

TÍNH ĐA DẠNG VÀ BAO TRÙM TRONG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ BOARD DIVERSITY AND INCLUSION



Hỗ trợ bởi/Supported by

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment



Kính thưa Quý vị,

Xu thế tất yếu về **Phát triển bền vững - Tăng trưởng Xanh** của nền kinh tế được coi là trọng tâm trong chiến lược phát triển của quốc gia, của các lĩnh vực, ngành nghề, và của cả cộng đồng doanh nghiệp. Sự phát triển bền vững và minh bạch của thị trường vốn Việt Nam là một phần đặc biệt quan trọng có ảnh hưởng rất lớn tới xu thế Tăng trưởng Xanh, với sự tích hợp giá trị của ba yếu tố **Môi trường - Xã hội - Quản trị (IESG)**. Trong một hệ sinh thái Quản trị Công ty (QTCT) hoàn chỉnh và cân bằng được kết nối bởi các cơ quan quản lý và vận hành thị trường, các doanh nghiệp tham gia thị trường, các nhà đầu tư, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị (VIOD), thành viên Mạng lưới Viện Thành viên HĐQT Toàn cầu (GNDI), đóng vai trò là một định chế trung gian, tập trung vào hỗ trợ, củng cố và nâng cao chất lượng QTCT gắn với phát triển bền vững.

Thực hiện sứ mệnh “Tiên phong dẫn lối - Hợp tác phát triển”, VIOD là tổ chức tiên phong và chuyên nghiệp về QTCT tại Việt Nam. Với sự hỗ trợ và đồng hành của các đối tác sáng lập (Tổ chức Tài chính Quốc tế - IFC, Tổng cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ - SECO, và Ủy ban Chứng khoán Nhà nước - SSC), các nhà tài trợ, các thành viên trong mạng lưới Chương trình Thành viên Doanh nghiệp (CMP) và Chương trình Thành viên Cá nhân (IMP), VIOD đã liên tục triển khai các chương trình nâng cao nhận thức quản trị gắn với phát triển tư duy và thực thi hành động cũng như tham gia các dự án đánh giá QTCT trong nước và trong khu vực ASEAN, và Hội nghị bàn tròn châu Á của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD).

Vừa qua, vào tháng 9/2023, OECD đã chính thức công bố Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty sửa đổi, trong đó các nguyên tắc được điều chỉnh theo hướng ưu tiên tính bền vững và năng lực chống chịu của doanh nghiệp, đặc biệt là việc quản lý các cơ hội và rủi ro liên quan đến khí hậu. Đồng thời, Diễn đàn thường niên lần thứ 6 của VIOD với chủ đề “Khơi nguồn Tài chính Xanh và Quản trị Xanh” được kỳ vọng sẽ chia sẻ kinh nghiệm và phương pháp tiếp cận thực tiễn với Tài chính Xanh hướng tới quản trị hiệu quả và bền vững của các doanh nghiệp.

QTCT hiệu quả bắt đầu từ một HĐQT hiệu quả, đó là HĐQT có tính đa dạng, có cam kết, và kiên định đi tiên phong trong việc áp dụng Quản trị Xanh - chìa khóa để khơi dòng Tài chính Xanh. Trong ấn phẩm này, VIOD sẽ tập trung vào nội dung chính là “Tính Đa dạng và Bao trùm trong Hội đồng Quản trị”. Chúng tôi tin rằng Directors Bulletin là một bộ tài liệu hữu ích cho các thành viên HĐQT, nhà đầu tư, cơ quan quản lý nhà nước và hội viên của VIOD để cùng nhau hướng tới tích hợp các thông lệ tốt nhất của quốc tế trong xây dựng HĐQT đa dạng và bao trùm hơn vì sự phát triển bền vững của doanh nghiệp, thị trường, và nền kinh tế.

Kính chúc Quý vị sức khỏe và thành công.

Chủ tịch HĐQT

Hà Thu Thanh

Phó Chủ tịch HĐQT

Dominic Scriven OBE



NỘI DUNG

THƯ NGỎ | HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VIOD.....3
 VỀ VIOD.....6

PHẦN I – ĐA DẠNG TRONG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VÀ TÍNH HIỆU QUẢ 8

1. Sự đa dạng trong Hội đồng Quản trị.....10
 2. Phụ nữ trong Hội đồng Quản trị tăng cường hiệu quả kinh doanh.....12
 3. Năm bất tính đa dạng về thể hệ.....14
 4. Tính độc lập của Hội đồng Quản trị đóng vai trò quan trọng.....16

PHẦN II – TÍNH CẤP THIẾT CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ BAO TRÙM 18

1. Tính bao trùm trong Hội đồng Quản trị.....20
 2. Tại sao Hội đồng Quản trị cần quan tâm đến tính bao trùm?.....21

PHẦN III – HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ CHO TƯƠNG LAI 22

1. Trách nhiệm của Hội đồng Quản trị trong việc xây dựng sự đa dạng.....26
 2. Trách nhiệm của Hội đồng Quản trị trong việc thúc đẩy tính bao trùm.....28
 3. Hội đồng Quản trị có thể hành động gì ngay?.....36

VIOD – TỔ CHỨC TIÊN PHONG VÀ CHUYÊN NGHIỆP VỀ QUẢN TRỊ CÔNG TY TẠI VIỆT NAM

Viện Thành viên Hội đồng Quản trị (VIOD), thành viên Mạng lưới Viện Thành viên HĐQT Toàn cầu (GNDI) là một tổ chức chuyên nghiệp, độc lập và tiên phong, hoạt động nhằm thúc đẩy việc thực hiện các chuẩn mực và thông lệ tốt nhất trong 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, 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.

SỨ MỆNH



- ▶ Thúc đẩy tính chuyên nghiệp, năng lực chuyên môn, và vị thế của các thành viên HĐQT tại Việt Nam;
- ▶ Chia sẻ thông lệ tốt và tài nguyên tri thức về QTCT;
- ▶ Tổ chức các diễn đàn, hội thảo để trao đổi và mở ra cơ hội kết nối cho các thành viên HĐQT;
- ▶ Tạo ảnh hưởng đối với các chính sách QTCT và vận động cải cách thị trường;
- ▶ Cải thiện niềm tin của nhà đầu tư trong khu vực tư nhân của Việt Nam và trên thị trường vốn.

TẦM NHÌN



- ▶ VIOD là tổ chức chuyên nghiệp hàng đầu về Quản trị Công ty của Việt Nam.

GIÁ TRỊ CAM KẾT



- Tuân thủ
- Minh bạch
- Chính trực

ĐỐI TÁC SÁNG LẬP



THÀNH VIÊN SÁNG LẬP



THÀNH VIÊN CMP BẠCH KIM



THÀNH VIÊN CMP VÀNG



ĐỐI TÁC HỢP TÁC



ĐƠN VỊ TÀI TRỢ





PHẦN I: ĐA DẠNG TRONG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VÀ TÍNH HIỆU QUẢ



“
Hội đồng Quản trị (HĐQT) hiệu quả bao gồm các thành viên có đa dạng về chuyên môn, kỹ năng và quan điểm. Ngược lại, HĐQT quá đồng nhất có thể gây ra cách tư duy hẹp hoặc theo nhóm và gây rủi ro nghiêm trọng.

Tóm tắt Chính sách về Cải thiện Quản trị Công ty của các Ngân hàng ở SEE

1 SỰ ĐA DẠNG TRONG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Đa dạng hóa HĐQT đang trở nên cần thiết để các công ty phát triển và lớn mạnh trong môi trường kinh doanh ngày nay. Trên thực tế, HĐQT - được thúc đẩy bởi kết hợp của các nghiên cứu thuyết phục; áp lực từ các cổ đông, nhân viên, khách hàng, và đối tác kinh doanh; cùng trực giác của chính họ - đã và đang nỗ lực cải thiện sự đa dạng HĐQT trong nhiều năm.

Việc đa dạng hóa HĐQT đã đạt được một số tiến triển nhất định. Chẳng hạn, tỷ lệ phụ nữ trong HĐQT của các công ty nằm trong danh sách Fortune 500 đã tăng lên thành 22,5% vào năm 2018, so với 15,7% ở đầu thập kỷ. Tỷ lệ người da màu trong HĐQT của các công ty này tăng từ 12,8% vào năm 2010 lên thành 16,1% vào năm

Đa dạng đề cập đến sự hiện diện của những nhóm người có nhiều đặc điểm khác nhau, nhìn thấy hoặc không nhìn thấy được, bẩm sinh đã có hoặc có được qua thời gian. Những đặc điểm này có thể bao gồm giới tính, chủng tộc hoặc dân tộc, quân nhân hay cựu binh, khuynh hướng tình dục, khả năng, kinh nghiệm, lý lịch, kỹ năng, quan điểm, v.v.

2018. Ngoài ra, một phân tích năm 2020 tại Mỹ, đã xác định 200 công ty có mức độ đa dạng trong cơ cấu HĐQT đạt trên 40% - gần bốn lần so với số lượng công ty một thập kỷ trước đó.

“
Chúng tôi tin rằng việc thiếu đa dạng trong HĐQT sẽ làm suy yếu khả năng đưa ra các quyết định chiến lược hiệu quả. Và điều đó gây cản trở khả năng tăng trưởng dài hạn của công ty.

Thư gửi đến các công ty thuộc Chỉ số Russell 1000 của BlackRock

”

Sự đa dạng trong HĐQT giúp quá trình ra quyết định và giải quyết vấn đề được tốt hơn, dẫn đến sự đổi mới và sáng tạo, từ đó cải thiện danh tiếng của công ty và củng cố mối quan hệ với các bên hữu quan. Tính đa dạng của HĐQT cũng có thể trở thành một giá trị để khách hàng, nhân viên của công ty và các đối tác, các cổ đông tiềm năng nhận biết được sự quan tâm tới phát triển đa dạng và bền vững của HĐQT và công ty tại những thời điểm khác nhau. Báo cáo “HĐQT thân thiện với môi trường và xã hội” của Diligent và Trung tâm Quản trị Công ty Esade thực hiện mới đây tập trung so sánh hiệu quả hoạt động môi trường và xã hội của 5.295 công ty ở 50 quốc gia khác nhau với hoạt động và cấu trúc của HĐQT, đã chỉ ra rằng sự đa dạng trong HĐQT là yếu tố then chốt đối với hiệu quả hoạt động môi trường và xã hội của doanh nghiệp. Báo cáo cũng nhấn mạnh việc có thành viên độc lập trong HĐQT, như ở 28% công ty được khảo sát, và đặc biệt là một Ủy ban Phát triển bền vững, như ở 12% công ty được khảo sát, sẽ tạo ra sự khác biệt quan trọng đối với hiệu quả hoạt động môi trường và xã hội.

“
Báo cáo [HĐQT thân thiện với môi trường và xã hội] nêu rõ sự cần thiết của việc loại bỏ dần các mô hình HĐQT truyền thống với các đặc tính như thành phần đồng nhất, toàn nam giới, rào khuôn, cố định. Thành viên HĐQT đa dạng, đặc biệt về giới tính, độ tuổi, quốc tịch và kinh nghiệm đóng góp giá trị xã hội và gắn liền với các kết quả phi tài chính tốt hơn cũng như sự bền vững về môi trường và xã hội.

*Mario Lara,
 Giám đốc Trung tâm Quản trị Công ty Esade*

”

Nguồn tham khảo cho bài viết này:

- Fucci, M. and Cooper, T. (2019). Tính cần thiết của HĐQT bao trùm. *Deloitte Insights*.
- J. Creary, S., Foutty, J. and Mitchell, K. (2023). Sự đa dạng có thể nâng cao hiệu quả của HĐQT như thế nào. *MIT Sloan Management Review*.
- Diligent và Trung tâm Quản trị Công ty Esade (2022). *HĐQT thân thiện với môi trường (E) và xã hội (S): Liên kết hiệu quả của HĐQT với hiệu quả hoạt động E và S*.
- VIOD and VBCWE (2023). *Diễn đàn Nữ Thành viên Hội đồng Quản trị và Nữ Lãnh đạo Cấp cao*.



2

PHỤ NỮ TRONG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TĂNG CƯỜNG HIỆU QUẢ KINH DOANH

“**Các công ty bỏ qua một nửa dân số thế giới sẽ bỏ qua một nửa tài năng của thế giới. Để cạnh tranh hiệu quả, chúng ta cần phản ánh sự đa dạng của thế giới nơi chúng ta và khách hàng của mình đang sống và làm việc.**

Sheila Penrose Fotolia,
Chủ tịch HĐQT Jones Lang LaSalle

có hiệu suất tài chính cao hơn, được đo lường thông qua cả ROA (tỷ suất lợi nhuận trên tài sản) và ROE (tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu). Trung bình, các công ty ASEAN có HĐQT với hơn 30% thành viên là phụ nữ có ROA trung bình là 3,8%, so với 2,4% ở các công ty không có phụ nữ trong HĐQT. Tương tự, các công ty có hơn 30% thành viên HĐQT là phụ nữ có ROE trung bình là 6,2%, so với 4,2% tại các công ty không có phụ nữ trong HĐQT. Một phân tích của Credit Suisse chỉ ra rằng các công ty có ít nhất một thành viên HĐQT là phụ nữ đã mang lại lợi nhuận gộp cho các nhà đầu tư cao hơn các công ty có toàn bộ thành viên HĐQT là nam giới 3,5% mỗi năm kể từ năm 2005.

Báo cáo Đa dạng giới trong HĐQT tại Khu vực ASEAN năm 2019 của IFC cho thấy các công ty có tỷ lệ phụ nữ trong HĐQT cao hơn thường

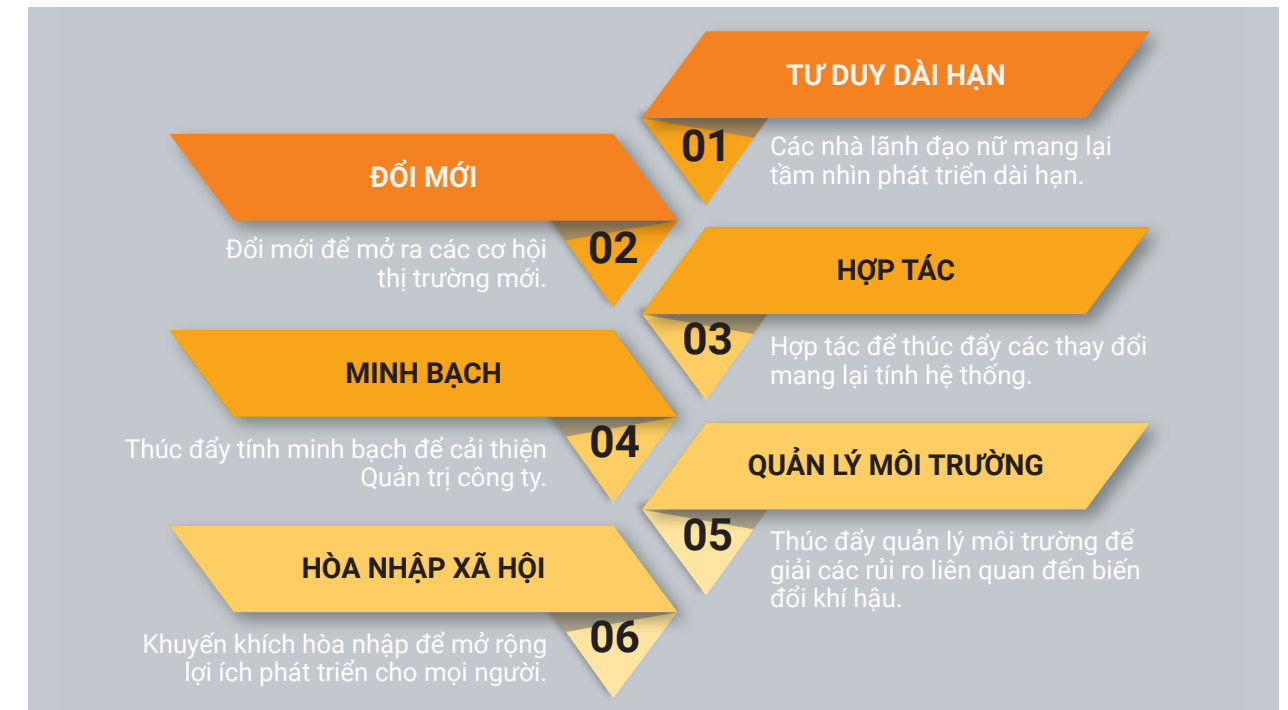


Nguồn: Diễn đàn Nữ Thành viên Hội đồng Quản trị và Nữ Lãnh đạo Cấp cao 2023 của VIOD and VBCWE.

