu cầu nghiên cứu phải được cân bằng với bảo mật và quyền của các chủ thể liên quan.

Làm thế nào để chuyên môn hóa tạo thêm lựa chọn có chất lượng cho người sử dụng? Mỗi hướng phát triển cần gắn với năng lực đội ngũ, điều kiện tổ chức và nhu cầu được nhận diện. Hợp tác giữa các chủ thể có thể bổ sung năng lực mà từng đơn vị khó tự xây dựng đầy đủ.

Những năng lực nào cần được hình thành trước khi mở rộng ứng dụng công nghệ và AI? Câu trả lời cần bao gồm nghiệp vụ, dữ liệu, khả năng kiểm chứng, trách nhiệm và phương án duy trì. Sự sẵn có của công cụ chỉ là một trong các điều kiện.

Ai có thể khởi xướng, tham gia và duy trì những ưu tiên chung? Một nghị sự phát triển cần được tiếp nối bằng sự đóng góp phù hợp của nhiều chủ thể. Làm rõ trách nhiệm, giới hạn và cơ chế phối hợp sẽ quyết định khả năng chuyển những định hướng này thành tiến bộ thực tế.

Đến năm 2035, giá trị của sự phát triển trọng tài Việt Nam cần được thể hiện trong một môi trường giao dịch có khả năng dự đoán tốt hơn và một quá trình giải quyết tranh chấp mà các bên có thể tin cậy. Để tiến đến đó, những ưu tiên về thể chế, chất lượng tố tụng, con người, tri thức và công nghệ cần được kết nối bằng công việc cụ thể cùng bằng chứng về kết quả. Chương tiếp theo xem xét khả năng đóng góp của các chủ thể trong hệ sinh thái và những điều kiện để sự phối hợp ấy được duy trì.

15. Trách nhiệm và khả năng đóng góp của các chủ thể trong hệ sinh thái

Những ưu tiên phát triển được đề xuất ở Chương 14 liên quan đến nhiều chủ thể có chức năng, nguồn lực và trách nhiệm khác nhau. Hoàn thiện khuôn khổ pháp lý cần thông tin thực tiễn; nâng chất lượng tố tụng cần đội ngũ có năng lực; mở rộng khả năng tiếp cận cần sự tham gia của doanh nghiệp và các tổ chức hỗ trợ; ứng dụng công nghệ cần hiểu biết nghiệp vụ cùng điều kiện bảo vệ dữ liệu. Khả năng phát triển phụ thuộc vào cách những đóng góp này kết nối với nhau.

Một hệ sinh thái có chất lượng cần tạo được sự phối hợp mà vẫn giữ rõ ranh giới. Cơ quan nhà nước thực hiện nhiệm vụ theo thẩm quyền; tổ chức trọng tài quản lý và hỗ trợ hoạt động giải quyết tranh chấp; hội đồng trọng tài phân xử độc lập; luật sư tư vấn và đại diện cho khách hàng; doanh nghiệp thực hiện quyền lựa chọn và trách nhiệm tham gia. Nghiên cứu, đào tạo và công nghệ có thể hỗ trợ các hoạt động đó trong phạm vi phù hợp.

Chương này phân tích khả năng đóng góp của từng nhóm chủ thể và những điều kiện để hợp tác tạo ra giá trị lâu dài. Các đề xuất là cơ sở thảo luận về phát triển hệ sinh thái, không phân công nhiệm vụ pháp lý hoặc xác lập một cơ chế điều phối bắt buộc.

15.1 Phối hợp trên nền tảng phân định chức năng và trách nhiệm

Khái niệm hệ sinh thái nhấn mạnh quan hệ phụ thuộc giữa nhiều chủ thể. Tuy nhiên, quan hệ đó cần được hiểu cùng với sự độc lập trong thực hiện nhiệm vụ. Hợp tác chuyên môn, đào tạo hoặc nghiên cứu không làm thay đổi thẩm quyền quyết định trong một vụ tranh chấp. Quan hệ cộng đồng và đối tác cũng cần được tổ chức sao cho không tạo kỳ vọng về khả năng tác động đến kết quả giải quyết.

Có thể phân biệt ba phạm vi phối hợp. Phạm vi thứ nhất là phát triển điều kiện chung, như nghiên cứu pháp luật, đào tạo, xây dựng nguồn tham khảo và nâng nhận thức của doanh nghiệp. Phạm vi thứ

hai là cải thiện năng lực tổ chức, như nâng chất lượng quản lý hồ sơ, bảo mật thông tin hoặc chuẩn bị phiên họp. Phạm vi thứ ba là thực hiện nhiệm vụ trong vụ việc cụ thể, nơi quyền, nghĩa vụ và giới hạn tham gia phải được xác định theo khuôn khổ áp dụng.

Sự phân biệt này giúp tránh chuyển quan hệ hợp tác từ phạm vi này sang phạm vi khác một cách ngầm định. Một chuyên gia tham gia chương trình đào tạo không mặc nhiên có quyền tiếp cận hồ sơ. Việc tài trợ cho hoạt động chuyên môn không tạo quyền tiếp cận hồ sơ hoặc can thiệp vào quyết định tố tụng của một vụ việc. Một cơ sở nghiên cứu có thể nhận dữ liệu tổng hợp trong phạm vi được phép, nhưng không vì vậy trở thành bên được tham gia vào quá trình phân xử.

Trách nhiệm cũng cần được xác định ở cấp độ công việc. Một nghiên cứu phải có người chịu trách nhiệm về phương pháp; một ấn phẩm cần đầu mối kiểm tra và cập nhật; một hệ thống số cần cơ chế quản trị quyền truy cập; một chương trình đào tạo cần tiêu chí đánh giá. Khi những điều kiện này được làm rõ, hợp tác có cơ sở để duy trì chất lượng qua thay đổi nhân sự và nguồn lực.



Hình 22. Các chủ thể cùng đóng góp vào chất lượng trọng tài. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

15.2 Cơ quan xây dựng chính sách kết nối cải cách với bằng chứng thực tiễn

Khả năng đóng góp của các chủ thể tham gia xây dựng chính sách nằm ở việc tạo lập một khuôn khổ rõ ràng, có tính nhất quán và phù hợp với những thay đổi của giao dịch. Để thực hiện điều đó, quá trình nghiên cứu cần tiếp nhận được các vấn đề từ thực tiễn và phân biệt giữa khó khăn cá biệt với vấn đề có tính hệ thống.

