

# BỘ NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ CÔNG TY THEO THÔNG LỆ TỐT NHẤT

## VIETNAM CORPORATE GOVERNANCE CODE OF BEST PRACTICES

---

Dành cho công ty đại chúng tại Việt Nam  
For public companies in Vietnam

Ấn bản đầu tiên - First Edition | Tháng 8/2019 - August 2019





# **BỘ NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ CÔNG TY THEO THÔNG LỆ TỐT NHẤT**



**DÀNH CHO CÔNG TY ĐẠI CHÚNG TẠI VIỆT NAM**

**Ấn bản đầu tiên - Tháng 8/2019**



## **KHUYẾN CÁO**

Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty theo Thông lệ Tốt nhất của Việt Nam được xây dựng với mục đích chính để cung cấp các hướng dẫn và khuyến nghị về thông lệ tốt nhất trong quản trị công ty dành cho công ty đại chúng. Bên cạnh các thông lệ tốt mà các công ty đã áp dụng theo quy định pháp luật hiện hành, Bộ Nguyên tắc này cũng nhằm khuyến khích các doanh nghiệp áp dụng các chuẩn mực cao hơn yêu cầu tối thiểu theo quy định pháp luật.

Kết luận và nhận định trong ấn phẩm này không thể hiện quan điểm của Ủy ban Chứng khoán Nhà nước, Tổ chức Tài chính Quốc tế và Nhóm Ngân hàng Thế giới. Chúng tôi không bảo đảm về tính chính xác của dữ liệu trong ấn phẩm này và không chịu trách nhiệm về hậu quả của việc sử dụng ấn phẩm này.

Mặc dù tài liệu này đã được biên soạn một cách kỹ lưỡng nhưng cũng không tránh khỏi sự thiếu sót về độ chính xác và chưa đầy đủ của các thông tin. Nếu có bất kỳ mâu thuẫn hoặc không nhất quán nào giữa các quy định tại Bộ Nguyên tắc này và các quy định pháp lý thì các quy định pháp lý được áp dụng. Người sử dụng ấn phẩm này trong mọi trường hợp nên tham khảo các quy định pháp lý và, nếu cần thiết, tham vấn thêm các chuyên gia có kinh nghiệm.

Tài liệu này được bảo vệ bởi luật bản quyền. Mọi hình thức sao chép hoặc chuyển đổi một phần hay toàn phần tài liệu này đều là phạm luật. Ủy ban Chứng khoán Nhà nước và Tổ chức Tài chính Quốc tế IFC muốn phổ biến các kiến thức và thông lệ tốt trong tài liệu này và do đó, đồng ý cho phép người sử dụng tài liệu này được sao chép từng phần phục vụ mục đích riêng của cá nhân hoặc của công ty mình, không phải vì mục đích thương mại và không cho phép được bán, phân phối hay tạo các tài liệu có tính thương mại khác từ tài liệu này. Mọi hình thức sao chép hay sử dụng tài liệu này cho mục đích thương mại đều cần có sự cho phép bằng văn bản của UBCKNN và IFC.

# Mục lục

<b>Lời nói đầu</b> .....	4
<b>Lời cảm ơn</b> .....	8
<b>Danh mục các từ viết tắt</b> .....	10
<b>Giới thiệu</b> .....	12
<b>Thuật ngữ chung về Quản trị Công ty</b> .....	18
<b>Trách nhiệm của Hội đồng Quản trị</b> .....	22
Nguyên tắc 1: Thiết lập rõ Vai trò, Trách nhiệm và Cam kết của HĐQT ....	22
Nguyên tắc 2: Thiết lập một HĐQT có Năng lực và Chuyên nghiệp .....	26
Nguyên tắc 3: Bảo đảm Vai trò Lãnh đạo Hiệu quả và tính Độc lập của HĐQT .....	33
Nguyên tắc 4: Thành lập các Ủy ban trực thuộc HĐQT .....	38
Nguyên tắc 5: Bảo đảm Hoạt động Hiệu quả của HĐQT .....	42
Nguyên tắc 6: Thiết lập và Duy trì Văn hoá Đạo đức Công ty .....	44
<b>Môi trường Kiểm soát</b> .....	47
Nguyên tắc 7: Thiết lập Khung Quản lý Rủi ro và Môi trường Kiểm soát Vững mạnh .....	47
<b>Công bố Thông tin và Minh bạch</b> .....	55
Nguyên tắc 8: Tăng cường Hoạt động Công bố Thông tin của Công ty... 55	
<b>Các quyền của Cổ đông</b> .....	59
Nguyên tắc 9: Thiết lập Khuôn khổ để Thực hiện Hiệu quả Quyền của Cổ đông.....	59
<b>Quan hệ với các bên có quyền lợi liên quan</b> .....	65
Nguyên tắc 10: Tăng cường Tham gia Hiệu quả của các Bên có quyền lợi liên quan .....	65
<b>Danh sách các tài liệu tham khảo</b> .....	68
<b>Phụ lục</b> .....	69
Tham chiếu Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty với luật pháp và quy định hiện hành về QTCT đối với công ty đại chúng và công ty niêm yết	

# Lời nói đầu

---

Thị trường chứng khoán đóng vai trò là một kênh dẫn vốn hiệu quả giúp kết nối các nhà đầu tư và doanh nghiệp. Vì vậy, việc xây dựng và phát triển một thị trường chứng khoán minh bạch hiệu quả có ý nghĩa quan trọng đặc biệt đối với các quốc gia đang phát triển.

Đối với Việt Nam, yêu cầu hình thành nền tảng quản trị công ty tốt là vô cùng cấp bách và phải được thúc đẩy ở tất cả các lĩnh vực kinh tế mà đặc biệt là tại các doanh nghiệp niêm yết đại chúng đang huy động vốn trên thị trường. Vấn đề này ngày càng cấp thiết khi Việt Nam đang phải nhanh chóng và chủ động tham gia hội nhập sâu và rộng hơn nữa vào nền kinh tế khu vực và quốc tế.

Ủy ban Chứng khoán Nhà nước, Sở Giao dịch Chứng khoán thành phố Hồ Chí Minh và Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội có trọng trách giữ vững niềm tin của công chúng và các nhà đầu tư đối với thị trường chứng khoán. Chúng tôi đã và đang cùng nhau nỗ lực cải thiện chất lượng quản trị công ty tại các doanh nghiệp đại chúng trên thị trường. Những nỗ lực này bao gồm việc hoàn thiện khuôn khổ pháp lý, tổ chức các chương trình đào tạo, ban hành các sổ tay hướng dẫn và tổ chức các hội thảo để học hỏi kinh nghiệm quốc tế về quản trị công ty. Mới đây, sự ra đời của Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam vào tháng 4 năm 2018 đã đánh dấu sự thành công của mối quan hệ cộng tác hiệu quả giữa cơ quan quản lý và đại diện của khu vực tư nhân trong khuôn khổ Sáng kiến Quản trị Công ty Việt Nam. Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam là nơi hỗ trợ việc cải thiện tính chuyên nghiệp và kết nối mạng lưới thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT), thúc đẩy đạo đức kinh doanh và tính minh bạch nhằm giúp các công ty Việt Nam áp dụng các thông lệ quản trị tốt nhất. Các nỗ lực trên đã phần nào mang lại kết quả tích cực, tuy nhiên con đường hội nhập và tiếp cận các tiêu chuẩn quốc tế về quản trị công ty vẫn còn nhiều thách thức đối với Việt Nam, trong đó phải kể đến sự thiếu vắng của một Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty là tài liệu hướng dẫn về các thông lệ quản trị tốt nhất cho các công ty niêm yết đại chúng trên thị trường.

Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty theo Thông lệ Tốt nhất đầu tiên của Việt Nam này được ra đời là thành quả của sự hợp tác giữa Ủy ban Chứng khoán Nhà nước và Tổ chức Tài chính Quốc tế, với sự hỗ trợ của Ngân hàng Thế giới và Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO). Đây là nỗ lực mới nhất của các bên để hỗ trợ các doanh nghiệp niêm yết và đại chúng áp dụng các tiêu chuẩn quản trị công ty quốc tế. Điều này giúp nâng cao chất lượng doanh nghiệp niêm yết nói riêng, đóng góp vào việc nâng hạng thị trường chứng khoán nói chung, và hướng tới mục tiêu cao nhất là thúc đẩy niềm tin của nhà đầu tư, tăng trưởng thị trường chứng khoán Việt Nam để dẫn tới sự phát triển bền vững của nền kinh tế quốc gia.

**Trần Văn Dũng**

*Chủ tịch Ủy ban Chứng khoán Nhà nước*

# Lời nói đầu

---

Là một nhà đầu tư mang tính chất toàn cầu, IFC đã trực tiếp chứng kiến vai trò tối quan trọng của quản trị công ty tốt trong việc cải thiện kết quả hoạt động của doanh nghiệp trong dài hạn và phát triển của khu vực tư nhân nói chung. Các chuẩn mực cao về quản trị góp phần xây dựng HĐQT hiệu quả hơn và công tác quản trị điều hành tốt hơn, nhờ đó cải thiện quy trình ra quyết định, nâng cao hiệu quả hoạt động, và giảm thiểu rủi ro. Những kết quả này sẽ giúp các công ty thu hút đầu tư, tăng cường giá trị cổ đông, và giảm thiểu các mối đe dọa tiềm ẩn. Ngoài ra, các chuẩn mực quản trị tốt đóng vai trò là nền tảng quan trọng đối với thị trường vốn Việt Nam, là yếu tố quyết định đối với sự phát triển kinh tế liên tục của quốc gia.

Tổ chức Tài chính Quốc tế (IFC), một thành viên trong Nhóm Ngân hàng Thế giới, với sự hỗ trợ của Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ (SECO), rất hân hạnh được hợp tác với Ủy ban Chứng khoán Nhà nước để xây dựng Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty theo Thông lệ Tốt nhất. Bộ Nguyên tắc này sẽ cung cấp các hướng dẫn quan trọng về các chuẩn mực quản trị quốc tế đã được điều chỉnh phù hợp cho Việt Nam nhằm giúp các công ty Việt Nam có mong muốn cải thiện thông lệ quản trị của mình. Nhờ đó, sẽ giúp các công ty Việt Nam đạt được các chuẩn mực tương đồng với các doanh nghiệp trong khối ASEAN và trên thế giới, cũng như duy trì được năng lực cạnh tranh để tăng trưởng trong dài hạn. Bộ Nguyên tắc này cũng sẽ hỗ trợ Ủy ban Chứng khoán Nhà nước và các cơ quan quản lý khác trong việc liên tục đánh giá, định hướng và cập nhật khung quản trị công ty của Việt Nam.

Trong vài năm qua, Việt Nam đã có những bước tiến quan trọng trong việc tăng cường các chuẩn mực về quản trị, cả ở cấp độ công ty riêng lẻ và trên toàn thị trường. Bộ Nguyên tắc này là một cột mốc quan trọng nữa đối với Việt Nam, tiếp tục thể hiện cam kết của Quốc gia trong việc thu hút đầu tư nước ngoài và xây dựng một khu vực kinh tế tư nhân bền vững.



Tôi khuyến khích Hội đồng Quản trị của các công ty Việt Nam nhận ra lợi ích mà quản trị tốt sẽ mang lại cho công ty mình. Và từ đó, tôi hy vọng rằng Bộ Nguyên tắc này sẽ giúp công ty vạch ra một lộ trình cải thiện các chuẩn mực và thông lệ quản trị, hướng tới giảm thiểu rủi ro cũng như sự thịnh vượng lâu dài.

**Kyle Kelhofer**

*Giám đốc Cấp cao Khu vực Việt Nam, Campuchia và Lào*

# Lời cảm ơn

Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty theo Thông lệ Tốt nhất của Việt Nam do Ủy ban Chứng khoán Nhà nước xây dựng với sự hỗ trợ kỹ thuật từ Tổ chức Tài chính Quốc tế IFC. Trong suốt quá trình xây dựng Bộ Nguyên tắc này, UBCKNN và IFC đã đồng tổ chức sáu cuộc hội thảo và nhiều cuộc họp Tổ Công tác cũng như trao đổi và nhận ý kiến đóng góp từ các thành viên thị trường.

**Tổ Công tác của Dự án soạn thảo Bộ Nguyên tắc QTCT bao gồm:**

*Các thành viên từ Ủy ban Chứng khoán Nhà nước:*

- Phó Chủ tịch Phạm Hồng Sơn - Tổ trưởng
- Ông Vũ Chí Dũng, Vụ trưởng Vụ Hợp tác Quốc tế
  - Tổ phó Thường trực
- Bà Lê Thị Thu Hằng, Phó Vụ trưởng Vụ Giám sát Công ty Đại chúng
  - Tổ phó
- Ông Bùi Hoàng Hải, Vụ trưởng Vụ Quản lý Kinh doanh
  - thành viên Tổ
- Bà Lê Thị Thu Hà, Phó Vụ trưởng Vụ Quản lý Chào bán
  - thành viên Tổ
- Bà Phan Hoài An, Phó Vụ trưởng Vụ Hợp tác Quốc tế
  - thành viên Tổ
- Bà Đỗ Quỳnh Nga, Chuyên viên Vụ Hợp tác Quốc tế
  - Tổ giúp việc
- Bà Nguyễn Hồng Hà Hoa, Chuyên viên Vụ Hợp tác Quốc tế
  - Tổ giúp việc
- Ông Tô Trần Hòa, Thư ký Chủ tịch - Tổ giúp việc
- Bà Đỗ Thị Hương Lan, Chuyên viên Vụ Giám sát Đại chúng
  - Tổ giúp việc
- Ông Cao Thanh Hải, Chuyên viên Vụ Quản lý Chào bán
  - Tổ giúp việc

***Thành viên từ Sở Giao dịch Chứng khoán TP Hồ Chí Minh:***

- Bà Trần Anh Đào, Phó Tổng Giám đốc

***Thành viên từ Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội:***

- Ông Trần Minh Giang, Trưởng phòng Nghiên cứu Phát triển

***Thành viên từ Tổ chức Tài chính Quốc tế và Ngân hàng Thế giới:***

- Ông Chris Razook, Giám đốc phụ trách QTCT Khu vực Đông Á Thái Bình Dương, IFC
- Bà Nguyễn Nguyệt Anh, Phụ trách Dự án QTCT Việt Nam, IFC
- Ông Anar Aliyev, Chuyên gia QTCT, IFC
- Bà Leyal Savas, Chuyên gia cao cấp QTCT, IFC
- Bà Anne Molyneux, Tư vấn cao cấp QTCT, IFC
- Ông Alexander Berg, Chuyên gia Cao cấp về QTCT, Khu vực tài chính, WB

Trong quá trình xây dựng Bộ Nguyên tắc này Tổ Công tác nhận được sự hỗ trợ và chỉ đạo chiến lược của Ông Vũ Bằng, Chủ tịch Sáng kiến Quản trị Công ty Việt Nam. Trong quá trình hoàn thiện Bộ Nguyên tắc này, Tổ Công tác cũng nhận được các ý kiến đóng góp quan trọng từ Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD), từ các công ty và Nhóm tình nguyện viên trong mạng lưới của VIOD. Ngoài ra, xin cảm ơn các cá nhân đã dành thời gian tham gia đóng góp ý kiến cho việc hoàn thiện Bộ Nguyên tắc này, bao gồm: Bà Tạ Thanh Bình, Ông Nguyễn Thế Thọ, Ông Lê Công Điền & Bà Trần Kim Dung (UBCKNN); Ông Trần Ngọc Hải & Bà Trần Thị Thùy Linh (HOSE); Ông Phan Đức Hiếu (CIEM); Ông Phạm Anh Tuấn (HNX); Ông Nguyễn Việt Thịnh & Bà Nguyễn Thu Hiền (VIOD); Ông Ivan Phạm (Deloitte); Ông Hoàng Đức Hùng (PwC); Ông Đỗ Lê Hùng (VIOD & Vinamilk); Ông Lê Duy Bình (Economica); Ông Vũ Hữu Điền (Dragon Capital); Ông Vũ Quang Thịnh (Dynam Capital) và Ông Eng Wan Ng.

Cuối cùng, chúng tôi cũng xin gửi lời cảm ơn trân trọng tới Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ là nhà tài trợ chính cho việc xây dựng và xuất bản ấn phẩm quan trọng này.

# Danh mục các từ viết tắt

ASEAN	Hiệp hội các Quốc gia Đông Nam Á
BCTN	Báo cáo Thường niên
BĐH	Ban Điều hành
Bộ Nguyên tắc QTCT/ Bộ Nguyên tắc	Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty theo Thông lệ Tốt nhất
BKS	Ban Kiểm soát
CEO/TGD	Chief Executive Officer/Tổng giám đốc
CGNR	Quản trị công ty, bổ nhiệm và lương thưởng
CRO	Giám đốc Quản lý Rủi ro
ĐHĐCĐ	Đại hội đồng Cổ đông
GDBLQ	Giao dịch bên liên quan
HĐQT	Hội đồng Quản trị
HNX	Sở giao dịch Chứng khoán Hà Nội
HOSE	Sở giao dịch Chứng khoán TP Hồ Chí Minh
IFC	Tổ chức Tài chính Quốc tế

IFRS	Chuẩn mực Báo cáo Tài chính Quốc tế
OECD	Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế
QLRR	Quản lý rủi ro
QTCT	Quản trị Công ty
SECO	Cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ
UBCKNN	Ủy ban Chứng khoán Nhà nước
UBKT	Ủy ban Kiểm toán
VAS	Chuẩn mực kế toán Việt Nam
VCGI	Sáng kiến Quản trị Công ty Việt Nam
VIOD	Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam
WB	Ngân hàng Thế giới

# Giới thiệu

*Theo nghĩa rộng nhất, quản trị công ty là việc bảo đảm sự cân bằng giữa các mục tiêu kinh tế và xã hội, giữa mục tiêu cá nhân và tập thể. Khung quản trị tồn tại một mặt để khuyến khích việc sử dụng hiệu quả các nguồn lực và mặt khác đưa ra các yêu cầu về trách nhiệm giải trình trong việc quản lý và kiểm soát các nguồn lực này. Mục tiêu của quản trị công ty là đạt được sự hài hòa tối đa giữa lợi ích của cá nhân, của công ty và của xã hội. Động cơ để các doanh nghiệp và những người sở hữu hay quản lý các doanh nghiệp đó áp dụng các chuẩn mực quản trị quốc tế được công nhận bởi vì những chuẩn mực này sẽ giúp họ đạt được các mục tiêu và thu hút đầu tư.*

**Ngài Adrian Cadbury**

## Tại sao cần quản trị công ty tốt?

Quản trị công ty là một khái niệm khá rộng với mục tiêu là xây dựng một môi trường có sự tin tưởng, minh bạch, và trách nhiệm giải trình cần thiết để thúc đẩy đầu tư, ổn định tài chính và đạo đức kinh doanh. Mặc dù chưa thống nhất, Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) đã đưa ra một định nghĩa về quản trị công ty đã được chấp nhận phổ biến toàn cầu “là thủ tục và quy trình mà theo đó một tổ chức được điều hành và kiểm soát. Cơ cấu quản trị công ty quy định rõ việc phân chia quyền lợi và trách nhiệm giữa các đối tượng tham gia khác nhau trong tổ chức - như Hội đồng quản trị, Ban điều hành, cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan khác - và đặt ra các nguyên tắc và thủ tục cho việc ra quyết định.”<sup>1</sup>

**Quản trị công ty vượt trên mức tuân thủ các quy định tối thiểu của pháp luật.** Quản trị công ty còn bao gồm những cải tiến mà một

<sup>1</sup> Các Nguyên tắc Quản trị Công ty G20/OECD (2015).

Hội đồng quản trị (HĐQT) hoặc công ty có thể áp dụng vào thực tiễn quản trị công ty của doanh nghiệp phù hợp với thông lệ tốt trên toàn cầu. Trong phạm vi Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất dành cho các công ty đại chúng của Việt Nam này, quản trị công ty được định nghĩa là một hệ thống các cấu trúc và quy trình để định hướng và kiểm soát các công ty **nhằm bảo đảm sự bền vững của công ty vì lợi ích tốt nhất của cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan khác.**

**Quản trị công ty tốt tạo niềm tin của thị trường và đạo đức kinh doanh,** là nền tảng để doanh nghiệp Việt Nam cạnh tranh thu hút vốn. Hệ thống quản trị công ty hiệu quả có tác động đối với nền kinh tế quốc gia vì sẽ giúp các doanh nghiệp tăng trưởng theo xu hướng phát triển bền vững, dẫn tới tăng trưởng chung, thúc đẩy sự ổn định và nhờ đó giảm nhẹ rủi ro đối với nền kinh tế quốc gia.

Nhiều nghiên cứu quốc tế cho thấy những doanh nghiệp trên thế giới được quản trị tốt thường có hiệu quả hoạt động tốt hơn về khía cạnh thương mại. **Quản trị công ty tốt góp phần cải thiện năng lực cạnh tranh và danh tiếng của công ty, tạo điều kiện thuận lợi cho việc tiếp cận thị trường vốn, nhờ đó hỗ trợ phát triển thị trường tài chính và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế.**

## Các Nguyên tắc Cơ bản trong Quản trị Công ty

Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty của G20/OECD sửa đổi năm 2015, được coi là tài liệu tham chiếu chuẩn quốc tế về quản trị công ty, đặc biệt đối với những doanh nghiệp niêm yết chứng khoán trên thị trường vốn có tổ chức. Bộ Nguyên tắc này được sử dụng rộng rãi như tài liệu tham chiếu của các quốc gia trên khắp thế giới.

Khuôn khổ quản trị của một doanh nghiệp nên được xây dựng dựa trên bốn trụ cột được chấp nhận chung trên toàn cầu sau:

### (i) Công bằng

Khuôn khổ quản trị công ty phải bảo vệ quyền của cổ đông và bảo đảm đối xử công bằng với mọi cổ đông, kể cả cổ đông thiểu số và nước ngoài. Mọi cổ đông phải có cơ hội khiếu nại hiệu quả khi quyền của họ bị vi phạm.

### **(ii) Trách nhiệm**

Khuôn khổ quản trị công ty phải công nhận quyền của các bên có quyền lợi liên quan đã được pháp luật quy định, và phải khuyến khích sự hợp tác tích cực giữa công ty và các bên có quyền lợi liên quan trong việc tạo dựng tài sản, việc làm và bảo đảm sự ổn định.

### **(iii) Trách nhiệm giải trình**

Khuôn khổ quản trị công ty phải đảm bảo định hướng chiến lược của công ty, giám sát Ban Điều hành hiệu quả của Hội đồng Quản trị và trách nhiệm của Hội đồng Quản trị đối với công ty và các cổ đông.

### **(iv) Minh bạch**

Khuôn khổ quản trị công ty phải đảm bảo việc công bố thông tin kịp thời và chính xác về mọi vấn đề trọng yếu liên quan đến công ty, bao gồm tình hình tài chính, cấu trúc quản trị, tình hình hoạt động, và sở hữu công ty.

## **Sự cần thiết phải có Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty**

Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty đóng vai trò tuyên ngôn về thông lệ tốt nhất trong quản trị công ty nhằm hướng dẫn cho các công ty đại chúng, tập trung vào những lĩnh vực quan trọng trong quản trị công ty, như: (i) khuôn khổ QTCT hiệu quả; (ii) quyền của cổ đông và đối xử công bằng với cổ đông; (iii) vai trò của các bên có quyền lợi liên quan; (iv) công bố thông tin và tính minh bạch; và (v) trách nhiệm của Hội đồng Quản trị.

Hầu hết các quốc gia có thị trường vốn đều có bộ nguyên tắc quản trị công ty<sup>2</sup>, được coi là thông lệ tốt mà các cơ quan có thẩm quyền trên thị trường vốn trên khắp thế giới sử dụng để khuyến khích sự cân bằng phù hợp giữa các loại hình công ty khác nhau nhằm cải thiện thông lệ quản trị của các công ty đại chúng niêm yết.

---

<sup>2</sup> 105 thị trường vốn (trong tổng số 113 thị trường vốn) đã có Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty, trong đó 65 thị trường đều có Bộ Nguyên tắc “Tuân thủ hoặc Giải trình” và 25 thị trường vốn có Bộ Nguyên tắc “Tự nguyện”, *Cơ sở dữ liệu các Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty của Ngân hàng Thế giới* (2016).



Do Việt Nam đã có luật pháp và quy định pháp lý về QTCT mang tính bắt buộc tuân thủ đối với các công ty đại chúng và công ty niêm yết, việc giới thiệu Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty sẽ giúp các công ty tiếp cận thông lệ quốc tế tốt nhất nhằm đáp ứng kỳ vọng của nhà đầu tư và các bên có quyền lợi liên quan.

## **Mục đích của Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty**

**Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty theo Thông lệ Tốt nhất** của Việt Nam là tập hợp các khuyến nghị về thông lệ tốt nhất trong quản trị công ty dành cho công ty đại chúng và công ty niêm yết tại Việt Nam. Bộ Nguyên tắc này nhằm khuyến khích các doanh nghiệp áp dụng các chuẩn mực cao hơn yêu cầu tối thiểu theo quy định pháp luật.

Đặc biệt đối với các công ty niêm yết tại Việt Nam, mục tiêu của Bộ Nguyên tắc này là giúp nâng cao chuẩn mực về thông lệ quản trị công ty lên mức ngang bằng với các doanh nghiệp hàng đầu trong khu vực ASEAN.

Bộ Nguyên tắc cũng được xây dựng nhằm hỗ trợ Ủy ban Chứng khoán Nhà nước và các cơ quan quản lý có liên quan đánh giá và cải thiện khuôn khổ pháp lý cũng như thông lệ quản trị công ty của các công ty đại chúng. Mục đích là để có thể tiến tới việc ban hành một Bộ Nguyên tắc QTCT theo hướng “Tuân thủ hoặc Giải trình” trong thời gian tới, phù hợp với xu hướng của đa số các quốc gia trên toàn cầu và trong khu vực ASEAN.

## **Cấu trúc của Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty**

Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty của G20/OECD mới nhất, Thẻ điểm Quản trị Công ty của ASEAN và các Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty được cập nhật gần đây nhất của các quốc gia trên khắp thế giới và trong khu vực đã được sử dụng làm các tài liệu tham chiếu chủ yếu trong khi xây dựng Bộ Nguyên tắc này.

Bộ Nguyên tắc QTCT này bao gồm 10 Nguyên tắc sau đây, được sắp xếp trên cơ sở có cân nhắc sự phù hợp và mức độ ưu tiên của các vấn đề hiện đang tồn tại về chất lượng QTCT của các doanh nghiệp Việt Nam.

### 1. Trách nhiệm của Hội đồng Quản trị:

Nguyên tắc 1: Thiết lập rõ Vai trò, Trách nhiệm và Cam kết của HĐQT

Nguyên tắc 2: Thiết lập một HĐQT có Năng lực và Chuyên nghiệp

Nguyên tắc 3: Bảo đảm Vai trò Lãnh đạo Hiệu quả và tính Độc lập của HĐQT

Nguyên tắc 4: Thiết lập các Ủy ban trực thuộc HĐQT

Nguyên tắc 5: Bảo đảm Hoạt động Hiệu quả của HĐQT

Nguyên tắc 6: Thiết lập và Duy trì Văn hoá Đạo đức Công ty

### 2. Môi trường Kiểm soát:

Nguyên tắc 7: Thiết lập Khung Quản lý Rủi ro và Môi trường Kiểm soát Vững mạnh

### 3. Công bố Thông tin và Minh bạch:

Nguyên tắc 8: Tăng cường Hoạt động Công bố Thông tin của Công ty

### 4. Quyền của Cổ đông:

Nguyên tắc 9: Thiết lập Khuôn khổ để Thực hiện Hiệu quả Quyền của Cổ đông

### 5. Quan hệ với các bên có quyền lợi liên quan:

Nguyên tắc 10: Tăng cường sự tham gia Hiệu quả của các Bên có quyền lợi liên quan

Trong từng **Nguyên tắc chính** đều có các **Nguyên tắc chi tiết** và sau đó là các **Thông lệ Khuyến nghị**. Các Nguyên tắc chính và chi tiết có thể được coi là các tuyên bố chung về thông lệ tốt. Các Thông lệ Khuyến nghị là các tiêu chí chủ quan nhằm xác định những đặc điểm cụ thể của thông lệ tốt mà các doanh nghiệp được khuyến nghị áp dụng.

Trong Bộ Nguyên tắc này có một số nguyên tắc và thông lệ khuyến nghị đã được quy định trong luật pháp hiện hành mà công ty đại chúng và công ty niêm yết Việt Nam buộc phải tuân thủ tại thời điểm ban hành Bộ Nguyên tắc này.

Để thuận tiện cho việc tham chiếu, đính kèm Bộ Nguyên tắc này là *Phụ lục “Tham chiếu Bộ Nguyên tắc QTCT với luật pháp và quy định hiện hành”*. Trong tương lai, Phụ lục này sẽ được cập nhật khi có những thay đổi lớn trong các quy định pháp lý.

## Áp dụng Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty

*Công ty đại chúng niêm yết phải tuân thủ đầy đủ luật pháp và quy định hiện hành, đáp ứng các chuẩn mực trong nước và quốc tế theo yêu cầu. UBCKNN và IFC đã nỗ lực để bảo đảm sự hài hòa giữa Bộ Nguyên tắc này với luật pháp và quy định hiện hành. Trong trường hợp có xung đột, luật pháp và quy định hiện hành sẽ được áp dụng.*

Ngay sau khi công bố Bộ Nguyên tắc này, các công ty niêm yết và công ty đại chúng tại Việt Nam được khuyến khích:

- (i) sử dụng Bộ Nguyên tắc này làm tài liệu hướng dẫn để áp dụng thông lệ quản trị công ty tốt nhất được quốc tế thừa nhận; và
- (ii) định kỳ công bố tình hình thực hiện Bộ Nguyên tắc này tại mục Báo cáo Quản trị Công ty trong báo cáo thường niên, và được công bố trên website của công ty.

*Mặc dù Bộ Nguyên tắc này có mục đích chính là hướng dẫn thông lệ quản trị công ty tốt nhất cho các công ty đại chúng và công ty niêm yết trên hai Sở giao dịch chứng khoán tại Việt Nam, các doanh nghiệp khác cũng có thể tham khảo và áp dụng Bộ Nguyên tắc này phù hợp với bối cảnh của mình.*

## Theo dõi thực hiện và Cập nhật Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty

Là cơ quan ban hành Bộ Nguyên tắc này, Ủy ban Chứng khoán Nhà nước, đồng thời thông qua Sở Giao dịch Chứng khoán TP. Hồ Chí Minh (HOSE) và Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội (HNX), sẽ thúc đẩy việc áp dụng các thông lệ quản trị công ty tốt nhất, và sẽ theo dõi việc các công ty áp dụng tự nguyện Bộ Nguyên tắc này. Bộ Nguyên tắc (và Phụ lục) sẽ được rà soát và cập nhật định kỳ để bảo đảm luôn phù hợp với các thông lệ tốt nhất trên toàn cầu và trong khu vực.

# Thuật ngữ chung về Quản trị Công ty

**Ban Điều hành (Management)** - một nhóm các cán bộ điều hành được Hội đồng Quản trị ủy quyền thực thi các chính sách do HĐQT phê duyệt trong quá trình tiến hành các hoạt động kinh doanh của công ty.

**Bên có quyền lợi liên quan (Stakeholder)** – bất kỳ cá nhân, tổ chức hay cộng đồng nào nói chung có thể ảnh hưởng đến và/hoặc chịu ảnh hưởng bởi chiến lược, chính sách, quyết định và hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp nói chung. Đối tượng này bao gồm khách hàng, chủ nợ, nhân viên, nhà cung cấp, nhà đầu tư, và cả chính quyền và cộng đồng nơi doanh nghiệp hoạt động.

**Bên liên quan (Related Party)** - bao gồm các công ty con của công ty, cũng như công ty liên kết và bất kỳ bên nào (bao gồm công ty con, công ty liên kết, và công ty phục vụ mục đích đặc biệt của các công ty này), mà công ty nắm quyền kiểm soát trực tiếp và gián tiếp hoặc bị kiểm soát trực tiếp và gián tiếp; thành viên HĐQT; cán bộ lãnh đạo; cổ đông và các bên có lợi ích liên quan, cũng như các thành viên gia đình thân cận của những cá nhân này, cũng như những người có mối quan hệ công việc trong các công ty liên kết. Bên liên quan cũng bao gồm thể nhân hoặc pháp nhân có lợi ích có thể tạo nên xung đột tiềm tàng với lợi ích của công ty.

**Giao dịch Bên Liên quan (Related Party Transaction)** – việc chuyển nhượng nguồn lực, dịch vụ hoặc nghĩa vụ giữa một tổ chức và bên liên quan, bất kể giao dịch đó có phát sinh chi phí hay không. Định nghĩa này nên được hiểu theo nghĩa rộng để không chỉ bao gồm các giao dịch được thực hiện với các bên liên quan, mà cả những giao dịch đang thực hiện với những bên không có liên quan mà sau đó trở thành bên liên quan.