HĐQT có tỉ lệ thành viên là phụ nữ cao cũng có thể mang lại nhiều lợi ích khác cho công ty, bao gồm sự đa dạng trong việc đưa ra quyết định, quản trị công ty tốt hơn, nâng cao hiểu biết người tiêu dùng, thu hút và giữ chân nhân tài, quản lý đạo đức và có trách nhiệm hơn, cũng như tạo ra một môi trường làm việc minh bạch hơn và

cải thiện hơn việc thực hiện các tiêu chuẩn Môi trường, Xã hội và Quản trị (ESG).

Đáng chú ý, các HĐQT nhiều nữ có xu hướng đạt được sáu năng lực then chốt của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp để đạt được các mục tiêu toàn cầu sau:



Nguồn: Diễn đàn Nữ Thành viên Hội đồng Quản trị và Nữ Lãnh đạo Cấp cao 2023 của VIOD and VBCWE.



Nguồn tham khảo cho bài viết này: IFC (2019). Đa Dạng Giới trong Hội đồng Quản trị ở ASEAN.

3

NĂM BẮT TÍNH ĐA DẠNG VỀ THỂ HỆ

Trong hai thập kỷ qua, đã có nhiều “giấy mực” viết về tầm quan trọng và lợi ích của sự đa dạng trong HĐQT, nhưng so với các khía cạnh khác, đa dạng về tuổi tác, hoặc chính xác hơn, đa dạng về thế hệ, vẫn là một yếu tố bị bỏ qua trong các cuộc họp của HĐQT.

BÙNG NỔ THẾ HỆ “BABY BOOMERS”

Bốn nhóm thế hệ chính trong lực lượng lao động chủ đạo hiện nay là:

- Thế hệ truyền thống (Traditionalists) - sinh từ năm 1925 đến năm 1946.
- Thế hệ bùng nổ trẻ sơ sinh (Baby Boomers) - sinh từ năm 1946 đến năm 1965.
- Thế hệ X (Generation X-ers) - sinh từ năm 1965 đến năm 1981.
- Nhóm thiên niên kỷ (Millennials) - sinh từ năm 1981 đến năm 2000.

Một HĐQT đa dạng thế hệ thường xuất hiện hai thế hệ hoặc nhiều hơn. Tuy nhiên, hiện nay trên thế giới, không hiếm HĐQT chỉ được dẫn dắt bởi một thế hệ - Thế hệ “Baby Boomers”.

Theo Báo cáo Hội đồng Quản Trị Singapore Đa dạng năm 2014 của Trường Kinh doanh thuộc Đại học Quốc Gia Singapore, điều này đúng cho hơn một nửa số HĐQT của các công ty niêm yết trên sàn SGX. Các nghiên cứu khác tại Mỹ, Anh và Úc cũng cho thấy tương tự.

Tại Mỹ, độ tuổi trung bình của tất cả các HĐQT của các công ty thuộc S&P 500 là 62,4 và sự đa dạng về độ tuổi không thay đổi quá nhiều theo quy mô và ngành nghề của công ty. Tương tự tại Anh, các thành viên HĐQT không điều hành chủ yếu được lựa chọn từ một nhóm ứng viên nhỏ, chủ yếu trên 60 tuổi. Tại Úc cũng vậy, gần 80% thành viên HĐQT có độ tuổi từ 50 đến 70.

ĐA DẠNG THẾ HỆ VÀ HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Về mặt lý thuyết, sự đa dạng về thế hệ có ý nghĩa giúp HĐQT tiếp cận quan điểm của các thành viên HĐQT khác nhau, những người hiểu rõ nhu cầu và sự nhạy cảm của các bên hữu quan cùng thế hệ với họ. Một số quan điểm cho rằng các thế hệ trẻ cởi mở với những cách tiếp cận mới hơn so với các thế hệ trước, thường hướng đến việc duy trì hiện trạng. Ngoài ra, việc có nhiều quan điểm khác nhau trong cuộc họp của HĐQT cũng có nghĩa là hiện trạng liên tục được phản biện và đánh giá lại một cách nghiêm túc, qua đó ngăn ngừa tình trạng tư duy theo nhóm.

Mặc dù quan niệm thông thường cho rằng kinh nghiệm kinh doanh chỉ có thể được tích lũy qua thời gian, điều này không phải lúc nào cũng đúng. Một ví dụ rõ ràng là khoảng cách về trình độ hiểu biết công nghệ thường thấy ở các thế hệ trước. Năm 2014, Walmart đã đi ngược lại xu hướng bằng cách bổ nhiệm Kevin Systrom, 30 tuổi, đồng sáng lập và nguyên Tổng Giám đốc của Instagram vào HĐQT của mình. Walmart tin rằng chuyên môn về công nghệ và kỹ thuật số của Systrom là rất có giá trị khi Walmart lên kế hoạch mở rộng kết nối với khách hàng và triển khai các cơ hội mới thông qua thương mại điện tử và các kênh di động.

Tuy nhiên, trên thực tế, các nghiên cứu thực nghiệm chưa thể đưa ra kết luận rõ ràng về lợi ích của đa dạng thế hệ. Đúng trên một góc độ, Báo cáo Hội đồng Quản trị Singapore Đa Dạng năm 2014 nhận thấy rằng các doanh nghiệp Singapore có sự đa dạng về thế hệ hoạt động hiệu quả hơn đáng kể, với tỷ suất lợi nhuận trung bình trên tài sản đạt 3,3% so với chỉ 0,6% của những doanh nghiệp không có sự đa dạng về thế hệ.

Ở một góc độ khác, nghiên cứu như Quản lý Sự đa dạng: Đa dạng Thế hệ trong Hội đồng Quản trị, Giá trị Cá nhân của Thành viên Hội đồng Quản trị và Hiệu quả Hoạt động của Ngân hàng của Talavera, Yin và Zhang, đã chỉ ra rằng HĐQT đa dạng về thế hệ có thể ảnh hưởng xấu đến hiệu suất, lợi nhuận và thay đổi chiến lược của công ty do sự thiếu ăn ý trong giao tiếp và xung đột giữa các thành viên HĐQT.

Những nghiên cứu khác, ví dụ như Nghiên cứu Thực nghiệm về Đa dạng Thế hệ trong Hội đồng Quản trị của Ferrero, Fernandez-Izquierdo và MunozTorres, không phát hiện ra tác động đáng kể nào giữa đa dạng thế hệ và hiệu quả kinh doanh của công ty.

BẮC CẦU GIỮA LÝ THUYẾT VÀ THỰC HÀNH

Khoảng cách về lợi ích giữa lý thuyết và thực hành có thể là do mặc dù dễ dàng đạt được sự đa dạng trong HĐQT nhưng để đạt được tính bao trùm lại khó khăn hơn nhiều, đòi hỏi một môi trường tôn trọng, tương tác và kết nối lẫn nhau.

Lợi ích của sự đa dạng chỉ có thể đạt được khi các thành viên trong HĐQT có thể làm việc gắn kết với nhau, nhưng điều này không thể xảy ra nếu nhóm thành viên thiếu sự đồng thuận. Khi sự tham gia dân chủ trong HĐQT bị hạn chế, có thể dẫn đến thái độ thù địch, hành vi kém hiệu quả, sự bất mãn và tình trạng nghỉ việc của các thành viên trong HĐQT.

Một kết quả khác, không được mong muốn hơn, đó là các thành viên thiếu sự đồng thuận thực hiện theo và trở thành những người không đóng góp được gì cho hiệu quả hoạt động của HĐQT.

Do đó, đa dạng thế hệ trong HĐQT có thể là một “con dao hai lưỡi” có khả năng mang lại lợi ích, nhưng nếu không được quản lý đúng cách, có thể dẫn đến kém hiệu quả và gây tổn hại cho cổ đông. Điều này đòi hỏi sự lãnh đạo xuất sắc từ Chủ tịch HĐQT để khai thác sự phong phú và giá trị của HĐQT đa dạng bằng cách tạo ra văn hóa cởi mở và khuyến khích phản biện mang tính xây dựng, nơi mà đa dạng quan điểm được

thể hiện và mỗi thành viên được đối xử với sự tôn trọng lẫn nhau.

Tuy vậy, sự đa dạng về thế hệ được thực hiện mang tính hình thức chỉ mang lại lợi ích cho rất ít người. Hàm ý ở đây là điều kiện tiên quyết là HĐQT cần bảo đảm việc sở hữu các kỹ năng, kinh nghiệm và năng lực cần thiết. Rõ ràng, chỉ riêng tuổi tác không mang lại lợi ích trực tiếp cho cổ đông nhưng khi một ứng viên đáp ứng được các kỹ năng và năng lực trong ma trận thành phần HĐQT mong muốn, giá trị gia tăng của sự đa dạng về thế hệ có thể phát huy tác dụng. Khi một công ty chú trọng nhiều hơn đến các khía cạnh khác của sự đa dạng hơn là kỹ năng và chuyên môn của một thành viên HĐQT, điều đó có nguy cơ khiến cho những thành viên đó cảm thấy bị tước quyền tham gia HĐQT.

Ngay cả khi một công ty có thể tìm được những thành viên có kỹ năng phù hợp để tăng thêm tính đa dạng cho HĐQT, công ty cần phải chuẩn bị tinh thần rằng trước tiên các thành viên HĐQT có thể cần thời gian để xây dựng sự tin tưởng của nhau trong việc ra quyết định, và điều này có thể, ít nhất là ban đầu, dẫn đến quy trình đưa ra quyết định có phần chậm trễ. Sự thiếu hiệu quả này nhìn chung sẽ giảm dần theo thời gian khi các thành viên đã trở nên quen biết nhau hơn, nhưng nếu kéo dài trong một khoảng thời gian dài hơn, sự đa dạng trong HĐQT có thể giảm đi. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cập nhật HĐQT và việc này nên được thực hiện thường xuyên đủ để duy trì một mức độ tranh luận và tương tác lành mạnh trong các cuộc họp của HĐQT, nhưng không quá thường xuyên đến mức làm ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa các thành viên.

Nguồn tham khảo cho bài viết này:
Kong, E. (2017). Năm bắt Sự đa dạng Tuổi tác. SID Directors' Bulletin 2017 Q4.



4

TÍNH ĐỘC LẬP CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ ĐÓNG VAI TRÒ QUAN TRỌNG

“

Tính độc lập rất quan trọng đối với chức năng tư vấn và giám sát để [các thành viên HĐQT] có thể thực sự tiến hành việc giám sát và đánh giá một cách khách quan. Quan trọng nhất, theo tôi, thành viên HĐQT cần đưa ra những quyết định có lợi nhất cho cổ đông, điều này có nghĩa là không tồn tại xung đột lợi ích.

Debbie McCormack,

Trưởng Bộ phận Hiệu quả Hội đồng Quản trị Toàn cầu và Bền vững của Accenture

”

Các thành viên HĐQT độc lập mang đến những quan điểm, kinh nghiệm, và kiến thức chuyên ngành đa dạng, góp phần vào việc đưa ra quyết định toàn diện và sáng suốt hơn trong cuộc họp của HĐQT. Khả năng giám sát khách quan của họ đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì một áp lực lành mạnh giữa HĐQT và Ban Điều hành, tạo điều kiện cho các cuộc thảo luận diễn ra sôi nổi mà không có xung đột lợi ích.

Sự có mặt của các thành viên độc lập trong HĐQT thúc đẩy nhiều quan điểm khác nhau, giảm nguy cơ tư duy theo nhóm và nâng cao khả năng của HĐQT trong việc xử lý các thách thức phức tạp. HĐQT đa dạng có khả năng đáp ứng tốt hơn các nhu cầu đa diện của các bên hữu quan, phản ánh phạm vi kinh nghiệm và hiểu biết sâu rộng hơn. Hơn nữa, việc nhấn mạnh vào việc ra quyết định tập trung vào các bên hữu quan đảm bảo rằng lợi ích của cổ đông luôn được đặt lên hàng đầu trong các cuộc thảo luận của HĐQT.

Tuy nhiên, những thách thức liên quan đến việc duy trì tính độc lập thực sự giữa các thành viên HĐQT vẫn tồn tại. Lo ngại được đặt ra về sức ảnh hưởng của các thành viên HĐQT thâm niên bởi mối quan hệ của họ với Ban Điều hành có thể làm ảnh hưởng đến sự khách quan của họ. Do đó, nhiều quốc gia châu Âu đã đặt ra giới hạn nhiệm kỳ bắt buộc để yêu cầu việc thay đổi

thành viên trong HĐQT nhằm đáp ứng yêu cầu về các thành viên HĐQT độc lập. Ở Anh, HĐQT của các công ty niêm yết phải trải qua các đánh giá ngang hàng định kỳ về tính độc lập của họ bởi một bên thứ ba. Tương tự, nhiều HĐQT tại Mỹ hiện nay thực hiện “kiểm tra độ hiệu quả của HĐQT” mỗi hai hoặc ba năm một lần để đảm bảo rằng tất cả các thành viên đều đóng góp như mong đợi và văn hóa HĐQT thúc đẩy việc hỗ trợ Ban Điều hành.

Các xu hướng gần đây cho thấy một chuyển biến tích cực hướng tới việc hình thành các HĐQT có chiều sâu chiến lược và khách quan hơn, công nhận những nỗ lực của HĐQT trong việc tìm kiếm các thành viên độc lập để thúc đẩy đa dạng HĐQT và quá trình ra quyết định khách quan cũng như đảm bảo quản trị công ty hiệu quả.

Nguồn tham khảo cho bài viết này:

Rockel, N. (2023). Vì sao tính độc lập của thành viên Hội đồng Quản trị quan trọng và làm thế nào Hội đồng Quản trị có thể đảm bảo điều đó. Fortune.

PHẦN II: TÍNH CẤP THIẾT CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ BẢO TRÌM



1 TÍNH BAO TRÙM TRONG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Mặc dù đa dạng và bao trùm có thể liên kết mật thiết với nhau nhưng hai khái niệm này không hoàn toàn giống nhau. Sự khác biệt chính giữa chúng ở chỗ “đa dạng” là một trạng thái tồn tại và bản thân nó không phải là thứ được “quản trị”, trong khi “bao trùm” là một tập hợp những hành vi và có thể được “quản trị”.