Một phản ánh về vướng mắc cần được đặt trong bối cảnh cụ thể: loại giao dịch nào, quy định nào liên quan, những cách hiểu nào đang tồn tại và hệ quả phát sinh ra sao. Việc tổng hợp nhiều nguồn có thể giúp xác định vấn đề nằm ở thiết kế quy định, quan hệ giữa các văn bản, cách áp dụng hoặc khả năng thực hiện. Đây là cơ sở để lựa chọn công cụ xử lý phù hợp.

Tham vấn cần có sự tham gia đa dạng. Quan điểm của tổ chức trọng tài và người hành nghề rất quan trọng, nhưng cần được đọc cùng trải nghiệm của doanh nghiệp, cơ quan thực thi, giới nghiên cứu và

những người ít có điều kiện tiếp cận cơ chế. Những người chưa từng lựa chọn trọng tài cũng có thể cung cấp thông tin có giá trị về rào cản nhận thức, chi phí hoặc sự thiếu rõ ràng của các lựa chọn.

Các phương án cải cách cần được đánh giá theo mục tiêu và tác động dự kiến. Việc mở rộng một khả năng pháp lý có thể tạo thêm lựa chọn, đồng thời làm phát sinh yêu cầu về năng lực thực hiện, hướng dẫn hoặc cơ chế bảo vệ quyền. Nghiên cứu tác động cần xem xét cả lợi ích, chi phí chuyển đổi và điều kiện vận hành, tránh giả định rằng thay đổi văn bản sẽ tự tạo ra kết quả mong muốn.

Sau khi một chính sách được triển khai, phản hồi thực tiễn cần tiếp tục được ghi nhận. Khả năng điều chỉnh trên cơ sở bằng chứng giúp quá trình hoàn thiện thể chế theo kịp thay đổi của thị trường. Đối với định hướng đến năm 2035, năng lực học hỏi này có ý nghĩa lâu dài: những vấn đề mới về dữ liệu, giao dịch số và cấu trúc hợp đồng có thể tiếp tục xuất hiện theo những cách chưa được dự liệu đầy đủ.

15.3 Cơ quan tư pháp và thi hành án củng cố sự tin cậy tại các điểm tiếp nối

Hoạt động trọng tài có quan hệ với hệ thống tư pháp và thi hành án tại những điểm tiếp nối được pháp luật xác định. Chất lượng của các điểm tiếp nối này ảnh hưởng đến cách doanh nghiệp đánh giá giá trị thực tế của cơ chế. Một quá trình phân xử được tổ chức tốt vẫn cần được đặt trong môi trường mà các bên có thể hiểu và thực hiện những thủ tục liên quan sau đó.

Một hướng đóng góp quan trọng là tăng khả năng tiếp cận thông tin về thẩm quyền, hồ sơ, trình tự và yêu cầu thực hiện. Thông tin rõ ràng giúp các bên chuẩn bị phù hợp, giảm sai sót có thể tránh và sử dụng hỗ trợ chuyên môn đúng thời điểm. Những thay đổi về tổ chức hoặc thủ tục cũng cần được giải thích theo cách người sử dụng có thể theo dõi.

Nguồn thực tiễn được công bố hợp pháp có thể hỗ trợ nghiên cứu và học tập chuyên môn. Khi quyết định tư pháp hoặc thông tin tổng hợp được tiếp cận với phạm vi và bối cảnh đầy đủ, người hành nghề có thêm cơ sở để hiểu cách các vấn đề được xem xét. Việc nghiên cứu cần phản ánh sự khác biệt về tình tiết, thời điểm và khuôn khổ áp dụng, thay vì tách một kết luận khỏi vụ việc rồi sử dụng như quy tắc chung.

Đối thoại chuyên môn có thể giúp nhận diện những điểm còn khó hiểu trong quan hệ giữa trọng tài và cơ quan có thẩm quyền. Giá trị của đối thoại nằm ở việc làm rõ vấn đề pháp lý, chia sẻ kinh nghiệm và cải thiện hiểu biết về chức năng. Hoạt động này phải được tổ chức với sự tôn trọng tính độc lập, không trở thành kênh trao đổi nhằm tác động đến một vụ việc đang được giải quyết.

Trong giai đoạn dài hạn, sự tin cậy được củng cố khi người sử dụng có thể dự đoán tốt hơn những yêu cầu thủ tục và hiểu được cơ sở của quyết định trong phạm vi được tiếp cận. Đây là điều kiện chung mà nhiều chủ thể có thể cùng hỗ trợ thông qua nghiên cứu, hướng dẫn và nâng chất lượng thực hiện nhiệm vụ của mình.

15.4 Các tổ chức trọng tài xây dựng năng lực phục vụ ổn định và lựa chọn có chất lượng

Các tổ chức trọng tài có thể đóng góp trực tiếp bằng chất lượng quản lý vụ việc và khả năng hỗ trợ người sử dụng thực hiện quyền. Những công việc nền tảng gồm cung cấp thông tin chính thức rõ ràng, duy trì quy trình hành chính nhất quán, quản lý tài liệu an toàn và giải thích đúng phạm vi trách nhiệm của từng đầu mối.

Sự ổn định cần được thể hiện qua khả năng tiếp nối công việc. Một quy trình chỉ vận hành tốt khi một cá nhân có mặt sẽ tạo ra điểm yếu khi nhân sự thay đổi hoặc khối lượng công việc tăng. Đào tạo, bàn giao, quản lý phiên bản và kiểm tra nội bộ có thể giúp chất lượng được duy trì. Mức độ chuẩn hóa cần phù hợp với nhiệm vụ, đồng thời bảo vệ thẩm quyền và sự độc lập của hội đồng trọng tài.

Các tổ chức có thể lựa chọn những hướng chuyên môn hóa phù hợp với kinh nghiệm và nguồn lực. Một định hướng theo ngành cần được hỗ trợ bằng năng lực quản lý loại tranh chấp đó, khả năng tiếp

cận chuyên gia và thông tin rõ về đội ngũ. Những điều kiện này giúp người sử dụng đánh giá lựa chọn trên cơ sở cụ thể, thay vì chỉ dựa vào danh mục lĩnh vực được giới thiệu.

Hoạt động tri thức là một khả năng đóng góp bổ sung. Hướng dẫn nền tảng, tổng hợp chuyên đề và đối thoại có biên tập có thể giúp doanh nghiệp hiểu cơ chế và chuẩn bị tốt hơn. Giá trị của hoạt động này phụ thuộc vào nguồn, độ chính xác, phạm vi và trách nhiệm cập nhật. Thông tin về hoạt động của tổ chức cần được phân biệt với phân tích thị trường hoặc quan điểm của tác giả.