**Hội đồng Quản trị (Board of Directors)** – cơ quan quản trị do cổ đông bầu chọn, thực hiện quyền hạn công ty của một doanh nghiệp. Hội đồng quản trị chịu trách nhiệm xây dựng chiến lược của công ty và xác định các ưu tiên trong hoạt động kinh doanh của công ty, cũng như định hướng và kiểm soát công tác quản lý, và đưa ra quyết định về những vấn đề không thuộc thẩm quyền của Đại hội đồng cổ đông.

**Kiểm soát Nội bộ (Internal Control)** – quy trình được Hội đồng Quản trị, Ban Điều hành, và tất cả các cấp nhân viên xây dựng và thực hiện nhằm có được sự bảo đảm hợp lý về việc đạt được các mục tiêu thông qua hoạt động hiệu lực và hiệu quả; thông tin quản lý và tài chính đáng tin cậy, đầy đủ và kịp thời; tuân thủ luật pháp và quy định hiện hành, chính sách và quy trình của công ty.

**Kiểm toán nội bộ (Internal Audit)** - hoạt động bảo đảm và tư vấn độc lập, khách quan được thiết kế nhằm gia tăng giá trị và giải quyết các hoạt động của tổ chức. Kiểm toán nội bộ giúp tổ chức đạt được các mục tiêu đề ra thông qua việc áp dụng các phương pháp có hệ thống và quy tắc nhằm đánh giá và nâng cao hiệu quả quản lý rủi ro, kiểm soát và các quy trình quản trị<sup>3</sup>.

**Quản lý Rủi ro Doanh nghiệp (Enterprise Risk Management)** – một quy trình, do Hội đồng Quản trị, Ban Điều hành, và nhân sự khác của tổ chức thực hiện, được áp dụng trong quá trình hoạch định chiến lược và trong toàn bộ doanh nghiệp, được thiết kế nhằm xác định các sự kiện tiềm tàng có thể có tác động đến doanh nghiệp, để quản lý rủi ro theo khẩu vị rủi ro, và mang lại bảo đảm hợp lý về việc đạt được mục tiêu của doanh nghiệp.

**Quản trị Công ty (Corporate Governance)** - là một tập hợp các mối quan hệ giữa Ban Điều hành, Hội đồng Quản trị, cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan khác của công ty. Quản trị công ty cũng thiết lập một cơ cấu giúp xây dựng mục tiêu của công ty, xác định phương tiện để đạt được các mục tiêu đó, và giám sát hiệu quả việc thực hiện mục tiêu. Mục tiêu của Quản trị công ty là xây dựng một môi trường của

<sup>3</sup> Định nghĩa của Viện Kiểm toán viên nội bộ IIA (<https://global.theiia.org>)

lòng tin, tính minh bạch và tính giải trình, các yếu tố cần thiết để thúc đẩy phát triển đầu tư dài hạn, sự ổn định tài chính và đạo đức trong kinh doanh, từ đó hỗ trợ thúc đẩy tăng trưởng và xây dựng các xã hội có tính bao trùm cao.

**Quy chế tổ chức và hoạt động của HĐQT (Board Charter)** – văn bản quy định vai trò và trách nhiệm và thẩm quyền của HĐQT, các Ủy ban trực thuộc HĐQT, phân tách vai trò trách nhiệm giữa HĐQT và Ban Điều hành, chính sách và các thông lệ hoạt động của HĐQT.

**Thành viên HĐQT điều hành (Executive Director)** - một thành viên HĐQT có trách nhiệm tham gia điều hành các hoạt động hàng ngày của một phần hay toàn bộ công ty.

**Thành viên HĐQT không điều hành (Non-Executive Director)** - một thành viên HĐQT không có trách nhiệm điều hành và không tham gia vào bất cứ hoạt động hàng ngày nào của công ty, nhưng có mối liên quan nhất định đến công ty.

**Thành viên HĐQT độc lập (Independent Director)** - một thành viên HĐQT độc lập trong hành vi, cá tính, nhận định, và không có mối liên hệ với công ty, với công ty liên quan, với cổ đông lớn (nghĩa là sở hữu từ 1% trở lên cổ phiếu có quyền biểu quyết<sup>4</sup>) hoặc với cán bộ lãnh đạo của công ty mà có thể tác động, hoặc có lý do để can thiệp vào việc đánh giá các hoạt động kinh doanh một cách độc lập của thành viên HĐQT đó vì lợi ích tốt nhất của công ty. (xem *Nguyên tắc 3.2* để có định nghĩa hoàn chỉnh).

**Thông tin Trọng yếu (Material Information)** – thông tin có thể ảnh hưởng đến quyết định đầu tư của nhà đầu tư hoặc có thể được kỳ vọng sẽ tác động giá trị thị trường của công ty thông qua sự biến động của giá cổ phiếu khi thông tin được tiết lộ.

<sup>4</sup> Khoản 2d điều 151 của Luật Doanh nghiệp 2014 quy định thành viên HĐQT độc lập không phải là người trực tiếp hoặc gián tiếp sở hữu ít nhất 1% tổng số cổ phần có quyền biểu quyết của công ty. Trong khi đó thông lệ quốc tế lại đưa ra một tỷ lệ sở hữu cao hơn (trong khoảng từ 2% đến 5%).

**Thư ký Công ty (Corporate Secretary)** - một vị trí lãnh đạo cấp cao của công ty đại chúng. Thư ký Công ty đóng vai trò thiết yếu trong quản trị và điều hành công ty thông qua việc tích cực hỗ trợ Hội đồng Quản trị và các chủ thể quản trị khác trong công ty để họ thực hiện nhiệm vụ và trách nhiệm của mình. Vị trí này có phạm vi trách nhiệm trong bốn lĩnh vực chính: Quản trị, Cố vấn, Truyền thông, và Tuân thủ.

**Ủy ban Kiểm toán (Audit Committee)** - loại ủy ban phổ biến nhất trực thuộc Hội đồng Quản trị và bắt buộc phải được thành lập ở một số quốc gia và đối với một số loại công ty nhất định. Ủy ban Kiểm toán đóng vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ HĐQT thực hiện trách nhiệm giám sát đối với công tác quản lý rủi ro, báo cáo tài chính, kiểm soát, và quản trị một cách đầy đủ và hiệu quả.

**Xung đột Lợi ích (Conflict of Interest)** - tình huống đã hoặc có khả năng làm suy yếu sự công bằng của một cá nhân do có va chạm về lợi ích cá nhân và lợi ích chuyên môn hoặc lợi ích chung, hoặc trong trường hợp này cũng là lợi ích của công ty. Việc theo đuổi lợi ích cá nhân có thể làm tổn hại đến lợi ích của công ty.

Trong quản trị công ty, xung đột lợi ích là tình huống mà thành viên HĐQT, thành viên BĐH, cổ đông, nhân viên, hoặc những người khác có lợi ích trực tiếp và cạnh tranh, có thể xung đột thực tế, hoặc tiềm tàng, hoặc có thể được cho là có xung đột với nhiệm vụ của cá nhân đối với công ty và cổ đông của công ty nói chung.

# Trách nhiệm của Hội đồng Quản trị

*“Khuôn khổ quản trị công ty cần đảm bảo sự tham gia hiệu quả của Hội đồng Quản trị đối với việc định hướng chiến lược và giám sát công tác quản lý của công ty cũng như trách nhiệm giải trình của Hội đồng Quản trị đối với công ty và cổ đông”.*

*- Các Nguyên tắc Quản trị Công ty của G20/OECD, 2015*

## NGUYÊN TẮC 1: THIẾT LẬP RÕ VAI TRÒ, TRÁCH NHIỆM VÀ CAM KẾT CỦA HĐQT

Qua vai trò lãnh đạo doanh nghiệp, Hội đồng Quản trị cần phải hành động trên cơ sở có đầy đủ thông tin vì lợi ích cao nhất và lâu dài của công ty, một cách có thiện ý, miễn cán và cẩn trọng, và vì lợi ích của tất cả các cổ đông, đồng thời cũng quan tâm đến lợi ích của các bên có quyền lợi liên quan của công ty.

**Nguyên tắc 1.1:** Hội đồng Quản trị cần phải xác định rõ ràng và công bố toàn bộ các vai trò, trách nhiệm và trách nhiệm giải trình của mình.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 1.1.1 HĐQT cần phải thông qua một quy chế hoạt động riêng, xác định rõ các vai trò, trách nhiệm và trách nhiệm giải trình của HĐQT; quy chế hoạt động của HĐQT cần phải được công bố trên website của công ty.
- 1.1.2 HĐQT cần phải xem xét và định hướng chiến lược công ty, các kế hoạch hoạt động lớn, chính sách quản lý rủi ro, ngân sách và kế hoạch kinh doanh hàng năm; đặt ra các mục tiêu hoạt động; theo dõi việc thực hiện mục tiêu và hoạt động



của công ty; và giám sát các hoạt động đầu tư, thu tóm và thoái vốn lớn.

- 1.1.3 HĐQT cần phải theo dõi tính hiệu quả của công tác quản trị, chính sách và hoạt động môi trường và xã hội, và việc tuân thủ luật pháp hiện hành của công ty.
- 1.1.4 HĐQT cần phải thực hiện và thúc đẩy các chuẩn mực cao về đạo đức kinh doanh và giám sát việc thực hiện bộ quy tắc đạo đức kinh doanh để mang lại văn hoá liêm chính cho công ty.
- 1.1.5 HĐQT cần phải đánh giá được những rủi ro lớn mà công ty phải đối diện và các bước mà Ban Điều hành phải thực hiện để theo dõi và kiểm soát những rủi ro đó.
- 1.1.6 HĐQT cần phải giám sát để bảo đảm tính liêm chính của hệ thống báo cáo kế toán và tài chính của công ty, bao gồm kiểm toán độc lập và đảm bảo có các hệ thống kiểm soát phù hợp, cụ thể là các hệ thống quản lý rủi ro, kiểm soát tài chính và hoạt động, tuân thủ theo pháp luật và các tiêu chuẩn liên quan.
- 1.1.7 HĐQT cần phải tuyển lựa, đưa ra mức đãi ngộ, giám sát và thay thế các cán bộ quản lý then chốt nếu thấy cần thiết, và đồng thời giám sát kế hoạch kế nhiệm của các vị trí này.
- 1.1.8 HĐQT cần phải gắn mức thù lao của cán bộ quản lý cấp cao và thành viên HĐQT một cách phù hợp với khẩu vị rủi ro và vì lợi ích lâu dài của công ty và cổ đông.
- 1.1.9 HĐQT cần phải theo dõi và quản lý các xung đột lợi ích tiềm tàng của các thành viên trong Ban Điều hành, Hội đồng Quản trị, Ban kiểm soát (nếu có) và các cổ đông, bao gồm việc sử dụng tài sản công ty sai mục đích và lạm dụng các giao dịch với bên liên quan.
- 1.1.10 HĐQT cần phải giám sát quá trình công bố thông tin và truyền thông của công ty.

**Nguyên tắc 1.2:** Thành viên Hội đồng Quản trị cần phải hiểu biết đầy đủ về nghĩa vụ và trách nhiệm ủy thác của mình, làm việc trên cơ sở có đầy đủ thông tin, một cách trung thành, miễn cán, cẩn trọng, và vì lợi ích cao nhất của công ty và cổ đông, đồng thời cũng quan tâm đến lợi ích của các bên có quyền lợi liên quan của công ty.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 1.2.1 Thành viên HĐQT cần phải thực hiện trách nhiệm một cách có thiện ý và vì lợi ích cao nhất của công ty và tất cả cổ đông, tránh tất cả các xung đột lợi ích phát sinh thực tế và tiềm tàng.
- 1.2.2 Những thành viên HĐQT đang làm việc trong cơ cấu của một tập đoàn: mặc dù một công ty có thể chịu sự kiểm soát của một chủ thể khác, trách nhiệm trung thành của thành viên Hội đồng Quản trị chỉ liên quan tới công ty và toàn bộ cổ đông của công ty đó mà không liên quan tới chủ thể kiểm soát tập đoàn đó.
- 1.2.3 Thành viên HĐQT cần phải áp dụng mức độ cẩn trọng tối đa trong khi thực hiện trách nhiệm theo chuẩn mực được kỳ vọng đối với một thành viên HĐQT tốt trong những tình huống và hoàn cảnh tương tự.
- 1.2.4 Thành viên HĐQT cần phải hiểu biết đầy đủ về vai trò và trách nhiệm của mình trong HĐQT theo quy định của luật pháp và chính sách công ty; và góp phần vào việc HĐQT thực hiện vai trò và trách nhiệm của mình một cách hiệu quả.
- 1.2.5 Thành viên HĐQT cần phải tự trang bị cho mình các kiến thức phù hợp về quản trị công ty và các yêu cầu về đạo đức, bảo đảm công ty liên tục hành động trên cơ sở tuân thủ các chính sách về quản trị tốt và đạo đức ứng xử.
- 1.2.6 Thành viên HĐQT cần phải chủ động tham gia giám sát hoạt động của công ty, tham gia thảo luận và có nỗ lực phù hợp để có được thông tin liên quan đến các vấn đề được thảo luận. Thành viên HĐQT nên xem trước tất cả các tài liệu được cung cấp trước cuộc họp HĐQT để sẵn sàng đóng góp cho cuộc họp HĐQT.
- 1.2.7 Mỗi thành viên HĐQT cần phải có trách nhiệm tham gia tất cả các cuộc họp HĐQT của công ty trong năm.
- 1.2.8 Trong quá trình làm việc trong HĐQT hoặc sau đó, ngoại trừ luật pháp có quy định, thành viên HĐQT không được tiết lộ bất kỳ thông tin mật nào mà thành viên đó biết được trong quá trình làm việc. Thành viên HĐQT không được phép sử dụng những thông tin mật đó vì lợi ích cá nhân.

- 1.2.9 Nếu thành viên HĐQT từ nhiệm hoặc không thể hoàn thành nhiệm vụ, HĐQT cần phải thực hiện ngay các bước cần thiết để bảo đảm có sự thay thế trong HĐQT theo các hướng dẫn về thông lệ tốt nhất, và phù hợp với quy định pháp luật hiện hành.

**Nguyên tắc 1.3:** Cùng với Ban Điều hành, Hội đồng Quản trị cần phải thúc đẩy văn hóa quản trị công ty tốt trong công ty và liên tục giám sát tính hiệu quả của văn hoá đó.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 1.3.1 HĐQT có vị trí trung tâm trong hệ thống quản trị công ty và đóng vai trò giám sát quan trọng.
- 1.3.2 HĐQT cần phải bảo đảm việc ban hành quy chế nội bộ về quản trị công ty được xây dựng dựa trên các nguyên tắc về minh bạch, trách nhiệm và trách nhiệm giải trình, và công bằng, phù hợp với thông lệ tốt nhất và quy định hiện hành để chứng tỏ cam kết của công ty đối với quản trị công ty tốt.
- 1.3.3 Để thúc đẩy niềm tin của cổ đông, nhân viên, nhà đầu tư cũng như công chúng, quy chế nội bộ về quản trị công ty không chỉ nên dừng ở mức tuân thủ quy định pháp luật hiện hành mà cần áp dụng các thông lệ quản trị công ty tốt nhất trong nước và quốc tế.
- 1.3.4 HĐQT cần phải chủ động đánh giá thường xuyên việc thực hiện quản trị công ty để bảo đảm phân định rõ phạm vi trách nhiệm giải trình của các cấp quản lý trong toàn công ty.
- 1.3.5 Công ty cần phải công bố cơ cấu và chính sách quản trị, cụ thể là nội dung của quy chế nội bộ về QTCT hoặc chính sách quản trị công ty và quá trình thực hiện quy chế hoặc chính sách đó. Theo thông lệ tốt, cần công bố điều lệ công ty, quy chế hoạt động của HĐQT, quy chế nội bộ về QTCT và trong trường hợp phù hợp, cơ cấu HĐQT, cơ cấu và quy chế hoạt động của các ủy ban.

**Nguyên tắc 1.4:** Hội đồng Quản trị cần phải có trách nhiệm bảo đảm và thông qua một chương trình quy hoạch kế cận hiệu quả cho các vị trí thành viên Hội đồng Quản trị, CEO, và thành viên Ban Điều hành chủ chốt để bảo đảm tăng trưởng và gia tăng liên tục giá trị của cổ đông.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 1.4.1 Việc chuyển giao vai trò lãnh đạo công ty cho những cá nhân đủ tiêu chuẩn và năng lực là mục tiêu của quy hoạch kế cận. HĐQT có trách nhiệm thực hiện một quá trình để bổ nhiệm các cán bộ quản lý chủ chốt có năng lực, chuyên môn, trung thực, và nhiệt tình, có thể gia tăng giá trị cho công ty.
- 1.4.2 Một quy hoạch kế cận tốt gắn liền với việc những vai trò và trách nhiệm được quy định bằng văn bản đối với từng vị trí, và nên bắt đầu bằng cách xác định kiến thức, kỹ năng, và năng lực chính cần phải có cho vị trí đó.
- 1.4.3 Đối với mỗi ứng cử viên tiềm năng đã xác định, cần phải có kế hoạch phát triển chuyên môn để giúp cá nhân đó chuẩn bị tốt cho công việc (vd: đào tạo, chia sẻ và tích lũy kinh nghiệm).
- 1.4.4 Quá trình này nên được thực hiện một cách nhất quán và phù hợp với định hướng chiến lược của công ty.

## NGUYÊN TẮC 2. THIẾT LẬP MỘT HĐQT CÓ NĂNG LỰC VÀ CHUYÊN NGHIỆP

**Công ty cần phải bầu chọn và duy trì một Hội đồng Quản trị chuyên nghiệp, khách quan, hoạt động hiệu quả với vai trò bảo đảm lợi nhuận và sự bền vững của công ty, vì lợi ích cao nhất của công ty và toàn bộ cổ đông của công ty.**

**Nguyên tắc 2.1:** Tập thể Hội đồng Quản trị cần phải sở hữu các quan điểm, chuyên môn, kỹ năng, năng lực đa dạng và phù hợp để đóng vai trò chèo lái và giám sát công ty hiệu quả.

**Thông lệ Khuyến nghị:**

- 2.1.1 Sự đa dạng của HĐQT là hết sức quan trọng vì điều đó cho phép công ty tận dụng được lợi thế của số nhiều các quan điểm làm cho quy trình ra quyết định phong phú và đáng tin cậy hơn.
- 2.1.2 Cơ cấu của HĐQT cần phải tính đến sự đa dạng về kiến thức, kinh nghiệm, hành vi, khía cạnh văn hoá, tuổi và giới tính.
- 2.1.3 HĐQT cần phải bảo đảm Ban Điều hành ban hành và thúc đẩy các chính sách để tạo cơ hội công bằng cho phụ nữ được tiếp cận các vị trí lãnh đạo trong doanh nghiệp.
- 2.1.4 HĐQT cần phải xây dựng ma trận kỹ năng HĐQT có mô tả về vai trò và năng lực cần thiết cho việc bổ nhiệm, bao gồm các yếu tố như sự độc lập, đa dạng, độ tuổi, giới tính, quy hoạch kế cận tương lai, sự liêm chính, kỹ năng, chuyên môn, bề dày kinh nghiệm, kiến thức về hoạt động kinh doanh và ngành nghề hoạt động của công ty; và sự sẵn lòng dành đủ thời gian và nỗ lực để hoàn thành trách nhiệm của HĐQT trong bối cảnh cơ cấu cũng như nhu cầu hiện hành của HĐQT và các ủy ban trực thuộc HĐQT.
- 2.1.5 HĐQT, với sự hỗ trợ của ủy ban đề cử nhân sự, cần phải lựa chọn và đề xuất ứng cử viên HĐQT để cổ đông bầu chọn. Ủy ban đề cử nhân sự thuộc HĐQT cần phải giám sát việc xây dựng và thực hiện quy trình đề cử HĐQT chính thức. HĐQT cần phải công bố quy trình bổ nhiệm thành viên HĐQT mới và các tiêu chí sử dụng để lựa chọn thành viên HĐQT mới.
- 2.1.6 Tất cả các cổ đông đều phải có cơ hội đề cử ứng cử viên cho Hội đồng Quản trị. Cổ đông sở hữu tối thiểu 5% (năm phần trăm) tổng số cổ phần của công ty phải có **quyền** đề xuất ứng cử viên. Cổ đông sở hữu dưới 5% (năm phần trăm) tổng số cổ phần biểu quyết của công ty phải có **cơ hội** đề xuất ứng cử viên. Thời hạn cho việc đề xuất ứng cử viên HĐQT, thủ tục xem xét đề xuất và đưa vào chương trình họp phải được quy định cụ thể trong quy chế hoạt động của HĐQT.
- 2.1.7 Một công ty đại chúng nên có số lượng thành viên HĐQT là số lẻ từ năm đến mười một. Số lượng này có thể khác nhau tùy thuộc vào ngành hoạt động, quy mô, mức độ phức

tập của công ty, cũng như chu kỳ hoạt động của công ty, và những ủy ban nào cần được thành lập.

- 2.1.8 HĐQT nên đặt mục tiêu có tối thiểu hai thành viên nữ hoặc 30% thành viên HĐQT là nữ để tối ưu hoá lợi ích của sự đa dạng về giới trong HĐQT.

Mặc dù ma trận kỹ năng phù hợp có thể khác nhau giữa các công ty, một HĐQT cần có các yếu tố **chuyên môn** sau đây:

- ✓ Chuyên môn về tài chính, bao gồm kiến thức về tài chính, kế toán, và kiểm toán.
- ✓ Chuyên môn quản lý rủi ro.
- ✓ Chuyên môn marketing: hiểu biết về kỹ thuật và hoạt động marketing.
- ✓ Công nghệ thông tin (CNTT): hiểu biết về việc sử dụng hệ thống để lưu trữ, chiết xuất, và chuyển thông tin.
- ✓ Kinh nghiệm chuyên môn: số năm kinh nghiệm chuyên môn liên quan trong lĩnh vực liên quan (15-20 năm).
- ✓ Chuyên môn pháp lý: hiểu biết về môi trường quản lý ngành có liên quan đến công ty và hiểu biết về các yêu cầu về quản lý, luật pháp, nghĩa vụ uỷ thác, và đạo đức ảnh hưởng đến các thành viên HĐQT.
- ✓ Chuyên môn quản trị kinh doanh: nắm vững các kỹ thuật về quản trị kinh doanh mới nhất và các vấn đề đạo đức liên quan.
- ✓ Môi trường kinh doanh: có nhận thức về ảnh hưởng bên ngoài quan trọng đối với công ty và môi trường thương mại nói chung, bao gồm các vấn đề về chính trị, kinh tế, xã hội và công nghệ.
- ✓ Kinh nghiệm cụ thể về lĩnh vực hoạt động: nắm vững xu hướng và diễn biến trong ngành, có khả năng dẫn dắt Ban Điều hành xây dựng chiến lược.
- ✓ Kinh nghiệm quốc tế: kiến thức về hoạt động ở một quốc gia nước ngoài cũng có thể mang lại lợi ích rất lớn, ví dụ trong trường hợp mở văn phòng hoặc ra mắt sản phẩm ở nước ngoài.

- ✓ Cơ cấu phù hợp về giới (với tối thiểu hai thành viên HĐQT nữ) nên là một ưu tiên trong cơ cấu HĐQT.

Ngoài ra, liên quan đến tiêu chuẩn của thành viên HĐQT, một số **đặc điểm** và **kỹ năng** cần thiết cho thành viên HĐQT bao gồm:

- ✓ sự phù hợp và cam kết với các nguyên tắc, giá trị, và bộ quy tắc Đạo đức Kinh doanh của doanh nghiệp
- ✓ tầm nhìn chiến lược
- ✓ sẵn sàng bảo vệ quan điểm, dựa trên nhận định của chính thành viên HĐQT đó
- ✓ khả năng giao tiếp
- ✓ sẵn sàng về thời gian
- ✓ có khả năng làm việc nhóm
- ✓ kiến thức về thông lệ tốt nhất trong quản trị công ty
- ✓ khả năng hiểu các báo cáo quản trị, kế toán, và tài chính cũng như phi tài chính.

**Nguyên tắc 2.2:** Hội đồng Quản trị cần phải bao gồm tối thiểu hai phần ba (2/3) thành viên không điều hành, có các tiêu chuẩn cần thiết để tham gia một cách hiệu quả và giúp Hội đồng Quản trị luôn có các nhận định khách quan, độc lập về hoạt động của công ty và bảo đảm có được cơ chế kiểm soát và cân bằng phù hợp.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 2.2.1 Cơ cấu phù hợp của thành viên HĐQT điều hành và không điều hành, bao gồm thành viên HĐQT độc lập (*xem Nguyên tắc 3*), bảo đảm để không có một hoặc một nhóm thành viên HĐQT nào có thể chi phối quá trình ra quyết định.
- 2.2.2 Hơn nữa, một HĐQT cần phải bao gồm tối thiểu hai phần ba thành viên HĐQT không điều hành để bảo đảm lợi ích của công ty cao hơn lợi ích của các cổ đông cá nhân.

- 2.2.3 Công ty cần quy định rõ tiêu chuẩn phù hợp cần thiết đối với các thành viên HĐQT không điều hành để bảo đảm việc những thành viên này có thể tham gia hiệu quả vào thảo luận của HĐQT đồng thời thực hiện vai trò và trách nhiệm của mình.

**Nguyên tắc 2.3:** Hội đồng Quản trị cần phải bổ nhiệm một Thư ký Công ty, là người chịu trách nhiệm trực tiếp trước Hội đồng Quản trị về tất cả các vấn đề liên quan đến chức năng và hoạt động của Hội đồng Quản trị.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 2.3.1 Thư ký Công ty hiện đại thường giữ vị trí lãnh đạo cấp cao của công ty và được kỳ vọng sẽ đưa ra các tư vấn chuyên môn cho cổ đông, HĐQT, từng thành viên HĐQT, Ban Điều hành, và các bên có quyền lợi liên quan khác về các khía cạnh quản trị công ty của các quyết định chiến lược.
- 2.3.2 Thư ký Công ty thường đóng vai trò cầu nối về thông tin, truyền thông, cố vấn, và trọng tài giữa HĐQT và Ban Điều hành. Thư ký Công ty cũng đóng vai trò là cầu nối giữa công ty với cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan, tuy nhiên trong những tổ chức lớn việc này thường do “cán bộ phụ trách quan hệ cổ đông” đảm nhiệm.
- 2.3.3 Vai trò và trách nhiệm của Thư ký Công ty bao gồm, nhưng không giới hạn ở những nội dung sau đây:
- Quản lý tất cả các vấn đề hậu cần cho các cuộc họp HĐQT và các ủy ban trực thuộc HĐQT, tham dự và ghi biên bản họp;
  - Lập biên bản của tất cả các cuộc họp HĐQT và ủy ban trực thuộc HĐQT, tạo điều kiện thuận lợi cho việc truyền đạt thông tin trong HĐQT;
  - Tư vấn cho HĐQT và các ủy ban trực thuộc HĐQT về vai trò và trách nhiệm tương ứng;
  - Tạo điều kiện thuận lợi giúp định hướng cho thành viên HĐQT mới và hỗ trợ đào tạo và phát triển thành viên HĐQT;



- e. Cố vấn cho HĐQT về vấn đề công bố thông tin doanh nghiệp và tuân thủ các quy định đối với doanh nghiệp, chứng khoán và các yêu cầu về niêm yết;
- f. Quản lý các quy trình liên quan đến họp cổ đông hàng năm;
- g. Theo dõi các tiến triển trong quản trị công ty và hỗ trợ HĐQT áp dụng các thông lệ quản trị công ty để đáp ứng nhu cầu của HĐQT và kỳ vọng của các bên có quyền lợi liên quan;
- h. Đóng vai trò đầu mối liên lạc với các bên có quyền lợi liên quan và tham gia giải quyết các vấn đề về quản trị công ty.

2.3.4 Để thực hiện vai trò của mình một cách hiệu quả, Thư ký Công ty cần phải hành động một cách độc lập với sự liêm chính cao nhất để bảo vệ lợi ích của công ty, cổ đông, và các bên khác có lợi ích hợp pháp trong hoạt động kinh doanh của công ty. Mức độ trách nhiệm này yêu cầu phải có kiến thức sâu rộng về môi trường kinh doanh mà doanh nghiệp đang hoạt động cũng như kiến thức về luật pháp, quy tắc, và quy định điều chỉnh hoạt động của doanh nghiệp. Thư ký Công ty cần phải thường xuyên phát triển chuyên môn, duy trì sự trung lập và khách quan trong khi hỗ trợ HĐQT và các chủ thể có liên quan trong quá trình làm việc.

**Nguyên tắc 2.4:** Công ty cần phải quy định trong quy chế hoạt động của Hội đồng Quản trị và Quy chế nội bộ về Quản trị Công ty một chính sách phát triển liên tục đối với Hội đồng Quản trị, bao gồm chương trình định hướng cho thành viên Hội đồng Quản trị mới và cập nhật đào tạo hàng năm cho tất cả các thành viên Hội đồng Quản trị.

### Thông lệ Khuyến nghị:

2.4.1 Tất cả các thành viên HĐQT mới cần phải được định hướng phù hợp khi gia nhập HĐQT để bảo đảm rằng họ nắm bắt được nhiệm vụ và trách nhiệm của mình đối với công ty trước khi bắt đầu nhiệm kỳ thành viên HĐQT.

- 2.4.2 Chương trình định hướng sẽ được HĐQT xây dựng (với sự hỗ trợ của ủy ban liên quan hoặc Thư ký Công ty), trong đó có các chủ đề quan trọng về quản trị công ty (bao gồm Bộ Nguyên tắc này), giới thiệu về hoạt động kinh doanh của công ty, Điều lệ công ty, và Bộ Quy tắc Đạo đức Kinh doanh của công ty. Chương trình này phải đáp ứng được các yêu cầu cụ thể của công ty và của cá nhân thành viên HĐQT cũng như hỗ trợ mọi thành viên HĐQT mới trong việc thực hiện hiệu quả vai trò chức năng của mình.
- 2.4.3 Thành viên HĐQT cần phải có nguồn lực và mạng lưới cần thiết để nâng cao và duy trì kiến thức, kỹ năng, và chuyên môn nhằm thúc đẩy hiệu quả công việc của HĐQT và duy trì tiêu chuẩn của các thành viên HĐQT trong việc thực hiện nhiệm vụ và trách nhiệm của mình.
- 2.4.4 Tất cả các thành viên HĐQT cần phải tham gia tối thiểu một chương trình đào tạo thành viên HĐQT hoặc quản trị công ty của một tổ chức chuyên nghiệp có uy tín để bảo đảm họ hiểu rõ những nguyên tắc cơ bản về quản trị công ty tốt cũng như nỗ lực bắt kịp những xu hướng và yêu cầu mới nhất về quản trị.
- 2.4.5 Công ty cần phải công bố tại Mục Quản trị Công ty trong báo cáo thường niên của công ty về chính sách và thông lệ cho việc phát triển và đào tạo chuyên môn cho thành viên HĐQT, cả trong quá trình định hướng và một cách thường xuyên.

Phát triển và đào tạo chuyên môn mang lại cho thành viên HĐQT:

- Kỹ năng mới
- Nâng cao tính chuyên nghiệp
- Tăng cường nhận thức về các vấn đề liên quan
- Cơ hội tiếp cận với các yêu cầu và xu hướng hiện hành về quản trị và các vấn đề khác
- Cơ hội thảo luận các vấn đề với các thành viên HĐQT khác và người hướng dẫn

Các cơ quan, tổ chức góp phần cho công tác phát triển chuyên môn và đào tạo thành viên HĐQT bao gồm ủy ban chứng khoán,

sở giao dịch chứng khoán, định chế tài chính, cơ quan quản lý nhà nước và quản lý ngành, hiệp hội kinh doanh, phòng thương mại, tổ chức giáo dục đại học, viện đào tạo thành viên HĐQT.

Theo thông lệ quốc tế tốt nhất, chủ yếu chỉ có hai tổ chức thường thực hiện đào tạo thành viên HĐQT. Nhóm thứ nhất bao gồm các hiệp hội quản trị công ty, hướng đến cải thiện quản trị công ty và thực hiện đào tạo để thúc đẩy nỗ lực đó. Nhóm thứ hai bao gồm các tổ chức tập trung vào chính bản thân các thành viên HĐQT, thực hiện hỗ trợ, đại diện, và thiết lập các chuẩn mực.

Truy cập đường dẫn dưới đây để tham khảo danh sách thành viên của Mạng lưới các Viện Thành viên HĐQT Toàn cầu (GNDI)

<https://gndi.weebly.com/members.html>

## NGUYÊN TẮC 3: BẢO ĐẢM VAI TRÒ LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ VÀ TÍNH ĐỘC LẬP CỦA HĐQT

Hội đồng Quản trị cần phải nỗ lực đưa ra quyết định độc lập và khách quan về tất cả các vấn đề của công ty.

