

XU HƯỚNG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ KHU VỰC ASEAN 2024



Hỗ trợ bởi

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment



Kính gửi: - Các Quý đối tác
- Các thành viên trong mạng lưới hội viên và thành viên của VIOD

Năm 2024 đánh dấu tròn 6 năm hoạt động của Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) – và là năm quan trọng để VIOD triển khai chiến lược phát triển 5 năm lần thứ hai với mục tiêu “cất cánh”, phát triển nhanh và mạnh mẽ hơn, đồng hành với chiến lược nâng hạng thị trường Việt Nam từ thị trường cận biên lên thị trường mới nổi, tạo tác động mang dấu ấn về Quản trị Công ty (QTCT) minh bạch gắn với Phát triển Bền vững (PTBV).

Qua hơn nửa thập kỉ hoạt động, VIOD đã đạt được những thành công trong nỗ lực đưa các thông lệ quản trị tốt của quốc tế vào Việt Nam, thúc đẩy tính chuyên môn hóa, nâng cao vị trí và vai trò của thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT) tại Việt Nam; qua đó, góp phần nâng cao chuẩn mực và chất lượng QTCT, giúp cải thiện niềm tin của nhà đầu tư vào thị trường chứng khoán Việt Nam. Đây là tiền đề để VIOD khẳng định được vai trò và vị thế của tổ chức tiên phong và chuyên nghiệp về QTCT và PTBV tại Việt Nam. Đồng thời, VIOD tiếp tục là đối tác kỹ thuật tin cậy cho cả chương trình đánh giá về QTCT thường niên của Việt Nam (VLCA) và trong khu vực ASEAN (ACGS).

Chúng tôi chân thành cảm ơn sự tiếp tục đồng hành và hỗ trợ của các đối tác sáng lập, đó là Tổ chức Tài chính Quốc tế – IFC, Tổng cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ – SECO, Ủy ban Chứng khoán Nhà nước, và hai Sở Giao dịch Chứng khoán HOSE và HNX. Sự cam kết đồng hành liên tục của các thành viên trong mạng lưới CMP – Chương trình Thành viên Doanh nghiệp, IMP – Chương trình Thành viên Cá nhân và các thành viên HĐQT đã và đang cùng VIOD kiến tạo giá trị cho cộng đồng doanh nghiệp và nền QTCT của Việt Nam.

Nhân dịp kỉ niệm 6 năm thành lập và phát triển (03/2018 – 03/2024), VIOD phát hành Bulletin số 5 đặc biệt để cập nhật Xu hướng Hội đồng Quản trị khu vực ASEAN 2024. Đây là báo cáo tổng hợp kết quả của Khảo sát Xu hướng Hội đồng Quản trị khu vực ASEAN, được khởi xướng và tiến hành bởi Viện Thành viên HĐQT Malaysia (ICDM), với sự phối hợp của VIOD cùng các Viện Thành viên HĐQT trong khối ASEAN vào Quý IV năm 2023. Báo cáo cung cấp cái nhìn rõ hơn về những thay đổi và ảnh hưởng tới các HĐQT và thành viên HĐQT, cũng như xác định các lĩnh vực trọng tâm và ưu tiên đối với HĐQT từ năm 2024 trở đi trong các quốc gia ASEAN mà Việt Nam là một thành viên.

VIOD hy vọng các thông tin này sẽ hữu ích cho các Quý vị. Chúng tôi cũng tin tưởng sẽ tiếp tục nhận được sự hỗ trợ và hợp tác quý báu từ các Quý đối tác, Quý thành viên IMP và CMP của VIOD để cùng nhau chúng ta tiếp tục xây dựng một môi trường quản trị minh bạch, độc lập và hiệu quả gắn với PTBV của từng doanh nghiệp và của cộng đồng doanh nghiệp Việt Nam.

Trân trọng,

Chủ tịch HĐQT

Hà Thu Thanh

Phó Chủ tịch HĐQT

Dominic Scriven OBE



VIETNAM INSTITUTE OF DIRECTORS

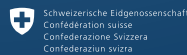
A member of  GLOBAL NETWORK OF DIRECTOR INSTITUTES



CHÚC MỪNG SINH NHẬT VIOD!
(03/2018 - 03/2024)



Integrated ESG
Driving Sustainable Investment



NỘI DUNG

THƯ NGỎ HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VIOD	3
VỀ VIOD	6
BÁO CÁO XU HƯỚNG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ KHU VỰC ASEAN 2024	11
1. Báo cáo.....	13
2. 5 chủ đề chính cho năm 2024 trở đi.....	15
3. Những điểm chính rút ra từ kết quả khảo sát	20
• Vai trò của Viện Thành viên HĐQT quốc gia.....	20
• Hiệu quả và triển vọng kinh doanh	21
• Chương trình nghị sự, vai trò và tính năng động của HĐQT.....	22
• Hiệu quả, thành phần và văn hóa của HĐQT.....	28
• HĐQT và phát triển bền vững.....	31
4. Những người tham gia khảo sát.....	38
5. Lời cảm ơn.....	46

VIOD ĐÁNH DẤU HÀNH TRÌNH 6 NĂM



Lễ ký kết Bản ghi nhớ hợp tác 5 năm giữa Ủy ban Chứng khoán Nhà nước và VIOD (18/01/24)



Diễn đàn: Vì một mùa Đại hội cổ đông đổi mới và hiệu quả (01/03/24)



Chương trình Chứng nhận Thành viên HĐQT #23 (DCP23) (16-18/11/23)



Chương trình Chuyên sâu về Thư ký Quản trị Công ty #3 (CSMP3) (12-13/01/24)



Hội thảo Chuyên sâu về Thực hành Quản trị Công ty tốt vượt trên tuân thủ (15/01/24)

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 nghề nghiệp chuyên môn hàng đầu về Quản trị Công ty tại Việt Nam.

GIÁ TRỊ CAM KẾT



Tuân thủ



Minh bạch



Chính trực

LIÊN HỆ VỚI CHÚNG TÔI

Trụ sở chính tại Hà Nội:

Tầng 7, Toà 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

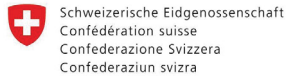
Điện thoại: +84 936 249 697 | **Email:** info@viod.vn | **Website:** http://www.viod.vn



ĐỐI TÁC SÁNG LẬP



Creating Markets, Creating Opportunities



Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



State Securities
Commission
of Vietnam



HOSE



HANOI STOCK EXCHANGE
SỞ GIAO DỊCH CHỨNG KHOÁN HÀ NỘI

THÀNH VIÊN SÁNG LẬP

Deloitte.



DRAGON CAPITAL



VinaCapital



THÀNH VIÊN CMP BẠCH KIM



THÀNH VIÊN CMP VÀNG



ĐỐI TÁC HỢP TÁC



GLOBAL NETWORK OF
DIRECTOR INSTITUTES



Think Ahead



• Đầu tư
• Đầu tư CHỨNG KHOÁN
• Vietnam Investment Review



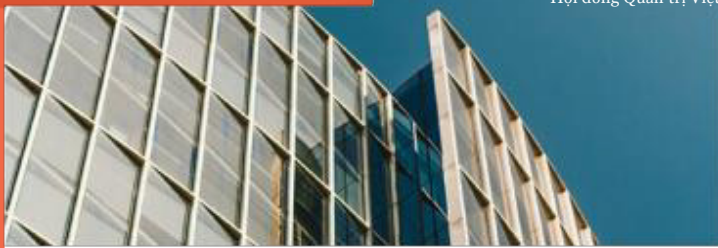
XU HƯỚNG HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ KHU VỰC ASEAN 2024

Tái tập trung
vào hiệu quả của
Hội đồng Quản trị



ICDM
Institute of Corporate
Directors Malaysia

Bản quyền bản dịch tiếng Việt thuộc về Viện Thành viên
Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD).



**Báo cáo Xu hướng
Hội đồng Quản trị
khu vực ASEAN
2024** nhấn mạnh lại
sự cần thiết của việc
Hội đồng Quản trị
(HĐQT) cần phải rà
soát hiệu quả hoạt
động của mình – nhìn
vào bên trong trước
khi hướng ra bên
ngoài.

Nội dung trong Báo cáo này chỉ phục vụ cho mục đích thông tin chung và không nhằm mục đích thay thế cho tư vấn chuyên nghiệp. Mặc dù ICDM đã cố gắng đảm bảo rằng nội dung của Báo cáo này là chính xác, người sử dụng Báo cáo này nên tìm kiếm tư vấn chuyên nghiệp phù hợp trước khi thực hiện bất kỳ hành động nào liên quan đến bất kỳ thông tin nào được nêu trong Báo cáo. 2024 ICDM. Bản quyền đã được bảo lưu.





Báo cáo

Những tháng vừa qua là khoảng thời gian thách thức đối với các doanh nghiệp không chỉ trong khu vực ASEAN mà còn trên toàn cầu, với bối cảnh kinh doanh VUCA (Volatile – biến động; Uncertain – không chắc chắn; Complex – phức tạp; và Ambiguous – mơ hồ) khắc nghiệt hơn, khủng hoảng tài chính sắp xảy ra và những xung đột địa chính trị cùng nhiều gián đoạn khác. Là những nhà lãnh đạo quản trị công ty chủ chốt, Hội đồng Quản trị (HĐQT) có vai trò chính trong việc điều hướng chiến lược doanh nghiệp, giám sát Ban Điều hành (BDH), đảm bảo lợi nhuận công bằng cho cổ đông, đồng thời giám sát rủi ro và cơ hội tổng thể, cũng như lợi ích của các bên hữu quan.

Viện Thành viên HĐQT Malaysia (ICDM) đã khởi xướng và tiến hành Khảo sát Xu Hướng Hội đồng Quản trị khu vực ASEAN 2024 vào quý cuối cùng của năm 2023, với sự phối hợp của các đối tác ASEAN – Viện Thành viên HĐQT Thái Lan (IoD Thai), Viện Thành viên HĐQT Philippines (ICDPh), Viện Thành viên HĐQT Việt Nam (VIOD), Viện Thành viên HĐQT Myanmar (MIoD), Viện Thành viên HĐQT Singapore (SID), Viện Thành viên HĐQT Indonesia (IICD), Darussalam Assets Sdn Bhd và Phòng Kinh doanh Quốc tế Campuchia (IBC) trong khuôn khổ sáng kiến của Mạng lưới Viện Thành viên HĐQT ASEAN, với mục tiêu hiểu rõ hơn những vấn đề có ảnh hưởng đến HĐQT và thành viên HĐQT tại ASEAN - vai trò của HĐQT đã thay đổi như thế nào trong 12 tháng qua, đâu sẽ là lĩnh vực trọng tâm quan trọng đối với HĐQT vào năm 2024 trở đi, bên cạnh hiệu suất và triển vọng kinh doanh cũng như hiệu quả của HĐQT theo quan điểm của những người làm việc trực tiếp với các thành viên HĐQT.

Tổng cộng có 335 phản hồi có thể sử dụng được tiếp nhận với các mức độ hoàn thành khác nhau. Những phản hồi này đã nêu lên những câu hỏi đáng lo ngại về việc liệu HĐQT có đủ hiểu biết sâu sắc và tầm nhìn xa để đánh giá và điều hướng mô hình kinh doanh, quản trị, nhân tài, tính năng động và văn hóa của tổ chức họ để định vị doanh nghiệp cho tương lai. Điều này nhấn mạnh lại sự cần thiết của việc HĐQT cần phải rà soát hiệu quả hoạt động của mình – nhìn vào bên trong trước khi hướng ra bên ngoài. Họ có đang tập trung vào những chương trình nghị sự phù hợp và đề ra những ưu tiên đúng đắn với BDH? Họ có thể đóng vai trò người giám sát BDH một cách hiệu quả với các động lực hiện tại? Họ có những thành viên phù hợp với các kỹ năng, phẩm chất lãnh đạo và chuyển đổi tư duy cần thiết để thúc đẩy tăng trưởng trong tương lai? Họ có liên tục cập nhật kiến thức của bản thân về bối cảnh và xu hướng kinh doanh hiện tại và trong tương lai có thể ảnh hưởng hoặc mang lại các cơ hội mới cho tổ chức của họ?

#HĐQTASEANtiêntiến
#Lãnhđạocómụcđích
#TrangvàngthànhviênHĐQTASEAN

**5 CHỦ ĐỀ CHÍNH
CHO NĂM 2024**
TRỞ ĐI
TÁI TẬP TRUNG
VÀO HIỆU QUẢ
CỦA HDQT



Trong báo cáo năm 2022 trước đây, chúng tôi đã khuyến nghị rằng các HDQT nên trau dồi tư duy hướng tới tương lai và văn hóa tổ chức phù hợp để biến rủi ro thành cơ hội phát triển. Sự chuyển đổi mô hình sang một mô hình quản trị theo định hướng phát triển bền vững tiên tiến là điều cần thiết để các công ty có thể tiếp tục thúc đẩy tăng trưởng tổng thể.

Từ cuộc khảo sát hiện tại, chúng tôi nhận ra rằng trong nỗ lực theo đuổi tăng trưởng tại một bối cảnh có nhiều hơn những biến động, không chắc chắn, phức tạp và mơ hồ (VUCA) trong hai năm qua, các HDQT và BDH giờ đây sẽ cần phải nhìn lại bên trong nội bộ và xem xét kỹ lưỡng cách họ đã quản lý qua các năm – liệu những gì phát huy hiệu quả trước đây có còn phù hợp và hiệu quả để đưa tổ chức tiến lên phía trước.

1

Chương trình nghị sự của HDQT: Điều chỉnh lại và xác định đúng ưu tiên.

Các HDQT vẫn đang áp dụng lối suy nghĩ và cách thức làm việc cũ, nhìn mọi thứ qua lăng kính của ngày hôm qua. Dường như có sự không phù hợp giữa các ưu tiên chiến lược hàng đầu của HDQT với các mối đe dọa chính trong tương lai. Họ vẫn đặt ra các ưu tiên chiến lược tương tự như những năm trước, không ưu tiên giảm thiểu hoặc quản lý các mối đe dọa chính đã được xác định. Liệu HDQT của bạn có đang liên tục học hỏi, được cập nhật về bối cảnh và xu hướng kinh doanh hiện tại và trong tương lai có thể tác động hoặc mang lại các cơ hội và rủi ro mới cho doanh nghiệp không?



2

Mối quan hệ giữa HDQT và BDH & tính năng động của HDQT: Cần sự hợp tác từ cả hai phía.

Những ưu tiên không nhất quán giữa HDQT và BDH được ghi nhận trong suốt cuộc khảo sát. Sự khác biệt về quan điểm đối với các lĩnh vực cần sự quan tâm hơn từ HDQT, bên cạnh các ưu tiên chiến lược chủ chốt cho sự phát triển của doanh nghiệp và tính năng động và hiệu quả của HDQT, cũng được ghi nhận. Làm thế nào để HDQT và BDH có những cuộc thảo luận có ý nghĩa hơn, điều chỉnh lại và thống nhất các ưu tiên và kỳ vọng của cả hai bên? Liệu doanh nghiệp đã có văn hóa, cơ cấu, và mối quan hệ phù hợp để điều này diễn ra? Cần nâng cao kỹ năng của HDQT, tiếp thu thêm những kiến thức chuyên sâu, và tìm ra những cách hiệu quả để kết nối với BDH để có những thảo luận, giám sát và hiểu biết đầy ý nghĩa hơn.



3

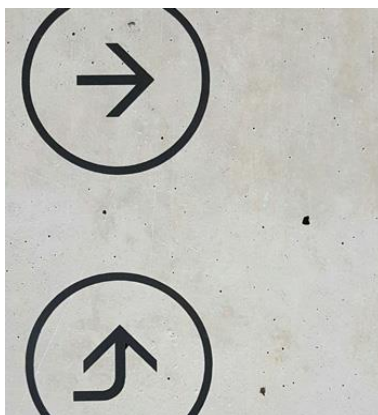
Cấu trúc & văn hóa HDQT: Cần có HDQT tiên tiến và hướng tới tương lai hơn.

BDH ít đồng tình hơn về việc HDQT của họ hiện tại đã có đủ nhân sự cũng như đúng các kỹ năng cần thiết để đưa ra định hướng chiến lược và thử thách cần thiết nhằm thúc đẩy doanh nghiệp phát triển, có sự kết hợp hài hòa giữa kiến thức và kinh nghiệm và phẩm chất để đáp ứng nhu cầu thay đổi của doanh nghiệp trong vòng 3 đến 5 năm tới. HDQT của bạn nên như thế nào? Văn hóa HDQT của bạn nên ra sao? Liệu HDQT có cách thức, lòng can đảm và sự thẳng thắn để nói lên suy nghĩ của họ và đặt những câu hỏi cần thiết không? Vai trò của Chủ tịch HDQT thế nào trong việc khắc họa văn hóa HDQT tiên tiến và sự tương tác phù hợp giữa HDQT và BDH?

4

Hiệu quả của HDQT: Tiến hành rà soát.

Mặc dù HDQT có thể cảm thấy họ đang làm tốt vai trò của mình, BDH lại cảm thấy HDQT của họ thiếu quan điểm đa dạng, điều này cản trở việc đưa ra những nội dung thảo luận sâu sắc, nhận diện điểm mù và các vấn đề trọng yếu ảnh hưởng tới tương lai của doanh nghiệp. Một tỷ lệ nhỏ cảm thấy rằng các cuộc thảo luận giữa các thành viên HDQT của doanh nghiệp họ mang lại giá trị thiết thực và giúp nâng cao chất lượng ra quyết định của BDH, với gần một nửa trong số đó cho rằng các thành viên của HDQT hiếm khi thể hiện quan điểm riêng và sự bất đồng ý kiến của họ. Mức độ hiệu quả của HDQT của bạn như thế nào? Bạn có thể mang lại giá trị gì? Liệu HDQT của bạn đã có các kỹ năng và sự chuyển đổi tư duy phù hợp để thúc đẩy tăng trưởng trong tương lai?



5


HDQT & phát triển bền vững: Thực tiễn và lý thuyết.

Hầu hết các thành viên HDQT đều hiểu rằng đây không chỉ là yêu cầu báo cáo và đã bắt đầu hoặc đang lên kế hoạch triển khai quản lý và quản trị bền vững. Tuy nhiên, BDH không thực sự tin tưởng rằng kiến thức hiện tại về phát triển bền vững của HDQT của họ là đủ để hỗ trợ vai trò giám sát của HDQT. HDQT cũng nhận ra rằng thách thức trong giám sát của họ chủ yếu nằm ở việc thiết lập được cơ chế quản trị và đặt ra các mục tiêu và đo lường hiệu suất. Bạn có thể làm gì để vai trò của mình trở nên hiệu quả trong việc đảm bảo rằng những mục tiêu đó là thực tế và có thể đạt được? Sức khỏe, an toàn và phúc lợi, quản lý nhân tài và kế hoạch kế nhiệm là những vấn đề phát triển bền vững quan trọng hàng đầu cần sự chú ý của HDQT. HDQT đang hỗ trợ và phản ánh tầm quan trọng chiến lược của chức năng nguồn nhân lực và vấn đề nhân tài như thế nào thông qua việc cải thiện quản trị nhân tài?

**Nếu bạn muốn kết
quả khác, thì
đừng lặp lại cách
làm cũ.**

Albert Einstein
Nhà vật lý người Đức





**Những phản hồi
chúng tôi nhận được
đã nêu lên những
câu hỏi đáng lo ngại**
về việc liệu HDQT có đủ
hiểu biết sâu sắc và tầm
nhìn xa để đánh giá và
điều hướng mô hình
kinh doanh, quản trị,
nhân tài, tính năng động
và văn hóa của tổ chức
của họ để định vị doanh
nghiệp cho tương lai.

Các bước hành động quan trọng tiếp theo

Thực hiện đánh giá hiệu quả HDQT chính thức

Hiểu rõ bối cảnh hiện tại của HDQT, đặc biệt là thành phần và sự tương tác giữa các thành viên HDQT, mối quan hệ giữa HDQT và BDH, và xác định nhu cầu đào tạo và phát triển chính cho HDQT và BDH. Tiến hành đánh giá HDQT độc lập định kỳ, bao gồm đánh giá 360 độ một cách trung thực. Điều này sẽ cung cấp góc nhìn toàn diện cho các cải tiến hướng tới tương lai.

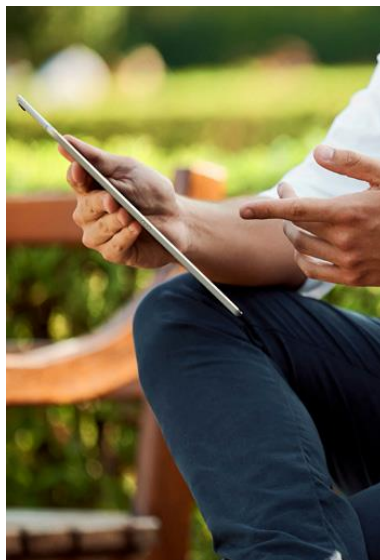
Định kỳ đánh giá lại thành phần và thù lao của HDQT

Xem xét lại quy trình đề cử và bổ nhiệm HDQT. Thực hiện phân tích ma trận kỹ năng HDQT kỹ lưỡng. Xác định các khoảng trống về kỹ năng dựa trên định hướng ngắn hạn và dài hạn của doanh nghiệp. Liệu HDQT của bạn có đang thu hút được những nhân tài phù hợp? Ủy ban Đề cử và Thù lao (NRC) của HDQT nên dẫn dắt các cuộc thảo luận về kế hoạch kế nhiệm và phát triển HDQT mang tính chiến lược, và cùng với Chủ tịch HDQT hoặc thành viên HDQT độc lập cấp cao thúc đẩy sự thay đổi. HDQT nên nhìn xa hơn mạng lưới của mình khi tìm kiếm ứng viên. Trang vàng thành viên HDQT ASEAN có thể là một điểm khởi đầu tốt cho các HDQT đang tìm kiếm kinh nghiệm quốc tế.



Thúc đẩy mối quan hệ giữa HDQT và BDH và tính năng động của HDQT

HDQT cần đóng vai trò là chiếc la bàn điều hướng cho doanh nghiệp tiến về phía trước, trong khi BDH đóng vai trò của người thuyền trưởng. Hiểu giá trị của mối quan hệ giữa các cá nhân – có khả năng tương tác và làm việc cùng với tất cả các bên hữu quan. Lắng nghe và quan sát nhiều hơn. Học cách đặt các câu hỏi phù hợp để khuyến khích những cuộc thảo luận sôi nổi.



Xem xét lại các vấn đề trọng yếu và ma trận rủi ro chính của doanh nghiệp, đặt ra các ưu tiên một cách phù hợp

Cần tổ chức một buổi lập kế hoạch chiến lược giữa HDQT và BDH để cùng nhau đưa ra ý tưởng và thảo luận cởi mở nhằm đạt được đồng thuận về các vấn đề trọng yếu và ma trận rủi ro chính của doanh nghiệp. HDQT có thể đưa ra cái nhìn bao quát hơn trong khi BDH có thể cung cấp những hiểu biết sâu sắc về hoạt động vận hành thực tế của doanh nghiệp. Điều này sẽ tạo nên sự hiểu biết chung về các vấn đề chính trong và ngoài doanh nghiệp, từ đó có thể thiết lập được những ưu tiên và chương trình nghị sự phù hợp.

Quản trị nhân tài và xây dựng văn hóa doanh nghiệp

Tổ chức phát triển mạnh mẽ khi mọi người trong tổ chức cảm thấy hạnh phúc và khỏe mạnh. HDQT và BDH, với tư cách là những người lãnh đạo nhân sự của mình, phải tạo ra một văn hóa doanh nghiệp thuận lợi cho nhân viên, từ đó sẽ trau dồi quản trị tốt và cải thiện đổi mới và năng suất. Liệu HDQT đã cân nhắc mở rộng phạm vi trách nhiệm của các Ủy ban hiện tại, hoặc thiết lập các Ủy ban mới để đáp ứng các kỳ vọng thay đổi của đội ngũ nhân viên hiện tại và trong tương lai chưa?

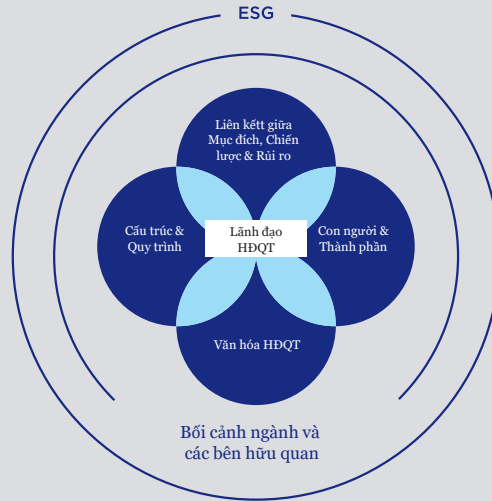
Xem xét kế hoạch và mục tiêu phát triển bền vững – không quảng cáo thiếu thực tiễn (greenwashing)

HDQT cần có kiến thức cần thiết về kế hoạch phát triển bền vững, từ tính liên quan đến mục đích cốt lõi của doanh nghiệp cho đến nhu cầu liên tục từ các cơ quan quản lý, nhà đầu tư và các bên hữu quan khác để có thể đưa ra định hướng đúng đắn và các câu hỏi phù hợp cho BDH. Việc học lý thuyết trong lớp học là không đủ. Hãy trao đổi với người khác, tham gia mạng lưới và diễn đàn để học hỏi lẫn nhau và học từ những người đã bắt đầu thực hiện hành trình này. Có thể sẽ phải thử và mắc lỗi, nhưng quan trọng là phải thực sự nỗ lực, không đơn thuần là “greenwashing.”