Có rất ít tranh luận xung quanh việc thúc đẩy sự đa dạng nên tiếp tục là ưu tiên quan trọng đối với tất cả các lãnh đạo doanh nghiệp; tuy nhiên,

Bao trùm đề cập đến hoạt động làm cho tất cả các thành viên của một công ty (bao gồm cả thành viên HĐQT) cảm thấy được chào đón và trao cơ hội bình đẳng để kết nối, thuộc về và phát triển - để đóng góp cho tổ chức, nâng cao kỹ năng và sự nghiệp của họ, đồng thời cảm thấy thoải mái và tự tin khi là chính họ.

ngày càng rõ ràng rằng việc tập trung vào sự đa dạng mà không tập trung vào tính bao trùm không phải là một chiến lược thành công. Các Ban Điều hành – thường được dẫn dắt bởi các Giám đốc Đa dạng và Bao trùm hoặc Giám đốc Nhân sự – đã bắt đầu nhận ra điều này và một số đã thực hiện hành động cụ thể để phát triển và thực hiện các chiến lược bao trùm vượt trên sự đa dạng nhằm tạo ra văn hóa bao trùm tại doanh nghiệp của họ.

Tuy nhiên, tính bao trùm là một vấn đề quan trọng đối với các nhà lãnh đạo, không chỉ dừng lại ở Ban Điều hành. Vì vậy, HĐQT có thể làm gì để thúc đẩy và củng cố hơn nữa văn hóa bao trùm tại doanh nghiệp mà họ giám sát? Thật ra có nhiều cách. Mặc dù HĐQT không tham gia vào việc quản lý của Ban Điều hành, họ có vai trò quan trọng trong việc xây dựng một doanh nghiệp bao trùm và họ cũng có thể quản trị theo cách giúp Ban Điều hành và doanh nghiệp đi theo hướng tích cực.



2 TẠI SAO HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ CẦN QUAN TÂM ĐẾN TÍNH BAO TRÙM?

“Việc HĐQT làm gương là rất quan trọng,” Giám đốc của một nhà sản xuất sản phẩm công nghiệp trong Fortune 500 tuyên bố. “Nếu HĐQT không đa dạng và bao trùm, HĐQT sẽ thiếu uy tín với Ban Điều hành” - cũng như với nhà đầu tư, khách hàng, nhân viên và các bên hữu quan khác.

Tuy nhiên, các cuộc thảo luận trong cuộc họp HĐQT về tầm ảnh hưởng của HĐQT đối với tính bao trùm thường rất khan hiếm. Đánh giá một số điều lệ của các Ủy ban thuộc HĐQT trong các lĩnh vực có tiềm năng tác động đến tính đa dạng và bao trùm, chẳng hạn như Ủy ban Đề cử và Quản trị, Ủy ban Nhân sự và Ủy ban Thù lao, cho thấy mặc dù hơn một nửa có đề cập đến tính đa dạng và bao trùm, những tham chiếu này thường chỉ liên quan đến đặc điểm nhân khẩu học (sự đa dạng). Một số ít các điều lệ này đề cập trực tiếp đến việc HĐQT giám sát văn hóa, thông lệ hoặc chiến lược bao trùm của doanh nghiệp (tính bao trùm). Ngoài ra, trong khi nhiều HĐQT sử dụng các công cụ như ma trận kỹ năng trong các kế hoạch kế nhiệm của họ, hầu hết các công cụ này không cung cấp thông tin chi tiết về kinh nghiệm và năng lực của

các thành viên HĐQT, bao gồm cả kinh nghiệm hoặc khả năng thực hành hành vi bao trùm.

Nghiên cứu định tính càng củng cố thêm việc HĐQT cần tập trung hơn vào tính bao trùm. Các cuộc phỏng vấn với các thành viên HĐQT và Ban Điều hành của các công ty trên toàn thị trường cho thấy phần lớn HĐQT có thể không coi tính đa dạng và bao trùm là hai khái niệm riêng biệt. Trên thực tế, những nỗ lực hiện tại của hầu hết các HĐQT trong các lĩnh vực này chủ yếu tập trung vào sự đa dạng.

Tuy nhiên, nhiều HĐQT cũng quan tâm đến việc khuyến khích tính bao trùm cũng như sự đa dạng. Sự phát triển mà doanh nghiệp nhận được từ việc có một văn hóa bao trùm chứ không chỉ là một lực lượng lao động đa dạng là rất đáng kể. Khi có một văn hóa bao trùm, nhân viên có nhiều khả năng nhìn nhận mình là một phần của một doanh nghiệp có hiệu quả cao, nơi các nhóm cộng tác và liên tục đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Các nhóm cũng hoạt động tốt hơn khi họ vừa đa dạng vừa bao trùm - có ít tư duy theo nhóm và nhiều đổi mới hơn. Trên thực tế, HĐQT, với tư cách là một nhóm, cũng có thể là

ví dụ điển hình cho mô hình này. Khi so sánh các HĐQT hiệu quả thấp và hiệu quả cao, các HĐQT hiệu quả cao có nhiều khả năng thể hiện sự cân bằng giới tính và các hành vi bao trùm hơn.

Những kết quả của sự bao trùm này có thể chuyển thành kết quả tài chính. Khi hoạt động dưới một văn hóa và chính sách nhân tài bao trùm, các doanh nghiệp tạo ra doanh thu trên mỗi nhân viên cao hơn tới 30%, mang lại nhiều lợi nhuận hơn so với các đối thủ cạnh tranh và có khả năng đạt được kết quả kinh doanh tích cực cao hơn tám lần.

Tóm lại, sự đa dạng đơn lẻ không đảm bảo rằng các doanh nghiệp có thể mang lại nhiều hiểu biết, kinh nghiệm sống và quan điểm khác nhau để giải quyết các thách thức và nắm bắt cơ hội. HĐQT nên coi trọng và thúc đẩy tính bao trùm như một ưu tiên riêng biệt, nhưng mang tính liên kết.

Đã đến lúc HĐQT phải nhận ra được tiềm năng và trách nhiệm của họ trong việc tác động đến tính bao trùm, không chỉ vì lợi ích của doanh nghiệp và nhân viên, mà còn vì lợi ích của các bên hữu quan, nếu phù hợp. Kosta Kartsois, Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành của Fossil Group cho biết: "Các cổ đông hỏi về tính đa dạng và bao trùm vì họ biết [tính đa dạng và bao trùm] sẽ góp phần tạo ra giá trị cổ đông dài hạn". Hơn nữa, khi thị trường và sở thích của khách hàng thay đổi, HĐQT và Ban Điều hành được hưởng lợi từ việc nhận ra rằng ưu tiên tính bao trùm của khách hàng và các bên hữu quan đa dạng chính là chìa khóa để duy trì khả năng cạnh tranh trên thị trường.

Làm thế nào để HĐQT có thể chuyển sang tư duy quản trị bao trùm? Mặc dù đây dường như là một công việc vô định hình, các HĐQT vẫn có thể vạch ra một lộ trình rõ ràng để đưa tính bao trùm vào mọi mặt của công việc, lực lượng lao động và môi trường làm việc của doanh nghiệp.

Nguồn tham khảo cho bài viết này:

Fucci, M. and Cooper, T. (2019). Tính cần thiết của Hội đồng Quản trị bao trùm. Deloitte Insights.





PHẦN III: HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ CHO TƯƠNG LAI

Việc tạo ra một văn hóa đa dạng và bao trùm cũng quan trọng đối với các doanh nghiệp ngày nay như việc dự đoán các vấn đề đột phá như rủi ro an ninh mạng hay nguồn nhân tài trong tương lai, cũng như các vấn đề mang tính chuyển đổi như ESG. Một HĐQT đa dạng hiệu quả đóng vai trò quan trọng trong việc giám sát các chủ đề nóng hổi này và dẫn dắt doanh nghiệp hành động hướng tới tính bao trùm.

Khi HĐQT tích cực thể hiện sự quan tâm đến đa dạng và bao trùm (D&I) theo nhiều cách - bao gồm đưa ra cam kết rõ ràng về việc tăng cường sự đa dạng trong HĐQT - họ có nhiều khả năng tạo ra một môi trường nơi các tiếng nói đa dạng được lắng nghe hơn so với những HĐQT có cách tiếp cận hạn chế đối với D&I.

1 TRÁCH NHIỆM CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TRONG VIỆC XÂY DỰNG SỰ ĐA DẠNG

Để xây dựng nguồn nhân lực đa dạng cho HĐQT một cách hiệu quả có thể đòi hỏi nỗ lực từ phía HĐQT. Nhiều HĐQT đã sử dụng ma trận kỹ năng để xác định thành phần và lên kế hoạch kế nhiệm nhằm đảm bảo sự đa dạng trong HĐQT.

VÍ DỤ VỀ MA TRẬN KỸ NĂNG

	Theodore H. Bunting	E. Michael Caulfield	Susan D. DeVone	Joseph J. Echevarria	Cynthia L. Egan	Kevin T. Kabat	Timothy F. Kearney	Gloria C. Larson	Richard P. McKenney	Ronald P. O'Hanley	Francis J. Shammo
Chuyên môn và am hiểu											
Kế toán/Kiểm toán	•	•	•	•			•	•	•	•	•
Vận hành kinh doanh	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Quản lý vốn	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Lãnh đạo quản trị Công ty		•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Chuyên môn/Hiểu biết về tài chính	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Độc lập	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Kinh nghiệm trong ngành		•	•	•	•	•		•	•	•	•
Quốc tế		•	•	•			•		•	•	•
Các thị trường đầu tư		•		•		•			•		
Kinh nghiệm HĐQT CTĐC gần đây khác	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•
Kinh nghiệm điều hành công ty đại chúng	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Quản lý rủi ro/pháp chế	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Công nghệ			•	•							•
Đặc điểm nhân khẩu học											
Thâm niên (năm)	5	11	0	2	4	10	6	13	3	3	3
Tuổi (Năm)	59	71	59	61	62	61	56	68	49	61	57
Giới tính (Nam/Nữ)	M	M	F	M	F	M	M	F	M	M	M
Chủng tộc											
Mỹ Phi	•										
La-tinh				•							
Da trắng		•	•		•	•	•	•	•	•	•

Nguồn: Chương trình Chứng nhận Thành viên Hội đồng Quản trị của VIOD.



Tuy nhiên, thông thường các ứng viên HĐQT lựa chọn từ mạng lưới xã hội uy tín của chính các thành viên HĐQT hiện tại và việc các nhóm thiểu số thiếu quyền tham gia vào những mạng lưới như vậy có thể là một yếu tố góp phần vào sự thiếu hụt ứng viên thiểu số đủ năng lực để phục vụ trong HĐQT công ty. Vấn đề này trở nên nghiêm trọng hơn đối với các HĐQT hoạt động trong các ngành công nghiệp đặc thù, như dầu khí và khoa học đời sống, nơi trình độ chuyên môn trong ngành phù hợp được kỳ vọng, khiến số lượng ứng viên tiềm năng cho HĐQT giảm đi.

Khi HĐQT không tìm thấy ứng viên trong mạng lưới của mình, việc sử dụng các công ty tuyển dụng chuyên nghiệp để có thêm ứng viên tiềm năng có thể sẽ hữu ích. Ngoài việc hỗ trợ đánh giá về khả năng lãnh đạo, tính độc lập, phẩm chất, năng lực và kinh nghiệm của ứng viên, mô tả công việc của các tư vấn tuyển dụng bên ngoài có thể bao gồm cụ thể yêu cầu đề xuất các ứng viên đa dạng để xem xét.

HĐQT có thành viên đến từ nhiều thế hệ khác nhau có thể mang lại nguồn thông tin và quan điểm phong phú hơn trong một đơn vị ra quyết định; tuy nhiên, tính bao trùm là chìa khóa để thu được lợi ích từ đa dạng thế hệ. Đa dạng thế hệ mang tính tượng trưng có thể làm hài lòng cổ đông nhưng không mang lại giá trị trực tiếp cho họ. Đối với nhiều HĐQT, có thể cần phải thay đổi tư duy để HĐQT đạt được sự kết hợp tối ưu và đưa ra phản biện mang tính xây dựng một cách hiệu quả, tận dụng kinh nghiệm và quan điểm của từng thành viên để hiểu sâu hơn về các vấn đề, đặt ra những câu hỏi mở, yêu cầu thông tin liên quan và ra quyết định sáng suốt hơn – việc đạt được sự đa dạng chỉ là bước đầu.

Nguồn tham khảo cho bài viết này: Kong, E. (2017). *Nắm bắt Sự đa dạng Tuổi tác*. SID Directors' Bulletin 2017 Q4.

2

TRÁCH NHIỆM CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TRONG VIỆC THÚC ĐẨY TÍNH BAO TRÙM

Tất cả đều khởi đầu từ Hội đồng Quản trị để thiết lập tính bao trùm như một ưu tiên trong và ngoài công ty.

Ken Denman, Chủ tịch Ủy ban Quản trị và Đề cử Motorola Solutions

Các nghiên cứu trước đây và các cuộc phỏng vấn của Deloitte đã chỉ ra rằng các HĐQT thường chịu trách nhiệm giám sát năm lĩnh vực chính của doanh nghiệp:

- Chiến lược
- Quản trị
- Nhân tài
- Tính chính trực
- Hiệu quả hoạt động

Khi những trách nhiệm này phát triển để phù hợp với những thay đổi về quy định pháp lý, môi trường kinh doanh và xã hội nói chung, vai trò của HĐQT đối với việc thúc đẩy tính bao trùm trong mỗi lĩnh vực này trở nên ngày càng quan trọng hơn.

CHIẾN LƯỢC

Các Hội đồng Quản trị không điều hành công ty – họ quản trị công ty. HĐQT có thể đặt câu hỏi về văn hóa, liệu nó có bao trùm hay không, và làm thế nào để hỗ trợ văn hóa bao trùm trong chiến lược kinh doanh. Đó là công việc của HĐQT.

HĐQT của nhiều công ty trong Fortune

Trong các doanh nghiệp bao trùm nhất, tính bao trùm được tất cả nhân viên coi là quan trọng đối với chiến lược kinh doanh. Tuy nhiên, việc xây dựng văn hóa bao trùm không phải trong ngày một ngày hai. HĐQT có thể đẩy nhanh tiến độ bằng cách giúp Ban Điều hành xác định một tầm nhìn chung về ý nghĩa của tính bao trùm và đưa tầm nhìn đó trực tiếp vào chiến lược kinh doanh.

Khi xác định tầm nhìn cho tính bao trùm, HĐQT và Ban Điều hành sẽ muốn xem xét những định kiến của cá nhân, doanh nghiệp và xã hội có thể cản trở việc đạt được các mục tiêu bao trùm như thế nào. Ví dụ, nếu những cá nhân có đặc điểm khác nhau được tuyển dụng hoặc thăng chức, hoặc rời khỏi công ty với tỷ lệ không đồng đều, điều này cho thấy điều gì về mức độ bao trùm mà nhân viên trải nghiệm tại công ty? Nếu các đối tác và nhà cung cấp không có chính sách bao trùm trong nội bộ công ty và hoạt động của họ, mối quan hệ đối tác hoặc hợp đồng có thể gửi đi những tín hiệu gì tới nhân viên và thị trường? Nếu sản phẩm và dịch vụ không được thiết kế để đáp ứng nhu cầu của một tệp khách hàng đa dạng, điều này có thể ảnh hưởng đến lợi nhuận của công ty như thế nào?

Ngoài ra, định nghĩa về tính bao trùm phải gắn liền với các mục tiêu, tầm nhìn, sứ mệnh và chiến lược của doanh nghiệp, có thể sử dụng trực tiếp thông điệp từ tuyên bố sứ mệnh của doanh nghiệp. Càng liên kết chặt chẽ, thông điệp về tính bao trùm sẽ càng lan tỏa sâu rộng đến các thành viên HĐQT, Ban Điều hành và lực lượng lao động hơn, và càng có khả năng tạo ra những thay đổi hành vi, góp phần xây dựng một văn hóa bao trùm hơn.

