

HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ KIẾN TẠO TƯƠNG LAI: GÓC NHÌN TỪ QUẢN TRỊ SỐ VÀ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG



Hỗ trợ bởi:

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment

CHƯƠNG TRÌNH SẮP TỚI

CHƯƠNG TRÌNH CHỨNG NHẬN THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ (DCP)

DCP35	14 - 16/08/2025	Hồ Chí Minh
DCP36	25 - 27/09/2025	Hồ Chí Minh
DCP37	16 - 18/10/2025	Hà Nội
DCP38	13 - 15/11/2025	Hồ Chí Minh

CHƯƠNG TRÌNH CHUYÊN SÂU VỀ THƯ KÝ QUẢN TRỊ CÔNG TY (CSMP)

CSMP9	19 - 20/08/2025	Hồ Chí Minh
CSMP10	09 - 10/10/2025	Hà Nội
CSMP11	06 - 07/11/2025	Hồ Chí Minh
CSMP12	11 - 12/12/2025	Hồ Chí Minh
CSMP13	18 - 19/12/2025	Hà Nội

CHƯƠNG TRÌNH CHUYÊN SÂU VỀ ỦY BAN KIỂM TOÁN (ACMP)

ACMP10	23-24/10/2025	Hà Nội
ACMP11	10-11/11/2025	Hồ Chí Minh

LIÊN HỆ VỚI CHÚNG TÔI

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

Nguyễn Thuỳ Linh
Trưởng phòng Đào tạo
Phone: +84 983 653 762
Email: linh.nt@viod.vn

VĂN PHÒNG

Văn phòng Hà Nội
Tầng 7, Tòa nhà Vinaconex Tower
Số 34 Đường Láng Hạ, P. Láng,
Hà Nội

Văn phòng TP. Hồ Chí Minh
Tầng 21, Tòa nhà Vietcombank Tower
Số 5 Công trường Mê Linh, P. Sài Gòn,
TP. Hồ Chí Minh

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



THƯ NGỎ

Sự bùng nổ của công nghệ số, dữ liệu hóa và trí tuệ nhân tạo (AI) đang tái định hình toàn diện các ngành nghề, tạo ra những áp lực cạnh tranh mạnh mẽ chưa từng có. Mô hình cạnh tranh truyền thống, nơi “cá lớn nuốt cá bé” đã dần nhường chỗ cho chân lý mới “cá bơi nhanh thắng cá bơi chậm”, khi tốc độ ra quyết định, khả năng đổi mới và mức độ thích ứng trở thành những tiêu chí sống còn. Cùng với đó, yêu cầu từ các bên hữu quan và thị trường vốn ngày càng trở nên khắt khe hơn, khi các doanh nghiệp không chỉ được đánh giá dựa trên hiệu quả tài chính mà còn trên khả năng quản trị các yếu tố ESG – từ giảm phát thải carbon, minh bạch hóa chuỗi cung ứng, đến trách nhiệm bảo vệ dữ liệu và quản trị rủi ro công nghệ.

Trong bối cảnh mới này, với vai trò trung tâm chiến lược của doanh nghiệp, Hội đồng Quản trị (HĐQT) vừa dẫn dắt chuyển đổi số thông qua định hướng đầu tư vào công nghệ, AI và dữ liệu lớn, đồng thời đảm bảo quản trị hiệu quả các rủi ro liên quan đến an ninh mạng, đạo đức AI và bảo vệ dữ liệu cá nhân. Cùng với vai trò dẫn dắt chuyển đổi công nghệ, HĐQT cũng chịu trách nhiệm tích hợp đầy đủ các mục tiêu ESG vào chiến lược phát triển, và mục tiêu tài chính, nhằm gia tăng niềm tin của các nhà đầu tư và duy trì và thu hút dòng vốn chất lượng cao từ các nhà đầu tư quốc tế.

Với chủ đề “Hội đồng Quản trị kiến tạo tương lai: Góc nhìn từ Quản trị số và Phát triển bền vững”, Directors Bulletin số 11 tập trung cung cấp các góc nhìn chiến lược và thực tiễn sâu sắc về vai trò dẫn dắt của HĐQT trong kỷ nguyên số hóa và ESG. Ấn phẩm phân tích chuyên sâu về cách thức HĐQT sử dụng công nghệ số và AI trong việc ra quyết định chiến lược, tối ưu hóa quản trị rủi ro, và xây dựng chiến lược bền vững dựa trên dữ liệu. Bên cạnh đó, Bulletin cũng giới thiệu các tiêu chuẩn ESG quốc tế mới nhất, cùng các mô hình hiệu quả trong việc tích hợp công nghệ và ESG vào chiến lược quản trị, tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững.

Chúng tôi tin rằng, với sự dẫn dắt chủ động và sáng suốt từ HĐQT, các doanh nghiệp Việt Nam không chỉ thích ứng mà còn tiên phong kiến tạo tương lai số hóa và phát triển bền vững, đóng góp tích cực cho sự phát triển lâu dài của thị trường và xã hội.

VIOD chân thành cảm ơn Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC), Tổng cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO), và SAP Việt Nam đã đồng hành và hỗ trợ xuất bản ấn phẩm Bulletin lần này. Sự đóng góp tích cực của các thành viên HĐQT, lãnh đạo doanh nghiệp cùng cộng đồng CMP, IMP chính là động lực quan trọng để VIOD tiếp tục thúc đẩy việc xây dựng một hệ sinh thái Quản trị Công ty hiện đại, minh bạch và bền vững tại Việt Nam.

Ban Chuyên môn VIOD



THE PAN GROUP

SINH RA ĐỂ NUÔI DƯỠNG THẾ GIỚI

<https://thepangroup.vn>

Các công ty thành viên



PAN FARM

VINASEED®



PAN HULI C

BIO SPRING



AQUATEX CENTRE



KHANG AN FOODS



LAFOOCO®
SINCE 1985



SHIN CÀ PHÊ

NỘI DUNG CHÍNH

PHẦN 1

VAI TRÒ VÀ TRÁCH NHIỆM CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TRONG KỶ NGUYÊN SỐ

1. Nâng Cao Vai Trò Hội Đồng Quản Trị Trong Chuyển Đổi Số
2. AI Và Hội Đồng Quản Trị: Tận Dụng Sức Mạnh Chuyển Đổi Mà Không Đánh Đổi Giá Trị Cốt Lõi

PHẦN 2

CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ QUẢN TRỊ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

1. Kiến Tạo Nền Tảng Quản Trị Cho Phát Triển Bền Vững
2. Giao Thoa Giữa Chuyển Đổi Số Và ESG

SỰ KIỆN THÁNG 07

HỘI THẢO HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ KIẾN TẠO TƯƠNG LAI: GÓC NHÌN TỪ QUẢN TRỊ SỐ VÀ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

TP. Hồ Chí Minh, ngày 30 tháng 07 năm 2025

Đơn vị đồng hành



Ngày 30/07/2025, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) phối hợp với SAP Việt Nam tổ chức thành công hội thảo “Hội đồng Quản trị kiến tạo tương lai: Góc nhìn từ Quản trị số và Phát triển bền vững”. Sự kiện thu hút sự tham gia của hơn 100 đại biểu trực tiếp và trực tuyến là các Chủ tịch, thành viên HĐQT và Tổng Giám đốc và Ban Điều hành tại các doanh nghiệp hàng đầu.



Bà Susanna Hasenoehrl - Giám đốc Cao cấp phụ trách Giải pháp Phát triển Bền vững của SAP Châu Á và Ông Varun Thamba - Giám đốc Cao cấp Phụ trách mảng Trí tuệ Nhân tạo (AI) của SAP Châu Á - Thái Bình Dương và Nhật Bản trình bày tại hội thảo

Hội thảo mang đến góc nhìn cập nhật từ các chuyên gia đầu ngành: bà Susanna Hasenoehrl - Giám đốc Cao cấp phụ trách Giải pháp Phát triển Bền vững của SAP Châu Á và ông Varun Thamba - Giám đốc Cao cấp Phụ trách mảng Trí tuệ Nhân tạo (AI) của SAP Châu Á - Thái Bình Dương và Nhật Bản. Đặc biệt, tại phiên tọa đàm, đại diện từ các doanh nghiệp và tổ chức hàng đầu tập trung thảo luận vai trò và trách nhiệm của HĐQT trong việc định hướng, giám sát chiến lược chuyển đổi số và phát triển bền vững.



Phiên tọa đàm: “HĐQT kiến tạo tương lai: Góc nhìn từ Quản trị số và Phát triển bền vững”

Phát biểu tại hội thảo, bà Hà Thu Thanh - Chủ tịch VIOD khẳng định: “Trong kỷ nguyên VUCA 3.0 hiện nay, đổi mới số chính là động lực và phát triển bền vững là định hướng. Chuyển đổi số và ESG không phải là hai lộ trình riêng biệt, mà cần được tích hợp có chủ đích, với sự dẫn dắt và cam kết rõ ràng từ HĐQT. HĐQT không thể chỉ phản ứng với hiện tại, mà phải trở thành trung tâm của đổi mới và dẫn dắt - nơi hội tụ trí tuệ, dữ liệu và bản lĩnh kiến tạo tương lai.”

Đại diện đến từ SAP - bà Susanna Hasenoehrl cũng nhấn mạnh: “Chuyển đổi số chính là chất xúc tác để hiện thực hóa các cam kết phát triển bền vững. Việc áp dụng công nghệ, đặc biệt là trí tuệ nhân tạo (AI) và phân tích dữ liệu lớn, cho phép các doanh nghiệp không chỉ theo dõi, mà còn dự báo và tối ưu hóa hiệu suất ESG trong toàn bộ chuỗi giá trị. HĐQT cần đóng vai trò tiên phong trong hành trình chuyển đổi này, dẫn dắt doanh nghiệp tiến về phía trước một cách chủ động và có trách nhiệm.”