Giữa các tổ chức trọng tài, hợp tác có thể diễn ra trong những lĩnh vực mang lại lợi ích chung, như đào tạo nghiệp vụ hỗ trợ, nghiên cứu phương pháp khảo sát, bảo mật thông tin hoặc trao đổi về khả năng tiếp cận của doanh nghiệp. Mỗi tổ chức vẫn duy trì quyền tự chủ về quy tắc, dịch vụ và định hướng phát triển. Sự đa dạng có thể đóng góp cho hệ sinh thái khi các lựa chọn được trình bày trung thực và chất lượng được xây dựng từ thực hành.

15.5 Trọng tài viên, luật sư và chuyên gia chuyển chuẩn mực nghề nghiệp thành chất lượng công việc

Đội ngũ hành nghề là nơi các yêu cầu về năng lực, đạo đức và trách nhiệm được chuyển thành quyết định cụ thể. Cách tiếp nhận nhiệm vụ, công bố quan hệ, chuẩn bị hồ sơ, trình bày lập luận và xử lý tình huống đều có thể tác động đến chất lượng quá trình giải quyết tranh chấp.

Đối với trọng tài viên, khả năng đóng góp nằm ở phán đoán độc lập, sự chuẩn bị nghiêm túc và cách tổ chức tố tụng phù hợp với vụ việc. Việc lắng nghe các bên, xác định vấn đề cần giải quyết và giải thích quyết định giúp quyền tố tụng có điều kiện được thực hiện. Trọng tài viên được một bên lựa chọn vẫn cần giữ đúng tư cách người phân xử độc lập; nguyên tắc này cần hiện diện trong cả thực hành và hoạt động giáo dục cộng đồng.

Luật sư và người đại diện có vai trò giúp khách hàng hiểu lựa chọn, đánh giá rủi ro và chuẩn bị hồ sơ có chất lượng. Ngay từ giai đoạn giao kết, việc tư vấn điều khoản cần kết nối với cấu trúc giao dịch và khả năng thực hiện. Khi tranh chấp phát sinh, tư vấn cần giúp khách hàng cân nhắc các phương án, bao gồm khả năng thương lượng hoặc hòa giải trong điều kiện phù hợp, cùng với việc chuẩn bị bảo vệ quyền lợi trong tố tụng.

Chuyên gia có thể bổ sung hiểu biết về tài chính, công nghệ, xây dựng hoặc những lĩnh vực khác mà tranh chấp đòi hỏi. Giá trị của ý kiến chuyên môn phụ thuộc vào phương pháp, dữ liệu, giả định và cách giải thích giới hạn. Vai trò chuyên gia cần được phân biệt với người đại diện và người phân xử; việc tham gia phải đi cùng xem xét quan hệ lợi ích và trách nhiệm tương ứng.

Cộng đồng hành nghề cũng có thể đóng góp qua nghiên cứu, hướng dẫn và phản hồi chuyên môn. Những tình huống giả định có chất lượng giúp người mới hiểu cách lập luận mà không cần tiếp cận hồ sơ bảo mật. Việc bình luận nguồn công khai có thể làm rõ những cách hiểu khác nhau. Một môi trường cho phép trao đổi có căn cứ và sửa sai minh bạch sẽ tạo điều kiện để chuẩn mực nghề nghiệp tiếp tục phát triển.

15.6 Doanh nghiệp và hiệp hội đưa nhu cầu sử dụng thành cốt lõi của quá trình phát triển

Doanh nghiệp là chủ thể quyết định lựa chọn cơ chế giải quyết tranh chấp trong nhiều giao dịch, đồng thời chịu tác động trực tiếp về nguồn lực, thời gian và quan hệ thương mại. Tiếng nói của doanh nghiệp cần được đưa vào nghiên cứu và thiết kế hoạt động hỗ trợ, với sự phân biệt giữa các nhóm có kinh nghiệm và điều kiện khác nhau.

Trong nội bộ doanh nghiệp, việc quản trị tranh chấp có thể bắt đầu từ phân công trách nhiệm đối với hợp đồng, lưu giữ hồ sơ và theo dõi nghĩa vụ. Khi tài liệu giao dịch được quản lý rời rạc, người phụ

trách thay đổi hoặc thông tin nằm trên nhiều hệ thống, khả năng chuẩn bị cho tranh chấp có thể bị ảnh hưởng. Nâng chất lượng quản trị giao dịch vì vậy là một đóng góp thiết thực từ phía người sử dụng.

Lãnh đạo, pháp chế, tài chính và bộ phận vận hành cần có khả năng trao đổi về hệ quả của lựa chọn giải quyết tranh chấp. Một điều khoản có thể phù hợp về mặt soạn thảo nhưng chưa được cân nhắc đầy đủ về ngôn ngữ, nguồn lực hoặc cách tổ chức thực hiện. Sự tham gia của các bộ phận liên quan giúp quyết định phản ánh tốt hơn hoàn cảnh của doanh nghiệp.

Hiệp hội có thể hỗ trợ bằng việc tập hợp nhu cầu, tổ chức đối thoại và kết nối doanh nghiệp với nguồn tham khảo phù hợp. Hoạt động khảo sát của hiệp hội có thể nhận diện những câu hỏi lặp lại trong một ngành hoặc nhóm doanh nghiệp. Khi công bố kết quả, cần làm rõ đối tượng tham gia và giới hạn đại diện, để phản ánh của một nhóm được sử dụng đúng phạm vi.

Phản hồi của doanh nghiệp cũng cần được thu thập theo cách tách biệt trải nghiệm thủ tục với sự hài lòng về kết quả. Những câu hỏi về độ rõ của thông tin, khả năng tiếp cận hồ sơ, cách tổ chức lịch và mức dễ hiểu của hướng dẫn có thể cung cấp căn cứ cải thiện. Việc tiếp nhận phản hồi phải bảo vệ thông tin và tránh tạo áp lực đối với người đang tham gia một vụ tranh chấp.

15.7 Cơ sở nghiên cứu và đào tạo xây dựng năng lực học hỏi của hệ sinh thái

Các cơ sở nghiên cứu và đào tạo có thể đóng góp bằng phương pháp, chương trình học và khả năng duy trì tri thức qua thời gian. Đây là những điều kiện giúp kinh nghiệm thực hành được phân tích có hệ thống và chuyển thành năng lực cho những người tham gia tiếp theo.