HĐQT CÓ THỂ TÍCH HỢP BAO TRÙM VÀO CHIẾN LƯỢC CÔNG TY NHƯ THẾ NÀO?

Hội đồng Quản trị nên hỏi gì?	Hội đồng Quản trị nên làm gì?
Định nghĩa về “tính bao trùm” và tầm nhìn của doanh nghiệp về văn hóa bao trùm là gì?	Thống nhất với Ban Điều hành về định nghĩa “tính bao trùm”. Xác nhận tầm nhìn, chiến lược và mục tiêu bao trùm của Ban Điều hành. Chủ động cung cấp đầu vào để định hình hoặc nâng cao tầm nhìn, chiến lược và mục tiêu bao trùm của Ban Điều hành khi phù hợp hoặc cần thiết.
Chiến lược kinh doanh phản ánh tính bao trùm như thế nào?	Cung cấp đầu vào để cải thiện chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp sao cho phù hợp nhất với tầm nhìn, chiến lược và mục tiêu bao trùm của doanh nghiệp, khi cần thiết.
Doanh nghiệp đang làm gì để thúc đẩy chương trình nghị sự về tính bao trùm của mình và doanh nghiệp đang đạt được tiến triển ở đâu?	Tìm hiểu mức độ trưởng thành và nỗ lực tổng quan đối với đa dạng và bao trùm của doanh nghiệp. Yêu cầu thông tin từ Ban Điều hành để HĐQT hướng dẫn việc giải quyết các khoảng cách đáng kể của doanh nghiệp.
Những yếu tố hỗ trợ (như các nhóm nguồn lực kinh doanh) và rào cản (như định kiến vô thức) hiện có đối với việc tạo ra văn hóa bao trùm là gì? Làm thế nào để thúc đẩy các yếu tố hỗ trợ và phá bỏ các rào cản đó?	Nhận thức rõ về các yếu tố hỗ trợ và rào cản bao trùm của doanh nghiệp (có khả năng cũng ảnh hưởng đến sự đa dạng của doanh nghiệp). Đánh giá và thông qua các giải pháp nhằm thúc đẩy các yếu tố hỗ trợ và phá bỏ các rào cản theo khuyến nghị của Ban Điều hành.

Nguồn: Phân tích của Deloitte.

QUẢN TRỊ

Để thực sự áp dụng và quản trị bao trùm, HĐQT cần phản ánh sự đa dạng của cơ sở khách hàng [của doanh nghiệp] trong thành phần của mình, tạo ra văn hóa bao trùm trong chính các cuộc họp của HĐQT và tích hợp tư duy cũng như hành vi bao trùm vào tất cả các cách thức hoạt động của HĐQT.

Trudy Bourgeois, Nhà sáng lập và Giám đốc điều hành Trung tâm Nguồn nhân lực Xuất sắc

lớn và giám sát rủi ro. Các HĐQT thể hiện các thông lệ quản trị bao trùm tích hợp tư duy bao trùm trong tất cả các thủ tục của HĐQT và hiểu rõ hành động và quyết định của họ có thể dẫn đến các tác động liên quan đến bao trùm như thế nào. Cần nhắc các tình huống tiềm năng trong cuộc họp HĐQT sau:

- Một ví dụ về cách tương tác của HĐQT, khi có những cuộc thảo luận gay gắt hoặc bàn bạc về các chủ đề nhạy cảm trong cuộc họp, liệu tất cả các thành viên HĐQT có thể đóng góp bình đẳng và cảm thấy thoải mái để làm như vậy không? Nếu không, HĐQT có thể thay đổi vận hành như thế nào để tạo ra một môi trường cởi mở và chân thực cho tất cả các thành viên của mình?

- Một ví dụ về quản trị chiến lược kinh doanh, khi HĐQT đang đánh giá xem liệu có nên mua lại một công ty khác hay không, HĐQT có xem xét mức độ bao trùm của công ty đó – được thông tin một phần bởi sự đa dạng của lực lượng lao động – so với doanh nghiệp của mình không? Nếu công ty đó không làm tốt trong các lĩnh vực này, doanh nghiệp có thể gặp phải những rủi ro nào và làm thế nào để giảm thiểu chúng?

Tương tự như vậy, các Ủy ban HĐQT bao trùm coi tính bao trùm là một yếu tố quan trọng khi

soạn thảo và thực hiện các điều lệ của họ, có thể đi xa hơn nữa là nêu chi tiết một cách rõ ràng các kỳ vọng về hoạt động mang tính bao trùm. Như một bước đầu trong việc tự chịu trách nhiệm về thông lệ quản trị bao trùm, HĐQT thậm chí có thể cân nhắc thành lập một Ủy ban, tạm thời hoặc thường trực, tập trung cụ thể vào tính bao trùm. Nhiệm vụ của Ủy ban Bao trùm này là nâng cao sự hiển thị của tính bao trùm trong cuộc họp HĐQT và thúc đẩy các thông lệ quản trị bao trùm trong tất cả các Ủy ban và quy trình của HĐQT.

HĐQT CÓ THỂ TÍCH HỢP BAO TRÙM VÀO CÁCH HỌ QUẢN TRỊ NHƯ THỂ NÀO?

Hội đồng Quản trị nên hỏi gì?	Hội đồng Quản trị nên làm gì?
Quyết định của HĐQT được đưa ra như thế nào? Nếu phù hợp, không những sự đa dạng, mà tính bao trùm được cân nhắc như thế nào trong các quyết định đó?	Xác định cả tác động đa dạng và bao trùm khi đưa ra quyết định, ngay cả với các lĩnh vực thường không liên quan đến đa dạng và bao trùm. Đảm bảo rằng tất cả các thành viên HĐQT tham gia vào quá trình ra quyết định, đều được lắng nghe và tôn trọng.
Điều lệ của các Ủy ban trong HĐQT đặt nền tảng cho các hành vi bao trùm trong tất cả các quy trình liên quan của HĐQT không?	Tích hợp ngôn ngữ, tư duy và hành động bao trùm vào tất cả các thủ tục và thông lệ liên quan của HĐQT.
Nếu sự bao trùm chưa được thực hành, HĐQT có thể bắt đầu thúc đẩy sự bao trùm thông qua các nguyên tắc và hành vi hoạt động như thế nào?	Tiến hành tự đánh giá các thông lệ quản trị bao trùm và xây dựng kế hoạch để tích hợp sự bao trùm vào tất cả các quy trình của HĐQT. Cân nhắc thành lập một Ủy ban chuyên trách về Bao trùm hoặc chỉ định một đại diện dẫn dắt về sự bao trùm trong HĐQT như một bước đầu.
Các dữ liệu sử dụng để thông tin cho hoạt động và quá trình ra quyết định của HĐQT có đến từ các nguồn, quan điểm đa dạng và bao trùm không?	Tránh thiên kiến xác nhận bằng cách yêu cầu Ban Điều hành tìm kiếm những thông tin chính xác và nghiên cứu từ nhiều nguồn và quan điểm đa dạng.

Nguồn: Phân tích của Deloitte.

NHÂN TÀI

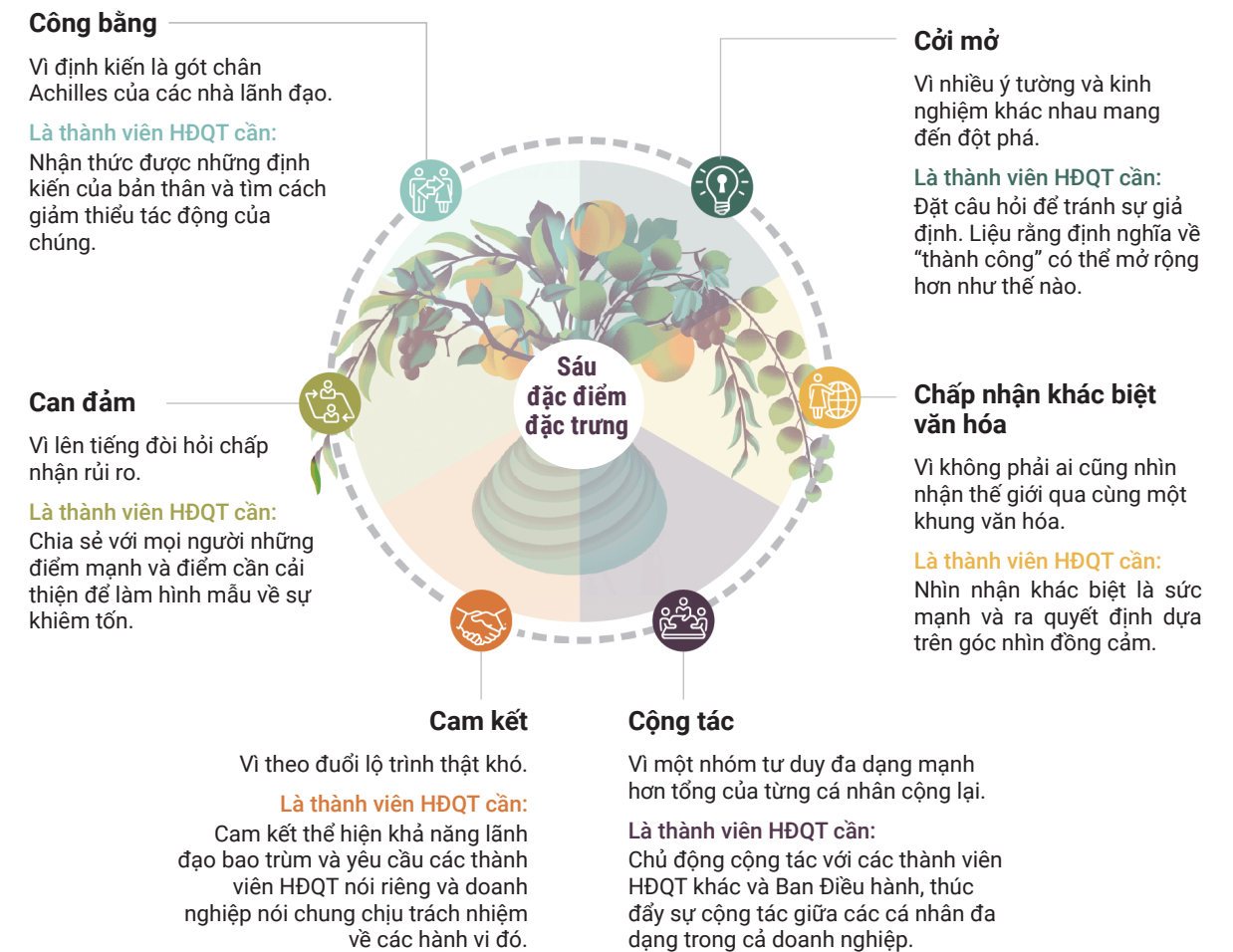
“**Hội đồng Quản trị có thể tác động đến sự bao trùm bằng cách đặt câu hỏi như, '[Ban Điều hành] đang làm gì để đảm bảo rằng mọi nhân viên ở mọi cấp bậc và xuất thân từ mọi hoàn cảnh đều có cơ hội được phát triển và hướng dẫn lên các vị trí quản lý cấp cao?'**

Tướng Lester Lyles (USAF nghỉ hưu), Chủ tịch USAA và Giám đốc General Dynamics và NASA

Người ta thường nói: Văn hóa bắt đầu từ lãnh đạo. HĐQT có thể thúc đẩy tốt nhất chương trình nghị sự về tính bao trùm không chỉ bằng cách thể hiện các tố chất lãnh đạo bao trùm trong số các thành viên của HĐQT, mà còn bằng cách yêu cầu Ban Điều hành chịu trách nhiệm phát triển nhân tài cho doanh nghiệp - cán bộ điều hành, quản lý và nhân viên cơ sở - thành các nhà lãnh đạo bao trùm.

Nhìn chung, các nhà lãnh đạo bao trùm nhìn nhận và đánh giá mọi cá nhân và nhóm dựa trên những đặc điểm riêng biệt của họ và học cách giảm thiểu những định kiến bắt nguồn từ khuôn mẫu. Họ cũng tận dụng cách suy nghĩ của các

LÃNH ĐẠO BAO TRÙM CHO THÀNH VIÊN HĐQT



Nguồn: Juliet Bourke và Bernadette Dillion, Sáu đặc điểm nổi bật của lãnh đạo bao trùm: Phát triển mạnh mẽ trong một thế giới mới đa dạng, Deloitte Insights, 14/4/2016; Phân tích của Deloitte.

nhóm đa dạng để đưa ra ý tưởng và quyết định sáng suốt hơn, giảm khả năng sai sót lên đến 30%, tăng khả năng đổi mới lên đến 20% và thúc đẩy cảm giác tin cậy.

Deloitte đã xác định sáu tố chất nổi bật của lãnh đạo bao trùm: cam kết, can đảm, công bằng, cởi mở, chấp nhận khác biệt văn hóa, và cộng tác. Các thành viên HĐQT có thể sử dụng những đặc điểm này làm khởi đầu để xây dựng mô hình lãnh đạo bao trùm trong tất cả các tương tác và hành vi hàng ngày của họ, cả trong và ngoài phòng họp.

Để thúc đẩy đội ngũ lãnh đạo bao trùm, HĐQT có thể khuyến khích Ban Điều hành thiết lập sáu đặc điểm này thành năng lực chính thức cho

các lãnh đạo cấp cao bằng cách đưa chúng vào các quy trình quản lý hiệu quả hoạt động, phát triển chuyên môn và lập kế hoạch kế nhiệm của doanh nghiệp.

“Các tổ chức hiếm khi thăng chức cho các lãnh đạo doanh nghiệp không có trình độ hiểu biết về tài chính và suy nghĩ này cũng nên được áp dụng đối với việc thể hiện các hành vi bao trùm,” Trudy Bourgeois, nhà sáng lập và Giám đốc điều hành của Trung tâm Nguồn nhân lực Xuất sắc cho biết. “Trên thực tế, tính bao trùm là yêu cầu tất yếu trong kinh doanh. Vì vậy, nếu bạn đang được cân nhắc cho một vị trí lãnh đạo cấp cao thì bạn hẳn phải đã thể hiện được năng lực của một nhà lãnh đạo bao trùm.”

HQDT CÓ THỂ NUÔI DƯỠNG NHÂN TÀI BAO TRÙM NHƯ THẾ NÀO?