**Nguyên tắc 3.1:** Sau khi được bầu chọn, tất cả các thành viên Hội đồng Quản trị cần phải có trách nhiệm với công ty, cho dù được bổ nhiệm bởi cổ đông, nhóm cổ đông, quản tài viên hay các bên có quyền lợi liên quan.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 3.1.1 Thành viên HĐQT cần phải thực hiện nhiệm vụ dựa trên kiến thức và năng lực chuyên môn của mình, hoàn toàn khách quan và không chịu tác động của bất kỳ mối quan hệ cá nhân hay chuyên môn nào. Thành viên HĐQT phải tạo ra và bảo toàn giá trị cho doanh nghiệp nói chung, trên cơ sở các nguyên tắc pháp luật và đạo đức phù hợp.

- 3.1.2 Các thành viên HĐQT có xung đột về một vấn đề cụ thể cần phải tránh tham gia thảo luận và quyết định về vấn đề cụ thể đó. Những thành viên HĐQT nào nếu cảm thấy không thể duy trì được tính độc lập khách quan trong khi thực hiện nghĩa vụ và trách nhiệm của mình thì nên từ nhiệm.
- 3.1.3 Thành viên HĐQT không được làm tư vấn hay cố vấn được trả phí bởi công ty.

**Nguyên tắc 3.2:** Để thúc đẩy nhận định độc lập của tất cả các thành viên Hội đồng Quản trị và sự liêm chính của hệ thống quản trị, công ty cần phải có tối thiểu một phần ba (1/3) thành viên Hội đồng Quản trị là thành viên độc lập.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 3.2.1 Sự có mặt của thành viên HĐQT độc lập trong HĐQT bảo đảm việc ra quyết định độc lập về các vấn đề của công ty và giám sát khách quan phù hợp đối với các hoạt động của Ban Điều hành, bao gồm việc ngăn ngừa xung đột lợi ích và cân bằng các nhu cầu có tính cạnh tranh lẫn nhau của công ty.
- 3.2.2 Xu hướng thế giới công nhận sự hiện diện của thành viên HĐQT độc lập trong HĐQT góp phần bảo đảm để việc ra quyết định khách quan hơn, đặc biệt trong các tình huống có xung đột lợi ích.
- 3.2.3 Ngoài ra, các chuyên gia cũng có nhiều quan điểm khác nhau về số lượng thành viên HĐQT độc lập tối ưu trong HĐQT. Tuy nhiên, quan điểm chung về số lượng lý tưởng của thành viên HĐQT độc lập trong HĐQT là ở mức tối thiểu **một phần ba (1/3) cho tới đa số**.

IFC định nghĩa “thành viên Hội đồng quản trị độc lập” là một thành viên Hội đồng quản trị đáp ứng được tất cả các yêu cầu sau:

1. Không phải là nhân viên của công ty hay nhân viên của các bên liên quan của công ty trong 5 năm gần nhất
2. Không phải là, và không liên quan tới doanh nghiệp đóng vai trò tư vấn cho công ty hoặc các bên liên quan của công ty

3. Không liên quan tới một khách hàng hoặc một nhà cung cấp quan trọng của công ty hoặc các bên liên quan của công ty
4. Không có hợp đồng dịch vụ cá nhân với công ty, các bên liên quan của công ty hoặc các chức năng quản lý cấp cao của công ty
5. Không liên quan tới một tổ chức phi lợi nhuận nhận những khoản tiền đóng góp lớn từ công ty hoặc các bên liên quan của công ty
6. Không phải là cán bộ điều hành của một công ty khác nơi có một Giám đốc nào đó của công ty có chân trong Hội đồng quản trị của công ty đó
7. Không phải là thành viên trong gia đình trực hệ của một cá nhân đang là, hoặc trong 5 năm gần nhất đã là, một cán bộ điều hành của công ty hoặc các bên liên quan của công ty
8. Hiện tại, và trong 5 năm gần nhất, không có liên quan tới và không phải là nhân viên của một công ty kiểm toán hiện nay hay trước kia của công ty hoặc của các bên liên quan của công ty
9. Không phải là cá nhân kiểm soát của công ty (hoặc là thành viên của một nhóm các cá nhân và/hoặc các pháp nhân kiểm soát công ty) hoặc là anh chị em, cha mẹ, ông bà, con cái, cô, dì, chú, bác, anh chị em họ, cháu của cá nhân đó hoặc là vợ, chồng, vợ góa, chồng góa, người thừa kế, những người có quan hệ hôn nhân hoặc người thừa kế của những người kể trên (hoặc một ủy thác hay dàn xếp mà những cá nhân đã kể trên là người thụ hưởng duy nhất) hoặc là nhà điều hành, nhà quản lý hoặc đại diện cá nhân của bất kỳ cá nhân nào được nói đến trong mục này hiện đã chết hoặc mất năng lực hành vi.

(Trong định nghĩa này, một cá nhân được xem là “có liên quan” với một bên nào đó nếu cá nhân ấy: (i) có quyền lợi sở hữu trực tiếp hoặc gián tiếp đối với bên đó; hoặc (ii) là nhân viên của bên đó; “các bên liên quan” đối với công ty là một cá nhân hoặc một pháp nhân nào đó kiểm soát công ty, bị kiểm soát bởi công ty, hoặc nằm dưới sự kiểm soát chung với công ty).

*Nguồn: Cẩm nang Quản trị Công ty của IFC*

*Ngoài ra, khoản 2d, điều 151 của Luật Doanh nghiệp 2014 có quy định thành viên HĐQT độc lập không phải là là người trực tiếp hoặc gián tiếp sở hữu ít nhất 1% tổng số cổ phần có quyền biểu quyết của công ty.*

**Nguyên tắc 3.3:** Hội đồng Quản trị cần phải bảo đảm các thành viên Hội đồng Quản trị độc lập có đầy đủ các tiêu chuẩn và năng lực cần thiết để tham gia đóng góp cho Hội đồng Quản trị.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 3.3.1 Thành viên HĐQT độc lập cần phải có hiểu biết chung tốt về ngành nghề họ tham gia.
- 3.3.2 Cần lưu ý rằng tính độc lập và năng lực phải đi đôi với nhau.
- 3.3.3 Điều quan trọng là thành viên HĐQT độc lập có đầy đủ các tiêu chuẩn và vị thế giúp họ tham gia hiệu quả và khách quan vào thảo luận của HĐQT.
- 3.3.4 Tất cả các công ty cần phải có tối thiểu một thành viên HĐQT độc lập có chuyên môn và kinh nghiệm tài chính để tham gia và lãnh đạo Ủy ban Kiểm toán.

**Nguyên tắc 3.4:** Thành viên Hội đồng Quản trị độc lập chỉ nên tham gia Hội đồng Quản trị tối đa chín năm liên tục.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 3.4.1 Việc tham gia là thành viên độc lập trong một HĐQT trong thời gian dài có thể gây ảnh hưởng đến khả năng hành động độc lập và khách quan của thành viên HĐQT đó. Vì vậy, tổng thời gian làm việc liên tục trong các nhiệm kỳ của thành viên HĐQT độc lập không được vượt quá chín năm.

- 3.4.2 Sau chín năm trên, thành viên HĐQT độc lập đó vĩnh viễn không được đưa ra bầu lại vào vị trí thành viên HĐQT độc lập của công ty, nhưng có thể tiếp tục đủ điều kiện để được đề cử và bầu chọn làm thành viên HĐQT không độc lập.

**Nguyên tắc 3.5:** Hội đồng Quản trị cần phải chỉ định một thành viên Hội đồng Quản trị đứng đầu trong số các thành viên Hội đồng Quản trị độc lập nếu Chủ tịch Hội đồng Quản trị không phải là thành viên độc lập, bao gồm trường hợp Chủ tịch Hội đồng Quản trị cũng đồng thời là Tổng Giám đốc.

#### Thông lệ Khuyến nghị:

- 3.5.1 Chủ tịch HĐQT và TGD phải là những cá nhân khác nhau để bảo đảm có cân bằng phù hợp về quyền lực, tăng trách nhiệm giải trình, và tăng cường năng lực của HĐQT để ra quyết định độc lập. Theo thông lệ tốt nhất, Chủ tịch HĐQT cũng nên là thành viên HĐQT độc lập.
- 3.5.2 Trường hợp Chủ tịch không phải là thành viên HĐQT độc lập và vai trò Chủ tịch và TGD được kết hợp, việc thiết lập các cơ chế phù hợp sẽ bảo đảm có được quan điểm và nhận định độc lập. Quan trọng hơn, cơ chế này sẽ tránh việc lạm dụng quyền lực và thẩm quyền, và tránh được xung đột lợi ích tiềm tàng.
- 3.5.3 Cơ chế đề xuất là cần phải bổ nhiệm một “thành viên HĐQT độc lập đứng đầu” phụ trách các thành viên HĐQT độc lập, theo thông lệ tốt nhất trong trường hợp Chủ tịch không phải là thành viên độc lập thì HĐQT nên bao gồm đa số các thành viên HĐQT độc lập.
- 3.5.4 Thành viên HĐQT độc lập đứng đầu cần có đủ thẩm quyền để dẫn dắt HĐQT trong những trường hợp các thành viên HĐQT còn lại (bao gồm cả Chủ tịch HĐQT kiêm TGD) có xung đột lợi ích rõ ràng.

Ngoài những chức năng khác, thành viên HĐQT độc lập đứng đầu còn có những chức năng sau đây:

- a. Là trung gian giữa Chủ tịch và các thành viên HĐQT khác khi cần thiết;
- a. Triệu tập và làm chủ tọa các cuộc họp của thành viên HĐQT không điều hành;
- b. Góp phần đánh giá hiệu quả công việc của Chủ tịch theo yêu cầu.

### NGUYÊN TẮC 4: THÀNH LẬP CÁC ỦY BAN THUỘC HĐQT

**Hội đồng Quản trị cần phải thành lập các ủy ban chuyên trách thuộc Hội đồng Quản trị để hỗ trợ Hội đồng Quản trị thực hiện chức năng và tránh mọi xung đột lợi ích.**

**Nguyên tắc 4.1:** Hội đồng Quản trị cần phải thành lập ủy ban kiểm toán và bảo đảm để ủy ban này có đủ nguồn lực và thẩm quyền. Ủy ban kiểm toán phải bảo đảm các kiểm soát nội bộ phù hợp được duy trì và công ty tuân thủ mọi luật pháp và quy định liên quan.

#### Thông lệ Khuyến nghị:

- 4.1.1 HĐQT cần phải thành lập một UBKT, bao gồm tối thiểu ba thành viên HĐQT, tất cả đều là thành viên không điều hành và đa số là thành viên độc lập, kể cả vị trí chủ tịch ủy ban.
- 4.1.2 Ủy ban này cần phải có kiến thức về kiểm toán nội bộ, kế toán theo chuẩn mực IFRS và VAS, tuân thủ, báo cáo tài chính và kiểm soát. Chủ tịch của UBKT phải có chuyên môn về tài chính và là thành viên HĐQT độc lập.
- 4.1.3 Vai trò và trách nhiệm của UBKT phải được quy định trong quy chế hoạt động riêng, do HĐQT phê chuẩn và được công bố trên website của công ty. Thẩm quyền, cơ cấu, và quy trình hoạt động của UBKT cần được quy định cụ thể trong quy chế hoạt động của UBKT, là chuẩn mực thực tiễn để dựa vào đó có thể đánh giá được kết quả công việc của UBKT.



- 4.1.4 Trách nhiệm chủ yếu của UBKT bao gồm:
- i. Giám sát tính trung thực của báo cáo tài chính của công ty và mọi công bố chính thức liên quan đến kết quả tài chính của công ty;
  - ii. Rà soát kiểm soát nội bộ về tài chính của công ty, hệ thống kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro;
  - iii. Rà soát giao dịch với bên liên quan trong ngưỡng phê duyệt của HĐQT hoặc đại hội cổ đông và đưa ra khuyến nghị về những giao dịch cần có phê duyệt của HĐQT hoặc cổ đông;
  - iv. Giám sát bộ phận kiểm toán nội bộ của công ty;
  - v. Giới thiệu công ty kiểm toán độc lập cũng như mức thù lao và điều khoản liên quan trong hợp đồng với công ty kiểm toán để HĐQT thông qua trước khi trình lên ĐHCĐ thường niên phê duyệt;
  - vi. Theo dõi và đánh giá sự độc lập và khách quan của công ty kiểm toán và hiệu quả của quá trình kiểm toán, đặc biệt trong trường hợp công ty có sử dụng các dịch vụ phi kiểm toán của bên kiểm toán;
  - vii. Xây dựng và thực hiện chính sách về tuyển dụng công ty kiểm toán độc lập để cung cấp dịch vụ phi kiểm toán; và
  - viii. Giám sát nhằm bảo đảm công ty tuân thủ mọi quy định pháp luật và yêu cầu của cơ quan quản lý cũng như các quy định nội bộ khác của công ty.

**Nguyên tắc 4.2:** Hội đồng Quản trị cần phải thành lập một Ủy ban Quản lý Rủi ro có năng lực để bảo đảm các rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động kinh doanh của công ty được quản lý phù hợp.

#### Thông lệ Khuyến nghị:

- 4.2.1 HĐQT cần phải thành lập một Ủy ban Quản lý Rủi ro, bao gồm tối thiểu ba thành viên HĐQT không điều hành, đa số là thành viên độc lập, kể cả vị trí chủ tịch ủy ban này.
- 4.2.2 HĐQT cần phải phê duyệt quy chế hoạt động của Ủy ban Quản lý Rủi ro và quy chế này phải được công bố trên website của công ty. Thẩm quyền, cơ cấu, và quy trình hoạt

động được quy định trong quy chế hoạt động của Ủy ban Quản lý Rủi ro nên được xây dựng thành chuẩn đối sánh thực tế, để dựa vào đó có thể đánh giá được kết quả công việc của Ủy ban Quản lý Rủi ro.

- 4.2.3 Trách nhiệm chủ yếu của Ủy ban Quản lý Rủi ro bao gồm:
- i. Phê duyệt và giám sát quy trình và chính sách của công ty về nhận dạng và quản lý rủi ro;
  - ii. Giám sát và theo dõi kết quả công việc của Ban Điều hành liên quan đến việc thực hiện chính sách quản lý rủi ro của công ty;
  - iii. Rà soát và trình HĐQT phê duyệt khẩu vị rủi ro và chiến lược quản lý rủi ro;
  - iv. Đề xuất với HĐQT về mức độ rủi ro và thẩm quyền chấp nhận rủi ro được ủy quyền cho Tổng Giám đốc (TGD) và Ban Điều hành.
  - v. Xem xét các khía cạnh của chiến lược và đề xuất của Ban Điều hành;
  - vi. Theo dõi hiệu quả của bộ phận quản lý rủi ro và bảo đảm có đủ nguồn lực và hệ thống để đáp ứng mức độ năng lực mong muốn và cao hơn yêu cầu tối thiểu về tuân thủ; và
  - vii. Thiết lập các chương trình giáo dục thường xuyên để cải thiện kiến thức quản lý rủi ro của thành viên.
- 4.2.4 Tùy thuộc vào yêu cầu của pháp luật về quy mô công ty, môi trường hoạt động kinh doanh của công ty và các yếu tố khác, nếu công ty không có nhu cầu cấp thiết phải thành lập riêng một Ủy ban Quản lý Rủi ro, Ủy ban Kiểm toán có thể kết hợp trách nhiệm giám sát kiểm toán và quản lý rủi ro.

**Nguyên tắc 4.3:** Hội đồng Quản trị cần phải thành lập Ủy ban Quản trị Công ty, Bổ nhiệm và Lương thưởng để tăng cường hiệu quả của khung quản trị công ty và bảo đảm rằng chính sách và hoạt động bổ nhiệm và lương thưởng của công ty hỗ trợ được việc bổ nhiệm, phát triển, thu hút và giữ chân các thành viên Hội đồng Quản trị và Ban Điều hành tài năng.

**Thông lệ Khuyến nghị:**

- 4.3.1 HĐQT cần phải thành lập một Ủy ban Quản trị Công ty, Bổ nhiệm và Lương thưởng (Corporate Governance, Nomination and Remuneration - CGNR), bao gồm tối thiểu ba thành viên HĐQT không điều hành có năng lực chuyên môn, đa số là thành viên độc lập, kể cả vị trí chủ tịch ủy ban.
- 4.3.2 HĐQT cần phải phê duyệt quy chế hoạt động của Ủy ban CGNR và quy chế này cần phải được công bố trên website của công ty. Thẩm quyền, cơ cấu, và quy trình hoạt động được quy định trong quy chế hoạt động của Ủy ban CGNR nên được xây dựng thành chuẩn đối sánh thực tế, để dựa vào đó có thể đánh giá được kết quả công việc của Ủy ban CGNR.
- 4.3.3 Trách nhiệm chủ yếu của Ủy ban CGNR bao gồm:
- i. Xây dựng, kiến nghị và đánh giá hàng năm chính sách quản trị công ty và giám sát các vấn đề quản trị công ty;
  - ii. Xác định các ứng cử viên có đủ năng lực trở thành thành viên HĐQT và trình lên HĐQT để thông qua danh sách ứng cử;
  - iii. Kiến nghị lên HĐQT về việc bổ nhiệm các ủy ban liên quan (ngoài Ủy ban CGNR);
  - iv. Điều phối việc đánh giá hàng năm đối với HĐQT, thành viên HĐQT và các ủy ban;
  - v. Bảo đảm việc tuân thủ chính sách (sổ tay) quản trị công ty và Bộ Quy tắc Đạo đức Kinh doanh của công ty;
  - vi. Hỗ trợ HĐQT thực hiện trách nhiệm liên quan đến lương thưởng của thành viên HĐQT, TGD, Ban Điều hành, Thư ký Công ty, và thành viên khác thuộc BĐH khi được trình lên HĐQT xem xét;
  - vii. Giám sát việc quản lý kế hoạch thù lao và phúc lợi của công ty; và
  - viii. Chuẩn bị báo cáo thường niên về chính sách và hoạt động lương thưởng, là một phần báo cáo thường niên của công ty.

## NGUYÊN TẮC 5: BẢO ĐẢM HOẠT ĐỘNG HIỆU QUẢ CỦA HĐQT

Thước đo tốt nhất về hiệu quả của Hội đồng Quản trị là thông qua quy trình đánh giá và lương thưởng Hội đồng Quản trị. Hội đồng Quản trị cần thực hiện đánh giá thường xuyên để thẩm định kết quả công việc của mình với vai trò một chủ thể quản trị. Hội đồng Quản trị cần phải tự đánh giá xem liệu mình đã có cơ cấu năng lực và chuyên môn phù hợp hay chưa, ngoài việc có một cơ chế lương thưởng minh bạch và có tính khuyến khích đối với các thành viên Hội đồng Quản trị.

**Nguyên tắc 5.1:** Hội đồng Quản trị cần phải thực hiện tự đánh giá hàng năm đối với kết quả công việc của mình, bao gồm kết quả công việc của Chủ tịch, từng thành viên, và các ủy ban. Ba năm một lần, việc đánh giá này nên được hỗ trợ của chuyên gia tư vấn/cố vấn bên ngoài.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 5.1.1 Việc đánh giá HĐQT giúp các thành viên HĐQT rà soát lại kỹ lưỡng kết quả công việc và hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của mình.
- 5.1.2 Rà soát lại và đánh giá định kỳ kết quả hoạt động của HĐQT nói chung, các ủy ban trực thuộc HĐQT, từng thành viên HĐQT, và Chủ tịch cho thấy cách thức để những tập thể và cá nhân trên đây có thể thực hiện trách nhiệm một cách hiệu quả.
- 5.1.3 Ngoài ra, hoạt động này sẽ cung cấp phương tiện để đánh giá sự tham gia của một thành viên HĐQT trong các cuộc họp HĐQT và ủy ban, sự tham gia vào thảo luận của HĐQT, và cách thức biểu quyết những vấn đề trọng yếu.
- 5.1.4 Việc sử dụng cố vấn bên ngoài để hỗ trợ đánh giá sẽ làm tăng sự khách quan của việc đánh giá. Cố vấn bên ngoài có thể là bất kỳ bên thứ ba độc lập nào, bao gồm nhưng không giới hạn các công ty tư vấn, các viện nghiên cứu hay tổ chức chuyên nghiệp.

**Nguyên tắc 5.2:** Hội đồng Quản trị cần phải thiết lập một hệ thống để quy định, ở mức tối thiểu, các tiêu chí và quy trình để xác định hiệu quả công việc của Hội đồng Quản trị, từng thành viên Hội đồng Quản trị, và các ủy ban trực thuộc. Hệ thống này nên cho phép cơ chế phản hồi từ cổ đông.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 5.2.1 Việc công bố các tiêu chí, quy trình, và kết quả đánh giá chung sẽ bảo đảm sự minh bạch và cho phép cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan quyết định xem liệu các thành viên HĐQT có đang thực hiện tốt trách nhiệm của mình đối với công ty.
- 5.2.2 Các công ty được tự quyết định các tiêu chí và quy trình đánh giá, dựa trên nhiệm vụ, chức năng, vai trò và trách nhiệm quy định tại Quy chế Hoạt động của HĐQT và quy chế hoạt động của các Ủy ban.
- 5.2.3 Trong khi thiết lập các tiêu chí, cần quan tâm đến các giá trị, nguyên tắc, và kỹ năng cần thiết cho công ty. Ủy ban CGNR (xem *Nguyên tắc 4.3*) hoặc Ủy ban nhân sự/bổ nhiệm cần phải giám sát quy trình đánh giá này.

**Nguyên tắc 5.3:** Khi đề xuất mức thù lao chi trả cho thành viên Hội đồng Quản trị lên đại hội cổ đông phê duyệt, Hội đồng Quản trị cần phải cân nhắc xem liệu cơ cấu thù lao đó có phù hợp với vai trò và trách nhiệm tương ứng của từng thành viên Hội đồng Quản trị, có gắn với kết quả hoạt động của cá nhân và công ty, và tạo động lực để Hội đồng Quản trị lãnh đạo công ty nhằm đạt được cả mục tiêu ngắn hạn và dài hạn.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 5.3.1 Ủy ban CGNR (hoặc Ủy ban nhân sự/bổ nhiệm) thuộc HĐQT (xem *Nguyên tắc 4.3*) với đa số thành viên và chủ tịch là thành viên HĐQT độc lập cần phải chịu trách nhiệm thiết lập chính sách lương thưởng.

- 5.3.2 Lương thưởng của HĐQT phải phù hợp với chiến lược và mục tiêu dài hạn của công ty, và phản ánh kinh nghiệm, nghĩa vụ, phạm vi công việc, trách nhiệm giải trình và trách nhiệm thực thi, và đóng góp của mỗi thành viên HĐQT. Những thành viên HĐQT có vai trò và trách nhiệm bổ sung, như là thành viên của một ủy ban, nên được hưởng thù lao bổ sung, tương đương với thông lệ của ngành.
- 5.3.3 Cổ đông cần phải phê duyệt cơ cấu thù lao của HĐQT, bao gồm mức và loại thù lao (cả các khoản thù lao bằng tiền và không bằng tiền). HĐQT cần phải cân nhắc sự phù hợp của mỗi loại thù lao, cả về tỷ lệ cố định (như thù lao hàng tháng và phụ cấp) và thù lao trả theo kết quả hoạt động của công ty (như các khoản tiền thưởng, lợi tức). Mức thù lao cần phải phản ánh giá trị mà công ty tạo ra cho cổ đông với quan điểm dài hạn theo kết quả hoạt động của công ty, và mức thù lao không được quá cao để tránh việc HĐQT quá tập trung vào kết quả của công ty trong ngắn hạn.

## NGUYÊN TẮC 6: THIẾT LẬP VÀ DUY TRÌ VĂN HOÁ ĐẠO ĐỨC CÔNG TY

**Thành viên Hội đồng Quản trị có bốn phận phải áp dụng các tiêu chuẩn đạo đức cao, phải quan tâm tới lợi ích của các bên có quyền lợi liên quan.**

**Nguyên tắc 6.1:** Hội đồng Quản trị cần phải bảo đảm việc áp dụng Bộ Quy tắc Đạo đức Kinh doanh để thiết lập một văn hoá kinh doanh với chuẩn mực cao trong Công ty. Bộ Quy tắc này sẽ cung cấp chuẩn mực cho hành vi chuyên môn và đạo đức, cũng như làm rõ những hành vi và hoạt động được và không được chấp nhận trong quan hệ nội bộ và bên ngoài. Bộ Quy tắc cần phải được phổ biến phù hợp cho Hội đồng Quản trị, Ban Điều hành và nhân viên trong công ty. Bộ Quy tắc cũng cần phải được công bố công khai trên website công ty.

**Thông lệ Khuyến nghị:**

- 6.1.1 Bộ Quy tắc Đạo đức Kinh doanh, văn bản quy định chính thức các giá trị văn hoá, là một công cụ quan trọng để văn hoá doanh nghiệp và đạo đức kinh doanh được thấm nhuần trên toàn công ty.
- 6.1.2 HĐQT có trách nhiệm chính trong việc xây dựng và thiết kế một Bộ Quy tắc Đạo đức Kinh doanh phù hợp với nhu cầu của công ty và văn hoá mà công ty hoạt động.
- 6.1.3 Để bảo đảm tuân thủ phù hợp với Bộ Quy tắc Đạo đức Kinh doanh, cần có định hướng và đào tạo phù hợp về Bộ Quy tắc cho HĐQT, Ban Điều hành và nhân viên.

**Nguyên tắc 6.2:** Hội đồng Quản trị cần phải bảo đảm triển khai phù hợp và hiệu quả và theo dõi việc tuân thủ Bộ Quy tắc Đạo đức Kinh doanh và các chính sách nội bộ.

**Thông lệ Khuyến nghị:**

- 6.2.1 HĐQT có nhiệm vụ chính là bảo đảm các chốt kiểm soát nội bộ được thiết lập để bảo đảm việc công ty tuân thủ Bộ Quy tắc Đạo đức Kinh doanh và các chính sách và quy trình nội bộ. Vì vậy, HĐQT cần bảo đảm việc thực hiện các chốt kiểm soát nội bộ nói trên để thúc đẩy, xúc tiến và bảo đảm sự tuân thủ.
- 6.2.2 Nhiệm vụ này bao gồm việc xây dựng các kênh truyền thông hiệu quả, hỗ trợ và khuyến khích nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp và chủ nợ lên tiếng về những lo ngại về hành vi phi đạo đức/vi phạm luật pháp tiềm tàng tới kênh truyền thông phù hợp của HĐQT, mà không lo ngại bị trả thù.
- 6.2.3 Một chính sách đạo đức của công ty sẽ trở nên hiệu quả và được khắc sâu vào văn hoá công ty nhờ một chiến dịch truyền thông và nâng cao nhận thức, đào tạo liên tục để tăng cường việc thực hiện Bộ Quy tắc, giám sát và triển khai chặt chẽ và thiết lập các kênh phù hợp để các vấn đề có thể được nêu ra và giải quyết mà không lo ngại bị trả thù.

**Nguyên tắc 6.3:** Hội đồng Quản trị là đầu mối và chịu trách nhiệm tập thể về quản trị, thành công trong dài hạn của công ty, và việc mang lại giá trị bền vững cho các bên có quyền lợi liên quan của công ty. Hội đồng Quản trị cần phải là tấm gương cho Ban Điều hành và nhân viên trong công ty.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 6.3.1 HĐQT và Ban Điều hành của Công ty cần phải luôn hành động một cách đạo đức, trung thực và liêm chính trong mọi quan hệ và thay mặt công ty và cổ đông của công ty.
- 6.3.2 HĐQT và Ban Điều hành của Công ty cần phải bảo đảm để mọi thảo luận, quyết định và hành động đều dựa trên các giá trị nòng cốt là nền tảng của quản trị tốt - trách nhiệm, trách nhiệm giải trình, công bằng, và minh bạch.
- 6.3.3 HĐQT và Ban Điều hành của Công ty cần phải bảo đảm rằng công ty tuân thủ mọi luật pháp, quy định, chuẩn mực và chính sách nội bộ hiện hành.



# Môi trường Kiểm soát

## NGUYÊN TẮC 7: THIẾT LẬP KHUNG QUẢN LÝ RỦI RO VÀ MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT VỮNG MẠNH

Công ty cần thiết lập một hệ thống kiểm soát nội bộ và khung quản lý rủi ro một cách hiệu quả. Hội đồng Quản trị có trách nhiệm tối hậu đối với khung quản lý rủi ro của công ty và cần giám sát việc hình thành và hoạt động của hệ thống kiểm soát nội bộ của công ty. Hội đồng Quản trị cần thiết lập các bộ phận kiểm soát và giám sát hoạt động của các bộ phận này.

**Nguyên tắc 7.1:** Hội đồng Quản trị cần phải đảm bảo sự tích hợp giữa chiến lược, rủi ro, kiểm soát và giám sát hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ của công ty.

### Thông lệ Khuyến nghị:

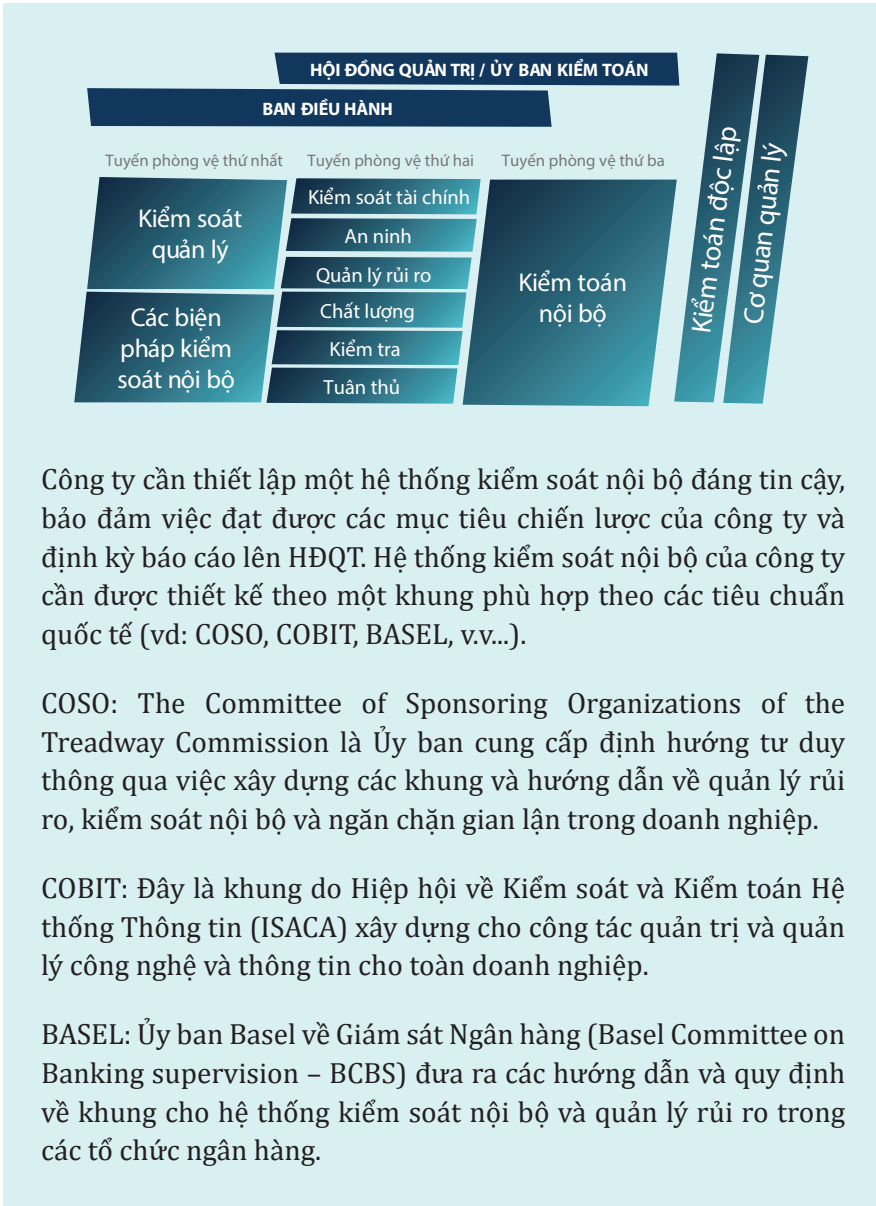
- 7.1.1 HĐQT có trách nhiệm tối hậu trong giám sát khung kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro của công ty. HĐQT cần phải đảm bảo có các công cụ hiệu quả để giám sát rủi ro và đảm bảo phân tách trách nhiệm và trách nhiệm giải trình rõ ràng trong tổ chức.
- 7.1.2 HĐQT cần phải phê duyệt các kế hoạch chiến lược và theo dõi giám sát việc Ban Điều hành thực hiện các chiến lược này một cách hiệu quả. Với hỗ trợ của các Ủy ban Kiểm toán và Rủi ro, HĐQT cần rà soát định kỳ hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ của công ty. Các hoạt động của HĐQT liên quan đến kiểm soát nội bộ không được đông cứng mà cần được điều chỉnh để phù hợp với các vấn đề và rủi ro cần sự chú ý cao nhất của HĐQT.
- 7.1.3 Các Ủy ban Kiểm toán và Rủi ro cần đảm bảo rằng Ban Điều hành có các cơ chế và thiết lập được các kiểm soát nội bộ để nhận dạng, đánh giá và giảm thiểu rủi ro xuống mức phù

hợp với khẩu vị rủi ro của công ty. Hệ thống kiểm soát nội bộ cần đảm bảo hướng tới tương lai và chủ động để có thể dự báo được các rủi ro tiềm tàng. Các Ủy ban cần tổ chức họp trực tiếp với Ban Điều hành để tìm hiểu các vấn đề về kiểm soát nội bộ nổi cộm nhất.