Ủy ban
Chứng khoán
Nhà nước



Professional Directors • Effective Boards

SỰ KIẾN THÁNG 06

HỘI THẢO

NGHỊ QUYẾT 68-NQ/TW VỀ PHÁT TRIỂN KINH TẾ TƯ NHÂN: **CƠ HỘI NÀO CHO CÁC DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT VÀ CÔNG TY ĐẠI CHÚNG?**

Ngày 06 tháng 06 năm 2025

Trụ sở Ủy ban Chứng khoán Nhà nước

Đơn vị đồng hành



Ngày 06/06/2025, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) phối hợp cùng Ủy ban Chứng khoán Nhà nước (UBCKNN) tổ chức hội thảo “Nghị quyết 68-NQ/TW về phát triển kinh tế tư nhân: Cơ hội nào cho các Doanh nghiệp niêm yết và Công ty đại chúng?”. Đây là hoạt động nằm trong chương trình hợp tác của VIOD với UBCKNN, đồng thời là sự kiện đầu tiên UBCKNN tổ chức triển khai tinh thần của Nghị quyết 68 tới cộng đồng doanh nghiệp niêm yết với sự hỗ trợ của VIOD.

Hội thảo thu hút hơn 400 đại biểu, là lãnh đạo cấp cao các doanh nghiệp niêm yết và công ty đại chúng. Hội thảo có sự chia sẻ của ông Phan Đức Hiếu - Ủy viên chuyên trách Ủy ban Kinh tế và Tài chính Quốc hội, Chủ tịch Ban Cố vấn Cấp cao VIOD. Tại phiên tọa đàm, các đại diện từ UBCKNN, Ban Nghiên cứu Phát triển Kinh tế tư nhân, quỹ đầu tư, và lãnh đạo doanh nghiệp đã tập trung bàn thảo các giải pháp hành động cụ thể để nâng cấp Quản trị Công ty (QTCT), theo các tiêu chuẩn ASEAN và OECD.



Bà Vũ Thị Chân Phương - Chủ tịch UBCKNN phát biểu khai mạc tại hội thảo và Ông Phan Đức Hiếu - Ủy viên chuyên trách Ủy ban Kinh tế và Tài chính Quốc hội, Chủ tịch Ban Cố vấn Cấp cao VIOD trình bày tại hội thảo



Phiên tọa đàm
“Nghị quyết 68 - Cơ hội nào cho các Doanh nghiệp niêm yết và Công ty đại chúng?”

VIOD đã cập nhật kết quả Thẻ điểm QTCT khu vực ASEAN (ACGS) năm 2024. Top 5 doanh nghiệp có điểm QTCT ACGS cao nhất của Việt Nam đã đại diện Việt Nam tham dự và được vinh danh tại Lễ trao Giải QTCT ASEAN 2025 tại Malaysia vào ngày 24/07/2025.

Đặc biệt, bên cạnh việc tiếp tục triển khai sâu sắc kiến trúc QTCT VNCG50, VIOD ra mắt sáng kiến Quản trị Công ty Bút phá - BCGI, triển khai đồng bộ rộng rãi cho các doanh nghiệp đang tăng trưởng mạnh. Sáng kiến BCGI tập trung vào nhóm giải pháp thứ 2 của Nghị quyết 68, nhằm nâng cao QTCT theo nguyên tắc “Tuân thủ chủ động”, trợ giúp doanh nghiệp chủ động nâng cấp quản trị để bắt nhịp với yêu cầu mới từ thị trường và thể chế.



Bà Hà Thu Thanh - Chủ tịch VIOD và Ông Phan Lê Thành Long - Thành viên HĐQT, Tổng Giám đốc VIOD trình bày tại hội thảo



CHÚC MỪNG TOP 5 DOANH NGHIỆP VIỆT NAM

Vinamilk
EST 1976



HDBank



VPBank

**VIOD - TỔ CHỨC KỸ THUẬT ĐÁNH GIÁ ACGS
HÂN HẠNH ĐỒNG HÀNH CÙNG CÁC DOANH NGHIỆP**



TRONG KỲ ĐÁNH GIÁ THẺ ĐIỂM QUẢN TRỊ CÔNG TY ASEAN (ACGS) 2024

Đây là những doanh nghiệp vừa được vinh danh
tại Lễ trao Giải Quản trị Công ty ASEAN
vào ngày 24/07/2025, trong khuôn khổ
Diễn đàn Quản trị Công ty ASEAN (ACMF)
tại Kuala Lumpur, Malaysia.



LỰA CHỌN ĐẦU TIÊN CỦA NHỮNG NGƯỜI LÀM QUẢN TRỊ CÔNG TY VÀ HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ HIỆU QUẢ

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



Cam kết

ĐỐI TÁC SÁNG LẬP

THÀNH VIÊN SÁNG LẬP

Deloitte.



 **VinaCapital**

THÀNH VIÊN DOANH NGHIỆP

Vinamilk
EST 1976



THIÊN LONG
SỨC MẠNH TRI THỨC



ACB



ĐỐI TÁC HỢP TÁC



SID
SINGAPORE
INSTITUTE OF
DIRECTORS





Ông Simon C.Y. Wong

Cố vấn độc lập

Đồng Trưởng khoa Tài chính Bền vững, Viện Lãnh đạo Phát triển Bền vững Cambridge (CISL)

Thành viên Ban Cố vấn chuyên môn, VIOD

“

Cần có những nỗ lực có chủ đích và liên tục nhằm tăng cường năng lực của Hội đồng Quản trị và Ban điều hành trong việc dẫn dắt quá trình chuyển đổi xanh.

”

“

Một số doanh nghiệp cho rằng tài chính xanh luôn đi kèm với lãi suất thấp, nhưng điều này không phải lúc nào cũng đúng. IFC và các định chế tài chính phát triển (DFIs) khác đã sử dụng cơ chế tài chính hợp vốn (blended finance) để có thể cung cấp các hạn mức tín dụng cạnh tranh cho các ngân hàng trong nước, từ đó hỗ trợ cấp vốn cho các dự án xanh.

”



Bà Nguyễn Thiên Hương

Chuyên gia tư vấn ESG, Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC)

“

Khi Việt Nam chuyển mình từ thị trường cận biên sang thị trường mới nổi, Hội đồng Quản trị (HĐQT) cần thích ứng một cách nhanh chóng. Các cấu trúc quản trị trước đây vốn tập trung chủ yếu vào giám sát tài chính đang dần được tái thiết để quản lý rủi ro ESG mang tính hệ thống và tạo ra giá trị dài hạn. Đặc biệt, quản trị biến đổi khí hậu không còn là yếu tố lựa chọn. HĐQT cần hiểu rõ các hệ quả chiến lược của biến đổi khí hậu – bao gồm cả rủi ro và cơ hội. Đối với nhiều doanh nghiệp Việt Nam, đây không chỉ là vấn đề tuân thủ, mà còn là chìa khóa để củng cố niềm tin nhà đầu tư, mở rộng khả năng tiếp cận thị trường và nâng cao năng lực cạnh tranh toàn cầu.

”



Tiến sĩ Phạm Lê Thu Nga

Giảng viên, Trung tâm Nghiên cứu Tài chính Monash (MCFS), Đại học Monash
Chuyên gia tư vấn ESG,
Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC)

“

Thế hệ lãnh đạo kế cận không chỉ hiểu doanh nghiệp, mà còn mang trong mình tinh thần khởi nghiệp, tư duy đổi mới, cam kết phát triển bền vững và khát vọng chuyển đổi số.

”



Bà Nguyễn Thị Trà My

Tổng Giám đốc, CTCP Tập đoàn PAN (The PAN Group)
Chủ tịch HĐQT, CTCP Tập đoàn Giống cây trồng Việt Nam (Vinaseed)



AI

PHẦN 1

VAI TRÒ VÀ TRÁCH NHIỆM CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TRONG KỸ NGUYÊN SỐ



1

NÂNG CAO VAI TRÒ HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TRONG CHUYỂN ĐỔI SỐ



Trong bối cảnh số hóa diễn ra nhanh chóng, Hội đồng Quản trị (HĐQT) cần đảm bảo các thành viên sở hữu kiến thức số đủ sâu để có thể cùng với Tổng Giám đốc và đội ngũ điều hành trao đổi về chiến lược có hiệu quả. Năng lực số không còn là lựa chọn, mà là yêu cầu bắt buộc – thể hiện tư duy chủ động, sẵn sàng thích nghi và đổi mới trước sự thay đổi của thị trường và kỳ vọng ngày càng cao từ khách hàng. Khi chuyển đổi số tăng tốc, HĐQT cần tự đánh giá liệu cơ cấu, kỹ năng và tư duy chiến lược của mình có theo kịp để duy trì vai trò lãnh đạo hiệu quả. Một khảo sát gần đây của Hiệp hội Thành viên HĐQT Quốc gia (NACD) cho thấy chuyển đổi số là một trong những xu hướng có tác động lớn nhất hiện nay, đặt ra yêu cầu cấp thiết để thành viên HĐQT hiểu rõ công nghệ nền tảng, tham gia định hướng chiến lược và thúc đẩy đổi mới dài hạn tạo giá trị bền vững.

1. Phân bổ thêm thời gian trong chương trình họp HĐQT để thảo luận chuyên sâu về các vấn đề liên quan đến chuyển đổi số

Một báo cáo khác từ NACD nêu ba chủ đề HĐQT cần đặc biệt quan tâm giám sát: nguồn nhân lực, an ninh mạng và chuyển đổi số. Các chủ đề này có liên hệ chặt chẽ, khiến Tổng Giám đốc đối mặt thách thức lớn trong việc triển khai lộ trình chuyển đổi hiệu quả. Mỗi bước tiến về hạ tầng và

công nghệ đều kéo theo các mối đe dọa an ninh mạng, đòi hỏi biện pháp phòng ngừa và ứng phó linh hoạt. Do đó, HĐQT cần dành thêm thời gian thảo luận các chủ đề này vì chúng tác động trực tiếp đến chiến lược phân bổ nguồn lực và định hướng tương lai của doanh nghiệp.

