

XU HƯỚNG & TẦM NHÌN QUẢN TRỊ CÔNG TY



Hỗ trợ bởi:

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment

Đồng hành - Cam kết - Phát triển

Chúc mừng năm mới

Xuân Ất Tỵ 2025

**Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD)
Kính chúc các Quý Đối tác một năm mới**

An vui, Hạnh phúc, Thành công

MỤC LỤC

THƯ NGỎ	4
VỀ VIOD	6
PHẦN I: BỐI CẢNH QUẢN TRỊ CÔNG TY TOÀN CẦU HIỆN NAY	16
1. Báo Cáo Khảo Sát Thành Viên Hội Đồng Quản Trị Toàn Cầu Năm 2023.....	18
2. Tổng Quan Về Quản Trị Công Ty Năm 2024.....	19
PHẦN II: TƯƠNG LAI CỦA QUẢN TRỊ HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ	22
1. Xu Hướng Quản Trị Công Ty Hàng Đầu Bắt Đầu Từ Năm 2025.....	24
2. Tăng Cường Kiểm Soát Và Quy Trình Công Bố Thông Tin Liên Quan Đến Biến Đổi Khí Hậu.....	38
3. Quản Trị Trí Tuệ Nhân Tạo (AI): Yêu Cầu Quan Trọng Đối Với Hội Đồng Quản Trị.....	47

Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) kính gửi lời chúc mừng năm mới tới các Quý Đối tác, các thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT), các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các thành viên trong mạng lưới Thành viên Doanh nghiệp CMP, Thành viên Cá nhân IMP của VIOD. Kính chúc Quý vị cùng doanh nghiệp tiếp tục thành công với những bước tiến mạnh mẽ trong hành trình phát triển bền vững.

Thưa các Quý vị, năm 2024 là một năm đánh dấu bước chuyển đổi mạnh mẽ trong cả nhận thức và hành động của doanh nghiệp trong xu thế tất yếu của Phát triển Bền vững ESG, trong đó Quản trị Công ty (QTCT - **G**) được "gọi tên" trong ưu tiên hành động cùng với đo lường tác động của biến đổi khí hậu gắn với yếu tố Môi trường (**E**). Các doanh nghiệp hành động không chỉ để ứng phó với yêu cầu bắt buộc của thị trường, mà là nhu cầu nâng cao năng lực cạnh tranh của chính mình. Thị trường Chứng khoán Việt Nam đang trên đường về đích để nâng hạng lên thị trường mới nổi, chương trình hành động nâng cao chất lượng QTCT nhằm gia tăng niềm tin của thị trường và các nhà đầu tư được rất nhiều doanh nghiệp niêm yết đưa vào chiến lược và thực thi. VIOD tiếp tục gắn bó chặt chẽ, đồng hành và chia sẻ với cộng đồng doanh nghiệp trong hành trình này.

Diễn đàn thường niên về QTCT lần thứ 7 (AF7) vào tháng 12/2024 với chủ đề "Đầu tư vào Quản trị Công ty: Chiến lược thu hút Nhà đầu tư có trách nhiệm trong xu thế Quốc tế hoá thị trường" với sự tham dự của gần 250 doanh nghiệp đã thể hiện được cam kết cùng hành động để thay đổi góc nhìn và nâng cao vị thế và giá trị niềm tin của Việt Nam trong ASEAN. Sáng kiến về **Bộ Thẻ điểm Quản trị Công ty Việt Nam - VNCG50** là công cụ để thực thi cam kết này. Tháng 11/2024 với dấu mốc tổ chức thành công **30 khóa đào tạo Chứng nhận Thành viên HĐQT (DCP)**. Đây là khóa học chất lượng cao về QTCT gắn với ESG duy nhất tại Việt Nam được Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) tài trợ. Hai cuốn sách đầu tiên chuyên sâu về QTCT là cuốn "Quản trị Công ty Hiện đại" và cuốn "Cẩm nang Đề cử Hội đồng Quản trị" được VIOD chính thức xuất bản cùng với sự ra mắt Tủ sách SGDG - Lãnh đạo, QTCT và ESG. Đây là nền tảng kiến thức thực hành quan trọng dành cho các thành viên HĐQT và các lãnh đạo mong muốn thực hành QTCT tốt, tài liệu này còn là nguồn tham khảo quý giá cho các nhà nghiên cứu và tổ chức tư vấn.

Năm 2025 đã bắt đầu với mục tiêu là Thị trường Chứng Khoán Việt Nam được chính thức nâng hạng lên thị trường mới nổi. QTCT gắn với ESG là mối quan tâm hàng đầu của các nhà đầu tư và đặc biệt là các quỹ đầu tư nước ngoài đang chuẩn bị sẵn sàng tham gia vào thị trường Việt Nam. Vì vậy, VIOD chúng tôi liên tục cập nhật thông tin về những xu hướng QTCT toàn cầu, thông tin về làm thế nào tích hợp ESG trong chiến lược phát triển, ứng dụng trí tuệ nhân tạo (AI) vào các quy trình vận hành, đến yêu cầu minh bạch hóa thông tin về biến đổi khí hậu, đang tạo ra những thay đổi mang tính cách mạng mà các doanh nghiệp cần nhanh chóng thích nghi.

Lãnh đạo các doanh nghiệp ngày nay không còn lựa chọn giữa thay đổi hay không thay đổi - mà phải dẫn đầu sự thay đổi.

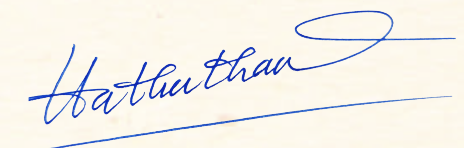
Bản Bulletin số 8 mà Quý vị đang cầm trên tay với chủ đề "**Xu hướng & Tâm nhìn Quản trị Công ty 2025**" của VIOD phân tích bức tranh toàn cầu về QTCT hiện nay cùng các xu hướng hàng đầu sẽ định hình QTCT bắt đầu từ năm 2025, trong đó phải kể đến tầm quan trọng của việc nâng cao kiểm soát và quy trình công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu cũng như quản trị AI để giúp doanh nghiệp ứng dụng công nghệ một cách minh bạch, đạo đức và hiệu quả.

VIOD chân thành cảm ơn Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) và Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO) đã hỗ trợ xuất bản ấn phẩm Bulletin.

Bước sang năm 2025, chúng tôi tin tưởng rằng với sự đồng hành đầy giá trị của các thành viên trong mạng lưới CMP, IMP, cùng với sự quan tâm và ủng hộ quý báu từ các thành viên HĐQT và lãnh đạo doanh nghiệp, VIOD sẽ tiếp tục phát huy những thành quả đã đạt được, cùng nỗ lực xây dựng một hệ sinh thái QTCT vững mạnh, góp phần vào sự phát triển ổn định và bền vững của Thị trường Chứng khoán Việt Nam. Chúng ta cùng **CAM KẾT - ĐỒNG HÀNH** để tạo thêm những dấu ấn đột phá quan trọng, cùng **PHÁT TRIỂN** nền móng vững chắc là QTCT, thúc đẩy và góp phần nâng cao thứ hạng của Việt Nam trong khu vực ASEAN, xây dựng niềm tin vững chắc với các nhà đầu tư và trở thành một lực hút mạnh mẽ cho các dòng vốn đầu tư chiến lược.

Chúc Mừng Năm Mới 2025 - Chúc Thành Công!

Chủ tịch HĐQT



Hà Thu Thanh



VIOD – ĐỊNH CHẾ TIÊN PHONG VÀ CHUYÊN NGHIỆP VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY TẠI VIỆT NAM

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

Hoạt động của VIOD hướng tới nâng cao tính chuyên nghiệp của Hội đồng Quản trị (HĐQT), thúc đẩy tính minh bạch và hiệu quả, tập hợp và kết nối các thành viên HĐQT, xây dựng mạng lưới các thành viên HĐQT, các nhà lãnh đạo doanh nghiệp, các khu vực kinh tế, thông qua QTCT gắn với PTBV, góp phần xây dựng hệ sinh thái về QTCT và PTBV cho thị trường chứng khoán nói riêng và thị trường tài chính nói chung tại Việt Nam.

TẦM NHÌN



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

SỨ MỆNH



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

GIÁ TRỊ CAM KẾT



- Tuân thủ
- Minh bạch
- Chính trực

LIÊN HỆ VỚI CHÚNG TÔI

Nguyễn Minh Hiền
Giám đốc Chuyên môn
Điện thoại: +84 915 243 894
Email: hien.nguyen@viod.vn

Nguyễn Thùy Linh
Trưởng phòng Chuyên môn
Điện thoại: +84 983 653 762
Email: linh.nt@viod.vn

VĂN PHÒNG

Tại Hà Nội:
Tầng 7, Tòa nhà Vinaconex Tower
Số 34 đường Láng Hạ,
P. Láng Hạ, Q. Đống Đa, Hà Nội

Tại Tp. Hồ Chí Minh:
Tầng 21, Tòa nhà Vietcombank Tower
Số 5 Công trường Mê Linh,
P. Bến Nghé, Q. 1, TP Hồ Chí Minh

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



ĐỐI TÁC SÁNG LẬP



THÀNH VIÊN SÁNG LẬP



THÀNH VIÊN DOANH NGHIỆP BẠCH KIM



THÀNH VIÊN DOANH NGHIỆP VÀNG



ĐỐI TÁC HỢP TÁC



HÀNH TRÌNH ĐẦY THÀNH TỰU

2024

01

HỢP TÁC CHẶT CHẼ VỚI CƠ QUAN QUẢN LÝ NHÀ NƯỚC

Ngày 18/01/2024, **Lễ ký kết Biên bản ghi nhớ hợp tác (MOU) giai đoạn 2024 – 2028** giữa Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (UBCKNN) và VIOD đã được tổ chức tại trụ sở UBCKNN, tiếp nối những thành công đã đạt được từ Biên bản ghi nhớ hợp tác đã ký vào tháng 06/2019. Đây là một dấu ấn quan trọng, hình thành cơ sở để hai bên triển khai các hoạt động nhằm thúc đẩy việc áp dụng và thực thi các thông lệ quản trị tốt nhất, qua đó nâng cao năng lực và chất lượng Quản trị Công ty (QTCT) của các công ty trên thị trường chứng khoán.

02

XÂY DỰNG CÁC CHƯƠNG TRÌNH ĐÀO TẠO CHUYÊN SÂU VÀ RIÊNG BIỆT

Kế thừa thành tựu đã đầu tư và xây dựng của 6 năm đầu tiên, VIOD tập trung sâu vào chương trình cốt lõi: **Chương trình Chứng nhận Thành viên Hội đồng Quản trị (DCP)** - khoá đào tạo chuẩn mực và chuyên sâu về QTCT duy nhất tại Việt Nam. Tháng 11/2024, VIOD đã kỷ niệm dấu ấn 30 khoá DCP. Giá trị của 30 khóa DCP không chỉ là số lượng và chất lượng học viên tham dự, mà là mạng lưới DCP Alumni được hình thành và kết nối, mở rộng hơn nữa cộng đồng những người đang thực hành QTCT, đánh dấu hành trình “Định danh Giá trị Người & Nghề Quản trị Công ty tại Việt Nam” đầy ý nghĩa.

Bên cạnh đó, 5 **Chương trình Chuyên sâu dành cho Thư ký Quản trị Công ty (CSMP)** được triển khai với nội dung sửa đổi phù hợp với thực tiễn của Việt Nam. Lần đầu tiên, khóa đào tạo **Tăng cường Năng lực Thành viên Hội đồng Quản trị tại Thụy Sĩ (SBS1)** được tổ chức rất thành công, tạo tiền đề cho SBS2 và SBS3 sẽ được tổ chức trong năm 2025. Đặc biệt, Câu lạc bộ Chủ tịch Hội đồng Quản trị - Chair Club đã được ra mắt trong khuôn khổ Hội nghị “Tăng cường Năng lực Quản trị Công ty cho các Doanh nghiệp Niêm yết” ngày 03/07/2024 tại trụ sở UBCKNN, đến nay kết nối tới trên 30 thành viên.

03

TỔ CHỨC CÁC DIỄN ĐÀN, HỘI THẢO CHUYÊN SÂU VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Gần 20 diễn đàn, hội thảo chuyên sâu VIOD tổ chức và tham gia đồng tổ chức với các đối tác là UBCKNN, Sở Giao dịch Chứng khoán TP. Hồ Chí Minh (HOSE), Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội (HNX), Bộ Kế hoạch và Đầu tư (MPI),... Đặc biệt, **Diễn đàn Thường niên về QTCT lần thứ 7 (AF7)** được tổ chức vào ngày 05/12/2024 là điểm nhấn nổi bật, kết thúc hành trình 2024 đầy thành tựu của VIOD. Tại diễn đàn, VIOD đã nhận Bằng khen của Bộ trưởng Bộ Tài chính, khẳng định hơn nữa vị thế tiên phong và cam kết của VIOD trong việc hỗ trợ nâng cao chất lượng QTCT tại Việt Nam.

SỰ KIỆN NỔI BẬT – AF7



Ban Lãnh đạo VIOD nhận Bằng khen từ Bộ trưởng Bộ Tài chính

Ngày 05/12/2024, Diễn đàn Thường niên về Quản trị Công ty lần thứ 7 (AF7) với chủ đề “Đầu tư vào Quản trị Công ty: Chiến lược thu hút Nhà đầu tư có trách nhiệm trong xu thế Quốc tế hoá thị trường” đã diễn ra vô cùng thành công. Đây là sự kiện chuyên môn uy tín nhất tại Việt Nam về Quản trị Công ty (QTCT) tích hợp với ESG và Phát triển Bền vững được VIOD tổ chức với sự đồng hành của Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC), Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO) và Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (UBCKNN), cùng sự hỗ trợ chuyên môn của Sở Giao dịch Chứng khoán TP. Hồ Chí Minh (HOSE), Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội (HNX) và Sở Giao dịch Chứng khoán Việt Nam (VNX).

Sự kiện quy tụ gần 300 đại biểu là các Chủ tịch, Thành viên Hội đồng Quản trị, Ban Lãnh đạo cấp cao của các doanh nghiệp niêm yết, công ty đại chúng, các quỹ đầu tư, công ty chứng khoán, cùng các chuyên gia cao cấp trong lĩnh vực QTCT. Một trong những điểm nhấn đặc biệt tại diễn đàn là Lễ trao tặng Bằng khen từ Bộ trưởng Bộ Tài chính dành cho Ban Lãnh đạo VIOD, ghi nhận những đóng góp to lớn của VIOD trong việc phát triển thị trường chứng khoán và nâng cao chất lượng QTCT giai đoạn 2018–2023. Quyết định trao tặng bằng khen được ông Lê Trung Hải, Phó Vụ trưởng Vụ Giám sát Công ty Đại chúng thuộc UBCKNN công bố, và được trao tặng bởi ông Hoàng Văn Thu, Phó Chủ tịch UBCKNN.



PHIÊN TOẠ ĐÀM

**Đầu tư vào QTCT:
Vì sao cần?**

Diễn đàn AF7 chào đón các diễn giả là những chuyên gia hàng đầu trong và ngoài nước. Với nội dung chuyên môn tập trung vào các vấn đề đang được quan tâm hàng đầu, các diễn giả đã mang đến những chia sẻ đa chiều, đặc sắc về triển vọng kinh tế toàn cầu, vai trò của QTCT trong thu hút đầu tư quốc tế, và tín dụng xanh gắn với ESG.



Diễn đàn đặc biệt thu hút sự chú ý với phần công bố Bộ thẻ điểm QTCT VNCG50, cùng Lễ trao chứng nhận và vinh danh 42 doanh nghiệp tiên phong và cam kết nâng cao chất lượng QTCT tại Việt Nam. VNCG50 là bộ thẻ điểm được xây dựng dựa trên Thẻ điểm QTCT ASEAN (ACGS) và điều chỉnh để phù hợp hơn với lộ trình thúc đẩy và nâng cao chất lượng mặt bằng QTCT của Việt Nam. VNCG50 không chỉ giúp các doanh nghiệp tự đánh giá mà còn hỗ trợ họ tiệm cận các tiêu chuẩn khu vực, từ đó thu hẹp khoảng cách thực hành QTCT của Việt Nam so với các nước ASEAN.

LỄ CÔNG BỐ

**Bộ thẻ điểm
QTCT VNCG50**

VIOD - NƠI NHỮNG GIÁ TRỊ VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY ĐƯỢC ĐỊNH NGHĨA VÀ LAN TOẢ

Ông Vũ Quang Thịnh

Thành viên Hội đồng Quản trị VIOD

Giám đốc Điều hành, Công ty Quản lý Quỹ Dynam Capital



VIOD luôn tự hào là đối tác đồng hành cùng các doanh nghiệp trong việc nâng cao năng lực cho các thành viên Hội đồng Quản trị, từng bước cải thiện hiệu quả hoạt động của Hội đồng Quản trị và chất lượng Quản trị Công ty (QTCT) trong suốt những năm qua. Năm 2025, với dấu mốc thị trường được nâng hạng, VIOD sẽ tiếp tục thực hiện sứ mệnh của mình, nỗ lực rút ngắn khoảng cách về các thực hành quản trị tốt giữa các doanh nghiệp tại Việt Nam và tại các quốc gia trong khu vực.



Ông Phan Đức Hiếu

Cố vấn Cao cấp Hội đồng Quản trị VIOD

Ủy viên Thường trực Ủy ban Kinh tế của Quốc hội khóa XV

Là người trực tiếp tham gia giảng dạy gần như 30/30 khoá DCP, tôi đã nhìn thấy rất rõ sự thay đổi về tư duy, nhận thức, chuyên môn của các thành viên ngay trong quá trình đào tạo. Đây là nền tảng giúp hình thành một mạng lưới những nhà quản trị chuyên nghiệp - nguồn nhân lực quan trọng cho hoạt động sản xuất, kinh doanh của tất cả các doanh nghiệp. Mong rằng VIOD sẽ tiếp tục nỗ lực để thực hiện các khoá đào tạo với tôn chỉ tạo lập một nghề QTCT chuyên nghiệp và hiện đại.



Tiến sĩ Đinh Toàn Trung

Thành viên Ban Cố vấn Chuyên môn VIOD

Giám đốc Khoa học trường Solvay Brussels tại Việt Nam

VIOD đã hợp tác với các tổ chức chuyên môn và các cá nhân có tầm ảnh hưởng từ trong và ngoài nước nhằm mang đến những khoá đào tạo, hội thảo và diễn đàn chuyên sâu chất lượng cao. Năm 2025, VIOD có thể mở rộng đào tạo sang không chỉ các doanh nghiệp gia đình, mà cả các doanh nghiệp chuyên môn như bệnh viện, trường học, khách sạn, từng bước chuyên nghiệp hóa các phân khúc này.



Bà Trần Thị Kim Khánh

Giám đốc Phát triển Thành viên & Thị trường VIOD

Năm 2024 đánh dấu một năm nổi bật của VIOD với số lượng khoá DCP cao nhất trong 6 năm vừa qua, cùng với đó là sự khởi động lại của khoá CSMP. Các chương trình và hoạt động của VIOD, bao gồm hợp tác với Ủy ban Chứng khoán Nhà nước và các Sở Giao dịch Chứng khoán, đã giúp nhiều doanh nghiệp đạt được sự tiến bộ vượt bậc về QTCT, khẳng định hiệu quả và giá trị mà VIOD mang lại, hướng đến xây dựng hệ sinh thái QTCT minh bạch và bền vững.



Bà Nguyễn Minh Hiền

Giám đốc Chuyên môn VIOD

Với vai trò là đối tác kỹ thuật của 2 giải thưởng Cuộc Bình chọn Doanh nghiệp Niêm yết Việt Nam (VLCA) và Thẻ điểm QTCT ASEAN (ACGS), cùng với việc giới thiệu sáng kiến Bộ thẻ điểm QTCT VNCG50, VIOD cam kết hỗ trợ mạnh mẽ các doanh nghiệp thực hành QTCT vượt trên sự tuân thủ và tiếp cận thông lệ tốt của khu vực, hướng tới mục tiêu nâng hạng thị trường năm 2025 và phát triển thị trường chứng khoán Việt Nam đến năm 2030.

LỊCH ĐÀO TẠO VÀ SỰ KIỆN NÂNG CAO NĂNG LỰC

QUẢN TRỊ CÔNG TY CỦA VIOD NĂM 2025

Chương trình/Sự kiện	Tháng 1	Tháng 2	Tháng 3	Tháng 4	Tháng 5	Tháng 6	Tháng 7	Tháng 8	Tháng 9	Tháng 10	Tháng 11	Tháng 12
Chứng nhận Thành viên HĐQT- DCP			DCP31 20-22	DCP32 17-19	DCP33 [☆] 15-17		DCP34 17-19	DCP35 14-16	DCP36 11-13	DCP37 16-18	DCP38 13-15	
Quản trị Công ty Hiện đại "Tăng cường Năng lực cho Thành viên HĐQT" - SBS*						SBS2 [☆] 22-29			SBS3 [☆] 21-28			
Chuyên sâu về Thư ký Quản trị Công ty - CSMP			CSMP7 13-14		CSMP8 29-30	CSMP9 12-13	CSMP10 24-25	CSMP11 19-20		CSMP12 09-10	CSMP13 06-07	CSMP14 11-12 CSMP15 18-19
Chuyên sâu về Ủy ban Kiểm toán - ACMP				ACMP8 24-25			ACMP9 08-09			ACMP10 23-24	ACMP11 10-11	
Diễn đàn Nữ Thành viên HĐQT Women Directors Forum			03 [☆]									
Diễn đàn Thường niên lần thứ 8 Annual Forum 8												AF8 [☆] 05
Hội thảo chuyên đề Hướng tới mùa Đại hội Cổ đông 2025		27 - AM										
Directors Talk	DT19 14 - AM		DT20 21 - AM	DT21 18 - AM	DT22 [☆] 16 - AM		DT23 18 - AM	DT24 15 - AM	DT25 12 - AM	DT26 17 - AM	DT27 14 - AM	
Member Networking			21 - PM	18 - PM	16 - PM		18 - PM	15 - PM	12 - PM	17 - PM	14 - PM	

Lưu ý: Ngày chương trình/sự kiện có thể thay đổi tùy theo tình hình thực tế.

* : Tại Thụy Sĩ

☆ : Song ngữ

Hà Nội

TP. HCM

PHẦN I: BỐI CẢNH QUẢN TRỊ CÔNG TY TOÀN CẦU HIỆN NAY



01

BÁO CÁO KHẢO SÁT THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TOÀN CẦU NĂM 2023

Hai năm một lần, Mạng lưới Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Toàn cầu (GNDI) tiến hành Khảo sát Thành viên Hội đồng Quản trị Toàn cầu. Khảo sát gần đây nhất được thực hiện vào nửa cuối năm 2022, với tổng cộng 1.071 người tham gia đến từ các Viện Thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT) ở Bắc và Nam Mỹ, khu vực Châu Á - Thái Bình Dương, Châu Âu, Châu Phi và Trung Đông.