Nghiên cứu cần làm rõ câu hỏi trước khi thu thập dữ liệu. Khảo sát về mức độ nhận biết trọng tài khác với nghiên cứu về hành vi lựa chọn; đánh giá trải nghiệm tố tụng khác với thống kê số vụ. Mỗi mục tiêu đòi hỏi cách chọn đối tượng, câu hỏi và phương pháp phân tích phù hợp. Công bố giới hạn nghiên cứu giúp kết quả được sử dụng thận trọng và tạo cơ sở cho những nghiên cứu tiếp nối.

Trong đào tạo, nội dung cần kết nối kiến thức nền với nhiệm vụ nghề nghiệp. Người học có thể thực hành đọc điều khoản, xác định vấn đề tranh chấp, tổ chức chứng cứ, chuẩn bị ý kiến chuyên gia hoặc giải thích một quyết định thủ tục trong hồ sơ giả định. Đánh giá nên phản ánh sản phẩm công việc và cơ sở lập luận, cùng với khả năng nhận diện những vấn đề chưa đủ thông tin.

Hợp tác với người hành nghề giúp chương trình tiếp cận thực tiễn, nhưng cần cơ chế bảo vệ chất lượng học thuật và thông tin. Việc sử dụng một tình huống phải có cơ sở phù hợp; người giảng cần phân biệt kinh nghiệm cá nhân với kết luận có thể khái quát. Những khác biệt trong thực hành có thể trở thành đối tượng nghiên cứu thay vì được trình bày như một cách làm duy nhất.

Một đóng góp dài hạn khác là phát triển nguồn học liệu có thể cập nhật. Tài liệu cần có tác giả, nguồn, thời điểm và phạm vi sử dụng rõ ràng. Việc duy trì bản sửa đổi, ghi nhận thay đổi và tiếp nhận phản hồi giúp tri thức tích lũy qua nhiều khóa học hoặc chương trình nghiên cứu. Đó là cơ sở để hệ sinh thái giảm phụ thuộc vào việc liên tục tổ chức lại cùng một nội dung.

15.8 Đơn vị công nghệ và chuyên gia dữ liệu hỗ trợ nghiệp vụ bằng giải pháp có thể kiểm tra

Các đơn vị công nghệ có thể giúp giải quyết những vấn đề về lưu trữ, tìm kiếm, trao đổi và bảo vệ thông tin. Giá trị của sự tham gia bắt đầu từ việc hiểu đúng công việc, quyền của người sử dụng và những hậu quả có thể phát sinh khi hệ thống hoạt động sai.

Một giải pháp cần được đánh giá theo nhiệm vụ cụ thể. Với quản lý hồ sơ, các câu hỏi có thể liên quan đến phân quyền, phiên bản, nhật ký truy cập, khả năng xuất dữ liệu và phục hồi. Với phiên họp trực tuyến, cần xem xét điều kiện tham gia, trình chiếu tài liệu, hỗ trợ kỹ thuật và phương án khi kết nối gián đoạn. Các tính năng phải được kiểm tra trong tình huống gần thực tế trước khi sử dụng rộng hơn.

Quản trị quan hệ với nhà cung cấp cần tính đến vòng đời của hệ thống. Chủ thể sử dụng phải hiểu dữ liệu được xử lý ở đâu, ai có thể tiếp cận, việc chuyển đổi hoặc chấm dứt dịch vụ được thực hiện như thế nào. Khả năng tiếp tục sử dụng hồ sơ và duy trì hoạt động khi thay đổi nhà cung cấp là một điều kiện quan trọng của tính bền vững.

Đối với AI, phối hợp giữa chuyên gia kỹ thuật và người hành nghề giúp xác định đúng phạm vi thử nghiệm. Bộ dữ liệu kiểm tra, loại sai sót cần nhận diện và tiêu chí chấp nhận kết quả phải phản ánh nhiệm vụ dự kiến. Một công cụ tạo bản tóm tắt nhanh cần được đánh giá cả khả năng bỏ sót chi tiết quan trọng; một công cụ hỗ trợ nghiên cứu cần có cách kiểm tra nguồn và độ chính xác của viện dẫn.

Trách nhiệm chuyên môn vẫn cần được xác định rõ. Nhà cung cấp hỗ trợ vận hành công cụ và giải thích những thông tin kỹ thuật thuộc phạm vi của mình; người hành nghề quyết định cách sử dụng kết quả trong công việc và thực hiện nghĩa vụ tương ứng. Thỏa thuận hợp tác cần giúp các bên hiểu trách nhiệm đó, cùng với cơ chế báo lỗi, xử lý sự cố và đánh giá lại khi công cụ thay đổi.

15.9 Tổ chức hợp tác quanh những vấn đề có đầu ra rõ ràng

Sự phối hợp có thể bắt đầu từ những nhiệm vụ giới hạn và có giá trị chung. Một nghiên cứu về khó khăn khi doanh nghiệp lựa chọn điều khoản, một chương trình mô phỏng về chứng cứ điện tử hoặc một hướng dẫn chuẩn bị phiên họp trực tuyến đều có thể tạo cơ sở hợp tác giữa nhiều nhóm chủ thể.

Mỗi sáng kiến cần làm rõ vấn đề, đối tượng hưởng lợi, đầu ra và nguồn lực duy trì. Một nhóm đối tác đông không tự bảo đảm hiệu quả. Chất lượng phụ thuộc vào việc ai thực hiện công việc, ai kiểm tra, ai có quyền quyết định công bố và cách xử lý khi xuất hiện khác biệt chuyên môn.



Hình 23. Từ vấn đề thực tiễn đến cải tiến chung. Minh họa khung phân tích của ấn phẩm; không phải kết quả khảo sát hoặc tiêu chuẩn pháp lý.