2. Tái cấu trúc cơ cấu HĐQT, bổ sung nhân sự sở hữu kinh nghiệm thực tiễn về chuyển đổi số

Việc chỉ nhận thức vai trò của chuyển đổi số hay kêu gọi thay đổi văn hóa HĐQT không còn đủ. HĐQT cần thay đổi tư duy tổ chức, và Ủy ban Đề cử cần cập nhật tiêu chí đánh giá để phù hợp với yêu cầu mới. Điều này đặc biệt cấp thiết với các HĐQT còn hạn chế trong việc đánh giá tác động công nghệ lên mô hình kinh doanh, chiến lược tăng trưởng hoặc rủi ro an ninh mạng. Vì vậy, rà soát thành phần HĐQT là nhiệm vụ chiến lược ưu tiên. Ủy ban Đề cử nên tham khảo ý kiến Tổng Giám đốc để xác định các năng lực cần bổ sung và tìm kiếm ứng viên phù hợp, tránh để tiêu chí “phù hợp” trở thành rào cản ẩn giấu định kiến, nhất là với các ứng viên công nghệ. Ngoài ra, HĐQT cần được trang bị kiến thức số qua đào tạo chuyên sâu. Với các HĐQT thiếu nền tảng công nghệ, việc tìm kiếm cố vấn độc lập sẽ giúp thu hẹp khoảng cách chuyên môn, đảm bảo năng lực chuyển đổi thành công.

3. Hiểu rõ vai trò của trí tuệ nhân tạo (AI) trong kết nối sản phẩm với trải nghiệm khách hàng

Trí tuệ nhân tạo (AI) đang đóng vai trò then chốt trong tiến trình chuyển đổi số, giúp doanh nghiệp

ra quyết định thông minh hơn, tăng cường năng lực nhân sự, đẩy nhanh đổi mới sáng tạo, nâng cao tuân thủ và tăng cường kiểm soát rủi ro. Thành viên HĐQT nên đóng góp vào việc tích hợp các sáng kiến AI với chiến lược phân bổ vốn và đầu tư, đồng thời dẫn dắt các thảo luận về đạo đức xoay quanh các nguyên tắc như: minh bạch, công bằng, niềm tin, trách nhiệm và quyền riêng tư.

4. Cập nhật các yêu cầu pháp lý, đặc biệt liên quan đến cơ cấu HĐQT

Ủy ban Chứng khoán Hoa Kỳ (SEC) đã đề xuất quy định yêu cầu công ty công bố định kỳ hoặc ghi chú trong tài liệu đại hội cổ đông về năng lực chuyên môn an ninh mạng của HĐQT. Tuy nhiên, đề xuất này không định nghĩa cụ thể tiêu chí đánh giá, mà chỉ đưa ví dụ minh họa. Đồng thời, quy định không bao gồm tiêu chí “nếu không có thì phải giải thích vì sao”, khiến nhà đầu tư gặp khó khăn trong đánh giá khi doanh nghiệp không công bố thông tin này. Các bên liên quan đã nêu quan ngại về tính khả thi của đề xuất này. Trước các mối đe dọa an ninh mạng ngày càng gia tăng, các HĐQT của các doanh nghiệp niêm yết cần chủ động đánh giá cơ chế giám sát rủi ro an ninh mạng một cách thường xuyên – ngay cả khi quy định chưa được ban hành, vì rủi ro này ngày càng thay đổi phức tạp.



5. Chú ý các thay đổi chính sách tác động tới mô hình kinh doanh số

Các đạo luật mới của Liên minh Châu Âu về dịch vụ số và thị trường số (Digital Services Act – DSA và Digital Markets Act – DMA) được dự báo sẽ tạo ra ảnh hưởng toàn cầu, do phạm vi điều chỉnh rộng và mức độ can thiệp sâu vào nền tảng số, từ các nền tảng trực tuyến lớn cho tới sàn thương mại điện tử, chợ ứng dụng, nền tảng kinh tế chia sẻ (gig), mạng xã hội và các dịch vụ trung gian như điện toán đám mây. Giống như GDPR từng thiết lập chuẩn mực mới cho bảo vệ dữ liệu cá nhân, bộ quy định này nhiều khả năng sẽ tạo tiền lệ và nâng cao tiêu chuẩn pháp lý số toàn cầu. Vì vậy, HĐQT và Ban Điều hành cần theo sát các diễn biến chính sách trong lĩnh vực này và chuẩn bị năng lực tuân thủ phù hợp với môi trường số luôn biến động.

6. Nhìn nhận công nghệ như nền tảng cho phát triển bền vững và hiệu quả tài chính

Công nghệ số đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao năng suất, thúc đẩy đổi mới và tối ưu hóa chi phí vận hành. Ngoài ra, nó còn là đòn bẩy quan trọng cho mục tiêu phát triển bền vững. Chúng giúp doanh nghiệp tiết kiệm tài nguyên, hỗ trợ đo lường, phân tích dữ liệu và giám sát tiến độ giảm thiểu tác động môi trường. Đồng thời, bằng việc tinh gọn chuỗi cung ứng và giải quyết các bài toán phức tạp, công nghệ cũng nâng cao uy tín thương hiệu và thu hút khách hàng quan tâm đến phát triển bền vững. Ngoài ra, HĐQT cần đảm bảo sẵn sàng phản hồi các đề xuất của cổ đông về môi trường và an toàn tại đại hội đồng cổ đông thường niên. Điều này đòi hỏi một cách tư duy mới từ HĐQT, vượt ra khỏi cách nhìn nhận cũ vốn coi phát triển bền vững và lợi nhuận là hai mục tiêu xung đột. Trong trường hợp các sáng kiến bền vững ảnh hưởng đến lợi nhuận ngắn hạn, **HĐQT cần cân nhắc xây dựng các chính sách khuyến khích hiệu quả** mới, đồng thời cùng Ban Điều hành **xây dựng câu chuyện chiến lược thuyết phục** với cổ đông. Cuối cùng, **HĐQT đóng vai trò định hướng và dẫn dắt văn hóa tạo giá trị bền vững dài hạn**.

7. Tư duy lại cách thức công bố thông tin ra thị trường

Xu hướng tỷ lệ ủng hộ thành viên HĐQT tại Hoa Kỳ giảm dần cho thấy việc chỉ công bố thông tin định

kỳ có thể là “quá ít, quá muộn”. Cập nhật thường xuyên là một biện pháp chủ động để củng cố niềm tin của nhà đầu tư. Do đó, HĐQT nên đánh giá lại chiến lược truyền thông của doanh nghiệp và sự phối hợp với với Tổng Giám đốc và Ban Điều hành để thống nhất thông điệp truyền tải.

Tóm lại, thúc đẩy chuyển đổi số ở cấp HĐQT đòi hỏi tư duy chủ động, tầm nhìn chiến lược và sự tham gia tích cực từ các bên liên quan. Công nghệ cần được xem như một tiềm năng chiến lược, không chỉ đơn thuần là công cụ hỗ trợ. Trọng tâm chuyển đổi mới sẽ bao gồm cả việc rà soát thành phần HĐQT, làm mới nhân sự và bảo đảm các chương trình đào tạo, cập nhật kiến thức được duy trì liên tục. Bên cạnh đó, HĐQT cần chủ động dành thời gian thảo luận về các chủ đề liên quan đến chuyển đổi số bao gồm cả việc cập nhật kịp thời các thay đổi về quy định và pháp lý và tiếp cận các sáng kiến số ở góc nhìn tổng thể, gắn liền với mục tiêu phát triển bền vững. Cuối cùng, HĐQT cũng cần cân nhắc cách thức và tần suất họp lý để truyền tải tiến trình chuyển đổi số của doanh nghiệp cũng như của chính HĐQT với nhà đầu tư.

Nguồn:

Protiviti. (n.d). BP155 – Vai trò của HĐQT trong chuyển đổi số. Protiviti Insights.



2

AI VÀ HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ: TẬN DỤNG SỨC MẠNH CHUYỂN ĐỔI MÀ KHÔNG ĐÁNH ĐỔI GIÁ TRỊ CỐT LÕI



Kịch bản phòng họp quen thuộc: Tổng Giám đốc trình bày tầm nhìn táo bạo ứng dụng AI để cá nhân hóa trải nghiệm khách hàng, nâng cao hiệu suất và tạo lợi thế cạnh tranh. Một thành viên HĐQT liền đặt câu hỏi: “Nếu thuật toán đi chệch hướng, đâu là ‘lối thoát đạo đức’ của chúng ta? *Làm thế nào để chúng ta bảo vệ niềm tin mà doanh nghiệp đã gây dựng suốt hàng thập kỷ qua?*”

Đây không chỉ là vấn đề kỹ thuật – mà là một ngã rẽ chiến lược. Với HĐQT, AI không còn là công cụ tùy chọn, mà là yếu tố định hình cách doanh nghiệp cạnh tranh, quản trị rủi ro và phát triển bền vững. Câu hỏi không phải là “có nên dùng AI?”, mà là “làm sao để dùng AI có trách nhiệm, không đánh đổi các giá trị cốt lõi về đạo đức và sự bền vững tổ chức về đạo đức và sự bền vững tổ chức.”

Sức mạnh thuật toán: Từ quy tắc cứng nhắc đến tư duy suy luận linh hoạt

Khi trí tuệ nhân tạo ngày càng gắn chặt với chiến lược kinh doanh, HĐQT cần hiểu rõ **hành trình tiến hoá của công nghệ này – và tại sao điều đó quan trọng đối với công tác quản trị.**

AI khởi đầu với các hệ thống dựa trên quy tắc đơn giản, vận hành theo quy tắc định sẵn, thường chỉ áp dụng cho những tình huống cố định. Bước chuyển mình quan trọng xuất hiện với **machine learning**, cho phép thuật toán học từ dữ liệu và nhận diện mô hình – mở ra kỷ nguyên **dữ liệu lớn**. Trên nền tảng đó, **deep learning** – sử dụng mạng nơ-ron sâu – giúp AI xử lý thông tin phức tạp như hình ảnh và ngôn ngữ với độ chính xác ấn tượng. Ngày nay, chúng ta bước vào kỷ nguyên của các **mô hình nền tảng (foundation models)** như GPT-4 và Gemini – các hệ thống tổng quát, có khả năng xử lý đa nhiệm và **tái định nghĩa tiềm năng ứng dụng của AI trên mọi ngành nghề**.