Khảo sát này cung cấp thông tin về quan điểm liên quan đến sự tự tin trong kinh doanh, các vấn đề và

rủi ro xã hội, kinh tế và môi trường, quản trị công nghệ và dữ liệu, các thực hành quản trị cốt lõi, cũng như cách các HĐQT có thể cải thiện hiệu quả hoạt động và năng lực của các thành viên HĐQT. Khảo sát xem xét ba khung thời gian chính đối với các ưu tiên và lĩnh vực cần cải thiện của thành viên HĐQT: ngay lập tức (2 năm tới), 3 đến 5 năm tới (bắt đầu từ năm 2025) và HĐQT của tương lai (bắt đầu từ năm 2030). Các chủ đề chính từ Báo cáo Khảo sát được tóm tắt dưới đây:

CÁC CHỦ ĐỀ CHÍNH

ĐA DẠNG VÀ BAO TRÙM

42%

THÀNH VIÊN HĐQT NHẬN THỨC ĐƯỢC SỰ CẦN THIẾT PHẢI TĂNG CƯỜNG SỰ ĐA DẠNG VÀ TÍNH BAO TRÙM TRONG HĐQT

Sự thiếu đa dạng và bao trùm trong HĐQT là một trong những thực trạng hiện tại mà 42% các thành viên HĐQT cho rằng sẽ không được chấp nhận trong 3 đến 5 năm tới. Mặc dù chỉ 25% coi việc cải thiện sự đa dạng và tính bao trùm là ưu tiên hàng đầu trong ngắn hạn, nhưng 37% cho rằng đây sẽ là thay đổi quan trọng cấp thiết trong vòng 3 đến 5 năm tới, và 78% xem việc có các HĐQT đa dạng hơn là thay đổi chủ chốt kể từ năm 2030 trở đi.



TẬP TRUNG VÀO CHIẾN LƯỢC DÀI HẠN

66%

CHIẾN LƯỢC DÀI HẠN LÀ YẾU TỐ QUAN TRỌNG ĐỐI VỚI HĐQT TRONG MÔI TRƯỜNG CHỊU ÁP LỰC NGẮN HẠN

66% các thành viên HĐQT cho rằng việc chú trọng vào chiến lược dài hạn là ưu tiên quan trọng nhất của họ để hỗ trợ sự thành công của tổ chức. Tương tự, 60% cho biết lĩnh vực chính cần cải thiện trong quản trị HĐQT trong 3 đến 5 năm tới là tăng cường đối thoại chiến lược hiệu quả trong phòng họp HĐQT và giữa HĐQT và Ban Điều hành.



ĐÁNH GIÁ HĐQT

50%

ĐÁNH GIÁ HĐQT LÀ YẾU TỐ QUAN TRỌNG ĐỂ NÂNG CAO HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA HĐQT

Hơn 50% các thành viên HĐQT cho rằng việc cải thiện quy trình đánh giá HĐQT là ưu tiên hàng đầu của họ để nâng cao hiệu quả hoạt động của HĐQT. Thêm vào đó, 30% cho rằng việc nâng cấp quy trình đánh giá HĐQT là lĩnh vực quan trọng cần cải thiện trong 3 đến 5 năm tới, và 31% cho biết việc thiếu đánh giá hiệu quả hoạt động HĐQT một cách chính thức và nghiêm ngặt sẽ không được chấp nhận trong 3 đến 5 năm tới.



QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH CHẶT CHẼ

50%

SỰ CHẶT CHẼ TRONG QUÁ TRÌNH RA QUYẾT ĐỊNH CỦA HĐQT LÀ MỘT TRỌNG TÂM QUAN TRỌNG CỦA THÀNH VIÊN HĐQT

Gần 50% các thành viên HĐQT cho rằng sự chặt chẽ trong quá trình ra quyết định của HĐQT là ưu tiên cải thiện hàng đầu của họ để đảm bảo hiệu quả hoạt động của HĐQT. Hơn nữa, 47% các thành viên HĐQT cho biết việc nâng cao quy trình phân tích và ra quyết định của HĐQT, bao gồm việc sử dụng phân tích dữ liệu, là trọng tâm chính của họ để cải thiện công tác quản trị trong HĐQT trong 3 đến 5 năm tới.



BIẾN ĐỔI KHÍ HẬU

27%

BIẾN ĐỔI KHÍ HẬU KHÔNG PHẢI LÀ ƯU TIÊN HÀNG ĐẦU CỦA CÁC HĐQT MẶC DÙ RỦI RO KINH DOANH VÀ MỨC ĐỘ QUAN TÂM CỦA CÁC QUY ĐỊNH ĐANG TĂNG LÊN

Chỉ có 27% các thành viên HĐQT cho rằng việc thiếu thảo luận và tập trung của HĐQT vào các vấn đề xã hội hoặc môi trường sẽ không được chấp nhận trong 3 đến 5 năm tới. Hơn nữa, mặc dù có những thay đổi về pháp lý, yêu cầu báo cáo gia tăng và thiên tai ngày càng nghiêm trọng, chỉ có 5% các thành viên HĐQT xem biến đổi khí hậu là ưu tiên quan trọng.



QUẢN TRỊ SỐ

83%

CHUYỂN ĐỔI CÔNG NGHỆ ĐƯỢC XEM LÀ VẤN ĐỀ CỦA HĐQT TRONG TƯƠNG LAI - KHÔNG PHẢI HIỆN TẠI

83% các thành viên HĐQT cho rằng việc thiết lập các Ủy ban Công nghệ và Phát triển Bền vững trong HĐQT sẽ là thay đổi quan trọng vào năm 2030 trở đi. Tuy nhiên, hiện tại, chuyển đổi số chỉ xếp thứ năm (chỉ 21%) trong danh sách các ưu tiên quan trọng đối với sự thành công của tổ chức, mặc dù rủi ro an ninh mạng và đổi mới số đã được 55% và 54% các thành viên HĐQT xác định là hai lĩnh vực mà HĐQT của họ thiếu chuyên môn hoặc kỹ năng để quản trị trong 3 đến 5 năm tới.



Tài liệu tham khảo:

Mạng lưới Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Toàn cầu (GNDI). (2023). Báo cáo Khảo sát Tương lai của Quản trị Hội đồng Quản trị năm 2023 (tr. 5)

02

TỔNG QUAN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY NĂM 2024

Hãy cùng nhìn lại những sự kiện lớn nhất của năm 2024 đã định hình cách thức mà các Hội đồng Quản trị (HĐQT) thực hiện trách nhiệm của họ.

Năm 2024 đã trở thành một bước ngoặt đối với Quản trị Công ty (QTCT). Đây là một năm đầy biến động với những thay đổi mạnh mẽ đã chuyển biến cách thức mà các doanh nghiệp đối phó với các yêu cầu ngày càng gia tăng về quy định, xã hội và công nghệ.

Quan trọng hơn, năm nay đã cho chúng ta thấy cách thức các vấn đề quản trị có thể phát triển trong suốt thập kỷ tới. Chúng ta đã chứng kiến trí tuệ nhân tạo (AI) dần trở thành công cụ tiêu chuẩn trong và ngoài phòng họp HĐQT, những thay đổi chính trị có thể tác động đến quy định về QTCT và yêu cầu của các bên hữu quan đang phát triển đồng thời với các kỳ vọng xã hội khác nhau.

Hãy cùng điểm qua những câu chuyện lớn nhất trong năm nay và phân tích lý do tại sao chúng lại là những cột mốc quan trọng.

NĂM CÂU CHUYỆN LỚN NHẤT VỀ QTCT NĂM 2024

1 Quy định trong Chỉ thị Báo cáo Phát triển Bền vững Doanh nghiệp (Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD) của Liên minh Châu Âu (EU) chính thức có hiệu lực

Vào năm 2024, các công ty thuộc đối tượng áp dụng phải bắt đầu tuân thủ quy định mới về báo cáo phát triển bền vững của EU. Hàng nghìn công ty phải thay đổi các thông điệp truyền thông chủ chốt, thêm các chỉ số ESG mới và tuân thủ các tiêu chuẩn nghiêm ngặt hơn, trước khi nộp báo cáo chính thức đầu tiên vào năm 2025.

CSRD là một cột mốc toàn cầu. Doanh nghiệp của bạn không cần phải là một công ty châu Âu để quy định này áp dụng; miễn là bạn có doanh thu nhất định trong khối EU hoặc là một phần của chuỗi cung ứng có liên quan đến một công ty có trụ sở tại EU, bạn sẽ phải đối mặt với một số yêu cầu tuân thủ.

Với các quy định bao quát như vậy, được hỗ trợ bởi các mục tiêu phát triển bền vững tham vọng của EU, thật dễ hiểu khi CSRD được chúng tôi đưa lên đầu danh sách.

Tại sao điều này quan trọng: Các HĐQT đang phải chịu áp lực ngày càng gia tăng trong việc tích hợp phát triển bền vững vào chiến lược của họ. Họ cũng phải đảm bảo có đủ nhân lực phù hợp để giám sát báo cáo phát triển bền vững. Điều này đòi hỏi đào tạo, kinh nghiệm chuyên môn về các khuôn khổ ESG và tập trung vào giá trị lâu dài cho các bên hữu quan.

2 Quản trị AI trở thành vấn đề trọng tâm

Với sự phát triển nhanh chóng của các công nghệ AI trong nhiều ngành nghề, năm 2024 chứng kiến việc giới thiệu các quy định mới về AI tại EU và Bắc Mỹ. Các quy định này chủ yếu nhằm xóa bỏ nỗi lo ngại về AI, biến AI từ một công cụ quá mạnh mẽ và khó hiểu thành một hệ thống đơn giản, tuân thủ các quy tắc trách nhiệm và đạo đức giống như bất kỳ hệ thống nào khác.

Trong khi đó, việc áp dụng AI rộng rãi tiếp tục diễn ra cả trong và ngoài phòng họp HĐQT. Tuy nhiên, thường thiếu sự hiểu biết sâu sắc về tiềm năng của AI cũng như các giới hạn cần đặt ra về giám sát và ra quyết định. Không thể phủ nhận rằng vấn đề này sẽ không biến mất.

Tại sao phát triển AI là cần thiết: Quản trị AI không còn là một mối quan tâm ngách mà là một phần cơ bản trong công tác giám sát doanh nghiệp. Để duy trì niềm tin của các bên hữu quan và tránh rủi ro pháp lý, các HĐQT giờ đây phải giải quyết các vấn đề đạo đức của AI, giảm thiểu sự thiên lệch và đảm bảo tuân thủ các quy định mới.

3 Xu hướng "im lặng" ("hushing") tiếp tục

Khi chúng ta nói về "im lặng" trong QTCT, chúng ta đang đề cập đến việc giữ im lặng hoặc không rõ ràng về một vấn đề quan trọng với các bên hữu quan vì sợ bị phản ứng tiêu cực.

Nói cách khác, các công ty cho rằng việc đưa ra quan điểm hoặc mục tiêu về một vấn đề nào đó dù sao đi nữa cũng có thể thu hút sự chỉ trích. Nếu

lấy ESG làm ví dụ, những người ủng hộ có thể chỉ trích công ty vì làm quá ít, trong khi những người phản đối có thể chỉ trích vì công ty đã theo đuổi ESG.

Vì vậy, cuối cùng, nhiều công ty cho rằng “im lặng” là tốt nhất.

Xu hướng “im lặng” bắt nguồn từ các chính sách ESG và xanh, nhưng hiện đang lan rộng sang các lĩnh vực khác như đa dạng, bình đẳng và bao trùm (diversity, equity, and inclusion – DEI), đặc biệt là tại Mỹ. DEI đã bị giáng một đòn mạnh vào năm 2023 khi Tòa án Tối cao ra phán quyết rằng các chính sách tuyển sinh của các trường đại học liên quan đến DEI là vi phạm pháp luật. Quyết định này đã tiếp thêm sức mạnh cho các nhà phê bình và cho phép nhiều công ty âm thầm loại bỏ cam kết DEI khỏi truyền thông của họ, thậm chí từ các chiến lược tổng thể của họ.

Tại sao điều này quan trọng: Điều này cho thấy nhiều công ty gặp khó khăn trong việc đánh giá ý kiến của các bên hữu quan về các vấn đề cốt lõi và nhận thấy gia tăng rủi ro. Vì vậy, mặc dù trước đây việc đưa ra một quan điểm thiên kiến có thể không rủi ro, nhiều HĐQT và Giám đốc Điều hành hiện nay cho rằng tốt hơn hết là không nói gì, ngay cả khi chiến lược của họ về ESG và DEI không thay đổi.

Đây có lẽ sẽ là xu hướng chính trong suốt phần còn lại của thập kỷ.

4 Quản trị ngành hàng không chịu sự giám sát chặt chẽ

Ngành hàng không, đặc biệt là tại Mỹ, đã gặp nhiều khó khăn kể từ đại dịch. Những vụ bê bối liên tiếp đã phơi bày nhiều thất bại trong quản trị, một số vấn đề đã tồn tại trong nhiều năm mà không được đặt câu hỏi hay giám sát đầy đủ.

Ví dụ điển hình là Boeing. Từng là một gã khổng lồ trong lĩnh vực sản xuất máy bay không thể bị lay chuyển, công ty này hiện đối mặt với hàng loạt rắc rối từ các sự cố máy bay, tai nạn, đình công, các thỏa thuận thương lượng thú tội bị cho là quá nhẹ và cuối cùng bị tòa án bác bỏ, đến những người tố giác phàn nàn về văn hóa an toàn kém.

Trong khi đó, các hãng hàng không cũng gặp khó

khăn, đặc biệt là các hãng giá rẻ như Southwest và Spirit. Cả hai đã sống sót sau đại dịch nhưng nhận ra rằng mô hình chi phí thấp của họ không còn hiệu quả và gặp khó khăn trong việc thay đổi chiến lược.

Tại sao điều này quan trọng: Điều này cho thấy nhiều vấn đề quản trị trong một ngành công nghiệp, phần lớn trong số đó có thể là bài học cho các công ty khác về cách thích ứng với những xu hướng quan trọng đang thay đổi.

5 Bầu cử và địa chính trị

Vào năm 2024, nhiều quốc gia, bao gồm Mỹ, Anh, Ấn Độ, EU và nhiều quốc gia thành viên EU, đã tổ chức bầu cử.

Kết quả cho thấy một làn sóng các quan điểm cực hữu, chống toàn cầu hóa, đặc biệt là tại Mỹ, nơi chính quyền Trump sắp tới đã liên tục phản đối các quy định về ESG và QTCT.

Mặt khác, ở bên kia Đại Tây Dương, quyền lực chính trị vẫn nằm trong tay các đảng phái ủng hộ ESG, quy định và cởi mở với việc giám sát nhiều hơn.

Dù những quan điểm này có ảnh hưởng như thế nào đến pháp luật về QTCT trong phạm vi quyền hạn của họ, tính đối lập của chúng có thể gây khó khăn cho các công ty hoạt động xuyên biên giới.

Tại sao điều này quan trọng: Thế giới hiện nay đang ngày càng trở nên chia rẽ và phân cực hơn, và các HĐQT cần phải điều hướng các công ty của mình vượt qua tất cả những khó khăn này. Cho dù là đó gián đoạn chuỗi cung ứng, rào cản thương mại, xung đột toàn cầu hay thay đổi luật pháp từ các chính phủ mới, luôn có những vấn đề mà các thành viên HĐQT cần phải xử lý. Nhiệm vụ của họ là đảm bảo rằng họ có đủ chuyên môn để giải quyết chúng.

Tài liệu tham khảo:

Byrne, D., 2024. Tổng quan Quản trị Công ty năm 2024. Viện Quản trị Công ty.



PHẦN II: TƯƠNG LAI CỦA QUẢN TRỊ HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ



01

XU HƯỚNG QUẢN TRỊ CÔNG TY HÀNG ĐẦU BẮT ĐẦU TỪ NĂM 2025



Quản trị Công ty (QTCT) ra đời vào những năm 1970 khi các nhà lập pháp và Ủy ban Giao dịch và Chứng khoán Hoa Kỳ (SEC) thúc đẩy việc ngăn ngừa bất ổn kinh tế thông qua yêu cầu các công ty và các thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT) của họ chịu trách nhiệm giải trình. Mặc dù nhiều xu hướng QTCT đã xuất hiện và biến mất kể từ đó, điều còn lại là mong muốn từ phía các nhà quản lý và cổ đông thấy được các HĐQT hoạt động một cách minh bạch và có đạo đức.

Tuy nhiên, bối cảnh quản trị đang thay đổi nhanh chóng. Tổng hợp các quy định toàn cầu của chúng

tôi cho thấy trí tuệ nhân tạo tạo sinh (Generative AI) đang thúc đẩy sự chuyển đổi số sâu rộng trong bối cảnh các mối đe dọa về an ninh mạng gia tăng. Rủi ro địa chính trị và các vụ gian lận tài chính đã càng thách thức các HĐQT trong việc củng cố dữ liệu và cơ sở hạ tầng, đồng thời duy trì tính cạnh tranh. Mặc dù tốc độ thay đổi nhanh chóng, không phải tất cả các HĐQT đều bắt kịp. Một khảo sát gần đây của Deloitte cho thấy Generative AI vẫn chưa được đưa vào chương trình nghị sự của 45% các HĐQT – một điểm mù tiềm ẩn đáng kể.

“**Những công ty chiến thắng sẽ là những công ty nhận ra rằng các rủi ro và cơ hội cần phải là những chủ đề thảo luận thường xuyên trong chương trình nghị sự của HĐQT.**”

– Ana Dutra, thành viên HĐQT toàn cầu, hai lần là Tổng Giám đốc và Điều hành Cấp cao của các công ty thuộc Fortune 250

Tại Hội nghị Thượng đỉnh Lãnh đạo Elevate vào tháng 9 năm 2024, Ana Dutra, thành viên HĐQT toàn cầu, hai lần là Tổng Giám đốc và Điều hành Cấp cao của các công ty thuộc Fortune 250 đã chia sẻ với Viện Diligent: “Những công ty chiến thắng sẽ là những công ty nhận ra rằng các rủi ro và cơ hội cần phải là những chủ đề thảo luận thường xuyên trong chương trình nghị sự của HĐQT. Hãy suy nghĩ về việc thay đổi cấu trúc Ủy ban của bạn để phản ánh điều này – và đảm bảo rằng bạn không gộp mọi thứ vào thẩm quyền của Ủy ban Kiểm toán. Hãy cẩn thận với những mối nguy hiểm của tư duy hình thức chỉ để ‘đánh dấu vào ô’ khi chuẩn bị cho những rủi ro này và xác định các cơ hội mới nổi.”

CÁC XU HƯỚNG MỚI NỔI TRONG QTCT NĂM 2025

Thế giới đã thay đổi đáng kể trong năm qua, và bối cảnh kinh doanh dự kiến sẽ tiếp tục phát triển. Do đó, các xu hướng trong QTCT năm 2025 không chỉ xoay quanh các cuộc thảo luận trong phòng họp HĐQT mà còn liên quan đến cách thức các nguồn lực nội bộ và bên ngoài sẽ định hình lại hoạt động của doanh nghiệp – và những điều mà các HĐQT cần biết để đi trước xu hướng.

XU HƯỚNG 1

Generative AI sẽ là cơ hội lớn đối với các tổ chức có thể cân bằng giữa quy định và chuẩn bị sẵn sàng

Công nghệ hiện đã có mặt rộng rãi trong nhiều phòng họp HĐQT. Trong suốt nhiều năm, các công cụ như cổng thông tin HĐQT (board portals) đã giúp tối ưu hóa việc hợp tác và thúc đẩy sự bảo mật cũng như tính minh bạch. Vào năm 2025, Generative AI sẽ có khả năng biến đổi phòng họp HĐQT và các hoạt động doanh nghiệp rộng lớn hơn. Tuy nhiên, các HĐQT cần cân bằng giữa việc chuẩn bị sẵn sàng và dự đoán các quy định trong quá trình áp dụng công nghệ này.

69% các tổ chức đang trì hoãn các quyết định đầu tư vào AI vì lo ngại về sự gia tăng quy định. Mặc dù nhiều khu vực trên thế giới chưa có các quy định về AI, nhưng Luật AI của Liên minh Châu Âu (EU) sắp ra mắt sẽ làm sáng tỏ ưu tiên của nhiều cơ quan quản lý: đạo đức và minh bạch.

Đồng thời, sự chuẩn bị sẵn sàng đang nổi lên như một trong những chỉ số quan trọng nhất để đo

Vậy, các HĐQT cần biết gì về cách thức QTCT sẽ phát triển đầu từ năm 2025? Dưới đây, chúng ta sẽ giải mã:

- Các xu hướng mới nổi định hình tương lai của QTCT;
- Các xu hướng QTCT đang được áp dụng hiện nay;
- Các xu hướng QTCT chính ảnh hưởng đến thị trường toàn cầu;
- Công nghệ giúp xây dựng một khuôn khổ quản trị có thể theo kịp sự thay đổi.

“**Các HĐQT phải tìm được sự cân bằng giữa việc sử dụng AI một cách sáng tạo và có đạo đức. Những HĐQT coi trọng cả hai yếu tố này có thể phát triển các giải pháp mang lại giá trị mà không gây ra tác hại quá lớn.**”

– Dottie Schindlinger, Giám đốc Điều hành của Viện Diligent

lượng sự thành công của AI. Các tổ chức cần có chính sách AI giúp phát triển đúng tài năng và cơ cấu để nuôi dưỡng công nghệ mới này.

“Trừ khi chúng ta thực sự vượt qua được sự phóng đại và tập trung vào việc xây dựng niềm tin nhân

văn cùng sự chuẩn bị sẵn sàng của tổ chức, AI khó có thể được áp dụng một cách có ý nghĩa trong doanh nghiệp. Nếu không có sự áp dụng có ý nghĩa, việc đạt được giá trị thực sự từ AI có thể vẫn chỉ là một lời hứa xa vời,” Florin Rotar, Giám đốc AI của Avanade cho biết.

Những chính sách này có khả năng xoay quanh việc tận dụng AI để tăng cường hiệu quả và năng suất trong khi giảm chi phí.

XU HƯỚNG 2

Văn hóa doanh nghiệp sẽ phải đổi mới với gian lận và lạm dụng tài chính

Gian lận tài chính có thể xảy ra ngay cả trong những tổ chức nhìn bên ngoài có vẻ thành công. Vào năm 2025, thách thức sẽ là xây dựng một văn hóa doanh nghiệp giúp phát hiện và loại bỏ các hành vi sai trái. Điều này không dễ thực hiện, vì văn hóa doanh nghiệp không phải lúc nào cũng hiệu quả trong việc thúc đẩy tính minh bạch.

“Thường có xu hướng tránh né tin xấu, hy vọng rằng các vấn đề sẽ được giải quyết trước khi chúng leo thang lên cấp HĐQT,” Pav Gill, Giám đốc Điều hành của Confide chia sẻ.

“ Các HĐQT nên chủ động yêu cầu quyền truy cập vào các báo cáo tổ giác. Điều quan trọng là phải trực tiếp xem xét mức độ an toàn, vững chắc và hiệu quả của các cơ chế hiện tại.”

– Pav Gill,
Giám đốc Điều hành của Confide

Các HĐQT nên đón nhận xu hướng này trong QTCT bằng cách xem xét kỹ lưỡng các thực tiễn tuân thủ pháp lý và quy định. Hiểu rõ những thách thức về tuân thủ và văn hóa của tổ chức sẽ nâng cao khả năng giám sát và nhân văn hóa tổ chức. Hợp tác với các lãnh đạo cấp cao là một cách quan trọng để nuôi dưỡng sự quen thuộc này.

“Phải có một kênh giao tiếp trực tiếp và nhất quán từ Giám đốc Tuân thủ (CCO) hoặc Cố vấn Pháp lý (GC) tới HĐQT,” Gill cho biết.