Có thể hình dung một số hướng hợp tác tham khảo như sau:

Vấn đề chung	Các chủ thể có thể tham gia	Đầu ra có thể xem xét
Doanh nghiệp thiếu thông tin khi lựa chọn điều khoản	Hiệp hội, doanh nghiệp, luật sư, tổ chức trọng tài, cơ sở đào tạo	Hướng dẫn theo nhóm tình huống, chương trình học và nghiên cứu nhu cầu
Đội ngũ cần thực hành xử lý chứng cứ số	Trọng tài viên, luật sư, chuyên gia kỹ thuật, cơ sở đào tạo	Hồ sơ giả định, bài tập theo vai trò và phản hồi chuyên môn
Thiếu bằng chứng về trải nghiệm người sử dụng	Nhóm nghiên cứu, hiệp hội, doanh nghiệp, tổ chức trọng tài	Khảo sát có phương pháp và báo cáo công bố giới hạn
Phiên họp trực tuyến cần được chuẩn bị tốt hơn	Hội đồng trọng tài, các bên, nhân sự hỗ trợ, đơn vị kỹ thuật	Danh mục kiểm tra, hướng dẫn tham gia và phương án xử lý sự cố
Nguồn tri thức phân tán, khó kiểm tra	Cơ sở nghiên cứu, người hành nghề, tổ chức xuất bản và tổ chức trọng tài	Danh mục nguồn có chú giải, chuyên đề và cơ chế cập nhật
Thử nghiệm AI trong tố tụng trọng tài	Người hành nghề, chuyên gia dữ liệu, đơn vị công nghệ	Thử nghiệm giới hạn, tiêu chí kiểm chứng và báo cáo đánh giá

Các hướng hợp tác trên là gợi ý phân tích; việc triển khai cần được xác định theo chức năng, quyền sử dụng thông tin và điều kiện của các bên tham gia.

Hợp tác cũng cần có khả năng kết thúc hoặc thay đổi. Một thử nghiệm có thể cho thấy chưa nên mở rộng; một chương trình có thể cần chuyển đơn vị duy trì; một tài liệu có thể hết giá trị sử dụng khi khuôn khổ áp dụng thay đổi. Việc dự liệu những khả năng này giúp các bên tránh duy trì hoạt động chỉ vì đã đầu tư hoặc đã công bố.

Trong dài hạn, những sáng kiến nhỏ có kết quả rõ có thể tạo nền tảng cho hợp tác rộng hơn. Kinh nghiệm về phương pháp, phân vai và quản lý chất lượng được tích lũy qua công việc sẽ giúp cộng đồng nhận diện những mô hình đáng tiếp tục. Niềm tin giữa các chủ thể được hình thành từ khả năng thực hiện cam kết và tôn trọng giới hạn của nhau.

15.10 Bảo vệ tính độc lập, minh bạch về lợi ích và trách nhiệm đối với tri thức

Khi quan hệ hợp tác mở rộng, việc nhận diện lợi ích và nguy cơ xung đột cần được chú ý tương ứng. Nguồn tài trợ, vai trò của đối tác và quyền đối với đầu ra phải được giải thích rõ ở mức phù hợp. Người đọc cần phân biệt giữa nội dung nghiên cứu, ý kiến của chuyên gia, thông tin của đơn vị phát hành và hoạt động giới thiệu dịch vụ.

Tính minh bạch cần đi cùng cơ chế xử lý. Công bố một quan hệ chưa đủ giải quyết mọi vấn đề phát sinh từ quan hệ đó. Các bên cần xác định khi nào người tham gia phải rút khỏi một nhiệm vụ, khi nào cần người kiểm tra độc lập hoặc khi nào một nguồn thông tin không thể được sử dụng. Cách xử lý phải tương ứng với vai trò và hoàn cảnh cụ thể.

Đối với tri thức, trách nhiệm bao gồm độ chính xác, quyền sử dụng và khả năng sửa đổi. Một tài liệu có nguồn sai cần được đính chính; một nhận định vượt quá bằng chứng cần được thu hẹp; một nội dung đã hết hiệu lực tham khảo cần được ghi nhận. Cơ chế tiếp nhận phản hồi và công bố sửa đổi giúp duy trì sự tin cậy theo thời gian.

Đối với dữ liệu vụ việc, bảo mật cần được xem xét xuyên suốt từ thu thập đến lưu trữ, xử lý và công bố. Việc có giá trị nghiên cứu không tự tạo quyền sử dụng. Các chủ thể cần kiểm tra cơ sở tiếp cận, mục đích và nguy cơ nhận diện, kể cả khi tài liệu đã được lược bỏ tên. Những điều kiện này phải được giải quyết trước khi đưa thông tin vào hoạt động nghiên cứu, đào tạo hoặc công cụ công nghệ.

Một hệ sinh thái có khả năng tự điều chỉnh cần tạo không gian cho phản biện có căn cứ. Sự khác biệt về quan điểm có thể làm rõ giả định và giúp lựa chọn tốt hơn. Chất lượng đối thoại được củng cố khi

người tham gia giải thích cơ sở, thừa nhận giới hạn và sẵn sàng cập nhật nhận định trước thông tin mới.

15.11 Từ đóng góp riêng đến năng lực chung của trọng tài Việt Nam

Tương lai trọng tài Việt Nam được hình thành qua nhiều quyết định diễn ra ở những cấp độ khác nhau. Một thay đổi trong khuôn khổ pháp lý, một quy trình hành chính được cải thiện, một quyết định tố tụng được giải thích rõ, một doanh nghiệp chuẩn bị hồ sơ tốt hơn hoặc một nghiên cứu có phương pháp đều có thể đóng góp vào chất lượng chung.

Những đóng góp đó cần được kết nối bằng khả năng học hỏi. Vướng mắc từ thực tiễn có thể trở thành câu hỏi nghiên cứu; nghiên cứu có thể hỗ trợ đào tạo và đối thoại; phản hồi của người sử dụng có thể giúp điều chỉnh cách phục vụ; kết quả thử nghiệm công nghệ có thể làm rõ giới hạn cần tôn trọng. Mỗi chủ thể tham gia vào quá trình này trong phạm vi chức năng và trách nhiệm của mình.

Đến năm 2035, một hệ sinh thái trưởng thành hơn cần có khả năng duy trì chất lượng qua thay đổi nhân sự, công nghệ và môi trường giao dịch. Các tổ chức có thể phát triển những thế mạnh khác nhau; cộng đồng hành nghề có thể tiếp cận nguồn tri thức tốt hơn; doanh nghiệp có thể đưa ra lựa chọn có hiểu biết; các vấn đề mới có thể được nghiên cứu và trao đổi trên cơ sở bằng chứng.

Nền tảng của sự phát triển ấy là trách nhiệm đối với công việc cụ thể. Mỗi chủ thể cần làm rõ mình có thể đóng góp điều gì, dựa trên năng lực nào, trong giới hạn nào và bằng cách nào để kết quả được kiểm tra. Khi những câu trả lời được chuyển thành thực hành ổn định, sự phối hợp sẽ tạo ra năng lực chung mà từng chủ thể riêng lẻ khó tự xây dựng đầy đủ.