- 7.1.4 HĐQT cần đảm bảo rằng các bộ phận kiểm soát cần thiết (ví dụ: quản lý rủi ro, tuân thủ, kiểm toán nội bộ) trong công ty được thành lập với vị trí, quyền hạn và kênh báo cáo phù hợp.
- 7.1.5 Tất cả các Ủy ban thuộc HĐQT cần đảm bảo có các kênh thông tin phù hợp liên quan đến các sự cố hoặc các chủ đề có rủi ro hoặc các xu hướng mới nổi.
- 7.1.6 Với mục tiêu hỗ trợ khung kiểm soát nội bộ, HĐQT cần xây dựng cơ chế báo cáo sai phạm để cho phép nhân viên và các bên liên quan báo cáo sớm các sai phạm qua đó các vấn đề có thể được nhận biết và xử lý kịp thời. Nhân viên phải được bảo vệ để không bị trả thù và không phải đối mặt với rủi ro mất việc hoặc bất kỳ hình thức trừng phạt nào do báo cáo sai phạm.

Để bảo đảm tính hiệu quả của **khung quản lý rủi ro** của một công ty, HĐQT và Ban Điều hành phải bảo đảm là các bộ phận chức năng có liên quan được thiết lập đầy đủ và hiệu quả trong công ty đó - bao gồm các bộ phận giám sát và bảo đảm. Mô hình “ba tuyến phòng vệ” được công nhận rộng rãi trên thế giới và là phương thức để giải thích mối quan hệ giữa những bộ phận này cũng như để chỉ dẫn cách thức phân chia trách nhiệm:

- **tuyến phòng vệ thứ nhất** – các bộ phận sở hữu và chịu trách nhiệm quản lý rủi ro
- **tuyến phòng vệ thứ hai** – các bộ phận giám sát hoặc chuyên trách về quản lý rủi ro và tuân thủ
- **tuyến phòng vệ thứ ba** – các bộ phận cung cấp bảo đảm độc lập, quan trọng nhất là kiểm toán nội bộ



Công ty cần thiết lập một hệ thống kiểm soát nội bộ đáng tin cậy, bảo đảm việc đạt được các mục tiêu chiến lược của công ty và định kỳ báo cáo lên HĐQT. Hệ thống kiểm soát nội bộ của công ty cần được thiết kế theo một khung phù hợp theo các tiêu chuẩn quốc tế (vd: COSO, COBIT, BASEL, v.v...).

**COSO:** The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission là Ủy ban cung cấp định hướng tư duy thông qua việc xây dựng các khung và hướng dẫn về quản lý rủi ro, kiểm soát nội bộ và ngăn chặn gian lận trong doanh nghiệp.

**COBIT:** Đây là khung do Hiệp hội về Kiểm soát và Kiểm toán Hệ thống Thông tin (ISACA) xây dựng cho công tác quản trị và quản lý công nghệ và thông tin cho toàn doanh nghiệp.

**BASEL:** Ủy ban Basel về Giám sát Ngân hàng (Basel Committee on Banking supervision – BCBS) đưa ra các hướng dẫn và quy định về khung cho hệ thống kiểm soát nội bộ và quản lý rủi ro trong các tổ chức ngân hàng.

**Nguyên tắc 7.2:** Hội đồng Quản trị cần phải thành lập chức năng kiểm toán nội bộ để có đảm bảo khách quan và tư vấn độc lập nhằm gia tăng giá trị và cải tiến hoạt động của tổ chức.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 7.2.1 Công ty cần phải thiết lập một chức năng kiểm toán nội bộ độc lập cung cấp đảm bảo cho HĐQT về hiệu quả và hiệu lực của các hệ thống kiểm soát nội bộ, khung quản lý rủi ro và quản trị công ty. Quyền hạn, thành phần, lương thưởng, ngân sách hoạt động hàng năm, qui trình làm việc và các vấn đề liên quan khác của kiểm toán nội bộ cần được qui định trong quy chế hoạt động kiểm toán nội bộ do Ủy ban Kiểm toán phê duyệt.
- 7.2.2 Trưởng Kiểm toán Nội bộ báo cáo trực tiếp lên Ủy ban Kiểm toán (hoặc HĐQT nếu không có UBKT)<sup>5</sup>. Trưởng Kiểm toán Nội bộ được xếp ngang hàng với các lãnh đạo điều hành nhưng không thuộc Ban Điều hành. Việc bổ nhiệm và miễn nhiệm Trưởng Kiểm toán Nội bộ cần phải được Ủy ban Kiểm toán phê duyệt.
- 7.2.3 Chức năng kiểm toán nội bộ cần được thành lập theo qui định hiện hành và các chuẩn mực quốc tế được công nhận rộng rãi của Viện Kiểm toán viên Nội bộ (IIA)<sup>6</sup>.
- 7.2.4 Ủy ban Kiểm toán cần được nhận kết quả đánh giá rủi ro hàng năm, các báo cáo kiểm toán nội bộ, kết quả của kế hoạch hoàn thiện và đánh giá chất lượng của phòng kiểm toán nội bộ, cập nhật các vấn đề kiểm toán có rủi ro cao, các đề xuất của kiểm toán nội bộ và đưa ra hướng dẫn cần thiết.

<sup>5</sup> Hiện tại Luật các tổ chức tín dụng và một số quy định pháp lý liên quan đối với ngân hàng và các tổ chức tín dụng khác có sự khác biệt với thông lệ quốc tế được khuyến nghị trong Bộ Nguyên tắc này.

<sup>6</sup> Viện Kiểm toán viên Nội bộ (<https://global.theiia.org>) là tổ chức hàng đầu thế giới trong thiết lập chủ trương, giáo dục, và cung cấp các chuẩn mực, hướng dẫn, và cấp chứng nhận trong ngành kiểm toán nội bộ. Thành lập năm 1941, ngày nay IIA có trên 200.000 thành viên từ hơn 170 quốc gia và vùng lãnh thổ.

**Nguyên tắc 7.3:** Hội đồng Quản trị cần phải thành lập một chức năng tuân thủ như là tuyến phòng vệ thứ 2 với vị trí và quyền hạn cần thiết.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 7.3.1 Công ty cần phải thiết lập một chức năng tuân thủ để đảm bảo tuân thủ với các quy định của pháp luật cũng như các chính sách nội bộ. Chức năng tuân thủ cần giám sát các hoạt động của công ty và nhân viên để đảm bảo tuân thủ và định kỳ báo cáo lên Ban Điều hành và HĐQT.
- 7.3.2 Bộ phận tuân thủ có thể thực hiện tốt hơn chức năng của mình khi tính độc lập được bảo đảm thông qua một kênh báo cáo trực tiếp lên HĐQT. Trưởng bộ phận Tuân thủ cần phải có vị trí và quyền hạn phù hợp tại công ty. Trưởng bộ phận cần phải được tiếp cận trực tiếp và không giới hạn đến các Ủy ban trực thuộc HĐQT (ví dụ: Ủy ban Quản lý Rủi ro, Ủy ban Kiểm toán). Bộ phận Tuân thủ cần phải báo cáo định kỳ lên các Ủy ban này.
- 7.3.3 Trưởng bộ phận tuân thủ cần phải tư vấn cho Ban Điều hành và HĐQT về các quy định của luật pháp, các quy tắc và chuẩn mực hiện hành bao gồm việc cập nhật các thay đổi; đào tạo nhân viên về các vấn đề tuân thủ; nhận dạng, ghi nhận, đánh giá, đo lường, giám sát và báo cáo các rủi ro tuân thủ liên quan đến hoạt động kinh doanh của công ty.

Tất cả các công ty cần bảo đảm có cơ chế kiểm soát để giúp các công ty vận hành và hoạt động phù hợp với các nguyên tắc đạo đức và tuân thủ luật pháp và quy định hiện hành.

Để đạt được những mục tiêu này, các công ty hoạt động ở những môi trường có quy định chặt chẽ (vd: ngành Ngân hàng, Dầu khí, Dược phẩm, Khai mỏ, v.v...) cần phải thiết lập một bộ phận tuân thủ độc lập; công ty trong những ngành khác có thể không nhất thiết phải thành lập bộ phận này. HĐQT và BĐH của công ty cần đánh giá về sự cần thiết phải thiết lập một bộ phận tuân thủ độc lập, dựa trên mức độ phức tạp trong hoạt động, yêu cầu của cơ quan quản lý nhà nước cũng như các yếu tố khác.

**Nguyên tắc 7.4:** Hội đồng Quản trị cần phải giám sát hệ thống quản lý rủi ro toàn doanh nghiệp và bảo đảm rằng các hoạt động quản lý rủi ro hỗ trợ công ty ra các quyết định chiến lược tốt hơn và dựa trên cơ sở hiểu biết đầy đủ về các rủi ro. Hội đồng Quản trị cũng cần phải quản lý rủi ro của công ty trong phạm vi khẩu vị rủi ro của công ty.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 7.4.1 HĐQT cần phải theo dõi giám sát việc thực hiện chiến lược của công ty và thường xuyên thảo luận về các rủi ro kinh doanh của công ty, các đánh giá của Ban Điều hành về hệ thống kiểm soát nội bộ, quản lý rủi ro và bất cứ thay đổi đáng kể nào đối với các hệ thống này. HĐQT cần đảm bảo dành đủ thời gian trong các cuộc họp để trao đổi chiến lược, các hoạt động và kết quả quản lý rủi ro bao gồm cả các rủi ro môi trường và xã hội.
- 7.4.2 HĐQT cần phải thiết lập khẩu vị rủi ro và các mức rủi ro có thể chấp nhận được tương ứng với mỗi lựa chọn chiến lược của công ty. HĐQT cần phải đảm bảo rằng khung quản lý rủi ro của công ty được rà soát ít nhất một năm một lần. Ủy ban Kiểm toán cần phải nhận được một báo cáo từ kiểm toán nội bộ về hiệu quả của khung quản lý rủi ro một năm một lần.
- 7.4.3 HĐQT cần phải thiết lập và công bố một chính sách quản lý rủi ro với khung và cơ cấu quản lý rủi ro rõ ràng. Khung quản lý rủi ro này cần phù hợp với mô hình 3 tuyến phòng thủ với Ban Điều hành thuộc tuyến phòng thủ thứ nhất, các chức năng tuân thủ và quản lý rủi ro ở phòng tuyến thứ hai và kiểm toán nội bộ là tuyến phòng thủ thứ ba.
- 7.4.4 HĐQT với nguyên lý thận trọng với các rủi ro cần phải bảo đảm rằng mức lương thưởng của Ban Điều hành được thiết lập phù hợp với lợi ích bền vững của các cổ đông và được điều chỉnh để tính đến tất cả các rủi ro của công ty (ví dụ: rủi ro hoạt động, rủi ro uy tín, v.v.). Khi thiết kế khung lương thưởng, công ty có thể áp dụng các phương pháp tính có điều chỉnh rủi ro như kéo dài thời gian chi trả hoặc tăng mức thời gian đánh giá năng lực.

- 7.4.5 Công ty cần phải bổ nhiệm một Giám đốc Quản lý Rủi ro (CRO) để lãnh đạo bộ phận quản lý rủi ro. CRO được quyền tiếp cận trực tiếp với Ủy ban QLRR thuộc HĐQT (xem *Nguyên tắc 4.2*) hoặc với HĐQT trong trường hợp không có ủy ban liên quan.
- 7.4.6 CRO sẽ chịu trách nhiệm thực hiện các chính sách quản lý rủi ro và thiết lập các chiến lược quản lý rủi ro.

**Nguyên tắc 7.5:** Hội đồng Quản trị cần phải bảo đảm việc công ty thiết lập một khung quản lý an ninh mạng phù hợp.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 7.5.1 HĐQT cần phải có năng lực phù hợp để hiểu được các rủi ro an ninh mạng và các ảnh hưởng pháp lý mà các rủi ro này có thể mang lại. Nếu cần thiết, HĐQT nên sử dụng các chuyên gia độc lập về an ninh mạng để tìm hiểu về nội dung này.
- 7.5.2 Các rủi ro an ninh mạng cần được quản lý như là một phần của hệ thống quản lý rủi ro tổng thể của công ty thay vì quản lý tách rời khỏi hệ thống. HĐQT cần dành đủ thời gian để xem xét trao đổi về nội dung này trong các cuộc họp để bảo đảm rằng công ty sẽ được bảo vệ an toàn trước các rủi ro an ninh mạng.
- 7.5.3 HĐQT cần phải phê duyệt chiến lược của công ty có tính đến việc giảm thiểu các rủi ro an ninh mạng bao gồm cả việc mua bảo hiểm để hạn chế các rủi ro.
- 7.5.4 HĐQT cần phải xem xét các báo cáo hàng năm của bộ phận kiểm toán nội bộ về chương trình an ninh mạng của công ty.

**Nguyên tắc 7.6:** Hội đồng Quản trị cần phải thiết lập các tiêu chí lựa chọn công ty kiểm toán độc lập, đánh giá chất lượng công việc của kiểm toán độc lập cũng như quy trình để theo dõi việc thực hiện các khuyến nghị mà kiểm toán độc lập đưa ra.

**Thông lệ Khuyến nghị:**

- 7.6.1 Công ty Kiểm toán độc lập cần phải được bổ nhiệm bởi Đại hội đồng cổ đông (trừ khi có quy định khác của pháp luật chuyên ngành). Ủy ban Kiểm toán cần phải báo cáo lên HĐQT và Đại hội đồng cổ đông về các khuyến nghị của Ủy ban liên quan đến việc lựa chọn công ty kiểm toán, phí kiểm toán và các điều khoản dịch vụ do công ty kiểm toán cung cấp.
- 7.6.2 Ủy ban Kiểm toán cần phải xác định và giám sát các chỉ số đo lường chất lượng của công ty kiểm toán (ví dụ: việc tuân thủ các yêu cầu về tính độc lập, số năm kinh nghiệm, kinh nghiệm về ngành, tỷ lệ nghỉ việc...) và giám sát hoạt động của công ty kiểm toán cũng như tính hiệu quả của quy trình kiểm toán. Ủy ban này nên rà soát các chính sách của công ty đối với công ty kiểm toán (ví dụ: lựa chọn, thay đổi, đánh giá năng lực...) và báo cáo lên HĐQT nếu có các khuyến nghị cần thiết để điều chỉnh các chính sách này cho phù hợp.
- 7.6.3 Công ty Kiểm toán cần phải độc lập, có đầy đủ năng lực để thực hiện nhiệm vụ của mình mà không bị vướng vào các xung đột lợi ích. Công ty Kiểm toán cần đưa ra ý kiến kiểm toán một cách độc lập và chú ý hạn chế cung cấp các dịch vụ phi kiểm toán cho công ty. Báo cáo tài chính cần được kiểm toán tuân thủ theo các Chuẩn mực Kiểm toán Quốc tế (ISA).
- 7.6.4 Công ty cần công bố tất cả các loại phí trả cho công ty kiểm toán một cách chi tiết theo từng loại phí (phí kiểm toán, bảo đảm hay loại khác). Ủy ban Kiểm toán cần đảm bảo rằng phí trả cho các dịch vụ phi kiểm toán (nếu có) không được vượt quá mức phí trả cho dịch vụ kiểm toán.



# Công bố Thông tin và Minh bạch

## NGUYÊN TẮC 8: TĂNG CƯỜNG HOẠT ĐỘNG CÔNG BỐ THÔNG TIN CỦA CÔNG TY

Hội đồng Quản trị cần phải bảo đảm truyền thông đầy đủ với cổ đông, nhà đầu tư, cơ quan quản lý và công chúng bằng việc thực hiện một chính sách công bố thông tin minh bạch và hiệu quả.

**Nguyên tắc 8.1:** Hội đồng Quản trị cần phải thiết lập các nguyên tắc và quy trình để công bố thông tin cho cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan khác và giám sát việc thực hiện các nguyên tắc và quy trình này.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 8.1.1 HĐQT cần phải phê duyệt chính sách công bố thông tin để bảo đảm mọi thông tin liên quan về hoạt động của công ty được công bố một cách chính xác, kịp thời và đầy đủ theo quy định pháp lý hiện hành. Những thông tin công bố cần phải được cung cấp cho tất cả các cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan khác một cách đồng thời. Cụ thể, Công ty phải công bố đầy đủ, khách quan, chính xác, và kịp thời mọi sự việc hoặc sự kiện trọng yếu xảy ra, đặc biệt là về việc mua hoặc bán những tài sản quan trọng, có thể ảnh hưởng bất lợi đến khả năng phát triển hoặc lợi ích của cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan khác.
- 8.1.2 HĐQT cần phải bảo đảm để hoạt động công bố thông tin của công ty tuân thủ chính sách công bố thông tin. Hệ thống công bố thông tin của công ty phải bảo đảm để cổ đông, nhà đầu tư, và các bên có quyền lợi liên quan tiếp cận được thông tin một cách công bằng và không cho phép lạm dụng thông tin nội bộ hoặc giao dịch nội gián.

- 8.1.3 UBKT cần phải giám sát mọi báo cáo tài chính và phi tài chính theo đúng quy định của chính sách này.
- 8.1.4 HĐQT cần phải thông qua một chính sách yêu cầu mọi thành viên HĐQT và lãnh đạo cấp cao phải công bố/báo cáo cho công ty tất cả các giao dịch cổ phiếu của công ty trong vòng 3 (ba) ngày làm việc.
- 8.1.5 Công ty cần phải có bộ phận Quan hệ cổ đông chuyên nghiệp, chịu trách nhiệm giám sát truyền thông ra bên ngoài và lưu trữ thông tin theo quy định của pháp luật.
- 8.1.6 Công ty được khuyến khích công bố chi tiết (có kèm theo giải thích) tình hình tuân thủ Bộ Quy tắc Quản trị Công ty này trong mục Báo cáo QTCT trong báo cáo thường niên và trên website của công ty.

**Nguyên tắc 8.2:** Để thúc đẩy tiếp cận hiệu quả và tối ưu về chi phí đối với các thông tin liên quan, Hội đồng Quản trị cần phải bảo đảm có được sự tiếp cận dễ dàng và không phân biệt đối xử với những thông tin đã được công bố bằng cách sử dụng các công cụ truyền thông đa dạng.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 8.2.1 HĐQT cần phải bảo đảm để thông tin liên quan của công ty được công bố càng sớm càng tốt, và vì lý do đó, chính sách công bố thông tin của công ty cần phải có quy trình công bố điện tử.
- 8.2.2 Công ty cần phải thường xuyên cập nhật các nội dung thông tin công bố trên website công ty. HĐQT của một công ty niêm yết cần phải bảo đảm rằng mọi thông tin cung cấp thông qua website công ty được cung cấp bằng cả tiếng Việt và tiếng Anh.
- 8.2.3 Công ty cần phải cho phép các nhà đầu tư và nhà phân tích đặt ra các câu hỏi liên quan đến hoạt động của Công ty. Điều này có thể được thực hiện thông qua các cuộc họp mở với nhà đầu tư/nhà phân tích, họp báo, họp ngắn với nhà đầu

tư hay theo các hình thức khác mà công ty cho phép và đảm bảo không vi phạm những quy định cấm theo luật pháp/ quy định niêm yết hiện hành.

**Nguyên tắc 8.3:** Hội đồng Quản trị cần phải bảo đảm việc công bố các thông tin phi tài chính, bao gồm báo cáo về môi trường và xã hội.

### **Thông lệ Khuyến nghị:**

- 8.3.1 HĐQT cần phải đảm bảo Công ty công bố thông tin liên quan và cập nhật về hoạt động và cấu trúc quản trị công ty trên website và trong báo cáo thường niên của công ty. Tối thiểu, Công ty cần phải công bố các chính sách và quy chế quản trị công ty theo quy định tại Bộ Nguyên tắc này.
- 8.3.2 HĐQT cần phải công bố mức độ và lộ trình Công ty tuân thủ Bộ Nguyên tắc này trong báo cáo thường niên một cách chi tiết.
- 8.3.3 HĐQT cần phải bảo đảm rằng công ty công bố thông tin về tác động môi trường và xã hội đáng kể và phương pháp quản lý rủi ro môi trường và xã hội của công ty. Thông tin phải được chuẩn bị theo các chuẩn mực được chấp nhận chung trên toàn cầu, như chuẩn mực do Hội đồng Báo cáo Tích hợp Quốc tế (IIRC), hay Sáng kiến Báo cáo Toàn cầu (GRI) hay Hội đồng Chuẩn mực Đảm bảo Bền vững (SASB) ban hành, và được thẩm định độc lập.
- 8.3.4 HĐQT cần phải bảo đảm thiết lập các chính sách và quy trình quản trị phù hợp để theo dõi chất lượng của thông tin môi trường và xã hội. HĐQT cần phải bảo đảm rằng thông tin được gắn với chiến lược, quản trị, và hiệu quả hoạt động của công ty, để thúc đẩy thành công bền vững trong dài hạn của công ty.

**Nguyên tắc 8.4:** Hội đồng Quản trị cần phải bảo đảm thù lao của các thành viên Hội đồng Quản trị và Ban Điều hành được công bố công khai nhằm đáp ứng yêu cầu của cổ đông liên quan đến thù lao, hiệu quả hoạt động và tạo ra giá trị.

**Thông lệ Khuyến nghị:**

- 8.4.1 HĐQT cần phải công bố trong báo cáo thường niên của công ty về chính sách và tiêu chí xác định lương thưởng/thù lao, cũng như tên, số tiền và chi tiết lương thưởng/thù lao của:
- (a) từng thành viên HĐQT, thành viên Ban kiểm soát (nếu có) và TGD; và
  - (b) nhân sự điều hành cấp cao (những người không phải là thành viên HĐQT hay TGD).
- 8.4.2 HĐQT cần phải công bố trong báo cáo thường niên của công ty về mọi hình thức lương thưởng/thù lao và các khoản chi và lợi ích khác, do công ty và các công ty con chi trả cho thành viên HĐQT và nhân sự điều hành cấp cao của công ty. HĐQT cũng công bố chi tiết về chương trình chi trả cổ phiếu cho nhân viên.
- 8.4.3 HĐQT cần phải công bố chính sách thù lao cho thành viên HĐQT và chính sách này phải phản ánh nhiệm vụ và trách nhiệm của mỗi cá nhân, kể cả các loại và cấu phần trong thù lao mà từng thành viên HĐQT nhận được. Công bố về thù lao cho từng thành viên HĐQT cũng phải bao gồm mức thù lao mà mỗi cá nhân nhận được do nắm giữ vị trí thành viên HĐQT tại các công ty con của công ty (nếu có).

# Các quyền của cổ đông

## NGUYÊN TẮC 9: THIẾT LẬP KHUÔN KHỔ ĐỂ THỰC HIỆN HIỆU QUẢ QUYỀN CỦA CỔ ĐÔNG

Hội đồng quản trị cần phải bảo vệ các quyền của cổ đông và bảo đảm đối xử công bằng với mọi cổ đông, kể cả cổ đông thiểu số và nước ngoài.

**Nguyên tắc 9.1.** Hội đồng Quản trị cần phải thiết lập và công bố các chính sách bảo vệ quyền của cổ đông, và giám sát việc thực hiện các chính sách này.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 9.1.1 HĐQT cần phải thông qua một chính sách toàn diện mô tả cụ thể các quyền của cổ đông và những yêu cầu về quyền, các thủ tục chuẩn bị, tiến hành và đưa ra quyết định tại các cuộc họp đại hội đồng cổ đông.
- 9.1.2 Để tránh pha loãng cổ phần, điều lệ của công ty cần phải có quy định về quyền ưu tiên cho cổ đông để cho phép cổ đông hiện hữu của công ty duy trì tỷ lệ sở hữu cổ phần tương ứng khi công ty phát hành cổ phần mới. Giá mua cổ phần và điều khoản mua được áp dụng với các cổ đông hiện hữu không được kém ưu đãi hơn so với giá và điều khoản chào bán cho bên thứ ba.
- 9.1.3 Công ty cần phải công bố chính sách dành cho cổ đông, các quy tắc và thủ tục tham gia họp đại hội đồng cổ đông trên website của công ty.
- 9.1.4 HĐQT cần phải bảo đảm rằng công ty có một hệ thống ghi nhận khiếu nại của cổ đông và giải quyết hiệu quả các tranh chấp của công ty.

- 9.1.5 Công ty cần phải công bố người sở hữu thụ hưởng cuối cùng (nêu rõ đích danh cá nhân) từ 5% tổng số cổ phần trở lên.

**Nguyên tắc 9.2:** Hội đồng Quản trị cần phải tổ chức họp Đại hội cổ đông hiệu quả.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 9.2.1 HĐQT nên gửi thông báo về các cuộc họp cổ đông thường niên và bất thường với các thông tin đầy đủ và có liên quan, ít nhất là 21 (hai mươi mốt) ngày trước cuộc họp.
- 9.2.2 Mỗi cổ đông cần nhận được thông báo họp, chương trình họp, cũng như thông tin chính xác, khách quan và kịp thời để có căn cứ ra quyết định về các vấn đề cần được thông qua tại cuộc họp cổ đông.
- 9.2.3 HĐQT cần phải công bố cho cổ đông thông tin đầy đủ về kinh nghiệm và lý lịch của các ứng cử viên thành viên HĐQT, bao gồm tuổi, trình độ học vấn và kinh nghiệm liên quan khác, bao gồm thông tin về các vị trí thành viên HĐQT tại các công ty niêm yết hoặc không niêm yết khác.
- 9.2.4 HĐQT nên có một quy trình công bằng và hiệu quả để cổ đông kiến nghị các vấn đề đưa vào chương trình họp của Đại hội đồng cổ đông, bao gồm các đề xuất cho việc đề cử các thành viên HĐQT. Cổ đông hoặc nhóm cổ đông sở hữu từ 10 (mười) phần trăm tổng số cổ phần phổ thông trở lên của công ty có quyền kiến nghị bổ sung các vấn đề đưa vào chương trình họp. Các cổ đông sở hữu ít hơn 10 (mười) phần trăm cổ phần biểu quyết của công ty cần được tạo cơ hội đề xuất các vấn đề bổ sung vào chương trình họp Đại hội đồng cổ đông.
- 9.2.5 Cổ đông hoặc nhóm cổ đông nắm giữ 10 (mười) phần trăm cổ phần biểu quyết của công ty có thể yêu cầu triệu tập họp đại hội cổ đông bất thường.

- 9.2.6 HĐQT cần phải đảm bảo rằng các cổ đông có thể biểu quyết thông qua các đại diện được ủy quyền theo đúng hướng dẫn của cổ đông ủy quyền. Các quy tắc biểu quyết vắng mặt sẽ được quy định trong quy chế tổ chức họp Đại hội đồng cổ đông của công ty. HĐQT cũng cần phải khuyến khích và tạo điều kiện cho các cổ đông bỏ phiếu điện tử hoặc qua dịch vụ bưu chính và tham gia cuộc họp Đại hội cổ đông trực tuyến theo cách không làm cho thủ tục biểu quyết trở nên khó khăn hoặc tốn kém.
- 9.2.7 Các cuộc họp Đại hội đồng cổ đông nên được tổ chức vào thời gian và địa điểm thuận tiện nhất cho các cổ đông.
- 9.2.8 Thành viên HĐQT, lãnh đạo cấp cao và đại diện của kiểm toán độc lập cần phải tham dự các cuộc họp của cổ đông để trả lời các câu hỏi của cổ đông tại cuộc họp.
- 9.2.9 Công ty cần phải công bố kết quả biểu quyết trong vòng 1 (một) ngày sau cuộc họp Đại hội cổ đông thường niên hoặc bất thường. Kết quả biểu quyết phải bao gồm thông tin về số phiếu tán thành, không tán thành và phiếu trắng đối với các vấn đề cần thông qua trong cuộc họp.
- 9.2.10 Biên bản cuộc họp Đại hội đồng cổ đông thường niên và bất thường cần phải được công bố trên website của công ty trong thời hạn hai mươi bốn (24) giờ kể từ thời điểm Đại hội cổ đông kết thúc. Ngoài các yêu cầu theo quy định, biên bản phải bao gồm các nội dung sau: (1) thủ tục biểu quyết; (2) các ghi chép cho thấy việc cổ đông có cơ hội để đưa ra các câu hỏi, cũng như trình bày cụ thể các câu hỏi và câu trả lời nhận được tại cuộc họp; (3) các vấn đề được thảo luận và nội dung nghị quyết thông qua; (4) kết quả bỏ phiếu cho từng nội dung chương trình họp; (5) danh sách các thành viên HĐQT, cán bộ công ty, đại diện của công ty kiểm toán và các cổ đông tham dự cuộc họp; và (6) ý kiến không tán thành đối với mọi nội dung trong chương trình họp được coi là quan trọng trong quá trình thảo luận.

**Nguyên tắc 9.3:** Hội đồng Quản trị cần phải xây dựng và thực hiện chính sách cổ tức công bằng và nhất quán.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 9.3.1 HĐQT cần phải áp dụng chính sách rõ ràng và minh bạch về quy trình phân phối và chi trả cổ tức, đảm bảo công bằng giữa các cổ đông. Cổ đông cần được cung cấp đầy đủ thông tin về các điều kiện chia cổ tức và thủ tục chi trả và không gặp cản trở việc nhận cổ tức.
- 9.3.2 Cổ tức phải được trả trong vòng 30 (ba mươi) ngày sau khi nghị quyết có liên quan được thông qua. Trong trường hợp công ty trả cổ tức dưới dạng cổ phiếu (script dividend) thì thời hạn chi trả là trong vòng 60 (sáu mươi) ngày từ khi nghị quyết được thông qua.
- 9.3.3 Công ty có trách nhiệm chi trả toàn bộ cổ tức đã công bố. Theo đó, công ty phải chịu trách nhiệm trước các cổ đông về việc không thực hiện nghĩa vụ này theo quy định của pháp luật hiện hành.
- 9.3.4 Hội đồng quản trị cần phải công bố chính sách cổ tức thông qua website của công ty.

**Nguyên tắc 9.4:** Đối xử bình đẳng đối với tất cả các cổ đông.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 9.4.1 Tất cả các quyền của cổ đông cần phải được HĐQT công nhận, tôn trọng và bảo vệ. Cụ thể, cổ đông thiểu số cần phải được bảo vệ khỏi các hành động lạm dụng từ các cổ đông nắm quyền kiểm soát hoặc các cổ đông lớn nắm giữ cổ phiếu trực tiếp hoặc gián tiếp, những cổ đông này có thể kiểm soát hoặc ảnh hưởng đáng kể đến các quyết định của công ty.
- 9.4.2 Việc bỏ phiếu của cổ đông sẽ dựa trên cơ sở “một cổ phiếu phổ thông một quyền biểu quyết”. Tất cả các quyền liên quan đến từng loại cổ phần cần được công bố công khai.



- 9.4.3 Cổ đông trong và ngoài nước cần phải được khuyến khích tham gia và biểu quyết tại Đại hội đồng cổ đông. Những trở ngại đối với biểu quyết xuyên biên giới cần được loại bỏ. Tài liệu họp Đại hội cổ đông, bao gồm tài liệu, nghị quyết và biên bản, nên được cung cấp thêm bằng tiếng Anh nhằm tạo điều kiện cho các cổ đông không quen thuộc với tiếng Việt tham gia cuộc họp một cách có hiệu quả, và cung cấp thông dịch viên tại cuộc họp nếu cần thiết.
- 9.4.4 Công ty cần thiết lập và công bố trên website của công ty Chính sách và cơ chế Khiếu nại hiệu quả cho phép cổ đông và những người khác thực hiện khiếu nại và đảm bảo các khiếu nại này được điều tra và xử lý.

**Nguyên tắc 9.5:** Giao dịch với bên liên quan cần phải được thông qua và tiến hành theo cách thức đảm bảo các xung đột lợi ích được quản lý hợp lý và bảo vệ lợi ích của công ty và cổ đông.