Trong khi các HĐQT truyền thống thường giữ khoảng cách với các lãnh đạo cấp cao, việc tích hợp lãnh đạo với các thành viên HĐQT có thể thúc đẩy các quy trình, tài năng và thông lệ tốt mà việc tuân thủ phụ thuộc vào. Văn hóa đạo đức này cũng mang lại những lợi ích rõ ràng cho lợi nhuận. Nghiên cứu của LRN cho thấy các tổ chức có đạo đức mạnh mẽ vượt trội so với các tổ chức khác tới 40% trên các chỉ số chính.

XU HƯỚNG 3

Đạo đức sẽ là trọng tâm chính

Công nghệ mới có thể mang đến các vấn đề đạo đức mới. Ví dụ, AI không hoàn toàn minh bạch và có sự thiên kiến, điều này có thể làm phức tạp việc thu thập dữ liệu và ra quyết định cho các HĐQT đang nỗ lực mang lại sự minh bạch hơn cho cổ đông của mình.

Trong bối cảnh các cổ đông đã lo ngại về các thực hành trong phòng họp HĐQT, công nghệ mới chỉ làm gia tăng các vấn đề đạo đức mà các HĐQT phải đối mặt. Các quy định toàn cầu đang thay đổi nhanh chóng cùng công nghệ AI đã thách thức các công ty phải nâng cao năng lực.

“Việc triển khai một khuôn khổ đạo đức vững chắc từ đầu trong chiến lược AI của bạn sẽ giúp các tiêu chuẩn đạo đức luôn được đặt lên hàng đầu – bất kể những thay đổi quy định nào sắp tới,” – Sophia Velastegui, chuyên gia AI và thành viên HĐQT, chia sẻ trong Báo cáo Triển vọng Rủi ro & Cơ hội năm 2025 của Diligent.



XU HƯỚNG 4

Tội phạm mạng đang gia tăng, nhấn mạnh sự cần thiết của các biện pháp kiểm soát mạnh mẽ

Tội phạm mạng là rủi ro lớn nhất mà hầu hết các tổ chức sẽ phải đối mặt vào năm 2025. Giá trị ngày càng tăng của dữ liệu là yếu tố chủ yếu thúc đẩy mối đe dọa này.

“Tài sản kỹ thuật số thúc đẩy định giá, và các doanh nghiệp có giá trị nhất là những doanh nghiệp tập trung vào dữ liệu. Điều này có nghĩa là phần cốt lõi của doanh nghiệp bạn sẽ bị ảnh hưởng trong một sự cố mạng,” Anastassia Lauterbach, Giám đốc Điều hành và sáng lập viên của AI Edutainment, cho biết.

Generative AI cũng đã làm tăng diện tấn công của các tổ chức lên khoảng 67%. Chi phí của các vụ vi phạm dự kiến sẽ tăng từ 9,22 nghìn tỷ USD vào năm 2024 lên 13,82 nghìn tỷ USD vào năm 2028. Các tổ chức không chuẩn bị có thể phải đối mặt với thiệt hại có thể không thể khắc phục được từ tay tội phạm mạng.

Trong năm tới, các HĐQT phải giữ cảnh giác. Các nâng cấp cơ sở hạ tầng và dữ liệu ở mọi quy mô cần được coi là rủi ro cao. Cần triển khai phần mềm và thay đổi cấu hình một cách cẩn thận và chiến lược để tránh sự gián đoạn rộng rãi hoặc các vụ vi phạm gây hại.

Lấy ví dụ từ CrowdStrike. Công ty an ninh mạng của Mỹ này đã triển khai một bản cập nhật phần mềm CrowdStrike Falcon bị lỗi vào tháng 7 năm 2024, gây ra sự cố ngừng hoạt động ảnh hưởng đến khoảng 8,5 triệu máy tính sử dụng hệ thống Microsoft trên toàn cầu. Chi phí bảo hiểm vẫn đang gia tăng nhưng dự kiến sẽ lên tới 300 triệu USD đến 1 tỷ USD – chi phí có thể gấp đôi nếu sự cố là có chủ đích. Quy trình quản lý thay đổi mạnh mẽ hơn và cách tiếp cận chiến lược có thể đã giảm thiểu được cuộc khủng hoảng sâu rộng này.

Đạo đức không chỉ liên quan đến các quy định. AI mang lại nhiều rủi ro đã được ghi nhận, bao gồm sự thiên kiến vô tình và xâm phạm quyền riêng tư. Harvard Business Review đã liệt kê một số câu hỏi mà chiến lược AI của các doanh nghiệp cần trả lời khi hướng tới năm 2025, bao gồm:

- AI mà chúng ta thiết kế, mua sắm và triển khai có thể gây ra những rủi ro đạo đức không thể tránh khỏi nào?
- Làm thế nào để chúng ta xác định và giảm thiểu chúng một cách hệ thống và toàn diện?
- Nếu chúng ta bỏ qua chúng, sẽ mất bao lâu và tốn bao nhiêu công sức để phản hồi một cuộc điều tra quy định?
- Chúng ta có thể phải chịu mức phạt bao nhiêu nếu bị kết tội, thậm chí là sơ suất, vi phạm các quy định hoặc luật lệ?
- Chúng ta sẽ cần chi bao nhiêu để tái xây dựng niềm tin của người tiêu dùng và công chúng nếu tiền có thể giải quyết vấn đề này?

XU HƯỚNG 5

Cơ sở hạ tầng dữ liệu tốt hơn sẽ mở ra các cuộc họp HĐQT ngắn gọn hơn và các HĐQT linh hoạt hơn

Các HĐQT có trách nhiệm to lớn, tất cả đều yêu cầu sự giám sát đầy đủ đối với các hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, trong nhiều trường hợp, các cấu trúc báo cáo lỗi thời khiến các HĐQT khó tiếp cận được thông tin cần thiết để đưa ra các quyết định quan trọng.

Nhiều HĐQT hiện nay đang áp dụng một xu hướng chung trong QTCT: các bảng điều khiển (dashboards) tốt hơn. Tập trung dữ liệu rủi ro để giám sát và giảm thiểu rủi ro thường có khả năng tạo ra các HĐQT chủ động hơn.

“Cuộc họp HĐQT hàng quý có thể sẽ ngắn gọn hơn nhiều vì các HĐQT sẽ đã gặp gỡ vài lần giữa các kỳ họp,” Schindlinger cho biết. “Chúng ta sẽ có những cuộc gặp gỡ ngắn để trao đổi vì chúng ta đã thấy điều gì đó trên bảng điều khiển. Mọi thứ đang thay đổi quá nhanh để các HĐQT phải chờ đợi một bộ tài liệu họp HĐQT được chuẩn bị hoàn hảo.”



Khi công nghệ phát triển, các áp lực về ESG gia tăng và vấn đề an ninh mạng đe dọa hiệu quả hoạt động, các HĐQT sẽ tìm cách đơn giản hóa và tập trung vào báo cáo. Các HĐQT không có phương pháp hiệu quả để thu thập và xem xét thông tin quan trọng có thể mất đi lợi thế cạnh tranh – hoặc thậm chí không tuân thủ các quy định công bố thông tin từ SEC và EU.

“Các HĐQT sẽ phải trở nên linh hoạt hơn. Các bảng điều khiển thực sự là con đường duy nhất phía trước,” – Dottie Schindlinger, Giám đốc Điều hành của Viện Diligent.

XU HƯỚNG 6

Các công ty cần nuôi dưỡng và thu hút nhân tài trẻ



Nơi làm việc sẽ thay đổi trong những năm tới. Đến năm 2030, 58% lực lượng lao động toàn cầu sẽ là thế hệ thiên niên kỷ (millennials) hoặc trẻ hơn, nhiều người trong số họ được tuyển dụng trong đại dịch và chủ yếu làm việc từ xa. Việc nhảy việc – chuyển đổi công việc thường xuyên – cũng đã xuất hiện như một sự thay đổi so với văn hóa doanh nghiệp truyền thống.

“Họ chưa bao giờ làm việc trong văn phòng. Họ không biết văn hóa doanh nghiệp trước đại dịch như thế nào vì họ không phải là một phần của lịch sử đó,” Schindlinger cho biết.

Kết quả là, các vấn đề về nhân tài, rủi ro và văn hóa đã chiếm ưu thế trong chương trình nghị sự của HĐQT. Các doanh nghiệp đang đối mặt với sự thay đổi nhân khẩu học đáng kể khi thế hệ bùng nổ trẻ sơ sinh (baby boomers) gần đến tuổi nghỉ hưu và các thế hệ mới dần thay thế họ. Thêm vào đó, việc kế nhiệm ở cấp HĐQT và Ban Điều hành có thể trở nên khó khăn khi các thành viên HĐQT giàu kinh nghiệm gần đến tuổi nghỉ hưu mà không có tài năng trẻ đủ điều kiện để thay thế.

Các công ty nên bắt đầu nuôi dưỡng nhân tài trẻ bằng cách xem xét các công cụ và cấu trúc có thể thúc đẩy đổi mới sáng tạo và cố vấn (mentoring). Nhiều tổ chức đang đổi tên các Ủy ban để làm nổi bật “nhân tài” và “văn hóa.” Điều này cũng bao gồm việc suy nghĩ về nhảy việc theo một cách khác. “Thay vì nói rằng họ chỉ làm việc hai năm, bạn có thể nói, ‘Này, người này đã gắn bó trọn vẹn hai năm,’” Schindlinger chia sẻ.

“**Làm thế nào để bạn có thể nghĩ đến việc tạo ra sự gắn kết có ý nghĩa và xây dựng mối quan hệ tốt trong hai năm một lần? Và nếu bạn áp dụng cách tiếp cận này, điều đó có thể thay đổi khả năng phát triển kinh doanh như thế nào?**

– *Dottie Schindlinger, Giám đốc Điều hành của Viện Diligent*

Các HĐQT cũng phải suy nghĩ vượt ra ngoài truyền thống và xem xét liệu các mô hình làm việc linh hoạt (hybrid), thu hút nhân tài trẻ, có thể tăng cường năng suất mà tổ chức của họ cần hay không.

“Các HĐQT nên đặt câu hỏi: Chúng ta cần làm gì khác đi? Những công cụ nào chúng ta đã có để kết

nối mọi người? Làm thế nào để chúng ta giữ cho HĐQT được kết nối?” Schindlinger cho biết.

Hướng về tương lai, các công cụ như Diligent Messenger có thể giúp giữ cho HĐQT được kết nối và tham gia vào các cuộc thảo luận chiến lược về nhân tài. Việc sử dụng các công cụ này thúc đẩy các cuộc trao đổi về việc nuôi dưỡng nhân tài trẻ thay vì chỉ chờ đợi các cuộc họp HĐQT.

**XU HƯỚNG 7**

Tất cả sự chú ý đều tập trung vào việc đánh giá HĐQT

Các nhà đầu tư và người tiêu dùng tiếp tục chú trọng vào hiệu quả hoạt động của HĐQT. Họ mong muốn thấy các thành viên HĐQT và Ban Điều hành của công ty thực hiện đầy đủ trách nhiệm và hành động với sự liêm chính. Điều này có nghĩa là nâng cao hiệu quả tài chính và xem xét tác động rộng hơn của các hoạt động doanh nghiệp.

Tuy nhiên, các HĐQT không phải lúc nào cũng chú trọng đến việc đánh giá theo cách này. 44% thành viên HĐQT cho rằng việc đánh giá HĐQT là không hiệu quả vì các thành viên không tham gia đủ mức vào quá trình này. Đồng thời, 49% thành viên HĐQT

bày tỏ mong muốn thay thế ít nhất một thành viên trong HĐQT của họ, phản ánh sự không hài lòng tiềm ẩn đối với hiệu quả hoạt động của HĐQT.

“Việc đánh giá HĐQT chỉ hữu ích nếu HĐQT có hành động dựa trên những gì họ học được, và chúng sẽ hữu ích nhất khi bao gồm những ý kiến đóng góp thẳng thắn từ mỗi thành viên trong HĐQT. Điều này đòi hỏi **sự thẳng thắn, bảo mật và dũng cảm** từ phía HĐQT và các quy trình của HĐQT.”

– *Dottie Schindlinger,*
Giám đốc Điều hành của Viện Diligent

Để nghiêm túc tiếp nhận xu hướng QTCT này, các HĐQT phải cam kết thực hiện các đánh giá kỹ lưỡng và bảo mật, khuyến khích đối thoại thẳng thắn và chuyển đổi những hiểu biết thành hành động cụ thể. Điều này yêu cầu sự tham gia đầy đủ của mỗi thành viên và cam kết thực hiện các thay đổi dựa trên kết quả đánh giá.

CÁC XU HƯỚNG HIỆN NAY TRONG QTCT

XU HƯỚNG 1

Chính trị đang tác động đến phòng họp HĐQT

Nhiều người xem báo cáo “Ai quan tâm sẽ chiến thắng” (“Who Cares Wins”) của Liên Hợp Quốc năm 2004 là tài liệu đã đưa các yếu tố môi trường, xã hội và quản trị (ESG) trở thành xu hướng chính thống. Vì vậy, mặc dù ESG không phải là một xu hướng mới trong QTCT nhưng cách nó đang trở thành một vấn đề chính trị trong phòng họp HĐQT thì lại là một điều mới.

Các chính trị gia từ cả hai phía của chính trường đều có quan điểm khác nhau về ESG, và do đó, có những ý tưởng khác nhau về thế nào là quản trị tốt. Cuộc bầu cử gần đây tại Mỹ chỉ làm nổi bật sự chuyển dịch sang cánh hữu trên toàn cầu, mở ra cơ hội thay đổi chính sách ESG và QTCT một cách rộng rãi hơn.

“Một đảng chính trị lên nắm quyền và thay đổi tất cả các chính sách hiện hữu, đây là xu hướng đã thấy trong suốt thập kỷ qua, đặc biệt là tại Mỹ. Điều này khiến cho công việc của các HĐQT ngày càng khó khăn hơn,” Schindlinger cho biết.

Vào năm 2025, các HĐQT hiện đại có thể sẽ phải tự xác định hướng đi tiến về phía trước, giữ cân bằng giữa việc tuân thủ quy định của SEC, các cơ quan quản lý khác, và chính quyền Trump đang thay đổi nhanh chóng, đồng thời đáp ứng kỳ vọng của các cổ đông và khách hàng đặc thù của họ.

Cơ giới chính trị ở Mỹ đang thay đổi, điều này có thể làm đảo lộn sự tập trung hiện tại vào phát triển bền vững tại Mỹ. Tuy nhiên, hầu hết các nền kinh tế lớn khác trên thế giới đang tăng cường chú trọng vào biến đổi khí hậu.



XU HƯỚNG 2

Các HĐQT đang đối mặt với sự giám sát ngày càng gia tăng từ mọi phía

Trong kỷ nguyên sau đại diện ủy quyền phổ quát (post-universal proxy era), các cổ đông tiếp tục yêu cầu HĐQT chịu trách nhiệm giải trình – thường theo những cách bất ngờ. Các đề xuất về quản trị đã tăng lên lần đầu tiên trong những năm gần đây trong mùa đại diện ủy quyền 2024, cùng với các đề xuất về thù lao, lương thưởng.

Sự ủng hộ đối với các đề xuất về quyền quyết định về thù lao, lương thưởng (say-on-pay) cũng duy trì ở mức cao, nhấn mạnh mong muốn của cổ đông rằng tiếng nói của mình được lắng nghe. Quá trình đại diện ủy quyền phổ quát cũng đã mở ra cơ hội

cho các công đoàn sau các cuộc đình công nổi bật gần đây, với nhiều công đoàn đã nộp nhiều đề xuất hơn trong năm 2024 so với các năm trước.

Mùa đại diện ủy quyền cũng phản ánh sự bất ổn chính trị mà nhiều tổ chức đã phải đối mặt trong năm qua. Các đề xuất phản đối ESG đã tăng vọt, mặc dù sự ủng hộ đối với chúng không tăng theo. Các công ty đã nộp yêu cầu không hành động đối với 43% các đề xuất từ những người phản đối ESG, so với 25% đối với các đề xuất khác.

Các HĐQT có thể chuẩn bị cho những xu hướng tập trung vào cổ đông này trong QTCT bằng cách tiếp tục phối hợp, điều chỉnh chặt chẽ với kỳ vọng của cổ đông. Hãy xem xét lý do tại sao cổ đông lại đầu tư vào công ty của bạn và mục tiêu của họ ngoài lợi nhuận, sau đó cung cấp thông tin minh bạch về quyết định của HĐQT trong những vấn đề này. Một chiến lược cụ thể cho công ty trong việc tương tác với cổ đông về các vấn đề quan trọng có thể giúp tránh được sự bất ổn.



XU HƯỚNG 3

Sự bất ổn kinh tế đang thay đổi chiến lược của các công ty

Vào cuối năm 2022, các nhà kinh tế và doanh nghiệp lo ngại rằng năm 2023 sẽ mang đến một cuộc suy thoái kinh tế. Lãi suất tăng cao và lạm phát chỉ làm tăng thêm sức ép đối với các HĐQT trong bối cảnh bất ổn ngày càng gia tăng.

Nhiều công ty đã chuẩn bị trong suốt năm 2023 bằng cách sa thải nhân viên, cố gắng giữ chân những nhân viên quan trọng và bù đắp khối lượng công việc thay đổi bằng các nhà thầu. Đến năm 2024, Cục Dự trữ Liên bang Mỹ (Fed) đã thông báo rằng suy thoái có thể không xảy ra và thậm chí đã thực hiện một số lần cắt giảm lãi suất. Với việc chính quyền Trump dự kiến nhậm chức vào tháng 1 năm 2025, các HĐQT đang chuẩn bị cho những thay đổi chính sách nhanh chóng, các thay đổi quy định và các loại thuế quan rộng rãi có thể ảnh hưởng sâu rộng đến các doanh nghiệp.

Nhiều HĐQT đã áp dụng các chiến lược quản trị rủi ro toàn diện hơn để đối phó, nhưng điều quan trọng là phải chủ động thay vì phản ứng thụ động. Hãy cân nhắc cách các quyết định của bạn sẽ thúc đẩy – hoặc cản trở – sự tăng trưởng dài hạn, bất kể bối cảnh chính trị, và luôn nỗ lực hành động vì lợi ích tốt nhất cho tương lai của công ty bạn.

XU HƯỚNG 4

Các bên hữu quan muốn giám sát Tổng Giám đốc (CEO) nhiều hơn

Sự hoài nghi của người tiêu dùng về lương thưởng của các CEO không phải là điều mới mẻ. Nhiều người tiêu dùng và thậm chí nhiều cổ đông tin rằng các CEO được trả lương quá cao. Các gói lương thưởng minh bạch hơn có thể giảm bớt sự giám sát này, nhưng các CEO vẫn sẽ tiếp tục là tâm điểm chú ý.

Trong năm qua, các HĐQT và Ban Điều hành đã nghiêm túc tiếp nhận sự chú ý này. Theo Khảo sát Thành viên HĐQT hàng năm của PwC, 71% cho biết HĐQT của họ đã có hành động liên quan đến các hoạt động của cổ đông trong năm 2024. Hành động này chủ yếu được thúc đẩy bởi mong muốn của các HĐQT trong việc chủ động tương tác với cổ đông. Trên thực tế, 26% thành viên HĐQT cho biết họ đã điều chỉnh cấu trúc thù lao, lương thưởng để phù hợp với kỳ vọng của cổ đông.

Vào năm 2025, cổ đông sẽ muốn thấy các CEO thể hiện khả năng lãnh đạo, đặc biệt là đưa ra những quyết định mà cổ đông cho là “đúng” để tối đa hóa lợi nhuận. Đồng thời, lạm phát gia tăng và các vấn đề về chuỗi cung ứng đã làm sống lại yêu cầu đối với các công ty và CEO phải hành động một cách có đạo đức và trách nhiệm.



CÁC XU HƯỚNG TOÀN CẦU TRONG QTCT

XU HƯỚNG 1

Quy định về AI trên toàn thế giới đang phát triển – và phân mảnh – nhanh chóng

Khi các giải pháp AI phát triển mạnh mẽ, các quy định về việc sử dụng AI cũng gia tăng. Vào năm 2024, các khu vực trên thế giới đã áp dụng những cách tiếp cận khác nhau trong việc quản lý AI, điều này đặt ra một thách thức đặc biệt cho các HĐQT giám sát các doanh nghiệp toàn cầu.

Chẳng hạn, Mỹ ủng hộ một khung quy định phi tập trung, với các sáng kiến do các bang dẫn đầu, như Đạo luật AI của Colorado, đã được thông qua trước khi có bất kỳ hành động nào từ Chính phủ Liên bang. Qua biên giới, Canada đang cải thiện chiến lược AI được ban hành từ năm 2017 với các biện pháp bảo vệ cụ thể, đặc biệt là Đạo luật Dữ liệu và Trí tuệ Nhân tạo, nhằm giải quyết việc sử dụng dữ liệu trái phép và triển khai AI.

Trong khi đó, tại EU, các hành động đã được thực hiện một cách đồng bộ hơn. Đạo luật AI có phạm vi rộng bao gồm bốn cấp độ rủi ro AI và các quy trình tuân thủ nghiêm ngặt đối với tất cả các quốc gia thành viên. Các cơ quan quản lý tại Vương

quốc Anh đã tập trung vào các quy định cụ thể cho từng ngành dựa trên các nguyên tắc chung về an toàn và minh bạch.

Những cách tiếp cận quy định khác nhau này đủ để thách thức các HĐQT, và đó là chưa kể đến các khung quy định tại các thị trường Trung Đông, Châu Á - Thái Bình Dương và Châu Mỹ Latinh. Trung Quốc có cách tiếp cận tập trung trong việc quản lý Generative AI, trong khi Nhật Bản thì dẫn đầu với cách tiếp cận tập trung vào con người đối với AI, và Singapore đang tìm cách cập nhật các luật về AI hiện hành.

Châu Mỹ Latinh chưa áp dụng quy định nhưng đang nghiên cứu việc giám sát tập trung vào đổi mới và minh bạch; đặc biệt Brazil đã đề xuất các quy định bảo vệ nhân quyền cơ bản trong bối cảnh phát triển AI. Trung Đông, với sự dẫn đầu của Ả Rập Xê Út và các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất (UAE), đang tích hợp AI vào các chiến lược quốc gia tập trung vào đạo đức và tăng trưởng kinh tế.

Các khung quy định AI khác nhau này sẽ buộc các HĐQT phải phát triển các cách tiếp cận chi tiết và phù hợp với từng khu vực đối với công nghệ mới này. Các HĐQT nên xem xét việc phát triển chuyên môn về AI và các công nghệ mới nổi khác, đồng thời sử dụng các công cụ quản lý tổ chức linh hoạt có thể thích ứng với các yêu cầu pháp lý và quy định đa dạng.

XU HƯỚNG 2

Sự chú ý sẽ đổ dồn vào chiến tranh Nga - Ukraine và sự trỗi dậy của cánh hữu ở Châu Âu

Tình hình địa chính trị ở Châu Âu đang ở một bước ngoặt quan trọng. Nhiều quốc gia đang ủng hộ Ukraine, trong khi các cuộc bầu cử với chiến thắng của các đảng cánh hữu đã khiến một số quốc gia ủng hộ Nga. Các HĐQT ở EU hiện đang đối mặt với những cú sốc cung ứng nghiêm trọng và sự gia tăng giá cả đi kèm. Điều này đã gây căng thẳng cho nền kinh tế Châu Âu, làm trầm trọng thêm vấn đề an ninh năng lượng và thử thách sự đoàn kết của EU.