Những câu hỏi chiến lược để tiếp tục đối thoại

Những vấn đề nào cần sự phối hợp của nhiều chủ thể, và vấn đề nào thuộc trách nhiệm thực hiện của từng bên? Phân biệt rõ giúp tránh tình trạng một công việc bị trì hoãn vì chờ một cơ chế chung, hoặc một sáng kiến hợp tác đi quá phạm vi cần thiết.

Ai có thể khởi xướng và duy trì các sáng kiến phục vụ lợi ích chung? Cần xem xét năng lực chuyên môn, nguồn lực, quyền đối với thông tin và cơ chế bảo vệ tính độc lập, cùng với khả năng tiếp nối khi người phụ trách thay đổi.

Doanh nghiệp được tham gia vào quá trình xác định nhu cầu bằng cách nào? Tiếng nói của người sử dụng cần có điều kiện ảnh hưởng đến thiết kế nghiên cứu, đào tạo và hướng dẫn, thay vì chỉ được ghi nhận sau khi sản phẩm đã hoàn thành.

Những đầu ra nào có thể chia sẻ rộng rãi, và những nội dung nào cần giới hạn tiếp cận? Mục tiêu phát triển tri thức phải đi cùng quyền sử dụng, bảo mật và trách nhiệm đối với người có thông tin liên quan.

Hợp tác được đánh giá theo tiêu chí nào? Số đối tác hoặc số hoạt động cần được đọc cùng chất lượng đầu ra, mức sử dụng, khả năng duy trì và những thay đổi có thể quan sát trong thực hành.

Làm thế nào để những bài học từ một sáng kiến tiếp tục có giá trị cho cộng đồng? Việc ghi nhận phương pháp, giới hạn, kết quả và lý do điều chỉnh có thể giúp các chủ thể khác học hỏi mà không phải lặp lại toàn bộ quá trình.

Những câu hỏi này đưa nghị sự phát triển trở về với khả năng hành động của cộng đồng trọng tài. Mỗi tổ chức và cá nhân có thể bắt đầu từ phần việc phù hợp với mình, đồng thời nhận diện nơi cần sự đóng góp của chủ thể khác. Sự tin cậy đối với trọng tài Việt Nam sẽ được củng cố khi chất lượng riêng được duy trì và những nỗ lực chung tạo ra kết quả có ích cho người sử dụng.

Kết luận

Tương lai được xây dựng từ niềm tin và năng lực thực hiện

Tương lai của trọng tài Việt Nam gắn với cách nền kinh tế tổ chức và bảo vệ những cam kết trong giao dịch. Khi quan hệ kinh doanh mở rộng về quy mô, lĩnh vực và phạm vi địa lý, nhu cầu giải quyết tranh chấp cũng trở nên đa dạng hơn. Doanh nghiệp cần những cơ chế giúp xử lý bất đồng trong điều kiện có thể hiểu, chuẩn bị và dự liệu. Trọng tài có khả năng đóng góp vào nhu cầu đó bằng sự linh hoạt của thủ tục, chuyên môn của người phân xử và quyền lựa chọn của các bên. Khả năng ấy cần được hiện thực hóa qua chất lượng của từng quá trình giải quyết tranh chấp.

Những phân tích trong ấn phẩm dẫn đến một nhận định xuyên suốt: sự phát triển của trọng tài cần được xây dựng đồng thời trên khuôn khổ thể chế, năng lực tổ chức, chất lượng con người và sự hiểu biết của người sử dụng. Các yếu tố này bổ trợ và cũng đặt giới hạn cho nhau. Quy định có thể mở ra một khả năng mới, nhưng việc sử dụng cần hướng dẫn và năng lực thực hiện. Công nghệ có thể hỗ trợ xử lý công việc, nhưng cần dữ liệu, phương pháp kiểm chứng và trách nhiệm. Uy tín cá nhân có thể tạo dựng sự tin cậy ban đầu, nhưng chất lượng lâu dài cần được duy trì bằng tổ chức.

Niềm tin phải được củng cố qua trải nghiệm thực tế

Niềm tin đối với trọng tài được hình thành từ nhiều trải nghiệm nối tiếp. Trước tranh chấp, đó là khả năng tiếp cận thông tin và cân nhắc điều khoản. Trong tố tụng, đó là sự rõ ràng của hướng dẫn, cơ hội trình bày, cách quản lý vụ việc và chất lượng phán đoán. Sau phán quyết, đó là khả năng hiểu kết quả và thực hiện các bước tiếp theo trong khuôn khổ áp dụng.

Mỗi trải nghiệm đặt ra trách nhiệm cụ thể cho những chủ thể liên quan. Một thông báo rõ giúp người nhận biết mình cần làm gì. Một quyết định có lập luận giúp các bên hiểu cơ sở xem xét. Một quy trình quản lý hồ sơ nhất quán giúp giảm sai sót. Những công việc này tạo nên nền tảng của sự tin cậy, kể cả khi một bên không đồng ý với kết quả cuối cùng.

Phát triển niềm tin vì vậy đòi hỏi khả năng quan sát và lắng nghe. Phản hồi của người sử dụng, nghiên cứu thực tiễn và dữ liệu có phạm vi rõ có thể giúp nhận diện khoảng cách giữa điều được kỳ vọng và điều đang diễn ra. Việc công bố giới hạn, thừa nhận vấn đề và sửa đổi có căn cứ cũng là cách thể hiện trách nhiệm đối với chất lượng.

Tri thức cần trở thành năng lực có thể sử dụng

Một hệ sinh thái trưởng thành cần khả năng giải thích kinh nghiệm và chuyển kinh nghiệm thành tri thức có thể tiếp tục kiểm tra, học hỏi. Điều này đòi hỏi phương pháp nghiên cứu, trách nhiệm biên tập và sự tôn trọng quyền đối với thông tin.

Tri thức về trọng tài cần phục vụ những nhu cầu khác nhau. Doanh nghiệp cần hiểu lựa chọn và cách chuẩn bị. Người hành nghề cần nghiên cứu sâu, trao đổi về những vấn đề còn khác biệt và cập nhật năng lực. Người mới cần cơ hội thực hành với phản hồi phù hợp. Cơ quan xây dựng chính sách cần bằng chứng để đánh giá vấn đề và phương án xử lý. Chất lượng của nguồn tri thức được thể hiện qua khả năng hỗ trợ những nhiệm vụ ấy.