Câu hỏi chiến lược:

Việc hiểu quá trình tiến hóa của AI – từ hệ thống luật lệ đến tư duy học hỏi phức tạp – giúp HĐQT ra quyết định tốt hơn như thế nào trong việc ứng dụng, quản trị rủi ro và tối ưu hóa giá trị mà AI mang lại?



Các mô hình nền tảng: Cổ máy phân tích & ra quyết định chiến lược thời đại mới

Trung tâm của quá trình chuyển đổi số hiện nay là các **mô hình nền tảng** – như GPT-4 của OpenAI và Gemini của Google Deepmind, được huấn luyện trên khối lượng dữ liệu khổng lồ (văn bản, hình ảnh, mã lệnh, âm thanh). Các mô hình này, với vai trò của một “**bộ não điện tử**”, có thể đảm nhận nhiều nhiệm vụ vốn chỉ dành cho con người. Chúng có thể xử lý dữ liệu khổng lồ để đưa ra phân tích toàn cầu, kết hợp với dữ liệu nội bộ để hỗ trợ dự báo thị trường, quản trị chuỗi cung ứng và phân bổ nguồn lực hiệu quả. Đây cũng là công cụ để có thể phổ biến thông tin và kiến thức tới rộng rãi người dùng trong tổ chức. Đặc biệt, **HĐQT có thể tận dụng sức mạnh kết hợp với tư duy “quản trị danh mục đầu tư” (portfolio mindset)** để phát hiện ra các cơ hội tiềm ẩn, ra các quyết định phân bổ nguồn lực phù hợp và quản trị rủi ro hiệu quả trong doanh nghiệp.



Câu hỏi chiến lược:

Làm thế nào để HĐQT tận dụng sức mạnh của các mô hình nền tảng để khai thác giá trị chiến lược từ dữ liệu nội bộ, tạo lợi thế cạnh tranh trong khi vẫn bảo đảm an toàn thông tin và toàn vẹn dữ liệu? Và làm sao để áp dụng tư duy “danh mục rủi ro” khi triển khai AI trên quy mô toàn tổ chức để cân bằng giữa rủi ro và cơ hội, kiến tạo giá trị dài hạn?

Những điểm mù của thuật toán: Khi máy móc không hoàn hảo

Dù AI gây ấn tượng với tốc độ và khả năng xử lý dữ liệu quy mô lớn, việc coi kết quả từ AI là hoàn toàn chính xác là một sai lầm quản trị nghiêm trọng. HĐQT cần nhận thức rõ giới hạn của công nghệ này, bên cạnh những cơ hội mà nó mang lại. Một vấn đề nổi bật là **thiên kiến thuật toán (algorithmic bias)** – AI học từ dữ liệu quá khứ nên có thể vô tình tái tạo hoặc khuếch đại bất bình đẳng, đặc biệt trong tuyển dụng, cho vay hoặc y tế. Rủi ro khác là nhiều mô hình AI **vận hành như “hộp đen”** – đầu ra chính xác nhưng quy trình xử

lý lại mờ mịt, gây khó khăn cho kiểm toán và giám sát, nhất là trong các lĩnh vực yêu cầu minh bạch hoặc có tác động xã hội sâu rộng. Việc lệ thuộc vào tự động hóa cũng có thể làm giảm khả năng tư duy phản biện và phán đoán của con người – những yếu tố then chốt trong môi trường đầy biến động. Quan trọng hơn, AI **không có trực giác, cảm xúc hay khả năng thấu hiểu** sự tinh tế trong hành vi con người, biến động địa chính trị hoặc những “tín hiệu ảo” từ thị trường, nên dễ xuất hiện điểm mù về ngữ cảnh – trong khi trực giác, sự đồng cảm và khả năng “đọc vị” vẫn là đặc quyền riêng của con người.



Câu hỏi chiến lược:

Làm thế nào để xây dựng cơ chế quản trị hiệu quả nhằm nhận diện, kiểm soát và liên tục theo dõi những giới hạn của thuật toán – từ đó đảm bảo AI trở thành công cụ hỗ trợ, chứ không thay thế tư duy lãnh đạo? Và quan trọng hơn, làm sao để tăng cường năng lực tổ chức trong việc ứng xử với các điểm mù công nghệ?

Sự kết hợp không thể thiếu: Sức mạnh phân tích của AI và sự khôn ngoan của con người

Mối quan hệ giữa AI và tư duy con người không phải là chuyện “ai thay ai”, mà là sự kết hợp đầy tiềm năng. Với HĐQT, ứng dụng AI không chỉ là tiếp cận công nghệ mới, mà còn là **bước tiến chiến lược trong tư duy quản trị**. Khi triển khai cần trọng, AI có thể hỗ trợ hiệu quả các chức năng cốt lõi của HĐQT như đánh giá rủi ro, dự báo chiến lược, lập kế hoạch nguồn lực và thẩm định đầu tư – từ đó nâng cao chất lượng ra quyết định. AI vượt trội trong xử lý dữ liệu, nhận diện và dự báo xu hướng. Nhưng con người vẫn giữ vai trò thiết yếu, đặc biệt ở ba khía cạnh cốt lõi:

- Khả năng giải quyết vấn đề một cách sáng tạo: Những đột phá thực sự thường khởi nguồn từ trực giác, sự sáng tạo và khả năng kết nối những ý tưởng tưởng chừng không liên quan.
- Khả năng phán đoán đạo đức: Thuật toán không có khả năng đánh giá đúng sai về mặt đạo lý.



- Chiến lược có chiều sâu: Văn hóa, chính trị và niềm tin là những yếu tố không thể lập trình.

Như chuyên gia AI Gary Marcus và nhiều nhà lãnh đạo đã chỉ ra, chiến lược bền vững không nằm ở việc “người hay máy”, mà ở sự kết hợp giữa năng lực phân tích sắc bén của AI và sự sáng tạo, trực giác, đạo đức cùng bản lĩnh lãnh đạo, thấu cảm của con người. HĐQT cần đóng vai trò định hướng để đảm bảo mọi sáng kiến AI đều **phù hợp với sứ mệnh, giá trị và uy tín lâu dài** của tổ chức.



Câu hỏi chiến lược:

Làm thế nào để xây dựng văn hoá ứng dụng AI như trợ thủ đắc lực cho doanh nghiệp, giúp nâng cao năng lực lãnh đạo thay vì làm mai một khả năng phán đoán chiến lược và sự tinh tế vốn là thế mạnh của con người?

AI trong phòng họp HĐQT: Tất yếu chiến lược, không chỉ là công cụ

AI không chỉ là một công cụ công nghệ mới, mà là yếu tố thúc đẩy sự chuyển dịch trong cách thức QTCT hiện đại, không chỉ giúp tối ưu vận hành mà còn nâng tầm tư duy quản trị ở cấp độ cao nhất.

- **Nâng cao năng lực đánh giá rủi ro:** Thay vì chỉ phản ứng với các chỉ số đã xảy ra, AI giúp nhận diện sớm những mối đe dọa mới từ lỗ hổng an ninh mạng đến gián đoạn chuỗi cung ứng.

- **Dự báo chí: nh xác hơn:** Cải thiện khả năng dự đoán thị trường, nhu cầu và xây dựng các kịch bản linh hoạt để ứng phó với biến động.
- **Tối ưu hóa phân bổ nguồn lực:** Phát hiện điểm nghẽn và cơ hội để tái phân bổ vốn và nhân lực một cách hiệu quả dựa trên dữ liệu thực.
- **Thẩm định chiến lược:** Hỗ trợ phân tích nhanh chóng các thương vụ M&A, thị trường và đối thủ cạnh tranh.



Câu hỏi chiến lược:

Làm thế nào để tích hợp AI vào khung quản trị tổng thể của doanh nghiệp gắn kết chặt chẽ công nghệ với sứ mệnh, giá trị cốt lõi, đồng thời tạo lợi thế cạnh tranh lâu dài, bền vững cho doanh nghiệp trong tương lai?

Chiến lược quản trị AI: Cẩm nang dành cho HĐQT

Để khai thác hiệu quả AI mà vẫn bảo vệ được tính liên chính của tổ chức, HĐQT cần cân nhắc các chiến lược cụ thể, tập trung vào khía cạnh quản trị sau:

- **Xây dựng khung quản trị tích hợp AI vững chắc:** Thành lập tiểu ban giám sát AI ở cấp HĐQT, kết hợp chuyên môn nội bộ với góc nhìn bên ngoài về đạo đức và rủi ro. Nhóm này sẽ đánh giá liên tục các sáng kiến AI, bảo đảm sự phù hợp với giá trị doanh nghiệp và yêu cầu pháp lý.
- **Sử dụng công cụ AI có thể giải thích (Explainable AI – XAI) cho các quyết định then chốt:** Trong những quyết định có ảnh hưởng lớn, HĐQT cần ứng dụng XAI để có thể hiểu được cách AI đưa ra quyết định. Đây là nền tảng của trách nhiệm giải trình, tuân thủ quy định và củng cố niềm tin của các bên hữu quan.
- **Thực thi chính sách quản trị dữ liệu và đạo đức nghiêm ngặt:** Thiết lập các chính sách chặt chẽ về chất lượng dữ liệu, quyền riêng tư,

bảo mật và giảm thiên lệch trong quá trình sử dụng. Các nguyên tắc đạo đức cần được cụ thể hóa thành quy trình thực tiễn, vì AI chỉ đáng tin cậy khi dữ liệu đào tạo của nó đáng tin cậy.

- **Đầu tư vào năng lực hiểu biết AI ở cấp HĐQT:** Thúc đẩy học tập liên tục thông qua đào tạo. Thành viên HĐQT không cần trở thành kỹ sư AI, nhưng phải hiểu rõ tiềm năng, rủi ro và hệ lụy đạo đức của công nghệ này để có thể giám sát hiệu quả.
- **Ứng dụng dashboard theo thời gian thực, tích hợp AI:** Sử dụng dashboard trực quan, cập nhật liên tục các chỉ số hiệu suất, rủi ro và thông tin then chốt bằng AI. Những công cụ này giúp HĐQT ra quyết định kịp thời, nhờ việc đơn giản hóa dữ liệu phức tạp thành hình ảnh trực quan.