Sự trỗi dậy của các chính sách chống nhập cư và cánh hữu đã làm gia tăng căng thẳng trong các liên minh của EU. Các giá trị dân chủ tự do đang bị đe dọa ở những quốc gia từng là nơi phát triển mạnh mẽ của chúng, và sự phân cực đang trở thành trạng thái bình thường mới.

Xu hướng QTCT này sẽ có ảnh hưởng lớn đến các hoạt động của HĐQT vào năm 2025. Các HĐQT cần phải điều hướng trong một bối cảnh chính trị và kinh tế thay đổi liên tục, đồng thời xây dựng một văn hóa đoàn kết nhân viên vượt qua các khác biệt về ý thức hệ.

XU HƯỚNG 3

Cuộc khủng hoảng y tế đang thách thức sự phát triển kinh tế của Châu Phi

Sự bùng phát tái diễn của các bệnh truyền nhiễm và sự tiếp cận hạn chế đối với các hệ thống y tế vững chắc liên tục gây áp lực lên nền kinh tế của Châu Phi. Trong khi các tổ chức trong khu vực đang nỗ lực phát triển, họ cũng phải đối mặt với bất bình đẳng xã hội rộng rãi và sự bất ổn kinh tế. Đồng thời, dân số trẻ đang gia tăng ở nhiều quốc gia, mang lại tiềm năng thúc đẩy đổi mới sáng tạo - và cũng tạo áp lực lên chính phủ để cung cấp cơ hội tốt hơn cho người dân.

Tất cả những yếu tố này có thể trở thành một động lực lớn cho sự tăng trưởng hoặc gây ra sự bất ổn và xáo trộn. Các HĐQT tại Châu Phi sẽ cần các thông lệ quản trị vững mạnh và một văn hóa giúp tạo điều kiện cho tài năng trẻ phát triển để củng cố lợi thế cạnh tranh.

XU HƯỚNG 4

Di cư và bất ổn đang định hình bối cảnh kinh doanh của Châu Mỹ Latinh

Di cư là một mối quan tâm lớn ở các quốc gia như Mỹ, nhưng nó cũng gây ảnh hưởng đến các quốc gia mà người di cư rời bỏ. Ngày càng nhiều người rời bỏ các quốc gia ở Châu Mỹ Latinh để tránh khỏi khó khăn kinh tế, cơ hội hạn chế và tình trạng bạo lực gia tăng. Biến đổi khí hậu cũng có thể ảnh hưởng đến những khu vực nóng bức này, đặc biệt là ở các vùng nông thôn phụ thuộc vào nông nghiệp.

Các doanh nghiệp tại những quốc gia này sẽ phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt nhân lực và quan hệ căng thẳng với các quốc gia khác. Các HĐQT nên chuẩn bị sẵn sàng để phát triển tài năng trẻ hiện có và hành động để thúc đẩy phát triển kinh tế, quản trị tốt, và ổn định.

**XU HƯỚNG 6**

Cuộc chiến Israel - Palestine gây sức ép về mặt tư tưởng và kinh tế đối với các HĐQT

Bi kịch diễn ra sâu sắc ở cả hai bên của cuộc khủng hoảng giữa Israel và Palestine. Các HĐQT có thể phải điều chỉnh qua lại giữa các sự phân cực về tư tưởng, dù là giữa các thành viên HĐQT trong cùng một phòng họp hay giữa lợi ích của công ty và khách hàng của mình. Đồng thời, các chính phủ trên toàn thế giới cũng chia rẽ trong việc lựa chọn quốc gia hỗ trợ, với việc Tòa án Hình sự Quốc tế phát hành lệnh bắt giữ đối với các lãnh đạo của Hamas và Israel gần đây.

Điều này có thể tạo ra những cuộc trò chuyện khó khăn trong mùa Đại hội đồng cổ đông năm 2025. Tuy nhiên, đây cũng là cơ hội để các HĐQT lắng nghe và phản hồi một cách cảm thông đối với những người mà công ty phục vụ.

Cùng lúc đó, cuộc chiến có thể tiếp tục làm trầm trọng thêm các khó khăn về kinh tế như lạm phát và giá dầu, ảnh hưởng đến các quốc gia trong khu vực và toàn cầu. Điều này cũng có thể tác động đến hướng đi chiến lược của nhiều công ty.

XU HƯỚNG 5

Thái độ của Trung Quốc ảnh hưởng đến hoạt động tại khu vực Ấn Độ - Thái Bình Dương

Các hành động và chính sách mạnh mẽ của Trung Quốc đã thay đổi cán cân quyền lực trong khu vực Ấn Độ - Thái Bình Dương. Việc mở rộng quân sự của Trung Quốc và các hoạt động ở Biển Đông có thể làm gia tăng căng thẳng khi các quốc gia láng giềng lo ngại về an ninh hàng hải. Mặc dù Trung Quốc có sức mạnh trong khu vực, nhưng mối quan hệ giữa nước này với Mỹ và Ấn Độ đang ngày càng căng thẳng, gây ra sự bất ổn trong khu vực Ấn Độ - Thái Bình Dương.

Các HĐQT trong khu vực nên chuẩn bị cho những cuộc tranh chấp thương mại tiềm ẩn, gia tăng thuế quan đối với hàng hóa xuất khẩu sang Mỹ, cũng như các nỗ lực của Trung Quốc nhằm gia tăng ảnh hưởng.

XU HƯỚNG 7

Cam kết của Ấn Độ đối với phát triển bền vững và trách nhiệm giải trình ngày càng gia tăng

Khung pháp lý của Ấn Độ đang thay đổi liên tục, đặc biệt là khi những thay đổi với khung Báo cáo Trách nhiệm Kinh doanh và Phát triển Bền vững (Business Responsibility and Sustainability Reporting - BRSR) của quốc gia này đang sắp được áp dụng. Trong năm tài chính 2025-2026, 250 công ty niêm yết hàng đầu sẽ cần xác minh của bên thứ ba đối với các công bố thông tin BRSR trên cơ sở "tuân thủ hoặc giải trình"; các công ty không tuân thủ sẽ phải biện hộ lý do tại sao.



Động thái này phù hợp với sự nhấn mạnh gần đây của quốc gia này về tính đáng tin cậy và chính xác của báo cáo phát triển bền vững đối với các công ty hoạt động tại Ấn Độ. Các HĐQT sẽ cần áp dụng quy trình tuân thủ có sự tham gia của kiểm toán viên độc lập và nâng cao hồ sơ ESG trong các công ty có trụ sở tại Ấn Độ. Khung BRSR được cập nhật cũng giúp Ấn Độ trở thành một nhà lãnh đạo toàn cầu về trách nhiệm doanh nghiệp, vì vậy các công ty cũng cần sẵn sàng để đi đầu trong việc phát triển bền vững.

XU HƯỚNG 8

Các công ty trên toàn cầu đang chuẩn bị đối mặt với các mức thuế quan mới

Năm 2024 không chỉ là một năm bầu cử. Đối với nhiều quốc gia, đây là năm bầu cử sẽ định hình bối cảnh chính trị, kinh tế và kinh doanh trong nhiều năm – thậm chí là hàng thập kỷ tới. Có ít nhất 64 quốc gia sẽ có số lượng cử tri đi bầu cử

nhiều nhất từ trước đến nay, chiếm khoảng 49% dân số toàn cầu.

Sự lên ngôi của nhiều lãnh đạo cánh hữu có thể mở đường cho các mức thuế quan mới, một mối đe dọa đối với sự tăng trưởng mà các HĐQT sẽ phải đối mặt. Phó Chủ tịch Ngân hàng Trung ương Châu Âu, Luis de Guindos, đã cảnh báo rằng các mức thuế quan – chẳng hạn như những đề xuất của Tổng thống đắc cử Mỹ Donald Trump – có thể gây tổn hại cho tăng trưởng toàn cầu và dẫn đến sự trả đũa cũng như một vòng xoáy chiến tranh thương mại.

Mặc dù Trump vẫn chưa nhậm chức, nhiều công ty đã bắt đầu hành động. Ví dụ, Foxconn, nhà cung cấp lớn của Apple, đã chuyển phần lớn sản xuất từ Trung Quốc sang Ấn Độ để tránh các mức thuế quan tiềm tàng. Một số công ty đang đẩy mạnh nhập khẩu vào Mỹ, số khác chuyển hoàn toàn hoạt động sản xuất vào Mỹ, và một số công ty khác đang chuẩn bị cho các chậm trễ trong chuỗi cung ứng khi hoạt động sản xuất buộc phải chuyển sang các quốc gia mới.



CÁC XU HƯỚNG QTCT TRONG LỊCH SỬ

Năm	Xu hướng 1	Xu hướng 2	Xu hướng 3
2024	Các quy định về AI trên toàn cầu định hình việc áp dụng công nghệ này	Sự trỗi dậy của cánh hữu toàn cầu thay đổi ưu tiên chính trị và kinh tế từ ESG sang các chỉ số truyền thống	Các cuộc xung đột đang diễn ra giữa Nga – Ukraina và Israel – Palestine gây chia rẽ các quốc gia và căng thẳng chuỗi cung ứng
2023	Quyền biểu quyết phổ quát thách thức các HĐQT trong việc điều chỉnh cho phù hợp với kỳ vọng của cổ đông	AI bắt đầu chuyển đổi bối cảnh kinh doanh	Các đợt sa thải liên tục và đóng băng tuyển dụng ảnh hưởng đến nguồn cung lao động
2022	Tăng cường tiêu chuẩn báo cáo phát triển bền vững	Tăng cường đa dạng giới tính trong các HĐQT	Tăng cường chú trọng vào hiệu quả hoạt động của HĐQT
2021	Tập trung vào các vấn đề môi trường và xã hội	Tầm quan trọng của tác động xã hội của công ty	Giám sát của HĐQT đối với văn hóa công ty
2020	Mở rộng làm việc từ xa	Đa dạng chủng tộc và sắc tộc trong các HĐQT	Giám sát chặt chẽ lương thưởng của Giám đốc Điều hành
2019	Đẩy mạnh chất lượng và hiệu quả hoạt động của HĐQT	Sử dụng quản trị như một công cụ để tạo ra giá trị cho nhà đầu tư	ESG trở thành tâm điểm đối với các HĐQT và các nhà đầu tư
2018	Kỳ vọng của các nhà đầu tư ảnh hưởng đến chiến lược công ty	Tăng cường sự tham gia của các nhà đầu tư chủ động (activist investors)	Tiếp tục chú trọng vào cơ cấu HĐQT
2017	Đẩy mạnh các thông lệ quản trị đồng nhất hơn	Yêu cầu HĐQT chịu trách nhiệm giải trình đối với hiệu quả dài hạn	Kỳ vọng HĐQT giám sát một phạm vi rộng hơn các hoạt động kinh doanh
2016	Hoài nghi của nhà đầu tư đối với các thành viên HĐQT	Tăng cường các quy định về QTCT để thúc đẩy tính minh bạch	Tăng cường sự tham gia của cổ đông vào các vấn đề ESG

QTCT thay đổi nhanh chóng. Mặc dù việc hiểu các xu hướng hàng đầu trong QTCT là quan trọng, nhưng việc triển khai một khung QTCT có thể phát triển song hành cùng sự thay đổi của môi trường kinh doanh – thay vì bị bỏ lại phía sau – cũng không kém phần quan trọng.

Việc đưa QTCT của bạn lên một tầm cao mới có nghĩa là tạo điều kiện hợp tác an toàn, chia sẻ dữ liệu liền mạch và giám sát theo thời gian thực các vấn đề quan trọng từ ESG đến an ninh mạng và những thách thức mà chúng ta chưa đối mặt.

Tài liệu tham khảo:

Farnham, K., 2024. Xu hướng Quản trị Công ty hàng đầu bắt đầu từ năm 2025. *Diligent*.

02

TĂNG CƯỜNG KIỂM SOÁT VÀ QUY TRÌNH CÔNG BỐ THÔNG TIN LIÊN QUAN ĐẾN BIẾN ĐỔI KHÍ HẬU



I. Mở đầu

Vào đầu năm 2024, Ủy ban Giao dịch và Chứng khoán Hoa Kỳ (SEC) đã thông qua các quy định được chờ đợi từ lâu, yêu cầu các công ty niêm yết công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu trong báo cáo thường niên và bản khai đăng ký (Quy định về Khí hậu của SEC – SEC Climate Rules).^[1] Mặc dù các quy định mới này yêu cầu nhiều công bố thông tin phải tuân theo tiêu chuẩn về tính trọng yếu, nhưng chúng vẫn yêu cầu công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu đáng kể và các quyết định liên quan đến công bố thông tin từ các công ty.

Tuy nhiên, trong bối cảnh đối mặt với nhiều thách thức pháp lý, vào tháng 4 năm 2024, SEC đã tự nguyện tạm hoãn hiệu lực của các quy định về công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu trong khi chờ đợi xem xét pháp lý.^[2]

[1] Cải tiến và chuẩn hóa các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu cho các nhà đầu tư, Thông cáo số 33-11275; 34-99678 (ngày 06 tháng 03 năm 2024).

[2] Xem trong Vụ việc của Cải tiến và chuẩn hóa các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu cho các nhà đầu tư, Thông cáo số 33-11280; 34-99908 (ngày 04 tháng 04 năm 2024). Trong một hồ sơ tòa án, SEC cũng đã chỉ ra rằng họ sẽ “công bố một tài liệu trong Sổ Đăng ký Liên bang khi kỳ tạm hoãn kết thúc để đưa ra ngày hiệu lực mới” cho các quy định về công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu. *(Xem Đơn phản đối chung của SEC đối với các đơn kiện của những người khiếu nại về yêu cầu tạm hoãn, trang 5, chú thích số 2).

Mặc dù việc tạm hoãn và sự thay đổi sắp tới trong chính quyền đặt ra nghi vấn về tương lai của các Quy định về Khí hậu của SEC, nhưng những diễn biến này không đồng nghĩa với việc các công ty có thể gác lại việc chuẩn bị cho việc công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu nói chung.^[3] Ngay cả trong bối cảnh không chắc chắn về số phận của các quy định này, SEC đã khẳng định rằng hướng dẫn về khí hậu năm 2010 của họ^[4], vốn là cơ sở cho thư nhận xét (comment letter) mẫu được ban hành vào tháng 9 năm 2021 bởi Ban Tài chính Doanh nghiệp^[5] và các thư nhận xét sau đó gửi đến các công ty, vẫn còn hiệu lực.

[3] Vào tháng 05 năm 2024, Hiệp hội Quản trị Công ty đã tiến hành khảo sát về việc chuẩn bị tuân thủ các quy định công bố khí hậu của SEC trong các thành viên của mình. Tổng cộng có 101 thành viên từ 27 ngành nghề đã tham gia, trong đó khoảng 50% thuộc nhóm doanh nghiệp vốn hóa lớn (giá trị vốn hóa trên 10 tỷ USD), 36% thuộc nhóm vốn hóa trung bình (từ 2 tỷ đến 10 tỷ USD), và 14% thuộc nhóm vốn hóa nhỏ hoặc thấp hơn (dưới 2 tỷ USD). Mặc dù 87% các công ty cho biết họ đang tiến hành chuẩn bị tuân thủ với tốc độ và phạm vi khác nhau, nhưng trước những diễn biến gần đây, chưa chắc rằng các công ty sẽ tiếp tục chuẩn bị cho việc tuân thủ.

[4] Hướng dẫn của Ủy ban về Công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu, Thông cáo số 33-9106; 34-61469 (ngày 02 tháng 02 năm 2010), 75 Quy định Liên bang số 6290 (ngày 08 tháng 02 năm 2010).

[5] Xem Thư Mẫu gửi các công ty về công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu, Hướng dẫn của Nhân viên SEC (tháng 09 năm 2021).

Hơn nữa, việc duy trì động lực chuẩn bị để tuân thủ quy định phù hợp với kỳ vọng rộng rãi của các nhà đầu tư và các bên hữu quan khác về việc công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu tự nguyện rõ ràng và đầy đủ.

Trước tình hình thay đổi này, các công ty nên chủ động xem xét việc nâng cao kiểm soát và quy trình công bố thông tin^[6] (disclosure controls and procedures – DCP) và thực hiện các chuẩn bị khác cho công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu, bất kể Quy định về Khí hậu của SEC có hiệu lực hay không. Ngay cả khi Quy định về Khí hậu của SEC bị thu hẹp hoặc bác bỏ, các công ty vẫn có nghĩa vụ theo các luật chứng khoán hiện hành phải đánh giá và công bố trong các báo cáo định kỳ các tác động đáng kể từ các vấn đề liên quan đến biến đổi khí hậu, như sẽ được thảo luận dưới đây.

Ngoài ra, nhiều công ty, bao gồm cả các công ty tư nhân, sẽ phải tuân theo các yêu cầu công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu khác, chẳng hạn như những quy định mới tại bang California (hiện cũng đang đối mặt với các thách thức pháp lý chưa được giải quyết), cũng như ở Châu Âu và



[6] Các quy định của SEC định nghĩa “các kiểm soát và quy trình công bố thông tin” là các cơ chế kiểm soát và thủ tục được thiết kế nhằm đảm bảo rằng thông tin cần công bố trong tất cả các hồ sơ của SEC được (i) ghi nhận, xử lý, tóm tắt và báo cáo

các khu vực pháp lý khác^[7]. Những quy định này có sự trùng lặp với một số phần trong Quy định về Khí hậu của SEC.^[8]

Trước sự chú trọng và nhu cầu gia tăng về các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu, cùng với sự không chắc chắn xung quanh Quy định về Khí hậu của SEC, các công ty nên cân nhắc một cách tiếp cận hài hòa giữa khả năng chấp nhận rủi ro, mức độ sẵn sàng công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu và sự cạnh tranh về nguồn lực tuân thủ.

Phần II của bài viết này trình bày các yêu cầu báo cáo liên quan đến biến đổi khí hậu và các khuôn khổ có thể làm nền tảng cho việc nâng cao báo cáo liên quan đến khí hậu. Phần III thảo luận về tác động của các yêu cầu báo cáo liên quan đến khí hậu bổ sung đối với các kiểm soát và quy trình công bố thông tin của các công ty, cùng với các khuyến nghị để cải thiện các kiểm soát và quy trình công bố thông tin này nhằm chuẩn bị cho việc công bố thông tin đầy đủ và chính xác.

[7] Ví dụ, Bang California đã ban hành các yêu cầu công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu sau đây, hiện vẫn đang đối mặt với các vụ kiện pháp lý: (1) Đạo luật Trách nhiệm Giải trình Dữ liệu Khí hậu Doanh nghiệp (SB 253) sẽ yêu cầu các công ty có doanh thu hàng năm trên 1 tỷ USD phải công bố thông tin phát thải phạm vi 1, 2 và 3. (2) Đạo luật Rủi ro Tài chính Liên quan đến Khí hậu (SB 261) yêu cầu các công ty hoạt động kinh doanh tại Bang California có doanh thu hàng năm trên 500 triệu USD phải báo cáo các rủi ro tài chính liên quan đến khí hậu và các biện pháp mà họ đang sử dụng để giảm thiểu các rủi ro này, sử dụng các khuyến nghị của Nhóm Công tác về Công bố Thông tin Tài chính Liên quan đến Khí hậu (TCFD) hoặc các khung tiêu chuẩn tương đương. (3) Đạo luật Công bố Thông tin Thị trường Carbon Tự nguyện (AB 1305) yêu cầu các công ty hoạt động tại Bang California và tuyên bố đặt mức phát thải ròng bằng 0, trung hòa carbon hoặc giảm phát thải đáng kể phải chứng minh các tuyên bố này trên trang web của họ. Tại Châu Âu, Chỉ thị Báo cáo Phát triển Bền vững Doanh nghiệp (CSRD) của EU tạo ra nghĩa vụ báo cáo phát triển bền vững đối với các công ty trong EU và một số công ty ngoài EU, đồng thời mở rộng các yêu cầu công bố thông tin về ESG. Các quy định bổ sung tại EU và Vương quốc Anh bao gồm các tiêu chuẩn nghiêm ngặt hơn đối với các chính sách và thủ tục thẩm định liên quan đến môi trường và nhân quyền, cũng như các quy định nhằm ngăn chặn “quảng cáo xanh” (greenwashing).

[8] Ví dụ, Đạo luật SB 261 của Bang California yêu cầu công bố thông tin chi tiết về đánh giá rủi ro khí hậu và chiến lược giảm thiểu, có sự trùng lặp với các Quy định về Khí hậu của SEC nhưng cũng có thể đưa ra các nghĩa vụ báo cáo đặc thù theo khu vực pháp lý.

Mặc dù bài viết này tập trung vào các kiểm soát và quy trình công bố thông tin để hỗ trợ việc công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu chính xác và đầy đủ trong các hồ sơ của SEC (SEC filings), các nguyên tắc này nhìn chung cũng áp dụng cho các chế độ công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu khác hay các chủ đề công bố thông tin khác, cũng như đối với các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu tự nguyện.^[9]

II. Nghĩa vụ công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu

Như SEC đã lưu ý, ngay cả khi không có Quy định về Khí hậu của SEC, các công ty vẫn phải thực hiện các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu trong các bản khai đăng ký và báo cáo định kỳ nếu những thông tin đó mang tính trọng yếu đối với công ty.^[10] Ví dụ, Điều 408 trong Đạo luật Chứng khoán năm 1933 đã được sửa đổi (Đạo luật Chứng khoán – Securities Act) và Điều 12b-20 trong Đạo luật Giao dịch Chứng khoán năm 1934 đã được sửa đổi (Đạo luật Giao dịch Chứng khoán – Exchange Act) yêu cầu các công ty phải công bố, ngoài những thông tin bắt buộc theo quy định của SEC, “những thông tin trọng yếu khác (nếu có) mà có thể cần thiết để đảm bảo các tuyên bố được yêu cầu không gây hiểu lầm (trong bối cảnh mà chúng được đưa ra).”^[11]

Bên cạnh các yêu cầu của SEC, như đã đề cập ở trên, nhiều công ty cũng sẽ phải tuân thủ các yêu cầu công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu khác ở các quốc gia và/hoặc tiểu bang nơi họ hoạt động kinh doanh.

[9] Bài viết này nhằm cập nhật và mở rộng từ ấn phẩm năm 2021 có tiêu đề: “Tăng cường Kiểm soát và Quy trình Công bố Thông tin Liên quan đến Công bố Thông tin Môi trường và Xã hội Tự nguyện” (ngày 29 tháng 06 năm 2021), trong đó thảo luận về kiểm soát và quy trình liên quan đến công bố thông tin môi trường và xã hội tự nguyện.

[10] Xem trong hướng dẫn năm 2010, SEC đã xác định các Mục 101 (Hoạt động kinh doanh), Mục 103 (Các thủ tục pháp lý), Mục 105 (Các yếu tố rủi ro) và Mục 303 (Thảo luận và phân tích của Ban Điều hành – MD&A) là các mục theo Quy định S-K có thể kích hoạt các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu nếu các thông tin mang tính trọng yếu đối với công ty đăng ký. Tất cả các mục này đều áp dụng cho Biểu mẫu 10-K, và hầu hết cũng áp dụng cho Biểu mẫu 10-Q. Xem “Hướng dẫn của SEC về Công bố Thông tin Liên quan đến Biến đổi Khí hậu”, Thông cáo số 33-9106; 34-61469; FR-82 (ngày 08 tháng 02 năm 2010)

[11] Xem Quy định tại 17 CFR § 230.408 và 17 CFR § 240.12b-20.