Hãy là một nhà lãnh đạo chân thực và có mục đích

Hãy rõ ràng về mục đích, vai trò của HDQT, và những người HDQT phục vụ, được thúc đẩy bởi giá trị và kỷ luật đạo đức. Hãy tinh táo và chân thực trong hành động của bạn. Hãy tò mò và sáng tạo. Hãy có tầm nhìn xa và sự hiểu biết sâu sắc – nhìn vào bản thân mình cũng như doanh nghiệp từ trong ra ngoài. Hãy có sự thấu hiểu và lòng trắc ẩn. Hãy đặt ra đúng tông điệu và quan trọng nhất là xây dựng niềm tin.



Các thành tố chính của một khung đánh giá HDQT có cấu trúc tốt

Lãnh đạo HDQT: vai trò và ứng xử của Chủ tịch/thành viên HDQT dẫn dắt và Chủ tịch các Ủy ban

Liên kết giữa Mục đích, Chiến lược & Rủi ro: rõ ràng, liên kết, đóng góp, thời gian

Con người & Thành phần: năng lực, đa dạng, hiệu suất của từng thành viên HDQT/tổng thể HDQT

Cấu trúc & Quy trình: các Ủy ban, cơ chế họp, chương trình nghị sự, luồng thông tin

Văn hóa HDQT: ứng xử, động lực trong mối quan hệ, làm việc cùng nhau

Nguồn: Russell Reynolds Associates

Lãnh đạo là việc có một tầm nhìn thuyết phục, một kế hoạch toàn diện, sự thực thi không ngừng nghỉ, và tạo dựng một đội ngũ những con người tài năng.

Alan Mullaly
Ký sư hàng không vũ trụ và
doanh nhân người Mỹ

Những điểm chính rút ra từ kết quả khảo sát

Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

Vai trò của Viện Thành viên HDQT quốc gia

Mạng lưới Viện Thành viên HDQT ASEAN được khởi xướng vào năm 2020 để tập hợp các nguồn lực và kiến thức nhằm phục vụ tốt hơn cho cộng đồng HDQT trong ASEAN và rộng hơn nữa. Ngoài việc thực hiện các nghiên cứu và chương trình, chúng tôi hiện đang xem xét cung cấp nhiều lựa chọn ứng cử viên cho HDQT thông qua Trang vàng thành viên HDQT ASEAN.

Các lĩnh vực mà các thành viên HDQT ASEAN mong muốn Viện Thành viên HDQT làm nhiều hơn nữa. Xếp hạng theo thứ tự quan trọng.

86%

Nền tảng để thành viên HDQT bày tỏ những vấn đề họ đang quan tâm với các cơ quan quản lý, nhà đầu tư và các bên hữu quan khác

68%

Chương trình đào tạo được thiết kế riêng phù hợp với nhu cầu cụ thể của từng doanh nghiệp

54%

Dịch vụ đánh giá hiệu quả HDQT và thành viên HDQT

37%

Các dịch vụ tư vấn HDQT khác, ví dụ: thành phần HDQT, thù lao HDQT

18%

Nền tảng liên kết trong nước và khu vực

85%

Các chương trình/đào tạo/đối thoại cho thành viên HDQT về quản trị, các vấn đề và xu hướng của HDQT

65%

Cơ hội kết nối, mở rộng mạng lưới thường kỳ

52%

Tìm nguồn cung ứng và bố trí ứng viên cho HDQT, xây dựng danh mục các ứng viên tiềm năng

31%

Nền tảng Trang vàng thành viên HDQT tập trung

80%

Chương trình Chứng nhận Thành viên HDQT chính thức

59%

Các buổi cố vấn/huấn luyện

38%

Chia sẻ kiến thức, nghiên cứu và vận động chính sách về các vấn đề chính của HDQT

26%

Hỗ trợ thành viên

Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

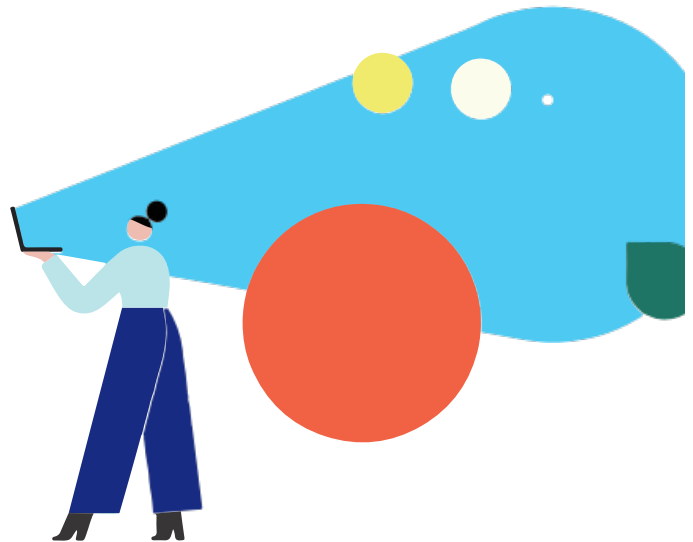
Hiệu quả và triển vọng kinh doanh

Phục hồi kinh tế vẫn còn khá xa với chỉ 39% số người tham gia khảo sát dự đoán tăng trưởng trong 2 năm tới trong khi 40% không kỳ vọng vào sự thay đổi trong tăng trưởng. Triển vọng lạc quan hơn cho tăng trưởng dài hạn với 73% dự đoán tăng trưởng kinh tế trong 3 đến 5 năm tới. Các phản hồi từ Việt Nam là lạc quan nhất về tăng trưởng của quốc gia họ so với các nước ASEAN khác.

H: Ông/Bà dự đoán ra sao về xu hướng tăng trưởng kinh tế của quốc gia?

	Trong 2 năm tới			Trong 3 đến 5 năm tới		
	Tất cả (n = 335)	HDQT (n = 195)	BDH (n = 140)	Tất cả (n = 335)	HDQT (n = 195)	BDH (n = 140)
Tăng trưởng	39%	42%	36%	73%	75%	71%
Giữ nguyên	40%	42%	39%	12%	12%	11%
Suy thoái	16%	14%	19%	6%	5%	9%
Không chắc chắn	4%	3%	6%	9%	8%	9%

**Sự chuyển đổi mô hình
sang một mô hình quản
trị theo định hướng phát
triển bền vững tiên tiến
cũng là điều cần thiết để
các công ty có thể tiếp tục
thúc đẩy tăng trưởng
tổng thể.**



Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

Chương trình nghị sự, vai trò và tính năng động của HDQT

Những tháng vừa qua là khoảng thời gian thách thức đối với các doanh nghiệp không chỉ trong khu vực ASEAN mà còn trên toàn cầu, với bối cảnh kinh doanh VUCA khắc nghiệt hơn, khủng hoảng tài chính sắp xảy ra và những xung đột địa chính trị cùng nhiều gián đoạn khác. Các chiến lược của HDQT khi đó chủ yếu tập trung vào việc cùng nhau hành động trong nội bộ doanh nghiệp. Quan trọng hơn vào lúc này, các nhà lãnh đạo cần phải linh hoạt, sáng tạo và nhanh chóng ra thị trường.

H: Doanh nghiệp của Ông/Bà đã thực hiện những thay đổi khác biệt nào trong 12 tháng qua để đảm bảo sự phát triển bền vững?

	Tất cả (n = 335)	HDQT (n = 195)	BĐH (n = 140)
CẢI THIỆN HOẠT ĐỘNG NỘI BỘ			
Cải thiện sự linh hoạt/tái cấu trúc/đa dạng hóa mô hình kinh doanh	56%	52%	61%
Gia tăng hiệu quả hoạt động, cải tiến quy trình, quản lý chuỗi cung ứng, thúc đẩy việc ra quyết định và xây dựng chiến lược kinh doanh dựa trên dữ liệu	56%	58%	53%
Đánh giá lại rủi ro và cơ hội, khủng hoảng và xây dựng kế hoạch kinh doanh liên tục	56%	56%	54%
Xem xét lại việc cắt giảm/kiểm soát/tối ưu hóa chi phí, phân bổ vốn, tái cơ cấu nợ, dòng tiền	45%	43%	47%
Tăng cường an ninh mạng, cải thiện không gian mạng	25%	26%	24%
TẬP TRUNG VÀO PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG VÀ QUẢN TRỊ			
Tích hợp các yếu tố phát triển bền vững vào văn hóa, chiến lược, mục tiêu và hệ giá trị doanh nghiệp	44%	43%	46%
Đảm bảo các quy trình quản trị doanh nghiệp, quy chuẩn đạo đức, và chế độ báo cáo phù hợp	41%	43%	39%
Đo lường và đánh giá tính bền vững và các mục tiêu ESG	25%	31%	18%
ĐỔI MỚI, SỐ HÓA, HIỆN ĐẠI HÓA, MỞ RỘNG KINH DOANH			
Nghiên cứu phát triển các dòng sản phẩm và dịch vụ mới/sáng tạo	41%	42%	39%
Đẩy mạnh chuyển đổi số và đổi mới kinh doanh, hiện đại hóa công nghệ	39%	39%	37%
Tăng trưởng và mở rộng thị trường, thúc đẩy hợp tác khu vực và xuyên biên giới, tăng cường quan hệ đối tác chiến lược, hợp tác, thuê ngoài, liên doanh, mua bán và sáp nhập	35%	31%	40%
TẬP TRUNG VÀO CON NGƯỜI			
Tăng cường chiến lược phát triển nhân tài (xây dựng hệ thống khen thưởng, kế hoạch luân chuyển và bổ nhiệm) và hoạch định tốt nguồn nhân lực	38%	37%	39%
Củng cố và gia tăng sức mạnh hợp lực của HDQT và BĐH, đưa ra quyết định nhanh hơn, giảm thiểu tình trạng quản trị quan liêu	25%	27%	22%
Xây dựng mối quan hệ gắn kết chiến lược và trao đổi thông tin xuyên suốt với các bên hữu quan	25%	25%	26%
Chuyển sang mô hình làm việc linh hoạt, chú trọng hơn đến sự an toàn và phúc lợi của nhân viên	16%	13%	20%
Khác	1%	1%	1%

Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

Trong tương lai, khi theo đuổi tăng trưởng và mở rộng kinh doanh, các doanh nghiệp cần kiểm soát các mối đe dọa chính và rút ra bài học từ những năm VUCA trước đó. Việc không có khả năng chuyển hướng ý tưởng một cách hiệu quả vào một ngành nghề hoặc mô hình kinh doanh mới sẽ đặt ra một vấn đề lớn hơn. Để làm được điều này đòi hỏi phải có những nhà lãnh đạo và nhân tài phù hợp với bộ kỹ năng và khả năng ngoại giao cần thiết.

Tuy nhiên, dường như có sự không nhất quán giữa các ưu tiên chiến lược hàng đầu của HDQT với các mối đe dọa chính trong tương lai. Ưu tiên chiến lược hàng đầu của họ trong 2 năm tới rất giống với những gì họ đã làm trong những năm khó khăn vừa qua. HDQT và BĐH cần thống nhất cách hiểu của họ về các mối đe dọa chính đối với sự phát triển của doanh nghiệp và các ưu tiên chiến lược hướng tới tương lai để giảm thiểu các mối đe dọa chính đó.

H: Theo Ông/Bà, đâu là 5 nguy cơ lớn nhất đe dọa sự phát triển của doanh nghiệp Ông/Bà trong 2 năm tới?

	Tất cả (n = 335)	HDQT (n = 195)	BĐH (n = 140)
CÓ LÃNH ĐẠO VÀ NHÂN TÀI PHÙ HỢP			
Nguồn nhân lực – nguồn nhân tài, an toàn và sức khỏe lao động, cân bằng nhu cầu tuyển dụng/sa thải nhân viên	63%	63%	64%
Năng lực lãnh đạo – thiếu khả năng ra quyết định kinh doanh/đầu tư đúng đắn, không nuôi dưỡng được văn hóa doanh nghiệp phù hợp	39%	37%	41%
Đổi mới sáng tạo – thiếu năng lực đổi mới sản phẩm/dịch vụ/mô hình kinh doanh	37%	41%	33%
NĂNG LỰC NGOẠI GIAO TRONG QUẢN LÝ NHỮNG BẤT ỔN VĨ MÔ VÀ ĐỊA CHÍNH TRỊ			
Biến động kinh tế vĩ mô – tình trạng đình trệ kinh tế kéo dài, suy thoái, lạm phát cao, chính sách tiền tệ, tỷ giá hối đoái thấp	52%	54%	48%
Địa chính trị – rủi ro thương mại/chuỗi cung ứng, những thay đổi về đường lối, chính sách, chủ trương của Chính phủ	42%	42%	41%
CHIẾN LƯỢC HOẠT ĐỘNG BỀN VỮNG VÀ HIỆU QUẢ			
Tài chính – dòng tiền/tài chính không đủ, chi phí vận hành tăng	46%	44%	50%
Bán hàng – sự thay đổi về nhu cầu khách hàng, các rào cản xuyên biên giới	40%	38%	41%
Vận hành và sản xuất – gián đoạn chuỗi cung ứng/logistics, ứng dụng công nghệ, giá năng lượng	34%	31%	37%
NGUY CƠ KHÁC			
Pháp lý – siết chặt về thủ tục và các yêu cầu pháp lý	28%	27%	30%
Môi trường – tác động của biến đổi khí hậu/mất đa dạng sinh học ảnh hưởng đến vận hành/sản xuất/nguồn cung cấp hàng hóa	25%	28%	21%
Công nghệ – sự phát triển của công nghệ, những rủi ro không gian mạng	22%	23%	21%
Kiểm soát nội bộ – năng lực của doanh nghiệp trong việc duy trì mức độ vận hành phù hợp trong suốt quá trình ứng phó với sự thay đổi	18%	18%	16%
Chủ nghĩa tư bản liên đới – các nhà hoạt động xã hội, các nhà hoạt động vì môi trường, khí hậu, v.v.	6%	5%	6%
Khác	2%	2%	2%

Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

H: Đây là 5 ưu tiên chiến lược hàng đầu mà Ông/Bà cho rằng sẽ thúc đẩy sự thành công của doanh nghiệp trong 2 đến 3 năm tới?

	Tất cả (n = 335)	HDQT (n = 195)	BDH (n = 140)
CẢI TIẾN LIÊN TỤC VẬN HÀNH NỘI BỘ			
Cải thiện tính linh hoạt/tái cấu trúc/đa dạng hóa mô hình kinh doanh	60%	58%	62%
Gia tăng hiệu quả hoạt động, cải tiến quy trình, quản lý chuỗi cung ứng, thúc đẩy việc ra quyết định và xây dựng chiến lược kinh doanh dựa trên dữ liệu	49%	46%	54%
Đánh giá lại rủi ro và cơ hội, khủng hoảng và xây dựng kế hoạch kinh doanh liên tục	42%	45%	39%
MỞ RỘNG THỊ TRƯỜNG, HỢP TÁC CHIẾN LƯỢC VÀ PHÁT TRIỂN CÁC DÒNG SẢN PHẨM & DỊCH VỤ MỚI/SÁNG TẠO			
Tăng trưởng và mở rộng thị trường, thúc đẩy hợp tác khu vực và xuyên biên giới, tăng cường quan hệ đối tác chiến lược, hợp tác, thuê ngoài, liên doanh, mua bán và sáp nhập	48%	47%	49%
Nghiên cứu phát triển các dòng sản phẩm và dịch vụ mới/sáng tạo	44%	45%	44%
Đẩy mạnh chuyển đổi số và đổi mới kinh doanh, hiện đại hóa công nghệ	31%	33%	28%
BỀN VỮNG THỰC SỰ, KHÔNG GREENWASHING			
Tích hợp các yếu tố phát triển bền vững vào văn hóa, chiến lược, mục tiêu và hệ giá trị doanh nghiệp	37%	39%	34%
TẬP TRUNG VÀO CON NGƯỜI. KHÔNG CÓ NHÂN TÀI, KHÔNG THẢO LUẬN!			
Tập trung vào chiến lược phát triển nhân tài (xây dựng hệ thống khen thưởng, kế hoạch luân chuyển và bổ nhiệm) và hoạch định tốt nguồn nhân lực	32%	29%	36%
ƯU TIÊN KHÁC			
Xem xét lại việc cắt giảm/kiểm soát/tối ưu hóa chi phí, phân bổ vốn, tái cơ cấu nợ, dòng tiền	29%	26%	34%
Đảm bảo các quy trình quản trị doanh nghiệp, quy chuẩn đạo đức, và chế độ báo cáo phù hợp	18%	22%	14%
Tăng cường an ninh mạng, cải thiện không gian mạng	15%	15%	14%
Xây dựng mối quan hệ gắn kết chiến lược và trao đổi thông tin xuyên suốt với các bên hữu quan	15%	12%	18%
Củng cố và gia tăng sức mạnh hợp lực giữa HDQT với BDH, ra quyết định nhanh hơn, giảm thiểu tình trạng quản trị quan liêu	13%	13%	14%
Đo lường và đánh giá tính bền vững và các mục tiêu ESG	13%	13%	13%
Chuyển sang mô hình làm việc linh hoạt, chú trọng hơn đến sức khỏe và phúc lợi của nhân viên	2%	2%	3%
Khác	1%	1%	1%

Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

H: Trong ba năm tới, đâu là 3 chiến lược hàng đầu mà doanh nghiệp của Ông/Bà nhiều khả năng sẽ áp dụng nhất để giải quyết các vấn đề về chuỗi cung ứng toàn cầu?

	Tất cả (n = 335)	HDQT (n = 195)	BĐH (n = 140)
Đa dạng hóa các nhà cung cấp (đảm bảo đa dạng nguồn nguyên liệu)	51%	50%	53%
Tối ưu hóa hàng tồn kho và đơn giản hóa chuỗi cung ứng	46%	45%	46%
Tăng cường tập trung vào phát triển bền vững gắn liền với bảo vệ môi trường	44%	47%	41%
Tận dụng trí tuệ nhân tạo và các công nghệ khác nhằm tối ưu hóa chuỗi cung ứng	40%	36%	44%
Khu vực hóa mạng lưới chuỗi cung ứng (chuyển hướng về tập trung trong nước hoặc ở các quốc gia lân cận trong khu vực)	37%	35%	39%
Tái cơ cấu chuỗi cung ứng dựa trên điều chỉnh phù hợp với những đứt gãy về địa chính trị	36%	37%	35%
Khác	6%	4%	9%

Chấm dứt sự “im lặng né tránh” (greenhushing) và tránh những rủi ro của việc “quảng cáo thiếu thực tiễn” (greenwashing) bằng cách gắn liền phát triển bền vững với mục tiêu và chiến lược tăng trưởng của doanh nghiệp. Người tiêu dùng đang mong muốn bạn đặt tiền vào nơi giá trị của bạn - giống như cách họ đang làm.

Suzanne Shelton
Phó Tổng Giám đốc cao cấp, Shelton Group,
một Công ty thuộc Tập đoàn ERM



Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

Có một số quan điểm khác nhau giữa HDQT và BDH về các lĩnh vực cần được HDQT quan tâm nhiều hơn, các lĩnh vực thách thức hơn và sẽ cần nhiều đào tạo hơn, cũng như tính năng động và hiệu quả của HDQT. Trong khi HDQT coi tính linh hoạt, đa dạng hóa và chuyển đổi của mô hình kinh doanh có tầm quan trọng lớn hơn, BDH lại tin rằng chiến lược phát triển nguồn nhân lực nên được ưu tiên. HDQT và BDH sẽ cần có những cuộc thảo luận sâu hơn, điều chỉnh lại và thống nhất các ưu tiên cũng như kỳ vọng của cả hai bên. Các mối quan hệ và sự tương tác thuận lợi khi làm việc là cần thiết để điều này được thực hiện. HDQT có thể cần đảm bảo chuyển đổi văn hóa trong toàn doanh nghiệp – ở cấp độ HDQT, BDH và nhân viên.

H: Các lĩnh vực mà HDQT nơi Ông/Bà đang tham gia quản trị nên tập trung nhiều hơn, ít hơn, hoặc vừa đủ.

Lưu ý: Kết quả ở đây hiển thị các câu trả lời tổng thể dựa trên mức trọng số trung bình của việc tập trung nhiều hơn, ít hơn, vừa đủ	Tất cả (n = 290)	HDQT (n = 173)	BDH (n = 117)
Chiến lược và kế hoạch tăng trưởng doanh nghiệp, khả năng phục hồi của chuỗi cung ứng	80%	80%	79%
Chiến lược phát triển nguồn nhân lực, hiệu suất và khen thưởng	79%	79%	80%
Tính linh hoạt, đa dạng hóa, chuyển đổi của mô hình kinh doanh	78%	82%	71%
Chiến lược công nghệ và đổi mới sáng tạo	76%	76%	76%
Văn hóa và đạo đức doanh nghiệp, mục tiêu và kiến tạo giá trị lâu dài	73%	73%	74%
Phát triển bền vững, biến đổi khí hậu, và kế hoạch, số liệu và mục tiêu ESG	71%	74%	68%
Vận hành kinh doanh, hiệu quả hoạt động và tài chính doanh nghiệp	71%	73%	68%
Quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ	69%	70%	67%
Sự gắn kết và truyền thông tới các bên hữu quan, quản trị thương hiệu và danh tiếng	68%	68%	69%
Chiến lược và quản trị an ninh mạng	66%	68%	62%
Thành phần HDQT, kế hoạch/quy trình làm mới HDQT và kế hoạch kế nhiệm	64%	67%	60%
Tính năng động, hiệu quả hoạt động và sự phát triển của HDQT	64%	64%	64%
Mối quan hệ giữa HDQT và BDH, đội ngũ lãnh đạo	62%	63%	61%
Tính tuân thủ quy định và pháp luật, bảo mật dữ liệu, quyền sở hữu trí tuệ	61%	62%	59%
Chuyển đổi môi trường làm việc, thúc đẩy sự đa dạng, công bằng và hòa nhập	60%	61%	58%
An toàn lao động, sức khỏe thể chất, và phúc lợi cho nhân viên, vấn đề về quyền lợi của người lao động/nhân quyền	58%	59%	56%
Các vấn đề liên quan đến kiểm toán nội bộ và kiểm toán độc lập	57%	57%	56%
Thù lao HDQT, lương thưởng và đãi ngộ cho Tổng Giám đốc/Giám đốc điều hành cấp cao	55%	59%	50%
Khác	1%	1%	1%

Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

H: Theo Ông/Bà, đâu là 5 lĩnh vực thách thức nhất mà Ông/Bà và các thành viên khác trong HDQT doanh nghiệp của Ông/Bà cần được đào tạo thêm?

	Tất cả (n = 335)	HDQT (n = 195)	BDH (n = 140)
Phát triển bền vững, biến đổi khí hậu, và kế hoạch, số liệu và mục tiêu ESG	55%	58%	50%
Chiến lược công nghệ và đổi mới sáng tạo	47%	50%	41%
Chiến lược và kế hoạch tăng trưởng doanh nghiệp, khả năng phục hồi của chuỗi cung ứng	46%	46%	47%
Tính linh hoạt, đa dạng hóa, chuyển đổi của mô hình kinh doanh	46%	49%	43%
Văn hóa và đạo đức doanh nghiệp, mục tiêu và kiến tạo giá trị lâu dài	38%	35%	41%
Chiến lược phát triển nguồn nhân lực, hiệu suất và khen thưởng	31%	29%	34%
Chiến lược và quản trị an ninh mạng	30%	31%	28%
Vận hành kinh doanh, hiệu quả hoạt động và tài chính doanh nghiệp	29%	27%	32%
Quản trị rủi ro và kiểm soát nội bộ	28%	30%	26%
Tính năng động, hiệu quả hoạt động và sự phát triển của HDQT	20%	18%	23%
Thành phần HDQT, kế hoạch/quy trình làm mới HDQT và kế hoạch kế nhiệm	17%	16%	19%
Sự gắn kết và truyền thông tới các bên hữu quan, quản trị thương hiệu và danh tiếng	17%	15%	20%
Tính tuân thủ quy định và pháp luật, bảo mật dữ liệu, quyền sở hữu trí tuệ	16%	17%	14%
Mối quan hệ giữa HDQT và BDH, đội ngũ lãnh đạo	11%	9%	14%
Chuyển đổi môi trường làm việc, thúc đẩy sự đa dạng, công bằng và hòa nhập	11%	13%	7%
Các vấn đề liên quan đến kiểm toán nội bộ và kiểm toán độc lập	7%	10%	3%
Thù lao HDQT, lương thưởng và đãi ngộ cho Tổng Giám đốc/Giám đốc điều hành cấp cao	7%	5%	9%
An toàn lao động, sức khỏe thể chất, và phúc lợi cho nhân viên, vấn đề về quyền lợi của người lao động/nhân quyền	6%	5%	7%
Khác	0%	0%	1%

Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

Hiệu quả, thành phần và văn hóa của HDQT

Mặc dù các HDQT nói chung có thể cảm thấy rằng họ đang làm tốt vai trò của mình, có sự kết hợp hài hòa giữa kiến thức và nhân lực trong HDQT, và họ vẫn có thể đóng góp và cân bằng thời gian cam kết của mình trong khi tham gia vào nhiều HDQT, các phản hồi từ BDH phản ánh kết quả đánh giá với tỷ lệ phần trăm thấp hơn trên tất cả các khía cạnh. Cũng có tỷ lệ cao hơn nhiều từ phía BDH cho rằng các thành viên của HDQT hiếm khi thể hiện quan điểm riêng và sự bất đồng ý kiến của họ. Đáng lưu ý rằng BDH cảm thấy rằng việc làm mới thành phần HDQT để có sự đa dạng hơn trong HDQT, có các chương trình đào tạo cho thành viên HDQT chuyên sâu hơn, và có một quy trình đánh giá hiệu quả của HDQT và thành viên HDQT thẳng thắn và chặt chẽ hơn sẽ cải thiện tính năng động của HDQT hơn là chỉ có các cuộc họp HDQT trực tiếp không chính thức xuyên suốt năm hay thảo luận nhiều hơn về phát triển bền vững. Do đó, cần có nhiều hành động thực chất hơn là hình thức.