Việc tích lũy tri thức cũng cần đi cùng bảo mật. Hồ sơ tranh chấp không mặc nhiên trở thành học liệu hoặc dữ liệu nghiên cứu. Nguồn công khai, tình huống giả định và thông tin tổng hợp có cơ sở sử dụng tạo ra những hướng tiếp cận phù hợp. Sự thận trọng này giúp việc chia sẻ kinh nghiệm được duy trì trên nền tảng tôn trọng các bên và sự tin cậy đối với cơ chế.

Chuyển đổi số phải đi cùng trách nhiệm nghề nghiệp

Công nghệ đang mở rộng những cách thức tổ chức công việc trong trọng tài. Hồ sơ điện tử, công cụ tìm kiếm, phiên họp trực tuyến và AI có thể hỗ trợ tiếp cận thông tin, phối hợp và xử lý tài liệu. Giá trị của chúng phụ thuộc vào cách lựa chọn, điều kiện sử dụng và khả năng kiểm tra kết quả.

Trong một quá trình giải quyết tranh chấp, hiệu quả kỹ thuật cần được đặt cùng quyền của các bên. Công cụ thuận tiện cho người vận hành phải được xem xét cả từ điều kiện tham gia của người sử dụng. Kết quả được tạo nhanh cần có phương pháp đánh giá độ chính xác. Dữ liệu được xử lý linh hoạt cần có cơ chế bảo vệ tương ứng.

Phán đoán độc lập và trách nhiệm của con người tiếp tục là nền tảng. Năng lực sử dụng công nghệ bao gồm cả việc nhận diện trường hợp chưa nên sử dụng, giới hạn một thử nghiệm hoặc dừng một giải pháp khi chưa đáp ứng yêu cầu. Đó là điều kiện để đổi mới có thể đóng góp bền vững vào chất lượng trọng tài.

Tầm nhìn đến năm 2035 cần được tiếp nối bằng những lựa chọn cụ thể

Các mốc thời gian trong ấn phẩm là điểm tham chiếu để tổ chức thảo luận về phát triển dài hạn. Những thay đổi của pháp luật, kinh tế và công nghệ có thể làm xuất hiện vấn đề mới hoặc khiến thứ tự ưu tiên cần được điều chỉnh. Một tầm nhìn có giá trị phải tạo được phương hướng, đồng thời giữ khả năng học hỏi từ thực tiễn.

Trong từng giai đoạn, các chủ thể cần xác định phần việc phù hợp với chức năng và nguồn lực của mình. Có những cải tiến có thể bắt đầu trong phạm vi một tổ chức; có những vấn đề cần nghiên cứu hoặc phối hợp rộng hơn. Việc làm rõ mục tiêu, người chịu trách nhiệm, điều kiện thực hiện và cách đánh giá giúp định hướng được chuyển thành công việc.

Sự đa dạng của các tổ chức và cộng đồng chuyên môn có thể tạo thêm lựa chọn cho người sử dụng. Để đóng góp vào chất lượng chung, mỗi lựa chọn cần được xây dựng từ năng lực thực chất, thông tin trung thực và trách nhiệm rõ ràng. Hợp tác có thể giúp bổ sung những năng lực còn thiếu, trong khi sự độc lập của hoạt động phân xử phải luôn được bảo vệ.

Đến năm 2035, một dấu hiệu có ý nghĩa của sự phát triển sẽ là doanh nghiệp có thể lựa chọn và sử dụng trọng tài với hiểu biết tốt hơn; các bên được tham gia một quá trình công bằng, phù hợp; đội ngũ có khả năng đáp ứng những tranh chấp phức tạp; và cộng đồng có cơ sở đáng tin cậy để tiếp tục cải thiện cơ chế.

Ấn phẩm này mong muốn đóng góp vào quá trình đó bằng một khung phân tích và những câu hỏi mở. Các nhận định, ưu tiên và đề xuất cần được tiếp tục đối chiếu với bằng chứng, phản biện chuyên môn và trải nghiệm của người sử dụng. Tương lai của trọng tài Việt Nam sẽ được hình thành qua chính quá trình nghiên cứu, lựa chọn và thực hiện ấy — trong từng cải tiến thể chế, từng quyết định nghề nghiệp và từng vụ tranh chấp được giải quyết có trách nhiệm.

Lời từ đơn vị phát hành

Trung tâm Trọng tài Thương nhân Việt Nam (VTA) phát hành Tương lai của trọng tài Việt Nam — Niềm tin, tri thức và chuyển đổi thể chế trong kỷ nguyên số với mong muốn đóng góp một góc nhìn cho cuộc đối thoại chung về sự phát triển của trọng tài tại Việt Nam.

Các phân tích và đề xuất trong ấn phẩm là cơ sở để trao đổi, tiếp tục nghiên cứu và hoàn thiện. VTA trân trọng những ý kiến phản biện, kinh nghiệm thực hành và bằng chứng có thể giúp làm rõ các vấn đề được đặt ra.

Trong phạm vi chức năng và năng lực của mình, VTA mong muốn đóng góp thông qua chất lượng tổ chức giải quyết tranh chấp, chia sẻ tri thức, đào tạo và đối thoại chuyên môn; đồng thời tôn trọng sự độc lập của hội đồng trọng tài và vai trò của các chủ thể trong hệ sinh thái.

VTA trân trọng cảm ơn các chuyên gia, tổ chức và cá nhân đã đóng góp ý kiến trong quá trình xây dựng ấn phẩm, cùng bạn đọc tiếp tục quan tâm và trao đổi về tương lai của trọng tài Việt Nam.

- **Trung tâm Trọng tài Thương nhân Việt Nam (VTA)**

Nguồn và tài liệu tham khảo

Danh mục được hợp nhất từ bốn phần. Số trong ngoặc vuông dẫn đến nguồn tương ứng; các phân tích và khung đề xuất cần được đọc trong phạm vi đã nêu ở lời mở đầu. Các nguồn pháp luật cần được đọc cùng văn bản sửa đổi, quy định chuyển tiếp và hướng dẫn áp dụng tương ứng. Các mô hình quản trị và câu hỏi nghiên cứu là đề xuất phân tích, không phải quy định hoặc cam kết thực hiện của các chủ thể được đề cập.