Hội đồng Quản trị nên hỏi gì?	Hội đồng Quản trị nên làm gì?
Các đặc điểm và phẩm chất lãnh đạo bao trùm được lồng ghép rõ ràng trong vai trò và kỳ vọng cho các nhà lãnh đạo cấp cao và điều hành như thế nào?	Yêu cầu Ban Điều hành đặt ra các kỳ vọng rõ ràng cho các nhà lãnh đạo cấp cao và điều hành và đánh giá họ xung quanh các tiêu chí lãnh đạo bao trùm. Sử dụng các tiêu chí tương tự để đánh giá Tổng Giám đốc và các thành viên HĐQT.
Bao trùm được lồng ghép như thế nào trong kế hoạch kế nhiệm lãnh đạo của doanh nghiệp?	Ưu tiên góc nhìn bao trùm trong kế hoạch kế nhiệm (bao gồm xem xét tầm quan trọng của các đại diện mang tính đa dạng). Lựa chọn các lãnh đạo bao trùm cho các vị trí chủ chốt và khuyến khích Ban Điều hành thực thi tương tự.
Các mục tiêu bao trùm được lồng ghép trong việc phát triển lãnh đạo và lực lượng lao động của doanh nghiệp như thế nào?	Hỗ trợ Ban Điều hành trong việc thúc đẩy các trải nghiệm và nguồn lực mà đào tạo các nhà lãnh đạo và lực lượng lao động thực hành tính bao trùm và giúp Ban Điều hành xác định khoảng cách kinh nghiệm trong hàng ngũ lãnh đạo cần được khắc phục. Nếu cần thiết, đề xuất phát triển các vị trí mới trong doanh nghiệp, tập trung cụ thể vào việc thực hiện các mục tiêu bao trùm liên quan đến phát triển lãnh đạo và lực lượng lao động.
Các thành viên của doanh nghiệp ở các cấp bậc, bao gồm cả HĐQT, được đào tạo về đa dạng và bao trùm cũng như các hành vi bao trùm như thế nào?	Ảnh hưởng đến chiến lược đào tạo đa dạng và bao trùm, bao gồm tập trung vào giảm thiểu định kiến, và thiết lập tầm quan trọng của việc đào tạo này bằng cách có các thành viên HĐQT tham gia vào các sáng kiến đào tạo.

Nguồn: Phân tích của Deloitte.

TÍNH CHÍNH TRỰC

“**Khi HĐQT suy nghĩ và hành động một cách bao trùm, điều này sẽ gửi đi một thông điệp rất rõ ràng về những điều quan trọng đối với công ty.**
Billie Williamson, Giám đốc Kraton, Cushman & Wakefield, và Pentair

Bằng cách thiết lập văn hóa bao trùm và ưu tiên nó cả trong nội bộ lẫn bên ngoài công ty, HĐQT có cơ hội tự chịu trách nhiệm về việc duy trì tính chính trực của tầm nhìn bao trùm và cải thiện nhận thức của công chúng về doanh nghiệp và thương hiệu của doanh nghiệp đó.

Các thành viên HĐQT có thể thúc đẩy cam kết bao trùm bằng cách tận dụng vốn xã hội và chính trị của riêng họ để trở thành người tiên

phong và hình mẫu, đồng thời tìm cơ hội để thăng tiến công nhận và chính thức thúc đẩy các cam kết của họ về tính bao trùm: trong các thông điệp đến cổ đông, buổi xuất hiện trước công chúng, cuộc phỏng vấn và thuyết trình hội nghị và không chính thức trong các hoạt động kết nối và trò chuyện chuyên nghiệp.

Ở những nơi khác, HĐQT có thể hướng dẫn Ban Điều hành xem xét cách để doanh nghiệp tự nói về hoặc thể hiện tính bao trùm trong các thông tin truyền thông - sách trắng, thông cáo báo chí, tài liệu tiếp thị - và những gì nhân viên của doanh nghiệp nói trên các phương tiện truyền thông. HĐQT cũng có thể khuyến khích Ban Điều hành xem xét tính chính trực trong tầm nhìn bao trùm của các đối tác tiềm năng khi tham gia vào liên minh với các doanh nghiệp khác hoặc ký kết hợp đồng với các đối tác trong chuỗi cung ứng.

HQDT CÓ THỂ ĐƯA BAO TRÙM VÀO LÀM MỘT VẤN ĐỀ VỀ TÍNH CHÍNH TRỰC NHƯ THẾ NÀO?

Hội đồng Quản trị nên hỏi gì?	Hội đồng Quản trị nên làm gì?
Thương hiệu bao trùm doanh nghiệp hướng đến ra bên ngoài là gì và nó được thể hiện như thế nào? (Chẳng hạn như các bên hữu quan và khách hàng nói gì về trải nghiệm của họ với văn hóa, sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp.)	Giúp Ban Điều hành củng cố thương hiệu bao trùm của doanh nghiệp ở bên ngoài và tư vấn cho họ về các rủi ro liên quan và các điểm cần cải thiện.
HQĐT, Ban Điều hành và các nhà lãnh đạo khác nói về và thể hiện tính bao trùm như thế nào, cả trong nội bộ lẫn bên ngoài công ty?	Tích cực thể hiện các hành vi và phẩm chất lãnh đạo bao trùm trong tất cả các tương tác cá nhân và nghề nghiệp.
Nhận thức của nhân viên về tính bao trùm như thế nào?	Hiểu rằng nhận thức của nhân viên là một động lực kinh doanh quan trọng, và yêu cầu Ban Điều hành liên tục thực hiện các biện pháp nhằm đánh giá nhận thức của nhân viên về tính bao trùm tại doanh nghiệp một cách hiệu quả.
Làm thế nào để các đối tác, khách hàng hoặc nhà cung cấp của doanh nghiệp truyền đạt quan điểm của họ về tính bao trùm?	Hiểu cách các bên hữu quan chính trong chuỗi giá trị của doanh nghiệp tiếp cận, quản trị và thúc đẩy tính bao trùm, xem xét điều này có phù hợp và có thể ảnh hưởng đến cam kết của chính doanh nghiệp đối với tính bao trùm.

Nguồn: Phân tích của Deloitte.

HIỆU QUẢ HOẠT ĐỘNG

“**[Thúc đẩy] tính bao trùm phải là trách nhiệm chung, tuy nhiên vai trò của các bên là khác nhau. Ban Điều hành thực thi và thúc đẩy sứ mệnh [bao trùm], và HĐQT yêu cầu Ban Điều hành và doanh nghiệp phải chịu trách nhiệm về sứ mệnh đó.**”

Sheila Penrose, Chủ tịch Jones Lang LaSalle và Giám đốc McDonald

Mọi sự chuyển đổi đều có thể gây cạn kiệt nguồn lực và thất bại trừ khi có người chịu trách nhiệm về kết quả. Việc xây dựng và duy trì văn hóa bao trùm cũng không phải là một ngoại lệ, điều này đòi hỏi HĐQT phải yêu cầu Ban Điều hành, tất cả nhân viên và chính HĐQT chịu trách nhiệm.

Nhiệm vụ của HĐQT là giám sát các chỉ số về đa dạng và bao trùm, đồng thời yêu cầu Ban Điều hành thu thập và phân tích các dữ liệu liên quan (xem phần “Đo lường tính đa dạng và bao trùm”). Ví dụ, khoảng 32% số người tham gia khảo sát về nguồn nhân lực năm 2017 cho biết doanh nghiệp của họ không đo lường hay giám sát tính đa dạng và bao trùm trong nỗ lực tuyển dụng của họ.

HĐQT có thể đóng một vai trò quan trọng trong việc thu hẹp khoảng cách này cũng như của các khía cạnh khác. Với dữ liệu, HĐQT không những có thể giám sát tiến độ của doanh nghiệp mà còn định hướng các nỗ lực của chính họ nhằm vận hành vai trò đa diện của HĐQT trong việc lồng ghép tư duy và hành vi bao trùm vào chiến lược, nhân tài, quản trị, tính chính trực và hiệu quả hoạt động.

HĐQT có thể nâng cao trách nhiệm giải trình của Ban Điều hành đối với tiến triển về tính bao trùm bằng cách trao thưởng một cách có chủ đích cho hiệu quả bao trùm tốt. Trong khi 78% số người tham gia khảo sát nói trên tin rằng tính bao trùm là một lợi thế cạnh tranh, chỉ có 6% số

người tham gia cho biết doanh nghiệp của họ thực sự gắn kết quả đa dạng và bao trùm với quản lý hiệu quả hoạt động và chế độ đãi ngộ. Do đó, ở các cấp cao nhất trong doanh nghiệp, HĐQT nên xem xét việc liên kết phần trăm nhất định của thù lao dựa trên hiệu quả hoạt động với việc đạt được các mục tiêu bao trùm. Đối với phần còn lại của lực lượng lao động, HĐQT cũng có thể khuyến khích Ban Điều hành phát triển các cách để khiến tất cả nhân viên chịu trách nhiệm về hành vi bao trùm. Những cách này có thể bao gồm các chiến lược như phát triển kỳ vọng về hiệu quả hoạt động chính thức hoặc tạo ra các phần thưởng hiện kim, giải thưởng hoặc chương trình vinh danh.

HĐQT cũng nên đánh giá hiệu quả hoạt động của chính họ trong việc thể hiện các đặc điểm lãnh đạo bao trùm của từng thành viên và cùng nhau tiến hành các hoạt động quản trị bao trùm.

ĐO LƯỜNG TÍNH ĐA DẠNG VÀ BAO TRÙM

Để đo lường sự đa dạng, các doanh nghiệp có thể theo dõi tỷ lệ tuyển dụng nhân viên trong các nhóm nhân khẩu học khác nhau, có thể được xác định theo giới tính, chủng tộc hoặc dân tộc, quân nhân hoặc cựu chiến binh, xu hướng tình dục LGBTQ+, hoặc tình trạng khuyết tật, v.v.

Để đo lường tính bao trùm, thường có thể khó khăn hơn, các doanh nghiệp có thể so sánh tỷ lệ giữ chân, thăng chức và nghỉ việc trong các nhóm nhân khẩu học khác nhau được sử dụng để theo dõi sự đa dạng. Ngoài việc đo lường các yếu tố này, các doanh nghiệp nên tiến xa hơn để hiểu rõ lý do cho bất kỳ sự khác biệt nào và liệu việc thiếu văn hóa bao trùm có phải là nguyên nhân gốc rễ hay không. Ngoài ra, các doanh nghiệp có thể thực hiện các khảo sát liên tục để hỏi nhân viên về nhận thức của họ về môi trường làm việc, mức độ gắn kết và trải nghiệm tổng thể của nhân viên.

Đánh giá này có thể được kết hợp với các hoạt động tự đánh giá hàng năm của HĐQT hoặc, nếu HĐQT quyết định thành lập một Ủy ban Bao trùm, thông qua quá trình thẩm định của các thành viên Ủy ban Bao trùm.

Khi các mục tiêu bao trùm của doanh nghiệp không đạt được, HĐQT có thể làm việc với Ban Điều hành để xây dựng các kế hoạch hành động khắc phục. Những kế hoạch như vậy có thể bao gồm việc triển khai nâng cao nhận thức và đào tạo bổ sung cho các lĩnh vực cần cải thiện hoặc sa thải những nhân viên có hành động đi ngược lại với văn hóa bao trùm.

HĐQT CÓ THỂ GIÁM SÁT HIỆU QUẢ BAO TRÙM CỦA DOANH NGHIỆP NHƯ THẾ NÀO?

Hội đồng Quản trị nên hỏi gì?	Hội đồng Quản trị nên làm gì?
Các chỉ số nào được đặt ra để đo lường hiệu quả các nỗ lực bao trùm của doanh nghiệp và xác định các khoảng trống?	Tác động đến các loại chỉ số được sử dụng để theo dõi tiến độ và kết quả của các nỗ lực bao trùm cũng như thứ tự ưu tiên của các chỉ số này. Ưu tiên đưa bao trùm vào chương trình nghị sự của HĐQT bằng cách thường xuyên sắp xếp thời gian trong các cuộc họp HĐQT để thảo luận và giám sát tiến độ cũng như mục tiêu về tính đa dạng và bao trùm.
Các hành vi và kết quả mang tính bao trùm được khen thưởng, công nhận và tôn vinh như thế nào ở cấp độ cá nhân và doanh nghiệp? Các hành vi và kết quả không bao trùm được khắc phục hoặc giảm thiểu như thế nào?	Tôn vinh một cách công khai những cải tiến về bao trùm và khen thưởng những cá nhân thể hiện khả năng lãnh đạo bao trùm. Phối hợp cùng Ban Điều hành phát triển các hành động và kế hoạch để khắc phục hoặc giảm thiểu các hành vi không bao trùm.
Doanh nghiệp đang theo đuổi những cải tiến liên tục để nâng cao các hoạt động và kết quả mang tính bao trùm của chính mình như thế nào?	Giúp Ban Điều hành xác định các doanh nghiệp đứng đầu ngành để đo lường mức độ trưởng thành về tính bao trùm của doanh nghiệp so với họ.

Nguồn: Phân tích của Deloitte.



3 HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ CÓ THỂ HÀNH ĐỘNG GÌ NGAY?

“**Mục tiêu cuối cùng là tính bao trùm, và đó là cách bạn có thể đưa ra kết quả và giải pháp tốt hơn cho các cổ đông.**”

Thành viên HĐQT
một công ty dầu mỏ Fortune 500

Tạo dựng và duy trì văn hóa bao trùm có thể là một trong những thách thức khó khăn nhất mà ban lãnh đạo của doanh nghiệp, bao gồm cả HĐQT, có thể đảm nhận. Không giống như việc thiết kế một sản phẩm tốt hơn hoặc loại bỏ tận gốc những nhược điểm trong quy trình, điều này có thể đòi hỏi đào tạo con người cách tư duy mới, loại bỏ những quan điểm và hành vi ăn sâu vào nhận thức, và thậm chí là trong tiềm thức. Tuy nhiên, những phần thưởng tiềm năng quá lớn, nghĩa vụ đạo đức quá mạnh mẽ và rủi ro thất bại quá cao để HĐQT không dẫn dắt vấn đề này.

Các khái niệm nêu trong ấn phẩm này không nhằm mục đích là một giải pháp chung cho tất cả doanh nghiệp. Mỗi công ty nên điều chỉnh cách tiếp cận quản trị bao trùm của mình để phản ánh các đặc điểm riêng của công ty: quy mô và phạm vi địa lý; tính phức tạp của cơ cấu tổ chức; loại hình công ty đại chúng, tư nhân hay phi lợi nhuận; ngành nghề hoạt động; mức độ trưởng thành về tính đa dạng và bao trùm hiện tại; quy mô cũng như tính phức tạp của HĐQT.

Tuy nhiên, thực hiện các bước để tăng cường tính bao trùm trong năm phạm vi trách nhiệm chính của HĐQT có thể đặt nền tảng cho HĐQT:

- Làm rõ hiện trạng phương pháp tiếp cận của HĐQT đối với quản trị bao trùm.
- Đánh giá phương pháp tiếp cận đó so với các thông lệ tốt nhất.

- Xác định những điều có thể làm nhằm đạt được mục tiêu quản trị bao trùm.
- Triển khai những thay đổi cần thiết để hoàn thành những mục tiêu đó.

Bằng cách làm gương về tính bao trùm trong các cuộc họp của HĐQT, ủng hộ văn hóa bao trùm cả trong nội bộ lẫn bên ngoài công ty, và yêu cầu Ban Điều hành chịu trách nhiệm thực hiện các biện pháp cụ thể để lồng ghép văn hóa bao trùm vào trong doanh nghiệp, HĐQT có thể thúc đẩy việc quản trị bao trùm đã diễn ra quá chậm bấy lâu nay.

DANH SÁCH KHỞI ĐẦU QUẢN TRỊ BAO TRÙM

- Chiến lược**
Hiểu biết về môi trường đa dạng và bao trùm hiện tại của doanh nghiệp.
- Nhân tài**
Tự đào tạo về tính bao trùm và quản trị bao trùm.
- Quản trị**
Bắt đầu tích hợp tính bao trùm vào tất cả các quy trình của HĐQT.
- Tính chính trực**
Cùng với Ban Điều hành, định nghĩa cụ thể ý nghĩa của tính bao trùm và các hành vi hỗ trợ.
- Hiệu quả hoạt động**
Bắt đầu ưu tiên tính bao trùm như một vấn đề chiến lược quan trọng trong chương trình nghị sự của HĐQT và giám sát các chỉ số liên quan.