H: Hãy đánh giá mức độ đồng ý hay không đồng ý của Ông/Bà với những nhận định sau đây?

Lưu ý: Kết quả ở đây hiển thị các câu trả lời tổng thể dựa trên mức trọng số trung bình của hoàn toàn đồng ý, đồng ý, trung lập, không đồng ý, hoàn toàn không đồng ý, và không phù hợp với tôi	Tất cả (n = 290)	HDQT (n = 173)	BDH (n = 117)
Các cuộc thảo luận giữa các thành viên trong HDQT của doanh nghiệp tôi mang lại giá trị thiết thực và giúp nâng cao chất lượng ra quyết định của BDH	77%	80%	72%
Các thành viên HDQT có tư duy đa dạng, điều này giúp duy trì các thảo luận mang tính xây dựng để đưa ra định hướng chiến lược và thử thách cần thiết nhằm thúc đẩy doanh nghiệp phát triển	74%	77%	70%
Các thành viên HDQT của doanh nghiệp tôi rõ hiểu vai trò, quyền hạn và ưu tiên của họ	72%	75%	68%
Các thành viên HDQT của doanh nghiệp tôi có sự kết hợp hài hòa giữa kiến thức và kinh nghiệm để đáp ứng nhu cầu thay đổi của doanh nghiệp trong vòng 3 đến 5 năm tới	72%	76%	65%
Thành phần HDQT doanh nghiệp tôi hiện tại có đủ số lượng nhân sự và đúng các kỹ năng cần thiết để đưa ra định hướng chiến lược và thử thách cần thiết nhằm thúc đẩy doanh nghiệp phát triển	69%	73%	63%
HDQT doanh nghiệp tôi thiếu quan điểm đa dạng, khiến cản trở việc đưa ra các nội dung thảo luận sâu sắc, nhận diện điểm mù và các vấn đề trọng yếu ảnh hưởng tới tương lai của doanh nghiệp	53%	51%	56%
Tôi đã dành nhiều thời gian hơn cho (các) HDQT nơi tôi đang tham gia hoạt động	75%	80%	69%
Tôi nhận thấy bản thân có thể đóng góp nhiều hơn và dự định tham gia vào nhiều HDQT hơn	71%	72%	69%
Tôi có thể cân bằng về thời gian, và nghĩa vụ của bản thân khi tham gia vào nhiều HDQT cùng lúc	70%	74%	64%
Việc tham gia vào nhiều HDQT đã khiến hiệu quả công việc của tôi với tư cách là một thành viên HDQT gặp nhiều thách thức	54%	54%	54%
Tôi đã từ bỏ hoặc dự định từ bỏ vai trò của mình trong một hoặc một số HDQT khác do dự kiến phải dành nhiều thời gian hơn cho hoạt động của HDQT hiện tại mà tôi đang tham gia	47%	46%	48%

H: Tình huống nào sau đây là phù hợp nhất để mô tả các cuộc thảo luận của HDQT nơi Ông/Bà đang tham gia quản trị?

	Tất cả (n = 290)	HDQT (n = 173)	BDH (n = 117)
Các thành viên HDQT của doanh nghiệp tôi tích cực tham gia vào các cuộc thảo luận lành mạnh, không chịu sự chi phối của bất cứ cá nhân thành viên nào.	57%	65%	46%
Các thành viên HDQT của doanh nghiệp tôi đôi khi cũng chấp nhận những “thử thách khắc nghiệt” (chẳng hạn như các giao dịch với rủi ro cao).	22%	18%	28%
Các thành viên HDQT của doanh nghiệp tôi hiếm khi bày tỏ quan điểm riêng và sự bất đồng ý kiến của họ.	11%	8%	16%
Các thành viên HDQT của doanh nghiệp tôi không ngại đưa ra những quan điểm trái chiều.	9%	9%	9%

Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

H: Biện pháp nào sau đây có thể cải thiện hơn nữa tính năng động và hiệu quả hoạt động của HĐQT nhằm hỗ trợ các nhu cầu mới phát sinh trong doanh nghiệp?

	Tất cả (n = 267)	HĐQT (n = 164)	BĐH (n = 103)
Thúc đẩy tương tác và hợp tác với BĐH một cách chính thức và cả không chính thức	48%	48%	50%
Tổ chức các khóa đào tạo phù hợp nhằm cập nhật các xu hướng và các mối rủi ro mới nhất trên thị trường dành riêng cho HĐQT và đội ngũ lãnh đạo cấp cao của doanh nghiệp	47%	50%	42%
Nâng cao chất lượng các cuộc họp HĐQT bằng cách chuẩn bị đầy đủ tài liệu họp, phân bổ thời gian hợp lý cho việc thảo luận và ra quyết định	39%	40%	36%
Bổ sung thêm các cuộc họp HĐQT không chính thức/ngoài văn phòng trong suốt cả năm	39%	43%	31%
Tăng cường các cuộc thảo luận về phát triển bền vững, ESG và các vấn đề liên quan đến biến đổi khí hậu	37%	42%	29%
Làm mới HĐQT, đánh giá kỹ việc lựa chọn và tiêu chí đề cử thành viên HĐQT, thúc đẩy đa dạng hóa HĐQT	31%	28%	35%
Xây dựng quy trình toàn diện và chặt chẽ nhằm đánh giá hiệu quả hoạt động của HĐQT và các thành viên HĐQT	30%	29%	32%
Tổ chức thường xuyên các phiên họp của các thành viên HĐQT không điều hành, không có sự hiện diện của các thành viên HĐQT điều hành	27%	27%	26%
Đẩy mạnh các chương trình đào tạo hội nhập (onboarding programmes) cho các thành viên HĐQT	26%	21%	33%
Phát huy hiệu quả hơn vai trò của Chủ tịch HĐQT, tạo cơ hội bình đẳng cho mọi thành viên HĐQT được đóng góp ý kiến trong các cuộc thảo luận	23%	18%	31%
Hướng tới phục vụ nhu cầu và lợi ích của các bên hữu quan, thường xuyên thực hiện các hoạt động gắn kết với các bên hữu quan	19%	20%	19%
Thành lập Ủy ban mới/mở rộng phạm vi hoạt động của các Ủy ban trực thuộc HĐQT nhằm nhận diện và đưa ra giải pháp cho những thách thức mới	19%	20%	18%

Quy định pháp luật có hiệu quả nhất khi giải quyết các vấn đề có thể đo lường được như lương bổng và lượng phát thải carbon. Tuy nhiên, việc quy định các vấn đề định lượng như cung cấp công việc có ý nghĩa và phát triển kỹ năng cho nhân viên lại khó khăn hơn nhiều.

Alex Edmans
Giáo sư Tài chính,
Trường Kinh doanh London



Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

Cả HĐQT và BDH đều nhận thức được nhu cầu cải thiện Ủy ban Phát triển bền vững của mình. Điều này nhất quán với kết quả khảo sát về 5 lĩnh vực thách thức hơn đối với HĐQT và cần được đào tạo thêm – trong đó lĩnh vực dẫn đầu là Phát triển bền vững, biến đổi khí hậu, và kế hoạch, số liệu và mục tiêu ESG. Vai trò của Ủy ban Quản trị, Rủi ro và Tuân thủ (GRC), Ủy ban Quản lý rủi ro (RMC) và Chủ tịch HĐQT sẽ rất quan trọng khi họ xem xét các chiến lược tăng trưởng hướng tới tương lai cho doanh nghiệp và trong việc điều hướng rủi ro vĩ mô và địa chính trị trong bối cảnh kinh doanh hiện tại. BDH cũng cảm thấy rằng Ủy ban Đề cử và Thù lao (NRC) sẽ cần phải được cải thiện thêm; điều này đặc biệt đúng với nhu cầu HĐQT cần đặt ưu tiên cao hơn cho chiến lược nhân tài trong tương lai.

Về việc thay thế HĐQT, dường như có một tinh thần tập thể trong văn hóa ASEAN và sự đồng thuận về cách cải thiện thành phần HĐQT hiện tại. Điều này tập trung vào việc lựa chọn, đề cử và bổ nhiệm các thành viên HĐQT độc lập mới. Cần có những HĐQT đa dạng hơn về độ tuổi, nhiệm kỳ, giới tính, kinh nghiệm địa lý và các kỹ năng hiện tại liên quan đến kỹ thuật số, công nghệ, trí tuệ nhân tạo, phát triển bền vững và ESG. Điều thú vị là, có thể do ảnh hưởng bởi các chuẩn mực văn hóa Á Châu, đa dạng về quan điểm hay tư duy (sự khác biệt trong cách nhóm suy nghĩ), các kỹ năng liên quan đến quản lý nhân lực và truyền thông không phải là lựa chọn phổ biến khi đề cập đến việc cải thiện thành phần HĐQT. Trên thực tế, những kỹ năng này rất quan trọng để lãnh đạo hiệu quả. Liệu việc có quá nhiều các ý kiến khác nhau có khiến tiến trình cải thiện trở nên khó khăn?

H: Vị trí/Ủy ban nào trong HĐQT doanh nghiệp của Ông/Bà cần tập trung phát triển hơn nữa trong năm tới?

	Tất cả (n = 258)	HĐQT (n = 159)	BDH (n = 99)
Ủy ban Phát triển bền vững (SC)	48%	48%	47%
Ủy ban Quản trị, Rủi ro và Tuân thủ (GRC)	36%	32%	41%
Ủy ban Quản lý rủi ro (RMC)	33%	34%	32%
Chủ tịch HĐQT	27%	29%	25%
Ủy ban Đề cử và Thù lao (NRC)	22%	20%	26%
Ủy ban Kiểm toán (AC)	18%	20%	15%
Ủy ban Đề cử (NC)	8%	7%	11%
Ủy ban Thù lao (RC)	7%	6%	8%
Khác	1%	1%	2%

H: Theo Ông/Bà, có nên thay thế thành viên HĐQT nào trong 2 năm tới không?

	Tất cả (n = 258)	HĐQT (n = 159)	BDH (n = 99)
Không	49%	52%	43%
1	21%	17%	28%
2	21%	23%	17%
Từ 3 trở lên	9%	8%	11%

Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

H: Theo Ông/Bà, những khía cạnh nào của cơ cấu HĐQT hiện tại có thể được cải thiện?

	Tất cả (n = 258)	HĐQT (n = 159)	BĐH (n = 99)
Việc lựa chọn, đề cử và bổ nhiệm thành viên HĐQT độc lập mới của HĐQT	81%	81%	83%
Sự khác biệt về thế hệ (sự đa dạng về tuổi tác)	71%	70%	73%
Bộ kỹ năng – liên quan đến kỹ thuật số, công nghệ, trí tuệ nhân tạo	60%	62%	57%
Một sự kết hợp hài hòa giữa các thành viên HĐQT mới và cũ và sự hiện diện tối thiểu của các thành viên HĐQT có nhiệm kỳ quá dài	60%	57%	64%
Cân bằng về giới tính	58%	59%	56%
Sự tham gia của các thành viên HĐQT có các quốc tịch khác/có chuyên môn quốc tế	55%	54%	57%
Sự tham gia của nữ thành viên HĐQT	52%	53%	52%
Bộ kỹ năng - liên quan đến phát triển bền vững, ESG	49%	51%	46%
Bộ kinh nghiệm và kỹ năng công nghiệp có liên quan	47%	47%	47%
Có nhiều văn hóa đa dạng hơn	41%	40%	43%
Bộ kỹ năng – liên quan đến quản lý con người, truyền thông	40%	39%	41%
Đa dạng về quan điểm/tư duy	35%	38%	31%

HĐQT và phát triển bền vững

BĐH ít tự tin hơn về kiến thức và năng lực của HĐQT về phát triển bền vững để thực thi vai trò giám sát của họ trong lĩnh vực này. Tuy nhiên, HĐQT và BĐH khá thống nhất về quan điểm trên tất cả các khía cạnh khác theo như các câu hỏi dưới đây. HĐQT phải nâng cao kiến thức và chuyên môn của mình để có thể đóng góp hiệu quả vào kế hoạch phát triển bền vững.

H: Hiểu biết hiện tại của Ông/Bà về phát triển bền vững có đủ để thực thi vai trò giám sát doanh nghiệp với tư cách là thành viên HĐQT hay không?

	Tất cả (n = 245)	HĐQT (n = 149)	BĐH (n = 96)
Có	64%	67%	59%
Không	36%	33%	41%

Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

H: Hoạt động quản trị và điều hành gắn với phát triển bền vững tại doanh nghiệp của Ông/Bà đạt mức độ trưởng thành nào?

	Tất cả (n = 245)	HDQT (n = 249)	BĐH (n = 96)
Đang phát triển: Chúng tôi đã đưa các vấn đề về phát triển bền vững vào hoạt động quản trị và điều hành doanh nghiệp trong khoảng từ 1-3 năm qua	44%	46%	42%
Khai phóng: Chúng tôi vừa hoạch định kế hoạch và các sáng kiến phát triển bền vững trong thời gian gần đây	21%	25%	16%
Sơ khởi: Chúng tôi chưa bắt đầu thực hiện bất kỳ sáng kiến phát triển bền vững nào, nhưng đang lên triển khai trong thời gian sớm nhất	19%	17%	21%
Trưởng thành: Chúng tôi đã đưa các vấn đề về phát triển bền vững vào hoạt động quản trị và điều hành từ 4 năm trước (hoặc lâu hơn)	13%	9%	20%
Không tồn tại: Chúng tôi chưa có bất kỳ ý niệm hay kế hoạch cụ thể nào về vấn đề này	3%	3%	2%

H: Yếu tố nào sau đây là quan trọng nhất thúc đẩy triển khai các chương trình nghị sự về phát triển bền vững trong doanh nghiệp của Ông/Bà?

	Tất cả (n = 245)	HDQT (n = 149)	BĐH (n = 96)
Mục tiêu tồn tại của doanh nghiệp	43%	43%	44%
Yêu cầu báo cáo bắt buộc	31%	34%	28%
Thu hút các nhà đầu tư	17%	15%	21%
Đối thủ cạnh tranh	4%	3%	5%
Khác	4%	5%	2%

H: Theo Ông/Bà, trong những lĩnh vực sau, lĩnh vực nào có mối liên quan sâu sắc nhất với chương trình nghị sự về phát triển bền vững của doanh nghiệp?

	Tất cả (n = 245)	HDQT (n = 149)	BĐH (n = 96)
Xây dựng chiến lược và tầm nhìn	36%	39%	32%
Năng lực lãnh đạo, niềm tin của các bên hữu quan, và xây dựng văn hóa doanh nghiệp	24%	25%	24%
Quản lý rủi ro doanh nghiệp	16%	13%	19%
Kiến tạo cơ hội kinh doanh – sản phẩm, dịch vụ, doanh số, lợi nhuận	13%	11%	15%
Xây dựng nội lực và tính bền bỉ cho doanh nghiệp	11%	11%	9%
Khác	0%	0%	1%

Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

H: HĐQT doanh nghiệp Ông/Bà đang áp dụng cấu trúc quản trị hướng tới phát triển bền vững nào sau đây?

	Tất cả (n = 245)	HĐQT (n = 149)	BĐH (n = 96)
Chưa có sự phân công, phân nhiệm chính thức nào	27%	30%	23%
Có một Ủy ban hiện có thuộc HĐQT kiêm nhiệm các vấn đề về phát triển bền vững	19%	20%	18%
Các vấn đề phát triển bền vững được tích hợp trong hoạt động của toàn bộ HĐQT	19%	15%	25%
Một Ủy ban chuyên trách liên quan đến phát triển bền vững trực thuộc HĐQT	19%	20%	17%
Trách nhiệm được chia sẻ cho nhiều Ủy ban trực thuộc HĐQT	12%	11%	14%
Một thành viên HĐQT duy nhất chịu trách nhiệm	4%	3%	4%

Mặc dù hầu hết các doanh nghiệp tham gia khảo sát đã bắt đầu bắt tay vào hành trình phát triển bền vững của mình, vẫn còn rất nhiều việc cần phải làm để có thể khắc sâu phát triển bền vững và ESG vào DNA của doanh nghiệp. Việc học tập chính thức và không chính thức đều là bắt buộc.

H: Khó khăn/Thách thức chính của Ông/Bà khi thực hiện giám sát về phát triển bền vững của doanh nghiệp là gì?

	Tất cả (n = 245)	HĐQT (n = 149)	BĐH (n = 96)
Quản trị bền vững – Việc áp dụng cấu trúc/mô hình giám sát tính bền vững phù hợp đối với doanh nghiệp; giám sát việc thiết lập các chính sách, chiến lược, ưu tiên và kế hoạch liên quan đến phát triển bền vững; thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp gắn liền với các mục tiêu phát triển bền vững.	33%	34%	33%
Đặt mục tiêu và đo lường hiệu suất – Đảm bảo thiết lập các mục tiêu phát triển bền vững một cách thực tế và rõ ràng cho doanh nghiệp.	26%	25%	28%
Đánh giá tính trọng yếu và sự gắn kết với các bên hữu quan – Xem xét và chấp thuận các quy trình trọng yếu nhằm xác định, ưu tiên, quản lý các rủi ro và cơ hội về khía cạnh kinh tế, môi trường và xã hội (gọi chung là các “vấn đề phát triển bền vững”) được xem là quan trọng đối với doanh nghiệp và các bên hữu quan.	17%	19%	15%
Báo cáo và công bố thông tin – Xây dựng hệ thống thông tin đầy đủ các quy định, hướng dẫn, khung pháp lý và tiêu chuẩn hiện hành liên quan đến phát triển bền vững (bao gồm cả bắt buộc và không bắt buộc); đảm bảo tính sẵn sàng về nguồn dữ liệu và các công bố thông tin đáng tin cậy của doanh nghiệp liên quan đến phát triển bền vững.	15%	15%	15%
Không có câu trả lời nào phù hợp. Doanh nghiệp của tôi vẫn chưa xem xét bất kỳ kế hoạch nào về phát triển bền vững.	8%	7%	9%
Khác	0%	1%	0%

Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

H: Doanh nghiệp của Ông/Bà xác định chương trình nghị sự về phát triển bền vững phù hợp nhất với doanh nghiệp bằng cách nào?

	Tất cả (n = 245)	HĐQT (n = 149)	BĐH (n = 96)
Tiến hành đánh giá tính trọng yếu	43%	44%	42%
Tham khảo ý kiến các chuyên gia bên ngoài	43%	42%	45%
Kêu gọi sự tham gia của các bên hữu quan bên ngoài	35%	36%	33%
Tham vấn với các bên hữu quan nội bộ	34%	32%	38%
Sử dụng cách tiếp cận dựa trên thực chứng, nghĩa là thiết lập mục tiêu dựa trên các nghiên cứu khoa học	22%	20%	25%
Không có câu trả lời nào phù hợp. Doanh nghiệp của tôi vẫn chưa xem xét bất kỳ chương trình nghị sự nào về phát triển bền vững	11%	12%	9%
Tôi không rõ	7%	6%	8%
Khác	0%	1%	0%

H: Đối với các nhận định sau, vui lòng lựa chọn câu trả lời đúng nhất về doanh nghiệp và hoạt động giám sát của HĐQT nơi Ông/Bà đang tham gia quản trị:

	Tất cả (n = 228)	HĐQT (n = 136)	BĐH (n = 92)
HĐQT cần củng cố và đào tạo nâng cao năng lực, hiểu biết, và kiến thức của HĐQT về các vấn đề ESG	76%	79%	71%
HĐQT hiểu rõ các vấn đề về phát triển bền vững, khí hậu và ESG (gọi chung là các vấn đề về phát triển bền vững trong khảo sát này), tác động của chúng đối với doanh nghiệp, cũng như cách thức gắn kết chúng với quá trình thiết lập chiến lược và mục tiêu của doanh nghiệp	61%	62%	59%
HĐQT sẽ giao trách nhiệm giám sát ESG cho một trong các ủy ban hội đồng quản trị hiện có	51%	53%	55%
Các vấn đề về phát triển bền vững là chủ đề thảo luận thường xuyên trong chương trình nghị sự của HĐQT – được lồng ghép trong khung chiến lược, các phân tích cơ hội, rủi ro của doanh nghiệp	52%	47%	60%
HĐQT có năng lực giám sát và thảo luận về báo cáo hiệu quả hoạt động phát triển bền vững của doanh nghiệp do BĐH soạn thảo, dựa trên chiến lược cụ thể và hệ thống số liệu KPI rõ ràng	51%	49%	54%
Doanh nghiệp của tôi đã gắn liền các chỉ số về phát triển bền vững và ESG vào KPI của BĐH	46%	41%	52%
HĐQT sẽ thành lập một Ủy ban chuyên trách về ESG hoặc Hội đồng phát triển bền vững vào năm tới để tăng cường vai trò giám sát liên quan đến các vấn đề phát triển bền vững	45%	41%	50%
HĐQT sẽ bổ sung thêm một (hoặc một số) thành viên HĐQT có kỹ năng/chuyên môn cụ thể liên quan đến phát triển bền vững, khí hậu, hoặc ESG nhằm củng cố ma trận kỹ năng của HĐQT	35%	32%	38%
Doanh nghiệp của tôi đã gắn liền các chỉ số về phát triển bền vững và ESG vào KPI của HĐQT	34%	30%	39%

Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

H: Hãy lựa chọn 5 vấn đề hàng đầu liên quan đến phát triển bền vững mà doanh nghiệp Ông/Bà chú trọng nhất ở cấp HDQT/Các Ủy ban trực thuộc HDQT?

	Tất cả (n = 228)	HDQT (n = 136)	BĐH (n = 92)
An toàn lao động, sức khỏe thể chất và phúc lợi tinh thần của nhân viên	48%	51%	43%
Quản lý năng lượng	48%	51%	43%
Quản lý nhân tài và lập kế hoạch kế nhiệm	40%	42%	38%
Quản lý chất thải	30%	33%	26%
Pháp lý/quy định/tính tuân thủ	30%	29%	32%
Rủi ro và cơ hội	28%	26%	32%
Biến đổi khí hậu	27%	31%	22%
Chống hối lộ/tham nhũng/lừa đảo/rửa tiền	24%	23%	25%
Mục tiêu và giá trị, đạo đức, văn hóa doanh nghiệp	22%	20%	26%
Đa dạng, công bằng và hòa nhập	21%	15%	29%
Các khoản đầu tư/Các mối quan tâm về lợi ích chung của cộng đồng, xã hội	21%	22%	20%
Các vấn đề về nhân quyền và quyền lợi của người lao động	21%	20%	22%
Quản lý khí thải	20%	21%	20%
Quản trị dữ liệu, quyền riêng tư/bảo mật	20%	16%	26%
Quản lý nước	19%	24%	13%
Báo cáo và công bố thông tin, tính minh bạch	19%	17%	23%
Quản lý chuỗi cung ứng	17%	19%	13%
Đa dạng sinh học	8%	7%	9%
Khác	0%	0%	1%

Lưu ý rằng số phần trăm trong đồ thị/biểu đồ có thể +/- 100% do lỗi làm tròn.

Đối với báo cáo phát triển bền vững, hơn một nửa số người tham gia khảo sát đã nhận thấy giá trị gia tăng cho doanh nghiệp của họ. Ngược lại, những người còn lại chưa quan sát thấy bất kỳ lợi ích nào hoặc chưa tham gia vào công tác thực hiện báo cáo phát triển bền vững để đánh giá tác động thực sự của nó.

H: Ông/Bà có cho rằng báo cáo phát triển bền vững đã đem lại những giá trị tích cực doanh nghiệp của Ông/Bà?