#### Thông lệ Khuyến nghị:

- 9.5.1 HĐQT cần phải đảm bảo các giao dịch với bên liên quan được thực hiện theo thông lệ thị trường ở tất cả các khía cạnh (ví dụ: giá cả, thời hạn, bảo lãnh và các điều khoản chung). Tất cả các giao dịch với bên liên quan phát sinh phải được xem xét và phê duyệt/phủ quyết nghiêm ngặt theo phân quyền đã được quy định và phải được công bố một cách phù hợp (*xem thêm 3.1.2*).
- 9.5.2 Thành viên HĐQT và cán bộ quản lý cấp cao cần phải công khai cho HĐQT biết họ có lợi ích đáng kể nào trong bất kỳ một giao dịch hay vấn đề gì ảnh hưởng trực tiếp tới công ty hay không, cho dù là trực tiếp, gián tiếp hay thay mặt cho bên thứ ba.
- 9.5.3 Công ty nên ban hành một chính sách bằng văn bản về giao dịch với các bên liên quan (được Hội đồng quản trị phê duyệt) và công bố trên website của công ty. Chính sách này nên bao gồm tối thiểu các yếu tố sau:
- i. Mục tiêu của chính sách
  - ii. Các định nghĩa

- iii. Đơn vị phụ trách việc soạn lập chính sách
  - iv. Phạm vi áp dụng của chính sách
  - v. Xác định các bên liên quan và giao dịch với các bên liên quan, bao gồm các ngưỡng giá trị giao dịch và các yêu cầu công bố thông tin
  - vi. Thông báo, quy trình và trách nhiệm giải trình
  - vii. Quy trình phê duyệt/phủ quyết các giao dịch với các bên liên quan
  - viii. Giám sát các giao dịch với các bên liên quan
  - ix. Minh bạch và công bố thông tin/báo cáo về các giao dịch với các bên liên quan
  - x. Ban hành và phổ biến chính sách.
- 9.5.4 Công ty cần phải xác định nhóm các thành viên HĐQT độc lập, không có mâu thuẫn lợi ích và nhiệm vụ của họ liên quan đến giao dịch với các bên liên quan được quy định chính thức trong quy chế hoạt động. Các thành viên HĐQT này cần hỗ trợ thực hiện chính sách, rà soát và thông qua/phủ quyết các quy trình phê duyệt giao dịch với các bên liên quan và có sự tương tác chặt chẽ với bộ phận kiểm toán nội bộ và kiểm toán độc lập, là các bộ phận đưa ra đảm bảo đối với giao dịch với các bên liên quan.
- 9.5.5 Trong trường hợp GDBLQ có quy mô lớn hoặc có thể có ảnh hưởng lớn đối với định hướng chiến lược hoặc cơ cấu vốn của công ty, cổ đông phải có quyền thông qua GDBLQ. HĐQT phải trình giao dịch để cổ đông thông qua và công bố thông tin (cả trước khi thực hiện giao dịch và trong báo cáo thường niên của công ty):
- a) danh tính của người hưởng cuối cùng bao gồm mọi chủ sở hữu có quyền kiểm soát và bất kỳ bên nào liên kết với chủ sở hữu có quyền kiểm soát có bất kỳ lợi ích sở hữu trực tiếp/gián tiếp nào trong công ty;
  - b) các doanh nghiệp khác trong đó cổ đông có quyền kiểm soát có lợi ích đáng kể; và
  - c) các hợp đồng với cổ đông (vd: cam kết đối với các khoản thanh toán của bên liên quan như phí cấp phép, hợp đồng dịch vụ và các khoản vay).

# Quan hệ với các bên có quyền lợi liên quan

## NGUYÊN TẮC 10: TĂNG CƯỜNG THAM GIA HIỆU QUẢ CỦA CÁC BÊN CÓ QUYỀN LỢI LIÊN QUAN

Hội đồng Quản trị cần phải xem xét và tôn trọng lợi ích của tất cả các bên có quyền lợi liên quan, các bên chịu ảnh hưởng từ các hoạt động của công ty.

**Nguyên tắc 10.1:** Hội đồng Quản trị cần phải đảm bảo thiết lập các quy tắc để bảo vệ và thúc đẩy sự tham gia của các bên có quyền lợi liên quan.

### Thông lệ Khuyến nghị:

- 10.1.1 HĐQT cần phải đảm bảo có một quy trình chính thức để xác định các bên có quyền lợi liên quan của công ty bao gồm nhân viên, chủ nợ, khách hàng, nhà cung cấp, cộng đồng địa phương và các tổ chức phi chính phủ quan trọng. HĐQT nên áp dụng các chính sách rõ ràng, minh bạch đối với các bên có quyền lợi liên quan với các cách tiếp cận khác nhau theo mức độ ưu tiên được xác định cho từng nhóm có quyền lợi liên quan.
- 10.1.2 HĐQT cần phải đảm bảo rằng công ty tôn trọng lợi ích và quyền lợi hợp pháp của các bên có quyền lợi liên quan đã được pháp luật hoặc được cam kết thông qua các hợp đồng. HĐQT nên đặt kỳ vọng cao về sự tương tác với các bên có quyền lợi liên quan và thể hiện cam kết đối với việc tham gia của các bên có quyền lợi liên quan trong Bộ Quy tắc Đạo đức Kinh doanh của công ty.

- 10.1.3 HĐQT cần phải ưu tiên áp dụng các chính sách và chương trình dành cho nhân viên, đặc biệt là các chính sách về an toàn lao động, phúc lợi và phát triển, để nhân viên công ty có thể đóng góp tích cực vào việc đạt được các mục tiêu của công ty và có thể tham gia vào các hoạt động quản trị công ty.
- 10.1.4 HĐQT cần phải đảm bảo rằng công ty áp dụng và thực thi chính sách chống tham nhũng và chống hối lộ nghiêm ngặt trong Bộ Quy tắc Đạo đức Kinh doanh.
- 10.1.5 HĐQT cần phải đảm bảo rằng các yêu cầu về môi trường và xã hội của công ty được đưa vào các yêu cầu đối với các nhà thầu.

**Dựa vào phân tích các bên có quyền lợi liên quan, HĐQT nên xem xét áp dụng:**

- ✓ Chính sách bảo vệ quyền lợi của khách hàng;
- ✓ Chính sách quy định các thủ tục lựa chọn nhà cung cấp/nhà thầu;
- ✓ Chính sách thể hiện nỗ lực của công ty nhằm đảm bảo chuỗi giá trị của công ty thân thiện với môi trường hoặc phù hợp với việc thúc đẩy phát triển bền vững;
- ✓ Chính sách thể hiện nỗ lực của công ty trong việc tương tác với cộng đồng nơi công ty hoạt động;
- ✓ Chính sách về chương trình và quy trình phòng chống tham nhũng của công ty;
- ✓ Chính sách quy định cách thức bảo vệ quyền lợi của chủ nợ;
- ✓ Chính sách về an toàn lao động, phúc lợi và sức khỏe của nhân viên công ty;
- ✓ Chính sách về các chương trình đào tạo và phát triển cho nhân viên công ty.

**Nguyên tắc 10.2:** Hội đồng Quản trị cần phải đảm bảo và giám sát các cuộc đối thoại phù hợp giữa công ty và các bên có quyền lợi liên quan.

**Thông lệ Khuyến nghị:**

- 10.2.1 HĐQT nên thiết lập và giám sát cơ chế chính thức dành cho người lao động và các bên có quyền lợi liên quan khác đưa ra các câu hỏi và khiếu nại của họ.
- 10.2.2 HĐQT nên áp dụng một quy trình giao tiếp minh bạch và dễ dàng tiếp cận để cho phép: (i) tiếp nhận và đăng ký những thông tin từ các bên có quyền lợi liên quan bên ngoài; (ii) đánh giá các vấn đề được nêu ra và xác định các thức phản hồi; và (iii) cung cấp và ghi nhận các phản hồi, nếu có.

# Danh sách các tài liệu tham khảo

1. *Các Nguyên tắc Quản trị Công ty của G20/OECD* (bản sửa đổi 2015)
2. *Các Nguyên tắc Quản trị toàn cầu của Mạng lưới Quản trị Công ty Quốc tế - ICGN* (tái bản lần thứ 5, 2017)
3. *Dữ liệu các Bộ Quy tắc QTCT toàn cầu của Viện Quản trị Công ty Châu Âu (ECGI)* <https://ecgi.global/content/codes>
4. “*Cải thiện hiệu quả các Bộ Quy tắc Quản trị Công ty tại các nước đang phát triển: Bài học kinh nghiệm*” – Báo cáo của Ngân hàng Thế giới, 2015
5. *Toolkit số 2 “Xây dựng Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất”,* Dẫn đầu QTCT Toàn cầu/IFC:
6. *Phương pháp luận và Bộ câu hỏi Thẻ điểm QTCT ASEAN*
7. *Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ tốt nhất của Brazil,* Viện Thành viên HĐQT Brazil
8. *The Code of Corporate Governance of the Philippines, Singapore, Thailand, Malaysia, Brazil, Mauritius, Australia and the UK*
9. *IFC Corporate Governance Manuals*
10. IFC “*Corporate Governance FAQs*”  
<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/803e5c63-e362-4e5c-9447-ae39595fff6/IFC-CG-FAQs-July-2016-English.pdf?MOD=AJPERES&CVID=lo4TDM>
11. “*Beyond the Balance Sheet - IFC Toolkit for Disclosure and Transparency*”  
[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/toolkits+and+manuals/beyond+the+balance+sheet+-+ifc+toolkit+for+disclosure+and+transparency](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/toolkits+and+manuals/beyond+the+balance+sheet+-+ifc+toolkit+for+disclosure+and+transparency)
12. IFC’s Handbook: “*The Corporate Secretary: The Governance Professional*”  
[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/toolkits+and+manuals/the+corporate+secretary+the+governance+professional](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/toolkits+and+manuals/the+corporate+secretary+the+governance+professional)

# Phụ lục

## THAM CHIẾU BỘ NGUYÊN TẮC QTCT VỚI LUẬT PHÁP VÀ QUY ĐỊNH HIỆN HÀNH VỀ QTCT ĐỐI VỚI CÔNG TY ĐẠI CHÚNG VÀ CÔNG TY NIÊM YẾT

Phụ lục này được xây dựng để giúp các công ty tham chiếu giữa các nguyên tắc chính/nguyên tắc chi tiết của Bộ Nguyên tắc Quản trị Công ty theo Thông lệ tốt nhất với luật pháp và quy định hiện hành của Việt Nam về QTCT đối với công ty đại chúng và công ty niêm yết (***ngoại trừ các định chế tài chính và tổ chức tín dụng phải tuân thủ luật tổ chức tín dụng và quy định chuyên ngành có liên quan***). Ngoài ra, các công ty cần phải đối chiếu Bộ Nguyên tắc này với điều lệ công ty, sổ tay hướng dẫn QTCT, điều lệ hoạt động HĐQT và các quy định nội bộ một cách chi tiết để bảo đảm tuân thủ các yêu cầu khác của Công ty ngoài luật pháp và quy định hiện hành.

LDN: Luật Doanh nghiệp 2014

NĐ71: Nghị định số 71/2017/ND-CP

NĐ05: Nghị định số 05/2019/NĐ-CP

LCK: Luật Chứng khoán 2016

TT95: Thông tư số 95/2017/TT-BTC

TT155: Thông tư số 155/2015/TT-BTC

CTĐC: Công ty đại chúng

CTNY: Công ty niêm yết

NT: Nguyên tắc

Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
NT	Hướng dẫn	Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
<b>TRÁCH NHIỆM CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ</b>				
<b>Nguyên tắc 1: Thiết lập rõ Vai trò, Trách nhiệm và Cam kết của HĐQT</b>				
1.1	Hội đồng Quản trị cần phải xác định rõ ràng và công bố toàn bộ các vai trò, trách nhiệm và trách nhiệm giải trình của mình.	LDN, Điều 149, 158, 159 NĐ71, Điều 14, 15 TT95, Phụ lục 1, Điều 27 TT155, Phụ lục 4, BCTN	CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không có yêu cầu về công bố Điều lệ Hoạt động HĐQT trên website (NT1.1.1)</li> <li>- Không có yêu cầu về hiệu quả giám sát quản trị MT&amp;XH (NT1.1.3)</li> <li>- Không có yêu cầu về bộ quy tắc ứng xử và văn hóa KD (NT1.1.4)</li> <li>- Không có yêu cầu về theo dõi và kiểm soát rủi ro (NT1.1.3)</li> <li>- Yêu cầu chưa đầy đủ về việc HĐQT phải giám sát tính trung thực của hệ thống báo cáo kế toán và tài chính của công ty (NT1.1.6)</li> <li>- Không có yêu cầu về việc phải gắn thù lao với lợi ích dài hạn của công ty và cổ đông (NT1.1.8)</li> </ul>
1.2	Thành viên Hội đồng Quản trị cần phải hiểu biết đầy đủ về nghĩa vụ và trách nhiệm ủy thác của mình, làm việc trên cơ sở có đầy đủ thông tin, một cách trung thành, miễn cưỡng, cẩn trọng, và vì lợi ích cao nhất của công ty và cổ đông, đồng thời cũng quan tâm đến lợi ích của các bên có quyền lợi liên quan của công ty.	LDN, Điều 156, 160 NĐ71, Điều 14, 15 TT95, Phụ lục 1, Điều 27, 38(2), 39, 40, 41 TT155, Phụ lục 4, BCTN	CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cả Luật doanh nghiệp và Nghị định 71 đều đã quy định cụ thể về trách nhiệm ủy thác của thành viên HĐQT</li> <li>- Không có yêu cầu đối với thành viên HĐQT trong cơ cấu tập đoàn bao gồm nhiều nhiều công ty (NT1.2.2)</li> </ul>



Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
NT	Hướng dẫn	Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
1.3	Cùng với Ban Điều hành, Hội đồng Quản trị cần phải thúc đẩy văn hóa quản trị công ty tốt trong công ty và liên tục giám sát tính hiệu quả của văn hoá đó.	NĐ71, Điều 15	CTĐC	- Theo Điều 15 Nghị định 71, HĐQT phải xây dựng quy chế nội bộ về quản trị công ty và trình ĐHCĐ thông qua. Tuy nhiên, chưa có quy định về vai trò của HĐQT trong việc thúc đẩy và giám sát tính hiệu quả của quản trị công ty.
1.4	Hội đồng Quản trị cần phải có trách nhiệm bảo đảm và thông qua một chương trình quy hoạch kế cận hiệu quả cho các vị trí thành viên Hội đồng Quản trị, CEO, và thành viên Ban Điều hành chủ chốt để bảo đảm tăng trưởng và gia tăng liên tục giá trị của cổ đông.	LDN, Điều 149, 157	CTĐC	- Không có yêu cầu về quy hoạch kế cận
<b>Nguyên tắc 2. Thiết lập một HĐQT có năng lực và chuyên nghiệp</b>				
2.1	Tập thể Hội đồng Quản trị cần phải sở hữu các quan điểm, chuyên môn, kỹ năng, năng lực đa dạng và phù hợp để đóng vai trò chèo lái và giám sát công ty hiệu quả.	LDN, Điều 114, 151 NĐ71, Điều 13 TT95, Phụ lục 1, Điều 25	CTĐC	- Không có yêu cầu về ma trận kỹ năng HĐQT (NT2.1.4) - Không có hướng dẫn về cách thức Ủy ban Đề cử có thể hỗ trợ HĐQT trong việc lựa chọn và đề cử ứng cử viên HĐQT để cổ đông bầu chọn (NT2.1.5) - Thông tư 95, Phụ lục 1, Điều lệ Mẫu, Điều 25(2) đưa ra các khuyến nghị cụ thể về quyền đề cử ứng viên HĐQT của cổ đông (NT2.1.6) - Mặc dù Nghị định 71, Điều 13 quy định số lượng thành viên HĐQT ít nhất là 03 người và nhiều nhất là 11 người, không có đề xuất về cơ cấu thành phần như thông lệ khuyến nghị, ví dụ như việc nên có số lượng thành viên HĐQT lẻ, v.v... (NT2.1.7) - Nghị định 71, Điều 13(1) đề cập đến sự đa dạng về giới trong HĐQT, tuy nhiên không có yêu cầu cụ thể về tỷ lệ nữ thành viên HĐQT (NT2.1.8)

Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
NT	Hướng dẫn	Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
2.2	Hội đồng Quản trị cần phải bao gồm tối thiểu hai phần ba thành viên không điều hành, có các tiêu chuẩn cần thiết để tham gia một cách hiệu quả và giúp Hội đồng Quản trị luôn có các nhận định khách quan, độc lập về hoạt động của công ty và bảo đảm có được cơ chế kiểm soát và cân bằng phù hợp.	NĐ71, Điều 13 (2&3)	CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nghị định 71 quy định công ty đại chúng cần hạn chế tối đa thành viên HĐQT kiêm nhiệm chức danh điều hành của công ty để đảm bảo tính độc lập của Hội đồng Quản trị; và tối thiểu <b>một phần ba</b> tổng số thành viên Hội đồng quản trị phải là thành viên không điều hành.</li> <li>Theo Bộ Nguyên tắc QTCT theo thông lệ tốt nhất, HĐQT nên bao gồm tối thiểu <b>hai phần ba</b> thành viên HĐQT không điều hành và thành viên HĐQT không điều hành cũng phải có đủ chuyên môn để thực hiện vai trò và trách nhiệm của mình (NT2.2.2 &amp; 2.2.3)</li> </ul>
2.3	Hội đồng Quản trị cần phải bổ nhiệm một Thư ký Công ty, là người chịu trách nhiệm trực tiếp trước Hội đồng Quản trị về tất cả các vấn đề liên quan đến chức năng và hoạt động của Hội đồng Quản trị.	LDN, Điều 152(5)  NĐ71, Điều 18 TT95, Phụ lục 1, Điều 32, 38(2) TT95, Phụ lục 1, Điều 10	CTĐC  CTNY  CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Theo quy định tại Luật Doanh nghiệp, Điều 152, khoản 5 – HĐQT của một công ty cổ phần (thông qua Chủ tịch) có thể tuyển dụng Thư ký Công ty để hỗ trợ HĐQT thực hiện các nghĩa vụ thuộc thẩm quyền. Quy định này phù hợp với thông lệ tốt nhất, tuy nhiên trong luật chưa có khuyến nghị về hoạt động của Thư ký Công ty đầy đủ như thông lệ quốc tế.</li> <li>Ngoài ra, Nghị định 71 còn quy định công ty niêm yết phải bổ nhiệm ít nhất 01 người làm các nhiệm vụ của Người phụ trách Quản trị Công ty, là người có thể kiêm nhiệm làm Thư ký Công ty theo thông lệ quốc tế tốt nhất.</li> <li>Theo Khuyến nghị của Bộ Nguyên tắc QTCT theo thông lệ tốt nhất, Thư ký Công ty thường có vị trí lãnh đạo cấp cao hoặc là thành viên HĐQT (một người) – NT2.3.1</li> <li>Bộ Nguyên tắc QTCT theo thông lệ tốt nhất cũng khuyến nghị về vai trò và trách nhiệm cùng với đạo đức và tính kiên thức chuyên môn của Thư ký Công ty – NT2.3.3 &amp; NT2.3.4</li> <li><b>Điều quan trọng cần lưu ý là HĐQT phải chịu trách nhiệm cuối cùng về việc thực hiện hiệu quả công tác quản trị công ty (Nguyên tắc 1.3)</b></li> </ul>

Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
NT	Hướng dẫn	Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
2.4	Công ty cần phải quy định trong quy chế hoạt động của Hội đồng Quản trị và Quy chế nội bộ về Quản trị Công ty một chính sách phát triển liên tục đối với Hội đồng Quản trị, bao gồm chương trình định hướng cho thành viên Hội đồng Quản trị mới và cập nhật đào tạo hàng năm cho tất cả các thành viên Hội đồng Quản trị.	TT155, Phụ lục 4, BCTN	CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không có yêu cầu bắt buộc về chương trình định hướng cho thành viên HĐQT mới (NT2.4.1 &amp; NT2.4.2)</li> <li>- Không có yêu cầu bắt buộc về phát triển chuyên môn liên tục đối với thành viên HĐQT (NT2.4.3 &amp; NT2.4.4)</li> <li>- Phụ lục 4 Thông tư 155 cung cấp Mẫu Báo cáo Thường niên (BCTN) cho công ty đại chúng, và các công ty được yêu cầu công bố trong BCTN: <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) danh sách các thành viên HĐQT có chứng chỉ đào tạo về quản trị công ty; và</li> <li>(ii) danh sách các thành viên HĐQT tham gia các chương trình về QTCT trong năm (NT2.4.5).</li> </ul> </li> </ul>
<b>Nguyên tắc 3: Bảo đảm vai trò lãnh đạo hiệu quả và tính độc lập của HĐQT</b>				
3.1	Sau khi được bầu chọn, tất cả các thành viên Hội đồng Quản trị cần phải có trách nhiệm với công ty, cho dù được bổ nhiệm bởi cổ đông, nhóm cổ đông, quản tài viên hay các bên có quyền lợi liên quan.	LDN, Điều 160 NĐ71, Điều 14(2a), 24  NĐ71, Điều 24(4)	CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nghị định 71 quy định thành viên HĐQT của công ty đại chúng thực hiện các nhiệm vụ của mình một cách trung thực, cần trọng vì lợi ích cao nhất của <b>cổ đông và của công ty (NT3.1.1)</b></li> <li>- Thành viên Hội đồng quản trị không được biểu quyết đối với giao dịch mang lại lợi ích cho thành viên đó hoặc người có liên quan của thành viên đó (<b>NT3.1.2</b>)</li> <li>- Không có yêu cầu bắt buộc về việc thành viên HĐQT không được là tư vấn hay cố vấn được trả phí bởi công ty (<b>NT3.1.3</b>)</li> </ul>

Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
NT	Hướng dẫn	Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
3.2	Để thúc đẩy nhận định độc lập của tất cả các thành viên Hội đồng Quản trị và sự liêm chính của hệ thống quản trị, công ty cần phải có tối thiểu một phần ba (1/3) thành viên Hội đồng Quản trị là thành viên độc lập.	LDN, Điều 151(2 & 3)	CTĐC, CTNY	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trong luật pháp và quy định hiện hành, hầu như không có thông tin về lợi ích của sự hiện diện/đóng góp của thành viên HĐQT độc lập trong HĐQT (NT3.2.1 &amp; NT3.2.2)</li> <li>- Theo khuyến nghị của Thông lệ tốt nhất, số lượng thành viên HĐQT độc lập lý tưởng trong HĐQT thường ở mức một phần ba cho tới đa số (NT3.2.3), trong khi theo quy định của LDN và Nghị định 71: <ul style="list-style-type: none"> <li>(+) HĐQT của công ty đại chúng áp dụng mô hình Ủy ban Kiểm toán theo điểm b khoản 1 Điều 134 LDN phải đảm bảo có ít nhất một phần năm (1/5) tổng số thành viên HĐQT là thành viên độc lập.</li> <li>(+) Công ty niêm yết phải đảm bảo có ít nhất một phần ba (1/3) tổng số thành viên HĐQT là thành viên độc lập</li> </ul> </li> <li>Định nghĩa về thành viên HĐQT độc lập trong Bộ Nguyên tắc QTCT theo thông lệ tốt nhất thường chặt chẽ hơn định nghĩa hiện hành trong LDN.</li> </ul>
3.3	Hội đồng Quản trị cần phải bảo đảm các thành viên Hội đồng Quản trị độc lập có đầy đủ các tiêu chuẩn và năng lực cần thiết để tham gia đóng góp cho Hội đồng Quản trị.	LDN, NĐ71	CTĐC & CTNY	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không có yêu cầu bắt buộc về trình độ chuyên môn của thành viên HĐQT độc lập (NT3.3.1 – 3.3.3)</li> <li>- Không có yêu cầu bắt buộc về việc công ty phải có tối thiểu một hoặc hai thành viên HĐQT độc lập có chuyên môn và kinh nghiệm tài chính để tham gia và lãnh đạo Ủy ban Kiểm toán (NT3.3.4)</li> </ul>

Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
NT	Hướng dẫn	Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
3.4	Thành viên Hội đồng Quản trị độc lập chỉ nên tham gia Hội đồng Quản trị tối đa chín năm liên tục.	LDN, Điều 151(2)	CTĐC	<p>- Không có giải thích cụ thể trong luật pháp và quy định hiện hành về việc thời gian phục vụ dài trong HĐQT có thể làm sụt giảm khả năng hành động độc lập và khách quan của một thành viên HĐQT. Tuy nhiên, theo khoản 2 Điều 151 Luật Doanh nghiệp quy định: “<i>thành viên HĐQT độc lập không phải là người đã từng làm thành viên HĐQT, BKS của công ty ít nhất trong 05 năm liền trước đó</i>”</p> <p>Quy định này thậm chí còn chặt hơn khuyến nghị theo thông lệ tốt nhất tại Nguyên tắc 3.4 của Bộ Nguyên tắc (tuân thủ chuẩn mực ASEAN). <b>Theo chúng tôi hiểu, quy định này có thể chưa được diễn tả chính xác trong LDN hiện hành và có thể được sửa đổi trong LDN sắp tới.</b></p>
3.5	Hội đồng Quản trị cần phải chỉ định một thành viên Hội đồng Quản trị đứng đầu trong số các thành viên Hội đồng Quản trị độc lập nếu Chủ tịch Hội đồng Quản trị không phải là thành viên độc lập, bao gồm trường hợp Chủ tịch Hội đồng Quản trị cũng đồng thời là Tổng Giám đốc.	LDN, Điều 152(1 & 2) NĐ71, Điều 12(2)	CTĐC & CTNY	<p>- Nghị định 71 quy định rõ là Chủ tịch HĐQT không được kiêm nhiệm chức danh Tổng Giám đốc của cùng 01 công ty đại chúng (NT3.5.1)</p> <p>- Không có thuật ngữ “<i>thành viên HĐQT đứng đầu</i>” trong luật pháp và quy định hiện hành (NT3.5.2 – 3.5.4)</p>

Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
NT	Hướng dẫn	Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
<b>Nguyên tắc 4: Thành lập các Ủy ban thuộc HĐQT</b>				
4.1	Hội đồng Quản trị cần phải thành lập ủy ban kiểm toán và bảo đảm để ủy ban này có đủ nguồn lực và thẩm quyền. Ủy ban kiểm toán phải bảo đảm các kiểm soát nội bộ phù hợp được duy trì và công ty tuân thủ mọi luật pháp và quy định liên quan.	LDN, Điều 134(1b) NĐ71, Điều 9 & 17 TT95, Phụ lục 1, Điều 31 TT95, Phụ lục 2, Điều 6	CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thuật ngữ “Ban Kiểm toán” là thuật ngữ quản trị mới được đưa vào LDN 2014, tại Điều 134(1b), là một lựa chọn để thay thế Ban kiểm soát (BKS) của công ty cổ phần/công ty đại chúng, theo thông lệ quốc tế tốt nhất. Để thành lập một Ban Kiểm toán nội bộ (gọi là “Ủy ban Kiểm toán” để tương đồng với thuật ngữ quốc tế) thuộc HĐQT và bỏ BKS, Hội đồng quản trị của công ty phải đảm bảo có ít nhất một phần năm (1/5) tổng số thành viên Hội đồng quản trị là thành viên độc lập (hoặc ít nhất một nếu số lượng thành viên HĐQT nhỏ hơn năm).</li> <li>Thông tư 95 cung cấp hướng dẫn chung, theo đó các công ty cần có Quy chế Hoạt động của Ban Kiểm toán.</li> <li>Tuy nhiên, quy định trên của LDN không áp dụng đối với các định chế tài chính.</li> </ul> <p><b>Nguyên tắc 4.1 của Bộ Nguyên tắc này khuyến nghị về Ủy ban Kiểm toán theo thông lệ quốc tế tốt nhất và thông dụng nhất về quản trị. Thông lệ này được hầu hết các quốc gia trên thế giới và các quốc gia trong ASEAN như Singapore, Malaysia, Thái Lan và Philippines áp dụng.</b></p>
4.2	Hội đồng Quản trị cần phải thành lập một Ủy ban Quản lý Rủi ro có năng lực để bảo đảm các rủi ro tiềm ẩn trong hoạt động kinh doanh của công ty được quản lý phù hợp.	NĐ71, Điều 17 TT95, Phụ lục 1, Điều 31	CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ngoại trừ các định chế tài chính, không có yêu cầu bắt buộc về việc công ty đại chúng phải thành lập ủy ban quản lý rủi ro thuộc HĐQT.</li> </ul>

Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
NT	Hướng dẫn	Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
4.3	Hội đồng Quản trị cần phải thành lập Ủy ban Quản trị công ty, Bổ nhiệm và Lương thưởng để tăng cường hiệu quả của khung quản trị công ty và bảo đảm rằng chính sách và hoạt động bổ nhiệm và lương thưởng của công ty hỗ trợ được việc bổ nhiệm, phát triển, thu hút và giữ chân các thành viên Hội đồng Quản trị và Ban Điều hành tài năng.	<b>NĐ71</b> , Điều 17 <b>TT95</b> , Phụ lục 1, Điều 31	CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mặc dù có một số quy định trong Nghị định 71 hoặc Thông tư 95 hướng dẫn về cách thành lập các tiểu ban thuộc HĐQT. Những quy định này <b>không cấm</b> các công ty áp dụng thông lệ quốc tế tốt nhất về cách thức HĐQT nên thiết lập ủy ban chuyên môn để hỗ trợ hoạt động của HĐQT.</li> <li>Theo Nguyên tắc này, <i>Thông lệ Khuyến nghị được đưa ra dựa trên thông lệ tốt nhất được công nhận trên thế giới, có tính đến hiện trạng quản trị công ty của công ty đại chúng Việt Nam.</i></li> </ul>
<b>Nguyên tắc 5: Bảo đảm Hoạt động Hiệu quả của HĐQT</b>				
5.1	Hội đồng Quản trị cần phải thực hiện tự đánh giá hàng năm đối với kết quả công việc của mình, bao gồm kết quả công việc của Chủ tịch, từng thành viên, và các ủy ban. Ba năm một lần, việc đánh giá này nên được hỗ trợ của chuyên gia tư vấn/ cố vấn bên ngoài.	<b>NĐ71</b> , Điều 9 & 16 <b>TT155</b> , Phụ lục 4, BCTN	CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Không có quy định về cách thức công ty đại chúng hay niêm yết nên thực hiện đánh giá đánh giá hàng năm đối với kết quả công việc của mình, ngoại trừ một số yêu cầu liên quan đến báo cáo đánh giá chung hàng năm phải nộp cho Cổ đông tại ĐHĐCĐ và công bố trong báo cáo thường niên.</li> </ul>
5.2	Hội đồng Quản trị cần phải thiết lập một hệ thống để quy định, ở mức tối thiểu, các tiêu chí và quy trình để xác định hiệu quả công việc của Hội đồng Quản trị, từng thành viên Hội đồng Quản trị, và các ủy ban trực thuộc. Hệ thống này nên cho phép cơ chế phản hồi từ cổ đông.	<b>NĐ71</b> , Điều 9 & 16 <b>TT155</b> , Phụ lục 4, BCTN	CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Không có quy định về cách thức công ty đại chúng hay niêm yết nên thực hiện đánh giá đánh giá hàng năm đối với kết quả công việc của mình, ngoại trừ một số yêu cầu liên quan đến báo cáo đánh giá về hoạt động hàng năm phải nộp cho Cổ đông tại ĐHĐCĐ và công bố trong báo cáo thường niên.</li> </ul>

Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
NT	Hướng dẫn	Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
5.3	Khi đề xuất mức thù lao chi trả cho thành viên Hội đồng Quản trị lên đại hội cổ đông phê duyệt, Hội đồng Quản trị cần phải cân nhắc xem liệu cơ cấu thù lao đó có phù hợp với vai trò và trách nhiệm tương ứng của từng thành viên Hội đồng Quản trị, có gắn với kết quả hoạt động của cá nhân và công ty, và tạo động lực để Hội đồng Quản trị lãnh đạo công ty nhằm đạt được cả mục tiêu ngắn hạn và dài hạn.	LDN, Điều 158 NB71, Điều 9 & 16 TT95, Phụ lục 2, Điều 9 TT155, Phụ lục 4, BCTN	CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Có một số quy định hạn chế liên quan đến thù lao cho HĐQT và thành viên BDH trong LDN, Điều 158 và các quy định khác về QTCT như Nghị định 71, Thông tư 95 và Thông tư 155.</li> <li><i>Thông lệ Khuyến nghị trong Nguyên tắc này có thể được các công ty đại chúng áp dụng thêm để bảo đảm tuân thủ thông lệ tốt nhất được công nhận rộng rãi trên thế giới.</i></li> </ul>
Nguyên tắc 6: Thiết lập và Duy trì Văn hoá đạo đức Công ty				
6.1	Hội đồng Quản trị cần phải bảo đảm việc áp dụng Bộ Quy tắc Ứng xử và Đạo đức Kinh doanh để thiết lập một văn hoá kinh doanh đạo đức trong Công ty. Bộ Quy tắc này sẽ cung cấp chuẩn mực cho hành vi chuyên môn và đạo đức, cũng như làm rõ những hành vi và hoạt động được và không được chấp nhận trong quan hệ nội bộ và bên ngoài. Bộ Quy tắc cần phải được phổ biến phù hợp cho Hội đồng Quản trị, Ban Điều hành và nhân viên trong công ty. Bộ Quy tắc cũng cần phải được công bố công khai trên website công ty.	LDN NB71 TT95 TT155	CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Không có quy định bắt buộc về việc công ty đại chúng phải áp dụng Bộ Quy tắc Đạo đức Kinh doanh.</li> </ul>



Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
NT	Hướng dẫn	Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
6.2	Hội đồng Quản trị cần phải bảo đảm triển khai phù hợp và hiệu quả và theo dõi việc tuân thủ Bộ Quy tắc Đạo đức Kinh doanh và các chính sách nội bộ.	LDN NB71 TT95 TT155	CTĐC	- Không có quy định bắt buộc về việc công ty đại chúng phải áp dụng Bộ Quy tắc Đạo đức Kinh doanh.
6.3	Hội đồng Quản trị là đầu mối và chịu trách nhiệm tập thể về quản trị, thành công trong dài hạn của công ty, và việc mang lại giá trị bền vững cho các bên có quyền lợi liên quan của công ty. Hội đồng Quản trị cần phải là tấm gương cho Ban Điều hành và nhân viên trong công ty.	LDN, Điều 160 NB71, Điều 14(2a) NB71, Điều 15(3)	CTĐC	- Nghị định 71 quy định thành viên HĐQT của công ty đại chúng phải thực hiện các nhiệm vụ của mình một cách <b>trung thực, cần trọng vì lợi ích cao nhất</b> của cổ đông và của công ty (NT6.3.1) - Không có quy định cụ thể về việc HĐQT và Ban điều hành phải hành động dựa trên các giá trị nòng cốt là <b>nền tảng của quản trị tốt (NT6.3.2)</b> - Nghị định 71 quy định HĐQT phải đảm bảo hoạt động của công ty tuân thủ các quy định của pháp luật, Điều lệ và quy định nội bộ của công ty.
<b>MÔI TRƯỜNG KIỂM SOÁT</b>				
<b>Nguyên tắc 7: Thiết lập Khung Quản lý rủi ro và Môi trường kiểm soát vững mạnh</b>				
7.1	Hội đồng Quản trị cần đảm bảo sự tích hợp giữa chiến lược, rủi ro và kiểm soát và giám sát hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ của công ty.		CTĐC	Ngoại trừ các định chế tài chính, không có yêu cầu bắt buộc về việc HĐQT của công ty đại chúng và công ty niêm yết phải bảo đảm sự tích hợp giữa chiến lược, rủi ro và kiểm soát và giám sát hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ của công ty.

Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
NT	Hướng dẫn	Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
7.2	Hội đồng Quản trị cần phải thành lập chức năng kiểm toán nội bộ để có đảm bảo khách quan và tư vấn độc lập nhằm gia tăng giá trị và cải tiến hoạt động của tổ chức.	NĐ05	CTNY, CTĐC*	<p>Nghị định 05/2019/NĐ-CP mới có hiệu lực từ 1 tháng 4 năm 2019 yêu cầu công ty niêm yết và *công ty có ít nhất 50% vốn điều lệ do nhà nước nắm giữ <b>phải có bộ phận kiểm toán nội bộ độc lập</b> trong vòng 24 tháng kể từ ngày nghị định này có hiệu lực.</p> <p>Tuy nhiên, có một số nội dung trong Thông lệ Khuyến nghị có khác biệt so với Nghị định như sau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nghị định không đề cập đến vai trò của Ủy ban kiểm toán đối với bộ phận KTNB, thay vào đó HĐQT có liên kết trực tiếp với KTNB; Nghị định không đề cập về thẩm quyền phê duyệt của HĐQT liên quan đến thù lao của Trưởng KTNB <b>(NT7.2.1 &amp; 7.2.4)</b></li> <li>- Trưởng KTNB báo cáo lên HĐQT chứ không phải Ủy ban kiểm toán và không đề cập về việc bổ nhiệm và miễn nhiệm của Trưởng KTNB <b>(NT7.2.2)</b></li> <li>- Nghị định cũng không quy định về các chuẩn mực mà KTNB phải áp dụng <b>(NT7.2.3)</b></li> </ul>
7.3	Hội đồng Quản trị cần phải thành lập một chức năng tuân thủ như là tuyến phòng vệ thứ 2 với vị trí và quyền hạn cần thiết.		CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Không có quy định cụ thể liên quan đến việc thành lập chức năng tuân thủ với vị trí và quyền hạn cần thiết.</li> </ul>

Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
NT	Hướng dẫn	Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
7.4	Hội đồng Quản trị cần phải giám sát hệ thống quản lý rủi ro toàn doanh nghiệp và bảo đảm rằng các hoạt động quản lý rủi ro hỗ trợ công ty ra các quyết định chiến lược tốt hơn và dựa trên cơ sở hiểu biết đầy đủ về các rủi ro. Hội đồng Quản trị cũng cần phải quản lý rủi ro của công ty trong phạm vi khẩu vị rủi ro của công ty.		CTĐC	Ngoại trừ quy định đối với các định chế tài chính, không có yêu cầu bắt buộc liên quan đến giám sát của HĐQT đối với hệ thống quản lý rủi ro toàn doanh nghiệp theo khuyến nghị tại nguyên tắc này.
7.5	Hội đồng Quản trị cần phải bảo đảm việc công ty thiết lập một khung quản lý an ninh mạng phù hợp.		CTĐC	Ngoại trừ quy định đối với các định chế tài chính (Thông tư 18/2018/TT-NHNN), không có yêu cầu bắt buộc liên quan đến vai trò của HĐQT trong thành lập một nền tảng và khung quản lý an ninh mạng.
7.6	Hội đồng Quản trị cần phải thiết lập các tiêu chí lựa chọn công ty kiểm toán độc lập, đánh giá chất lượng công việc của kiểm toán độc lập cũng như qui trình để theo dõi việc thực hiện các khuyến nghị mà kiểm toán độc lập đưa ra.	NĐ71, Điều 22(1)	CTĐC	- Nghị định 71 quy định về việc tổ chức kiểm toán độc lập của công ty phải do Đại hội đồng cổ đông phê chuẩn theo đề xuất và kiến nghị của Ban kiểm soát; hiện tại vẫn chưa có quy định về vai trò của Ủy ban kiểm toán khi công ty áp dụng mô hình quản trị mới và loại bỏ BKS theo điểm b Khoản Điều 134 LDN. - Không có quy định bắt buộc liên quan đến thông lệ khuyến nghị của Bộ Nguyên tắc từ NT7.6.1 đến NT7.6.4.

Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
		Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
NT	Hướng dẫn			
<b>CÔNG BỐ THÔNG TIN VÀ MINH BẠCH</b>				
<b>Nguyên tắc 8: Tăng cường Hoạt động công bố thông tin của Công ty</b>				
8.1	Hội đồng Quản trị cần phải thiết lập các nguyên tắc và quy trình để công bố thông tin cho cổ đông và các bên có quyền lợi liên quan khác và giám sát việc thực hiện các nguyên tắc và quy trình này.	NĐ71, Điều 28 - 33 TT155  NĐ71, Điều 27 & 28	CTĐC   CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mặc dù <b>Không</b> có quy định bắt buộc liên quan đến vai trò của <b>HĐQT đối với việc công bố thông tin của công ty đại chúng</b>, Nghị định 71 và Thông tư 155 có các quy định đầy đủ về nội dung này (<b>NT8.1.1 &amp; NT8.1.2</b>)</li> <li>- <b>Không</b> có quy định bắt buộc về việc ủy ban kiểm toán phải giám sát mọi báo cáo tài chính và phi tài chính theo đúng quy định (<b>NT8.1.3</b>)</li> <li>- Thông tư 155 có quy định đầy đủ về việc cổ đông sáng lập, thành viên HĐQT và lãnh đạo cấp cao phải công bố/báo cáo cho công ty tất cả các giao dịch cổ phiếu của công ty trong vòng 3 (ba) ngày làm việc (<b>NT8.1.4</b>)</li> <li>- <b>Không</b> có quy định bắt buộc về việc công ty phải có bộ phận Quan hệ Nhà đầu tư (<b>NT8.1.5</b>)</li> </ul>
8.2	Để thúc đẩy tiếp cận hiệu quả và tối ưu về chi phí đối với các thông tin liên quan, Hội đồng Quản trị cần phải bảo đảm có được sự tiếp cận dễ dàng và không phân biệt đối xử với những thông tin đã được công bố bằng cách sử dụng các công cụ truyền thông đa dạng.	NĐ71, Điều 28(1)  NĐ71, Điều 28(2)	CTĐC  CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Công ty đại chúng có nghĩa vụ công bố đầy đủ, chính xác và kịp thời thông tin định kỳ và bất thường... (<b>NT8.2.1</b>)</li> <li>- Việc công bố thông tin được thực hiện bảo đảm có đồng và công chúng có thể tiếp cận công bằng (<b>NT8.2.2</b>)</li> <li>- <b>Không</b> có yêu cầu bắt buộc liên quan đến việc hoạt động quan hệ với nhà đầu tư (<b>NT8.2.3</b>)</li> </ul>

Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
NT	Hướng dẫn	Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
8.3	Hội đồng Quản trị cần phải bảo đảm việc công bố các thông tin phi tài chính, bao gồm báo cáo về môi trường và xã hội.	Đ871, Điều 30 TT155, Phụ lục 4, BCTN	CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nghị định 71 và Thông tư 155 yêu cầu công bố thông tin đầy đủ về quản trị công ty trên website và trong báo cáo thường niên của công ty (NT8.3.1)</li> <li>Thông tư 155 cung cấp mẫu BCTN trong đó có yêu cầu về công bố thông tin đầy đủ liên quan đến tác động môi trường và xã hội đáng kể và phương pháp quản lý rủi ro môi trường và xã hội của công ty; bao gồm đánh giá của HĐQT về việc đã thiết lập các chính sách và quy trình quản trị phù hợp để theo dõi chất lượng của thông tin môi trường và xã hội (NT 8.3.3 &amp; NT8.3.4)</li> </ul>
8.4	Hội đồng Quản trị cần phải bảo đảm thù lao của các thành viên Hội đồng Quản trị và Ban Điều hành được công bố công khai nhằm đáp ứng yêu cầu của cổ đông liên quan đến thù lao, hiệu quả hoạt động và tạo ra giá trị.	TT155, Phụ lục 4, BCTN	CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Thông tư 155 cung cấp mẫu BCTN để hướng dẫn việc công bố chi tiết về lương, thưởng, thù lao, các khoản lợi ích khác và chi phí cho từng thành viên HĐQT, thành viên BKS, Tổng Giám đốc và các cán bộ quản lý. Giá trị các khoản thù lao, lợi ích và chi phí này phải được công bố chi tiết cho từng người. Các khoản lợi ích phi vật chất hoặc các khoản lợi ích chưa thể/không thể lượng hóa bằng tiền cần được liệt kê và giải trình đầy đủ (NT8.4.1 và NT8.4.2)</li> <li>Bộ Nguyên tắc khuyến nghị thêm về việc các công ty công bố chính sách thù lao cho thành viên HĐQT và chính sách này phải phản ánh nhiệm vụ và trách nhiệm của mỗi cá nhân, kể cả các loại và cấu trúc thù lao mà mỗi thành viên HĐQT nhận được. Công bố về thù lao cho mỗi thành viên HĐQT cũng phải bao gồm mức thù lao mà mỗi cá nhân nhận được do nắm giữ vị trí thành viên HĐQT tại các công ty con của công ty (nếu có) (NT8.4.3).</li> </ul>

Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
NT	Hướng dẫn	Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
<b>CÁC QUYỀN CỦA CỔ ĐÔNG</b>				
<b>Nguyên tắc 9: Thiết lập khuôn khổ để thực hiện hiệu quả quyền của cổ đông</b>				
9.1	Hội đồng Quản trị cần phải thiết lập và công bố các chính sách bảo vệ quyền của cổ đông, và giám sát việc thực hiện các chính sách này.		CTĐC	Không có quy định bắt buộc theo Nguyên tắc chi tiết của Bộ Nguyên tắc này.
9.2	Hội đồng Quản trị cần phải tổ chức họp Đại hội cổ đông hiệu quả.	LDN, Điều 135 - 148 NB71, Điều 8, 9 & 10	CTĐC	Có đầy đủ quy định pháp luật về họp ĐHĐCĐ hiệu quả. (Xem thêm Cẩm nang Hướng dẫn Tổ chức Đại hội đồng cổ đông do HOSE ban hành trên website <a href="https://www.hsx.vn">https://www.hsx.vn</a> )
9.3	Hội đồng Quản trị cần phải xây dựng và thực hiện chính sách cổ tức công bằng và nhất quán.	LDN, Điều 117, 132, 133 TT95, Phụ lục 1, Điều 44	CTĐC	Luật Doanh nghiệp có các quy định chi tiết về quyền lợi của cổ đông cũng như quy trình liên quan đến cổ tức. Tuy nhiên không có quy định bắt buộc về việc ban hành chính sách cổ tức theo khuyến nghị trong Nguyên tắc chi tiết này (NT9.3.1, 9.3.2 & 9.3.4).
9.4	Đối xử bình đẳng đối với tất cả các cổ đông	NB71, Điều 4 & 5	CTĐC	Có đầy đủ quy định pháp luật về đối xử công bằng với cổ đông. Thông lệ khuyến nghị sau không phải là quy định bắt buộc của pháp luật: - Tài liệu họp ĐHĐCĐ, bao gồm tài liệu, nghị quyết và biên bản, sẽ được cung cấp bằng tiếng Anh nhằm tạo điều kiện cho các cổ đông không quen thuộc với tiếng Việt tham gia cuộc họp một cách có hiệu quả, và cung cấp thông dịch viên tại cuộc họp nếu cần thiết (NT9.4.3). - Công ty cần thiết lập và công bố trên website của công ty Chính sách và cơ chế Khiếu nại hiệu quả cho phép cổ đông và những người khác thực hiện khiếu nại và đảm bảo các khiếu nại này được điều tra và xử lý (NT9.4.4).

Bộ Nguyên tắc QTCT theo Thông lệ Tốt nhất		Luật pháp và quy định hiện hành về quản trị công ty		
NT	Hướng dẫn	Tham chiếu	Áp dụng	Nội dung liên quan cần lưu ý
9.5	Giao dịch với bên liên quan cần phải được thông qua và tiến hành theo cách thức đảm bảo các xung đột lợi ích được quản lý hợp lý và bảo vệ lợi ích của công ty và cổ đông.	NĐ71, Điều 24, 25 & 26	CTĐC	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nghị định 71 quy định rằng công ty đại chúng phải đảm bảo rằng các giao dịch với các bên liên quan được thực hiện theo thông lệ thị trường ở tất cả các khía cạnh; bảo đảm được xem xét và phê duyệt/ phê quyết nghiêm ngặt và phải được công bố công khai (NT9.5.1)</li> <li>Nghị định 71 quy định thành viên HĐQT, thành viên BKS, và cán bộ quản lý cấp cao phải công khai cho HĐQT/BKS biết họ có lợi ích đáng kể nào trong bất kỳ một giao dịch hay vấn đề gì ảnh hưởng trực tiếp tới công ty hay không, cho dù là trực tiếp, gián tiếp hay thay mặt cho bên thứ ba. (NT9.5.2)</li> <li>Thông lệ Khuyến nghị 9.5.3 và 9.5.4 không phải là quy định bắt buộc đối với công ty đại chúng.</li> </ul>
<b>QUAN HỆ VỚI CÁC BÊN CÓ QUYỀN LỢI LIÊN QUAN</b>				
<b>Nguyên tắc 10: Tăng cường tham gia hiệu quả của các bên có quyền lợi liên quan</b>				
10.1	Hội đồng Quản trị cần phải đảm bảo thiết lập các quy tắc để bảo vệ và thúc đẩy sự tham gia của các bên có quyền lợi liên quan.	NĐ71, Điều 27	CTĐC	Không có quy định bắt buộc cụ thể liên quan đến thông lệ khuyến nghị trong nguyên tắc chi tiết này.
10.2	Hội đồng Quản trị cần phải đảm bảo và giám sát các cuộc đối thoại phù hợp giữa công ty và các bên có quyền lợi liên quan.	NĐ71, Điều 27	CTĐC	Không có quy định bắt buộc cụ thể liên quan đến thông lệ khuyến nghị trong nguyên tắc chi tiết này.





# VIETNAM CORPORATE GOVERNANCE CODE OF BEST PRACTICES



FOR PUBLIC COMPANIES IN VIETNAM

First edition - August 2019



### **DISCLAIMER**

The Vietnam Corporate Governance Code of Best Practices has been developed to provide a collection of recommendations on best corporate governance practices primarily for Vietnamese public companies. Beside good practices which have been adopted in laws and regulations and adopted by companies, the Code also advocates for standards that go beyond the minimum requirements in legislation and regulations.

The conclusion and judgment contained in this report should not be attributed to, and do not necessarily represent the views of the State Securities Commission, IFC and the World Bank Group. We do not guarantee the accuracy of the data in this publication and accept no responsibility for any consequences of their use.

While care has been taken in the production of this publication, there is no guarantee as to its accuracy and completeness. If there is any conflict or inconsistency between this publication and regulations, the regulations prevail. Users of this publication should in all cases refer to the regulations and, where necessary, seek qualified professional advice.

The material in this work is protected by copyright. Copying and/or transmitting portions or all of this work may be a violation of applicable law. The SSC and IFC encourage dissemination of its work and hereby grants permission to users of this work to copy portions for their personal, noncommercial use, without any right to resell, redistribute, or create derivative works there-from. Any other copying or use of this work requires the express written permission of SSC and IFC.

# Table of contents

---

<b>Foreword</b> .....	4
<b>Acknowledgement</b> .....	7
<b>List of Abbreviations</b> .....	9
<b>Introduction</b> .....	10
<b>Common Corporate Governance Glossary</b> .....	16
<b>The Responsibility of the Board of Directors</b> .....	20
Principle 1: Establishing clear Roles, Responsibilities and Commitment of the Board.....	20
Principle 2: Establishing a Competent and Professional Board.....	24
Principle 3: Ensuring Effective Board Leadership and Independence...	31
Principle 4: Establishing Board Committees.....	35
Principle 5: Ensuring Effective Performance for Board.....	39
Principle 6: Establishing and Maintaining an Ethical Corporate Culture	42
<b>Control Environment</b> .....	44
Principle 7: Establishing a Sound Risk Management and Control Environment.....	44
<b>Disclosure and Transparency</b> .....	52
Principle 8: Strengthening Company Disclosure Practices.....	52
<b>Shareholder Rights</b> .....	56
Principle 9: Establishing a Framework for Effective exercise of Shareholder Rights.....	56
<b>Stakeholder Relations</b> .....	62
Principle 10: Building Effective Stakeholder Engagement.....	62
<b>List of References</b> .....	64
<b>Annex</b> .....	65
Mapping with current laws and regulations on corporate governance for public and listed companies	

# Foreword

---

The stock market acts as an effective funding channel to link investors to companies, thus the construction and development of an efficient and transparent stock market plays an important role, particularly for developing countries.

For Vietnam, the requirement to form a good corporate governance platform is extremely urgent and needs to be fostered in all economic sectors, especially in public listed companies which are capital-mobilization in the market. It becomes more and more necessary when Vietnam is rapidly and proactively integrating into the regional and international economy in a broader and deeper range.

The State Securities Commission (SSC), the Hanoi Stock Exchange (HNX) and the Hochiminh Stock Exchange (HOSE) have an obligation to maintain public confidence in the securities market. Collectively, we have been striving to improve the quality of corporate governance of listed and public companies. These efforts consist of improved regulations, training programs and training workshops, publications and delegations to gather international experience in corporate governance. Most recently, the launch of the Vietnam Institute of Directors (VIOD) in April 2018 marked a success of the productive collaboration between the regulators and private sector representatives under the Vietnam Corporate Governance Initiative. VIOD has since become the place to advance board professionalism, network directors and promote business ethics and transparency in order to help Vietnamese companies adopt better governance practices. Whilst these efforts have achieved certain positive results, the path of aligning with international corporate governance standards remains challenging in Vietnam. Notably lacking is a Corporate Governance Code to guide public and listed companies to follow international best practices, adjusted to the practical realities of Vietnam's market.

The first Vietnam Corporate Governance Code of Best Practices For Public Companies (The Corporate Governance Code) has been developed by the State Securities Commission of Vietnam with main technical support from the International Finance Corporation, in partnership with the World Bank and the Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO). This Corporate Governance Code is the most recent effort to support public and listed companies in aspiring to international corporate governance standards, enabling the improvement of the quality of listed companies practices and generally raising standards in the stock market. The ultimate goal is to promote investor confidence, to grow the Vietnam stock market leading to the sustainable development of the national economy.

**Tran Van Dzung**

*Chairman of The State Securities Commission of Vietnam*

# Foreword

---

As a global investor, IFC has witnessed firsthand the critical role that good corporate governance plays in improving long-term company performance and overall private sector development. High standards of governance help contribute to more effective boards and better management, which can lead to improved decision-making, better operational efficiency, and reduced risk. This in turn can help companies attract investment, strengthen shareholder value, and mitigate potential threats. Sound governance standards have been important underpinnings of Vietnam's capital market, which serves as a crucial enabler for the country's continued economic growth.

The International Finance Corporation (IFC), a member of the World Bank Group is delighted to have collaborated with the State Securities Commission of Vietnam on this Corporate Governance Code of Best Practices. This effort was kindly supported by the Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO). This Code provides important guidance for Vietnamese companies seeking to improve their governance practices, based on international standards, yet suited for the local market. This, in turn, will help ensure Vietnamese companies are aligned with their ASEAN and international peers and remain competitive for long-term growth. This Code will also assist the State Securities Commission of Vietnam and other policy makers in continuously evaluating Vietnam's corporate governance framework and steering its ongoing evolution.

Over the past several years, Vietnam has made important strides in strengthening its governance standards, both at the individual firm level and at the market level. The Code presented here represents another important milestone for Vietnam, furthering the country's commitment to attract foreign investment and build a sustainable private sector.

I encourage the boards of directors of all Vietnamese companies to recognize the benefits that good governance will bring to your company. And, from that, I hope the Code presented here will serve as your roadmap towards improved governance standards and practices and, ultimately, reduced risk and improved long-term prosperity.

**Kyle Kelhofer**

*IFC Senior Manager for Vietnam, Cambodia and Lao PDR*

# Acknowledgement

---

The Vietnam Corporate Governance Code of Best Practices has been developed by the State Securities Commission of Vietnam with technical support from IFC. In the development process, there were six (6) workshops co-organized by the SSC and IFC and many meetings held by the Project's Working Team for internal discussions and stakeholder/company consultations.

## **Project's Working Team consists of:**

### ***The State Securities Commission of Vietnam:***

- Pham Hong Son, Deputy Chairman - Head of Working Team
- Vu Chi Dzung, Director of International Cooperation Dept. - Deputy Head of Working Team
- Le Thi Thu Hang, Deputy Director of Public Company Surveillance Dept. - Deputy Head of Working Team
- Bui Hoang Hai, Director of Securities Business Management Dept. - Member
- Le Thi Thu Ha, Deputy Director of Securities Public Offering Management Dept. - Member
- Phan Hoai An, Deputy Director of International Cooperation Dept. - Member
- Do Quynh Nga, Officer of International Cooperation Dept. - Support member
- Nguyen Hong Ha Hoa, Officer of International Cooperation Dept. - Support member
- To Tran Hoa, Executive Assistant to Chairman - Support member
- Do Thi Huong Lan, Officer of Securities Public Offering Management Dept. - Support member
- Cao Thanh Hai, Officer of Securities Public Offering Management Dept. - Support member

### ***Hochiminh Stock Exchange:***

- Tran Anh Dao, Deputy CEO

### ***Hanoi Stock Exchange:***

- Tran Minh Giang, Acting Head of Research and Development Department

### ***International Finance Corporation and World Bank:***

- Chris Razook, East Asia Pacific Corporate Governance Lead, IFC
- Nguyen Nguyet Anh, Vietnam Corporate Governance Lead, IFC
- Anar Aliyev, Corporate Governance Officer, IFC
- Leyal Savas, Senior Corporate Governance Officer, IFC
- Anne Molyneux, Corporate Governance Consultant, IFC
- Alexander Berg, Senior Financial Sector Specialist, World Bank

The development of the Code received strategic guidance and support from Chairman Vu Bang of the Vietnam Corporate Governance Initiative (VCGI). The Code has also received important peer comments from the Vietnam Institute of Directors (VIOD), also through its company and goodwill network. Additionally, we would like to thank many experts for contributing their time and insights here: Ta Thanh Binh, Nguyen The Tho, Le Cong Dien & Tran Kim Dung (SSC); Tran Ngoc Hai & Tran Thi Thuy Linh (HOSE); Phan Duc Hieu (CIEM); Pham Anh Tuan (HNX); Nguyen Viet Thinh, Nguyen Thu Hien (VIOD); Ivan Pham (Deloitte); Hoang Duc Hung (PwC); Do Le Hung (VIOD & Vinamilk); Le Duy Binh (Economica); Vu Huu Dien (Dragon Capital); Vu Quang Thinh (Dynam Capital) and Eng Wan Ng.

Finally, we would like to extend our sincere thanks to the Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO) for their kind partnership and support to this Project.



# List of Abbreviations

---

AGM	Annual General Shareholders Meeting
AR	Annual Report
BOD/the Board	Board of Directors
CEO	Chief Executive Officer
CG	Corporate Governance
CG Code/the Code	Corporate Governance Code of Best Practices
CGNR	Corporate Governance, Nomination and Remuneration
ESG	Environmental, Social and Governance
GMS	General Meeting of Shareholders
HOSE	Ho Chi Minh Stock Exchange
HNX	Hanoi Stock Exchange
IFC	International Finance Corporation
IFRS	International Financial Reporting Standard
IIA	Institute of Internal Auditors
NED	Non Executive Director
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
SB	Supervisory Board
SECO	State Secretariat for Economic Affairs
SSC	State Securities Commission of Vietnam
VAS	Vietnamese Accounting Standards
VIOD	Vietnam Institute of Directors
WB	World Bank

# Introduction

*In its broadest sense, corporate governance is concerned with holding the balance between economic and social goals and between individual and communal goals. The governance framework is there to encourage the efficient use of resources and equally to require accountability for the stewardship of those resources. The aim is to align as nearly as possible the interest of individuals, of corporations and of society. The incentives to corporations and those who own and manage them to adopt internationally accepted governance standards is that these standards will assist them to achieve their aims and to attract investment.*

**Sir Adrian Cadbury**

## Why Corporate Governance matters?

Corporate governance is a broad concept whose objective is to build an environment of trust, transparency and accountability necessary for fostering long-term investment, financial stability and business integrity. Whilst there is no universally accepted and uniform definition of corporate governance, the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) defines corporate governance as the “*procedures and processes according to which an organization is directed and controlled. The corporate governance structure specifies the distribution of rights and responsibilities among the different participants in the organization – such as the board, managers, shareholders and other stakeholders – and lays down the rules and procedures for decision-making*”<sup>1</sup>.

**Corporate governance is beyond mere compliance with laws and regulations.** It also encompasses those improvements a board or a company may introduce to bring its governance practices in line with

---

<sup>1</sup> G20/OECD Principles of Corporate Governance (2015), OECD.

global good practices. Within the scope of the Vietnam Corporate Governance Code of Best Practices for Public Companies (the Code), corporate governance is defined as a system of structures and processes for the direction and control of companies **to ensure the long-term sustainability of the company in the best interests of its shareholders and stakeholders.**

**Good corporate governance creates market confidence and business integrity,** which in turn is crucial to the ability of Vietnamese companies to compete for capital. An effective corporate governance system impacts the national economy as it helps to strengthen companies, enables their growth leading to sustainable development, resulting in broader economic growth, fostering stability and thus reducing risks to the national economy.

Numerous international studies conclude that well-governed companies worldwide perform better in commercial terms. **Good corporate governance contributes to a company's competitiveness and reputation, facilitates access to capital markets, and thus helps develop financial markets and spur economic growth.**

## Basic Principles of Corporate Governance

The 2015 revised G20/OECD Principles of Corporate Governance, originally issued in 1999, are considered the **international benchmarks for corporate governance,** particularly for companies whose securities are listed on organized capital market. The Principles are widely used as a benchmark by individual jurisdictions around the world.

The governance framework of a company should be able to address the following four core pillars of corporate governance which are globally accepted:

### (i) Fairness

The corporate governance framework should protect shareholder rights and ensure the equitable treatment of all shareholders, including minority and foreign shareholders. All shareholders should have the opportunity to obtain effective redress for violations of their rights.

**(ii) Responsibility**

The corporate governance framework should recognize the rights of stakeholders as established by law, and encourage active cooperation between companies and stakeholders in creating wealth and jobs and ensuring sustainability.

**(iii) Accountability**

The corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the board, and the board's accountability to the company and shareholders.

**(iv) Transparency**

The corporate governance framework should ensure that timely and accurate disclosure is made of all material matters regarding the company, including financial status, governance structure, performance, and ownership.

## The Need for a Corporate Governance Code

A Corporate Governance Code serves as a statement of corporate governance good practices to guide listed companies, focusing on important areas of corporate governance, such as: (i) an effective CG framework; (ii) the rights and equitable treatment of shareholders; (iii) the roles of stakeholders; (iv) disclosure and transparency; and (v) the responsibility of the Board.

Most countries with capital markets have a corporate governance code<sup>2</sup> which is considered a good practice commonly used by the world wide's capital market authorities to encourage an appropriate balance for different types of companies to improve the corporate governance practices of listed companies.

Since Vietnam has existing laws and regulations related to corporate governance which are mandatory for public, listed companies and

---

<sup>2</sup> 105 capital markets (out of a total of 113) have a Corporate Governance Code, of which 65 markets have a "Comply or Explain" Code and 25 markets have a "Voluntary" Code, *World Bank Corporate Governance Codes Database (2016)*.

financial institutions following local standards, the introduction of a Corporate Governance Code will help companies go further, by approaching international best practices to meet investor and stakeholder expectations.

## **Purpose of the Corporate Governance Code**

Vietnam Corporate Governance Code of Best Practices (“the Corporate Governance Code” or “the Code”) is a collection of recommendations on best corporate governance practices for Vietnamese public and listed companies. The Code advocates for standards that go beyond the minimum requirements in legislation and regulations.

Specifically for listed companies, this Code aims at raising the standards of corporate governance practices to a level at par with its top regional ASEAN counterparts.

The Code is also intended to assist the State Securities Commission and other policy makers to evaluate and improve the public company framework and practices for corporate governance, potentially issuing a “Comply or Explain” Corporate Governance Code in the near future, in line with common approach adopted by countries globally and in ASEAN.

## **Structure of the Corporate Governance Code**

The latest G20/OECD Principles of Corporate Governance, the 2017 Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) Corporate Governance Scorecard and the most recent updated Corporate Governance Codes of countries around the world and within ASEAN region have been used as key reference materials in developing this Code.

The Code consists of the following 10 Principles based on OECD principles and main areas of corporate governance which have been arranged taking into account the relevancy and priority of current issues with CG performance by Vietnamese companies:

### **1. The Responsibility of the Board of Directors:**

Principle 1: Establishing clear Roles, Responsibilities and Commitment of the Board

Principle 2: Establishing a Competent and Professional Board

Principle 3: Ensuring Effective Board Leadership and Independence

Principle 4: Establishing Board Committees

Principle 5: Ensuring Effective Performance for Board

Principle 6: Establishing and Maintaining an Ethical Corporate Culture

### **2. Control Environment:**

Principle 7: Establishing a Sound Risk Management and Control Environment

### **3. Disclosure and Transparency:**

Principle 8: Strengthening Company Disclosure Practices

### **4. Shareholder rights:**

Principle 9: Establishing a Framework for Effective exercise of Shareholder Rights

### **5. Stakeholder relations:**

Principle 10: Building Effective Stakeholder Engagement

Under each **Principle** there are **Sub-principles** which are followed by **Recommended Practices**. The Sub-principles can be considered as high-level statements of good practices. The Recommended Practices are objective criteria that are intended to identify the specific features of the good practices recommended for companies.

There are certain provisions of the Code which have already been reflected in the applicable laws and regulations for Vietnamese public and listed companies, as of the issuance date of this Code.

For companies' reference, we have provided an **Annex for mapping of the Code with existing corporate governance legal framework in Vietnam**. In the future, this Annex should be updated each time when key provisions of the legal framework are changed.

## Adoption of the Corporate Governance Code

*Public and listed companies must absolutely comply with all applicable laws, regulations, national and international standards as required elsewhere. All efforts have been taken to ensure there is no conflict between this Code and other laws and regulations. **However, if a conflict should arise, then laws and regulations prevail.***

Immediately after publication of the Code, **Vietnamese public and listed companies** are highly encouraged to:

- (i) use this Code as a guiding document to adopt good corporate governance practices; and**
- (ii) regularly disclose their implementation status of this Code in the Corporate Governance Report contained within their annual report that shall be disclosed on the company's website.**

Even though the Code is mainly aimed at guiding good governance practices for Vietnamese public and listed companies who are currently members of the two stock exchanges, other companies can also refer to the Code for guidance and adopt those appropriate or relevant to them as best practices.

## Promoting, Monitoring and Update of the Corporate Governance Code

As the issuer of this Code, the SSC, and also via the Hochiminh Stock Exchange and the Hanoi Stock Exchange, will promote good corporate governance practices, and shall monitor the Code voluntary adoption and related disclosures on a regular basis. The Code (and the Annex) shall be regularly reviewed and updated to ensure the continuing development of global and regional good practices.

# Common Corporate Governance Glossary

---

**Audit Committee** - the most common type of committee of the Board of Directors and is mandatory in certain countries and for certain companies. Audit committees play a critical role in assisting the Board to discharge its oversight responsibility for adequate and effective risk management, financial reporting, control, and governance.