Các yêu cầu hiện tại và hướng dẫn của SEC

Ngày càng nhiều công ty niêm yết đã bắt đầu tích hợp các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu vào các hồ sơ nộp cho SEC. Theo một nghiên cứu vào tháng 3 năm 2024, hơn 90% các công ty thuộc chỉ số S&P 500 đã công bố thông tin về biến đổi khí hậu hoặc các vấn đề phát thải trong mục yếu tố rủi ro của báo cáo thường niên gần nhất.^[12]

Ngay cả khi các Quy định về Khí hậu của SEC bị thu hẹp hoặc bãi bỏ, các luật chứng khoán hiện hành vẫn có thể yêu cầu đánh giá và công bố các tác động trọng yếu từ các vấn đề liên quan đến biến đổi khí hậu. Chẳng hạn, công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu có thể được yêu cầu trong các báo cáo định kỳ của các công ty, bao gồm trong các mục mô tả hoạt động kinh doanh, các thủ tục pháp lý, các yếu tố rủi ro và thảo luận & phân tích của Ban Điều hành (Management’s Discussion and Analysis – MD&A).

[12] Phân tích Toàn diện về Quy định Công bố Thông tin Liên quan đến biến đổi Khí hậu của SEC, Deloitte (ngày 15 tháng 03 năm 2024; cập nhật ngày 08 tháng 04 năm 2024).

Các hành động thi hành xử lý vi phạm gần đây của SEC về công bố thông tin phi tài chính

SEC đã tiến hành xử lý một số vi phạm quy định đáng chú ý đối với các công ty bị cáo buộc là công bố thông tin môi trường và xã hội không đầy đủ trong những năm gần đây. Vào năm 2023, SEC đã xử lý vi phạm đối với một công ty^[15] do không duy trì đủ các kiểm soát công bố thông tin liên quan đến hành vi sai phạm tại nơi làm việc, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc có kiểm soát và quy trình công bố thông tin vững chắc.

Cũng trong năm 2023, SEC đã xử lý vi phạm đối với một công ty niêm yết khai thác mỏ của Brazil, cáo buộc công ty này đã công bố thông tin sai lệch và gây hiểu lầm về sự an toàn của các đập của mình trong các báo cáo phát triển bền vững, báo cáo định kỳ và các công bố ESG khác của công ty, trước khi xảy ra vụ sập đập gây chết người.^[16]

Vào tháng 9 năm 2024, SEC đã buộc tội một công ty vì đã đưa ra những tuyên bố không chính xác về khả năng tái chế của các viên đồ uống của mình, dẫn đến công ty này phải dàn xếp khoản phạt dân sự 1,5 triệu USD.^[17] Mặc dù các vụ việc này không trực tiếp liên quan đến các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu, chúng vẫn nhấn mạnh sự chú trọng của SEC đối với độ chính xác và đầy đủ của các công bố thông tin phi tài chính, đặc biệt là các quy trình để thu thập và báo cáo thông tin đó.

Các công ty cần lưu ý rằng kiểm soát và quy trình công bố thông tin vững mạnh và toàn diện là chìa khóa để đảm bảo rằng các công bố thông tin công khai là chính xác và bao gồm tất cả các thông tin trọng yếu cần thiết để các nhà đầu tư hiểu rõ về hoạt động kinh doanh của công ty.

[15] Xem Thông cáo báo chí, SEC, “Activision Blizzard sẽ trả 35 triệu USD do không duy trì các kiểm soát công bố thông tin liên quan đến khiếu nại về hành vi sai phạm tại nơi làm việc và vi phạm Quy định bảo vệ người tố giác” (ngày 03 tháng 02 năm 2023).

[16] Xem Thông cáo báo chí, SEC, “Công ty khai thác mỏ Brazil sẽ trả 55,9 triệu USD để giải quyết các cáo buộc liên quan đến công bố thông tin sai lệch trước vụ sập đập gây chết người” (ngày 28 tháng 03 năm 2023).

[17] Xem Thông cáo báo chí, SEC, “SEC buộc tội Keurig vì đã đưa ra các tuyên bố không chính xác liên quan đến khả năng tái chế của các viên đồ uống K-Cup” (ngày 10 tháng 09 năm 2024).

Hướng dẫn về khí hậu năm 2010 của SEC^[13] và thư mẫu của nhân viên SEC gửi cho các công ty về các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu vào năm 2021^[14] cung cấp bối cảnh lịch sử cho các yêu cầu hiện tại. Hướng dẫn năm 2010 phác thảo kỳ vọng của SEC đối với các công ty trong việc xem xét tác động của biến đổi khí hậu trong các đánh giá rủi ro và công bố thông tin, làm tiền đề cho các quy định chi tiết hơn được thông qua trong năm nay. Việc xem xét và tuân thủ các hướng dẫn này có thể giúp các công ty chuyển đổi dễ dàng hơn sang việc công bố thông tin đầy đủ hơn, trong trường hợp các công ty đã bắt đầu tích hợp một mức độ phân tích rủi ro biến đổi khí hậu vào quy trình báo cáo của mình.

Ngoài ra, thư mẫu của nhân viên SEC gửi các công ty về công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu vào năm 2021 đã thông báo cho các công ty rằng nhân viên SEC sẽ chú trọng hơn vào các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu trong quá trình rà soát công bố thông tin.

[13] Xem chú thích số 4.

[14] Xem chú thích số 5.

Vào tháng 9 năm 2024, Bloomberg đưa tin rằng SEC đã giải tán Nhóm Công tác về Khí hậu và ESG của Ban Thi hành (Nhóm Công tác ESG – ESG Task Force),^[18] được thành lập vào tháng 3 năm 2021^[19] với mục tiêu xác định các khoảng trống hoặc sai sót trọng yếu trong việc công bố thông tin về rủi ro khí hậu của các nhà phát hành chứng khoán. Theo bài báo, SEC đã đưa ra tuyên bố về việc giải tán Nhóm Công tác ESG, nêu quan điểm rằng “[c]hiến lược này đã đạt hiệu quả, và chuyên môn do nhóm phát triển hiện đã được phân bổ trong toàn Ban.”^[20]

Trong bối cảnh giải tán Nhóm Công tác ESG, sự phản đối rộng rãi đối với ESG và sự thay đổi trong chính quyền sắp tới, Ban Thi hành của SEC có thể sẽ ít nhất là tạm thời giảm sự tập trung vào các công bố thông tin môi trường và xã hội của các công ty so với những năm gần đây.^[21]

III. Tăng cường kiểm soát và quy trình công bố thông tin

Các Quy định về Khí hậu của SEC yêu cầu công bố thông tin rộng rãi về các vấn đề liên quan đến biến đổi khí hậu, bao gồm: (i) các rủi ro liên quan đến khí hậu, chiến lược, mục tiêu/mục đích và quản trị trọng yếu; (ii) một thuyết minh mới trong báo cáo tài chính đã được kiểm toán của các công ty về “các sự kiện thời tiết và điều kiện thiên nhiên khắc nghiệt,” dù có liên quan đến biến đổi khí hậu hay không; và (iii) các khoản chi trọng yếu trực tiếp liên quan đến (a) giảm thiểu/thích ứng với rủi ro liên quan đến biến đổi khí hậu, (b) các kế hoạch

[18] Xem “SEC giải tán Nhóm Thực thi ESG giữa làn sóng phản đối rộng rãi”, Bloomberg Law (ngày 12 tháng 09 năm 2024).

[19] Xem Thông cáo báo chí, SEC, “SEC công bố Nhóm Công tác Thực thi tập trung vào các vấn đề khí hậu và ESG” (ngày 04 tháng 03 năm 2021).

[20] Xem chú thích số 17.

[21] Mặc dù sự chú trọng của cơ quan quản lý được kỳ vọng sẽ giảm (ít nhất là trong ngắn hạn) ở cấp Liên bang, các bang ngày càng áp dụng hoặc đang xem xét việc áp dụng các cơ chế công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu bắt buộc, bao gồm các quy trình thực thi liên quan. Xem, ví dụ: “Các bang đang khiến cho việc báo cáo liên quan đến khí hậu tại Mỹ trở nên không thể tránh khỏi,” ESG & Climate News (ngày 19 tháng 07 năm 2024). Bên cạnh đó, các vụ kiện liên quan đến khí hậu không theo quy định vẫn tiếp tục gia tăng, ví dụ: “Giải thích: Kiện tụng về khí hậu – Xu hướng và tác động,” Earth.Org (tháng 09 năm 2024).

chuyển đổi đã được công bố và/hoặc (c) các mục tiêu/mục đích đã công bố (hoặc các hành động đã thực hiện để đạt được/tiến tới các mục tiêu/mục đích đó) cùng với tác động của chúng đối với các ước tính và giả định tài chính.

Các công ty lớn hơn cũng sẽ phải công bố thông tin về phát thải khí nhà kính (KNK) phạm vi 1 và/hoặc phạm vi 2, nếu thông tin này mang tính trọng yếu, kèm theo báo cáo đảm bảo được xác nhận bởi bên thứ ba độc lập đáp ứng các mức độ bảo đảm tối thiểu dựa trên lộ trình thực hiện được quy định trong luật. Mặc dù có sự không chắc chắn liên quan đến các Quy định về Khí hậu của SEC, các công ty vẫn nên tập trung đảm bảo tính chính xác và đầy đủ của các công bố thông tin liên quan khí hậu hiện tại hoặc những thông tin khác đã được bao gồm trong các hồ sơ của SEC.

Các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu trong các hồ sơ của SEC “được nộp” cho SEC có thể phải chịu trách nhiệm pháp lý theo Mục 18 của Đạo luật Giao dịch Chứng khoán và Mục 11 của Đạo luật Chứng khoán (nếu được bao gồm trong hoặc tích hợp vào bản khai đăng ký theo Đạo luật Chứng khoán). Các điều khoản này đặt ra trách nhiệm pháp lý đối với các nhà phát hành chứng khoán nếu họ đưa ra tuyên bố sai lệch hoặc gây hiểu lầm trong các hồ sơ của SEC liên quan đến bất kỳ sự kiện trọng yếu nào mà nhà đầu tư dựa vào làm cơ sở.



Khi các công ty thêm vào hoặc mở rộng các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu trong các hồ sơ SEC, họ có thể phải đối mặt với khả năng chịu trách nhiệm pháp lý gia tăng từ các công bố thông tin mở rộng. Do đó, các công ty nên xem xét tiếp cận một cách chủ động và có hệ thống đối với kiểm soát và quy trình công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu nhằm giảm thiểu rủi ro pháp lý từ các công bố thông tin không chính xác hoặc không đầy đủ.

Các công ty nên rà soát lại các kiểm soát và quy trình công bố thông tin hiện có cho các hồ sơ nộp lên SEC. Việc rà soát này cần đánh giá xem liệu các kiểm soát hiện tại có đủ để đưa ra các quyết định kịp thời về tính trọng yếu hay không, đồng thời đảm bảo việc thu thập và báo cáo thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu một cách chính xác và đầy đủ. Dưới đây là một số thông lệ mà các công ty có thể cân nhắc khi nâng cao các kiểm soát và quy trình công bố thông tin hiện có để đáp ứng các yêu cầu công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu.

Giám sát nội bộ. Các công ty cần đánh giá liệu cơ cấu giám sát công bố thông tin hiện tại của họ có phù hợp với các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu hay không. Đánh giá này có thể bao gồm việc xem xét liệu Ủy ban Công bố Thông tin (disclosure committee) của công ty có thường xuyên rà soát các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu và bao gồm những nhân sự phù hợp hay không. Ví dụ, một Ủy ban Công bố Thông

tin nên xem xét việc đưa ra các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu và các vấn đề phát triển bền vững khác vào phạm vi rà soát của mình và khắc phục bất kỳ khoảng trống nào về chuyên môn bằng cách bổ sung thành viên có chuyên môn liên quan.^[22] Ngoài ra, Ủy ban Công bố Thông tin có thể giao các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu cho một tiểu ban (subcommittee) hoặc nhóm công tác. Nếu công ty có các Ủy ban Công bố Thông tin riêng biệt cho việc báo cáo với SEC và công bố thông tin phát triển bền vững, cần xem xét liệu sự phối hợp và trao đổi giữa các Ủy ban này có đủ hiệu quả hay không, bao gồm việc có các thành viên chung giữa hai Ủy ban.

Cân nhắc về tính trọng yếu. Các công bố thông tin yêu cầu theo các quy định hiện hành của SEC được xác định dựa trên các quyết định về tính trọng yếu theo tiêu chuẩn trọng yếu truyền thống, tức là liệu có khả năng đáng kể nào mà một nhà đầu tư hợp lý sẽ coi thông tin đó là quan trọng khi đưa ra quyết định mua, bán, hoặc bỏ phiếu đối với chứng khoán hay không. Do các quyết định về tính trọng yếu vốn dĩ mang tính phán đoán và có thể chịu sự kiểm tra của SEC hoặc nhà đầu tư khi xem xét lại sau này, cần có các quy trình vững chắc để hỗ trợ quá trình ra quyết định.^[23] Các công ty

[22] Vào tháng 07 năm 2024, Ernst & Young LLP và Hiệp hội Quản trị Công ty đã công bố kết quả từ cuộc khảo sát tháng 2 năm 2024 đối với 135 công ty niêm yết thành viên của Hiệp hội Quản trị Công ty về các thực hành và xu hướng liên quan đến Ủy ban Công bố Thông tin. Dựa trên kết quả khảo sát, 27% các Ủy ban Công bố Thông tin thường xuyên xem xét các vấn đề liên quan đến trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp/phát triển bền vững như một phần trong phạm vi công việc của họ. Mặc dù khảo sát hiện tại không cho thấy sự gia tăng số lượng của các Giám đốc Phát triển Bền vững (CSO) tham gia vào các Ủy ban Công bố Thông tin so với khảo sát trước đó được thực hiện vào năm 2021, nhưng dự kiến sẽ có sự gia tăng do các quy định về công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu của SEC và các yêu cầu công bố phát triển bền vững khác ở trong và ngoài Mỹ, sẽ tác động đến các công ty thu thập dữ liệu và thực hiện báo cáo. Xem Ernst & Young LLP và Hiệp hội Quản trị Công ty, “Trọng tâm Quản trị Công ty: Tận dụng Các Ủy ban Công bố Thông tin cho Báo cáo Hiện đại” (ngày 29 tháng 7 năm 2024).

[23] Trong cuộc họp thường niên với nhân viên SEC vào tháng 5 năm 2024, các nhân viên đã tư vấn cho các thành viên của Ủy ban Luật Chứng khoán của Hiệp hội và lãnh đạo Hiệp hội rằng các công ty cần chuẩn bị để tiếp nhận các bình luận từ các nhân viên SEC yêu cầu giải thích quy trình xác định tính trọng yếu của họ.

nên tiếp tục đánh giá tác động của các rủi ro liên quan đến biến đổi khí hậu đối với toàn bộ doanh nghiệp nói chung và xem xét thiết kế một quy trình đánh giá tính trọng yếu giúp đảm bảo tất cả các khía cạnh quan trọng và có liên quan của các rủi ro và chiến lược liên quan đến biến đổi khí hậu đều được ghi nhận và xem xét một cách hợp lý cho việc công bố thông tin. Các công ty nên phát triển và áp dụng nhất quán các tiêu chí đánh giá tính trọng yếu, xem xét các yếu tố định lượng và định tính, cũng như các chuẩn mực ngành, hướng dẫn của cơ quan quản lý và kỳ vọng của các bên hữu quan. [24] Quy trình này nên có sự đóng góp ý kiến từ các nhóm chức năng chéo, chẳng hạn như pháp lý, tài chính, phát triển bền vững và vận hành, để có cái nhìn toàn diện về các rủi ro và cơ hội liên quan đến biến đổi khí hậu của công ty. Các công ty phải tuân thủ nhiều chế độ công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu cũng nên chú ý đến các tiêu chuẩn “trọng yếu” khác nhau trong các khung tiêu chuẩn công bố thông tin khác – ví dụ, CSRD của EU áp dụng tiêu chuẩn “trọng yếu kép” (double materiality). [25]

Quy trình xác nhận phụ (subcertification). Việc cải thiện các quy trình xác nhận phụ có thể giúp đảm bảo rằng thông tin liên quan đến biến đổi khí

[24] Đối với phát thải khí nhà kính (KNK) thuộc phạm vi 1 và/hoặc 2, các công ty nên xem xét các ví dụ được đưa ra trong Thông cáo Quy định về Khí hậu của SEC: “Phát thải phạm vi 1 và/hoặc 2 của một công ty có thể là trọng yếu do việc tính toán và công bố các thông tin này là cần thiết để các nhà đầu tư hiểu xem liệu các phát thải này có đủ lớn để khiến công ty đối mặt với rủi ro chuyển đổi mà có thể hoặc sẽ tác động đáng kể đến hoạt động kinh doanh, kết quả hoạt động hoặc tình hình tài chính của công ty trong ngắn hạn hoặc dài hạn hay không. Ví dụ, khi công ty đối mặt với một rủi ro chuyển đổi trọng yếu phát sinh từ yêu cầu công ty báo cáo các chỉ số phát thải KNK theo luật pháp nước ngoài hoặc luật tiểu bang, vì các phát thải này hiện đang hoặc có khả năng sẽ chịu những gánh nặng pháp lý bổ sung thông qua thuế quan gia tăng hoặc mức phạt tài chính, công ty cần xem xét liệu các chỉ số phát thải này có trọng yếu theo các quy định cuối cùng hay không. Các phát thải KNK của công ty cũng có thể là trọng yếu nếu việc tính toán và công bố chúng là cần thiết để giúp các nhà đầu tư hiểu xem liệu công ty đã có tiến bộ trong việc đạt được mục tiêu hoặc kế hoạch chuyển đổi mà công ty được yêu cầu phải công bố thông tin theo quy định cuối cùng.” Xem chú thích 1 tại trang 246.

[25] Theo CSRD, các công ty phải đánh giá (1) cách thức mà hoạt động kinh doanh của họ bị ảnh hưởng bởi các yếu tố liên quan đến phát triển bền vững (tính trọng yếu về tài chính) và (2) cách thức mà hoạt động của họ ảnh hưởng đến xã hội và môi trường thông qua phát thải và việc tạo ra việc làm (tính trọng yếu về tác động).



hậu được ghi nhận và báo cáo một cách chính xác. Quy trình xác nhận phụ yêu cầu các nhân sự chủ chốt trong các phòng ban liên quan xác nhận tính chính xác và đầy đủ của thông tin họ cung cấp, từ đó tăng cường trách nhiệm giải trình và giảm thiểu rủi ro sai sót hoặc thiếu sót. Quy trình này có thể giúp giảm thiểu rủi ro liên quan đến trách nhiệm pháp lý theo Đạo luật Chứng khoán và Đạo luật Giao dịch Chứng khoán cho các tuyên bố sai hoặc gây hiểu lầm trong các hồ sơ công ty.

Các hợp tác và đảm bảo bên ngoài. Việc hợp tác với các cố vấn độc lập có chuyên môn trong việc thu thập dữ liệu liên quan đến biến đổi khí hậu và chuẩn bị các công bố thông tin liên quan có thể cung cấp những hiểu biết quý giá và giúp cải thiện các kiểm soát và quy trình công bố thông tin. [26] Đội ngũ cố vấn độc lập của công ty có thể bao gồm các chuyên gia tư vấn, cố vấn pháp lý và các đơn vị cung cấp chứng thực bên thứ ba (theo Quy định về Khí hậu của SEC, có thể là kiểm toán viên độc lập của công ty đối với báo cáo tài chính).

[26] Theo khảo sát gần đây của các thành viên công ty niêm yết và tư nhân của Hiệp hội, các tư vấn viên và nền tảng về phát triển bền vững trong hai năm qua, 47% các công ty được đại diện bởi 77 người tham gia khảo sát đã sử dụng một chuyên gia hoặc công ty tư vấn để hỗ trợ báo cáo phát triển bền vững của họ, và 62% đã sử dụng một chuyên gia hoặc công ty tư vấn để hỗ trợ đánh giá/ưu tiên tính trọng yếu về phát triển bền vững của họ.

Một công ty phải thuê đơn vị cung cấp chứng thực theo CSRD hoặc các yêu cầu pháp lý khác có thể cần xem xét liệu đơn vị đó có đáp ứng tiêu chuẩn độc lập theo Quy định về Khí hậu của SEC hay không. [27] Ngoài ra, công ty nên tham khảo ý kiến của kiểm toán viên khi triển khai bất kỳ kiểm soát nào để theo dõi các tác động liên quan đến biến đổi khí hậu trong báo cáo tài chính.

Giám sát của Hội đồng Quản trị (HĐQT) và các Ủy ban. Việc phân công trách nhiệm giám sát của HĐQT và các Ủy ban một cách phù hợp là yếu tố then chốt đối với việc đánh giá và báo cáo rủi ro khí hậu. [28] Mặc dù trong một số trường hợp, việc giám sát các vấn đề ESG có thể thuộc trách nhiệm chung của HĐQT, nhưng HĐQT có thể cần nhắc việc ủy thác trách nhiệm rà soát chi tiết các

[27] Theo phân tích báo cáo và bảo đảm ESG của chỉ số S&P 500, CAQ (tháng 06 năm 2024), 70% các công ty thuộc chỉ số S&P 500 báo cáo thông tin ESG trong năm 2022 đã có bảo đảm cho một số thông tin (tăng từ 65% trong năm 2021). Thêm vào đó, 21% các công ty có bảo đảm đã được bảo đảm bởi kiểm toán viên của công ty niêm yết (tăng từ 18% trong năm 2021).

[28] Mặc dù thực hành có thể khác nhau tùy theo công ty, theo khảo sát nhanh của Hiệp hội về “Giám sát của HĐQT đối với các rủi ro và cơ hội khí hậu, tháng 5 năm 2024”, số lượng người tham gia khảo sát cao nhất (23/58) đã giao việc giám sát rủi ro khí hậu cho Ủy ban Đề cử & Quản trị, tiếp theo là Ủy ban Kiểm toán và Ủy ban Rủi ro.



công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu cho một Ủy ban chuyên trách trực thuộc với các nguồn lực riêng để:

- Giám sát các kiểm soát công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu, bao gồm các quy trình và thủ tục nhằm đảm bảo tính chính xác và đầy đủ của các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu của công ty, cũng như sự phù hợp của chúng với các yêu cầu quy định.
- Xem xét các quy trình để xác định, đánh giá và quản lý rủi ro liên quan đến biến đổi khí hậu, đánh giá liệu các quy trình này có vững chắc và được tích hợp vào khung quản trị rủi ro tổng thể của công ty hay không.

Các công bố thông tin công khai. Các báo cáo ESG hoặc báo cáo phát triển bền vững lập riêng cùng các công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu khác ngoài phạm vi hồ sơ của SEC nên nhất quán với các hồ sơ của SEC để tránh sự khác biệt. Mặc dù các công ty có thể bao gồm một số công bố thông tin trong báo cáo tự nguyện mà không có trong hồ sơ SEC, nhưng các công ty cần làm rõ (i) lý do họ trình bày các công bố thông tin tự nguyện này và (ii) rằng các công bố thông tin tự nguyện này không mang tính trọng yếu. Tương tự, các công ty có thể chọn đưa các công bố thông tin tự nguyện vào hồ sơ SEC của mình nhưng cần giải thích về lý do cung cấp thông tin (ví dụ, nếu thông tin không trọng yếu nhưng cung cấp bối cảnh hữu ích).