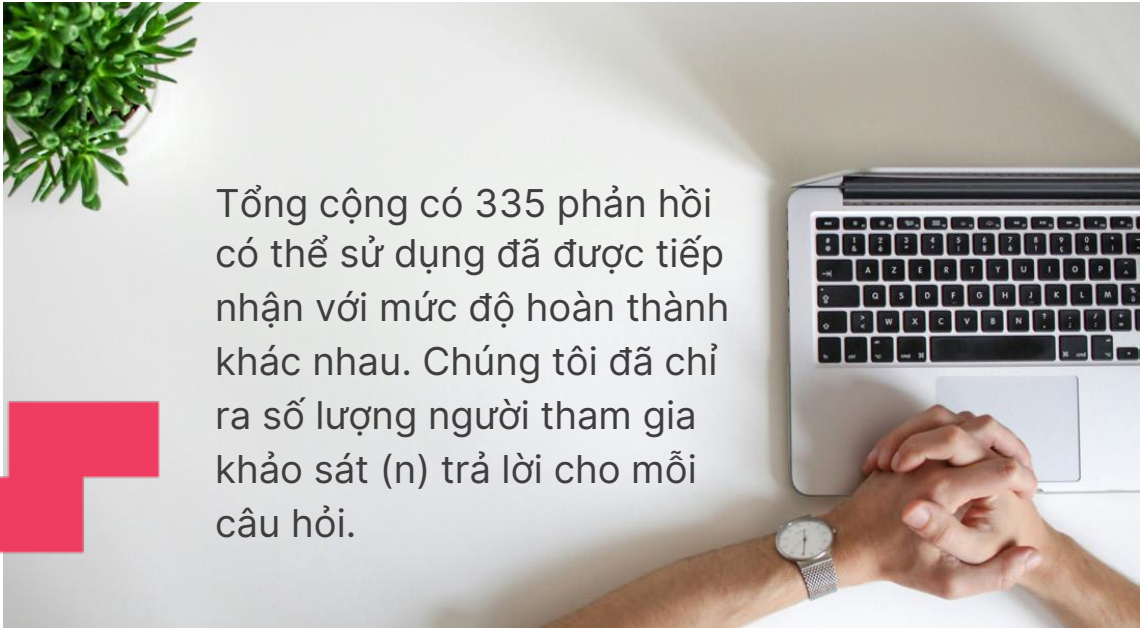
	Tất cả (n = 228)	HDQT (n = 136)	BDH (n = 92)
Có, đã có sự cải thiện trong việc giảm thiểu tác động của doanh nghiệp chúng tôi đối với kinh tế, môi trường, xã hội và quản trị	25%	24%	26%
Chưa thấy bất kỳ lợi ích nào	23%	24%	22%
Chưa thực hiện bất kỳ báo cáo phát triển bền vững nào	21%	23%	18%
Có, có sự cải thiện về quy trình và hiệu quả vận hành	19%	18%	20%
Có, đã tạo ra những cơ hội và khả năng tiếp cận thị trường mới	7%	7%	8%
Có, có sự cải thiện về lòng trung thành với thương hiệu của chúng tôi	4%	4%	5%
Ý kiến khác	1%	1%	1%



HDQT có liên tục cập nhật kiến thức của bản thân về bối cảnh và xu hướng kinh doanh hiện tại và trong tương lai có thể ảnh hưởng hoặc mang lại các cơ hội mới cho tổ chức của họ không?



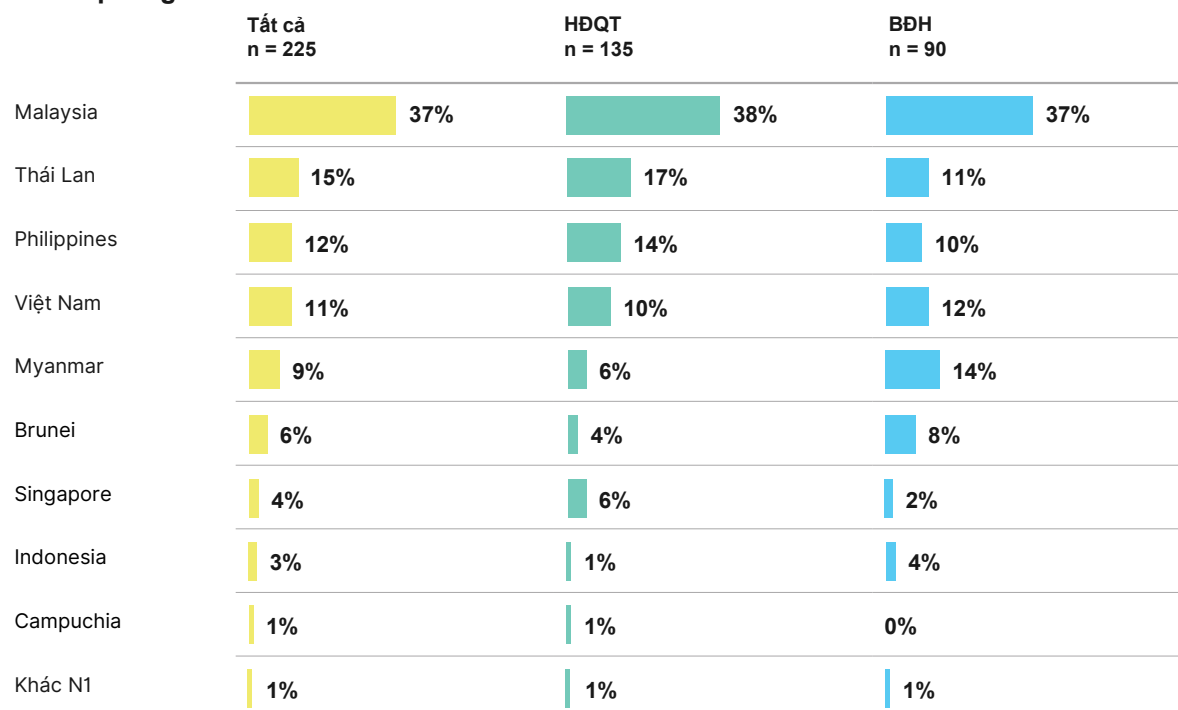
Những người tham gia khảo sát



Theo chức vụ

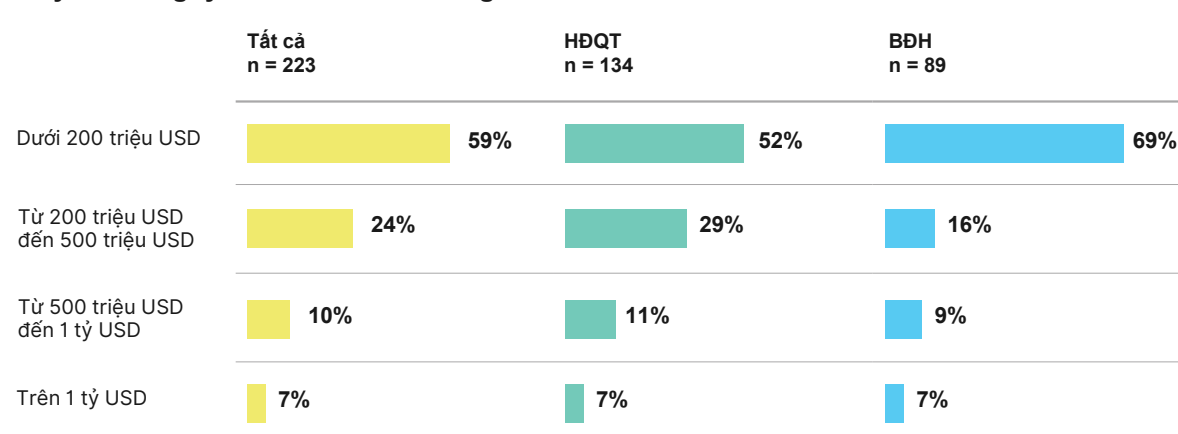
	Tất cả n = 335	HĐQT n = 195	BĐH n = 140
Chủ tịch HĐQT	13%	22%	-
Chủ tịch Ủy ban HĐQT	24%	41%	-
Thành viên HĐQT không điều hành (NED), không phải Chủ tịch HĐQT hay Chủ tịch Ủy ban HĐQT	22%	37%	-
Thành viên HĐQT điều hành (ED/MD)	13%	-	32%
Tổng Giám đốc (CEO)/Chủ tịch hoặc Phó Tổng Giám đốc (Deputy CEO/MD)	11%	-	27%
C-Suite khác với ED/MD/CEO có tương tác trực tiếp với các thành viên HĐQT	17%	-	41%

Theo quốc gia










































N1 - Những quốc gia khác là Úc, Vương quốc Anh và Zimbabwe

Quy mô công ty theo doanh thu hàng năm



Theo ngành

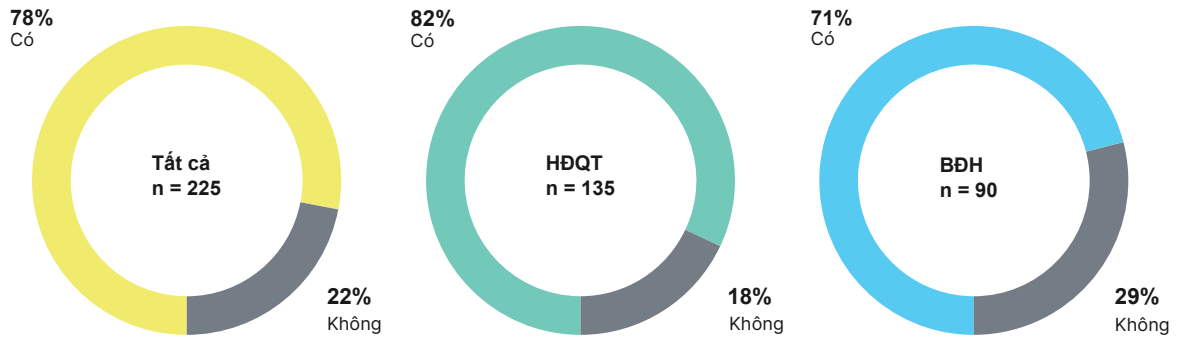
	Tất cả n = 230	HĐQT n = 136	BĐH n = 94
Dịch vụ tài chính	 20%	 20%	 21%
Sản phẩm & dịch vụ tiêu dùng	 18%	 18%	 19%
Sản phẩm & dịch vụ công nghiệp	 10%	 13%	 6%
Công nghệ	 9%	 8%	 10%
Năng lượng	 7%	 8%	 5%
Bất động sản	 7%	 8%	 5%
Xây dựng	 6%	 7%	 3%
Y tế	 4%	 1%	 9%
Viễn thông & truyền thông	 4%	 4%	 4%
Dịch vụ tiện ích	 4%	 3%	 5%
Vận tải & Logistics	 4%	 3%	 5%
Nông nghiệp	 3%	 4%	 3%
Khác N2	 3%	 2%	 2%

N2 - Những ngành khác bao gồm tổ chức phi lợi nhuận, tổ chức phi chính phủ và tập đoàn đa ngành nghề



Là những nhà lãnh đạo quản trị công ty chủ chốt, HĐQT có vai trò chính trong việc điều hướng chiến lược doanh nghiệp, giám sát BĐH, đảm bảo lợi nhuận công bằng cho cổ đông, đồng thời giám sát rủi ro và cơ hội tổng thể, cũng như lợi ích của các bên hữu quan.

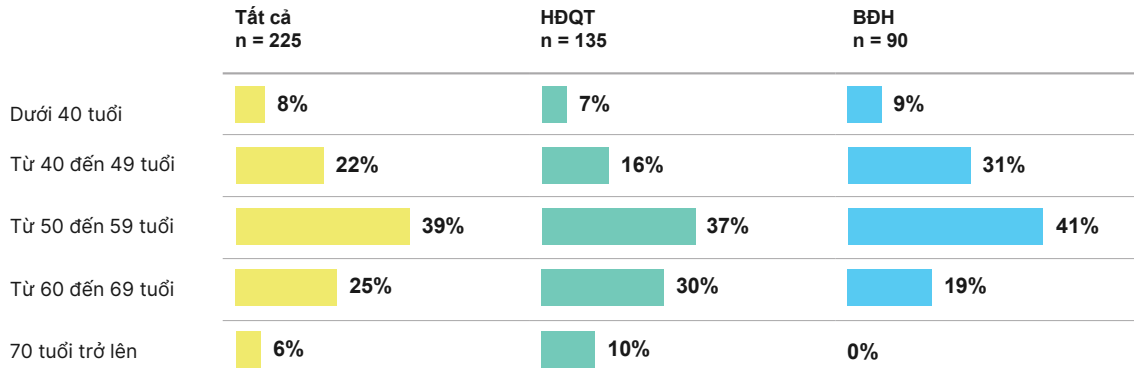
Thành viên của Viện Thành viên HDQT tại quốc gia cư trú



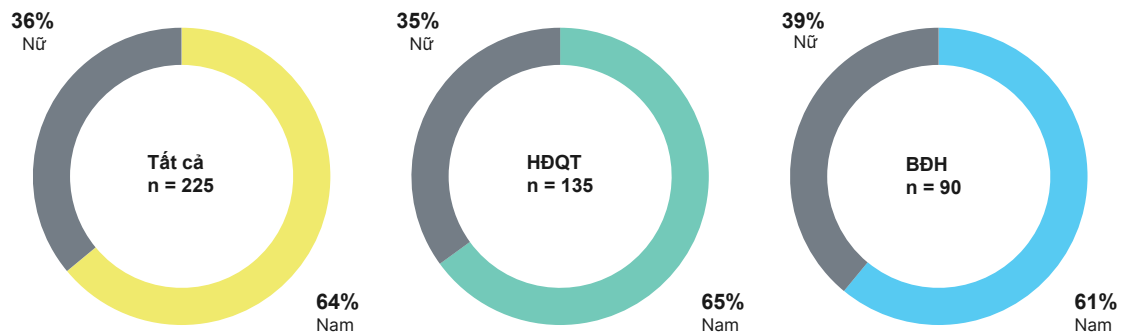
Quy mô công ty theo số lượng nhân viên

	Tất cả n = 223	HDQT n = 134	BDH n = 89
1 – 9	4%	1%	8%
10 – 49	8%	7%	9%
50 – 249	26%	30%	21%
250 – 499	15%	16%	13%
500 – 999	17%	19%	15%
1.000 – 4.999	15%	16%	13%
5.000 – 9.999	6%	4%	9%
Hơn 10.000	7%	6%	9%
Không biết	1%	0%	2%

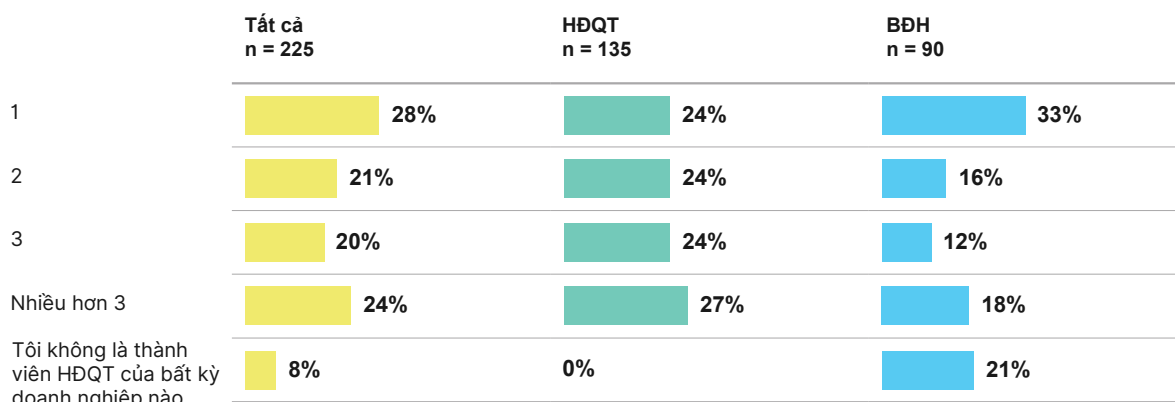
Độ tuổi



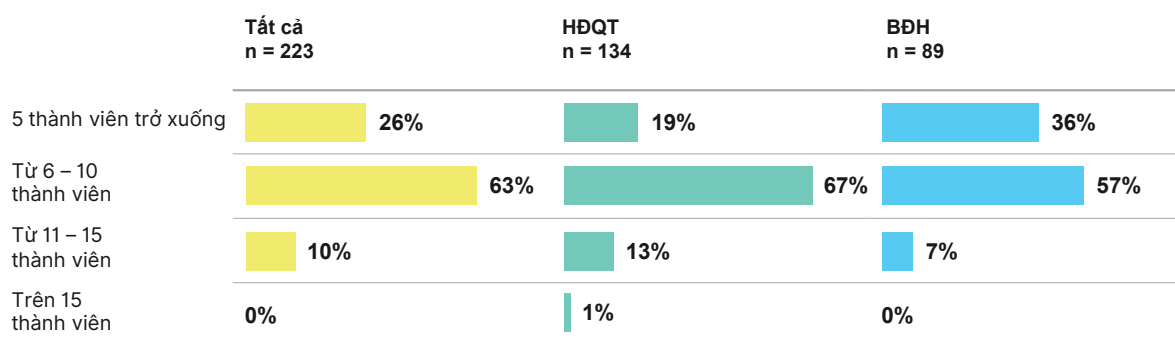
Giới tính



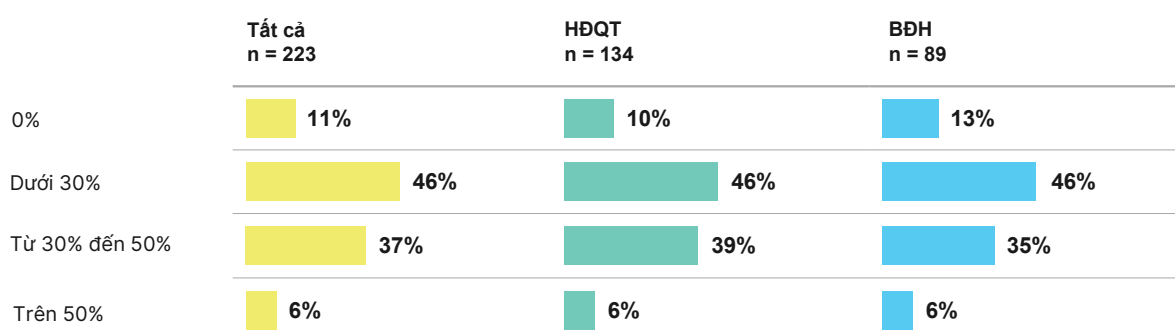
Số lượng HĐQT đã tham gia



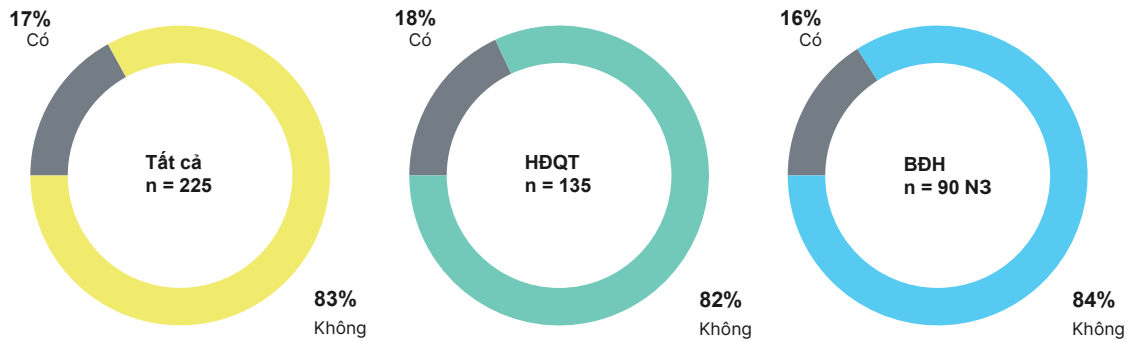
Quy mô HĐQT



Tỷ lệ nữ giới trong HĐQT



Giữ vị trí thành viên HDQT tại quốc gia khác

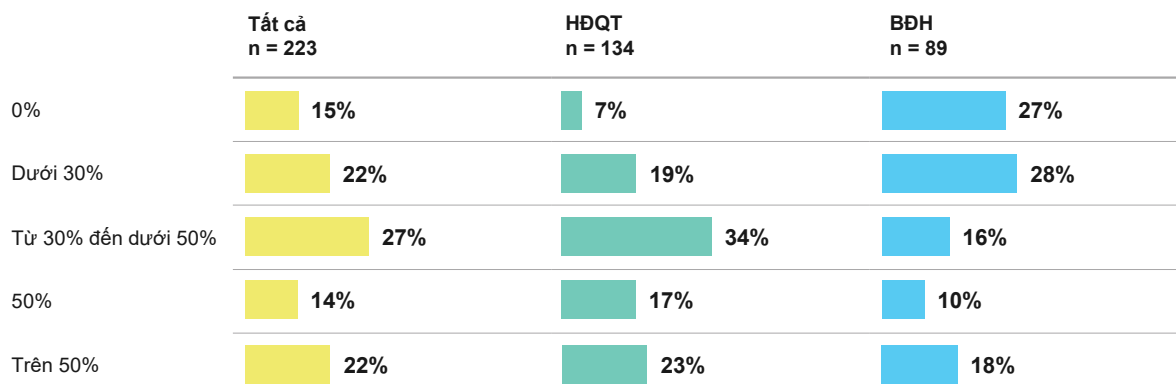


Số năm kinh nghiệm tham gia vào HDQT các doanh nghiệp

	Tất cả n = 225	HDQT n = 135	BDH n = 90 N3
Không	5%	0%	12%
Dưới 1 năm	4%	6%	2%
1 đến 3 năm	27%	30%	22%
4 đến 7 năm	25%	24%	28%
8 đến 10 năm	9%	8%	10%
Trên 10 năm	29%	32%	25%

N3 – Những thông tin này đề cập đến kinh nghiệm làm việc với HDQT của họ.

Tỷ lệ thành viên độc lập trong HDQT



Lãnh đạo có nghĩa là trao quyền kiểm soát thay vì nắm quyền kiểm soát, và kiến tạo các nhà lãnh đạo thay vì đào tạo những người đi theo.

Thuyền trưởng L. David Marquet
Hải quân Hoa Kỳ (đã nghỉ hưu)



Lời cảm ơn

Viện Thành viên HDQT Malaysia (ICDM) xin gửi lời cảm ơn đến tất cả 335 người đã tham gia khảo sát. ICDM cũng bày tỏ sự đánh giá cao đối với tám đối tác ASEAN của chúng tôi - Viện Thành viên HDQT Thái Lan (IoD Thai), Viện Thành viên HDQT Philippines (ICDPh), Viện Thành viên HDQT Việt Nam (VIOD), Viện Thành viên HDQT Myanmar (MIO), Viện Thành viên HDQT Singapore (SID), Viện Thành viên HDQT Indonesia (IICD), Darussalam Assets Sdn Bhd và Phòng Kinh doanh Quốc tế Campuchia (IBC) đã rất ủng hộ các sáng kiến của Mạng lưới Viện Thành viên HDQT ASEAN.





Viện Thành viên HDQT Thái Lan (IoD Thai)

Viện Thành viên HDQT Thái Lan (IOD) là một tổ chức hàng đầu chuyên nâng cao tính chuyên nghiệp của thành viên HDQT và quản trị công ty tại Thái Lan. Được thành lập vào năm 1999, hai năm sau cuộc khủng hoảng tài chính châu Á năm 1997, IoD Thai đã đi đầu trong việc thúc đẩy các thông lệ quản trị tốt trong các doanh nghiệp Thái Lan. Thông qua các hoạt động khác nhau của mình, IoD Thai đã giúp phát triển các tiêu chuẩn chuyên nghiệp về nghề quản trị công ty và cung cấp các hướng dẫn thực hành tốt nhất cho các thành viên HDQT doanh nghiệp để thực hiện nhiệm vụ của họ một cách hiệu quả theo các tiêu chuẩn quốc tế.

IoD Thai tin rằng với các thành viên HDQT hiệu quả, công ty sẽ được dẫn dắt theo cách mà nó có thể được quản lý và vận hành một cách hiệu quả, qua đó, tạo ra giá trị cho cổ đông và sự tăng trưởng bền vững của nền kinh tế Thái Lan.

www.thai-iod.com

Người liên hệ

Rawinun Vichitvaranont
rawinun@thai-iod.com

Nisa Jirapongwanich
nisa@thai-iod.com



Viện Thành viên HDQT Philippines (ICDPH)

Viện Thành viên HDQT Philippines (ICDPH) là một tổ chức phi cổ phiếu, phi lợi nhuận với mục tiêu chuyên nghiệp hóa nghề thành viên HDQT và nâng cao các tiêu chuẩn quản trị công ty của Philippines. Viện được thành lập vào năm 1999 bởi Chủ tịch danh dự Tiến sĩ Jesus P. Estanislao sau hậu quả của cuộc khủng hoảng tài chính châu Á để thiết lập và thúc đẩy các tiêu chuẩn quản trị công ty nghiệp cao hơn ở Philippines. ICDPH thuộc Trung tâm Quản trị Xuất sắc (CEG).