**Board Charter** – a document outlining the role and responsibilities of the Board of Directors (Board), the powers of the Board, various Board Committees and their roles, separation of roles between the Board and Management, and policies and practices of the Board.

**Board of Directors** – the governing body elected by the shareholders that exercises the corporate powers of a corporation. The Board of Directors is responsible for setting the company’s strategy and business priorities, as well as guiding and controlling managerial performance, and for making decisions on matters that do not fall under the General Meeting of Shareholders’ authority.

**Corporate Governance** – involves a set of relationships between a company’s management, its board, its shareholders and other stakeholders. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those objectives and monitoring performance are determined. The purpose of corporate governance is to help build an environment of trust, transparency and accountability necessary for fostering long-term investment, financial stability and business integrity, thereby supporting stronger growth and more inclusive societies.



**Conflict of Interest** – means a situation that has or has the potential to undermine the impartiality of a person because of a clash of personal self-interest and professional or public interest, or in this case also the company’s interests. The self-interest may be pursued at the expense of the company’s interests.

In corporate governance, a conflict of interest refers to a situation where directors, senior managers, shareholders, employees or others have a direct and competing interest which actually or potentially or may be perceived to be in conflict with the person’s duties towards the company and its shareholders collectively.

**Corporate Secretary** - a senior management position in a public company. The corporate secretary plays an essential role in a company’s governance and administration by providing critical support to enable the Board of Directors and other key governing bodies of the company to perform their duties and responsibilities. This position has a wide range of responsibilities that cover the four main areas: Governance, Advice, Communication and Compliance.

**Executive director** – a director who has executive responsibility of day-to-day operations of a part or the whole of the organization.

**Internal Audit** - an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value to and improve an organization’s operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes<sup>3</sup>.

**Internal control** – a process designed and effected by the Board of Directors, Senior Management, and all levels of personnel to provide reasonable assurance on the achievement of objectives through efficient and effective operations; reliable, complete and timely financial and management information; and compliance with applicable laws, regulations, and the organization’s policies and procedures.

---

<sup>3</sup> Definition by the Institute of Internal Auditors IIA (<https://global.theiia.org>)

**Independent director** – a director who is independent in conduct, character and judgement, and has no relationship with the company, its related corporations, its substantial shareholders (i.e., holding 1% of voting shares or more<sup>4</sup>) or its officers that could interfere, or be reasonably perceived to interfere, with the exercise of the director's independent business judgement in the best interests of the company. (Refer to **Principle 3.2** for a complete definition).

**Management** – a group of executives given the authority by the Board of Directors to implement the policies it has laid down in the conduct of the business of the corporation.

**Material information** – information that may influence the investor's investment decision or that could reasonably be expected to move the market value of the company through share price movement if it was to be made known.

**Non-executive director** – a director who has no executive responsibility and does not perform any work related to the operations of the company, but is somehow related to the company.

**Related Party** – shall cover the company's subsidiaries, as well as affiliates and any party (including their subsidiaries, affiliates and special purpose entities), that the company exerts direct or indirect control over or that exerts direct or indirect control over the company; the company's directors; officers; shareholders and related interests, and their close family members, as well as corresponding persons in affiliated companies. This shall also include such other person or juridical entity whose interest may pose a potential conflict with the interest of the company.

---

<sup>4</sup> Clause 2(d), article 151 of the 2014 Law on Enterprise provides that an independent director is not a person who directly or indirectly holds at least 1% of the voting share holding of the company. However, this percentage could be higher (between 2% to 5%) according to international best practices.

**Related Party Transactions** – a transfer of resources, services or obligations between a reporting entity and a related party, regardless of whether a price is charged. It should be interpreted broadly to include not only transactions that are entered into with related parties, but also outstanding transactions that are entered into with an unrelated party that subsequently becomes a related party.

**Stakeholders** – any individual, organization or society at large who can either affect and/or be affected by the company’s strategies, policies, business decisions and operations, in general. This includes, among others, customers, creditors, employees, suppliers, investors, as well as the government and community in which it operates.

# The Responsibility of the Board of Directors

*“The corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the board, and the board’s accountability to the company and the shareholders.”*

*- G20/OECD Principles of Corporate Governance, 2015*

## **PRINCIPLE 1: ESTABLISHING CLEAR ROLES, RESPONSIBILITIES AND COMMITMENT OF THE BOARD**

**Through its entrepreneurial leadership, the Board should act on an informed basis and in the best long-term interests of the company with good faith, care and diligence, for the benefit of all shareholders, while having regard to relevant stakeholders.**

**Principle 1.1:** The Board should clearly define and disclose the full scope of its roles, responsibilities and accountabilities.

### **Recommended Practices:**

- 1.1.1 The Board should adopt a separate Board charter that clearly defines its roles, responsibilities and accountabilities; the Board charter should be disclosed on the company’s website.
- 1.1.2 The Board should review and guide corporate strategy, major plans of action, risk policy, annual budgets and business plans; set performance objectives; monitor implementation and corporate performance; and oversee major capital expenditures, acquisitions and divestitures.

- 1.1.3 The Board should monitor the effectiveness of the company's governance, environmental and social policies and practices, and adhere to applicable laws.
- 1.1.4 The Board should embody high standards of business ethics and oversee the implementation of codes of conduct that engender a corporate culture of integrity.
- 1.1.5 The Board should assess the major risks facing the company and the steps taken by management to monitor and control such risks.
- 1.1.6 The Board should oversee the integrity of the company's accounting and financial reporting systems, including the independent audit, and that appropriate systems of control are in place, in particular, systems for risk management, financial and operational control, and compliance with the law and relevant standards.
- 1.1.7 The Board should select, compensate, monitor and, when necessary, replace key executives and oversee their succession planning.
- 1.1.8 The Board should align key executive and board remuneration fairly with risk appetite and the longer-term interests of the company and its shareholders.
- 1.1.9 The Board should monitor and manage potential conflicts of interest of management, board members, supervisory board (if applicable) and shareholders, including misuse of corporate assets and abuse in related party transactions.
- 1.1.10 The Board should oversee the process of disclosure and communications of the company.

**Principle 1.2:** Board members should fully understand their fiduciary duties to act on a fully informed basis, in good faith, with due diligence and care, and in the best interest of the company and the shareholders, while taking into account the interest of the company's relevant stakeholders.

### Recommended Practices:

- 1.2.1 Board members should perform their duties in good faith and in the best interest of the company and all shareholders, avoiding all potential or actual conflicts of interest.
- 1.2.2 Board members who are working within the structure of a group of companies: even though a company might be controlled by another entity, the duty of loyalty for a board member relates to the company and all its shareholders and not to the controlling entity of the group.
- 1.2.3 Board members should exercise maximum care and prudence in the performance of their duties that may be expected from a good director in a similar situation and under similar circumstances.
- 1.2.4 Board members should fully understand the Board's roles and responsibilities as described in the law and company policies; and help ensure the Board is effectively discharging its roles and responsibilities.
- 1.2.5 Board members should inform themselves of applicable corporate governance and ethics requirements and ensure the company continuously acts in accordance with its policies on good governance and ethical conduct.
- 1.2.6 Board members should actively participate in overseeing the activities of the company, in discussions of respective bodies and make adequate efforts to obtain the information with regard to the discussed matters. Board members are expected to have reviewed all materials distributed to them prior to board meetings in order to be prepared for their contributions in the board room.
- 1.2.7 Each board member has a responsibility to attend all Board meetings of the Company during a year.
- 1.2.8 Unless required to do so by law, board members should not, during their membership on the Board or afterwards, disclose any information that they know or should know to be of a confidential nature and that came to their knowledge through their work at the company's Board. Board members should not use such confidential information for their personal benefit.

- 1.2.9 If Board members resign or are unable to perform their functions, the Board should immediately take steps necessary to ensure substitution or replacement on the Board following best practices guidance and in accordance with current law and regulations.

**Principle 1.3:** Together with senior management, the Board should promote good corporate governance culture within the company and monitor its effectiveness at all time.

**Recommended Practices:**

- 1.3.1 The board of directors sits at the center of the corporate governance system of the company and plays a critical oversight role.
- 1.3.2 The Board should ensure the company adopts its own corporate governance code that is based upon principles of transparency, accountability, responsibility, and fairness, in line with best practices and current regulations to demonstrate the company's commitment towards good corporate governance.
- 1.3.3 To foster the confidence of shareholders, employees, investors, and the public, a corporate governance code should reach beyond compliance with established local legal and regulatory frameworks to embrace both nationally and internationally recognized corporate governance best practices.
- 1.3.4 The Board should actively conduct a regular review of the corporate governance implementation of the company to ensure that there are clear lines of accountability for management throughout the organization.
- 1.3.5 The Company should disclose its governance structures and policies, in particular, the content of any corporate governance code or policy and the process by which it is implemented. It is also good practice to disclose the company charter, board charters, corporate governance code and, where applicable, committees' structures and charters.

**Principle 1.4:** The Board should be responsible for ensuring and adopting an effective succession planning program for directors, CEO and key executive management positions to ensure growth and a continued increase in the shareholders' value.

### Recommended Practices:

- 1.4.1 The transfer of company leadership to highly competent and qualified individuals is the goal of succession planning. It is the Board's responsibility to implement a process to appoint competent, professional, honest and highly motivated management officers who can add value to the company.
- 1.4.2 A good succession plan is linked to the documented roles and responsibilities for each position, and should start in objectively identifying the key knowledge, skills, and abilities required for the position.
- 1.4.3 For any potential candidate identified, a professional development plan is defined to help the individuals prepare for the job (e.g., training to be taken and cross experience to be achieved).
- 1.4.4 The process is conducted in an impartial manner and aligned with the strategic direction of the organization.

## PRINCIPLE 2: ESTABLISHING A COMPETENT AND PROFESSIONAL BOARD

**The company should elect and maintain professional, objective and well-functioning Board given its role in ensuring company's profitability and sustainability for the best interest of the company and its all shareholders.**

**Principle 2.1:** Collectively, the Board should possess a diversified and broad range of views, expertise, skills, and competencies, sufficient to provide effective stewardship and oversight of the company.



**Recommended Practices:**

- 2.1.1 Board diversity is crucial because it allows the company to take advantage of a plurality of arguments and of a richer and more reliable decision-making process.
- 2.1.2 The composition of the board of directors must consider diversity of knowledge, experiences, behaviours, cultural aspects, age and gender.
- 2.1.3 The Board must ensure that the executive management defines and promotes policies that provide equal opportunities for women to access high leadership positions within the organization.
- 2.1.4 The Board should develop Board skills matrix with a description of the role and capabilities required for Board appointments, including factors such as independence, diversity, age, gender, future succession planning, integrity, skills, expertise, breadth of experience, knowledge about the company's business and industry, and willingness to devote adequate time and effort to Board responsibilities in the context of the existing composition and needs of the Board and its committees.
- 2.1.5 The Board, with assistance of nomination committee, should select and recommend director nominees for election by shareholders. The nomination committee of the Board should oversee the development and implementation of the formal board nomination process. The Board should disclose the process in appointing new directors, and the criteria used to select new directors.
- 2.1.6 All shareholders should have the opportunity to nominate candidates to the Board of Directors. The shareholders owning at least 5 (five) percent of company's shares should be provided with **a right** to propose nominees. The shareholders owning less than 5 (five) percent of company's voting shares should be provided with **the opportunity** to propose nominees. The deadlines for nominee director proposals, procedures for considering them and including into the agenda should be determined in the Board charter.

- 2.1.7 An odd number of Board members between five and eleven is recommended. This number may vary according to the company's industry, size, complexity, as well as where it is in its life cycle, and whether what committees need to be created.
- 2.1.8 The Board should aim to have at least two female members or 30% of female directors to optimize the benefits of gender diversity on board.

Although the right mix of skills vary across companies, the following **board expertise** are useful to consider:

- ✓ Financial expertise, including knowledge of finance, accounting and audit.
- ✓ Risk management expertise.
- ✓ Marketing expertise: an understanding of marketing techniques and practices.
- ✓ Information technology (IT): an understanding of the use of systems for storing, retrieving and transferring information.
- ✓ Professional experience: relevant years of professional experience in the relevant sector (15-20 years)
- ✓ Legal expertise: knowledge of the regulatory environment of the relevant industry related to the company and understanding of the regulatory, legal, fiduciary and ethical requirements affecting directors.
- ✓ Business management expertise: familiarity with up-to-date business management techniques and related ethics.
- ✓ Business environment: awareness of major external influences on the general company and commercial environment, including political, economic, social and technological issues.
- ✓ Sector-specific experience: familiarity with industry trends and developments, to be able to guide management in setting strategy.

- ✓ International experience: knowledge of operations in a foreign country can also be of great benefit, for example in case of opening offices or launching products in foreign countries.
- ✓ Good gender distribution (with at least two female directors) should also be a priority in board composition.

In addition, regarding the qualifications of board members, some of **the characteristics and skills** required for board members include:

- ✓ alignment and commitment to the organization's principles, values, and code of conduct
- ✓ strategic vision
- ✓ willingness to defend their point of view, based on their own judgement
- ✓ ability to communicate
- ✓ time availability
- ✓ ability to work as part of a team
- ✓ knowledge of the best practices for corporate governance
- ✓ ability to interpret management, accounting, and financial or non-financial reports

**Principle 2.2:** The Board should be composed of at least two-thirds of non-executive directors who possess the necessary qualifications to effectively participate and help secure objective, independent judgment on corporate affairs and to substantiate proper checks and balances.

### Recommended Practices:

- 2.2.1 The right combination of executive directors and non-executive directors (NEDs), which include independent directors (*see Principle 3.1*), ensures that no director or small group of directors can dominate the decision-making process.

- 2.2.2 Further, a board composed of at least two-thirds NEDs assures protection of the company's interest over the interest of the individual shareholders.
- 2.2.3 The company determines the qualifications of the NEDs that enable them to effectively participate in the deliberations of the Board and carry out their roles and responsibilities.

**Principle 2.3:** The Board shall appoint a professionally qualified **Corporate Secretary** who is accountable directly to the Board of Directors on all matters to do with the proper functioning of the Board.

### Recommended Practices:

- 2.3.1 The modern Corporate Secretary is normally a senior management position of the company and is now expected to provide professional guidance to shareholders, boards, individual directors, management, and other stakeholders on the governance aspects of strategic decisions.
- 2.3.2 The Corporate Secretary typically would act as a bridge for information, communication, advice, and arbitration between the board and management. The Corporate Secretary would also act as a bridge between the company and its shareholders and stakeholders, however in big companies this is the job of an "investor relations officer".
- 2.3.3 The roles and responsibilities of a Corporate Secretary include, but are not limited to the following:
- a. Manage all board and committee meeting logistics, attend and record
  - b. Minutes of all board and committee meetings and facilitate board communications;
  - c. Advise the board and board committees on its roles and responsibilities;
  - d. Facilitate the orientation of new directors and assist in director training and development;
  - e. Advise the board on corporate disclosures and compliance with company and securities regulations and listing requirements;

- f. Manage processes pertaining to the annual shareholder meeting;
- g. Monitor corporate governance developments and assist the board in applying governance practices to meet the board's needs and stakeholders' expectations; and
- h. Serve as a focal point for stakeholders' communication and engagement on corporate governance issues.

2.3.4 To carry out his/her role effectively, a corporate secretary needs to act with the highest integrity and independence in protecting the interests of the company, its shareholders, and others with a legitimate interest in the company's affairs. This level of responsibility calls for a thorough knowledge of the business environment in which the company operates as well as of the laws, rules, and regulations that govern its activities. The Corporate Secretary should undertake continuous professional development and maintain neutrality and objectivity in supporting the Board and relevant bodies in its work.

**Principle 2.4:** The Company should provide in its Board Charter and Corporate Governance Regulations a policy on the continuing development of directors, including an orientation program for first-time directors and relevant annual continuing training for all directors.

### Recommended Practices:

- 2.4.1 All directors should be properly oriented upon joining the board to ensure that new members are appropriately apprised of their duties and responsibilities before beginning their directorships.
- 2.4.2 The orientation program shall be developed by the Board (with support of its relevant committee or the Corporate Secretary) and covers key corporate governance topics (including this Code) and an introduction to the company's business, its Charter and Code of Conduct. It should be able to meet the specific needs of the company and the individual directors and aid any new director in effectively performing his or her functions.

- 2.4.3 Board members should have the necessary resources and network to develop and maintain their knowledge, skills, and expertise to help promote effective board performance and continuing qualification of the directors in carrying out their duties and responsibilities.
- 2.4.4 All directors should attend at least one corporate governance or director training program organized by an accredited and professional organization to ensure they understand key principles of good corporate governance and strive to update themselves annually with the latest governance trends and requirements.
- 2.4.5 The Company should disclose within the Corporate Governance Section of their annual reports the policies and practices of professional development and training for board members, both as part of the onboarding process and on an ongoing basis.

Professional development and training can provide directors with:

- New skills
- Increased professionalism
- Greater awareness of relevant issues
- Access to current requirements and trends on governance and other issues
- Opportunities to discuss issues with peers and facilitators

A variety of organizations contribute to the professional development and training of directors. These include securities commission, stock exchanges, financial institutions, government and industry regulators, business associations, chambers of commerce, higher education, and institutes of director.

According to international best practices, director training is delivered primarily by two types of organization. The first category includes corporate governance associations, which work towards improving corporate governance and provide training to advance that effort. The other includes organizations that focus on the directors themselves, which support, represent, and set standards.

Please access to below link to the member list of the Global Network of Director Institutes (GNDI)

<https://gndi.weebly.com/members.html>

## PRINCIPLE 3: ENSURING EFFECTIVE BOARD LEADERSHIP AND INDEPENDENCE

**The Board should endeavor to exercise an objective and independent judgment on all corporate affairs.**

**Principle 3.1:** Once elected, all board members have a responsibility to the company, regardless of the shareholders, shareholder group, administrator or stakeholder who appointed them to the position.

### Recommended Practices:

- 3.1.1 Board members must perform their duties based on technical knowledge, with full objectivity and without the influence of any personal or professional relationships. They must create and preserve value for the organization as a whole, within the appropriate legal and ethical guidelines.
- 3.1.2 Board members who are conflicted on a particular matter must refrain from participating in the discussion and the decision on that specific issue. Board members who feel they can no longer maintain an appropriate level of objectivity in discharging their duties due to improper pressure or influence, should resign from the board if they cannot otherwise mitigate the issue.
- 3.1.3 Board members should not serve as paid consultants or advisors to the company.

**Principle 3.2:** To promote independent judgment by all board members and the integrity of the governance system, boards should have **at least one-third independent directors**.

### Recommended Practices:

- 3.2.1 The presence of independent directors in the Board ensures the exercise of independent judgment on corporate affairs and proper oversight of managerial performance, including prevention of conflict of interests and balancing of competing demands of the corporation.
- 3.2.2 There is increasing global recognition that the presence of independent directors on the Board will help ensure more objective decision-making, particularly in conflict of interest situations.
- 3.2.3 In addition, experts have recognized that there are varying opinions on the optimal number of independent directors in the Board. However, the ideal number ranges from **one-third to a substantial majority**.

IFC defines “Independent Director” as a director who:

1. Has not been employed by the Company or its Related Parties in the past five years
2. Is not, and is not affiliated with a company that is an advisor or consultant to the Company or its Related Parties
3. Is not affiliated with a significant customer or supplier of the Company or its Related Parties
4. Has no personal service contracts with the Company, its Related Parties, or its senior management
5. Is not affiliated with a non-profit organization that receives significant funding from the Company or its Related Parties
6. Is not employed as an executive of another company where any of the Company’s executives serve on that company’s board of directors
7. Is not a member of the immediate family of an individual who is, or has been during the past five years, employed by the Company or its Related Parties as an executive officer
8. Is not, nor in the past five years has been, affiliated with or employed by a present or former auditor of the Company or of a Related Party



9. Is not a controlling person of the Company (or member of a group of individuals and/or entities that collectively exercise effective control over the Company) or such person’s brother, sister, parent, grandparent, child, cousin, aunt, uncle, nephew or niece or a spouse, widow, in-law, heir, legatee and successor of any of the foregoing (or any trust or similar arrangement of which any such persons or a combination thereof are the sole beneficiaries) or the executor, administrator or personal representative of any Person described in this sub-paragraph who is deceased or legally incompetent.

(For the purposes of this definition, a person shall be deemed to be “affiliated” with a party if such person (i) has a direct or indirect ownership interest in; or (ii) is employed by such party; “Related Party” shall mean, with respect to the Company, any person or entity that controls, is controlled by or is under common control with the Company).

*Sources: IFC Corporate Governance Manual*

*Additionally, clause 2(d), article 151 of the 2014 Law on Enterprise provides that an independent director is not a person who directly or indirectly holds at least 1% of total voting share of the company.*

**Principle 3.3:** The Board should ensure that its independent directors possess the necessary qualifications and none of the disqualifications for an independent director to hold the position.

### Recommended Practices:

- 3.3.1 Independent directors need to possess a good general understanding of the industry they are in.
- 3.3.2 It is worthy to note that independence and competence should go hand-in-hand.

- 3.3.3 It is important that independent directors possess the qualifications and stature that would enable them to effectively and objectively participate in the deliberations of the Board.
- 3.3.4 All companies should have at least one independent director who have financial expertise and experience to participate and lead the Audit Committee.

**Principle 3.4:** The Board's independent directors should serve for a maximum cumulative term of nine years.

### Recommended Practices:

- 3.4.1 Service in a board for a long duration may impair a director's ability to act independently and objectively. Hence, the tenure of an independent director is set to a cumulative term of nine years.
- 3.4.2 After nine years, the independent director should be perpetually barred from re-election as such in the same company, but may continue to qualify for nomination and election as a non-independent director.

**Principle 3.5:** The Board should designate a lead director among the independent directors if the Chairman of the Board is not independent, including if the positions of the Chairman of the Board and Chief Executive Officer (CEO) are held by one person.

### Recommended Practices:

- 3.5.1 The Chairman of the Board and the CEO are separate persons to ensure an appropriate balance of power, increased accountability, and greater capacity of the Board for independent decision making. It is also recommended that the Chairman is an independent director.
- 3.5.2 In cases where the Chairman is not independent and where the roles of Chair and CEO are combined, putting

in place proper mechanisms ensures independent views and perspectives. More importantly, it avoids the abuse of power and authority, and potential conflict of interest.

- 3.5.3 A suggested mechanism is the appointment of a strong “lead director” among the independent directors and it is also recommended that boards are comprised of majority of independent directors where the Chairman is not independent.
- 3.5.4 This lead director has sufficient authority to lead the Board in cases where the remaining directors (including the dual Chairman-CEO) have clear conflicts of interest.

The functions of the **lead director** include, among others, the following:

- a. Serves as an intermediary between the Chairman and the other directors when necessary;
- a. Convenes and chairs meetings of the nonexecutive directors; and
- b. Contributes to the performance evaluation of the Chairman, as required.

## PRINCIPLE 4: ESTABLISHING BOARD COMMITTEES

**The Board should set up specialized Board committees to support the Board in the performance of its functions and to avoid any conflicts of interest.**

**Principle 4.1:** The Board should set up an audit committee and ensure that it has adequate resources and authorities. The audit committee should ensure that proper internal controls are maintained and the company is in compliance with all relevant laws and regulations.

### Recommended Practices:

- 4.1.1 The Board should create an audit committee which should be composed of minimum three Board members, all non-executives and a majority of whom, including the committee chair, should be independent.
- 4.1.2 The committee should have collective knowledge in terms of internal audit, IFRS and VAS accounting, compliance, financial reporting and control. The chair of the audit committee should have financial expertise and be an independent director.
- 4.1.3 The role and responsibilities of audit committee should be covered in separate charter which should be adopted by the Board and disclosed at company's website. The authorities, composition and working procedures specified in audit committee charter should be developed as a practical benchmark, against which performance of the audit committee would be evaluated.
- 4.1.4 The primary responsibilities of the audit committee are to:
- i. Oversee the integrity of the financial statements of the company and any formal announcements relating to the company's financial performance;
  - ii. Review the company's internal financial controls, internal control and risk management systems;
  - iii. Review related party transactions which meet the Board or shareholders' meeting approval threshold and make a recommendation on these transactions to the Board or shareholders for approval;
  - iv. Oversee the company's internal audit function;
  - v. Recommend the appointment, remuneration and terms of engagement of the external auditor for the Board's review and approval (before submitting to the AGM for final approval);
  - vi. Monitor and review the external auditors' independence and objectivity and the effectiveness of the audit process, especially when the company use non-audit services of the external auditors;
  - vii. Develop and implement policy on the engagement of the external auditor to supply non-audit services; and

- viii. Ensure the company's compliance with all legal and regulatory requirements and other internal regulations of the company.

**Principle 4.2:** The Board should establish a competent risk management committee to ensure that the risks inherent to the company's business activities are properly managed.

#### Recommended Practices:

- 4.2.1 The Board should establish risk management committee with at least three non-executive directors, the majority of whom, including the committee chairman, should be independent.
- 4.2.2 The Board should adopt a risk management committee charter which should be made publicly available via company's website. The authorities, composition and working procedures specified in the risk management committee charter should be developed as a practical benchmark, against which performance of the risk management committee would be evaluated.
- 4.2.3 The primary responsibilities of the risk management committee are to:
- i. Approve and oversee the company's processes and policies in identifying and managing risk;
  - ii. Oversee and monitor senior management's performance in implementing the company's risk management policy;
  - iii. Review and recommend for Board approval risk appetite and risk management strategies;
  - iv. Recommend to the Board exposure limits and risk-taking authority delegated to chief executive officer (CEO) and senior management;
  - v. Consider risk aspects of strategies and proposals by management;
  - vi. Monitor the effectiveness of the risk management function and ensure that there are adequate resources and systems in place to meet desired level of capability and exceed minimum compliance requirements; and

- vii. Establish continuing education programs to improve member knowledge of risk management.
- 4.2.4 Subject to legal requirements on company size, its nature of business environment and other factors, if there is no urgent need to establish the separate risk management committee, the audit committee may combine audit and risk management oversight responsibilities.

**Principle 4.3:** The Board should establish corporate governance, nomination and remuneration committee to strengthen the effectiveness of company's corporate governance framework and ensure that the company's nomination and remuneration policies and practices support the successful appointment, development, and retention of directors and managers.

### Recommended Practices:

- 4.3.1 The Board should establish corporate governance, nomination and remuneration (CGNR) committee which should be composed of at least three qualified non-executive directors, the majority of whom, including the committee chairman, should be independent.
- 4.3.2 The Board should adopt CGNR committee charter which should be made publicly available via company's website. The authorities, composition and working procedures specified in the CGNR committee charter should be developed as a practical benchmark, against which performance of the CGNR committee would be evaluated.
- 4.3.3 The primary responsibilities of the CGNR committee are to:
- i. Develop, recommend and annually review company's corporate governance policies and oversee corporate governance matters;
  - ii. Identify individuals qualified to become Board members and recommend such individuals to the Board for nomination for election to the Board;
  - iii. Make recommendations to the Board concerning committee appointments (other than the CGNR Committee);

- iv. Coordinate an annual evaluation of the Board, directors and committees;
- v. Ensure the compliance with the company's corporate governance policy (manual) and the Code of Conduct;
- vi. Assist the Board with discharging its responsibilities relating to the remuneration of the directors, CEO, senior management, the company secretary and such other members of the management as it is designated to consider by the Board;
- vii. Oversee the administration of the company's compensation and benefits plans; and
- viii. Prepare an annual report on remuneration policy and practices which will form part of the company's annual report.

## **PRINCIPLE 5: ENSURING EFFECTIVE PERFORMANCE FOR BOARD**

**The best measure of the Board's effectiveness is through board assessment and remuneration process. The Board should regularly carry out evaluations to appraise its performance as a body, and assess whether it possesses the right mix of backgrounds and competencies, in addition to having a motivated and transparent remuneration for board members**

**Principle 5.1:** The Board should conduct an annual self-assessment of its performance, including the performance of the Chairman, individual members and committees. Every three years, the assessment should be supported by an external facilitator.

### **Recommended Practices:**

- 5.1.1 Board assessment helps the directors to thoroughly review their performance and understand their roles and responsibilities.

- 5.1.2 The periodic review and assessment of the Board's performance as a body, the board committees, the individual directors, and the Chairman show how the afore-mentioned should perform their responsibilities effectively.
- 5.1.3 In addition, it provides a means to assess a director's attendance at board and committee meetings, participation in boardroom discussions and manner of voting on material issues.
- 5.1.4 The use of an external facilitator in the assessment process increases the objectivity of the same. The external facilitator can be any independent third party such as, but not limited to, a consulting firm, academic institution or professional organization.

**Principle 5.2:** The Board should have in place a system that provides, at the minimum, criteria and process to determine the performance of the Board, the individual directors, and its committees. Such a system should allow for a feedback mechanism from the shareholders.

### Recommended Practices:

- 5.2.1 Disclosure of the criteria, process and collective results of the assessment ensures transparency and allows shareholders and stakeholders to determine if the directors are performing their responsibilities to the company.
- 5.2.2 Companies are given the discretion to determine the assessment criteria and process, which should be based on the mandates, functions, roles and responsibilities provided in the Board and Committee Charters.
- 5.2.3 In establishing the criteria, attention is given to the values, principles and skills required for the company. Normally, the Corporate Governance Nomination and Remuneration Committee (*see Principle 4.3*) oversees the evaluation process.



**Principle 5.3:** When proposing director remuneration to the shareholders' meeting for approval, the board should consider whether the remuneration structure is appropriate for the directors' respective roles and responsibilities, linked to their individual and company performance, and provide incentives for the board to lead the company in meeting its objectives, both in the short and long term.

### Recommended Practices:

- 5.3.1 The board's remuneration committee (*see Principle 4.3*) with the majority of its members and the chairman being independent directors is responsible for setting the remuneration policy.
- 5.3.2 The remuneration of the board should be consistent with the company's strategies and long-term objectives, and reflect the experience, obligations, scope of work, accountability and responsibilities, and contribution of each director. Directors who have additional roles and responsibilities, such as a member of a committee, should be entitled to additional remuneration, comparable to industry practice.
- 5.3.3 Shareholders must approve the board remuneration structure, including level and pay components (both cash-based and non-cash compensation). The board should consider the appropriateness of each pay component, both in terms of fixed rates (such as retainer fee and attendance fee) and remuneration paid according to the company's performance (such as bonus and rewards). The remuneration should reflect the values that the company creates for shareholders taking a long-term perspective on company performance, and the pay level should not be too high so as to avoid the board excessively focusing on the company's short-term results.

## PRINCIPLE 6: ESTABLISHING AND MAINTAINING AN ETHICAL CORPORATE CULTURE

**Members of the Board are duty-bound to apply high ethical standards, taking into account the interests of all stakeholders.**

**Principle 6.1:** The Board should ensure the adoption a Code of Business Conduct and Ethics to set an appropriate ethical business culture within the Company. This Code would provide standards for professional and ethical behaviors, as well as articulate acceptable and unacceptable conduct and practices in internal and external dealings. The Code should be properly disseminated to the Board, Senior Management and employees. It should also be disclosed and made available to the public through the company website.

### Recommended Practices:

- 6.1.1 A Code of Business Conduct and Ethics formalizing ethical values is an important tool to instill an ethical corporate culture that pervades throughout the company.
- 6.1.2 The main responsibility to create and design a Code of Business Conduct and Ethics suitable to the needs of the company and the culture by which it operates lies with the Board.
- 6.1.3 To ensure proper compliance with the Code, appropriate orientation and training of the Board, Senior Management and employees on the same are necessary.

**Principle 6.2:** The Board should ensure the proper and efficient implementation and monitoring of compliance with the Code of Business Conduct and Ethics and internal policies.

### Recommended Practices:

- 6.2.1 The Board has the primary duty to make sure that the internal controls are in place to ensure the company's

compliance with the Code of Business Conduct and Ethics and its internal policies and procedures. Hence, it needs to ensure the implementation of said internal controls to support, promote and guarantee compliance.

- 6.2.2 This includes efficient communication channels, which aid and encourage employees, customers, suppliers and creditors to raise concerns on potential unethical/ unlawful behavior to the Board’s appropriate communication channel, without fear of retribution.
- 6.2.3 A company’s ethics policy can be made effective and inculcated in the company culture through a communication and awareness campaign, continuous training to reinforce the code, strict monitoring and implementation and setting in place proper avenues where issues may be raised and addressed without fear of retribution.

**Principle 6.3:** The Board of Directors is the focal point of and collectively bears accountability for the governance of the company, its long-term success and the delivery of sustainable value to its stakeholders. The Board should set the role model for management and employees of the Company to follow.

**Recommended Practices:**

- 6.3.1 The Board and management of the Company shall act in an ethical manner, with honesty and integrity in all of its dealings with and on behalf of the company and its shareholders at all times.
- 6.3.2 The Board and management of the Company shall ensure that all deliberations, decisions and actions are founded on core values underpinning good governance – responsibility, accountability, fairness and transparency.
- 6.3.3 The Board and management of the Company shall ensure that the company complies with applicable laws, regulations, standards and internal policies.