Nguồn tham khảo cho bài viết này:
Fucci, M. and Cooper, T. (2019). *Tính cần thiết của Hội đồng Quản trị bao trùm*. Deloitte Insights.





Dear Distinguished Readers,

Sustainable Development & Green Growth is considered an inevitable trend and also the center of the development strategy of each country, industry, and the whole business community. The sustainable and transparent development of Vietnam’s capital market is a crucial part that has influenced ESG-integrated Green Growth. In a complete and balanced corporate governance ecosystem of regulators, business communities, and investors, the Vietnam Institute of Directors (VIOD), a member of the Global Network of Director Institutes (GNDI), acts as an intermediary institution, focusing on supporting, consolidating and improving the quality of corporate governance in association with sustainability.

Carrying out the mission of “leading the way - cooperating for development,” VIOD is a pioneering and professional organization in corporate governance in Vietnam. With the support of the founding partners (the International Finance Corporation - IFC, the Swiss State Secretariat for Economic Affairs - SECO, and the State Securities Commission - SSC), sponsors, and members in the Corporate Membership Program (CMP) and Individual Membership Program (IMP) network, VIOD has continuously implemented governance awareness programs associated with mindset development and actions taking as well as participated in corporate governance assessment projects in the country and in the ASEAN region, and the OECD-Asia Roundtable on Corporate Governance.

Recently, in September 2023, OECD has officially announced the revised Corporate Governance Principles, in which the principles are revised to prioritize the sustainability and resilience of corporations, especially their management of climate-related risks and opportunities. In addition, VIOD’s 6th Annual Forum with the theme of “Unlocking Green Finance and E&S Governance” is expected to share practical experiences and approaches to Green Finance towards the effective and sustainable governance of companies.

Effective corporate governance starts with an effective board of directors, which is diverse, committed and resilient in pioneering the application of E&S Governance - a key to unlocking Green Finance. In this issue, we will focus on the topic of “Board Diversity and Inclusion.” We believe that this Directors Bulletin is a useful reference for board members, investors, regulators, and VIOD members to work together towards integrating global leading practices to build more diverse and inclusive boards for the sustainable development of the companies, market, and economy.

Chairperson

Ha Thu Thanh

Vice Chairperson

Dominic Scriven OBE



TABLE OF CONTENTS

FOREWORD | VIOD’S BOARD OF DIRECTORS39

ABOUT VIOD.....42

SECTION I – BOARD DIVERSITY AND ITS EFFECTIVENESS 45

1. Board diversity.....46

2. Women on board strengthen business performance.....48

3. Embracing generational diversity.....50

4. Director independence matters.....53

SECTION II – THE INCLUSION IMPERATIVE FOR BOARDS 54

1. Board inclusion.....56

2. Why should boards care about inclusion?.....57

SECTION III – BOARD FOR THE FUTURE 60

1. Board’s responsibilities in building diversity.....62

2. Board’s responsibilities in influencing inclusion.....64

3. What can boards do now?.....72

VIOD - A PIONEERING AND PROFESSIONAL ORGANIZATION IN CORPORATE GOVERNANCE IN VIETNAM

The Vietnam Institute of Directors (VIOD), a member of the Global Network of Director Institutes (GNDI), is a professional, independent, and pioneering organization to promote standards and best practices in corporate governance and sustainability for Vietnamese corporations.

VIOD's activities aim to improve the professionalism of the board of directors, promote transparency and efficiency, gather and connect board members, and build a network of board members, business leaders, and economic sectors through corporate governance associated with sustainability, and thereby contributing to building a corporate governance and sustainability ecosystem for the stock market in particular and the financial market in general in Vietnam.

OUR MISSION



- ▶ Enhance the professionalism, expertise and status of Vietnamese Directors.
- ▶ Share best corporate governance practices and resources.
- ▶ Create a peer exchange and networking platform.
- ▶ Influence corporate policies and advocate for market reforms.
- ▶ Boost investor confidence in Vietnam's private sector and capital markets.

OUR VISION



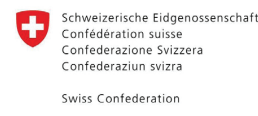
- ▶ To be the pioneering and leading corporate governance professional organization in Vietnam.

OUR COMMITTED VALUES



- Compliance
- Transparency
- Integrity

FOUNDING PARTNERS



FOUNDING MEMBERS



PLATINUM CMP MEMBERS



GOLD CMP MEMBERS



COOPERATING PARTNERS



SPONSORS





SECTION I: BOARD DIVERSITY AND ITS EFFECTIVENESS



“Effective boards include members with a diversity of expertise, skills, and perspectives. On the contrary, boards too homogenous can cause narrow-minded or “group” thinking thus posing serious risks.

Policy Brief on Improving Corporate Governance of SEE Banks



1 BOARD DIVERSITY

Diversifying the board is becoming essential for companies to thrive and grow in today’s business environment. As a matter of fact, corporate boards of directors-spurred by a mix of persuasive research; pressure from shareholders, employees, customers and business partners; and their own intuitive sense of what’s right-have been working for years to improve diversity in their own ranks.

Certain progress has been made. For example, the percentage of women on Fortune 500 boards rose to 22.5 percent in 2018, up from 15.7 percent at the start of the decade. People of color on Fortune 500 boards increased from 12.8 percent in 2010 to 16.1 percent in 2018. In addition, in the U.S., a 2020 analysis identified

Diversity refers to the presence of people who, as a group, have a wide range of characteristics, seen and unseen, which they were born or have acquired. These characteristics may include their gender identity, race or ethnicity, military or veteran status, sexual orientation, ability, experience, background, skill set, perspective, and more.

200 companies with greater than 40% diversity - nearly four times the number of companies a decade ago.

“We believe that a lack of diversity on the board undermines its ability to make effective strategic decisions. That, in turn, inhibits the company’s capacity for long-term growth.”

Letter to all Russell 1000 companies, BlackRock

Board diversity helps better decision making and problem solving, leads to innovation and creativity, thereby improving a company’s reputation and relationships with stakeholders. It can also become a value for customers, company employees and partners, and potential shareholders to recognize the board’s interest in the diverse and sustainable development of itself and the company at different times. A recent “E&S-Friendly Boards” report by Diligent and the Esade Center of Corporate Governance, which compares the environmental and social performance of 5,295 companies in 50 countries with the activity and composition of their boards, found that diversity in BOD is a key factor for environmental and social performance. The report also highlighted that having an independent coordinator on the board, as in 28% of the companies surveyed, and in particular a sustainability committee, as in 12%, makes a crucial difference to environmental and social performance.

“This [E&S-Friendly Boards] report showcases the need to step as far away as possible from the traditional models identified with homogenous, male, pale and stale board membership. Diverse board membership, particularly as regards gender, age, nationality and experience contributes social value and is linked to better non-financial results and environmental and social sustainability.”

Mario Lara, Director of the Esade Center for Corporate Governance

References:

- Fucci, M. and Cooper, T. (2019). *The inclusion imperative for boards. Deloitte Insights.*
- J. Creary, S., Foutty, J. and Mitchell, K. (2023). *How Diversity Can Boost Board Effectiveness. MIT Sloan Management Review.*
- Diligent and The Esade Center of Corporate Governance (2022). *Environment (E) and Social (S) friendly boards: Linking board effectiveness attributes with E and S performance.*
- VIOD and VBCWE (2023). *Women Directors Summit.*



2

WOMEN ON BOARD STRENGTHEN BUSINESS

“Companies that overlook half of the world’s population overlook half of the world’s talent. To compete effectively, we need to reflect the diversity of the world in which we, and our clients, live and work.”

Sheila Penrose Fotolia,
Chair of the Board Jones Lang LaSalle

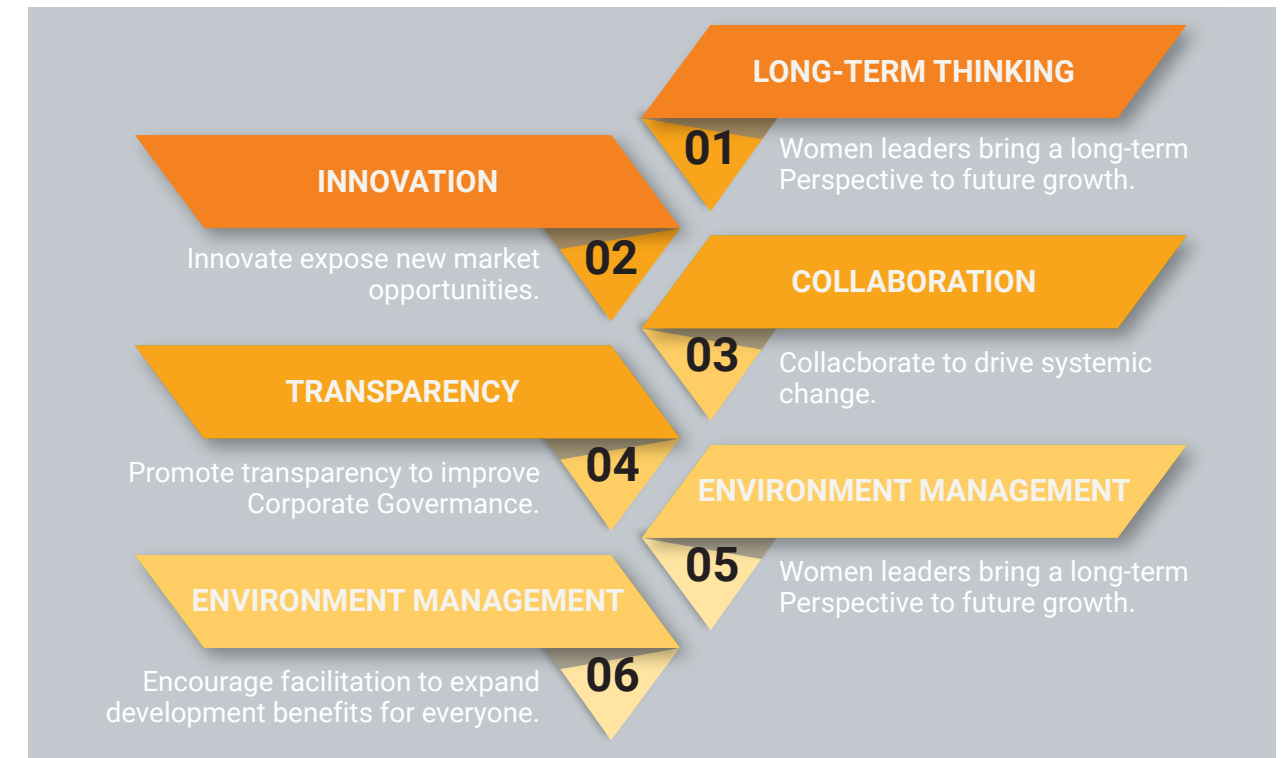
performance, measured through both ROA and ROE. On average, ASEAN companies that had boards with more than 30 percent female membership had an average ROA of 3.8 percent, compared to 2.4 percent for companies with no women on the board. Similarly, companies with more than 30 percent female board membership had an average ROE of 6.2 percent, compared to 4.2 percent for companies with no women on the board. A Credit Suisse analysis indicated that companies with at least one woman on the board had generated a compound excess return of 3.5 percent per year for investors since 2005, compared to companies where the boardroom was entirely male.

IFC’s 2019 Board Gender Diversity in ASEAN report found that companies with a higher proportion of women on their boards are generally associated with greater financial



Source: VIOD and VBCWE’s 2023 Women Directors Summit.

Having higher proportions of women on boards can also provide other numerous benefits to companies, including diversity in decision-making, better corporate governance, understanding of consumers, talent attraction and retention, ethics and responsibilities management, as well as the creation of a more transparent working environment and improvements in environmental, social, and governance (ESG) standards. Notably, boards with more women tend to achieve the following six key competencies of business leaders to achieve global goals.



Source: VIOD and VBCWE’s 2023 Women Directors Summit.



References: IFC (2019). Board Gender Diversity in ASEAN.

3 EMBRACING GENERATIONAL DIVERSITY

Over the last two decades, a lot of ink has been spilled on the importance and benefits of board diversity, but compared to other facets of diversity, age diversity or more accurately, generational diversity, remains an overlooked element in the boardroom.

BABY BOOMERS BOOM

The four major generational groups that currently dominate the workforce are:

- The Traditionalists – born between 1925 and 1946.
- The Baby Boomers – born between 1946 and 1965.
- Generation X-ers – born between 1965 and 1981.
- The Millennials – born between 1981 and 2000.

A generationally diverse board will typically be represented by two or more generations. However, it is not uncommon for board memberships across the world today to be dominated by only one generation – the Baby Boomers.

According to the Singapore Board Diversity Report 2014 by NUS Business School, this is true for more than half of the boards of SGX-listed companies. Other studies in the US, UK and Australia found similar homogeneity.

In the US, the average age on all boards of S&P 500 companies is 62.4 and board age diversity does not seem to vary significantly by company size or industry. Similarly, in the UK, nonexecutive directors are notably drawn from a narrow pool of candidates predominantly above 60 years of age. The situation is not much different in Australia, where close to 80 percent of directors are aged between 50 and 70 years.

GENERATIONAL DIVERSITY AND BOARDROOM PERFORMANCE

In theory, generational diversity makes sense because it helps the board tap into the perspectives of different directors who better understand the need and sensitivity of stakeholders in their generation. Some would also argue that younger generations are more open to new approaches than older ones, which may gravitate towards maintaining the status quo. Moreover, having a wider range of perspectives in the boardroom also means that the status quo is constantly challenged and critically re-assessed, which guards against the notorious “groupthink”.

While conventional wisdom dictates that business experience can only be gained with age, this may not always be the case. An obvious example is the technology literacy gap prevalent in older generations. In 2014, Walmart bucked the trend by appointing 30-year-old Kevin Systrom, former CEO and co-founder of Instagram, to its board of directors, believing that Systrom’s technical and digital expertise to be invaluable as Walmart planned to further connect with customers and deploy new capabilities through e-commerce and mobile channels.

In practice, however, empirical studies show that the benefits of generational diversity are inconclusive. On one end of the spectrum, the Singapore Board Diversity Report 2014, for example, observes that Singapore companies with generational diversity performed significantly better with an average return on assets of 3.3 percent compared to 0.6 percent for those without.

On the other end of the spectrum, there is research such as a German study by Talavera,

Yin and Zhang, *Managing the Diversity: Board Age Diversity, Directors’ Personal Values and Bank Performance*, which found that generationally diverse boards are harmful to firm performance, profitability and strategic change due to communication breakdown and conflicts among directors.

Yet other studies, for example, FerreroFerrero, Fernandez-Izquierdo, and MunozTorres’ *Age Diversity: An Empirical Study in the Board of Directors*, found no significant effects between generational diversity and corporate performance.

BRIDGING THEORY AND PRACTICE

The gap in benefits between theory and practice may be due to the fact that while it is easy to achieve diversity, it is much more challenging to achieve inclusiveness, which requires an environment of mutual respect, involvement and connection.

The benefits of diversity can only be reaped where the group can work cohesively together, but this cannot happen if minority board members are marginalised. Where democratic participation in the team is limited, it may result in hostility, unproductive behaviour, group dissatisfaction and turnover.

An alternative outcome, which is no more desirable, is that minority board members simply conform, in which event they become deadweights who contribute nothing to team performance.

As such, generational diversity can be a “doubleedged sword” that has the potential to bring rewards, but if not managed properly, could lead to inefficiency and shareholder costs. It will require exceptional leadership from the board chair to harness the richness and value of a heterogeneous board by creating a culture of openness and constructive challenge which allows a diversity of views to be expressed and where each member is accorded mutual respect.