Khế ước mới trong quản trị: HĐQT dẫn dắt trong kỷ nguyên AI

Chúng ta đang ở trong giai đoạn bản lề, nơi AI có thể hỗ trợ HĐQT **ra quyết định** với độ chính xác và tầm nhìn chiến lược chưa từng có. Thách thức không nằm công nghệ mà ở việc làm sao triển khai AI **mà không làm tổn hại đến giá trị cốt lõi, danh tiếng hay niềm tin của các bên hữu quan.**

HĐQT cần vượt qua vai trò giám sát thông thường để trở thành **người kiến tạo đổi mới có trách nhiệm**. Thông qua tính minh bạch, quản trị bền vững và năng lực con người, HĐQT có thể dẫn dắt doanh nghiệp với **trí tuệ và liêm chính**. Đây chính là **khế ước mới trong quản trị hiện đại – lãnh đạo vì sứ mệnh, trong kỷ nguyên AI.**

Nguồn:

Thomson, M. (25/6/2025). *Ra quyết định trong kỷ nguyên trí tuệ nhân tạo. Tạp chí Directors & Boards.*



Kế hoạch hành động: Dẫn dắt doanh nghiệp tiến vào kỷ nguyên AI

Đi từ nhận thức đến hành động có định hướng, HĐQT có thể thực hiện các bước cụ thể để đưa AI vào kỳ họp tới:

1

Thực hiện kiểm toán AI (AI audit) để đánh giá doanh nghiệp đang ứng dụng AI ở đâu, dựa trên nguồn dữ liệu nào và rủi ro tiềm ẩn là gì.

Đẩy mạnh nâng cao hiểu biết về AI cho toàn bộ HĐQT thông qua đào tạo có cấu trúc và trao đổi với chuyên gia độc lập.

2

3

Thiết lập khung quản trị AI chính thức, bao gồm xác định rõ trách nhiệm, khẩu vị rủi ro, nguyên tắc đạo đức và cơ chế giám sát định kỳ.

Ưu tiên sử dụng AI minh bạch (XAI) trong các tình huống ảnh hưởng lớn đến khách hàng, nhân sự hoặc mô hình tài chính.

4

5

Lồng ghép nguyên tắc đạo đức dữ liệu ngay từ đầu, bao gồm kiểm soát nghiêm ngặt về độ tin cậy, quyền riêng tư và định kiến dữ liệu.

Thúc đẩy văn hóa kết hợp con người và AI, nơi công nghệ hỗ trợ – chứ không thay thế – phán đoán đạo đức và tư duy chiến lược.

6

PHẦN 2

CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ QUẢN TRỊ PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG





1

KIẾN TẠO NỀN TẢNG QUẢN TRỊ CHO PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG

Ông Simon C.Y. Wong

Cố vấn độc lập; Đồng Trưởng khoa Tài chính Bền vững, Viện Lãnh đạo Phát triển Bền vững Cambridge (CISL); Thành viên Ban Cố vấn chuyên môn, VIOD

Chỉ trong chớp mắt, biến đổi khí hậu – từng được xem là hiểm họa xa vời – nay đã trở thành thực tế rõ ràng mà con người phải đối mặt. Hàng loạt vụ cháy rừng dữ dội, nắng nóng kéo dài, bão lũ bất thường và hiện tượng thời tiết cực đoan đang tàn phá nhiều nơi, trong đó có Đông Nam Á.

Không có gì ngạc nhiên khi hơn 55% người dân Đông Nam Á hiện coi biến đổi khí hậu và hiện tượng khí hậu khắc nghiệt là mối quan ngại hàng đầu. Tại Philippines và Việt Nam được cho là nằm trong số những nơi chịu ảnh hưởng nặng nề từ hiện tượng nóng lên toàn cầu, mức độ lo ngại của người dân tại hai quốc gia này đã lên tới mức báo động khi có khoảng lần lượt 70,9% và 70,3% người thể hiện mối quan tâm sâu sắc về vấn đề này.

Trước thực tế cấp bách ấy, doanh nghiệp Đông Nam Á buộc phải xây dựng hệ thống quản trị phát triển bền vững đủ mạnh mẽ để hỗ trợ ban lãnh đạo điều hướng giữa những thách thức khí hậu và nắm bắt cơ hội chuyển đổi. Dù mỗi tổ chức có đặc thù riêng, ba trụ cột sau cần được xem là nền móng cơ bản để cho một hệ thống quản trị phát triển bền vững:

1. Cấu trúc của chức năng giám sát rõ ràng và hiệu quả ở cả cấp Hội đồng Quản trị (HĐQT) và Ban Điều hành;
2. Sự đồng thuận chặt chẽ giữa các cấp lãnh đạo và toàn bộ tổ chức;
3. HĐQT và Ban Điều hành cần có đủ năng lực và giới trong việc lãnh đạo các hành động mang tính bền vững.

Tại nhiều doanh nghiệp, quản trị phát triển bền vững gắn với vai trò giám sát của HĐQT. Tuy nhiên, để đạt hiệu quả, doanh nghiệp cần song song củng cố hệ thống quản trị ở cả hai cấp HĐQT lẫn Ban Điều hành. Ví dụ, một ngân hàng lớn trong khu vực đã thành lập bộ phận phát triển bền vững

từ 2019, bổ nhiệm thành viên chuyên trách năm 2020 và thành lập uỷ ban trực thuộc HĐQT vào 2021. Việc đồng thời xây dựng hệ thống quản trị ở cả hai cấp là điều cần thiết nhằm tăng tốc độ chuyển đổi và nâng cao năng lực thích ứng của các doanh nghiệp trước vấn đề biến đổi khí hậu.

Một quyết định quan trọng với HĐQT là có nên thành lập một uỷ ban chuyên trách về phát triển bền vững. Dù mỗi doanh nghiệp có thể lựa chọn cơ cấu tổ chức khác nhau, nhưng sở hữu mô hình uỷ ban độc lập chuyên trách về phát triển bền vững có thể mang lại ba lợi ích đáng kể:

1. Thứ nhất, đảm bảo thời gian cần thiết để bàn sâu và toàn diện về các vấn đề phát triển bền vững, tránh trường hợp những chủ đề quan trọng này bị gạt sang một bên khi để gộp vào trong chương trình nghị sự chung của HĐQT hoặc các uỷ ban khác;
2. Thứ hai, tạo điều kiện để các thành viên HĐQT xây dựng chuyên môn và kiến thức chuyên sâu, đòi hỏi tính kỹ thuật cao và phức tạp đối với các chủ đề quan trọng như đo lường phát thải phạm vi 3 (Scope 3) hay lộ trình chuyển đổi về “phát thải ròng bằng 0”;
3. Thứ ba, sự giám sát liên tục từ một uỷ ban chuyên biệt sẽ góp phần bảo đảm việc theo dõi các kế hoạch liên quan đến chuyển đổi khí hậu được thực hiện nhất quán, được cập nhật kịp thời theo những thay đổi của công nghệ, chính sách công, bối cảnh ngành và các yếu tố khác.

Tuy nhiên, mô hình tổ chức hiệu quả chỉ phát huy khi có sự thống nhất giữa HĐQT và Ban Điều hành. Trong quá trình trao đổi với các thành viên HĐQT và lãnh đạo doanh nghiệp tại khu vực Đông Nam Á, sự thống nhất này không phải lúc nào cũng hiện hữu, thậm chí còn là điều hiếm thấy.



Một lãnh đạo cấp cao tại một tổ chức tài chính Thái Lan chia sẻ: “Cách đây không lâu, các ý kiến từ HĐQT liên quan đến phát triển bền vững thường rời rạc, thậm chí có khi một vấn đề lại được đặt câu hỏi theo nhiều cách khác nhau, gây mất thời gian và làm giảm hiệu quả ra quyết định.” Nhằm tăng cường sự đồng thuận, ngân hàng này đã tổ chức một buổi làm việc tập trung ngoài trụ sở với sự tham dự của HĐQT, Ban Điều hành và các lãnh đạo chức năng chủ chốt, để cùng nhau làm rõ định nghĩa, tầm nhìn và cách đo lường tiến độ về phát triển bền vững. Nhờ vậy, các cuộc thảo luận sau này giữa HĐQT và Ban Điều hành trở nên đúng trọng tâm, hiệu quả hơn và gắn liền với thực tiễn kinh doanh.

Ngoài ra, việc thúc đẩy sự đồng bộ trong toàn tổ chức đòi hỏi nhiều biện pháp hỗ trợ, như tổ chức định kỳ các “hội nghị phát triển bền vững” quy tụ lãnh đạo từ mọi đơn vị trong doanh nghiệp; áp dụng mức giá phát thải khí nhà kính nội bộ để đảm bảo yếu tố khí hậu được tích hợp vào các quyết định đầu tư và vận hành ở cấp bộ phận; cũng như đưa các chỉ số đánh giá hiệu quả công việc liên quan đến phát triển bền vững (KPIs) vào cơ chế đánh giá và đãi ngộ dành cho đội ngũ điều hành.

Cuối cùng, để dẫn dắt thành công trong quá trình chuyển đổi xanh, cả HĐQT và Ban Điều hành cần không ngừng nâng cao năng lực chuyên môn và khả năng lãnh đạo của mình trong lĩnh vực này. Theo khảo sát ASEAN Board Trends 2024, có tới 58% thành viên HĐQT trong khu vực Đông Nam Á cho biết HĐQT của họ cần được đào tạo thêm về phát triển bền vững và biến đổi khí hậu.