Tính nhất quán là yếu tố quan trọng để duy trì niềm tin của các bên hữu quan và tránh sự kiểm tra từ cơ quan quản lý. Để đảm bảo các công bố thông tin công khai là chính xác và nhất quán trên tất cả các nền tảng cho cả công bố thông tin bắt buộc và tự nguyện, các công ty nên xem xét:

- Thường xuyên rà soát và đối chiếu các tuyên bố công khai trong các hồ sơ SEC và qua các phương tiện truyền thông khác để xác nhận xem liệu tất cả các thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu có chính xác và nhất quán giữa các công bố thông tin không.
- Phân tích sự khác biệt phù hợp giữa các tuyên bố về biến đổi khí hậu không trọng yếu cho



các bên hữu quan không phải là nhà đầu tư và việc báo cáo các rủi ro và tác động liên quan đến khí hậu trọng yếu đối với các nhà đầu tư.

- Duy trì lịch trình các hoạt động và thời hạn công bố thông tin nói chung và công bố thông tin liên quan đến biến đổi khí hậu nói riêng, giúp xây dựng quy trình nội bộ và đảm bảo các công bố thông tin nhất quán theo thời gian.
- Tập hợp và trao đổi thường xuyên với các nhóm chức năng và cố vấn độc lập để phối hợp một cách toàn diện và hài hòa.

IV. Kết luận

Chuẩn bị tốt hơn cho việc thực hiện báo cáo liên quan đến biến đổi khí hậu yêu cầu một phương pháp tiếp cận đa chiều, cân bằng giữa quy định pháp lý, nhu cầu của các nhà đầu tư và các bên hữu quan khác, khả năng chuẩn bị sẵn sàng trong nội bộ, và sự cạnh tranh về nguồn lực tuân thủ. Các công ty nên đảm bảo rằng các kiểm soát và quy trình công bố thông tin của họ là vững mạnh, toàn diện và có thể thích ứng với môi trường pháp lý thay đổi. Điều này sẽ giúp giảm thiểu rủi ro pháp lý và kiện tụng, duy trì niềm tin của nhà đầu tư, giảm thiểu các tác động tiêu cực đối với uy tín và thể hiện cam kết đối với công tác giám sát rủi ro và quản trị có trách nhiệm.

Tài liệu tham khảo:

Gerber, M. S., Kim, C. S., & Morrison, R. V., 2024. *Tăng cường Kiểm soát và Quy trình Công bố Thông tin Liên quan đến Biến đổi Khí hậu*. Diễn đàn về Quản trị Công ty, Trường Luật Harvard.

03

QUẢN TRỊ TRÍ TUỆ NHÂN TẠO (AI): YÊU CẦU QUAN TRỌNG ĐỐI VỚI HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Lời mở đầu

Chúng ta đang đứng trước một bước ngoặt, không chỉ đối với doanh nghiệp và lĩnh vực ngành nghề, mà còn đối với toàn xã hội. Các thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT) và Ban Điều hành (BDH) đều rất hào hứng với cơ hội tạo dựng một tương lai được thúc đẩy bởi những công nghệ tiên tiến nhất hiện nay, bao gồm trí tuệ nhân tạo (AI) và trí tuệ nhân tạo tạo sinh (Generative AI). Tuy nhiên, điều này không phải là không đi kèm rủi ro và trách nhiệm. Những quyết định mà các nhà lãnh đạo đưa ra hôm nay sẽ có ảnh hưởng sâu rộng đến cả các tổ chức mà họ dẫn dắt lẫn các xã hội trên toàn thế giới. Việc khởi tạo một tư duy tin tưởng và đạo đức ngay từ đầu sẽ là yếu tố quan trọng trong việc định hình quá trình áp dụng trong ngắn hạn và dài hạn. Mặc dù AI không phải là một công nghệ mới, nhưng việc sử dụng nó rộng rãi trong doanh nghiệp và bởi nhân viên công ty đặt ra câu hỏi về quản trị và giám sát AI và Generative AI một cách rõ ràng hơn bao giờ hết.

Vậy các HĐQT đang điều hướng những cơ hội và thách thức này như thế nào? Họ đang cân bằng thời gian của mình ra sao để đảm bảo rằng tất cả các vấn đề cấp bách trong phòng họp HĐQT đều được dành thời gian và nhận được sự quan tâm

xứng đáng? Và làm thế nào để họ có thể tự tin rằng việc triển khai AI là minh bạch, an toàn và có trách nhiệm với các biện pháp bảo vệ phù hợp?

Như nghiên cứu dưới đây chỉ ra, điều này khá phức tạp. Tuy nhiên, điều rõ ràng là các HĐQT rất mong muốn dành nhiều thời gian hơn cho AI và Generative AI, nâng cao kiến thức và kinh nghiệm của mình, cũng như thúc đẩy tốc độ áp dụng AI trong các tổ chức của họ.

Đây là một thời khắc quan trọng trong lịch sử phát minh của nhân loại – một khoảnh khắc mà các thế hệ tương lai chắc chắn sẽ nhìn lại. Vì vậy, việc chúng ta suy ngẫm về di sản mà mình đang tạo ra khi điều hướng tương lai phía trước là rất quan trọng. Chúng tôi hy vọng rằng những thông tin từ khảo sát toàn cầu này của Deloitte có thể khơi dậy và thúc đẩy những cuộc trao đổi có ý nghĩa trong các phòng họp HĐQT và với các đội ngũ điều hành của bạn, từ đó truyền cảm hứng cho một cái nhìn mới mẻ về việc liệu AI và Generative AI có thể đóng vai trò như thế nào trong tổ chức của bạn, trong khi vẫn đặt niềm tin lên hàng đầu.

Lara Abrash, Chủ tịch, Deloitte Mỹ

Arno Probst, Lãnh đạo Chương trình Phòng họp HĐQT Toàn cầu, Deloitte Toàn cầu



Giới thiệu

Khi công cụ Generative AI là ChatGPT ra mắt trên thị trường toàn cầu vào tháng 11 năm 2022, nó đã mở ra cơ hội tiếp cận các khả năng AI tiên tiến nhất chỉ trong vài ngày.^[1] Đến nay, gần hai năm sau, sự tăng trưởng đầu tư vào AI vẫn tiếp tục gia tăng: Gartner dự đoán chi tiêu vào công nghệ thông tin (CNTT) toàn cầu sẽ đạt 5,26 nghìn tỷ USD vào năm 2024, tăng 7,5% so với năm 2023, với các khoản đầu tư liên quan đến Generative AI là nguyên nhân chính thúc đẩy sự tăng trưởng này.^[2]

Khi các tổ chức chuẩn bị bước qua giai đoạn thử nghiệm để tích hợp AI rộng rãi hơn vào chiến lược và hoạt động, các HĐQT đã tích cực giám sát phương pháp tiếp cận AI của tổ chức họ ở mức độ nào? Liệu mức độ giám sát của họ đã phù hợp để giúp đội ngũ điều hành cân bằng giữa những cơ hội và rủi ro mà AI có thể mang lại?

Vào tháng 6 năm 2024, Chương trình Phòng họp HĐQT Toàn cầu của Deloitte đã khảo sát gần 500 thành viên HĐQT và lãnh đạo cấp cao (C-suite) từ 57 quốc gia để hiểu rõ mức độ tham gia của các HĐQT trong việc quản trị AI. Cuộc khảo sát đã tìm hiểu cảm nhận về tốc độ áp dụng hiện tại và vai trò của HĐQT trong việc giám sát chiến lược đối với công nghệ mới nổi này (xem phương pháp luận). Chúng tôi cũng đã trò chuyện với các thành viên HĐQT và chuyên gia của Deloitte để hiểu cách thức giám sát AI đang phát triển trong các phòng họp HĐQT trên toàn cầu. Đáng chú ý, mặc dù cuộc khảo sát đã hỏi người tham gia về cả Generative AI và AI nói chung, các cuộc phỏng vấn của chúng tôi cho thấy nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp hiện nay đang tập trung chủ yếu vào việc áp dụng Generative AI.



[1] Kevin Roose, "ChatGPT đã khởi động cuộc chạy đua vũ trang AI như thế nào," *The New York Times*, ngày 03 tháng 02 năm 2023.

[2] Gartner, "Gartner dự báo chi tiêu vào CNTT toàn cầu sẽ tăng 7,5% vào năm 2024," *Thông cáo Báo chí*, ngày 16 tháng 07 năm 2024.

Tăng cường sự tham gia của HĐQT để củng cố công tác giám sát

Kết quả khảo sát cho thấy, cho đến nay, sự tham gia của HĐQT vào công tác quản trị AI vẫn còn hạn chế: Trong các ngành nghề và khu vực, AI không phải là chủ đề thường xuyên được thảo luận trong các cuộc họp HĐQT. Chỉ có 14% số người tham gia khảo sát cho biết HĐQT của họ thảo luận về

AI trong mỗi cuộc họp, 25% cho biết AI được đưa vào chương trình nghị sự mỗi năm hai lần, và 16% cho biết AI được thảo luận hàng năm. Gần một nửa (45%) số người tham gia khảo sát cho biết AI vẫn chưa được đưa vào chương trình nghị sự của HĐQT (hình 1).

Hình 1

Tại nhiều tổ chức, AI hiếm khi được thảo luận ở cấp HĐQT

Tần suất AI được đưa vào chương trình nghị sự của HĐQT của những người tham gia khảo sát:



Chú thích: Mẫu khảo sát (N) = 468.

Nguồn: Khảo sát về công tác quản trị của HĐQT đối với AI/Generative AI, Chương trình Phòng họp HĐQT Toàn cầu của Deloitte, tháng 6 năm 2024.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Song song với nghiên cứu về HĐQT, hàng quý, báo cáo "Thực trạng Generative AI trong doanh nghiệp"^[3] của Deloitte Mỹ khảo sát các C-suite và thành viên HĐQT từ các tổ chức đang triển khai các công nghệ Generative AI nhằm theo dõi liên tục tiến độ và những thách thức mà các nhà lãnh đạo phải đối mặt. Báo cáo quý 3 năm 2024, khảo sát hơn 2.500 người tham gia, chỉ ra rằng mặc dù "các dự án thí điểm đầy hứa hẹn đã dẫn đến nhiều khoản đầu tư hơn...nhưng nhiều nỗ lực với

Generative AI vẫn chỉ đang ở giai đoạn thí điểm hoặc kiểm chứng khái niệm." Tương tự như các trường hợp sử dụng (use cases) mà nhiều tổ chức đang thử nghiệm, khảo sát cũng cho thấy việc quản trị AI ở cấp HĐQT vẫn còn ở giai đoạn đầu.

Mặc dù AI có thể chưa nằm trong chương trình nghị sự của HĐQT, một số HĐQT đang thảo luận về AI như một phần trong các cuộc thảo luận rộng hơn về công nghệ với BDH. "Thay vì cụ thể về AI, các HĐQT thường đưa chuyển đổi số vào chương trình nghị sự của mình mà AI chỉ là một phần trong đó," ông Chikatomo Hodo, thành viên HĐQT độc

[3] Deloitte, "Thực trạng Generative AI trong doanh nghiệp: Chuyển dịch từ tiềm năng sang hiệu suất," báo cáo Q3, tháng 8 năm 2024

lập tại Tập đoàn ORIX, KONICA MINOLTA, Hóa chất Mitsubishi, và Ngân hàng Sumitomo Mitsui, chia sẻ.

Khi AI có mặt trong chương trình nghị sự của HĐQT, gần một nửa số người tham gia khảo sát (46%) cho biết chủ đề này được thảo luận ở cấp HĐQT. Trong số những người cho biết một Ủy ban đã được giao nhiệm vụ giải quyết các vấn đề liên quan đến AI, công việc này thường được phân công cho Ủy ban chịu trách nhiệm về rủi ro: Ủy ban Rủi ro và Quy định (25%), hoặc Ủy ban Kiểm toán (22%).

Tuy nhiên, việc giám sát AI rộng hơn hay giám sát Generative AI cụ thể cuối cùng sẽ thuộc về đâu vẫn là một câu hỏi mở, ông Hodo cho biết: “Vẫn chưa rõ liệu việc quản trị Generative AI có nên là vấn đề của toàn bộ HĐQT hay Ủy ban Kiểm toán, hoặc [cách thức HĐQT sẽ giám sát] BĐH.” Một số khía cạnh của công tác giám sát và quản trị AI có thể có phù hợp với toàn bộ HĐQT – những chủ đề mang tính phổ biến hơn – trong khi một số khía cạnh khác có thể thích hợp hơn để một Ủy ban xử lý. Các HĐQT cũng có thể cần xem xét cách thức phân chia công tác giám sát khi một số chủ

đề vượt ra ngoài phạm vi của các Ủy ban, và một số HĐQT có thể quyết định thành lập một Ủy ban chuyên trách về AI.

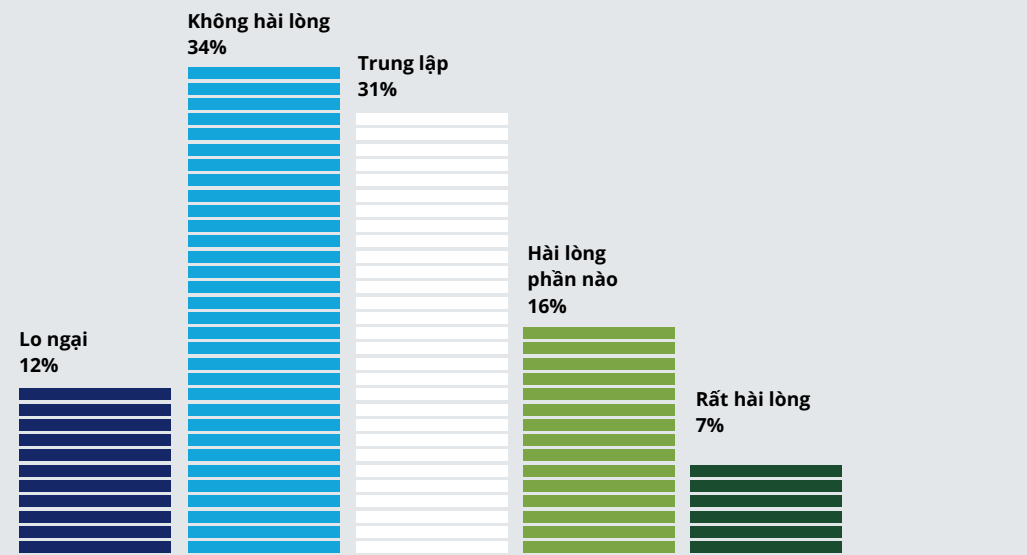
Chúng tôi cũng đã yêu cầu những người tham gia khảo sát bình luận về những vị trí cấp C-suite nào chủ yếu chịu trách nhiệm làm việc với HĐQT về AI và Generative AI. Phần lớn (69%) cho biết họ đang làm việc với các lãnh đạo công nghệ, chẳng hạn như Giám đốc Thông tin (CIO) hoặc Giám đốc Công nghệ (CTO). Một nửa số người tham gia khảo sát cho biết họ đang trao đổi với Giám đốc Điều hành (CEO) về những vấn đề này, trong khi khoảng một phần tư (26%) cho biết họ đang làm việc với Giám đốc Tài chính (CFO).

Các HĐQT mong muốn dành nhiều thời gian hơn cho các cuộc thảo luận liên quan đến AI

Nhiều người tham gia khảo sát nhận thức rằng mức độ tham gia hiện tại của HĐQT có thể chưa đủ để giám sát các cơ hội và rủi ro có thể phát sinh từ việc sử dụng AI, đặc biệt là Generative AI. Gần một nửa (46%) cho biết họ không hài lòng hoặc lo ngại về lượng thời gian dành cho các cuộc thảo luận về AI (hình 2).

Hình 2
Gần một nửa số người tham gia khảo sát mong muốn HĐQT của họ dành nhiều thời gian hơn để giám sát AI

Bạn cảm thấy thế nào về mức độ thời gian mà HĐQT của bạn dành cho các chủ đề liên quan đến AI?



Chú thích: Mẫu khảo sát (N) = 468.

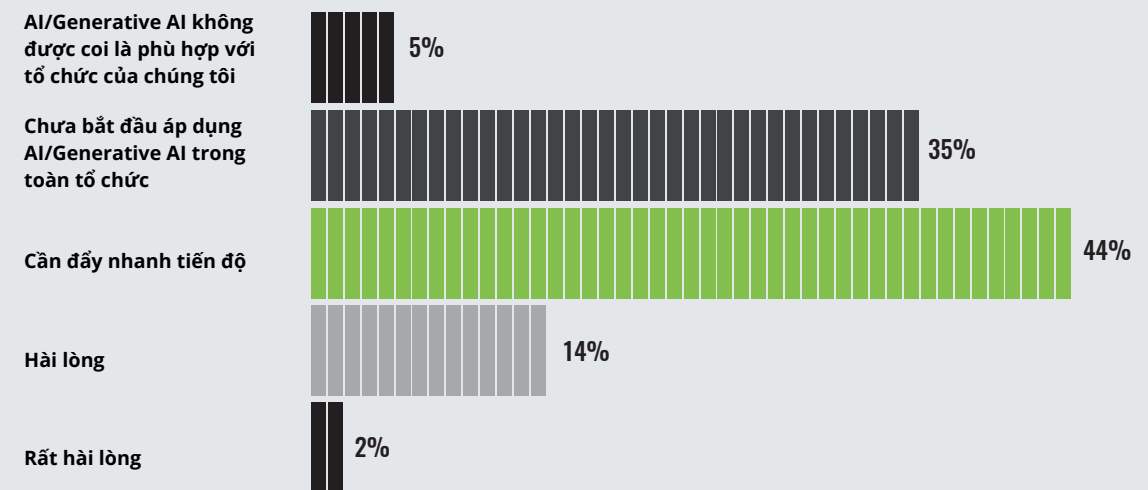
Nguồn: Khảo sát về công tác quản trị của HĐQT đối với AI/Generative AI, Chương trình Phòng họp HĐQT Toàn cầu của Deloitte, tháng 6 năm 2024

Tuy nhiên, phần lớn người tham gia khảo sát không tin rằng tổ chức của họ đã sẵn sàng cho việc triển khai AI rộng rãi. Chỉ có 3% số người tham gia khảo sát cho rằng tổ chức của họ rất sẵn sàng, trong khi 41% cho biết tổ chức của họ chưa sẵn sàng. Sự nhận thức về mức độ sẵn sàng thấp này có thể là nguyên nhân góp phần tạo ra cảm giác cấp bách ngày càng gia tăng khi khả năng AI tiếp tục được phát triển.

Nhiều người tham gia khảo sát mong muốn thấy được tiến độ triển khai AI nhanh chóng hơn: Chỉ có 16% cho biết họ hài lòng hoặc rất hài lòng với tốc độ áp dụng hiện tại (hình 3), và 44% cho rằng tốc độ này cần phải được đẩy nhanh. Những phát hiện này, cộng với việc thiếu thời gian dành cho AI trong chương trình nghị sự của HĐQT cho đến nay, nhấn mạnh cơ hội cho các HĐQT để xem xét, định nghĩa và mở rộng quy mô giám sát AI.

Hình 3
Gần một nửa số người tham gia khảo sát cho rằng tổ chức của họ cần đẩy nhanh tiến độ triển khai AI

Bạn sẽ mô tả tốc độ áp dụng AI tại tổ chức của mình như thế nào?



Chú thích: Mẫu khảo sát (N) = 468.

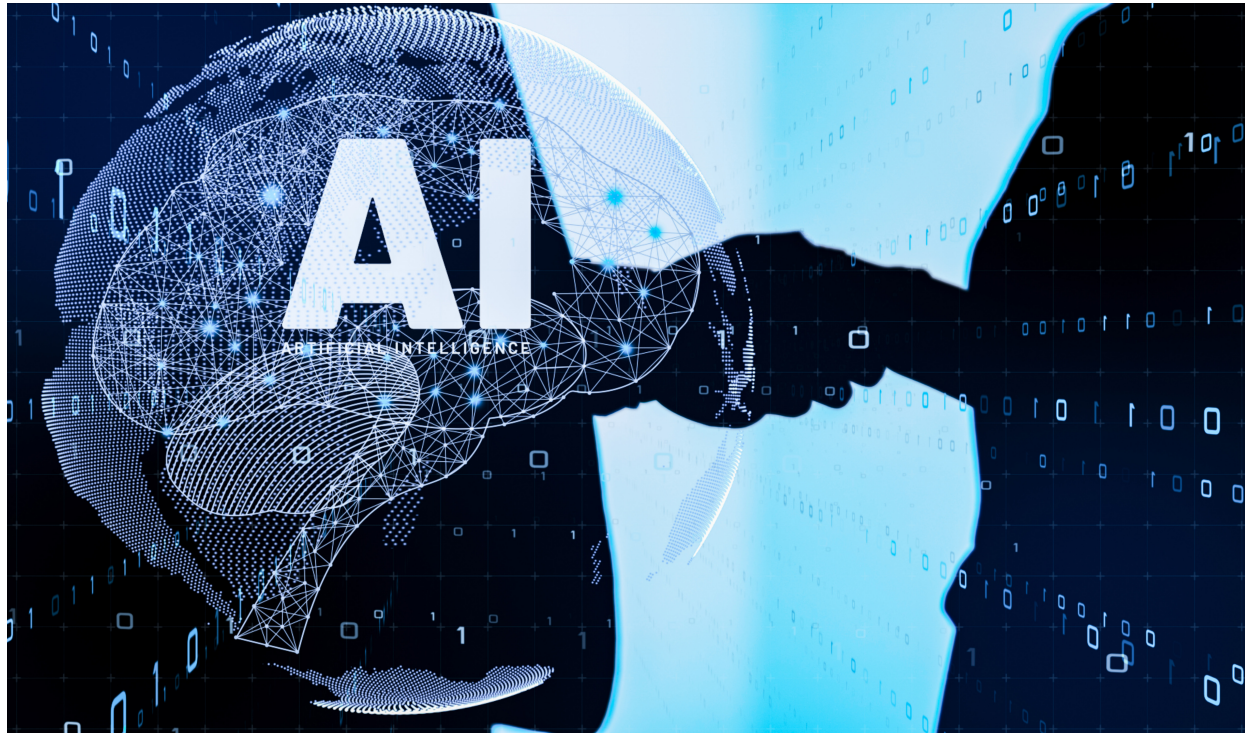
Nguồn: Khảo sát về công tác quản trị của HĐQT đối với AI/Generative AI, Chương trình Phòng họp HĐQT Toàn cầu của Deloitte, tháng 6 năm 2024.

Việc áp dụng AI là một hành trình, không phải là một giải pháp tức thời

Mặc dù nhiều người háo hức triển khai AI, nhưng một số HĐQT và các nhà lãnh đạo không thuộc lĩnh vực công nghệ có thể chưa hoàn toàn nhận thức được mức độ khó khăn trong việc mở rộng AI trong toàn doanh nghiệp. Báo cáo “Thực trạng Generative AI trong Doanh nghiệp Q3 2024” của Deloitte Mỹ giải thích cách thức mà thách thức này đang diễn ra hiện nay: “Các nhà lãnh đạo hiểu

rõ tầm quan trọng của quản trị, rủi ro và tuân thủ đối với việc áp dụng Generative AI một cách có trách nhiệm. Tuy nhiên, dường như vẫn tồn tại một khoảng cách giữa ‘biết’ và ‘làm’ đối với hầu hết các tổ chức.”

Daniela Weber-Rey, thành viên HĐQT độc lập tại Fnac Darty và trước đây tại HSBC Trinkaus & Burkhardt AG, giải thích rằng các tổ chức cần đảm bảo có một nền tảng vững chắc để hỗ trợ việc triển khai AI. “Nếu bạn không có hệ thống quản



lý dữ liệu phù hợp, bạn không thể tận dụng tối đa AI hoặc Generative AI. Cơ sở hạ tầng dữ liệu phải được thiết lập và phải có một hệ thống quản lý dữ liệu phù hợp trong công ty.”