That said, generational diversity for the sake of it benefits few. The unsaid assumption is that it must first be undergirded by the board as a whole possessing the pre-requisite skillsets, experience and competence. Clearly, age alone brings no direct shareholder benefit but where a candidate fulfils the skills and competencies in the desired board composition matrix, the added benefit of having generational diversity could come into play. Where a company places a greater emphasis on other aspects of diversity rather than the skills and expertise of an individual, it runs the risk of making such individuals feel disenfranchised from the wider board.

Even when a company does manage to find appropriately skilled individuals to add more diversity to the board, the company needs to be prepared that board members may first need to earn each other’s trust in decision-making and this may, at least initially, lead to a decision-making process. Such inefficiencies will generally reduce over time as members become more familiar with each other, but if stretched over an even longer period of time, the heterogeneity in the group could dull. This underscores the importance of board refreshment, which should be done often enough to maintain a healthy level of debate and engagement at board discussions, but not so often that it becomes disruptive to the dynamics among the members.

References:

Kong, E. (2017). *Embracing Age Diversity*. *SID Directors’ Bulletin* 2017 Q4.



4

DIRECTOR INDEPENDENCE MATTERS

“

Independence is important from the advisory and the monitoring function so that [directors] can actually do their oversight and be objective about it. Most importantly, I think board members need to make those decisions that are in the best interests of the shareholders, so it means there's no conflict of interest.

Debbie McCormack,

Accenture's Global Board Effectiveness and Sustainability Lead

”

Independent directors bring diverse perspectives, experiences, and industry backgrounds to the table, contributing to more well-rounded and informed decision-making within the boardroom. Their ability to provide objective oversight is crucial in maintaining a healthy board-management tension, allowing for robust discussions that are free from conflicts of interest.

Having independent directors on board promotes a variety of viewpoints, reducing the risk of groupthink and enhancing the board's ability to navigate complex challenges. Diverse boards are better equipped to address the multifaceted needs of stakeholders, reflecting a broader range of experiences and insights. Moreover, the emphasis on stakeholder-focused decision-making ensures that the interests of shareholders are at the forefront of board deliberations.

However, challenges associated with maintaining true independence among board members exist. Concerns are raised about the potential sway of long-serving directors, whose relationships with management may compromise their objectivity. As such, many European countries have set mandated term limits to require refreshment on the board to meet the requirement on independent directors. In the

U.K., boards of public companies must undergo regular peer reviews of their independence by third parties. Along the same lines, many U.S. boards now do a “board effectiveness health check” every two or three years to ensure that all directors are contributing as anticipated and that the boardroom culture is conducive to supporting management.

Recent trends indicate a positive shift toward more strategic and objective board composition, acknowledging the efforts of boards actively seeking independent directors to foster board diversity and objective decision-making and ensure effective corporate governance.

References:

Rockel, N. (2023). Why director independence matters, and how can boards ensure it. Fortune.

SECTION II: THE INCLUSION IMPERATIVE FOR BOARDS



1 BOARD INCLUSION

While diversity and inclusion may be inextricably linked, they are not one and the same. The main difference between the two is that diversity is a state of being and is not itself something that is “governed,” while inclusion is a set of behaviors and can be “governed.”

Inclusion refers to the practice of making all members of an organization (including board members) feel welcomed and giving them equal opportunity to connect, belong, and grow-to contribute to the organization, advance their skill sets and careers, and feel comfortable and confident being their authentic selves.

There’s little debate that driving diversity should continue to be an important priority for all organizational leaders; nevertheless, it is

becoming increasingly evident that focusing on diversity without also focusing on inclusion is not a winning strategy. Management teams—their efforts often led by chief diversity, inclusion, or human resources officers—have started to recognize this, and some have taken concrete action to develop and execute inclusion strategies that go beyond diversity to create inclusive cultures at their organizations.

Inclusion, however, is an issue whose importance touches leaders beyond the C-suite. So, what can boards do to further promote and solidify an inclusive culture at the organizations they oversee? A great deal, it turns out. Although boards of directors remain one step removed from the C-suite’s execution focus, they have a meaningful role to play in building an inclusive enterprise, and they can govern in ways that put C-suites and organizations on a positive path.



2 WHY SHOULD BOARDS CARE ABOUT INCLUSION?

“The board setting an example is important,” states a director of a Fortune 500 industrial products manufacturer. “If the board is not both diverse and inclusive, it lacks credibility with management”—as likely as well with investors, customers, employees, and other stakeholders.

Yet boardroom conversation around the board’s influence over inclusion is often scarce. A review of some charters for board committees in areas with potential diversity and inclusion implications—such as nominating and governance, human resources, and compensation—revealed that while more than half mentioned diversity and inclusion, these references most often only pertained to demographic composition (diversity). A small minority of these charters made direct references to the board’s oversight of inclusive organizational culture, practices, or strategy (inclusion). Additionally, while many boards use tools such as board competency matrices

in their succession planning efforts, most of these tools do not provide detailed insight into board members’ experiences and capabilities, including their experience or capability in practicing inclusive behavior.

Qualitative research further reinforces the need for additional board focus on inclusion. Interviews with board members and executives of organizations across the marketplace reveal that a large majority of boards may not consider diversity and inclusion as separate concepts. Indeed, most boards’ current efforts in these areas focus mostly on diversity.

Boards have an interest in encouraging inclusion as well as diversity, however. The uplift organizations receive from having an inclusive culture, and not just a diverse workforce, is substantial. Where an inclusive culture exists, employees are much more likely to see themselves as part of a high-performing organization in which teams collaborate and

consistently meet client and customer needs. Teams also perform better when they are both diverse and inclusive—there is less groupthink and more innovation. In fact, the board, as a team, can also exemplify this pattern. When comparing low- and high-performing boards, high-performing boards are more likely to exhibit gender balance and inclusive behaviors.

These outcomes of inclusion can translate into financial results. When operating under an inclusive culture and inclusive talent practices, organizations generate up to 30 percent higher revenue per employee, are more profitable than their competitors, and become eight times more likely to achieve positive business outcomes.

In short, because diversity alone does not ensure that organizations are able to bring a wide variety of insights, life experiences, and perspectives to bear on their challenges and opportunities, boards should also value and promote inclusion as a separate yet connected priority.

It is time for boards to recognize both their potential for influencing inclusion and their responsibility to do so, not only for the sake of their own organizations and employees but, where relevant, also for the sake of their various stakeholders. “Shareholders ask about diversity and inclusion because they know [diversity and inclusion] add to long-term shareholder value,” says Kosta Kartsotis, chairman and CEO, Fossil Group. Furthermore, as markets and customer preferences shift, boards and executives benefit from recognizing that prioritizing the inclusion of diverse customers and stakeholders is key to staying competitive in the marketplace.

How can boards shift into an inclusion governance mindset? While it may seem an amorphous undertaking, it is possible for boards to chart a clear way forward that embeds inclusion into every facet of the organization’s work, workforce, and workplace.

References:
 Fucci, M. and Cooper, T. (2019). *The inclusion imperative for boards*. Deloitte Insights.





SECTION III: BOARD FOR THE FUTURE


Creating a diverse and inclusive culture is as important for organizations today as anticipating disruptive issues like cyber risk and the future of talent and transformative issues such as ESG. An effective diverse board is critical to providing oversight on these evolving topics and guiding the organization to act on inclusion.

When boards actively show they care about diversity and inclusion (D&I) in multiple ways - including making a demonstrated commitment to increasing board diversity - they are more likely to create an environment where diverse voices are heard than are boards whose approach to D&I is more circumscribed.

1 BOARD'S RESPONSIBILITIES IN BUILDING DIVERSITY

To effectively build a pipeline of diverse board talent may require effort on the part of the board. Many boards have used competence matrices to determine its composition and inform its succession planning to ensure diversity.

EXAMPLE OF A BOARD COMPETENCE MATRIX



	Theodore H. Bunting	E. Michael Caulfield	Susan D. DeVone	Joseph J. Echevania	Cynthia L. Egan	Kevin T. Kabat	Timothy F. Keaney	Gloria C. Larson	Richard P. McKenney	Ronald P. O'Hanley	Francis J. Shammo
Qualifications and Attributes											
Accounting/Auditing	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●
Business Operations	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Capital Management	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Corporate Governance Leadership		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Financial Expertise/Literacy	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Independence	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Industry Experience		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
International		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Investment Markets		●		●		●			●		
Other Recent Public Board Experience	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●
Public Company Executive Experience	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Regulatory/Risk Management	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Technology			●	●							●
Demographic Background											
Tenure (Years)	5	11	0	2	4	10	6	13	3	3	3
Age (Years)	59	71	59	61	62	61	56	68	49	61	57
Gender (Male/Female)	M	M	F	M	F	M	M	F	M	M	M
Race/Ethnicity											
African American/Black	●										
Hispanic/Latino				●							
Caucasian/White		●	●		●	●	●	●	●	●	●

Source: VIOD's Director Certification Program.



However, often, board candidate names are drawn from an elite social network of the existing directors themselves, and the lack of access minority groups typically have to such network may be one contributing factor to the perceived shortage of qualified minority candidates for corporate board service. The problem is accentuated for boards operating in niche industries, such as oil and gas, and life sciences, where an appropriate level of industry expertise is desired, causing the pool of potential board candidates to be reduced.

Where boards hit a dead-end within their own network of contacts, it may be helpful to engage professional search firms to widen the pool of potential director nominees. Other than assisting with due diligence on a candidate's leadership, independence, character, competence and experience, the brief to external search consultants may specifically include the

requirement to present diverse candidates for consideration.

Boards whose members come from different generations can translate to greater wealth in information and perspectives within a decision-making unit, but inclusiveness is key to reaping its benefits. Tokenism may appease, but it brings no direct shareholder value. For many boards, a change in mindset may be required for the group to achieve an optimal mix and one that effectively offers constructive dissent, leverages each member's experience and perspectives to better understand issues, asks thought-provoking questions, demands pertinent information and makes better informed decisions — achieving outward diversity is just the first step.

References:
Kong, E. (2017). *Embracing Age Diversity*. *SID Directors' Bulletin* 2017 Q4.

2

BOARD'S RESPONSIBILITIES IN INFLUENCING INCLUSION

“
It all starts at the board to set the tone for inclusion as a priority both internally and externally.
 Ken Denman, governance & nominating committee chair, Motorola Solutions

As these responsibilities evolve to account for changes in regulations, the business environment, and society in general, the role boards play in influencing inclusion within each of these five areas is becoming even more important.

”
STRATEGY

Past research reveals, and Deloitte’s interviews confirm, that boards of directors traditionally own five key areas of organizational oversight:

- Strategy
- Governance
- Talent
- Integrity
- Performance

“
Boards don't run the company-they govern. Boards can ask questions about the culture, whether or not it's inclusive, and how to support an inclusive culture with the business strategy. That's the board's job.

Director,
 various Fortune 500 organizations

In the most inclusive organizations, inclusion is seen by all employees as critical to business strategy. However, building an inclusive culture does not happen overnight. Boards can expedite progress by helping management define a common vision for what inclusion means and embed that vision directly into the business strategy.

In defining the vision for inclusion, the board and management will want to consider how individual, organizational, and societal biases may interfere with reaching inclusion goals. For example, if individuals with different identities are hired or promoted, or leave the organization, at unequal rates, what could this indicate about the level of inclusion employees might experience at the organization? If community partners and vendors do not have inclusive

policies within their own firms and operations, what signals might a partnership or contractual relationship send to employees and the marketplace? If products and services are not designed to meet the needs of a diverse set of customers, how might this affect the company's bottom line?

Additionally, the definition of inclusion should tie into the organization's objectives, vision, mission, and strategy, perhaps using language directly from the organization's mission statement. The tighter the alignment, the more deeply the inclusion message will resonate with board members, executives, and the broader workforce, and the more likely it will be to elicit behavior changes that contribute to a more inclusive culture.

HOW BOARDS CAN INGRAIN INCLUSION INTO THEIR ORGANIZATIONAL STRATEGY

What should boards ask?	What should boards do?
What is the organization's active working definition of "inclusion," and what is its vision for an inclusive culture?	Align with management on the definition of "inclusion." Validate management's inclusion vision, strategies, and goals. Proactively provide input to shape or enhance the inclusion vision, strategies, and goals when relevant or necessary.
How does the business strategy reflect inclusion?	Provide input for improvements to the organization's business strategies to best align with the organization's inclusion vision, strategies, and goals, as needed.
What is the organization doing to advance its inclusion agenda, and where is it making progress?	Seek to understand the organization's high-level diversity and inclusion maturity levels and efforts. Request information from management to inform the board's guidance for addressing the organization's significant gaps.
What are the existing enablers (such as business resource groups) and barriers (such as unconscious bias) to creating an inclusive culture? How can the enablers be promoted and the barriers broken down?	Stay aware of the organization's inclusion enablers and barriers (which may also likely impact the organization's diversity). Evaluate and approve major solutions toward promoting enablers and breaking down barriers as recommended by management.

Source: Deloitte analysis.

GOVERNANCE

“
To truly embody and govern inclusion, the board should reflect the diversity of [the organization's] customer base in its composition, create an inclusive culture within the boardroom itself, and integrate inclusive thinking and behaviors into all of the ways that the board operates.

Trudy Bourgeois, founder and CEO,
 Center for Workforce Excellence

It is incumbent upon boards to govern and operate with an inclusion lens-particularly as they preside over shifts in strategy, advise on major investments, and monitor risks. Boards that demonstrate inclusive governance practices integrate inclusive thinking in all board proceedings and understand how their actions and decisions may lead to inclusion-related implications. Consider these potential boardroom scenarios:

- As an example of how board members interact, when having heated discussions or discussing sensitive topics in board meetings, are all board members able to contribute equally and do they feel welcome to do so? If not, how can the board operate

differently to create an open and authentic environment for all of its members?

- As an example of governing business strategy, when the board is helping to evaluate whether to acquire another organization, does the board consider how the target’s level of inclusion—informed in part by the diversity of its workforce—compares to the organization’s own? If the target is not as advanced in these areas, what risks could the organization thereby assume, and how can they be mitigated?

Similarly, inclusive board committees consider inclusion as a key element when crafting and executing their separate charters, perhaps going so far as to explicitly detail expectations for operating in an inclusive manner. As a first step in holding itself accountable for inclusive governance practices, boards may even consider establishing a committee, temporary or permanent, focused specifically on inclusion. This inclusion committee’s mandate would be to elevate inclusion’s visibility in the boardroom and promote inclusive governance practices across all board committees and procedures.

HOW BOARDS CAN EMBED INCLUSION INTO THE WAY THAT THEY GOVERN

What should boards ask?	What should boards do?
How are decisions made by the board? if relevant, how is inclusion, and not just diversity, explicitly factored into those decisions?	Consider both diversity and inclusion implications when making decisions, even those in areas that are not traditionally associated with diversity and inclusion. Ensure that all board members involved in the decision-making process are heard and respected.
Do board committee charters lay the foundation for inclusive behaviors in all relevant board processes?	Embed inclusive language, thinking, and actions into all relevant proceedings and practices.
If inclusion is not already practiced, how can the board best begin to foster inclusion through its operating principles and behaviors?	Conduct a self-assessment of inclusion governance practices and develop a plan to embed inclusion into all board processes. Consider forming an inclusion-specific committee or designating an inclusion champion within the board as a starting point.
Does the data informing the board’s operations and decision-making come from a diverse and inclusive set of sources and perspectives?	Avoid confirmation bias by challenging management to seek out accurate information and research from multiple, diverse sources and perspectives.