ICDPH là tổ chức duy nhất tại Philippines được công nhận là cơ quan đào tạo quản trị công ty bởi Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch (SEC), Ủy ban Bảo hiểm (IC) và Ủy ban Quản trị cho các Tập đoàn thuộc sở hữu hoặc kiểm soát của Chính phủ (GCG).

www.icd.ph

Người liên hệ

Roberto Bascon
rtbascon@icd.ph

Eric Rosales
erosales@icd.ph



Viện Thành viên HDQT Việt Nam (VIOD)

Viện Thành viên HDQT Việt Nam (VIOD) là một tổ chức chuyên nghiệp hàng đầu nhằm thúc đẩy việc thực hiện các chuẩn mực và thông lệ tốt nhất trong quản trị công ty cho doanh nghiệp Việt Nam. Được thành lập bởi Sáng kiến Quản trị Công ty Việt Nam với sự hỗ trợ kỹ thuật của Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC) và nhà tài trợ Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO), hợp tác chặt chẽ với Ủy ban Chứng khoán Nhà nước, Sở Giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh và Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội, VIOD hướng đến chuyên nghiệp hóa HDQT, thúc đẩy các chuẩn mực cao về đạo đức kinh doanh và tính minh bạch, thiết lập một mạng lưới các thành viên HDQT độc lập, xây dựng để kết nối các lãnh đạo doanh nghiệp với các bên hữu quan, và qua đó giúp các công ty duy trì và cải thiện niềm tin của nhà đầu tư.

Hội đồng Quản trị của VIOD bao gồm các đại diện của khu vực kinh tế tư nhân, là lãnh đạo cấp cao của các quỹ đầu tư, công ty luật và các hãng kiểm toán quốc tế hàng đầu cùng thành viên HDQT của các công ty danh tiếng trên thị trường.

www.viod.vn

Người liên hệ

Nguyễn Cẩm Chi
chi.nguyen@viod.vn

Nguyễn Thu Hiền
hien.nguyen.dr@viod.vn



Viện Thành viên HDQT Myanmar (MIOD)

Viện Thành viên HDQT Myanmar (MIOD) là một tổ chức độc lập thúc đẩy các tiêu chuẩn và thông lệ tốt nhất về quản trị công ty tại Myanmar. Tầm nhìn của MIOD là làm Myanmar vững mạnh hơn thông qua thúc đẩy các giá trị đạo đức, quản trị công ty và sự phát triển chuyên nghiệp của các thành viên HDQT ở mức độ cao nhất. Được quản trị bởi một HDQT bao gồm nhóm các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đa dạng, ủng hộ quản trị công ty tốt, MIOD hướng đến chuyên nghiệp hóa HDQT, thúc đẩy các chuẩn mực cao về đạo đức kinh doanh và tính minh bạch, xây dựng mạng lưới kết nối các lãnh đạo doanh nghiệp với các bên hữu quan, và cải thiện niềm tin của nhà đầu tư vào khu vực tư nhân của Myanmar.

MIOD cũng được hưởng lợi từ một Hội đồng tư vấn với các chuyên gia hàng đầu từ các cơ quan quản lý quan trọng như Tổng cục Đầu tư và Quản trị Công ty (DICA) và Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Myanmar (SECM) và Liên đoàn Phòng Thương mại và Công nghiệp Myanmar (UMFCCI).

www.myanmariod.com

Người liên hệ

Su Tar Yar
sutaryar@myanmariod.com

Thin Myat Thu
thinmyatthu@myanmariod.com



Viện Thành viên HDQT Singapore (SID)

Viện Thành viên HDQT Singapore (SID) là hiệp hội quốc gia của các thành viên HDQT của doanh nghiệp. SID thúc đẩy sự phát triển chuyên nghiệp của các thành viên HDQT và lãnh đạo doanh nghiệp và cung cấp các kiến thức chuyên môn sâu rộng và đổi mới về quản trị công ty và thành viên HDQT. SID hợp tác chặt chẽ với các cơ quan quản lý và mạng lưới các thành viên và chuyên gia để duy trì và nâng cao các tiêu chuẩn cao nhất về quản trị công ty và đạo đức ứng xử. Được thành lập vào năm 1998, thành viên của SID bao gồm chủ yếu là các thành viên HDQT và lãnh đạo cấp cao từ các doanh nghiệp, cơ quan chính phủ và tổ chức phi lợi nhuận.

SID có một chương trình đào tạo toàn diện Bao trùm toàn bộ hành trình phát triển của một thành viên HDQT. Các thành viên có quyền truy cập vào một loạt các tài nguyên, bao gồm các ấn phẩm nghiên cứu, diễn đàn, hội thảo, giải thưởng và chỉ số đổi mới, dịch vụ hỗ trợ nhiệm vụ HDQT và các sự kiện giao lưu, kết nối thường kỳ.

www.sid.org.sg

Người liên hệ

Terence Quek
terence.quek@sid.org.sg

Yang Wai Wai
waiwai.yang@sid.org.sg



Viện Thành viên HDQT Indonesia (IICD)

Viện Thành viên HDQT Indonesia (IICD) là một tổ chức phi lợi nhuận được thành lập bởi mười (10) Trường Kinh doanh có uy tín của Indonesia và các cá nhân ưu việt. Kể từ khi thành lập vào năm 2000, IICD với tầm nhìn "nội bộ hóa các thông lệ tốt nhất về quản trị công ty và thành viên HDQT," đã tích cực thực hiện các hội thảo, đào tạo, thảo luận nhóm, thiết kế chương trình giảng dạy và các hoạt động nghiên cứu về quản trị công ty tốt và thành viên HDQT. IICD với hơn 9.000 cựu học viên là lãnh đạo cấp cao, thành viên HDQT và ủy viên cao cấp khẳng định vị thế hỗ trợ những người ra quyết định với tư cách là đối tác chiến lược trong việc thực hiện quản trị công ty tốt.

Các chương trình của IICD đã được hỗ trợ bởi Ngân hàng Thế giới (WB), Tập đoàn Tài chính Quốc tế (IFC), Diễn đàn Quản trị Công ty Toàn cầu, Trung tâm Doanh nghiệp Tư nhân Quốc tế, Ngân hàng Phát triển Châu Á trong quá trình phát triển thực hiện quản trị công ty tốt tại Indonesia.

www.iicd.or.id

Người liên hệ

Dessy Pramita
dessy@iicd.or.id

Elvira Vani
vani@iicd.or.id

دارالسلام است

Darussalam Assets



Darussalam Assets Sdn Bhd

Darussalam Assets Sdn Bhd là một công ty trách nhiệm hữu hạn tư nhân được thành lập vào năm 2012 để sở hữu các công ty liên kết với Chính phủ Brunei. Cổ đông của công ty là Bộ trưởng Bộ Tài chính (MOFC). Darussalam Assets là một phần không thể thiếu trong sáng kiến do Chính phủ lãnh đạo nhằm thúc đẩy phát triển kinh tế, với chiến lược biến các công ty thành các tập đoàn đẳng cấp thế giới.

Danh mục đầu tư của các công ty thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau của nền kinh tế, bao gồm hàng không, viễn thông, năng lượng, hậu cần, nông nghiệp, thực phẩm và đồ uống, du lịch, y tế, giáo dục, khách sạn và bất động sản. Công ty hiện đang xem xét việc thành lập Viện Thành viên HDQT tại Brunei.

www.da.com.bn

Người liên hệ

Rahayu Razak
rahayu.razak@da.com.bn

Salehin Basir
salehin.basir@da.com.bn

Phòng Kinh doanh Quốc tế Campuchia (IBC)

Phòng Kinh doanh Quốc tế Campuchia (IBC) là một tổ chức phi lợi nhuận với hơn 120 công ty thành viên bao gồm các ngành nghề và quốc gia khác nhau. Được thành lập tại Phnom Penh vào năm 1993 với tên gọi "Câu lạc bộ doanh nghiệp" với sứ mệnh dẫn dắt việc kiến tạo một diễn đàn cho các doanh nghiệp và hiệp hội doanh nghiệp trong nước và quốc tế quan tâm đến Campuchia để làm việc cùng nhau trên tinh thần hữu nghị và hợp tác cùng có lợi. IBC cũng xây dựng quan hệ mang tính xây dựng với Chính phủ Hoàng gia Campuchia để thúc đẩy các chính sách, luật pháp và quy định có lợi cho sự phát triển của môi trường kinh doanh.

IBC đóng vai trò tích cực trong việc thúc đẩy thương mại và đầu tư tại Campuchia và trở thành đơn vị đầu tiên đến thăm và liên hệ với tổ chức của nhiều đoàn doanh nghiệp nước ngoài có kế hoạch đến thăm đất nước này. IBC cũng thúc đẩy trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp và quản trị tốt để nâng cao danh tiếng quốc tế của cộng đồng doanh nghiệp Campuchia và tham gia vào các sáng kiến khác khuyến khích và hỗ trợ đầu tư và kinh doanh nước ngoài tại Campuchia.

IBC có mối quan hệ chiến lược với Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF), Grow Asia và là thành viên của Phòng Thương mại Quốc tế (ICC). Nhóm công tác Viện Thành viên HDQT thuộc IBC đang thành lập một Viện Thành viên HDQT quốc gia, được gọi là Viện Thành viên HDQT Campuchia (CIoD) sẽ được ra mắt vào Quý 1 năm 2024. Ban đầu, CIoD sẽ hoạt động trong khuôn khổ của IBC.

ibccambodia.com
cambodian-iod.com

Người liên hệ

Katherine McLean
ed@ibccambodia.com

Trevor Sworn
trevor.sworn@enduring-consultancy.com

VỀ ICDM

Viện Thành viên HĐQT Malaysia (ICDM) thúc đẩy quản trị công ty theo định hướng phát triển bền vững và trao quyền cho các HĐQT và thành viên HĐQT bằng tư duy tiến bộ, kiến thức thực tế và năng lực thiết yếu để nâng cao tính chuyên nghiệp và hiệu quả. ICDM cung cấp một bộ toàn diện các dịch vụ tư vấn và cố vấn HĐQT và tổ chức một loạt các chương trình phát triển và vận động chính sách để xây dựng một văn hóa quản trị công ty vững mạnh tại Malaysia. Được thành lập bởi Ủy ban Chứng khoán (SC) Malaysia và được hỗ trợ bởi Ngân hàng Negara Malaysia, Bursa Malaysia và Quỹ Phát triển Thị trường Vốn, ICDM đóng vai trò là Viện Thành viên HĐQT quốc gia nhằm mục tiêu trở thành tổ chức có ảnh hưởng hàng đầu trong quản trị công ty xuất sắc. www.icdm.com.my

Trang chủ www.icdm.com.my
LinkedIn www.linkedin.com/company/icdm-malaysia
Twitter www.twitter.com/icdmalaysia
khác info@icdm.com.my

#Liênhệtvớichúngtôi

Chương trình Phát triển Thành viên HĐQT thiết kế riêng
jackie@icdm.com.my

Đánh giá hiệu quả HĐQT và Thành viên HĐQT
nicole@icdm.com.my

Chương trình cho công chúng
khabirudeen@icdm.com.my

Tìm kiếm Thành viên HĐQT
dianaseow@icdm.com.my

Thành viên Doanh nghiệp
zafril@icdm.com.my

Thành viên Cá nhân
intan@icdm.com.my

Các vấn đề và xu hướng HĐQT
vivian@icdm.com.my



Viện Thành viên HĐQT Malaysia ^(1239276-V)
Phòng 9-01 & 9-02, Tầng 9, Mercu 2, Số 3, Jalan
Bangsar KL Eco City, 59200 Kuala Lumpur, Malaysia
Điện thoại: +603 2202 2022 F: +603 2202 2023

PVTrans vững vàng vượt sóng vươn xa

Chặng đường 22 năm xây dựng và phát triển chứng kiến bước chuyển mình vượt bậc của Tổng công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí (PVTrans) về tầm vóc, quy mô so với thời điểm mới thành lập. Từ một doanh nghiệp khó khăn, trên bờ vực phá sản, PVTrans đã vượt lên chính mình, giờ đây tiếp tục vươn lên khẳng định vị thế thương hiệu hàng đầu trong nước đồng thời tiếp tục mở rộng danh tiếng trên thị trường quốc tế. Hành trình đi lên từ gian khó đã giúp gây dựng lên một PVTrans với nền tảng vững vàng, là hành trang quý giá để tiếp tục “vượt sóng vươn xa”.

Xây dựng nền tảng vững vàng

Vượt lên những biến động của thị trường, PVTrans duy trì tăng trưởng ổn định trong suốt hơn một thập kỷ vừa qua, đặc biệt kể từ khi thiết lập mốc lợi nhuận trên 1.000 tỷ đồng vào năm 2019 đến nay. Kết quả kinh doanh của PVTrans không ngừng nâng cao, liên tục phá vỡ các kỷ lục về doanh thu và lợi nhuận của chính mình. Quy mô và chất lượng tài sản cũng như cơ cấu nguồn vốn cải thiện mạnh mẽ, từ đó tạo tiền đề thuận lợi cho những đột phá trong tăng trưởng ở giai đoạn sắp tới.

Trên hành trình vươn tầm quốc tế, trước yêu cầu khắt khe của thị trường, PVTrans kiên trì với chiến lược phát triển và trẻ hóa đội tàu, xem đây là giải pháp quan trọng để thực hiện tốt nhiệm vụ SXKD và duy trì đà tăng trưởng. Với quy mô đội tàu không ngừng lớn mạnh, PVTrans duy trì vị thế là đơn vị vận tải biển lớn nhất Việt Nam hiện tại với tổng số 51 chiếc và trọng tải khoảng hơn 1,3 triệu DWT, đa dạng các chủng loại từ tàu chở dầu thô, tàu chở dầu hóa chất, tàu chở LPG, tàu chở hàng rời đến tàu chứa dầu FSO/FPSO... Đội tàu không chỉ gia tăng về quy mô mà ngày càng nâng cấp theo hướng hiện đại và trẻ hóa, vừa giúp đáp ứng tốt nhu cầu của khách hàng vừa tiết kiệm nhiên liệu, giảm khí thải và xử lý nước dẫn hiệu quả, góp phần bảo vệ môi trường. Nhờ đó, PVTrans tự tin mở rộng hoạt động trên toàn thế giới (worldwide routes), hướng tới các thị trường cao cấp như châu Âu, Bắc Mỹ... qua đó nâng cao hiệu quả khai thác và nâng tầm thương hiệu.

Những ngày đầu gian khó đã tạo dựng một mô hình quản trị bài bản, chặt chẽ, mang tính chất đặc thù, là yếu tố then chốt giúp PVTrans vượt qua khủng hoảng. Trước yêu cầu quản trị ngày một phức tạp hơn khi quy mô tài sản và vốn không ngừng gia tăng, công tác quản lý, quản lý đang từng bước được nâng cao và hoàn thiện, vừa đảm bảo tuân thủ chặt chẽ quy định

TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ QUỐC GIA VIỆT NAM
TỔNG CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI DẦU KHÍ
Tầng 2, Tòa nhà PVFCCo, Số 43 Mạc Đĩnh Chi, P. Đa Kao, Quận 1, Tp.HCM
* Tel: (84 28) 39 111 301 * Fax: (84 28) 39 111 300
* Email: info@pvtrans.com * Website: https://www.pvtrans.com

PETROVIETNAM PVTRANS

Tài Thành Công Của Bạn

pháp luật vừa khơi thông nguồn lực phát triển, hướng tới tiệm cận các chuẩn mực và thông lệ quốc tế về quản trị công ty.

Nền tảng văn hóa doanh nghiệp giàu bản sắc PVTrans cũng đã được hun đúc ngay từ giai đoạn đầu khi mới thành lập, gìn giữ và lan tỏa cho đến ngày nay. Văn hóa PVTrans với các giá trị cốt lõi “Khát vọng – Trí tuệ – Chuyên nghiệp – Nghĩa tình” ra đời xuất phát từ mục tiêu phát triển và yêu cầu thực tiễn hoạt động sản xuất kinh doanh ở từng giai đoạn, nay đã trở thành một trong những công cụ hiệu quả trong quản trị, quản lý, tạo nên sự gắn kết lâu dài, góp phần vào sự vững mạnh và phát triển bền vững của PVTrans.

Với đà tăng trưởng bền vững và những đóng góp tích cực cho cộng đồng, vị thế và uy tín của PVTrans trên thị trường không ngừng được nâng cao. Trong nhiều năm liền, PVTrans vinh dự nhận nhiều giải thưởng danh giá do các tổ chức trong và ngoài nước trao tặng: Giải thưởng Doanh nghiệp châu Á - Asia Pacific Entrepreneurship Awards (APEA), lọt vào Top 10 doanh nghiệp uy tín ngành logistics, Top 200 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam và Top 500 doanh nghiệp có lợi nhuận tốt nhất Việt Nam của Vietnam Report. Đặc biệt, năm 2023 đánh dấu sự trở lại của PVTrans trong Top 50 công ty niêm yết tốt nhất Việt Nam của Forbes Việt Nam và sự góp mặt lần đầu tiên trong Top 3 Mid Cap có hoạt động IR được Định chế tài chính đánh giá cao nhất của Vietstock, lọt vào top 10 nơi làm việc tốt nhất ngành vận tải.

Tự tin vươn biển lớn

Định hướng chiến lược của PVTrans đến năm 2025 là duy trì vị thế doanh nghiệp vận tải và dịch vụ hàng hải dầu khí đa sở hữu lớn nhất tại Việt Nam, trở thành thương hiệu vận tải mạnh trong khu vực, mở rộng hoạt động khai thác các tuyến quốc tế và từng bước tham gia chuỗi cung ứng toàn cầu.

Để giữ động lực tăng trưởng và hiện thực hóa các mục tiêu, khát vọng, PVTrans sẽ tiếp tục duy trì, nâng cao hiệu quả quản trị; tập trung quản trị rủi ro, sẵn sàng ứng phó với mọi biến động; phát huy tối đa tiến bộ trong công tác chuyển đổi số và đổi mới liên tục trong mọi hoạt động SXKD. Với một nền tảng tài chính lành mạnh, mô hình quản trị chuyên nghiệp cùng văn hóa doanh nghiệp vững chắc, PVTrans sẽ tiếp tục tự tin vững bước trên một chặng đường mới đầy triển vọng, hứa hẹn tạo ra những bứt phá mạnh mẽ hơn nữa trong tương lai.

Tổng công ty Cổ phần Vận tải Dầu khí (PVTrans) là một công ty con của Tập đoàn Dầu khí Việt Nam, hoạt động theo mô hình công ty mẹ - con (holdings). PVTrans chủ yếu cung cấp các dịch vụ vận tải biển (vận tải dầu thô, vận tải khí hóa lỏng, vận tải dầu/hóa chất, vận tải hàng rời), dịch vụ kỹ thuật dầu khí và dịch vụ hàng hải, logistics. PVTrans hoạt động ở cả thị trường trong nước và nước ngoài, trong đó 85% đội tàu hiện đang khai thác tại các thị trường quốc tế.



2024 ASEAN BOARD TRENDS



Supported by

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment



To: - Our esteemed partners
- Members of the VIOD network

2024 marks the sixth year of operation for the Vietnam Institute of Directors (VIOD) – and it is a crucial year for VIOD to implement its second five-year development strategy with the goal of “taking off” to develop more rapidly and strongly in tandem with the strategy to upgrade the Vietnamese stock market from a frontier to an emerging market, creating impactful effects in terms of transparent Corporate Governance (CG) associated with Sustainable Development (SD).

Over more than half a decade of operation, VIOD has achieved successes in its efforts to introduce good international governance practices to Vietnam, promoting specialization, and enhancing the position and role of Board Members in Vietnam; thereby, contributing to raising the standards and quality of CG, helping to improve investor confidence in the Vietnamese stock market. This lays the groundwork for VIOD to affirm its role and position as a pioneering and professional organization in CG and SD in Vietnam. Also, VIOD continues to be a reliable technical partner for both CG assessment programs in Vietnam (VLCA) and within the ASEAN region (ACGS).

We would like to sincerely thank our founding partners, which include the International Finance Corporation – IFC, the Swiss State Secretariat for Economic Affairs – SECO, the State Securities Commission, and the HOSE and HNX Stock Exchanges for their kind support and companionship. In addition, the continuous commitment of the members in the CMP – Corporate Membership Program and IMP – Individual Membership Program network as well as board members has together with VIOD been creating values for the business community and Vietnam’s CG landscape.

On the occasion of the 6th anniversary of its establishment and development (03/2018 – 03/2024), VIOD issues this special Bulletin No. 5 to update on the ASEAN Board Trends 2024. This is a comprehensive report of the results from the ASEAN Board Trends Survey, initiated and conducted by the Institute of Corporate Directors Malaysia (ICDM), in collaboration with VIOD and other Institutes of Directors in the ASEAN network in the fourth quarter of 2023. The report provides a clearer view on the changes and impacts on boards and their members, as well as identifying key focus areas and priorities for boards from 2024 and beyond in ASEAN countries, of which Vietnam is a member.

VIOD hopes this information will be useful to you. We also trust that we will continue to receive valuable support and cooperation from our esteemed partners and IMP and CMP members to continue building a transparent, independent, and effective governance environment associated with SD of each enterprise individually and the Vietnamese business community as a whole.

Yours sincerely,

Chairperson



Ha Thu Thanh

Vice Chairperson



Dominic Scriven OBE



VIETNAM INSTITUTE OF DIRECTORS



HAPPY BIRTHDAY VIOD!
(03/2018 - 03/2024)



Integrated ESG
Driving Sustainable Investment

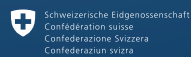


TABLE OF CONTENTS

FOREWORD VIOD’S BOARD OF DIRECTORS	3
ABOUT VIOD	6
THE 2024 ASEAN BOARD TRENDS REPORT	11
1. The Report.....	13
2. The 5 Key Themes For 2024 & Beyond.....	14
3. Insights From The Survey Results.....	20
• The role of the National Institute of Directors.....	20
• Business Performance & Outlook.....	21
• Board’s Agenda, Roles & Dynamics.....	22
• Board’s Effectiveness, Composition & Culture	28
• Boards & Sustainability	31
4. The Respondents.....	38
5. Acknowledgements.....	46

VIOD MARKS ITS 6TH ANNIVERSARY



Memorandum of Understanding Signing Ceremony between the State Securities Commission of Vietnam (SSC) and VIOD (18/01/24)



Forum: Towards a season of innovative and effective Shareholder Meetings (01/03/24)



Director Certification Program #23 (DCP23) (16-18/11/23)



Corporate Secretary Master Program #3 (CSMP3) (12-13/01/24)



Corporate Governance beyond compliance – ACGS workshop (15/01/24)

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

CONTACT US

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





FOUNDING PARTNERS



FOUNDING MEMBERS



PLATINUM CMP MEMBERS



GOLD CMP MEMBERS



COOPERATING PARTNERS



GLOBAL NETWORK OF
DIRECTOR INSTITUTES



Think Ahead



• Đầu tư
• Đầu tư CHỨNG KHOÁN
• Vietnam Investment Review



THE 2024 ASEAN BOARD TRENDS

Refocus
on Board
Effectiveness



ICDM
Institute of Corporate
Directors Malaysia



**THE 2024
ASEAN BOARD
TRENDS** report
re-emphasizes the
need for boards to
take stock of their
board effectiveness
– looking inward
before looking
outwards.

The information contained in this report is for general information purposes only and is not intended to constitute an alternative to professional advice. Although ICDM has endeavoured to ensure that the contents of this report are accurate, users of this report should seek appropriate professional advice before taking any action in relation to any information contained within. 2024 ICDM. All rights reserved.





The Report

The past months have been a challenging one for businesses not just across ASEAN but globally, with a harsher VUCA business landscape, the impending financial crisis and geopolitical tussles among many other disruptions. As key corporate governance leaders, boards' primary roles are steering the corporate strategy, oversight over management, ensuring fair return for shareholders while overseeing the overall risk and opportunities and the wider stakeholders' interests.

The Institute of Corporate Directors Malaysia (ICDM) initiated and conducted the 2024 ASEAN Board Trends Survey in the last quarter of 2023 in collaboration with our ASEAN partners – the Institute of Directors Thailand (IoD Thai), Institute of Corporate Directors, Philippines (ICDPH), Vietnam Institute of Directors (VIOD), Myanmar Institute of Directors (MIoD), Singapore Institute of Directors (SID), Indonesian Institute of Corporate Directorship (IICD), Darussalam Assets Sdn Bhd and International Business Chamber of Cambodia (IBC) under the ASEAN IOD Network initiative, with the aim to better understand what affects ASEAN boards and directors - how the role of the board has changed over the past 12 months, what will be the important focus areas for boards in 2024 and beyond, apart from business performance and outlook as well as board effectiveness from the views of those working directly with the board members.

A total of 335 usable responses were received with varying degrees of completion. The responses gave rise to the alarming questions as to whether the board has the insight and foresight to assess and steer their organisation's business model, governance, talents, dynamics, and culture to position itself for the future. This re-emphasizes the need for boards to take stock of their board effectiveness – looking inward before looking outwards. Are they focusing on the right agenda and setting the right priorities with the management? Can they effectively be stewards to the management team with the current dynamics? Do they have the right members with the right skills, leadership qualities and mental shift to drive future growth? Are they constantly updating their own knowledge on the current and future business landscape and trends that may impact or give rise to new opportunities to their organisations?