[1] Quốc hội. Luật Trọng tài thương mại số 54/2010/QH12, được đọc cùng các sửa đổi, bổ sung có liên quan; các Điều 2, 4, 5, 20, 28, 48–53, 61, 68 và 71 được viện dẫn trong ấn phẩm. https://chinhphu.vn/default.aspx?docid=98345&pageid=27160 (Truy cập ngày 07/11/2026).

[2] VIAC. Thông điệp của Tổng Thư ký VIAC 2026. Số liệu vụ việc và lĩnh vực được sử dụng trong phạm vi hoạt động VIAC năm 2025. https://viac.vn/tin-tuc-su-kien/thong-diep-cua-tong-thu-ky-viac-2026-n2447.html (Truy cập ngày 07/11/2026).

[3] Quốc hội. Nghị quyết 222/2025/QH15 về Trung tâm tài chính quốc tế tại Việt Nam. https://vanban.chinhphu.vn/?classid=1&docid=214392&pageid=27160 (Truy cập ngày 07/11/2026).

[4] Chính phủ. Nghị định 328/2025/NĐ-CP về Trung tâm trọng tài quốc tế thuộc Trung tâm tài chính quốc tế tại Việt Nam. https://chinhphu.vn/?classid=1&docid=216253&pageid=27160 (Truy cập ngày 07/11/2026).

[5] VIFCA. Giới thiệu và thông tin thành lập trên website chính thức. https://vifca.org.vn/vi/about (Kiểm tra đường dẫn ngày 07/11/2026; chưa truy xuất được nội dung).

[6] VIAC. Giới thiệu VIAC eCase. https://viac.vn/ecase-gioi-thieu.html (Truy cập ngày 07/11/2026).

[7] UNCITRAL. Model Law on International Commercial Arbitration 1985, with amendments adopted in 2006. https://uncitral.un.org/sites/uncitral.un.org/files/media-documents/uncitral/en/07-86998_ebook.pdf (Kiểm tra đường dẫn ngày 07/11/2026; chưa truy xuất được nội dung).

[8] Quốc hội. Luật Dữ liệu số 60/2024/QH15. https://vanban.chinhphu.vn/?classid=1&docid=212488&pageid=27160 (Truy cập ngày 07/11/2026).

[9] Quốc hội. Luật Bảo vệ dữ liệu cá nhân số 91/2025/QH15. https://vanban.chinhphu.vn/?docid=214590&pageid=27160 (Truy cập ngày 07/11/2026).

[10] Arbitration Act 1996 section 69 của Anh. https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1996/23/section/69 (Truy cập ngày 07/11/2026).

[11] UNCITRAL Công ước New York về công nhận và thi hành phán quyết trọng tài nước ngoài. https://uncitral.un.org/en/texts/arbitration/conventions/foreign_arbitral_awards (Kiểm tra đường dẫn ngày 07/11/2026; chưa truy xuất được nội dung).

[12] Luật số 81/2025/QH15 sửa đổi Luật Tổ chức Tòa án nhân dân. https://chinhphu.vn/?classid=1&docid=214577&pageid=27160&typegroupid=3 (Truy cập ngày 07/11/2026).

[13] Ủy ban Thường vụ Quốc hội. Nghị quyết số 81/2025/UBTVQH15 về thành lập Tòa án nhân dân cấp tỉnh, Tòa án nhân dân khu vực và phạm vi thẩm quyền theo lãnh thổ; cần đọc cùng các văn bản sửa đổi và quy định chuyển tiếp áp dụng tại thời điểm yêu cầu. https://chinhphu.vn/?classid=1&docid=214391&pageid=27160 (Truy cập ngày 07/11/2026).

[14] Nghị định số 151/2026/NĐ-CP về văn phòng thi hành án dân sự và Thừa hành viên. https://vanban.chinhphu.vn/?classid=1&docid=218078&pageid=27160&typegroupid=4 (Truy cập ngày 07/11/2026).

[15] Luật Giao dịch điện tử số 20/2023/QH15. https://vanban.chinhphu.vn/?classid=1&docid=208421&pageid=27160 (Truy cập ngày 07/11/2026).

[16] IBA Guidelines on Conflicts of Interest in International Arbitration 2024. https://www.ibanet.org/document?id=guidelines-on-conflicts-of-interest-in-international-arbitration-2024 (Truy cập ngày 07/11/2026).

[17] ICC Arbitration and ADR Commission Report on Leveraging Technology for Fair Effective and Efficient International Arbitration Proceedings 2022. https://iccwbo.org/news-publications/arbitration-adr-rules-and-tools/icc-arbitration-and-adr-commission-report-on-leveraging-technology-for-fair-effective-and-efficient-international-arbitration-proceedings/ (Truy cập ngày 07/11/2026).

[18] ICC Checklist for a Protocol on Virtual Hearings and Suggested Clauses for Cyber Protocols. https://iccwbo.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/icc-checklist-cyber-protocol-and-clauses-orders-virtual-hearings-english.pdf (Truy cập ngày 07/11/2026).

[19] VIAC Điều kiện và điều khoản sử dụng eCase. https://viac.vn/ecase-dieu-kien-dieu-khoan.html (Truy cập ngày 07/11/2026).

[20] Quốc hội. Luật Thi hành án dân sự số 106/2025/QH15 ngày 05 tháng 12 năm 2025, có hiệu lực từ ngày 01 tháng 7 năm 2026; áp dụng cùng quy định chuyển tiếp có liên quan. https://chinhphu.vn/?classid=1&docid=216552&orggroupid=1&pageid=27160 (Truy cập ngày 07/11/2026).

[21] Chính phủ. Nghị định số 152/2026/NĐ-CP ngày 13 tháng 5 năm 2026 quy định chi tiết một số điều và biện pháp thi hành Luật Thi hành án dân sự. https://vanban.chinhphu.vn/?classid=1&docid=218079&pageid=27160 (Truy cập ngày 07/11/2026).

[22] Hội đồng Thẩm phán Tòa án nhân dân tối cao. Nghị quyết số 01/2014/NQ-HĐTP ngày 20 tháng 3 năm 2014 hướng dẫn thi hành một số quy định Luật Trọng tài thương mại, đặc biệt Điều 14; đọc cùng pháp luật sửa đổi về tổ chức và thẩm quyền Tòa án. https://congbao.chinhphu.vn/noi-dung-van-ban-so-01-2014-nq-hdtp-10341 (Truy cập ngày 07/11/2026).