Source: Deloitte analysis.

TALENT

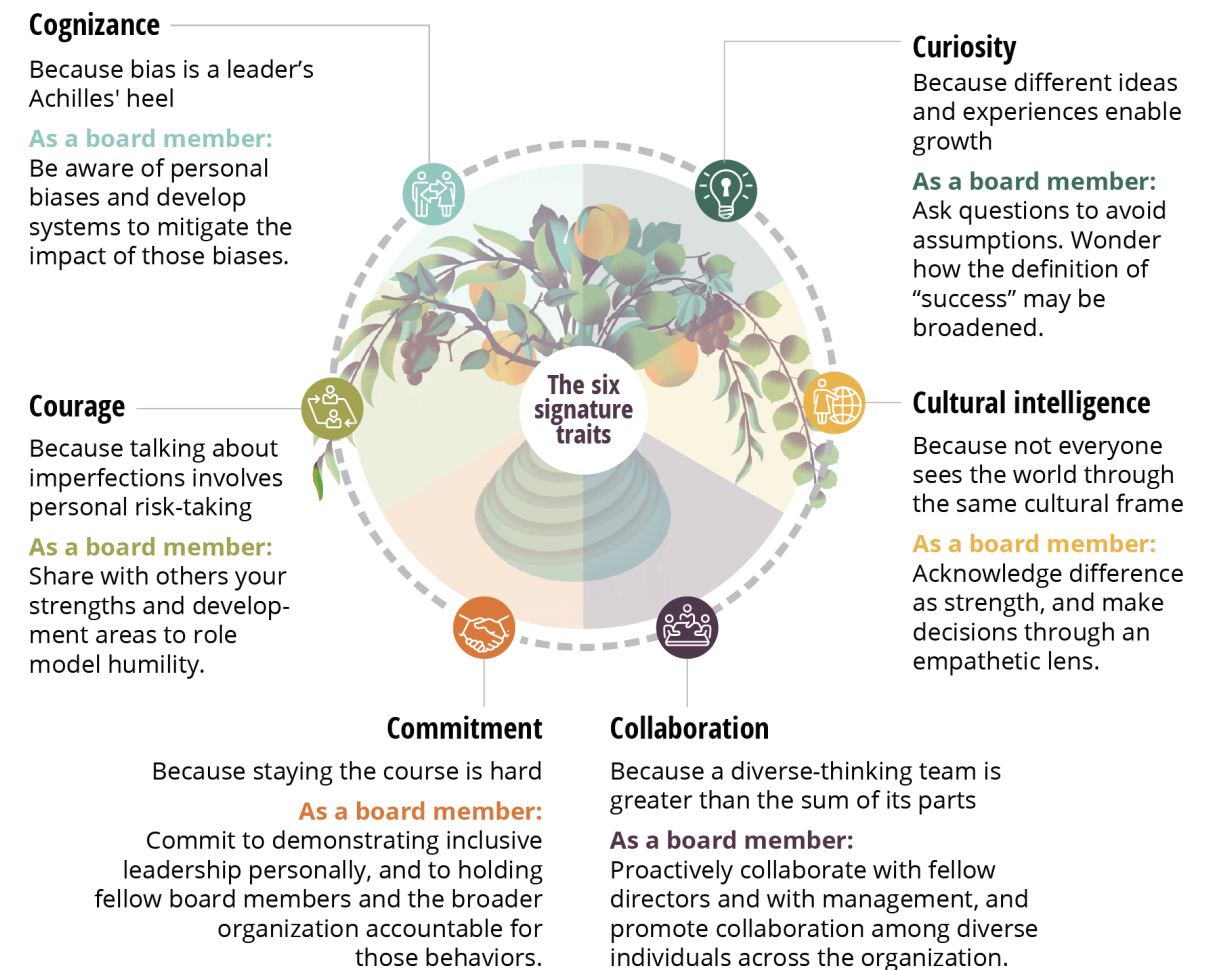
“Where the board can influence inclusion is in asking questions like, ‘What is [management] doing to ensure that people at all levels and of all backgrounds have an opportunity to be developed and mentored into the senior management levels?’”

General Lester Lyles (USAF retired),
Chairman, USAA and director,
General Dynamics and NASA

It is often said: Tone starts at the top. Boards can best advance the inclusion agenda not just by embodying inclusive leadership traits among their own members, but also by holding management accountable for developing the organization’s talent—executives, managers, and front-line employees—into inclusive leaders.

In general, inclusive leaders recognize and value people and groups based on their unique characteristics and learn to mitigate biases stemming from stereotypes. They also leverage the thinking of diverse groups of individuals for smarter ideation and decision-making, reducing the odds of being blindsided by up to 30 percent,

INCLUSIVE LEADERSHIP FOR BOARD MEMBERS



Sources: Juliet Bourke and Bernadette Dillon, *The six signature traits of inclusive leadership: Thriving in a diverse new world*, Deloitte Insights, April 14, 2016; Deloitte analysis.

increasing innovation by up to 20 percent, and fostering a sense of trust.

Deloitte has identified six signature traits of inclusive leadership: commitment, courage, cognizance, curiosity, cultural intelligence, and collaboration. Board members can use these traits as a starting point for modeling inclusive leadership in all of their daily interactions and behaviors, both inside and outside of the boardroom.

To promote a pipeline of inclusive leaders, boards can encourage management to set these same six traits as formal competencies for senior leaders by embedding them into

the organization’s performance management, professional development, and succession planning processes.

“Organizations would rarely promote business leaders who don’t demonstrate a level of financial knowledge, and this same thought process should be applied for demonstration of inclusive behaviors,” says Trudy Bourgeois, founder and CEO of the Center for Workforce Excellence. “Inclusion is, in fact, a business imperative. So, if you are being considered for a top leadership position, then you should have already demonstrated competency as an inclusive leader.”

HOW BOARDS CAN HELP FOSTER INCLUSIVE TALENT

What should boards ask?	What should boards do?
How are inclusive leadership traits and characteristics clearly built into the roles of and expectations for senior and executive leaders?	Challenge management to set clear expectations for and to evaluate senior and executive leaders around inclusive leadership. Use similar criteria to evaluate the CEO and board members themselves.
How is inclusion built into the organization’s leadership succession plans?	Prioritize an inclusion lens in succession planning (which includes considering the importance of diverse representation). Select inclusive leaders for key positions and encourage management to do the same.
How are inclusion goals built into leadership and workforce development?	Support management in promoting experiences and resources that train leaders and the broader workforce to practice inclusiveness, and help management identify experiential gaps in the leadership ranks that require correction. If needed, suggest development of new positions within the organization specifically focused on accomplishing inclusion goals as they relate to leadership and workforce development.
How are the organization’s professionals at all levels, including the board itself, becoming educated on diversity and inclusion and trained on inclusive behaviors?	Influence diversity and inclusion education strategy, including a focus on bias mitigation, and set the tone for the importance of such education by having board members participate in education initiatives.

Source: Deloitte analysis.

INTEGRITY

“
When boards think and act inclusively, it sends a very clear message [about] what’s important to the company.
”

Billie Williamson, director, Kraton Corporation, Cushman & Wakefield and Pentair

By setting the tone for inclusion and prioritizing it both internally and externally, a board has an opportunity to hold itself accountable for maintaining the integrity of its inclusion vision and to improve public perception of the organization and its brand.

Board members can advance a commitment to inclusion by leveraging their unique social

and political capital to be a champion and role model, while looking for opportunities to directly acknowledge and formally promote their commitment to inclusion: in communications to shareholders, in public appearances, in interviews and conference presentations, and informally in networking and professional conversations.

Elsewhere, the board can guide management to consider how the organization itself talks about or represents inclusion in communications—whitepapers, press releases, marketing materials—and what the organization’s people say in the media. Finally, the board can encourage management to consider the integrity of the prospective partner’s inclusion vision when entering into alliances with other organizations or contracts with supply chain partners.

HOW BOARDS CAN FRAME INCLUSION AS A MATTER OF INTEGRITY

What should boards ask?	What should boards do?
What is the organization’s inclusion brand externally, and how is it manifested (such as what diverse stakeholders and clients say about their experience with the organization’s culture, products, and services)?	Help management strengthen the organization’s external inclusion brand, and advise management on any associated risk and areas for improvement.
How do the board, management, and other leaders speak about and embody inclusion, both internally and externally?	Actively embody inclusive leadership behaviors and traits in all personal and professional interactions.
What are employees’ perceptions of inclusion?	Understand that employee perception is a critical business driver, and challenge management to implement ongoing measures to effectively assess employee perception of inclusion at the organization.
What could the organization’s alliances, clients, or vendors convey about its stance on inclusion?	Understand how key stakeholders within the organization’s value chain approach, manage, and promote inclusion, and consider how that aligns with, and may affect, the organization’s own commitment to inclusion.

Source: Deloitte analysis.

PERFORMANCE

“
[Driving] inclusion has to be a shared responsibility, but the roles are different. Management executes and advances the [inclusion] mission, and the board holds management and the organization accountable to that mission.
 ”

Sheila Penrose, chairman, Jones Lang LaSalle Inc. and director, McDonald’s Corporation

Transformations of any kind are subject to fatigue and failure unless someone is held accountable for outcomes. Building and maintaining an inclusive culture is no exception, which requires the board to hold the entire organization - management, all employees, and the board itself - accountable.

It is the board’s role to monitor diversity and inclusion metrics at a high level, while requesting that management collect and analyze the relevant data (see the sidebar, “Measuring diversity and inclusion”). For instance, roughly 32 percent of respondents to a 2017 human capital survey indicated their organizations do not measure or monitor diversity and inclusion in their recruiting efforts.

Boards can play a significant role in closing the gap in this as well as in other areas. With data, the board can not only track the organization’s progress, but also guide its own efforts to operationalize the board’s multifaceted role in embedding inclusive thinking and behavior in strategy, talent, governance, integrity, and performance.

Boards can enhance management’s accountability for progress in inclusion by purposefully rewarding good inclusion performance. While 78 percent of respondents to the aforementioned survey believed inclusion to be a competitive advantage, a mere 6 percent

of respondents indicated that their organizations actually tie diversity and inclusion outcomes to performance management and compensation. Therefore, at the most senior levels of the organization, boards should consider linking some percentage of performance-based compensation to meeting inclusion objectives. For the rest of the workforce, boards may also encourage management to develop ways to hold all employees accountable for inclusive behaviors. These may include tactics such as developing formal performance expectations or creating monetary incentives, awards, or recognition programs.

Finally, boards should also evaluate their own performance in individually embodying inclusive leadership traits and collectively conducting inclusive governance practices. This evaluation can be incorporated into annual

MEASURING DIVERSITY AND INCLUSION

To measure diversity, organizations can track the rate at which they hire and employ people in various demographics, which may be characterized by gender identity, race or ethnicity, military or veteran status, LGBTQ+ status, or disability status, among other traits.

To measure inclusion, which can often be more challenging, organizations can compare the rates of retention, promotion, and attrition among the various demographics used to track diversity. Beyond measuring these factors, organizations should go further to understand the reasons for any differences and whether a lack of an inclusive culture is an underlying cause. Additionally, organizations can field ongoing pulse surveys that ask employees about their perceptions of the work environment, levels of engagement, and overall employee experience.

board self-assessments or, if a board decides to form an inclusion-specific board committee, through the inclusion committee members’ due diligence.

Where organizational inclusion objectives are not being met, the board can work with

management to develop plans for corrective action. Such plans may include deployment of additional awareness and education for areas in need of improvement, or removal of employees who exhibit actions contrary to an inclusive culture.

HOW BOARDS CAN MONITOR THE ORGANIZATION’S INCLUSION PERFORMANCE

What should boards ask?	What should boards do?
What metrics are in place to measure the effectiveness of the organization’s inclusion efforts and to identify gaps?	Influence the types of metrics used to track the progress and outcomes of inclusion efforts and the order of priority of these metrics. Prioritize inclusion on the board agenda by regularly scheduling time during board meetings to discuss and monitor diversity and inclusion progress and goals.
How are inclusive behaviors and outcomes rewarded, recognized, and celebrated at the individual and organizational levels? How are noninclusive behaviors and outcomes corrected or mitigated?	Publicly and purposefully celebrate improvements in Inclusion, and reward individuals who embody inclusive leadership. Develop corrective actions and plans in concert with management to correct or mitigate noninclusive behaviors.
How is the organization pursuing continuous improvements to enhance its own inclusive practices and outcomes?	Help management identify best-in-class peers to measure the organization’s inclusion maturity against them.

Source: Deloitte analysis.



3 WHAT CAN BOARDS DO NOW?

“
The endgame is inclusion, and that is how you come up with better results and better solutions for shareholders.

Director,
 Fortune 500 petroleum company

”

By setting an example of inclusion in the boardroom, by advocating for an inclusive culture both internally and externally, and by holding management accountable for taking concrete measures to embed a culture of inclusion throughout the enterprise, boards can move a needle that’s been advancing far too slowly for far too long.

Creating and sustaining an inclusive culture may be one of the most difficult challenges an organization’s leadership, including its board, can undertake. Unlike engineering a better product or rooting out process inefficiencies, it can require teaching people how to rethink or eliminate deeply ingrained and even subconscious perceptions and behaviors. But the potential rewards are too dramatic, the moral imperatives too strong, and the risks of failure too great for boards not to lead on this issue.

The concepts outlined herein are not intended to serve as a one-size-fits-all solution. Each organization should adapt its inclusion governance approach to reflect its own characteristics: its size and geographic reach; the complexity of its organizational structure; whether it is public, private, or nonprofit; the industry in which it competes; its current levels of diversity and inclusion maturity; and the size and complexity of its board.

Nonetheless, taking steps to cultivate inclusion in the board’s five key areas of responsibility can help lay a path for boards to:

- Articulate the current state of the board’s approach to inclusion governance
- Assess that approach against leading practices
- Identify what can be done to achieve inclusive governance goals
- Implement the changes necessary to accomplish those goals

AN INCLUSIVE GOVERNANCE STARTER LIST

- ☑ **Strategy**
 Understand the organization’s current diversity and inclusion environment
- ☑ **Talent**
 Educate yourself on inclusion and inclusive governance
- ☑ **Governance**
 Begin embedding inclusion into all board processes
- ☑ **Integrity**
 With management, concretely define what inclusion means and what behaviors support it
- ☑ **Performance**
 Begin prioritizing inclusion as a strategic imperative on the board’s agenda, and monitor relevant metrics

References:

Fucci, M. and Cooper, T. (2019). *The inclusion imperative for boards.* Deloitte Insights.



VIỆN THÀNH VIÊN HĐQT VIỆT NAM

Trụ sở chính tại Hà Nội:

Tầng 7, Tòa nhà Vinaconex, 34 Láng Hạ,
Đống Đa, Hà Nội

Văn phòng Thành phố Hồ Chí Minh:

Tầng 21, Tòa nhà Vietcombank,
số 5, Công trường Mê Linh, Bến Nghé,
quận 1, Thành phố HCM

Điện thoại: +84 936 249 697

Email: info@viod.vn

Website: <http://www.viod.vn>

VIETNAM INSTITUTE OF DIRECTORS

Headquarter:

Level 7, Vinaconex Tower, 34 Lang Ha Street,
Dong Da District, Hanoi

HCMC Office:

Level 21, Vietcombank Tower,
No. 5 Me Linh Square, Ben Nghe Ward, District 1,
Ho Chi Minh City

Phone number: +84 936 249 697

Email address: info@viod.vn

Website: <http://www.viod.vn>