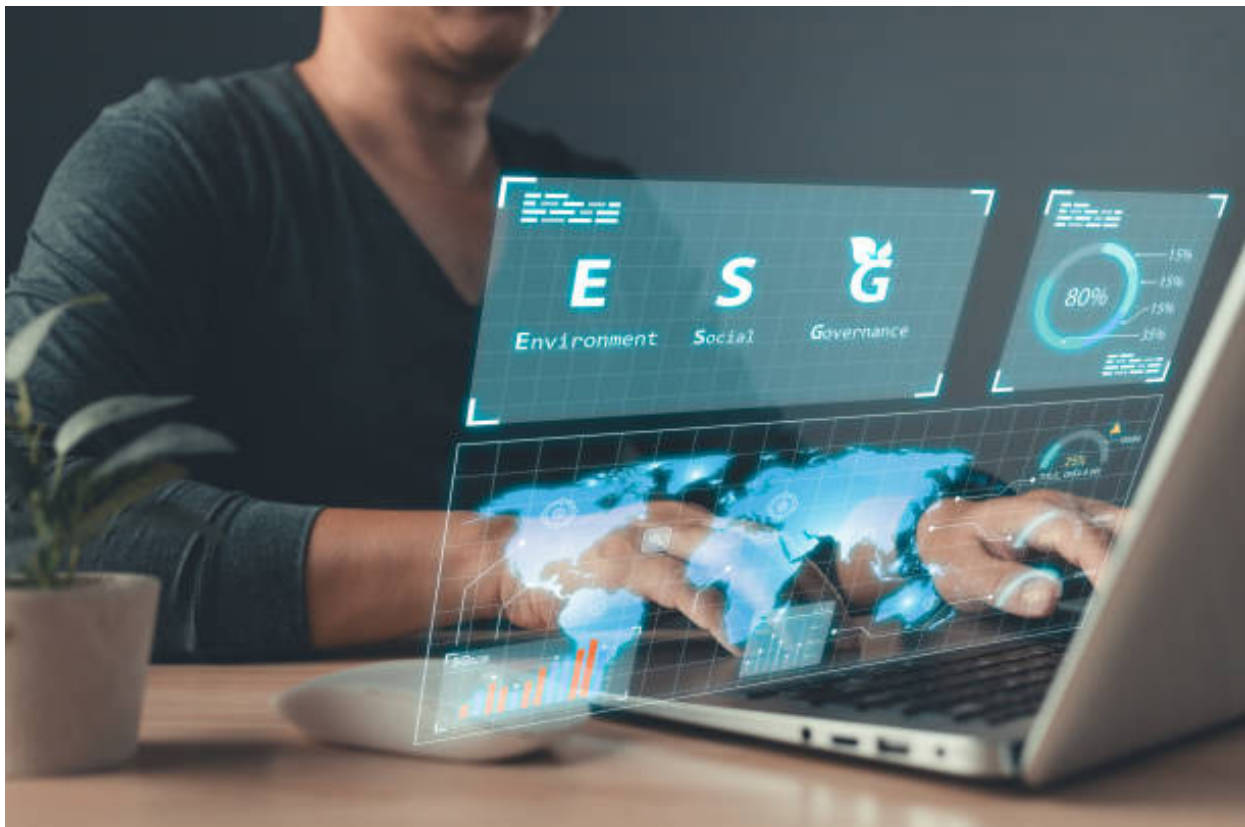
Nhiều doanh nghiệp đa dạng hoá các hoạt động trang bị kiến thức về phát triển bền vững cho HĐQT và Ban Điều hành, từ tổ chức các buổi cập nhật kiến thức định kỳ với chuyên gia trong và ngoài tổ chức, tham gia các khóa học ngắn hạn, tới xây dựng chương trình đào tạo bài bản. Điển hình, ngân hàng CIMB của Malaysia đã thành lập Học viện Phát triển Bền vững (Sustainability Academy), đào tạo chuyên sâu riêng cho 500 thành viên HĐQT và Ban Điều hành.

Một số doanh nghiệp trong khu vực Đông Nam Á tiên phong áp dụng phương pháp học tập trải nghiệm (“experiential” learning). Hình thức học này chưa quá phổ biến nhưng nó đang cho thấy nhiều tín hiệu tích cực. Một công ty vận tải Đông Nam Á, trong quá trình nghiên cứu triển khai đội xe điện (EV), đã tổ chức chuyến đi thực tế đến Trung Quốc cho HĐQT và Ban Điều hành trực tiếp tham quan các nhà máy sản xuất xe điện và mạng lưới giao thông EV tại đây. Trong khi đó, một ngân hàng tại Singapore đã mời chuyên gia tổ chức hội thảo về khoa học khí hậu, trong đó có phần nhập vai theo các kịch bản biến đổi khí hậu và mô phỏng các giải pháp khí hậu theo thời gian thực. Điều này giúp các lãnh đạo cấp cao thấy rõ hơn mức độ phức tạp và tính cấp thiết của vấn đề.

Một thành viên HĐQT độc lập tại Singapore đã chia sẻ rằng những trải nghiệm thực tiễn không chỉ giúp đào sâu kiến thức, mà còn góp phần củng cố niềm tin, khơi dậy sự tò mò và tinh thần ham học hỏi. Đó là những phẩm chất đặc biệt quan trọng, nhất là khi mọi doanh nghiệp đều sẽ phải đối mặt với không ít thách thức và trở ngại trên hành trình chuyển đổi xanh.

2

GAO THOA GIỮA CHUYỂN ĐỔI SỐ VÀ ESG



Tiềm năng của chuyển đổi số và công nghệ trong việc hỗ trợ ESG là rất lớn, và điều cấp thiết nhất hiện nay là sự tích hợp hiệu quả giữa chiến lược ESG và chiến lược số.

Hiện nay, lồng ghép các nguyên tắc về Môi trường, Xã hội và Quản trị (ESG) vào chiến lược doanh nghiệp đã trở nên vô cùng quan trọng, không chỉ nhằm thể hiện cam kết của doanh nghiệp đối với phát triển bền vững và đạo đức trong thực tiễn.

Như chúng ta đã biết, một chiến lược ESG được xây dựng kỹ lưỡng là yếu tố chủ chốt cho thành công và danh tiếng lâu dài của các doanh nghiệp trong nhiều lĩnh vực, khi mà các nhà đầu tư và bên liên quan ngày càng tìm kiếm sự bền vững, ít rủi ro và lợi nhuận dài hạn.

Trong bối cảnh này, công nghệ đóng vai trò như một chất xúc tác quan trọng, là công cụ mạnh mẽ giúp hiện thực các mục tiêu ESG và thúc đẩy quá

trình chuyển đổi. Ngày càng nhiều tổ chức nhận ra rằng, tận dụng công nghệ là điều tất yếu để thúc đẩy thực hành kinh doanh bền vững trong thế giới mà đổi chuyển động số và trách nhiệm doanh nghiệp ngày càng gắn bó chặt chẽ.

Chuyển đổi số và công nghệ - Chìa khoá thúc đẩy ESG trong doanh nghiệp hiện đại

Trong những năm gần đây, lượng phát thải khí nhà kính gia tăng đáng kể, đòi hỏi doanh nghiệp phải **tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn ESG ngày càng phức tạp. Chuyển đổi số và công nghệ** chính là **chất xúc tác quan trọng** giúp hiện thực hóa các mục tiêu ESG. Bằng cách tích hợp các công nghệ tân tiến, doanh nghiệp có thể nhận diện rõ hơn các tác động môi trường trong quá trình sản xuất, kinh doanh, từ đó, thực hiện các

sáng kiến bền vững, đơn giản hoá các quy trình quản trị ESG, và đáp ứng được các tiêu chuẩn tuân thủ cũng như báo cáo cao hơn.

Kết hợp giữa chuyển đổi số và ESG giúp hình thành các mô hình doanh nghiệp bền vững mới. Công nghệ số không chỉ nâng cao hiệu quả vận hành mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc hiện thực hoá các mục tiêu ESG.

- **Ứng dụng AI và phân tích dữ liệu để theo dõi tác động môi trường:** Phân tích dữ liệu nâng cao giúp doanh nghiệp đo lường và quản lý hiệu quả dấu chân carbon. Các hệ thống cảm biến giúp theo dõi chất lượng không khí, khí thải, và mức tiêu thụ tài nguyên theo thời gian thực tế, từ đó giúp doanh nghiệp tối ưu hoá các chỉ số môi trường. Ví dụ, AI có thể phân tích xu hướng tiêu thụ năng lượng, hỗ trợ doanh nghiệp giảm lượng phát thải khí nhà kính.
- **Ứng dụng robot để giảm chất thải và khí thải carbon:** Robot có thể hỗ trợ các hoạt động vì môi trường, như giảm chất thải và các hoạt động phát thải cao. Ví dụ, hệ thống robot phân loại rác giúp tăng hiệu quả trong quá trình tái chế và giảm thiểu lượng rác thải đáng kể.
- **Ứng dụng IoT trong quản trị xã hội:** IoT có thể được sử dụng để theo dõi điều kiện làm việc theo thời gian thực, đảm bảo tuân thủ các quy định về sức khỏe và an toàn, ví dụ, theo dõi các chỉ số sức khỏe của nhân viên, hỗ trợ chương trình chăm sóc sức khỏe tại nơi làm việc.
- **Ứng dụng Blockchain để minh bạch hóa chuỗi cung ứng:** Blockchain giúp tăng cường minh bạch và trách nhiệm giải trình trong chuỗi cung ứng thông qua việc lưu trữ hồ sơ giao dịch của doanh nghiệp một cách minh bạch và không thể thay đổi. Ví dụ, Blockchain có thể theo dõi toàn bộ chuỗi cung ứng để đảm bảo nguyên liệu đầu vào được thu mua một cách bền vững, đáp ứng tiêu chuẩn đạo đức và giảm thiểu tác động môi trường.

Bên cạnh đó, chuyển đổi số và công nghệ cũng có thể hỗ trợ hiệu quả cho việc báo cáo chính xác và kịp thời các thực hành và kết quả ESG.

- **Tự động hóa việc thu thập và báo cáo dữ liệu ESG:** Các công cụ tự động giúp đơn giản hóa quy trình thu thập và báo cáo dữ liệu ESG theo thời gian thực, giảm sai sót, tiết kiệm chi phí và tăng tính hiệu quả.
- **Tăng cường kết nối với các bên liên quan:** Cung cấp dữ liệu hiệu quả ESG được cập nhật thường xuyên sẽ giúp doanh nghiệp truyền thông tốt hơn và tăng cường minh bạch.
- **Phân tích dự báo và an ninh mạng hỗ trợ quản trị rủi ro:** Các công cụ dự báo giúp phát hiện sớm rủi ro và lỗ hổng trước khi chúng leo thang. Ví dụ: Phân tích dự báo có thể phát hiện các mối đe dọa an ninh mạng, từ đó bảo vệ dữ liệu của tổ chức một cách hiệu quả.