#ProgressiveASEANBoards
#PurposefulLeadership
#ASEANdirectorsRegistry

**THE 5 KEY
THEMES FOR
2024 & BEYOND**
REFOCUS
ON BOARD
EFFECTIVENESS



In our previous 2022 report, we have recommended that boards should cultivate a forward-looking mindset and the right organisational culture to turn risks into growth opportunities. A paradigm shift to a progressive sustainability-driven governance model is also necessary for companies to further catalyse their overall growth.

From the current survey, we realised that in the pursuit for growth in a much more volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) landscape over the past two years, boards and management will now need to look back internally and take a hard look at how they have managed through the years – whether what works then will be relevant and effective to bring the organisation forward.

1

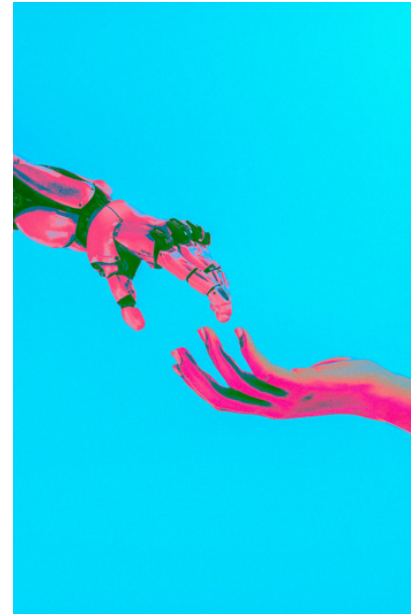
Board agenda: Realign & set your priorities right.

Boards are still adopting the same-old thinking and ways of doing things, looking at things through yesterday's lens. There seems to be a mismatch between the board's top strategic priorities over the key threats moving forward. They still set similar strategic priorities as previous years, not prioritising on mitigating, or managing identified key threats. Is your board continuously learning, being updated on the current and future business landscape and trends that may impact or give rise to new opportunities and risks to the organisation?

2

Board-management relationship & dynamics: It takes two to tango.

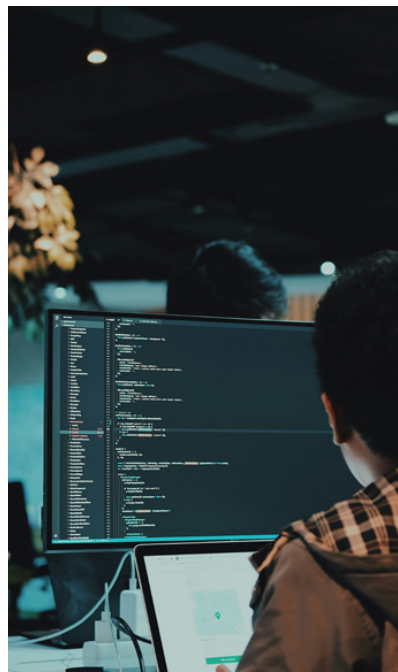
Misaligned priorities between the board and management are noted throughout the survey. Differing ideas are also noted on areas needing more attention from the board in addition to key strategic priorities moving forward for the organisation and board dynamics and effectiveness. How can the board and management have more meaningful discussions, realign, and agree on priorities and expectations of both sides? Do you have the right culture, setup, and relationship for this to happen? Sharpen your skills, acquire deeper knowledge, and find effective ways to connect with management for more meaningful conversation, oversight, and insight.



3

Board architecture & culture: More progressive and forward-looking board needed.

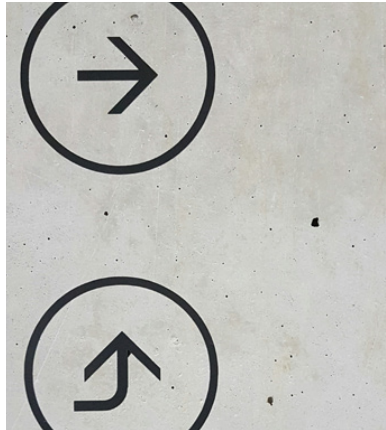
Management is less positive of their current board having the right people and skillsets to provide the strategic direction and challenge required to take the company forward, the right blend of knowledge and experience and, qualities to support the shifting needs of the business into the next 3 to 5 years. What kind of board should you be? How is your board culture? Do they have the avenue, courage, and candour to speak their mind and ask what needs to be asked? What is the role of the chairman in inculcating a progressive board culture and the right board-management dynamics?



4

Board effectiveness: To do a stocktake.

Although boards may feel that they are doing well in their role, management feels their board lacks diverse views which hampers insightful discussions or identification of blind spots and issues important to the company's future. A small percentage feels that their board deliberations bring value and improve the quality of management's decision-making, with almost half of them saying their board members rarely express their views and disagreement. How effective are you as a board? What value can you bring to the table? Does the board have the right skills and mental shift to drive future growth?



5

Board & sustainability: Reality vs theory.

Most board members understand that it is more than just a reporting requirement and are already embarking or planning to embark on sustainability management and governance. But the management are not very convinced that their board's current knowledge on sustainability is adequate to support their oversight role. The board does recognise that their oversight challenges are more on having the right governance in place and setting performance targets and measurements. What can you do to play your role effectively in ensuring that those targets are realistic and achievable? Health, safety and wellbeing, talent management and succession planning are among top key sustainability matters for the boards' attention. How is the board supporting and reflecting the strategic importance of the human capital function and talent issues through improved talent governance?

If you want different results, do not do the same things.

Albert Einstein
A German-born theoretical physicist





The responses we received gave rise to the alarming questions as to whether the board has the insight and foresight to assess and steer their organisation's business model, governance, talents, dynamics, and culture to position itself for the future.

Key actions moving forward

Undertake a formal board effectiveness evaluation

Understand the current landscape of your board, especially its composition and working dynamics within the board, board and management relationship, and identify key development and training needs for the board and senior management. Conduct a regular independent board evaluation encompassing a candid 360-degree assessment that will provide holistic perspectives for forward looking improvements.



Relook at your organisation's materiality & key risks matrix, set your priorities right

There should be a joint board-management strategic planning session to brainstorm and have open discussion to agree on the key material issues and risk matrix for the organisation. Boards can look from the wider perspective while management can provide key insights to actual operations on the ground. This provides a common understanding of the key issues within and out of the organisation from which the right priorities and agenda can then be set.

Work out your board-management relationship & dynamics

Boards need to act as the compass to steer the organisation towards the right direction while the management captains the ship. Understand the value of interpersonal relationships – being able to interact and work together with all stakeholders. Listen and observe more. Learn the art of asking the right questions to encourage robust discussions.

Reevaluate your board composition & remuneration package at regular intervals

Revisit your nomination and appointment process. Do a proper board skills matrix analysis. Identify skill gaps according to the immediate and future direction of your organisation. Are you attracting the right board talent? Board nomination & remuneration committee (NRC) should lead discussions around strategic board succession and development and drive change together with the chairman or senior independent director. Boards should look beyond its circle when sourcing for board candidates. The ASEAN Directors Registry could be a good start for boards looking for international experience.



Talent governance and organisation culture

The organisation thrives when people in the organisation are happy and well. Board and management, as leaders of their people must engender a conducive organisational culture which in turn will cultivate good governance and improve innovation and productivity. Has the board considered expanding the remit of existing board committees, or implemented new ones to address shifting expectations of current and future employees?

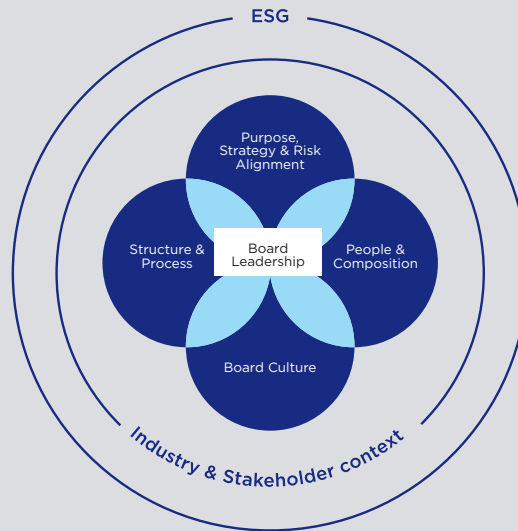
Look at your sustainability agenda and targets – no greenwashing

Boards need to acquire the required knowledge of the sustainability agenda, from the relevance to the core purpose of the business to the constant demand of regulators, investors, and the wider stakeholder group to be able to provide the right direction and questions to the management. Formal classroom learnings of theories are insufficient. Talk to others, join networks and forums to learn from each other and from those who have embarked on the journey. It could be trial and error, but it should be a genuine effort, not just greenwashing.



Be an authentic & purposeful leader

Be clear about your purpose, your role, whom you serve as the board, driven by values, moral and ethical discipline. Be mindful and authentic in your actions. Be curious and creative. Have the foresight and insight – look inward and outward of oneself, as well as the organisation. Have empathy and compassion. Set the right tone and most importantly, build trust.



Key elements of a well-structured board evaluation framework

Board Leadership roles and behaviour of chair/lead director and committee chairs

Purpose, Strategy & Risk Alignment clarity, alignment, contribution, time horizon

People & Composition competencies, diversity, individual/collective board performance

Structure & Process committees, meeting mechanics, agenda, information flow

Board Culture behaviours, relationship dynamics, working together

Source: Russell Reynolds Associates

**Leadership is having
 a compelling vision,
 a comprehensive plan,
 relentless implementation,
 and talented people
 working together.**

Alan Mullaly

An American aerospace engineer
 and businessman



Insights From The Survey Results

Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

The Role of The National Institute of Directors

The ASEAN IOD Network was initiated in 2020 to pool resources and knowledge to better serve the board community in ASEAN and beyond. Apart from working on research studies and programmes, we are now looking at providing a wider range of board candidate selection through the ASEAN Directors Registry.

Areas the ASEAN directors would like the institute of directors to do more on. Ranked by order of importance.

86%

Platform for directors to voice out concerns to the regulators, investors and relevant stakeholders

68%

Bespoke training programme tailored to your specific company needs

54%

Board & director effectiveness evaluation services

37%

Other board advisory services, e.g. board composition, board remuneration

18%

Local & regional affiliation platform

85%

Director programmes/training/ dialogue on governance, board issues & trends

65%

Frequent networking opportunities

52%

Board sourcing & placement, pipeline building

31%

Centralised ASEAN director registry platform

80%

Formal Director Certification programme

59%

Mentoring/coaching sessions

38%

Knowledge sharing, research & advocacy on key board matters

26%

Membership support

Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

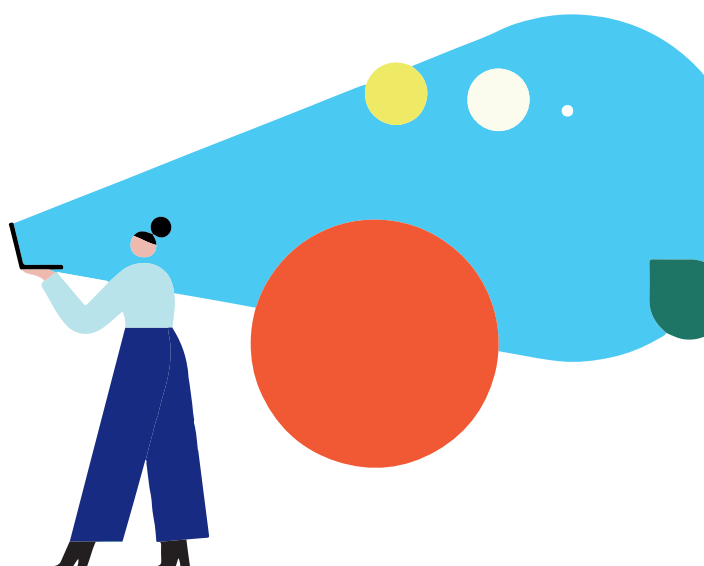
Business Performance & Outlook

Economic recovery is still far behind with only 39% foreseeing improvements in the next 2 years while 40% expect no change in growth. More optimistic outlook for longer-term growth with 73% foreseeing improvement in the next 3 to 5 years. Respondents from Vietnam are the most optimistic on their country’s growth compared to other ASEAN countries.

Q: How do you foresee the economic growth for your country?

	In the next 2 years			In the next 3 to 5 years		
	All (n=335)	Board (n=195)	Mgmt (n=140)	All (n=335)	Board (n=195)	Mgmt (n=140)
Improve	39%	42%	36%	73%	75%	71%
Stays the same	40%	42%	39%	12%	12%	11%
Decline	16%	14%	19%	6%	5%	9%
Not sure	4%	3%	6%	9%	8%	9%

A paradigm shift to a progressive sustainability-driven governance model is also necessary for companies to further catalyse their overall growth.



Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

Board's Agenda, Roles & Dynamics

The past months have been a challenging one for businesses not only across ASEAN but globally, with an even harsher VUCA business landscape, the impending financial crisis and geopolitical tussles among the many other disruptions. The strategies of boards then were mostly focused on getting their act together internally. More importantly now, leaders needed to be agile, creative, and quick to market.

Q: What has been done differently in the last 12 months to ensure your organisational sustainability?

	All (n=335)	Board (n=195)	Mgmt (n=140)
IMPROVE INTERNAL OPERATIONS			
Improve business model agility/restructuring/diversification	56%	52%	61%
Increase operational efficiency, process improvement, supply chain management, data-driven business decisions & strategy	56%	58%	53%
Re-evaluate risks & opportunities, crisis & business continuity plans	56%	56%	54%
Relook at cost containment/optimisation, capital allocation, debt restructuring, cashflow	45%	43%	47%
Strengthen cybersecurity, improve cyber hygiene	25%	26%	24%
FOCUS ON SUSTAINABILITY & GOVERNANCE			
Integrate sustainability considerations into corporate culture, strategy, purpose & values	44%	43%	46%
Ensure proper corporate governance processes, ethics & reporting	41%	43%	39%
Measure and benchmark sustainability & ESG performance targets	25%	31%	18%
INNOVATION, DIGITALISATION, MODERNISATION, EXPANSION			
Innovative/new line of products & services	41%	42%	39%
Accelerate shift to business digitalisation & innovation, technology modernisation	39%	39%	37%
Market growth & expansion, leverage on regional & cross border cooperation, strategic partnerships, collaboration, outsourcing, JV, M&A	35%	31%	40%
FOCUS ON PEOPLE			
Enhance talent strategy (reward system, repurpose roles, development) & better workforce planning	38%	37%	39%
Improve board-management synergy, faster decision making, less bureaucracy	25%	27%	22%
Strategic engagement & communication with stakeholders	25%	25%	26%
Shift to flexible working models, more emphasis on employee safety & well-being	16%	13%	20%
Others	1%	1%	1%

Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

Moving forward, whilst pursuing growth and expansion, organisations need to keep key threats in check and learn the lessons from the previous VUCA years. The inability to effectively pivot ideas into a new business line or model will pose a greater issue. To do this right requires having the right leaders and the right talent with the right skillset and diplomacy.

There appears however to be a mismatch between the board's top strategic priorities over the key threats moving forward. Their top strategic priorities for the next 2 years are just very similar to what they have been doing for the past difficult years. Boards and management need to realign their understanding of key threats for their businesses and the forward-looking strategic priorities to mitigate the key threats.

Q: In your opinion, what may be the top 5 key threats to your organisation over the next 2 years?

	All (n=335)	Board (n=195)	Mgmt (n=140)
HAVING THE RIGHT TALENT & LEADERSHIP			
Human capital – talent availability, health & safety, balancing needs for recruitment/layoff	63%	63%	64%
Leadership – inability to make right business/investment decisions, not cultivating the right culture	39%	37%	41%
Innovation – inability to innovate services/products offering/business model	37%	41%	33%
DIPLOMACY IN MANAGING MACRO & GEOPOLITICAL UNCERTAINTIES			
Macroeconomic volatility – prolonged economic stagnation, recession, high inflation, monetary policies, low exchange rates	52%	54%	48%
Geopolitical – trade risks/supply chain, change of government & policies	42%	42%	41%
SUSTAINABLE & EFFECTIVE OPERATIONAL STRATEGY			
Financial – inadequate cash-flow/financing, increased operational cost	46%	44%	50%
Sales – changing customer demand, cross border barriers	40%	38%	41%
Operations & production – logistics/supply chain disruption, technology adoption, energy prices	34%	31%	37%
OTHERS			
Regulatory – heightened requirements	28%	27%	30%
Environment – impact of climate change/biodiversity loss affecting your operation/produce/ commodity supplies	25%	28%	21%
Technological – evolving technology, cyber risks	22%	23%	21%
Internal control – the organisation's ability in maintaining reasonable assurance while responding to change	18%	18%	16%
Stakeholder capitalism – social activist, climate activist etc	6%	5%	6%
Others	2%	2%	2%

Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

Q: What will be the top 5 strategic priorities to drive your company's success over the next 2 to 3 years?

	All (n=335)	Board (n=195)	Mgmt (n=140)
CONTINUOUS IMPROVEMENT ON INTERNAL OPERATIONS			
Improve business model agility/restructuring/diversification	60%	58%	62%
Increase operational efficiency, process improvement, supply chain management, data-driven business decisions & strategy	49%	46%	54%
Re-evaluate risks & opportunities, crisis & business continuity plans	42%	45%	39%
MARKET EXPANSION, STRATEGIC COLLABORATION AND INNOVATIVE OR NEW PRODUCT LINES & SERVICES			
Market growth & expansion, leverage on regional & cross border cooperation, strategic partnerships, collaboration, outsourcing, JV, M&A	48%	47%	49%
Innovative/new line of products & services	44%	45%	44%
Accelerate shift to business digitalisation & innovation, technology modernisation	31%	33%	28%
SUSTAINABILITY FOR REAL, NOT GREENWASHING			
Integrate sustainability considerations into corporate culture, strategy, purpose & values	37%	39%	34%
FOCUS ON PEOPLE. NO TALENT, NO TALK!			
Enhance talent strategy (reward system, repurpose roles, development) & better workforce planning	32%	29%	36%
OTHERS			
Relook at cost containment/optimisation, capital allocation, debt restructuring, cashflow	29%	26%	34%
Ensure proper corporate governance processes, ethics & reporting	18%	22%	14%
Strengthen cybersecurity, improve cyber hygiene	15%	15%	14%
Strategic engagement & communication with stakeholders	15%	12%	18%
Improve board-management synergy, faster decision making, less bureaucracy	13%	13%	14%
Measure and benchmark sustainability & ESG performance targets	13%	13%	13%
Shift to flexible working models, more emphasis on employee safety & well-being	2%	2%	3%
Others	1%	1%	1%

Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

Q: Over the next three years, what are the top 3 strategies most likely to be adopted by your organisation to address the global supply chain issues?

	All (n=335)	Board (n=195)	Mgmt (n=140)
Diversification of suppliers (multi-sourcing of raw materials)	51%	50%	53%
Inventory optimisation and simplification of supply chains	46%	45%	46%
Increased focus on environmental sustainability	44%	47%	41%
Using AI and other technologies for supply chain optimisation	40%	36%	44%
Regionalising the supply chain (local, neighbouring country)	37%	35%	39%
Restructuring of supply chains in line with geopolitical fault lines	36%	37%	35%
Others	6%	4%	9%

**Stop greenhushing
 and avoid the risks of
 greenwashing by tying
 sustainability to your
 corporate purpose
 and growth strategy.
 Consumers are hungry
 for you to put your money
 where your values are - just
 like they're doing.**

Suzanne Shelton
 Senior Partner, Shelton Group,
 an ERM Group Company



Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

There are some differing views in terms of the areas needing more attention from the board, areas that are more challenging and will require more training and board dynamics and effectiveness. While boards place greater importance on business model agility, diversification and transformation, management believe human capital strategy and development should be a priority. Board and management will need to have more meaningful discussions, realign, and agree on priorities as well as expectations of both sides. Conducive working relationships and dynamics are needed to make this work. Boards may need to ensure culture transformation throughout the organisation – at board level, management and working level.

Q: Areas your board should spend more time on, are already spending the right amount of time or should spend less time on.

Note: Results here show the overall responses based on weighted average of spend more time, sufficient time, less time	All (n=290)	Board (n=173)	Mgmt (n=117)
Corporate growth strategy & plans, supply chain resilience	80%	80%	79%
Human capital strategy, development, performance & rewards	79%	79%	80%
Business model agility, diversification, transformation	78%	82%	71%
Technology & innovation strategy	76%	76%	76%
Corporate culture & ethics, purpose & long-term value creation	73%	73%	74%
Sustainability, climate change & ESG agenda, metrics & targets	71%	74%	68%
Business operations, performance & financials	71%	73%	68%
Risk management & internal controls	69%	70%	67%
Stakeholder engagement & communication, branding & reputation	68%	68%	69%
Cybersecurity governance & strategies	66%	68%	62%
Board composition, refreshment & succession planning/pipeline	64%	67%	60%
Board dynamics, effectiveness & development	64%	64%	64%
Board-management relationships, leadership	62%	63%	61%
Compliance & regulatory, data privacy, intellectual property	61%	62%	59%
Workplace transformation, diversity, equity & inclusion	60%	61%	58%
Operational safety, health & wellbeing, labour/human rights	58%	59%	56%
Internal & external audit matters	57%	57%	56%
Board remuneration & senior executive pay & incentives	55%	59%	50%
Others	1%	1%	1%

Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

Q: What are the top 5 areas that are more challenging and will require more training for you and your board members?

	All (n=290)	Board (n=173)	Mgmt (n=117)
Sustainability, climate change & ESG agenda, metrics & targets	55%	58%	50%
Technology & innovation strategy	47%	50%	41%
Corporate growth strategy & plans, supply chain resilience	46%	46%	47%
Business model agility, diversification, transformation	46%	49%	43%
Corporate culture & ethics, purpose & long-term value creation	38%	35%	41%
Human capital strategy, development, performance & rewards	31%	29%	34%
Cybersecurity governance & strategies	30%	31%	28%
Business operations, performance & financials	29%	27%	32%
Risk management & internal controls	28%	30%	26%
Board dynamics, effectiveness & development	20%	18%	23%
Board composition, refreshment & succession planning/pipeline	17%	16%	19%
Stakeholder engagement & communication, branding & reputation	17%	15%	20%
Compliance & regulatory, data privacy, intellectual property	16%	17%	14%
Board-management relationships, leadership	11%	9%	14%
Workplace transformation, diversity, equity & inclusion	11%	13%	7%
Internal & external audit matters	7%	10%	3%
Board remuneration & senior executive pay & incentives	7%	5%	9%
Operational safety, health & wellbeing, labour/human rights	6%	5%	7%
Others	0%	0%	1%

Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

Board's Effectiveness, Composition & Culture

Although the boards in general may feel that they are doing well in their role, having the right blend of knowledge and people on board, and that they can still contribute and balance their time commitment while being on multiple boards, management's response reflects lower percentages on all fronts. There is also much higher percentage of management saying their board members rarely express their views and disagreements. It is interesting to note that the management feel that refreshing board composition in order to have more diversity on board, having more robust onboarding programmes for board members and a more candid and robust board and director effectiveness evaluation process will improve the board dynamics more than just having informal offsite board meetings throughout the year or having more deliberation on sustainability. Hence more substance over form.

Q: How much do you agree or disagree with the following statements?

Note: Results here show the overall responses based on weighted average of strongly agree, agree, neutral, disagree, strongly disagree to not applicable	All (n=290)	Board (n=173)	Mgmt (n=117)
My board deliberations bring value & improve the quality of management's decision-making	77%	80%	72%
My board has cognitive diversity to maintain constructive discussion in providing strategic direction & challenge required to take the company forward	74%	77%	70%
My board understands his/her role, authority & priorities	72%	75%	68%
My board has the right blend of knowledge & experience to support the shifting needs of the business in the next 3 to 5 years	72%	76%	65%
My current board composition has the right people and right skills to provide the strategic direction & challenge required to take the company forward	69%	73%	63%
My board lacks diverse views, which hampers insightful discussions or identification of blind spots and issues important to the company's future	53%	51%	56%
There is significant increase in time commitment to the board(s) I sit on	75%	80%	69%
I realised I can contribute more & plan to take up more board roles	71%	72%	69%
I can balance my time commitment & obligations to multiple boards	70%	74%	64%
Being on multiple boards has challenged my effectiveness as a director	54%	54%	54%
I gave up or plan to give up one or some of my board roles due to increased time commitment expected on boards I currently sit on	47%	46%	48%

Q: Which of the following scenario is applicable to your board room discussions?

	All (n=290)	Board (n=173)	Mgmt (n=117)
My fellow board members actively engage in healthy discussions with no one individual director dominating discussions.	57%	65%	46%
My fellow board members occasionally engage in rigorous challenge (such as risky transactions).	22%	18%	28%
My fellow board members rarely express their views and disagreements.	11%	8%	16%
My fellow board members are unafraid to take an unpopular stance.	9%	9%	9%

Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

Q: Which of these measures can further improve your board dynamics and effectiveness to support the emerging needs of the business?