Thậm chí còn khó khăn hơn, đó là thách thức làm sao để nhân viên đồng thuận và thực sự sử dụng các công cụ khi chúng đã sẵn sàng. Weber-Rey chia sẻ: “Việc nhân viên chấp nhận là rất quan trọng. Bạn cần nhân viên sẵn sàng áp dụng công nghệ vì nhiều lĩnh vực mà bạn sử dụng AI hoặc Generative AI thường là những lĩnh vực có đông nhân viên, như tiếp thị, bán hàng, rủi ro, kiểm toán và báo cáo tài chính.”

Báo cáo “Thực trạng Generative AI trong Doanh nghiệp” của Deloitte Mỹ còn nhấn mạnh rằng cả dữ liệu và con người đều là những yếu tố thiết yếu để mở rộng các sáng kiến Generative AI từ giai đoạn thử nghiệm sang giai đoạn sản xuất [4]. Chúng là một phần của bộ công cụ nền tảng quan trọng bao gồm chiến lược, quy trình, quản trị rủi ro và công nghệ. Việc làm đúng tất cả những yếu tố này như một phần trong chiến lược của tổ chức sẽ là điều cần thiết để thực hiện những chuyển đổi lớn mà AI và Generative AI có thể mang lại trong những năm tới và xa hơn.

[4] Tương tự như chú thích số 3.

Thách thức trong việc mở rộng sử dụng AI đồng thời vẫn đảm bảo sự phù hợp với chiến lược tích hợp của tổ chức là một vấn đề mà các HĐQT cần hiểu rõ. Jean-Dominique Senard, Chủ tịch HĐQT của Renault, nhấn mạnh: “Cần có sự liên kết chặt chẽ giữa HĐQT và BĐH – một mối quan hệ minh bạch, thẳng thắn và cởi mở.” Có một tham vọng rõ ràng về AI và hiểu được giá trị mà AI có thể tạo ra sẽ là yếu tố then chốt để đạt được giá trị lâu dài.

Nhiều HĐQT vẫn đang nỗ lực nâng cao kiến thức về AI

Việc cân bằng giữa mong muốn tiến triển nhanh chóng và kiên nhẫn để mở rộng hiệu quả sẽ là một thách thức quan trọng mà các tổ chức phải đối mặt. Tuy nhiên, để làm được điều đó, các HĐQT cần phải duy trì việc cập nhật thông tin. Theo khảo sát, phần lớn các HĐQT hiện nay có hiểu biết hạn chế về “khả năng ứng dụng” của AI trong doanh nghiệp. Khi nhìn nhận về mức độ hiểu biết hiện tại về AI trong các phòng họp HĐQT, hơn ba phần tư số người tham gia khảo sát (79%) cho biết HĐQT của họ có ít hoặc không có kiến thức và kinh nghiệm về AI (hình 4). Chỉ có 2% cho biết HĐQT của họ có kiến thức và kinh nghiệm sâu rộng về AI.

Hình 4

Gần 80% số người tham gia khảo sát cho biết HĐQT của họ có ít hoặc không có kiến thức và kinh nghiệm về AI

HĐQT của bạn hiểu biết đến đâu về AI và cách thức hoạt động của nó?



Chú thích: Mẫu khảo sát (N) = 468.

Nguồn: Khảo sát về công tác quản trị của HĐQT đối với AI/Generative AI, Chương trình Phòng họp HĐQT Toàn cầu của Deloitte, tháng 6 năm 2024.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights



“Kiến thức số cần được nâng cao cả trong HĐQT và BĐH, nhưng chúng ta cần xem xét rằng cần phải có sự phân chia vai trò,” ông Chikatomo Hodo nói. “Trên thực tế, không có nhiều thành viên HĐQT độc lập có nền tảng về CNTT, và nhiều công ty hiện nay đang ưu tiên đưa các thành viên có các kỹ năng và nền tảng đa dạng vào HĐQT, thay vì chỉ tập trung vào việc đưa vào các thành viên có kiến thức và kinh nghiệm về chuyển đổi số và AI.”

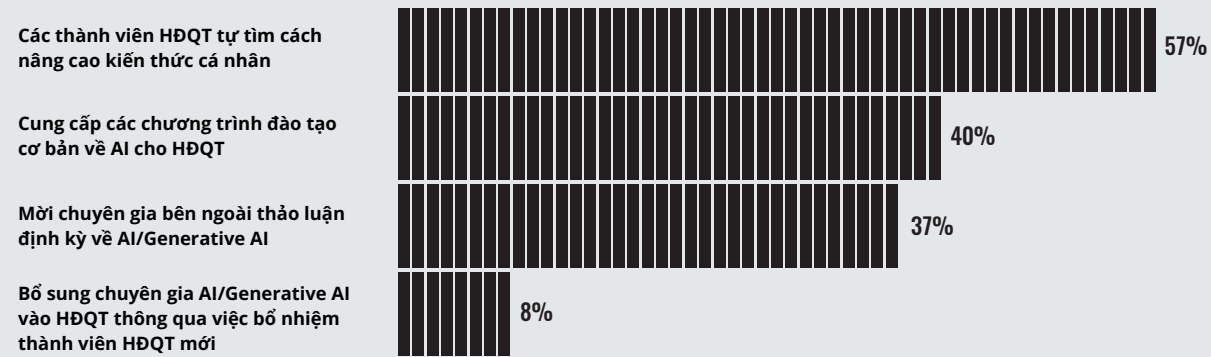
Khi xem xét thành phần, cơ cấu HĐQT, các cuộc phỏng vấn của chúng tôi đã nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đảm bảo HĐQT có sự kết hợp phù hợp các kỹ năng, trong đó có thể bao gồm cả các kỹ năng về AI. Một số HĐQT đang tìm đến các chuyên gia bên ngoài để nâng cao khả năng hiểu biết và sự thông thạo về AI. Những HĐQT khác lại tham khảo thêm các nhóm vận hành trong doanh nghiệp để hiểu rõ các cơ hội và thách thức mà AI mang lại.

Khảo sát này cho thấy các HĐQT nhận thức được sự cần thiết phải nâng cao kỹ năng và đang hành động để tăng cường kiến thức về AI trong phòng họp HĐQT (hình 5).

Hình 5

Các HĐQT đang khám phá nhiều phương thức để nâng cao hiểu biết về AI

Các hành động được người tham gia khảo sát cho biết HĐQT của họ đang thực hiện (có thể chọn nhiều đáp án):



Chú thích: Mẫu khảo sát (N) = 468.

Nguồn: Khảo sát về công tác quản trị của HĐQT đối với AI/Generative AI, Chương trình Phòng họp HĐQT Toàn cầu của Deloitte, tháng 6 năm 2024.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Tại nhiều quốc gia, đào tạo HĐQT được khuyến nghị hoặc bắt buộc trong các bộ nguyên tắc Quản trị Công ty (QTCT) hoặc các quy định, hướng dẫn liên quan. “Có một khuyến nghị bắt buộc trong các bộ nguyên tắc QTCT của Pháp và Đức rằng các thành viên HĐQT phải tự đào tạo, nâng cao kiến thức cho bản thân. Nhưng công ty cũng có nghĩa vụ hỗ trợ họ trong việc đào tạo này,” Daniela Weber-Rey giải thích. “Điều này chắc chắn áp dụng cho Generative AI hoặc bất kỳ sự thay đổi công nghệ nào, như chuyển đổi số. Trước đây, có lẽ các thành viên HĐQT đã có thể thu thập nhiều kiến thức về hoạt động của công ty bằng cách đi thăm các nhà máy. Ngày nay, bạn chắc chắn cần phải có một khóa đào tạo kiểu lớp học cho Generative AI, thậm chí chỉ để có được hiểu biết tổng quan.”

Một phương pháp giúp các HĐQT đạt được sự thông thạo về AI là để các thành viên tham gia sử dụng và trải nghiệm AI – “Học đi đôi với hành.” Các hình đại diện số, các buổi trình diễn và trải nghiệm thực tế có thể được sử dụng làm công cụ học tập giúp các HĐQT hiểu được “khả năng ứng dụng” của AI trong tổ chức của họ.^[5] Những trải nghiệm này cũng có thể được điều chỉnh theo

[5] Deloitte, “Hồ sơ về Generative AI: Tuyển chọn các trường hợp sử dụng có tác động lớn trong sáu ngành nghề chính,” truy cập ngày 04 tháng 10 năm 2024.

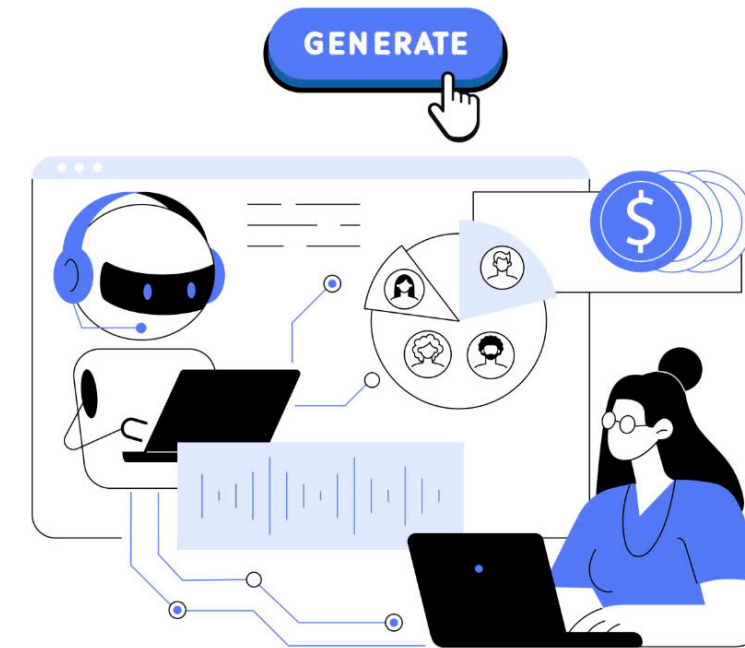
ngành nghề hoặc lĩnh vực, cho phép tổ chức phản ánh những cơ hội và thách thức phù hợp nhất trong môi trường hoạt động của mình.^[6]

Mặc dù những trải nghiệm nhập vai này có thể đóng vai trò quan trọng trong việc giúp các HĐQT nâng cao sự thông thạo về AI, nhưng một số tổ chức có thể cũng tự hỏi liệu chỉ có đào tạo thôi có đủ hay không. Có lẽ thành phần, cơ cấu của HĐQT nên thay đổi? Đáng chú ý, 8% số người tham gia khảo sát cho biết HĐQT của họ bắt đầu đưa các chuyên gia AI vào đội ngũ thành viên HĐQT mới (hình 5). Điều này có thể phản ánh sự nhận thức ngày càng tăng cao rằng mặc dù đào tạo

HĐQT là rất quan trọng, nhưng việc có chuyên môn thực sự về công nghệ số, đặc biệt là về AI, ngày càng được coi là yếu tố thiết yếu để đảm bảo quản trị hiệu quả trong bối cảnh kinh doanh ngày nay.

Bất kể HĐQT theo đuổi phương pháp tiếp cận nào, việc liên tục đào tạo các thành viên HĐQT với các góc nhìn đa ngành và liên ngành sẽ rất quan trọng trong việc hỗ trợ quá trình ra quyết định.

[6] Tương tự như chú thích số 5.

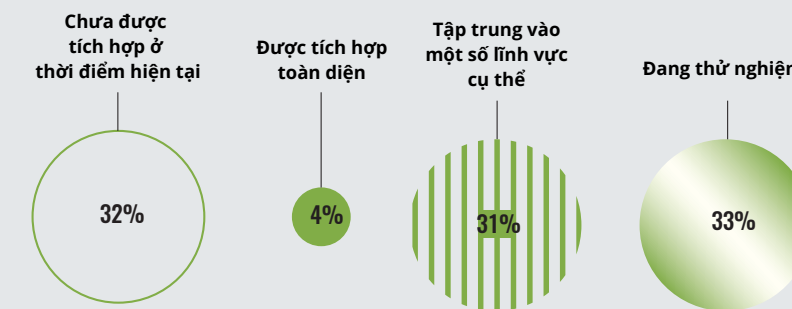


Việc sử dụng AI trong các tổ chức trong ngắn hạn chủ yếu tập trung vào tăng cường năng suất và hiệu quả

Khảo sát HĐQT đã hỏi những người tham gia về mức độ mà tổ chức của họ đã tích hợp AI vào kế hoạch kinh doanh và vận hành. Đối với các kế hoạch trong 12 tháng tới, khoảng một phần ba số người tham gia khảo sát (31%) đã tập trung vào việc áp dụng AI trong một số lĩnh vực cụ thể; 33% cho biết họ đang thử nghiệm và 32% cho biết AI vẫn chưa được tích hợp vào kế hoạch kinh doanh và vận hành của tổ chức họ trong 12 tháng tới. Chỉ 4% cho biết AI đã được tích hợp toàn diện vào kế hoạch kinh doanh và vận hành trong ngắn hạn (12 tháng tới) (hình 6).

Hình 6

AI đang được tích hợp như thế nào vào kế hoạch kinh doanh và vận hành của tổ chức bạn trong 12 tháng tới?



Chú thích: Mẫu khảo sát (N) = 468.

Nguồn: Khảo sát về công tác quản trị của HĐQT đối với AI/Generative AI, Chương trình Phòng họp HĐQT Toàn cầu của Deloitte, tháng 6 năm 2024.

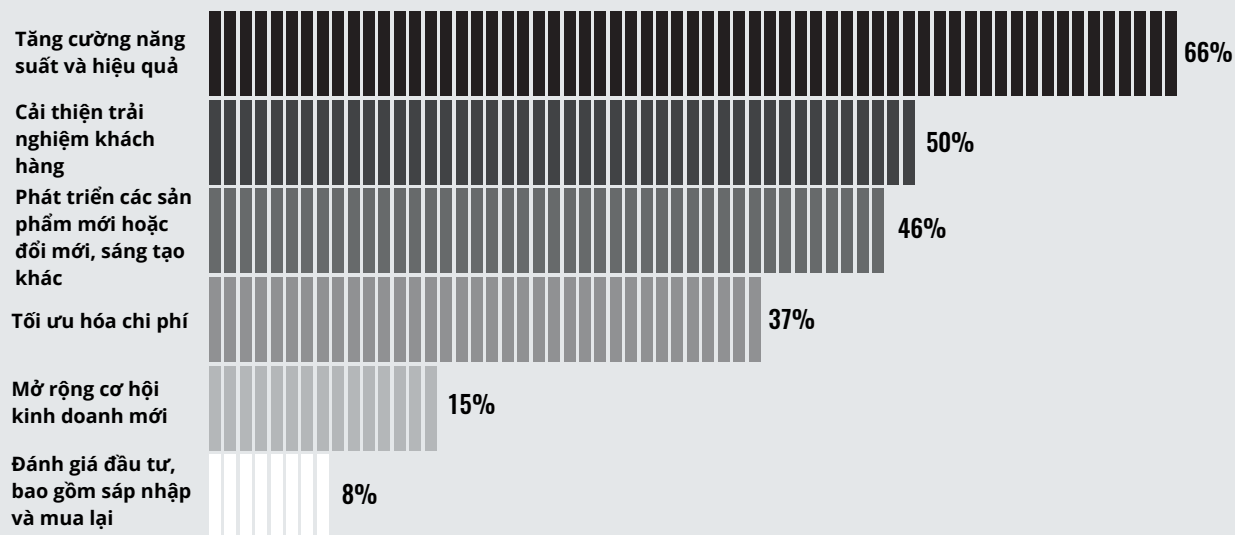
Deloitte Insights | deloitte.com/insights



Trong số các tổ chức đã bắt đầu sử dụng AI ở một mức độ nào đó, những người tham gia khảo sát chỉ ra một số lĩnh vực chiến lược phù hợp với các khoản đầu tư này (hình 7).

Hình 7
Tăng cường năng suất và hiệu quả, cải thiện trải nghiệm khách hàng, và phát triển các sản phẩm hoặc đổi mới, sáng tạo khác là các mục tiêu chiến lược chính gắn liền với việc áp dụng AI hiện nay

Những lý do hàng đầu mà các tổ chức tham gia khảo sát đang tận dụng AI (có thể chọn nhiều đáp án):



Chú thích: Mẫu khảo sát (N) = 468.

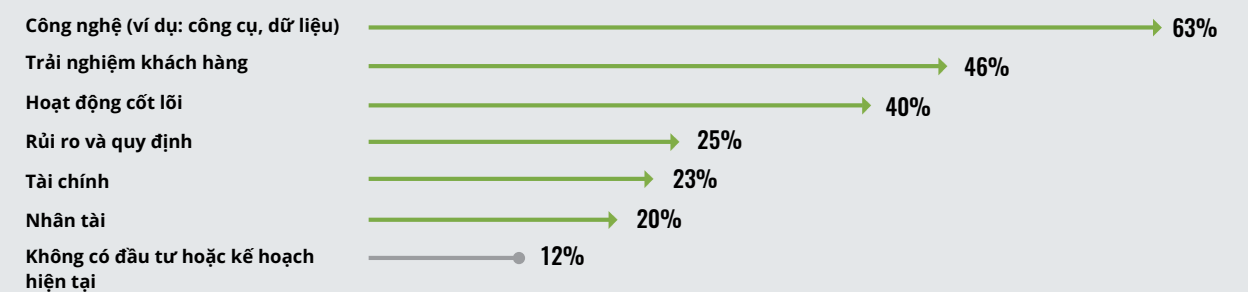
Nguồn: Khảo sát về công tác quản trị của HĐQT đối với AI/Generative AI, Chương trình Phòng họp HĐQT Toàn cầu của Deloitte, tháng 6 năm 2024.

Có lẽ không có gì ngạc nhiên khi việc tăng cường năng suất và hiệu quả đứng đầu trong các lĩnh vực chiến lược (66%), tiếp theo là cải thiện trải nghiệm khách hàng (50%) và phát triển các sản phẩm mới hoặc đổi mới, sáng tạo khác (46%).

Những ưu tiên chiến lược này phần lớn phù hợp với các lĩnh vực dự định đầu tư AI trong tương lai. Các lĩnh vực hàng đầu cho đầu tư AI trong tương lai bao gồm công nghệ (63%), trải nghiệm khách hàng (46%) và các hoạt động cốt lõi (40%) (hình 8).

Hình 8
Ban Điều hành tại các tổ chức tham gia khảo sát cho biết các cải tiến về công nghệ, trải nghiệm khách hàng và hoạt động cốt lõi là các lý do hàng đầu để họ chi tiêu nhiều hơn cho AI

Các lĩnh vực dự kiến tập trung đầu tư cho AI trong tương lai (có thể chọn nhiều đáp án):



Chú thích: Mẫu khảo sát (N) = 468.

Nguồn: Khảo sát về công tác quản trị của HĐQT đối với AI/Generative AI, Chương trình Phòng họp HĐQT Toàn cầu của Deloitte, tháng 6 năm 2024.

Jean-Dominique Senard cho biết sự chuyển đổi AI tại Renault là một bước đi tự nhiên, và họ đã thấy được những lợi ích của AI như một công cụ gia tăng năng suất và chất lượng. “AI hiện diện ở khắp mọi nơi trong công ty, và điều đó rất dễ nhận thấy khi bạn đi qua một nhà máy của Renault. Chúng tôi ứng dụng AI trong bộ phận thiết kế, kỹ thuật, quan hệ khách hàng và tất nhiên là trong các phương tiện của chúng tôi. Đây là một sự đổi mới bình thường đối với chúng tôi và đã chứng minh là vô cùng mạnh mẽ.”

Xây dựng mô hình quản trị AI cho HĐQT

Trong một môi trường phức tạp, nơi thường xuyên phát sinh các cơ hội, thách thức và ưu tiên, việc quản trị ở quy mô lớn là rất quan trọng đối với các tổ chức. Cho dù liên quan đến giám sát AI hay bất kỳ vấn đề mới nổi nào khác, điều này có nghĩa là cần thử thách những quy chuẩn cũ trong khi triển khai các quy trình cân bằng, cho phép HĐQT hoạt động hiệu quả, minh bạch, và vì lợi ích tốt nhất của tổ chức nói chung – hỗ trợ tăng trưởng, tạo ra

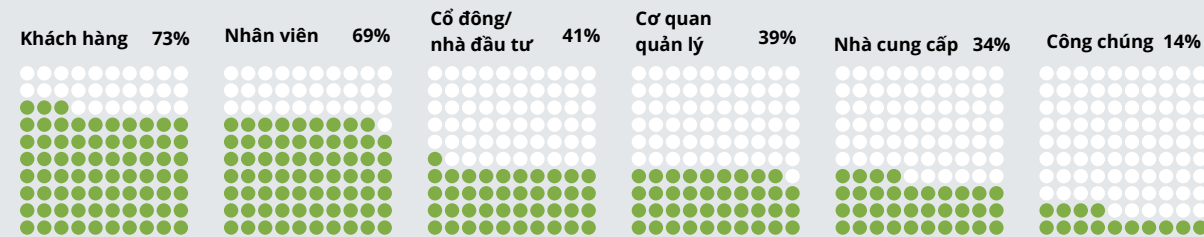
giá trị lâu dài và đảm bảo sự phát triển bền vững của tổ chức.

Ở giai đoạn quan trọng hiện nay trong việc thử nghiệm và áp dụng Generative AI, HĐQT nên đóng vai trò như thế nào khi họ xây dựng các mô hình quản trị của mình? Nghiên cứu này chỉ ra một số yếu tố cần lưu ý khi HĐQT quản trị ở quy mô lớn: xác định và tương tác với các bên hữu quan, tinh chỉnh trách nhiệm của HĐQT, và quản trị rủi ro thông qua các cơ chế kiểm soát thích hợp.

Khi các tổ chức xem xét cách HĐQT có thể tiếp cận các trách nhiệm liên quan đến AI, điều quan trọng là trước hết phải hiểu rõ các bên hữu quan chính của tổ chức. Hiện tại, những người tham gia khảo sát cho rằng khách hàng và nhân viên là hai nhóm bên hữu quan quan trọng nhất cần xem xét trong quản trị AI (hình 9).

Hình 9
Quản trị AI: Phần lớn người tham gia khảo sát cho rằng khách hàng và nhân viên là các nhóm bên hữu quan quan trọng nhất cần được xem xét

Tỷ lệ người tham gia khảo sát xác định các nhóm bên hữu quan sau đây là quan trọng (có thể chọn nhiều đáp án):



Chú thích: Mẫu khảo sát (N) = 468.

Nguồn: Khảo sát về công tác quản trị của HĐQT đối với AI/Generative AI, Chương trình Phòng họp HĐQT Toàn cầu của Deloitte, tháng 6 năm 2024.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights



Tuy nhiên, khi AI được triển khai ở quy mô lớn, các nhóm bên hữu quan khác sẽ trở thành yếu tố quan trọng trong quá trình ra quyết định của HĐQT.