Triển vọng và cơ hội trong tương lai

- **Tài chính xanh (Green Finance):** Các nền tảng số sẽ hỗ trợ việc phát hành và giao dịch trái phiếu xanh cũng như các công cụ tài chính bền vững khác, từ đó thu hút đầu tư.
- **Máy tính lượng tử cho phát triển bền vững:** Các công nghệ mới như máy tính lượng tử sẽ giải quyết các thách thức phức tạp liên quan đến phát triển bền vững, tối ưu hóa việc sử dụng tài nguyên và giảm thiểu tác động môi trường.
- **Hệ sinh thái số ví mục tiêu phát triển bền vững:** Các nền tảng số doanh nghiệp và kết nối các bên liên quan như tổ chức phi chính phủ và chính phủ sẽ hình thành hệ sinh thái ESG mới, tạo ra giá trị chung và hành động tập thể nhằm giải quyết các thách thức toàn cầu về bền vững và tạo ra giá trị chung.

Nguồn:

Tewari, S., & Subramanian, T. S. (9/2024). *Giao thoa giữa chuyển đổi số và ESG*. KPMG.

VIOD THAM DỰ CHUỖI SỰ KIỆN VỀ PHÁT TRIỂN THỊ TRƯỜNG TÀI CHÍNH VÀ THÚC ĐẨY QUẢN TRỊ CÔNG TY ASEAN

Từ ngày 23 - 25/07/2025 tại Kuala Lumpur, Malaysia, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) tham gia chuỗi sự kiện cấp khu vực về phát triển thị trường tài chính ASEAN, với trọng tâm là đánh giá thực hành Quản trị Công ty (QTCT) tại các quốc gia thành viên thông qua Thẻ điểm Quản trị Công ty ASEAN (ACGS). Là đơn vị đánh giá kỹ thuật chính thức của ACGS tại Việt Nam, VIOD cùng đoàn đại biểu đã tham dự cả ba ngày làm việc với các nội dung:

Ngày 1 (23/07/2025): Phiên họp tổng kết của các đối tác đánh giá kỹ thuật từ 06 quốc gia thành viên ASEAN

Đại diện VIOD là bà Nguyễn Minh Hiền - Giám đốc Chuyên môn và bà Nguyễn Thuỳ Linh - Trưởng phòng Đào tạo đã tham gia phiên họp tổng kết đánh giá ACGS. Phiên họp thường niên năm nay tập trung vào các nội dung như tổng hợp kết quả kỳ đánh giá vừa qua; thảo luận các sáng kiến nhằm nâng cao giá trị của ACGS; trao đổi chuyên sâu về mục tiêu, tiêu chí đánh giá và chuẩn bị cho kỳ đánh giá ACGS 2025-2026.

Trong khuôn khổ phiên thảo luận, đại diện VIOD đã chia sẻ những giá trị thiết thực mà ACGS mang lại trong việc góp phần sửa đổi chính sách và nâng cao chuẩn mực QTCT trong cộng đồng doanh nghiệp niêm yết tại Việt Nam. Đồng thời, VIOD cũng đề xuất một số sáng kiến nhằm tăng cường giá trị của ACGS cho các doanh nghiệp có QTCT tốt (các doanh nghiệp đạt Top ACGS và là tài sản ASEAN).



Bà Nguyễn Minh Hiền - Giám đốc Chuyên môn VIOD (hàng thứ nhất, thứ 5 từ trái sang) và Bà Nguyễn Thuỳ Linh - Trưởng phòng Đào tạo VIOD (hàng thứ 2, đầu tiên từ trái sang) | Ngày 23/07/2025

Ngày 2 (24/07/2025): Hội nghị & Lễ trao Giải Quản trị Công ty ASEAN 2025

Hội nghị QTCT ASEAN quy tụ đại diện các cơ quan quản lý, nhà đầu tư, chuyên gia và lãnh đạo doanh nghiệp hàng đầu từ nhiều quốc gia, mang đến một không gian đối thoại chuyên sâu và ý nghĩa. Các chủ đề thảo luận bao gồm tính đa dạng của Hội đồng Quản trị, quản trị phát triển bền vững, chuyển đổi số, vai trò của nhà đầu tư có trách nhiệm cùng những xu hướng và chính sách quản trị mới.

Cùng với đó, dựa trên kết quả đánh giá từ Thẻ điểm QTCT ASEAN (ACGS), các doanh nghiệp có thành tích xuất sắc đã được vinh danh tại Lễ trao Giải QTCT ASEAN 2025, trong đó có Top 5 doanh nghiệp

của Việt Nam: Công ty Cổ phần Phân bón Dầu khí Cà Mau, Công ty Cổ phần FPT, Ngân hàng Thương mại Cổ phần Phát triển Thành phố Hồ Chí Minh (HDBank), Công ty Cổ phần Sữa Việt Nam (Vinamilk) và Ngân hàng Thương mại Cổ Việt Nam Thịnh Vượng (VPBank).



Đoàn đại biểu VIOD cùng đại diện Top 5 doanh nghiệp Việt Nam | Ngày 24/07/2025

Ngày 3 (25/07/2025): Chương trình làm việc và kết nối song phương với các tổ chức hàng đầu về QTCT tại Malaysia

VIOD tiếp tục đẩy mạnh hoạt động kết nối và hợp tác song phương với các tổ chức hàng đầu về QTCT tại Malaysia, trong đó nổi bật là buổi làm việc với Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Malaysia (Institute of Corporate Directors Malaysia – ICDM). Với mục tiêu tăng cường hợp tác chuyên môn và thúc đẩy chuẩn mực quản trị khu vực, hai tổ chức đã cùng trao đổi sâu về các chương trình đào tạo, chia sẻ kinh nghiệm triển khai các sáng kiến quản trị chiến lược, cùng nhau xây dựng hệ sinh thái QTCT bền vững tại ASEAN.



Đại diện Lãnh đạo VIOD và ICDM | Ngày 25/07/2025

VIOD cam kết tiếp tục đồng hành cùng các cơ quan quản lý nhà nước và cộng đồng doanh nghiệp niếm yết Việt Nam trong việc thúc đẩy thực hành quản trị theo thông lệ tốt, từng bước tiệm cận các chuẩn mực chung của khu vực ASEAN.

TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TẠI THỤY SĨ – SBS2 TỪ KẾT NỐI TOÀN CẦU ĐẾN DẪN DẮT DOANH NGHIỆP VIỆT

Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu thay đổi nhanh chóng, đặc biệt dưới tác động của chuyển đổi công nghệ và các tiêu chuẩn phát triển bền vững (ESG), vai trò của Hội đồng Quản trị (HĐQT) ngày càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Từ ngày 21 đến 28 tháng 6 năm 2025, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD), phối hợp cùng Trường Đào tạo Thành viên HĐQT Thụy Sĩ (Swiss Board School) và Tổ chức Quốc tế về Quản trị Công ty (ICCG), đã tổ chức Chương trình đào tạo chuyên sâu lần thứ hai “Tăng cường năng lực Thành viên HĐQT - Strengthening Your Board’s Capacity - SBS2” tại Thụy Sĩ, với sự tham gia của 16 thành viên là Chủ tịch, thành viên HĐQT và Ban Lãnh đạo đến từ các doanh nghiệp tiên phong của Việt Nam.

Tiếp nối thành công của SBS1, chương trình SBS2 được thiết kế với nội dung cập nhật và thực tiễn hơn, phản ánh rõ bối cảnh công nghệ và trí tuệ nhân tạo đang tái định hình năng lực cạnh tranh toàn cầu. Câu hỏi “Làm thế nào để xây dựng một HĐQT mạnh và hiệu quả?” tiếp tục là định hướng xuyên suốt, giúp chương trình tập trung giải quyết các thách thức cấp thiết nhất trong quản trị hiện đại.

SBS2 được hướng dẫn và dẫn dắt trực tiếp bởi Giáo sư Martin Hilb – Chủ tịch Trung tâm Quốc tế về Quản trị Công ty (ICCG), tác giả của mô hình “KISS Đảo Ngược” nổi tiếng và Giáo sư Michael Hilb – Chủ tịch Viện Thành viên HĐQT Thụy Sĩ (Swiss IoD), mang đến góc nhìn sắc bén về chuyển đổi số, AI và vai trò của HĐQT trong việc kiến tạo văn hóa đổi mới giữa bối cảnh biến động toàn cầu.

SBS2 cũng vinh dự có được những chia sẻ thực tiễn từ diễn giả khách mời: Tiến sĩ Mark Füllemann với kinh nghiệm mở rộng thị trường quốc tế và tái thiết mô hình kinh doanh bền vững, và Tiến sĩ Peter Wittmann với góc nhìn chiến lược về môi trường địa chính trị và thương mại toàn cầu – những yếu tố đang trực tiếp tác động tới vai trò và năng lực phản ứng của HĐQT hiện đại.



Phản hướng dẫn và dẫn dắt của Giáo sư Martin Hilb

“

“Tôi thấy các nội dung của chương trình đã được nâng cao hơn rất nhiều so với chương trình năm trước. Có nghĩa là sau một năm, mức độ trưởng thành và nhu cầu học tập của học viên cũng đã tăng lên, đồng thời VIOD cũng đã nhận diện rõ hơn những nhu cầu thực tế của các doanh nghiệp và của các khối HĐQT tại Việt Nam, từ đó bổ sung các nội dung phù hợp để cập nhật vào khóa học.”

”



Ông Trịnh Tiến Dũng

Chủ tịch HĐQT

CTCP Cơ khí Xây dựng Thương mại Đại Dũng

Một trong những điểm nhấn quan trọng của chương trình SBS2 chính là chuỗi hoạt động khảo sát thực tế và kết nối chiến lược với các tổ chức hàng đầu tại Thụy Sĩ và châu Âu – nơi học viên không chỉ học hỏi kiến thức trong lớp, mà còn trực tiếp đối thoại với những tổ chức đang định hình chuẩn mực quản trị toàn cầu.