	All (n=267)	Board (n=164)	Mgmt (n=103)
Increase interactions and cooperation with the management in both formal and informal settings	48%	48%	50%
More tailored trainings on latest trends/emerging risks for boards together with senior management	47%	50%	42%
Enhance board meeting agenda with effective board papers, time allocation for deliberation & decision-making	39%	40%	36%
More informal/offsite board meetings throughout the year	39%	43%	31%
Increase deliberation on sustainability, ESG and climate-related matters	37%	42%	29%
Refresh board composition, review board selection & nomination criteria, have more diversity on board	31%	28%	35%
A more candid and robust board & director effectiveness evaluation process	30%	29%	32%
More regular independent sessions of NEDs without the presence of EDs	27%	27%	26%
More robust onboarding programmes for board members	26%	21%	33%
More effective chairmanship, give equal opportunity for all board members to contribute to board deliberations	23%	18%	31%
Address stakeholders need and conduct regular engagement	19%	20%	19%
Establish new board committee/widen board committee scope to apprehend the new challenges	19%	20%	18%

Regulation is most effective at addressing measurable issues such as wages and carbon emissions. However, it's much harder to regulate qualitative issues such as providing employees with meaningful work and skill development.

Alex Edmans
 Professor of Finance,
 London Business School



Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

Both board and management recognise the need to improve their sustainability committee which ties in to the top 5 areas that are more challenging and will require more training – No 1. Sustainability, climate change & ESG agenda, metrics & targets. The role of the GRC, RMC and chair will be very important when they look at forward looking growth strategies for the organisation and in treading the macro and geopolitical risk in the current business landscape. Management also feels that the NRC will need to further improve; this is especially true with the need for boards to put higher priority on talent strategy moving forward.

In terms of board replacement, there seems to be a sense of collegiality in the ASEAN culture and a consensus on how current board composition can be improved. It boils down to board selection, nomination, and appointment of new independent directors. There needs to be more diverse boards in terms of age, tenure, gender, geographic experience, and current skillsets related to digital, technology, artificial intelligence, sustainability and ESG. Interestingly, possibly due to influence by Asian cultural norms, diversified perspectives, or cognitive diversity (differences in the way the group thinks), skillsets related to people management and communications are not a popular choice when it comes to how board composition can be improved. These skillsets are in fact crucial for effective leadership. Could an abundance of differing opinions make progress difficult?

Q: Which role would need to improve further next year?

	All (n=260)	Board (n=161)	Mgmt (n=99)
Sustainability Committee (SC)	48%	48%	47%
Governance, Risk & Compliance Committee (GRC)	36%	32%	41%
Risk Management Committee (RMC)	33%	34%	32%
Board Chair	27%	29%	25%
Nomination & Remuneration Committee (NRC)	22%	20%	26%
Audit Committee (AC)	18%	20%	15%
Nomination Committee (NC)	8%	7%	11%
Remuneration Committee (RC)	7%	6%	8%
Others	1%	1%	2%

Q: Should any of the board members be replaced in the next 2 years?

	All (n=258)	Board (n=159)	Mgmt (n=99)
None	49%	52%	43%
1	21%	17%	28%
2	21%	23%	17%
3 or more	9%	8%	11%

Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

Q: Which aspects of current board composition can be improved?

	All (n=258)	Board (n=159)	Mgmt (n=99)
The board selection, nomination & appointment of new independent directors	81%	81%	83%
Generational difference (i.e. diversity in terms of age)	71%	70%	73%
Skills set – related to digital, technology, artificial intelligence	60%	62%	57%
A good mix of new and old directors and minimum presence of overly long tenure directors	60%	57%	64%
Gender balance	58%	59%	56%
Participation of directors from other nationalities/with international expertise	55%	54%	57%
Participation of women directors	52%	53%	52%
Skills set – related to sustainability, ESG	49%	51%	46%
Relevant industrial experience and skills set	47%	47%	47%
More diverse cultures	41%	40%	43%
Skills set – related to people management, communications	40%	39%	41%
Diversified perspectives/cognitive diversity	35%	38%	31%

Boards & Sustainability

Management is less confident of their board's knowledge on sustainability and capability to support the board oversight role in this area. However, they are quite aligned on all other fronts as per the questions below. Boards must enhance their knowledge and expertise to be able to effectively contribute to the agenda.

Q: Is your current knowledge on sustainability adequate to support your board oversight role?

	All (n=245)	Board (n=149)	Mgmt (n=96)
Yes	64%	67%	59%
No	36%	33%	41%

Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

Q: What is the stage of sustainability management and governance maturity at your organisation/board?

	All (n=245)	Board (n=149)	Mgmt (n=96)
Developing: We have engaged in sustainability management & governance matters for 1-3 years	44%	46%	42%
Launching: We recently launched a sustainability plan & initiative	21%	25%	16%
Incipient: We have not started such any initiative yet but plan to do so soon	19%	17%	21%
Mature: We have engaged in strategic sustainability management & governance matters for 4+ years	13%	9%	20%
Non-Existent: We have nothing in place and have no specific plans yet	3%	3%	2%

Q: What is the driving factor for the sustainability agenda in your organisation?

	All (n=245)	Board (n=149)	Mgmt (n=96)
Our organisation's purpose of existence	43%	43%	44%
Reporting requirements	31%	34%	28%
Attracting investors	17%	15%	21%
Competitor	4%	3%	5%
Others	4%	5%	2%

Q: Which of the following areas do you think has the deepest connection to an organisation's sustainability agenda?

	All (n=245)	Board (n=149)	Mgmt (n=96)
Strategy and vision development	36%	39%	32%
Leadership stakeholder trust and culture building	24%	25%	24%
Enterprise risk management	16%	13%	19%
Opportunity creation – products, services, sales, profitability	13%	11%	15%
Organisational resilience building	11%	11%	9%
Others	0%	0%	1%

Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

Q: What is the governance structure for sustainability in your board?

	All (n=245)	Board (n=149)	Mgmt (n=96)
Not formally embedded yet	27%	30%	23%
Fully integrated into whole board	19%	20%	18%
Added responsibility to an existing board committee	19%	15%	25%
A dedicated board sustainability committee	19%	20%	17%
Multiple board committees' responsibility	12%	11%	14%
One board member to champion	4%	3%	4%

Although most have started embarking on their sustainability journey, there is still a lot that needs to be done to engrain sustainability and ESG into the DNA of the organisation. Formal and informal learnings are a must.

Q: What is your main challenge when it comes to exercising oversight on sustainability?

	All (n=245)	Board (n=149)	Mgmt (n=96)
Sustainability governance – Putting in place appropriate oversight structure for sustainability within the company; overseeing the setting of relevant sustainability policies, strategies, priorities and plans for the company; inculcating a conducive culture within the company.	33%	34%	33%
Performance target & measurement – Ensuring that realistic and clear sustainability targets are put in place for the company.	26%	25%	28%
Materiality assessment & stakeholder engagement – Reviewing and endorsing materiality process undertaken by the company in identifying, prioritising and managing economic, environmental and social risks and opportunities (“sustainability matters”) deemed material to the company and stakeholders.	17%	19%	15%
Reporting & disclosure – Developing an appreciation of the relevant regulations, guidelines, frameworks and standards in place (both mandatory and non-mandatory); ensuring availability of reliable data and disclosures.	15%	15%	15%
Not applicable. My organisation has yet to look at sustainability agenda.	8%	7%	9%
Others	0%	1%	0%

Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

Q: How is your company identifying the sustainability agenda that is most relevant to the business?

	All (n=245)	Board (n=149)	Mgmt (n=96)
Conduct materiality assessment	43%	44%	42%
Consult with external experts	43%	42%	45%
Engage external stakeholders	35%	36%	33%
Consult with internal stakeholders	34%	32%	38%
Use an evidence-based approach, i.e. science-based targets	22%	20%	25%
Not applicable. My organisation has yet to look at sustainability agenda.	11%	12%	9%
I'm not sure	7%	6%	8%
Others	0%	1%	0%

Q: Please choose which answers best describe your organisation and board oversight over the following statements:

	All (n=228)	Board (n=136)	Mgmt (n=92)
The board needs more board development and capacity building to have sufficient understanding and knowledge on ESG matters	76%	79%	71%
The board is clear on what sustainability, climate and ESG matters are (collectively referred as sustainability matters in this survey) and how it may impact and can be linked to the organisation strategy and goal setting	61%	62%	59%
The board will assign the ESG oversight responsibility to one of the existing board committees	51%	53%	55%
Sustainability matters is a regular discussion topic on the board agenda – embedded in the strategy, opportunity, risk framework	52%	47%	60%
The board is able to monitor and discuss the organisational sustainability performance report from management based on clear strategy, metrics and KPIs set	51%	49%	54%
The organisation links sustainability and ESG metrics to management's KPI	46%	41%	52%
The board will set up a board ESG or sustainability committee next year for better oversight in the subject matter	45%	41%	50%
The board will add board member(s) with specific sustainability, climate or ESG-related skills/expertise as part of the board skills matrix	35%	32%	38%
The organisation links sustainability and ESG metrics to board's KPI	34%	30%	39%

Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

**Q: Select the top 5 sustainability matters that your company is spending the most time on at Board/
 Board Committee level.**

	All (n=228)	Board (n=136)	Mgmt (n=92)
Health, safety & wellbeing	48%	51%	43%
Energy management	48%	51%	43%
Talent management & succession planning	40%	42%	38%
Waste management	30%	33%	26%
Legal/regulatory/compliance	30%	29%	32%
Risk & opportunity	28%	26%	32%
Climate change	27%	31%	22%
Anti-bribery/corruption/fraud/money laundering	24%	23%	25%
Purpose & values, ethics, culture	22%	20%	26%
Diversity, equity & inclusion	21%	15%	29%
Community/society investment/considerations	21%	22%	20%
Labour practices & human rights	21%	20%	22%
Emissions management	20%	21%	20%
Data governance/privacy/security	20%	16%	26%
Water management	19%	24%	13%
Reporting & disclosures, transparency	19%	17%	23%
Supply chain management	17%	19%	13%
Biodiversity	8%	7%	9%
Others	0%	0%	1%

Note that percentage numbers in graphs/charts may be +/- 100% due to rounding-error.

When it comes to sustainability reporting, slightly over half of the respondents have seen added value to their organisation. Conversely, the remaining respondents either haven't observed any benefits as yet or have not engaged in sustainability reporting to assess its true impact.

Q: Do you think sustainability reporting has added value to your organisation?

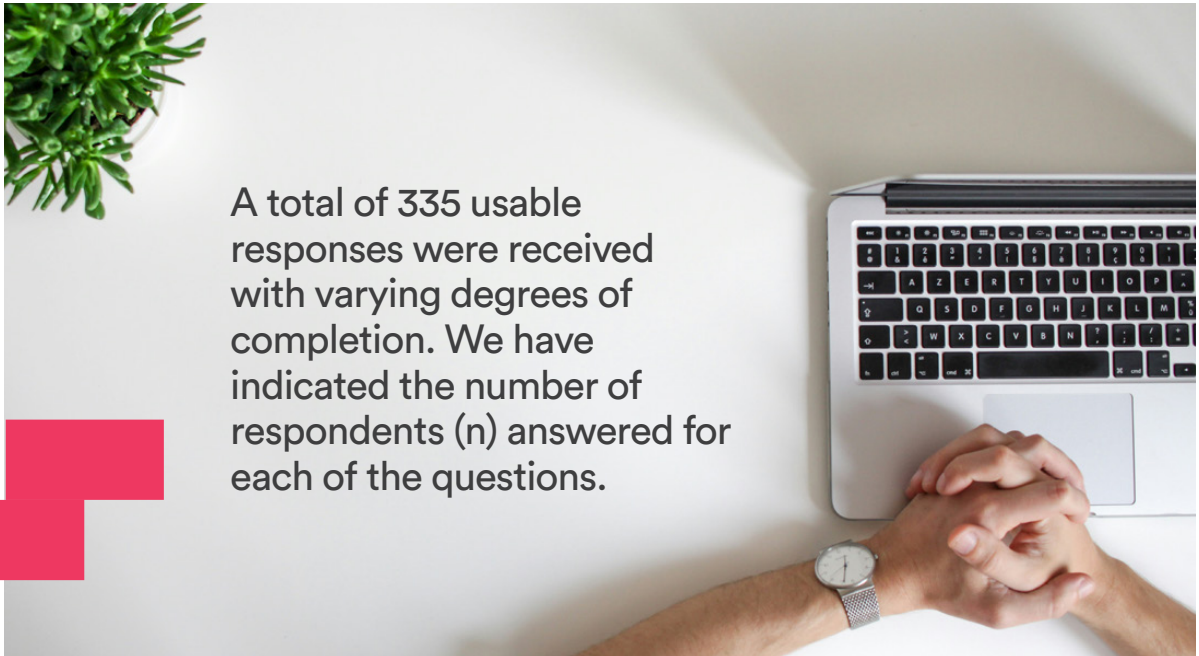
	All (n=228)	Board (n=136)	Mgmt (n=92)
Yes, have seen improvement in mitigating our impacts to the economic, environmental, social and governance	25%	24%	26%
Haven't seen any benefits yet	23%	24%	22%
Haven't done any sustainability reporting yet	21%	23%	18%
Yes, have seen improvement in processes and efficiency	19%	18%	20%
Yes, have noticed new market access and opportunities	7%	7%	8%
Yes, have noticed improvement in brand loyalty	4%	4%	5%
Other comments	1%	1%	1%



Are boards constantly updating their own knowledge on the current and future business landscape and trends that may impact or give rise to new opportunities to their organisations?



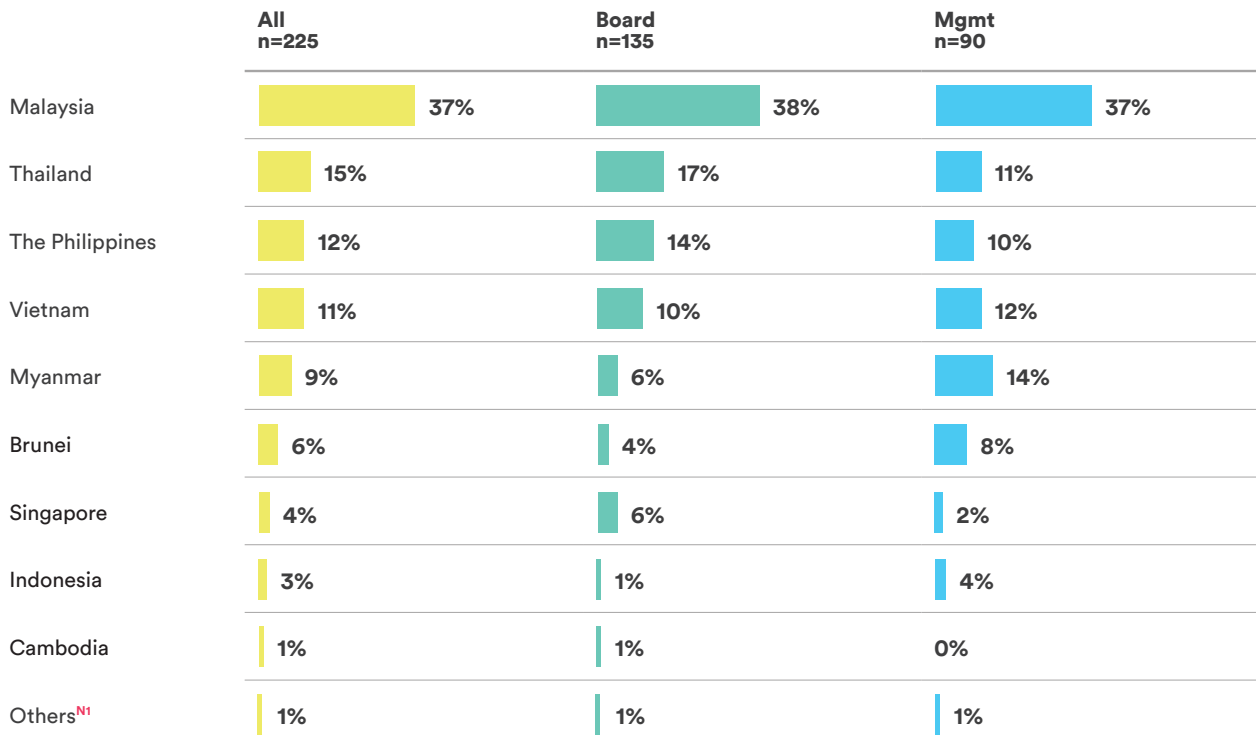
The Respondents



By Designation

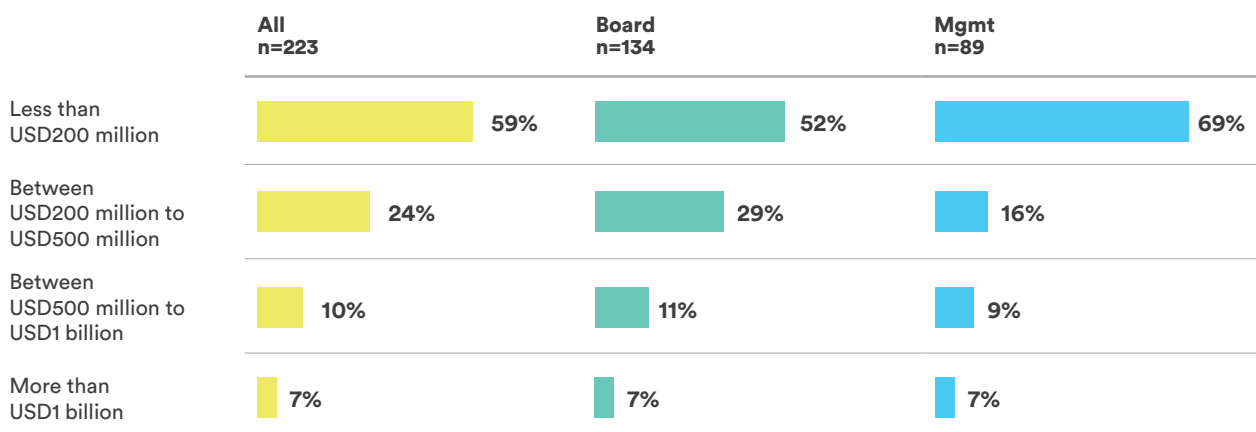
	All n=335	Board n=195	Mgmt n=140
Board Chair	13%	22%	-
Board Committee Chair	24%	41%	-
Non-Executive Director (NED), neither board chair nor board committee chair	22%	37%	-
Executive Director (ED)/ Managing Director (MD)	13%	-	32%
Chief Executive Officer (CEO)/ President or Deputy CEO/MD	11%	-	27%
C-Suites other than ED/MD/CEO with direct interactions with board members	17%	-	41%

By Country



N1 - Others are Australia, UK and Zimbabwe

Size of the company by revenue per annum



By Industry

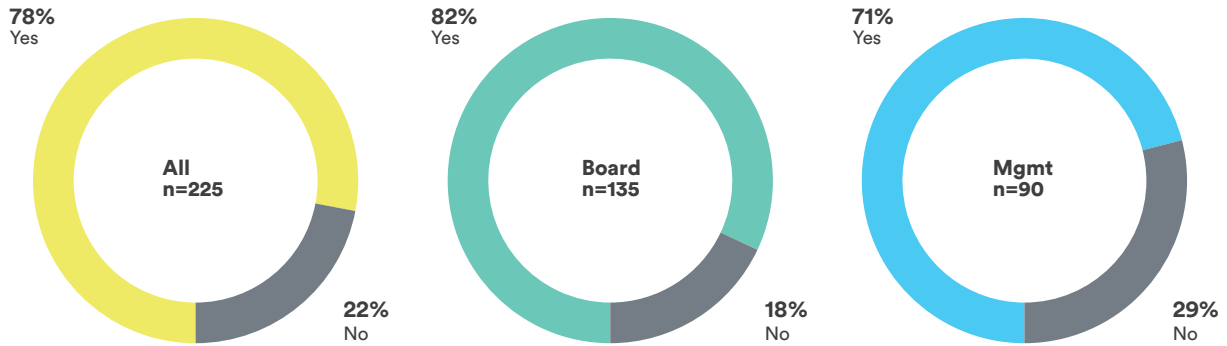
	All n=230	Board n=136	Mgmt n=94
Financial services	20%	20%	21%
Consumer products & services	18%	18%	19%
Industrial products & services	10%	13%	6%
Technology	9%	8%	10%
Energy	7%	8%	5%
Property	7%	8%	5%
Construction	6%	7%	3%
Health Care	4%	1%	9%
Telecommunication & media	4%	4%	4%
Utilities	4%	3%	5%
Transport & Logistics	4%	3%	5%
Plantation	3%	4%	3%
Others ^{N2}	3%	2%	2%

N2 - Others include not-for-profit organisation, non-governmental organisation and diversified conglomerate

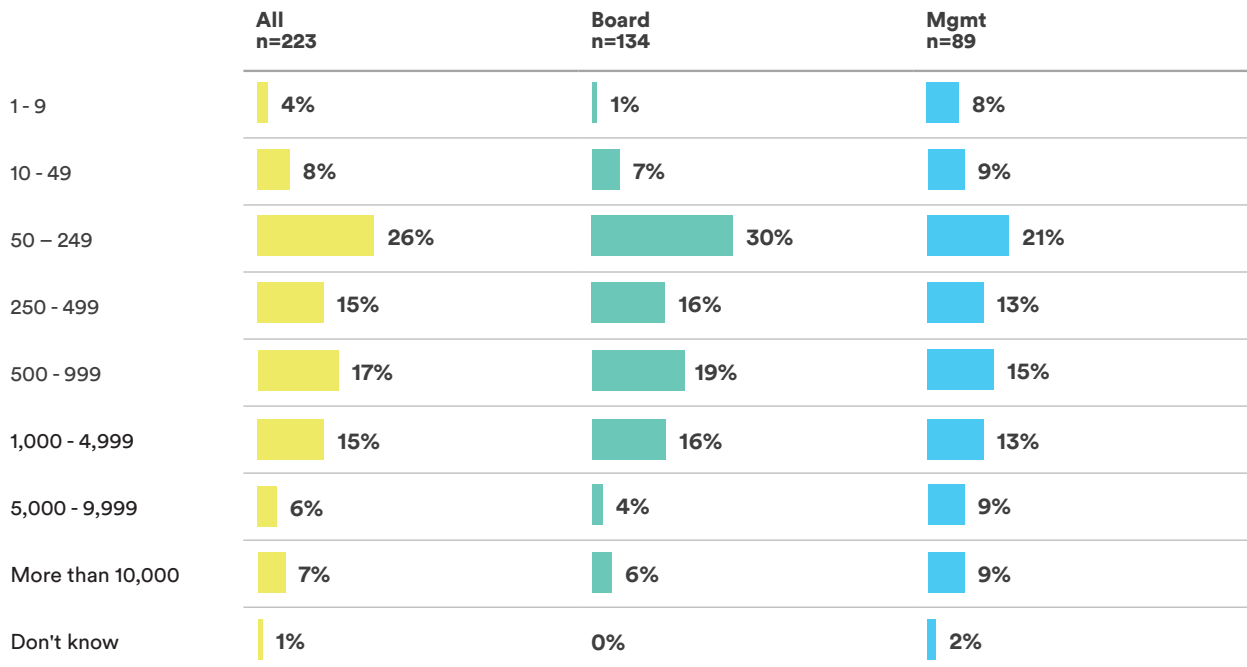


As key corporate governance leaders, boards' primary roles are steering the corporate strategy, oversight over management, ensuring fair return for shareholders while overseeing the overall risk and opportunities and the wider stakeholders' interests.