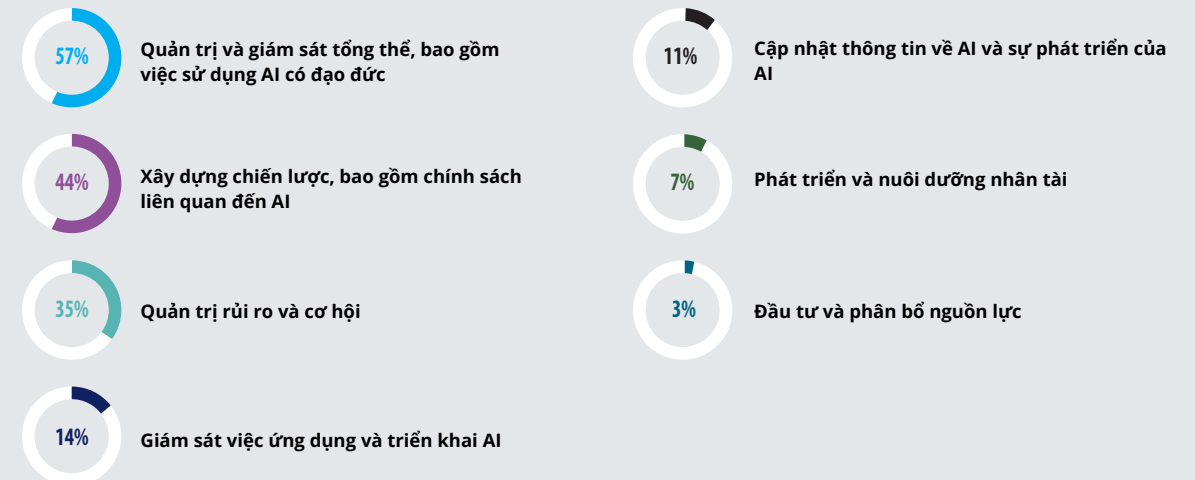
Daniela Weber-Rey giải thích: “Các cơ quan quản lý đặc biệt quan tâm đến các khía cạnh rủi ro và kiểm soát; tuy nhiên, các quy định mới của EU về AI hiện nay vẫn còn rất mới và chưa hoàn toàn có hiệu lực.” Những người tham gia phỏng vấn cũng đồng tình rằng khi bối cảnh pháp lý mở rộng, đặc biệt trong các ngành nghề, lĩnh vực bị quản lý nghiêm ngặt như dịch vụ tài chính, các cơ quan quản lý có thể sẽ trở thành một bên hữu quan quan trọng hơn đối với các HĐQT trong tương lai.

Những lĩnh vực quản trị nào sẽ thuộc phạm vi giám sát của HĐQT trong tương lai? Những người tham gia khảo sát HĐQT này đã chỉ ra một số lĩnh vực mà họ tin rằng sẽ là những yếu tố quan trọng trong việc giám sát hiệu quả của HĐQT trong tương lai gần. Những lĩnh vực này bao gồm: quản trị và giám sát tổng thể, bao gồm việc sử dụng AI có đạo đức (57%); xây dựng chiến lược, bao gồm chính sách liên quan đến AI (44%); quản trị rủi ro và cơ hội (35%); và giám sát triển khai (14%) (hình 10).

Hình 10

Những người tham gia khảo sát chỉ ra rằng quản trị và sử dụng có đạo đức, xây dựng chính sách và chiến lược, quản trị rủi ro, và triển khai là những nguyên tắc chính trong việc giám sát AI của HĐQT

Tỷ lệ những người tham gia khảo sát cho rằng các trách nhiệm sau đây nên thuộc về HĐQT (có thể chọn nhiều đáp án):



Chú thích: Dựa trên phân tích các câu trả lời mở. Cho phép lựa chọn nhiều đáp án. Mẫu khảo sát (N) = 407 (không tính các câu trả lời mờ hồ hoặc không đầy đủ).

Nguồn: Khảo sát về công tác quản trị của HĐQT đối với AI/Generative AI, Chương trình Phòng họp HĐQT Toàn cầu của Deloitte, tháng 6 năm 2024.

Deloitte Insights | deloitte.com/insights

Tuy nhiên, trong khi các HĐQT đang phát triển mô hình giám sát của mình, họ không nên chờ đợi mà phải bắt đầu xây dựng các biện pháp kiểm soát xung quanh việc quản trị rủi ro của AI. Có một mối nguy là mọi người có thể không hiểu rõ các rủi ro liên quan đến Generative AI. Gần ba phần tư số người tham gia khảo sát (72%) trong báo cáo “Thực trạng Generative AI trong Doanh nghiệp Q3 2024” của Deloitte ước tính rằng chưa đến 40% lực lượng lao động của họ có quyền truy cập vào các công cụ Generative AI đã được tổ chức phê duyệt. Với khả năng nhân viên vẫn có thể tự truy cập vào một số công cụ khác, dữ liệu của tổ chức có thể gặp rủi ro nếu nhân viên sử dụng các công cụ không được phê duyệt. Do đó, tổ chức có thể sẽ có ít quyền kiểm soát hơn về cách công ty đang tích hợp Generative AI.

Daniela Weber-Rey đồng tình: “Tôi rất thích câu nói này: ‘Rủi ro lớn nhất của Generative AI là không dám đối mặt với rủi ro của chính nó.’”

Các bước HĐQT có thể thực hiện ngay để củng cố công tác giám sát AI

Dữ liệu cho thấy các HĐQT mong muốn dành nhiều thời gian hơn cho AI và Generative AI, nâng cao kiến thức và kinh nghiệm của mình, và tăng tốc quá trình áp dụng chúng trong tổ chức. Tuy nhiên, làm thế nào để các HĐQT có thể điều hướng tốt nhất những cơ hội và thách thức này? Dưới đây là một số hành động ngay lập tức mà các HĐQT có thể cân nhắc để củng cố công tác quản trị AI:

1. Đưa AI vào chương trình nghị sự của HĐQT – và làm cho nó trở thành chiến lược.

Những HĐQT chưa thảo luận về AI nên cân nhắc đưa AI vào chương trình nghị sự. Các lĩnh vực cần xem xét bao gồm:

- a. *Tần suất thảo luận:* AI nên được đưa vào chương trình nghị sự của HĐQT bao lâu một lần?
- b. *Các phiên họp đặc biệt:* Liệu HĐQT có lợi khi tổ chức một phiên họp đặc biệt về AI hoặc một cuộc họp chiến lược HĐQT không?

- c. *Chiến lược và kế hoạch kịch bản:* Liệu HĐQT đã lên lịch cho một buổi thảo luận ban đầu với BDH để nghe phân tích về các rủi ro và cơ hội liên quan đến AI và tham vọng AI của tổ chức chưa?
- d. *Giám sát BDH:* HĐQT sẽ đánh giá, hỗ trợ và nếu cần, thách thức quan điểm của BDH như thế nào?
- e. *Khẩu vị rủi ro:* Liệu HĐQT đã thảo luận về khẩu vị rủi ro, đối với cả việc sử dụng AI và rộng hơn là đối với tổ chức trong bối cảnh môi trường không chắc chắn mà AI tạo ra chưa?
- f. *Rà soát quy định:* Tổ chức sẽ xem xét môi trường pháp lý và tuân thủ AI ở các quốc gia và khu vực lãnh thổ mà tổ chức hoạt động như thế nào?
- g. *Đo lường:* Tổ chức sẽ xem xét việc đo lường tiến độ và lợi ích của việc sử dụng AI sao cho đảm bảo giám sát chặt chẽ các khoản đầu tư mà không làm cản trở đổi mới, sáng tạo khi nào và bằng cách nào?

2. Xác định cấu trúc quản trị.

Để thực hiện giám sát hiệu quả, các HĐQT có thể cần phải xác định và phân công trách nhiệm liên quan đến AI. Những điều cần xem xét bao gồm:

- a. *Trách nhiệm về AI trong HĐQT:* Những vấn đề nào nên được thảo luận ở cấp toàn HĐQT? Liệu một số vấn đề có thể được giao cho một Ủy ban – và nếu có, thì là Ủy ban nào?
- b. *Nhận thông tin đầy đủ và hữu ích từ BDH:* Liệu HĐQT có nhận được thông tin đầy đủ và phù hợp từ BDH về các vấn đề liên quan đến AI, bao gồm quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ, để thực hiện giám sát không?
- c. *Kết nối với nhiều lãnh đạo hơn:* Với tác động rộng lớn của AI đến nhiều lĩnh vực trong tổ chức, liệu HĐQT có kết nối với các thành viên chủ chốt khác trong BDH và các lãnh đạo doanh nghiệp ngoài CEO và CTO không?
- d. *Cân bằng mức độ tham gia hợp lý:* Liệu sự tham gia của HĐQT có quá sơ lược để giám sát hiệu quả việc sử dụng AI? Liệu việc đào tạo chuyên sâu và tăng cường sự tham gia của HĐQT có dẫn đến giám sát quá mức không?

3. Đánh giá và nâng cao khả năng hiểu biết về AI.

Để giám sát hiệu quả các cơ hội và mối đe dọa mà AI có thể mang lại, HĐQT cần đảm bảo rằng họ và BDH có đủ kiến thức về AI. Các HĐQT có thể xem xét:

- a. *Tìm cơ hội đào tạo để nâng cao kiến thức:* Các cơ hội đào tạo và giáo dục nào có sẵn để giúp HĐQT nâng cao kiến thức về AI và các công nghệ mới nổi? Liệu HĐQT có lợi khi mời các chuyên gia nội bộ hoặc bên ngoài để cung cấp thông tin cho các cuộc thảo luận không?
- b. *Đánh giá lại ma trận kỹ năng:* Liệu thành phần, cơ cấu HĐQT có cần được điều chỉnh để tuyển chọn các thành viên HĐQT có nhiều kinh nghiệm về AI và các công nghệ mới nổi không? Còn với BDH thì sao?
- c. *Đổi mới kế hoạch kế nhiệm để tập trung vào công nghệ:* Liệu các kế hoạch kế nhiệm của HĐQT và BDH đã được cập nhật để tập trung vào các lãnh đạo có kinh nghiệm về các công nghệ mới nổi, bao gồm cả AI? Liệu có các cơ hội học hỏi để giúp thể hệ lãnh đạo tương lai mở rộng kỹ năng và kiến thức về các công nghệ này?

- d. *Duy trì sự tham gia liên tục:* Làm thế nào để HĐQT đảm bảo duy trì sự tham gia chủ động trong bối cảnh AI đang phát triển, tránh tự mãn và quan điểm lỗi thời, đồng thời vẫn linh hoạt và phản ứng kịp thời với các khả năng phát triển của AI?

Phương pháp luận

Chương trình Phòng họp HĐQT Toàn cầu của Deloitte đã tiến hành khảo sát 468 thành viên HĐQT (86%) và C-suite (14%) từ 57 quốc gia từ tháng 5 đến tháng 7 năm 2024. Một số người tham gia khảo sát có thể đảm nhận vai trò tại nhiều tổ chức với tư cách là CEO và thành viên HĐQT.

Các phản hồi được phân bổ theo khu vực: Châu Mỹ (42%), Châu Á – Thái Bình Dương (20%) và Châu Âu, Trung Đông và Châu Phi (EMEA) (38%). Trong số những người tham gia, 43% làm việc tại các công ty niêm yết, trong khi 39% làm việc tại các công ty tư nhân, bao gồm các doanh nghiệp gia đình. Phần còn lại đến từ các doanh nghiệp nhà nước, tổ chức phi lợi nhuận và các cơ quan chính phủ.

Các ngành nghề được đại diện trong khảo sát bao gồm dịch vụ tài chính (25%), sản xuất (16%), năng lượng và tài nguyên (9%), dịch vụ kinh doanh và chuyên nghiệp (8%), bán lẻ và bán buôn (7%), công nghệ (7%), y tế và dược phẩm (5%), viễn thông, truyền thông và giải trí (3%), và các ngành nghề khác (20%).

Khảo sát này bao gồm những phản hồi đến từ các công ty thuộc nhiều quy mô khác nhau: 55% người tham gia đại diện cho các công ty có giá trị vốn hóa dưới 1 tỷ USD, tiếp theo là các công ty có giá trị vốn hóa từ 1 tỷ USD đến 10 tỷ USD (29%) và các công ty có giá trị vốn hóa từ 10 tỷ USD trở lên (17%). (Lưu ý: Tổng các tỷ lệ phần trăm không bằng 100% do làm tròn.)

Tài liệu tham khảo:

Abrash, L., Probst, P. D., & Edelman, K., 2024. "Quản trị Trí tuệ Nhân tạo (AI): Yêu cầu quan trọng đối với Hội đồng Quản trị." *Deloitte Insights*.



CẨM NANG ĐỀ CỬ THÀNH VIÊN HĐQT – CHÌA KHÓA CHO PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG CỦA DOANH NGHIỆP

Tủ sách “SGDG: Lãnh đạo, Quản trị, ESG” (Supervision - Governance - Direction Guidebooks) là một dự án đầy tâm huyết của Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) hợp tác cùng Alpha Books. Được xây dựng với mục tiêu hỗ trợ các doanh nghiệp tại Việt Nam nâng cao năng lực quản trị gắn liền với các nguyên tắc phát triển bền vững, tủ sách tập hợp những ấn phẩm hàng đầu thế giới về Quản trị Công ty, tập trung vào ba trụ cột chính: Lãnh đạo, Quản trị và ESG. Những tài liệu này không chỉ giúp doanh nghiệp đảm bảo tính minh bạch, gia tăng giá trị cạnh tranh mà còn củng cố vai trò của các nhà lãnh đạo trong việc xây dựng một cộng đồng doanh nghiệp phát triển bền vững.

Trong bối cảnh các doanh nghiệp ngày càng chú trọng nâng cao hiệu quả quản trị và phát triển bền vững, những câu hỏi như: “Làm thế nào để xây dựng một HĐQT chất lượng?”, “Một HĐQT hiệu quả có thể thúc đẩy sự phát triển của doanh nghiệp như thế nào?” hay “Điều gì sẽ xảy ra nếu các thành viên HĐQT được quy hoạch, đề cử, bổ nhiệm, đánh giá và phát triển một cách chuyên nghiệp?” đã trở thành mối quan tâm hàng đầu. Cuốn sách “**Cẩm nang Đề cử Thành viên HĐQT**”, ấn phẩm thứ hai trong tủ sách **SGDG: Lãnh đạo, Quản trị, ESG**, ra đời cùng bạn đọc tìm lời giải cho câu hỏi này, đồng thời cung cấp những hướng dẫn thiết thực cho HĐQT & lãnh đạo điều hành cấp cao các doanh nghiệp niêm yết, các công ty đại chúng, lãnh đạo các tập đoàn, tổng công ty (cả khu vực nhà nước và khu vực tư nhân) trong việc thực hiện vai trò của mình về quy hoạch, đề cử, bổ nhiệm, đánh giá và phát triển các thành viên HĐQT.

Cẩm nang Đề cử Thành viên HĐQT được VIOD biên soạn với sự hỗ trợ chuyên môn từ Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC), tập trung cung cấp các hướng dẫn thực tế và cụ thể cho HĐQT cũng như đội ngũ lãnh đạo cấp cao của các doanh nghiệp niêm

yết, công ty đại chúng, tập đoàn và tổng công ty ở cả khu vực nhà nước lẫn tư nhân. Cuốn sách hướng tới việc xây dựng một HĐQT đa dạng về kinh nghiệm, kiến thức chuyên ngành và năng lực lãnh đạo, đồng thời đảm bảo tính minh bạch và trách nhiệm giải trình trong quá trình đề cử, bổ nhiệm và phát triển thành viên HĐQT. Đây không chỉ là điều kiện cần thiết để doanh nghiệp đáp ứng yêu cầu pháp lý mà còn là kim chỉ nam để doanh nghiệp hướng tới những chuẩn mực cao hơn trong quản trị và phát triển bền vững.

Dựa trên các nguyên tắc quản trị công ty của OECD và tham khảo từ những tài liệu uy tín quốc tế như Cẩm nang Ủy ban Đề cử của Singapore, cuốn sách không chỉ trình bày các quy định pháp lý mà còn khuyến khích áp dụng thông lệ tốt nhất nhằm nâng cao hiệu quả lãnh đạo. Với nội dung được trình bày súc tích, cụ thể, và minh họa bằng các tình huống thực tiễn, Cẩm nang Đề cử Thành viên HĐQT là một công cụ quan trọng dành cho các doanh nghiệp muốn tối ưu hóa hiệu quả quản trị, xây dựng niềm tin từ nhà đầu tư và công chúng, đồng thời thúc đẩy giá trị bền vững cho doanh nghiệp.

Viện Thành viên HĐQT Việt Nam (VIOD) hân hạnh giới thiệu tới các bạn đọc cuốn **Cẩm nang Đề cử Thành viên HĐQT, Vì Tương lai Bền vững của doanh nghiệp**.

Quét mã QR để khám phá

CẨM NANG ĐỀ CỬ THÀNH VIÊN HĐQT:





HÀNH TRÌNH ESG CỦA TTC AGRIS: TỪ CHIẾN LƯỢC ĐẾN THỰC THI

Trên hành trình “55 năm phụng sự - Kiện toàn chuỗi giá trị trách nhiệm”, kiến tạo nền Nông nghiệp hiện đại, bền vững mang lại nguồn năng lượng - dinh dưỡng nguồn gốc tự nhiên, TTC AgriS xác định phát triển bền vững (PTBV) là chiến lược cốt lõi dẫn dắt mọi hoạt động của doanh nghiệp. Từ định hướng chiến lược tới thực thi, TTC AgriS đã triển khai thành công nhiều sáng kiến nổi bật, mang lại kết quả thực tiễn và hiện thực hóa các cam kết phát triển bền vững trên 3 tiêu chí Môi trường, Xã hội và Quản trị (ESG).

Môi trường - Sản xuất và vận hành bền vững, hướng tới mục tiêu Net Zero vào năm 2035

TTC AgriS áp dụng mô hình kinh tế tuần hoàn làm nền tảng cho mọi hoạt động sản xuất và kinh doanh, toàn bộ các tài nguyên và nguyên liệu được tái sử dụng tối đa để tạo ra giá trị mới. Chẳng hạn, bã mía, một phụ phẩm trong quá trình sản xuất đường, được tận dụng làm nguyên liệu chất đốt Biomass. Tro lò từ quá trình này tiếp tục được sử dụng để sản xuất phân bón hữu cơ vi sinh, giúp cải thiện dinh dưỡng đất và cây trồng.

Các tiến bộ, nghiên cứu khoa học về dinh dưỡng cây trồng, các biện pháp phòng trừ sâu bệnh theo phương pháp tự nhiên cũng được áp dụng để phát triển các vùng nguyên liệu bền vững. Một trong những nghiên cứu nổi bật của TTC AgriS là phương pháp sử dụng thiên địch Ong mắt đỏ để trị các loại sâu bệnh, thay thế cho thuốc trừ sâu hóa học. Phương pháp đã được ứng dụng rộng rãi tại các vùng nguyên liệu của Công ty và cung cấp thương mại cho các đối tác bên ngoài.

Bên cạnh đó, các sáng kiến góp phần giảm phát thải khí nhà kính cũng được duy trì xuyên suốt. Chương trình “TTC AgriS: 10 triệu cây xanh - Kiến tạo tương lai xanh” với số lượng cây được phân bổ trồng từ 800 nghìn cây đến ~1,5 triệu cây/1 năm, dự kiến hấp thụ hơn 110.000 tấn CO2 tính đến 2035. Song song, nhiều dự án cộng đồng khác như giải chạy “TTC AgriS Power Racing”, chương trình trao tặng cây giống đã được triển khai, góp phần lan tỏa mạnh mẽ thông điệp đến cộng đồng xung quanh.



Ban Lãnh đạo TTC AgriS phát động Dự án TTC AgriS Embrace Green Future -
“10 triệu cây xanh - Kiến tạo tương lai xanh”

Xã hội - Vì lợi ích của các Bên liên quan và sự phát triển cộng đồng

Tại TTC AgriS, trách nhiệm xã hội (CSR) không chỉ là cam kết mà còn là nền tảng để xây dựng giá trị bền vững, tạo sự gắn kết giữa doanh nghiệp và cộng đồng. Tính riêng trong niên độ 2023-2024, TTC AgriS đã đầu tư hơn 26 tỷ đồng cho các chương trình phát triển xã hội. Nổi bật là dự án hợp tác với ASIF Foundation - Quỹ thiện nguyện quốc tế của người Việt và Hội Liên hiệp Thanh niên Việt Nam TP.HCM sửa chữa và xây mới 50 công trình cộng đồng trường học đạt chuẩn trên địa bàn TP.HCM và khu vực Đồng bằng sông Cửu Long.

Bên cạnh đó, TTC AgriS cũng chú trọng vào việc cải thiện đời sống người lao động, đảm bảo 100% CBNV được hưởng các chế độ phúc lợi toàn diện và công bằng. Năm 2024, Công ty đã triển khai các chương trình cải thiện kinh tế khu vực và thúc đẩy sự phát triển cộng đồng thông qua việc tạo ra 40.000 việc làm cho lao động tại địa phương, đảm bảo thu nhập cho 8.000 nông dân từ cây mía, và triển khai các chính sách hỗ trợ vốn với tổng giá trị lên đến 1.400 tỷ đồng. Tháng 10/2024 vừa qua, TTC AgriS được công bố nằm trong Top 100 doanh nghiệp tư nhân đóng góp ngân sách lớn nhất Việt Nam (Private 100).

Quản trị - Tiên phong thực hành quản trị công ty, theo sát chuẩn mực quốc tế

“TTC AgriS luôn tiên phong áp dụng các thông lệ quản trị công ty chuẩn quốc tế tốt nhất, nâng tầm hoạt động QTCT, góp phần tạo ra một cộng đồng đầu tư công bằng, minh bạch và góp phần đưa thị trường chứng khoán Việt Nam trở thành điểm đến của các nhà đầu tư quốc tế”, Chủ tịch HĐQT TTC AgriS - Bà Đặng Huỳnh Úc My cho biết.

Bên cạnh việc tuân thủ các quy định pháp luật về Quản trị công ty, TTC AgriS cũng tiên phong áp dụng các chuẩn mực, thông lệ quốc tế tiên tiến như Bộ thể điểm Quản trị Công ty khu vực ASEAN 2023, Bộ quy tắc Quản trị Công ty của OECD, Bộ tiêu chuẩn về lập Báo cáo Phát triển Bền vững toàn cầu GRI, Báo cáo Tích hợp theo chuẩn mực quốc tế IIRC.

Với chiến lược PTBV bài bản, đưa thực hành ESG vào từng hoạt động vận hành doanh nghiệp, cùng sự quyết tâm của Ban Lãnh đạo, TTC AgriS tiếp tục khẳng định vị thế doanh nghiệp tiên phong với mô hình kinh tế nông nghiệp tuần hoàn, trở thành một trong những doanh nghiệp phát triển bền vững tiêu biểu, chung tay đồng hành cùng Chính phủ thực hiện mục tiêu nâng hạng thị trường chứng khoán và mục tiêu đạt Net Zero vào năm 2050.



“TTC AgriS nhận thức sâu sắc tầm ảnh hưởng và sự lớn mạnh của doanh nghiệp phải gắn liền với sự thịnh vượng toàn diện của xã hội”
Đặng Huỳnh Úc My - Chủ tịch HĐQT TTC AgriS

**TRÂN TRỌNG CẢM ƠN CÁC ĐỐI TÁC ĐỒNG HÀNH CỦA
DIỄN ĐÀN THƯỜNG NIÊN VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY LẦN THỨ 7 (AF7)**



THE PAN GROUP

BORN TO FEED THE WORLD

OUR MEMBERS



ĐỒNG HÀNH - CAM KẾT - PHÁT TRIỂN



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

Thành viên Chuyên nghiệp • Hội đồng Quản trị Hiệu quả

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