Tại Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO) ở Bern, các thành viên đã có buổi làm việc với ông Philipp Orga – Trưởng Bộ phận Vận hành (thành viên Ban Lãnh đạo Hợp tác Kinh tế), ông Christian Braendli – Trưởng Đơn vị Phát triển Khu vực Kinh tế Tư nhân, và ông Jonas Grunder – Quản lý Chương trình thuộc Đơn vị Phát triển Kinh tế Tư nhân. Vai trò của khu vực tư nhân trong chiến lược phát triển kinh tế bền vững, cũng như các tiêu chuẩn ESG mà Thụy Sĩ đang tích cực thúc đẩy được chia sẻ từ SECO, mang lại góc nhìn sâu sắc về cách xây dựng chính sách đồng bộ giữa khu vực công và doanh nghiệp, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam đang nỗ lực chuyển dịch sang mô hình tăng trưởng xanh và bền vững.



*Đại diện VIOD và Phái đoàn thường trực nước CHXHCN Việt Nam bên cạnh Liên hợp quốc
Đại sứ Mai Phan Dũng - Đại sứ đặc mệnh toàn quyền,
Trưởng Phái đoàn (đứng giữa)
Bà Hà Thu Thanh - Chủ tịch VIOD (thứ 2 từ bên phải qua)
Ông Phạm Hồng Sơn - Chủ tịch Danh dự VIOD (thứ 2 từ bên trái qua)*

Tiếp nối chuỗi hoạt động thực tiễn, SBS2 đã đến thăm tập đoàn Burlah AG tại Zurich – một doanh nghiệp tiêu biểu về đổi mới công nghệ và tích hợp ESG vào vận hành sản xuất. Tại đây, lãnh đạo doanh nghiệp giới thiệu mô hình quản trị tinh gọn, cách HĐQT đóng vai trò trực tiếp trong thiết lập chiến lược ESG, không chỉ thông qua giám sát mà bằng các chỉ số đo lường cụ thể.

Ngày 27/06/2025, đoàn SBS2 tiếp tục chương trình với chuyến thăm Phái đoàn thường trực nước CHXHCN Việt Nam bên cạnh Liên hợp quốc, Tổ chức Thương mại thế giới và các tổ chức quốc tế khác tại Giơ-ne-vơ tại Geneva. Buổi làm việc

với Đại sứ Mai Phan Dũng - Đại sứ đặc mệnh toàn quyền, Trưởng Phái đoàn và các thành viên trong Phái đoàn đã mang đến những cập nhật quý báu về chính sách, xu hướng kinh doanh toàn cầu và các vấn đề hội nhập, đồng thời mở rộng mạng lưới kết nối quốc tế cho cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

SBS2 không chỉ là chương trình đào tạo, mà còn là hành trình kết nối chiến lược, giúp các thành viên HĐQT Việt Nam mở rộng tầm nhìn toàn cầu, xây dựng mối quan hệ quốc tế, và sẵn sàng dẫn dắt doanh nghiệp vươn xa.

Với những tín hiệu tích cực từ chương trình năm nay, VIOD tiếp tục phát triển SBS3 vào tháng 7 - 8/2026 với kỳ vọng mở rộng quy mô, đa dạng hóa trải nghiệm thực tiễn và tiếp tục đồng hành cùng thể hệ lãnh đạo doanh nghiệp trong việc kiến tạo chuẩn mực quản trị bền vững.



Các Thành viên SBS2 nhận chứng nhận hoàn thành chương trình

DCP34 – HÀNH TRÌNH KẾT NỐI NHỮNG NHÀ LÃNH ĐẠO TƯ DUY CHIẾN LƯỢC

Chương trình Chứng nhận Thành viên Hội đồng Quản trị lần thứ 34 (Director Certification Program #34 – DCP34) do Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) tổ chức vào ngày 17-19/07/2025 đã chính thức khép lại, để lại nhiều dấu ấn về sự kết nối, chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm quản trị của đội ngũ lãnh đạo doanh nghiệp.

Với sự tham gia của hơn 30 học viên, khóa DCP34 ghi nhận tỷ lệ đáng kể đến từ các thành viên Ban Điều hành – những người đóng vai trò then chốt trong hoạt động quản lý và vận hành doanh nghiệp. Với mong muốn trang bị tư duy chiến lược và hiểu sâu hơn về vai trò định hướng và giám sát của Hội đồng Quản trị (HĐQT), họ chủ động tìm kiếm góc nhìn đa chiều giữa hai tầng quản trị – HĐQT và Ban Điều hành, mang đến những phiên thảo luận sôi nổi, thực tế về cách thức tương tác hiệu quả giúp doanh nghiệp vận hành minh bạch và gia tăng giá trị lâu dài.

Chương trình không chỉ cung cấp kiến thức nền tảng về vai trò, trách nhiệm pháp lý của thành viên HĐQT, mà còn đi sâu vào các nội dung thiết thực như: quản trị chiến lược, quản trị rủi ro, giám sát tài chính và vai trò lãnh đạo trong chuyển đổi bền vững. Với phương pháp đào tạo tương tác cao, đội ngũ giảng viên giàu kinh nghiệm và các tình huống thực tiễn đa dạng, DCP34 tạo nên một môi trường học tập cởi mở, chuyên sâu và truyền cảm hứng, góp phần mở rộng mạng lưới chuyên nghiệp cùng cam kết hành động vì sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.



Chương trình Chứng nhận Thành viên Hội đồng Quản trị #34 (DCP34) | Ngày 17-19/07/2025

ACMP9 – NÂNG TẦM NĂNG LỰC CỦA ỦY BAN KIỂM TOÁN

Ngày 08-09/07/2025, Chương trình Chuyên sâu về Ủy ban Kiểm toán lần thứ 9 (Audit Committee Master Program #9 – ACMP9) do Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) tổ chức đã diễn ra thành công, thu hút 30 thành viên Ủy ban Kiểm toán (UBKT), Ban Kiểm soát và Kiểm soát Nội bộ đến từ các doanh nghiệp niêm yết và công ty đại chúng tại Việt Nam.

UBKT giữ vai trò đặc biệt quan trọng trong việc đảm bảo tính minh bạch và hiệu quả vận hành của doanh nghiệp. Là cánh tay nối dài của Hội đồng Quản trị, UBKT không chỉ kiểm tra số liệu tài chính, mà còn tham gia tích cực vào giám sát rủi ro, kiểm soát nội bộ và đảm bảo tuân thủ, đây cũng là những yếu tố then chốt trong xây dựng niềm tin với thị trường.

Với sự hướng dẫn từ các chuyên gia hàng đầu, ACMP không chỉ tổng hợp những kinh nghiệm thực tiễn sâu sắc từ môi trường doanh nghiệp tại Việt Nam mà còn cập nhật những thông lệ quốc tế tốt nhất. Đặc biệt, đây còn là cơ hội hình thành và mở rộng mạng lưới chuyên môn hữu ích, tạo nền tảng cho sự hỗ trợ và hợp tác hiệu quả trong tương lai.



Chương trình Chuyên sâu về Ủy ban Kiểm toán #9 (ACMP9) | Ngày 08-09/07/2025

CSMP8 – CHUYÊN NGHIỆP HÓA VAI TRÒ THƯ KÝ QUẢN TRỊ CÔNG TY

Ngày 12-13/06/2025, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) đã tổ chức thành công Chương trình Chuyên sâu về Thư ký Quản trị Công ty lần thứ 8 (Corporate Secretary Master Program #8 – CSMP8) tại Hà Nội.

Trong hệ thống Quản trị Công ty (QTCT) hiện đại, Thư ký QTCT chính là cầu nối chiến lược giữa Hội đồng Quản trị (HĐQT) và Ban Điều hành, nắm bắt diễn biến ra quyết định và đảm bảo dòng chảy thông tin thông suốt giữa hai tầng quản trị, từ đó nâng cao hiệu quả phối hợp và thực thi chiến lược. Một thư ký QTCT chuyên nghiệp không chỉ nắm vững quy trình, mà còn có khả năng hỗ trợ HĐQT chuyển hoá báo cáo thành quyết sách, chuyển hóa thông tin thành giá trị dài hạn.

CSMP tiếp tục khẳng định là chương trình đào tạo chuyên sâu duy nhất về Thư ký QTCT tại Việt Nam, mở rộng cho các thành viên HĐQT, thành viên Ban Điều hành, những người đang thực hành QTCT, cùng những thành viên đang thực hiện nhiệm vụ Thư ký QTCT tại các doanh nghiệp. Với tinh thần “học thật – làm thật”, VIOD sẽ tiếp tục triển khai các chương trình CSMP, đồng hành cùng cộng đồng doanh nghiệp trên hành trình chuyên nghiệp hoá vai trò thiết yếu này.



Chương trình Chuyên sâu về Thư ký Quản trị Công ty #8 (CSMP8) | Ngày 12-13/06/2025

KHOẢN VAY BỀN VỮNG KỶ LỤC 1,56 TỶ USD

Khoản vay hợp vốn từ các định chế tài chính hàng đầu - Sumitomo Mitsui Banking Corporation (SMBC), Standard Chartered Bank, MUFG, ANZ, Cathay, Commerzbank AG, CTBC Bank và Mashreq Bank, State Bank of India.

Thương vụ này không chỉ ghi nhận là khoản vay hợp vốn nước ngoài lớn nhất từ trước đến nay về một quy mô, mà còn là một khoản vay quốc tế lớn nhất hỗ trợ cho mục tiêu thúc đẩy Tài chính Bền vững mà một ngân hàng Việt Nam từng triển khai.

Các khoản huy động vốn này đã được sử dụng hiệu quả để hỗ trợ sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp do phụ nữ làm chủ, dự án xanh và các hoạt động tài chính có trách nhiệm với xã hội.

"Chúng tôi rất tự hào khi khoản vay bền vững này không chỉ đạt giá trị kỷ lục, mà còn thể hiện cam kết mạnh mẽ của VPBank trong việc đồng hành cùng các doanh nghiệp và nền kinh tế Việt Nam trên hành trình phát triển bền vững. Sự tham gia của các định chế tài chính quốc tế hàng đầu cho thấy niềm tin ngày càng vững chắc vào năng lực tài chính, chiến lược dài hạn và uy tín thương hiệu của VPBank trên thị trường toàn cầu, hướng tới thịnh vượng bền vững."

VPBank