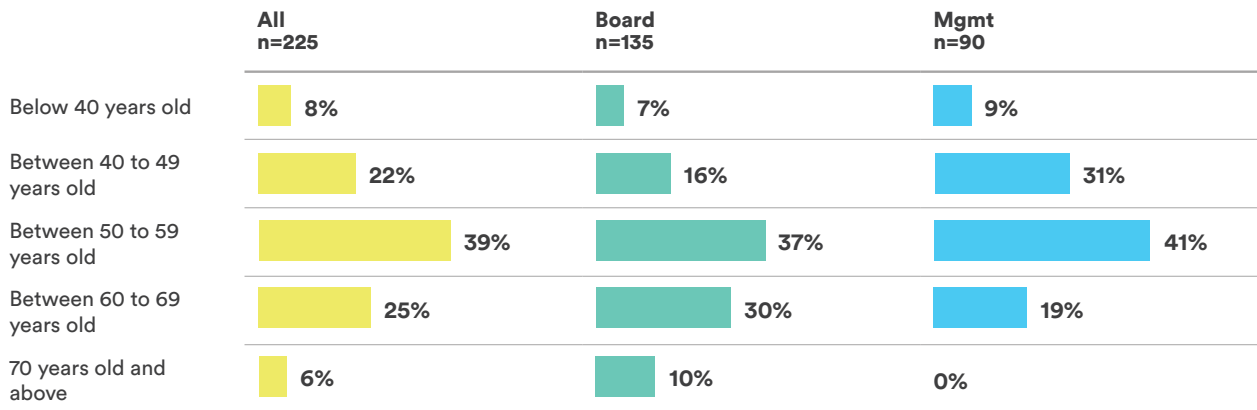
Member of the Institute of Director in country of residence



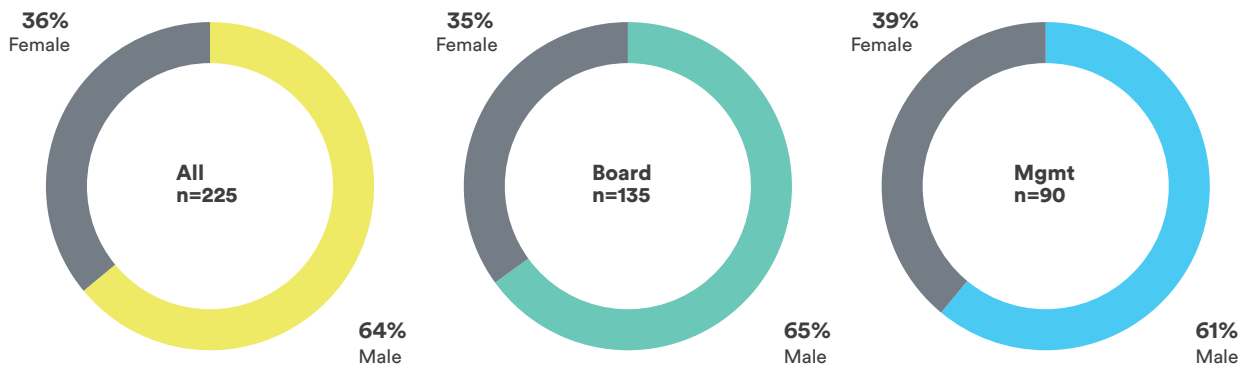
Size of the company by number of employees



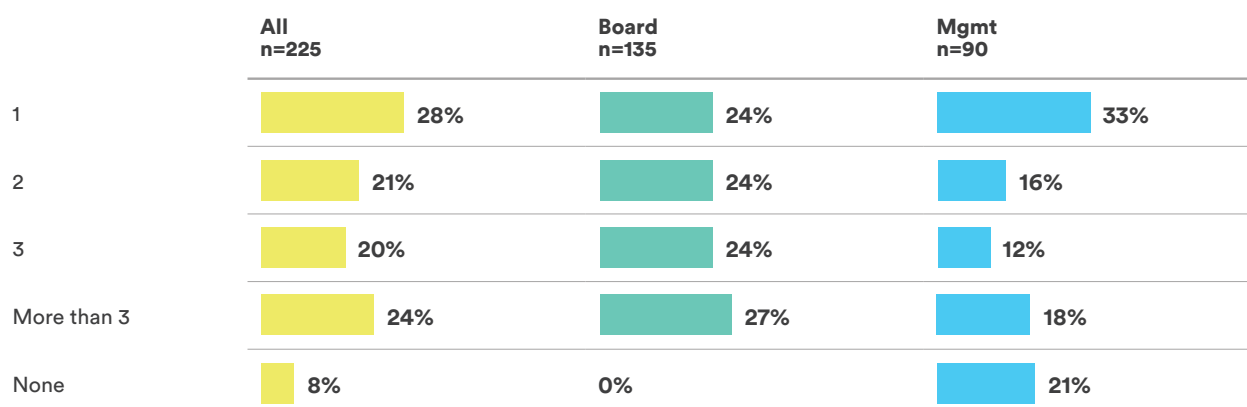
Age



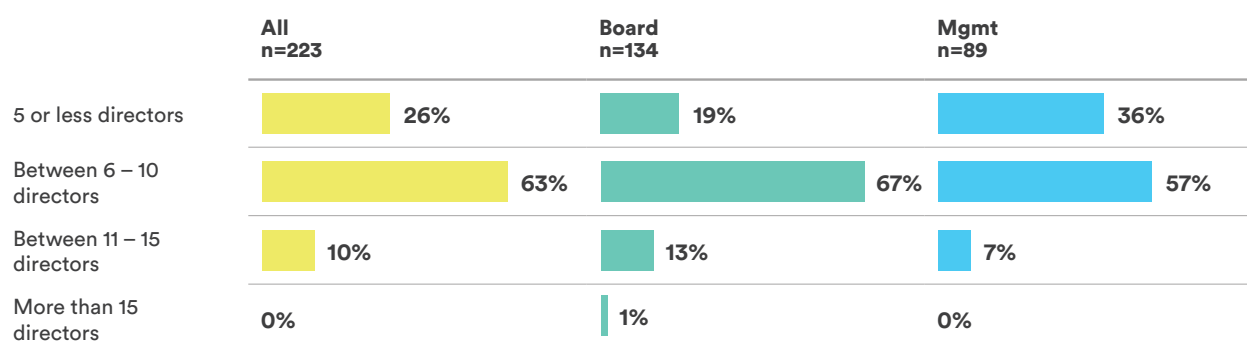
Gender



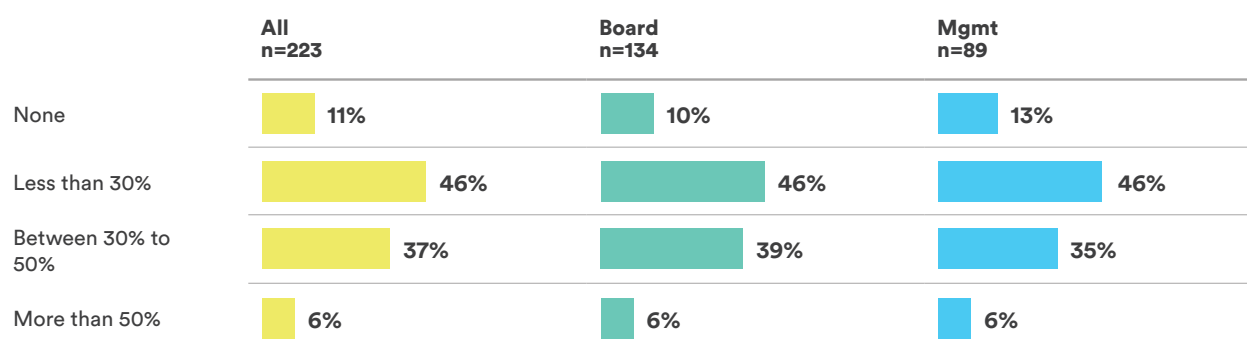
Number of board seats



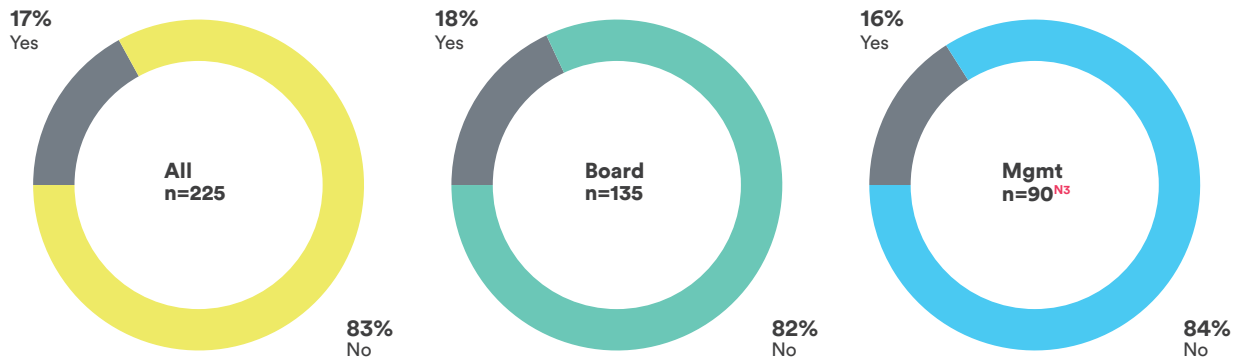
Board size



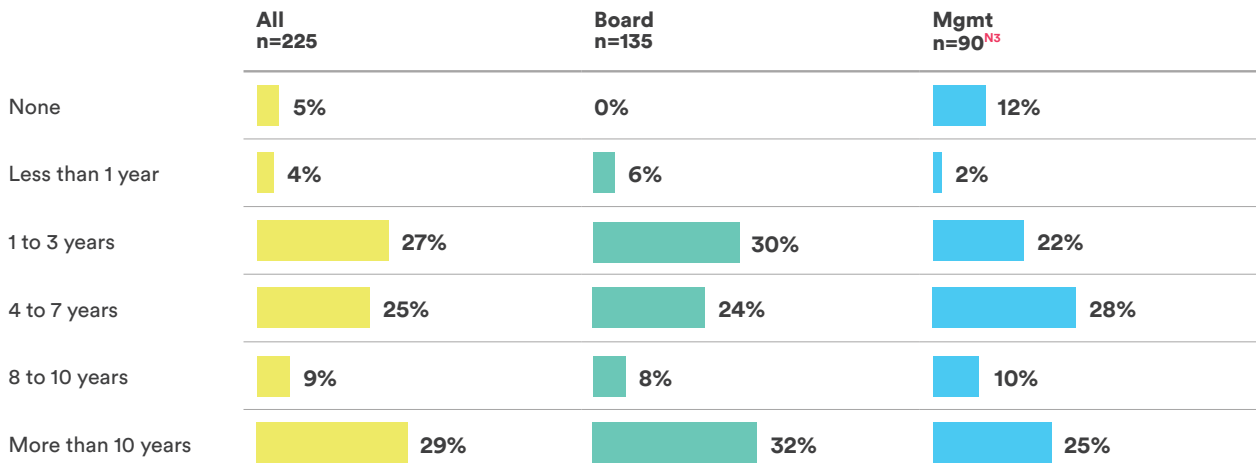
Percentage of women on the board



Holding directorship outside home country

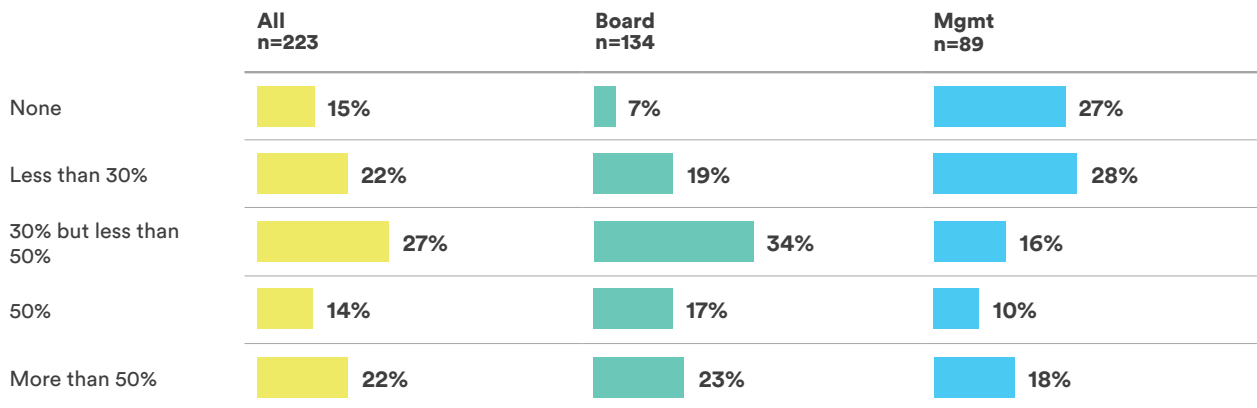


Years of board experience



N3 - These refer to their experience dealing with their board

Percentage of independent directors on the board



**Leadership should mean
 giving control
 rather than taking control
 and creating leaders
 rather than forging followers.**

Captain L. David Marquet
 U.S. Navy (retired)



Acknowledgements

The Institute of Corporate Directors Malaysia (ICDM) extends its gratitude to all 335 respondents who took part in the survey. ICDM also expresses its deep appreciation to our eight ASEAN partners – the Institute of Directors Thailand (IoD Thai), Institute of Corporate Directors, Philippines (ICDPh), Vietnam Institute of Directors (VIOD), Myanmar Institute of Directors (MIOD), Singapore Institute of Directors (SID), Indonesian Institute of Corporate Directorship (IICD), Darussalam Assets Sdn Bhd and International Business Chamber of Cambodia (IBC) that have been very supportive of the ASEAN IOD Network initiatives.





Institute of Directors Thailand (IoD Thai)

The Thai Institute of Directors Association (IOD) is a leading organisation dedicated to improving director professionalism and corporate governance in Thailand. Founded in 1999, two years following the 1997 Asian financial crisis, the IOD has been at the forefront of promoting good governance practices in the Thai companies. Through its various activities, the IOD had helped develop professional standards of directorship, and provides best practice guidelines for company directors to perform their duties effectively up to the international standards.

It is the IOD's belief that with effective directors, the company will be guided in the way that it can be managed and operated effectively, hence, resulting in shareholders' value and sustainable growth of the Thai economy.

www.thai-iod.com

Contact person

Rawinun Vichitvaranont
rawinun@thai-iod.com

Nisa Jirapongwanich
nisa@thai-iod.com



Institute of Corporate Directors, Philippines (ICDPH)

The Institute of Corporate Directors, Philippines (ICDPH) is a non-stock, not-for-profit organisation dedicated to professionalising corporate directorship and raising the corporate governance standards of the Philippines. The institute was established in 1999 by Chairman Emeritus Dr. Jesus P. Estanislao in the aftermath of the Asian financial crisis, to establish and promote higher corporate governance standards in the Philippines. ICDPh is part of the Centers for Excellence in Governance (CEG).

ICDPH is the only institution in the Philippines accredited as a corporate governance training body by the Securities and Exchange Commission (SEC), the Insurance Commission (IC), and the Governance Commission for Government Owned or-Controlled Corporations (GCG).

www.icd.ph

Contact person

Roberto Bascon
rtbascon@icd.ph

Eric Rosales
erosales@icd.ph



Vietnam Institute of Directors (VIOD)

Vietnam Institute of Directors (VIOD) is a leading professional organisation which promotes corporate governance standards and best practices in the Vietnamese corporate sector. Formed by the Vietnam Corporate Governance Initiative with technical support from International Finance Corporation and Swiss State Secretariat for Economic Affairs; closely collaborates and partners with State Securities Commission of Vietnam, Ho Chi Minh City Stock Exchange and Hanoi Stock Exchange; VIOD aims to advance board professionalism, promote business ethics and transparency, create a pool of independent directors, build a network to connect corporate leaders and stakeholders, and help companies gain investor confidence.

VIOD is governed by a Board of Directors composed of a diverse group of business leaders representing the private sector, including investment funds, international legal and accounting firms, and board members of well-known companies.

www.viod.vn

Contact person

Nguyen Cam Chi
chi.nguyen @viod.vn

Nguyen Thu Hien
hien.nguyen.dr@viod.vn



Myanmar Institute of Directors (MIoD)

Myanmar Institute of Directors (MIoD) is an independent organisation promoting corporate governance standards and best practices in Myanmar. Its vision is to strengthen Myanmar by advancing the highest level of ethical values, corporate governance, and the professional development of directors. Governed by a board of directors who are a diverse group of business leaders and advocates of good corporate governance, the institute aims to advance board professionalism, promote business ethics and transparency, create networks between corporate leaders and stakeholders, and boost investor confidence in Myanmar's private sector.

The MIoD also benefits from an Advisory Council with top officials from key regulatory bodies such as the Directorate of Investment and Company Administration (DICA) and the Securities and Exchange Commission of Myanmar (SECM), and the Union of Myanmar Federation of Chambers of Commerce and Industry (UMFCCI).

www.myanmariod.com

Contact person

Su Tar Yar

sutaryar@myanmariod.com

Thin Myat Thu

thinmyatthu@myanmariod.com



Singapore Institute of Directors (SID)

Singapore Institute of Directors (SID) is the national association of company directors. SID promotes the professional development of directors and corporate leaders and provides thought leadership and benchmarking on corporate governance and directorship. It works closely with the authorities and its network of members and professionals, to uphold and enhance the highest standards of corporate governance and ethical conduct. Formed in 1998, the membership of SID comprises mainly directors and senior leaders from business, government agencies and non-profits.

SID has a comprehensive training curriculum that covers the spectrum of a director's developmental journey. Members have access to a range of resources, including research publications, forums, seminars, benchmarking awards and indices, board appointment services and regular networking and social events.

www.sid.org.sg

Contact person

Terence Quek

terence.quek@sid.org.sg

Yang Wai Wai

waiwai.yang@sid.org.sg



Indonesian Institute of Corporate Directorship (IICD)

Indonesian Institute for Corporate Directorship (IICD) is a non-profit organisation founded by ten (10) highly reputable Indonesian Business Schools and preminent individuals. Since its inception in 2000, IICD which envisioned itself to be "Internalising Best Practices of Good Corporate Governance and Directorship" has been actively working on Seminars, Trainings, Panel Discussions, Curriculum Design, and research activities on GCG and Directorship. IICD with its alumni of more than 9,000 Senior Managers, Directors, and Commissioners positions itself to support the decision makers as the strategic partner in GCG implementation.

IICD programs have been supported by The World Bank, International Finance Corporation, Global Corporate Governance Forum, Center for International Private Enterprise, Asian Development Bank as part of the development of Good Corporate Governance implementation in Indonesia.

www.iicd.or.id

Contact person

Dessy Pramita

dessy@iicd.or.id

Elvira Vani

vani@iicd.or.id

دارالسلام است

Darussalam Assets

សភាពាណិជ្ជកម្មអន្តរជាតិនៃកម្ពុជា



Investing in Cambodia's Future

Darussalam Assets Sdn Bhd

Darussalam Assets Sdn Bhd is a private limited company established in 2012 to own Brunei's Government-linked companies. Its shareholder is the Minister for Finance Corporation (MOFC). Darussalam Assets is an integral part of the government-led initiative to spur economic development, with the strategy of turning the companies into world-class corporations.

Its portfolio of companies is in various sectors of the economy, including aviation, telecommunications, power utilities, logistics, agribusiness, food and beverage, leisure and tourism, medical, education, hospitality, and real estate. It is currently looking at setting up the national institute of directors in Brunei.

www.da.com.bn

Contact person

Rahayu Razak

rahayu.razak@da.com.bn

Salehin Basir

salehin.basir@da.com.bn

International Business Chamber of Cambodia (IBC)

The International Business Chamber of Cambodia (IBC) is a non-profit organisation with over 120 member companies covering various industries and nationalities. Established in Phnom Penh in 1993 as 'The Corporate Club' with a mission to provide leadership in creating a forum for local and international businesses and business associations interested in Cambodia to work together in the spirit of friendship and cooperation for mutual benefit. The chamber also fosters constructive relations with the Cambodian Royal Government to promote policies, laws, and regulations conducive to the development of the business environment.

IBC plays an active role in promoting trade and investment in Cambodia and become the first to visit and contacted organisation by many foreign business delegations planning to visit the country. The chamber also promotes corporate social responsibility and good governance to enhance the international reputation of Cambodia's business community and engage in other initiatives that encourage and support foreign investment and business in Cambodia.

The IBC has strategic relationships with the World Economic Forum (WEF), Grow Asia and a member of the International Chamber of Commerce (ICC). The Institute of Directors Working Group within IBC is creating a national institute of directors, known as the Cambodian Institute of Directors (CIoD) which will be launched in Q1 2024. Initially, the CIoD will operate within the IBC.

ibccambodia.com

cambodian-iod.com

Contact person

Katherine McLean

ed@ibccambodia.com

Trevor Sworn

trevor.sworn@enduring-consultancy.com

About ICDM

The Institute of Corporate Directors Malaysia (ICDM) promotes sustainability-driven governance and empowers boards and directors with forward-thinking mindsets, practical knowledge, and essential competencies to enhance professionalism and effectiveness. ICDM offers a comprehensive suite of board advisory and consultancy services and runs a series of development and advocacy programmes to build a robust corporate governance culture in Malaysia. Established by the Securities Commission (SC) Malaysia and supported by Bank Negara Malaysia, Bursa Malaysia, and the Capital Market Development Fund, ICDM serves as the national institute of directors and aims to be the leading influence of excellence in governance. www.icdm.com.my

#TalktoUs

**Bespoke Director
Development Programmes**
jackie@icdm.com.my

**Board & Directors
Effectiveness Evaluation**
nicole@icdm.com.my

Public Programmes
khabirudeen@icdm.com.my

Director Sourcing
dianaseow@icdm.com.my

Corporate Membership
zafril@icdm.com.my

Individual Membership
intan@icdm.com.my

Board Matters & Trends
vivian@icdm.com.my



Homepage www.icdm.com.my
LinkedIn www.linkedin.com/company/icdm-malaysia
Twitter www.twitter.com/icdmalaysia
Others info@icdm.com.my

Institute of Corporate Directors Malaysia ^(1239276-V)
Unit 9-01 & 9-02, Level 9, Mercu 2, No 3, Jalan Bangsar
KL Eco City, 59200 Kuala Lumpur, Malaysia
T: +603 2202 2022 F: +603 2202 2023

PVTrans Stands Firm, Sails Far Beyond Challenges

Over 22 years of building and development, the PetroVietnam Transportation Corporation (PVTrans) has witnessed a remarkable transformation in its stature and scale compared to its inception. From a struggling enterprise on the verge of bankruptcy, PVTrans has overcome itself and now continues to rise, affirming its position as a leading brand domestically while also expanding its reputation on the international market. The journey from hardship has built a solid foundation for PVTrans, a valuable asset for “sailing far beyond challenges.”

Building a solid foundation

Overcoming market fluctuations, PVTrans has maintained stable growth over the past decade, especially since setting a profit milestone of over 1,000 billion VND in 2019 until now. PVTrans’ business results are constantly improving, continuously breaking its own revenue and profit records. The scale and quality of assets as well as the capital structure have significantly improved, laying a favorable groundwork for breakthroughs in future growth.

On the journey to international prominence, PVTrans adheres to a strategy of fleet development and rejuvenation, seeing it as a crucial solution to fulfill production and business tasks effectively while

maintaining growth momentum. With a constantly growing fleet size, PVTrans maintains its position as the largest shipping unit in Vietnam currently with a total of 51 units and a total tonnage of over 1.3 million DWT, encompassing various types from crude oil carriers, oil/chemical tankers, LPG carriers, bulk carriers and FSO/FPSO vessels. The fleet is not only increasing in scale but is increasingly upgrading in the direction of modernity and rejuvenation, meeting customer demands while saving fuel, reducing emissions and contributing part of environmental protection. Consequently, PVTrans is confident in expanding its operations worldwide, targeting high-end markets such as Europe and North America... thereby enhancing operational efficiency and brand reputation.

The initial difficult days laid the groundwork for a systematic and rigorous management model, a key factor in helping PVTrans overcome crises. Faced with increasingly complex management requirements as the scale of assets and capital is constantly increasing, management work is gradually being improved, ensuring strict compliance with legal regulations

VIETNAM OIL AND GAS GROUP
PETROVIETNAM TRANSPORTATION CORPORATION (PVTRANS)

2nd Floor, PVFCCo Tower, 43 Mac Dinh Chi Str.,
Dakao Ward, District 1, HCMC, Vietnam

* Tel: (84 28) 39 111 301 * Fax: (84 28) 39 111 300
* Email: info@pvtrans.com * Website: <https://www.pvtrans.com>

**PETROVIETNAM
PVTRANS**

We Ship In Your Success

while unlocking development resources, aiming to approach international standards and practices in corporate governance.

The distinctive corporate culture of PVTrans has been cultivated since its inception, preserved and spread to this day. PVTrans culture with core values “Aspiration – Intelligence – Professionalism – Compassion” stems from the development goals and practical requirements of production and business activities at each stage, now becoming one of the effective tools in management, fostering long-term cohesion, contributing to the strong and sustainable development of PVTrans.

With sustainable growth and positive contributions to the community, PVTrans’ position and reputation in the market is continuously enhanced. For many consecutive years, PVTrans has been honored with prestigious awards bestowed by organizations both domestically and internationally: Asia Pacific Entrepreneurship Awards (APEA), top 10 reputable logistics enterprises, Top 200 largest enterprises in Vietnam, and Top 500 enterprises with the best profitability in Vietnam-by-Vietnam Report. Particularly in 2023, PVTrans marked its return in the Top 50 best listed companies in Vietnam by Forbes Vietnam and made its debut in the Top 3 Mid Cap with the highest-rated IR activities by Vietstock, also ranking in the top 10 best

workplaces in the transportation industry.

Confidently reaching out to the big sea

PVTrans’ strategic orientation to 2025 is to maintain its position as the largest petroleum transportation and maritime services conglomerate in Vietnam, become a strong transportation brand in the region, expanding operations on international routes, and gradually participating in global supply chains.

To maintain growth momentum and realize goals and aspirations, PVTrans will continue to maintain and improve management efficiency; Focus on risk management, ready to respond to all fluctuations; Maximize progress in digital transformation and continuous innovation in all production and business activities. With a sound financial foundation, a professional management model, and a solid corporate culture, PVTrans will confidently continue to stride on a promising new journey, promising to make even stronger breakthroughs in the future.

PetroVietnam Transportation Corporation (PVTrans) is a subsidiary of the Vietnam Oil and Gas Group, operating under a parent-subsidiary (holdings) model. PVTrans primarily provides maritime transportation services (crude oil transportation, liquefied gas transportation, oil/chemical transportation, bulk cargo transportation), petroleum engineering services, and maritime logistics services. PVTrans operates in both domestic and international markets, with more than 85% of its fleet currently operating in international markets.