# Control Environment

## PRINCIPLE 7: ESTABLISHING A SOUND RISK MANAGEMENT AND CONTROL ENVIRONMENT

The Company should have in place a sound risk management framework and an effective internal control system. The Board has the ultimate responsibility for the Company's risk management framework and it should oversee the establishment and functioning of internal control system in the Company. The Board should establish control bodies of the Company and provide oversight to them.

**Principle 7.1:** The Board of Directors should ensure integration of strategy, risk and control, and oversee the effectiveness of company's internal control system.

### Recommended Practices:

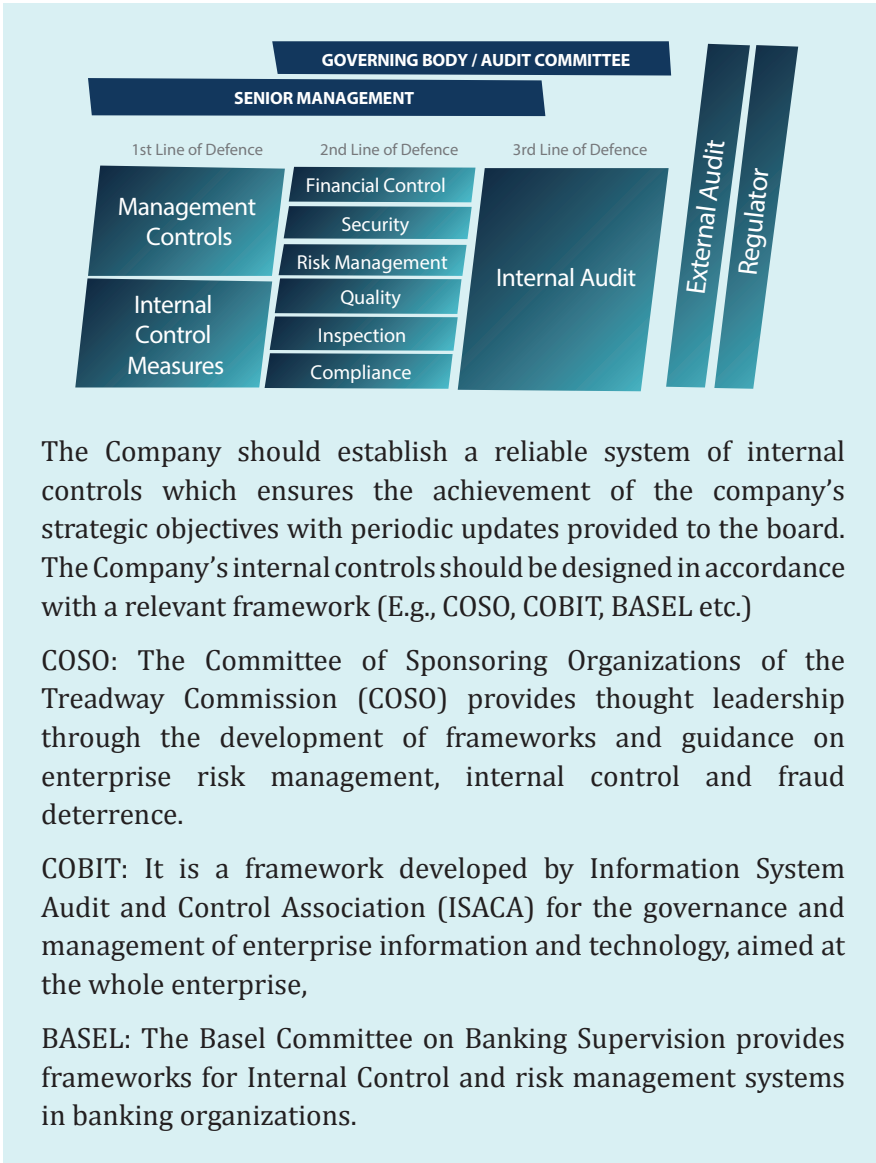
- 7.1.1 The Board has the ultimate responsibility for oversight of the company's risk management and internal control frameworks. The Board should ensure that an effective means of risk oversight is in place and clear lines of responsibility and accountability throughout the organization is enforced.
- 7.1.2 The Board should approve strategic plans and monitor their effective implementation. The Board with the assistance from the audit and risk committees should periodically review the effectiveness of company's internal controls. Board's agenda on internal control should not be static and it should be tailored to the issues and risks that demand Board's highest attention.
- 7.1.3 Audit and Risk Committees should ensure that the management team is equipped with the mechanisms and internal controls to identify, assess, and mitigate risks, with

a view to keeping them at levels in line with the company's risk appetite. The internal control system should have forward-looking and pro-active perspectives in an attempt to anticipate potential risks. Committees should organize face-to-face meetings with the executive team to understand the most pressing internal control issues.

- 7.1.4 The Board should ensure that all necessary control bodies (E.g. risk management, compliance, internal audit) within the company are established with adequate standing, authority and reporting lines.
- 7.1.5 All board-level committees should ensure adequate flow of information, on individual incidents or themes that might indicate an underlying or emerging risk, among the committees.
- 7.1.6 The Board, with an aim to support the internal control framework, should develop a whistle-blowing mechanism which would enable employees and stakeholders to make early disclosures about wrongdoings, so that problems can be identified and resolved. Employees should be protected from possible reprisals and they should not be at risk of losing their job or suffering any form of retribution as a result of reporting an alleged wrongdoing.

To ensure the effectiveness of a company's **risk management framework**, the board and senior management need to be able to rely on adequate line functions – including monitoring and assurance functions – within the company. The 'Three Lines of Defense' model is internationally recognized as a way of explaining the relationship between these functions and as a guide to how responsibilities should be divided:

- **the first line of defense** – functions that own and manage risk
- **the second line of defense** – functions that oversee or specialize in risk management, compliance
- **the third line of defense** – functions that provide independent assurance, above all internal audit.



**Principle 7.2:** The Board of Directors should establish an internal audit function that provides objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations.

### Recommended Practices:

- 7.2.1 The company should have an independent internal audit function that provides assurance to the Board as to the effectiveness and efficiency of the company's governance, risk management framework and internal control system. The internal auditor's authority, composition, remuneration, annual budget, working procedures and other relevant matters are regulated in a separate internal audit charter approved by the audit committee.
- 7.2.2 The Head of Internal Audit (Chief Audit Executive) should directly report to the Board or Audit Committee<sup>5</sup>. The Head shall be a senior executive of the organization (but not part of the senior management team). Appointment and dismissal of the Head of Internal Audit shall be approved by the audit committee.
- 7.2.3 The internal audit function should be established in line with applicable legal requirements and the standards adopted by the Institute of Internal Auditors (IIA)<sup>6</sup> which are widely accepted as international best practices.
- 7.2.4 Audit committee should receive results of the annual risk assessment, internal audit reports, results of quality assessment and improvement plan of the internal audit department, updates on key audit issues, extensions on audit resolutions; and provide necessary guidance.

<sup>5</sup> Currently, the Law on Credit Institutions and related regulations applicable to financial institutions and banks have different provisions compared with Audit Committee's recommended practices of this Code

<sup>6</sup> The Institute of Internal Auditors (<https://global.theiia.org>) is the internal audit profession's most widely recognized advocate, educator, and provider of standards, guidance, and certifications. Established in 1941, the IIA today serves more than 200,000 members from more than 170 countries and territories.

**Principle 7.3:** The Board should establish a compliance function as a second line of defense with the necessary standing and authority.

**Recommended Practices:**

- 7.3.1 The company should have a compliance function that ensures proper compliance with all applicable external laws and regulations as well as internal policies. The compliance function shall monitor activities of the company and its employees to ensure compliance and report to senior management and the Board on a regular basis.
- 7.3.2 Compliance unit will be able to discharge its function better when its independence is reinforced through a direct reporting line to the Board. The Head of Compliance should have the necessary standing and authority within the Company. The Head should have direct and unfiltered access to the Board or a board-level committee (E.g., Risk Committee, Audit Committee). The Board or its related Committee should receive periodic updates from the Compliance function.
- 7.3.3 The Head of Compliance should advise senior management and the Board on the applicable laws, rules and standards, including keeping informed on developments in the area; educate staff on compliance issues; identify, document, assess, measure, monitor and report the compliance risks associated with the Company's business activities.

All companies need to make sure that they have a control mechanism that help them conduct their operations and activities ethically and in compliance with the applicable laws and regulations.

To achieve these objectives companies operating in highly regulated environments (E.g. Banking, Oil and Gas, Pharmaceutical, Mining industry etc.) should establish a separate compliance department, however, a separate compliance department may not be required for other types of companies. Companies should assess the need for a dedicated compliance department based on the complexity of their operations, regulatory requirements among others.



**Principle 7.4:** The Board should oversee the Company's enterprise-wide risk management and ensure the risk management activities help the Company in making better and risk-informed strategic decisions, and managing risks within the Company's risk appetite.

### Recommended Practices:

- 7.4.1 The Board should regularly monitor implementation of the company's strategy and discuss business risks, the management's assessment of the internal risk management and control systems, and any significant changes to such systems. The Board should ensure that sufficient time is devoted to discussing risk-management strategy, including social and environmental risks, activities and outcomes, at Board meetings.
- 7.4.2 The Board should set the risk appetite and risk tolerance limits per the company's strategy. The Board should ensure that company's risk management framework is reviewed at least on an annual basis. Audit Committee should receive a report from the internal audit on the effectiveness of the risk management framework on an annual basis.
- 7.4.3 The Board should develop and publish a risk management policy with clear risk management framework and structure. This framework should incorporate a "three lines of defense" concept, where management is the first line of defense, risk management and compliance functions are the second line of defense, and internal audit is the third line of defense.
- 7.4.4 Board with an aim to encourage prudent risk taking should ensure that executive remuneration packages aligned with the long-term interest of the shareholders and are adjusted for all types of risks (E.g. operational risks, reputational risks). Organizations can employ risk-adjustment measures such as deferral of payment, longer performance periods etc. when designing their remuneration framework.

- 7.4.5 The company should appoint a Chief Risk Officer (CRO) to head its risk management function. The CRO should have direct access to the Board and/or Risk/Audit Committee..
- 7.4.6 The CRO is responsible and accountable for the execution of the risk management policy and development of risk management strategies.

**Principle 7.5:** The Board should ensure that foundation and framework for a cyber-resilient company are properly established.

### Recommended Practices:

- 7.5.1 The Board should have the necessary capacity to understand cybersecurity risks and the related legal implications. If necessary, the Board should seek independent cybersecurity expertise to have discussions on this topic.
- 7.5.2 Cybersecurity risk should be dealt as part of the company's enterprise-wide risk management rather than a separate issue. Adequate time should be given to the cybersecurity on board agenda to ensure satisfactory cyber protection.
- 7.5.3 The Board should approve company's strategy on identification and mitigation of cyber risks including the transfer of risks through insurance.
- 7.5.4 The Board should seek annual reports from the internal auditors on the company's cybersecurity program.

**Principle 7.6:** The Board of Directors should establish the selection criteria for the external auditor; evaluation of the quality of work of the external auditor; and set procedures for follow-up on external auditors' recommendations.

**Recommended Practices:**

- 7.6.1 External auditor will be appointed by the general assembly (unless required by specific laws otherwise). Audit Committee should report to the board and the annual general assembly the Committee's recommendations with respect to the selection of the external auditor, engagement fees and the overall terms of service to be provided by the external auditor.
- 7.6.2 Audit committee should determine and oversee the audit quality indicators (E.g., external auditor's compliance with independence requirements, years of audit experience and industry specialization, attrition rate etc.) and oversee the work of external auditor and the effectiveness of the audit process. The committee should review the company's policies on external auditor (E.g. selection, rotation, performance assessment etc.) and report to the board the Committee's recommendations for any modification of such policies.
- 7.6.3 External auditor should be independent, well-qualified to carry out their duties, and free of conflicts of interest. External auditor should provide only an audit opinion and refrain from providing any other non-audit services to the company. Financial statements should be audited in accordance with International Standards on Auditing (ISA).
- 7.6.4 Company should disclose all fee payable to external auditor including both assurance and non-assurance services. Audit Committee should ensure that the amount of non-audit (non-assurance) fees, if any, does not exceed the amount of fees paid for provision of external audit services.

# Disclosure and Transparency

## PRINCIPLE 8: STRENGTHENING COMPANY DISCLOSURE PRACTICES

The Board should ensure adequate communications with shareholders, investors, regulators and general public by pursuing a transparent and effective disclosure policy.

**Principle 8.1:** The Board should establish the guidelines and procedures for disclosure of information to shareholders and other stakeholders and oversee their enforcement.

### Recommended Practices:

- 8.1.1 The Board should adopt the disclosure policy which ensures that all relevant information on the governance and operations of the company is disclosed accurately, in time and in full in accordance with applicable laws and regulations, and that it is available to shareholders and other stakeholders at the same time. In particular, the Company should make a full, fair, accurate and timely disclosure of every material fact or event that occurs, particularly on the acquisition or disposal of significant assets, which could adversely affect the viability or the interest of its shareholders and other stakeholders.
- 8.1.2 The Board of Directors should ensure that the company's disclosure practices follow the disclosure policy. Company's disclosure system should guarantee equal access to information to shareholders, investors, and other stakeholders and should not allow for any abuse of internal information or insider trading.

- 8.1.3 The audit committee should oversee all financial and non-financial reporting in accordance with the policy.
- 8.1.4 Board should adopt a policy requiring all directors and senior managers to disclose/report to the company any dealings in the company's shares within 3 (three) business days.
- 8.1.5 The Company should have a dedicated Investor Relations function, responsible for overseeing the external communications and statutory filings.
- 8.1.6 The Company must absolutely comply with all applicable laws and regulations, national and international standards as required elsewhere.

**Principle 8.2:** To promote an effective cost-efficient access to relevant information, the Board should ensure easy and non-discriminatory access to disclosed information using diverse tools of communication.

#### Recommended Practices:

- 8.2.1 The Board should ensure that relevant company information is published as soon as possible, and for that reason, the company's disclosure policy should cover the procedures for electronic disclosure.
- 8.2.2 The Company should establish and continuously update a corporate website. The Board of a listed company should ensure that all information provided via its website is available in both Vietnamese and English.
- 8.2.3 The Company should allow investors and analysts to ask their questions related to Company's operations. This can be achieved through open meetings with investors/analysts, press conferences, analyst's briefings or in other formats allowed by a company and subject to guidance defined in the applicable legislation/listing rules.

**Principle 8.3:** The Board should ensure disclosure of key non-financial information, including environmental and social reporting.

### Recommended Practices:

- 8.3.1 The Board should ensure that Company discloses updated and relevant information about its corporate governance practices and structures at its website and in annual reports. At a minimum, the Company should disclose corporate governance policies and charters in accordance with this Code.
- 8.3.2 The Board should disclose the detailed level and roadmap of Company's compliance with this Code in its annual report.
- 8.3.3 The Board should ensure that company discloses information on its significant environmental and social (E&S) impacts and its approach to E&S risk management. The information should be prepared in accordance with globally accepted standards, such as such as standards issued by the Integrated Reporting Council (IIRC), or the Global Reporting Initiative (GRI) or the Sustainable Assurance Standards Board (SASB), and subject to independent verification.
- 8.3.4 The Board should ensure that appropriate governance policies and processes are in place to monitor the quality of environmental and social information. The Board should ensure that the information is linked to the strategy, governance and performance of the company, to promote the long-term sustainable success of the company.

**Principle 8.4:** The Board should ensure remuneration of members of the board and key executives are disclosed publicly to satisfy concern of from the shareholders with regards to remuneration, performance and value creation.

### Recommended Practices:

- 8.4.1 The Board should disclose in the company's annual report the policy and criteria for setting remuneration, as well as names, amounts and breakdown of remuneration of:
- (a) each individual director, member of the Supervisory Board (*if applicable*) and the CEO; and
  - (b) top key management personnel (who are not directors or the CEO).
- 8.4.2 The Board should disclose in the company's annual report all forms of remuneration and other payments and benefits, paid by the company and its subsidiaries to directors and key management personnel of the company. It also discloses details of employee share schemes.
- 8.4.3 The board should also disclose the directors' remuneration policy that reflects the duties and responsibilities of each individual, including the pay components and level received by each director. The remuneration disclosed for each director should also include remuneration for what each individual receives from holding directorship at the company's subsidiaries (*if any*).

# Shareholder Rights

## PRINCIPLE 9: ESTABLISHING A FRAMEWORK FOR EFFECTIVE EXERCISE OF SHAREHOLDER RIGHTS

The Board of Directors should ensure the equitable treatment of all shareholders, including minority and foreign shareholders, and should protect their rights.

**Principle 9.1.** The Board should establish and disclose the policies protecting shareholders rights and oversee their implementation.

### Recommended Practices:

- 9.1.1 The Board should adopt a comprehensive policy with description of shareholders' rights and requirements on the authorities, procedures for preparing, conducting, and making decisions at shareholders' meetings.
- 9.1.2 To avoid share dilution, the charter of the company should provide for the preemptive rights of shareholders allowing the company's shareholders to maintain a proportionate share of the ownership of a company when the company issues new shares. The share purchase price and purchase terms for shareholders should not be less favorable than those proposed to third parties.
- 9.1.3 The company should disclose the shareholder policy and the rules and procedures for shareholder participation in the shareholder meetings at its website.
- 9.1.4 The Board should ensure that the company has a system of registering shareholder complaints and effectively regulating corporate disputes.
- 9.1.5 The company should disclose the ultimate beneficial ownership (citing natural persons) of 5% or more of its shares.



**Principle 9.2:** The Board should organize effective shareholders meetings.

**Recommended Practices:**

- 9.2.1 The Board should send the notice of annual and extraordinary shareholders' meetings with sufficient and relevant information, at least, 21 (twenty-one) days before the meeting.
- 9.2.2 Each shareholder should receive advance notification, an agenda, as well as accurate, objective, and timely information sufficient for making an informed decision about the issues to be decided at the shareholders' meeting.
- 9.2.3 The Board should provide shareholders with comprehensive information regarding the experience and background of the candidates for membership at Board of Directors, including the age, academic qualifications and other relevant experience including the directorships in other listed and non-listed companies.
- 9.2.4 The Board should have in place a fair and effective procedure for submitting proposals to the agenda of the Shareholders' Meeting, including proposals for the nomination of Board members. The shareholder(s) owning at least 10 (ten) percent of company's voting shares should be provided with a right to include additional items in the meeting agenda. The shareholder(s) owning less than 10 (ten) percent of company's voting shares should be provided with the opportunity to propose additional items to the agenda of shareholders' meeting.
- 9.2.5 Shareholders or a group of shareholders holding 10 (ten) percent of company's voting shares should be able to call for extraordinary meeting of shareholders.
- 9.2.6 The Board should ensure that shareholders can vote via authorized representatives (proxies) in accordance with the instructions of the shareholders. The rules of absentee voting shall be defined in in the policy on Shareholders'

Meeting of the company. The Board should also encourage and allow shareholders to vote via email or by postal services, and to participate at the shareholders meeting via conference calls or video conferences in a manner which does not make voting procedure unnecessarily difficult or expensive.

- 9.2.7 The shareholders' meetings should be held at a time and place that are the most convenient for shareholders.
- 9.2.8 The directors, senior management and external auditors should attend the shareholders' meetings to answer questions asked by the shareholders at the meeting.
- 9.2.9 The company should disclose the voting results within 1 (one) day after the annual or extraordinary shareholders' meeting. Voting results should include a breakdown of the approving and dissenting votes on the matters raised during the shareholders' meeting.
- 9.2.10 The minutes of the annual and extraordinary shareholders' meetings should be available on the company website within 24 (twenty-four) hours after the meeting. In addition to the regulatory requirements, the minutes should include the following: (1) voting procedures; (2) if the opportunity was given to shareholders to ask questions, as well as a record of the questions and the answers received; (3) the matters discussed and the resolutions reached; (4) voting results for each agenda item; (5) a list of the directors, officers, external auditors and shareholders who attended the meeting; and (6) dissenting opinion on any agenda item that is considered significant in the discussion process.

**Principle 9.3:** The Board should develop and implement a fair and consistent dividend policy.

### Recommended Practices:

- 9.3.1 The Board should adopt a clear and transparent policy on the dividend distribution and payment process. Shareholders should be given full information on conditions of dividends

distribution and payout procedures and there should no hindrance for shareholders in obtaining their dividends.

- 9.3.2 The cash dividends should be paid within 30 (thirty) days after adoption of relevant resolution. In case, the Company had a resolution for to pay dividends by shares, the script dividends should be paid within 60 (sixty) days.
- 9.3.3 The company is responsible for paying all declared dividends. Accordingly, the Board shall be liable to its shareholders for the failure to discharge this duty, pursuant to the applicable legislation.
- 9.3.4 The Board should disclose the dividend policy via company's website.

**Principle 9.4:** All shareholders shall be treated equally.

#### Recommended Practices:

- 9.4.1 All shareholders' rights shall be recognized, respected and protected by the Board. In particular, minority shareholders shall be protected from any abuse by controlling or significant shareholders, holding shares directly or indirectly, who may control or significantly influence company decisions.
- 9.4.2 Shareholder voting shall be on a 'one share, one vote' basis. All rights pertaining to each class of shares shall be publicly disclosed.
- 9.4.3 Foreign and domestic shareholders shall be encouraged to participate and vote at the AGM. Impediments to cross border voting at the AGM shall be eliminated. AGM materials, including documents, resolutions and minutes, shall be provided in English to enable full participation by those not familiar with Vietnamese and translators shall be provided at the AGM where necessary.
- 9.4.4 The company shall establish and publish on its website an effective Complaints Policy and mechanism which enable shareholders and others to register their complaint, have it investigated and acted upon.

**Principle 9.5:** Related-party transactions (RPTs) should be approved and conducted in a manner that ensures proper management of conflict of interest and protects the interest of the company and its shareholders.

### Recommended Practices:

- 9.5.1 The Board must ensure that transactions between related parties are conducted according to market practices in all aspects (e.g. price, term, guarantees, and general conditions). All RPTs if they occur, should be subject to strict review and (dis)approval processes following the defined approval matrix, and should be properly disclosed.
- 9.5.2 Members of the board and key executives should be required to disclose to the board whether they, directly, indirectly or on behalf of third parties, have a material interest in any transaction or matter directly affecting the corporation.
- 9.5.3 Companies should issue a written policy on RPTs (approved by the Board) and publish on it their website. This policy should incorporate as a minimum the following elements:
- i. Policy objective
  - ii. Definitions
  - iii. Policy owner
  - iv. Applicability of the policy
  - v. Identification of RPs and RPTs, including thresholds and disclosure requirements
  - vi. Notification, accountabilities and processes
  - vii. Review and (dis)approval processes
  - viii. Monitoring of RPTs
  - ix. Transparency and disclosure / reporting of RPTs
  - x. Publication and promotion of the policy.

- 9.5.4 Independent, non-conflicted directors should be identified and their duties with regard to RPTs formalized in a committee charter. These directors should support implementation of the RPT policy, review and (dis) approval processes and have close interactions with the internal audit function and the external auditor who provide RPT assurance.
- 9.5.5 In the case of RPTs that are large in scale or which could shape the company's strategic direction or capital structure, shareholders should have the right to approve RPTs. The board should submit the transaction for shareholder approval and disclose the following information (both before concluding the transaction and in the company's annual report):
- a) the identity of the ultimate beneficiaries including, any controlling owner and any party affiliated with the controlling owner with any direct/indirect ownership interest in the company;
  - b) other businesses in which the controlling shareholder has a significant interest; and
  - c) shareholder agreements (e.g. commitments to related party payments such as license fees, service agreements and loans).

# Stakeholder Relations

## PRINCIPLE 10: BUILDING EFFECTIVE STAKEHOLDER ENGAGEMENT

The Board should consider and respect the interests of all stakeholders who are affected by company's operations in its decision making.

**Principle 10.1:** The Board should ensure establishing rules for stakeholder protection and engagement.

### Recommended Practices:

- 10.1.1 The Board should ensure that there is a formal stakeholder identification process and that company's stakeholders include the employees, creditors, clients, suppliers, the local communities and key Non-Governmental Organizations. The Board should adopt well-defined stakeholder policies with differentiated approaches for identified priority groups.
- 10.1.2 The Board should ensure that the company respects the legitimate interests and rights of stakeholders as established by law or contractual commitments. Board should set up high expectations for stakeholder interactions and demonstrate the commitment to stakeholder engagement in the Code of Conduct.
- 10.1.3 As a priority, the Board should adopt employee policies and programs, in particular on safety, welfare and development, so company employees are able to actively contribute to achievement of the company's objectives and can participate in its governance.
- 10.1.4 The Board should ensure that the company adopts and enforces a strict anti-corruption and antibribery policy in its Code of Business Conduct and Ethics.

- 10.1.5 Board should ensure that company's social and environmental requirements are incorporated into requirements for contractors.

**Based on the stakeholder analysis, the Board should consider adopting:**

- ✓ A policy that addresses customers' welfare;
- ✓ A policy that addresses supplier/contractor selection procedures;
- ✓ A policy that addresses the company's efforts to ensure that its value chain is environmentally friendly or is consistent with promoting sustainable development;
- ✓ A policy that addresses the company's efforts to interact with the communities in which it operates;
- ✓ A policy that addresses the company's anti-corruption programs and procedures;
- ✓ A policy that addresses how creditors' rights are safeguarded;
- ✓ A policy on the health, safety and welfare for its employees;
- ✓ A policy on training and development programs for its employees.

**Principle 10.2:** The Board should ensure and oversee the appropriate dialogue between the company and its stakeholders.

**Recommended Practices:**

- 10.2.1 The Board should establish and oversee a mechanism for employees and other stakeholders to formally report their questions and complaints.
- 10.2.2 The Board should adopt a transparent and publicly accessible communication procedure which allows to: (i) receive and register external communication from the external stakeholders; (ii) assess issues raised and determine response; and (iii) provide and document responses, if any.

# List of References

---

1. G20/OECD Principles of Corporate Governance (revision 2015)
2. International Corporate Governance Network – ICGN Global Governance Principles (2017, 5<sup>th</sup> edition)
3. Corporate Governance Code Database of the European Corporate Governance Institute (ECGI) <https://ecgi.global/content/codes>
4. “Improving the Effectiveness of Corporate Governance Codes in Emerging Markets: Lessons from Experience”, the World Bank, June 2015
5. Global Corporate Governance Forum’s Toolkit 2: “Developing Corporate Governance Codes of Best Practice”
6. ASEAN Corporate Governance Scorecard Methodology & Questionnaires
7. Code of best practices of Corporate Governance, IBGC (Brazil)
8. The Code of Corporate Governance of the Philippines, Singapore, Thailand, Malaysia, Brazil, Mauritius, Australia and the UK
9. IFC Corporate Governance Manuals
10. IFC “Corporate Governance FAQs”  
<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/803e5c63-e362-4e5c-9447-ae39595fff6/IFC-CG-FAQs-July-2016-English.pdf?MOD=AJPERES&CVID=lo4TDM>
11. Beyond the Balance Sheet - IFC Toolkit for Disclosure and Transparency  
[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/toolkits+and+manuals/beyond+the+balance+sheet+-+ifc+toolkit+for+disclosure+and+transparency](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/toolkits+and+manuals/beyond+the+balance+sheet+-+ifc+toolkit+for+disclosure+and+transparency)
12. IFC’s Handbook: “The Corporate Secretary: The Governance Professional”  
[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/ifc+cg/resources/toolkits+and+manuals/the+corporate+secretary+the+governance+professional](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/ifc+cg/resources/toolkits+and+manuals/the+corporate+secretary+the+governance+professional)



# Annex

---

## MAPPING WITH CURRENT LAWS AND REGULATIONS ON CORPORATE GOVERNANCE FOR PUBLIC AND LISTED COMPANIES

(This Annex is prepared to help public and listed companies to make references between a specific principle/sub-principle of the Corporate Governance Code of Best Practices and the current related laws and regulations applicable for Vietnamese public and listed companies **(excluding financial institutions that are applied by specific law on credit institutions and related FI regulations)**. In addition, companies need to map the Code with their company charters, CG manual, board charter and other applicable internal regulations in detail to ensure other requirements of the Company beyond laws and regulations).

LoE: Law on Enterprise 2014

D71: Decree No.71/2017/ND-CP

D05: Decree 05/2019/NĐ-CP

LoS: Law on Securities 2016

C95: Circular No. 95/2017/TT-BTC

C155: Circular No. 155/2015/TT-BTC

PC: Public Company

LC: Listed Company

Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance	
Principle	Guidelines	Guidelines	For
Relevant content to note			
<b>THE RESPONSIBILITY OF THE BOARD OF DIRECTORS</b>			
<b>Principle 1: Establishing clear Roles, Responsibilities and Commitment of the Board</b>			
1.1	The Board should clearly define and disclose the full scope of its roles, responsibilities and accountabilities.	LoE, Article 149, 158, 159 D71, Article 14, 15 C95, A1, Article 27 C155, A4, AR	PC - No requirement to disclose Board Charter on website (RP1.1.1) - No requirement on monitoring effectiveness of ESG (RP1.1.3) - No requirement on code of conduct and integrity culture (RP1.1.4) - No requirement on monitoring & control risks (RP1.1.5) - Incomplete requirement on overseeing the integrity of the company's accounting and financial reporting systems (RP1.1.6) - No requirement on aligning remuneration with long-term interest of company and its shareholders (RP1.1.8)
1.2	Board members should fully understand their fiduciary duties to act on a fully informed basis, in good faith, with due diligence and care, and in the best interest of the company and the shareholders, while taking into account the interest of the company's relevant stakeholders.	LoE, Article 156, 160, D71, Article 14, 15 C95, A1, Art. 27, 38(2), 39, 40, 41 C155, A4, AR	PC - Both LoE and Decree 71 have specific provisions regarding the fiduciary duties of directors - No requirement for board members within the structure of a group of companies (RP1.2.2)
1.3	Together with senior management, the Board should promote good corporate governance culture within the company and monitor its effectiveness at all time.	D71, Article 15	PC - According to Article 15 of Decree 71, the Board should develop an internal CG regulation for approval by the AGM. However, there is not information related to the Board's roles on promoting and monitoring effective corporate governance at the company.

Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance		
Principle	Guidelines	Guidelines	For	Relevant content to note
1.4	The Board should be responsible for ensuring and adopting an effective succession planning program for directors, CEO and key executive management positions to ensure growth and a continued increase in the shareholders' value.	LoE, Article 149, 157	PC	- No requirement on succession planning
<b>Principle 2: Establishing a Competent and Professional Board</b>				
2.1	Collectively, the Board should possess a diversified and broad range of views, expertise, skills, and competencies, sufficient to provide effective stewardship and oversight of the company.	LoE, Article 114, 151 D71, Article 13 C95, A1, Art. 25	PC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No requirement on Board's skill matrix <b>(RP2.1.4)</b></li> <li>- No recommended guidance on how a Nomination Committee could support the Board in selection and recommendation of director nominees for election by shareholders <b>(RP2.1.5)</b></li> <li>- <b>Circular 95, Appendix 1, Model Charter, article 25(2)</b> provided specific recommendations on shareholders' opportunities to nominate candidates as board members <b>(RP2.1.6)</b></li> <li>- Decree 71, Article 13 although required board member number between three and eleven, no suggestion about size such as an odd number, etc. <b>(RP2.1.7)</b></li> <li>- Decree 71, Article 13(1) suggest consideration on board gender diversity but no requirement on the presence of female directors <b>(RP2.1.8)</b></li> </ul>

Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance	
Principle	Guidelines	Guidelines	For
2.2	The Board should be composed of at least <b>two-thirds</b> of non-executive directors who possess the necessary qualifications to effectively participate and help secure objective, independent judgment on corporate affairs and to substantiate proper checks and balances.	D71, Article 13(2&3)	PC
			Relevant content to note - Decree 71 requires that public companies should restrict as much as possible members of the BOD from concurrently holding executive positions in the company in order to ensure the independence of the Board of Directors; and at least <b>one-thirds</b> of the total members of the Board shall be non-executive. - <i>The CG Code of best practices recommends the Board to be composed of at least <b>two-thirds</b> non-executive directors and NEDs should also be qualified to carry out their roles &amp; responsibilities (RP2.2.2 &amp; 2.2.3)</i>
2.3	The Board shall appoint a professionally qualified <b>Corporate Secretary</b> who is accountable directly to the Board of Directors on all matters to do with the proper functioning of the Board.	LoE, Article 152(5)  D71, Article 18 C95, A1, Art. 32, 38(2) C95, A2, Art. 10	PC  LC  PC
			Relevant content to note - According to the Law on Enterprise, Article 152, clause 5 – the board of a <b>joint-stock company</b> (through the Chairman) can appoint a Corporate Secretary to support the Board in its proper functioning. This is in line with best practices however the recommended practices for a CS are limited in the law. - Decree 71 additionally requires that a <b>listed company</b> must appoint at least 01 person as Officer in-charge of Corporate Governance of the Company, who may concurrently act as the Corporate Secretary following international best practices. - <i>The CG Code of Best Practices recommends the Corporate Secretary is a senior management position or a board member (one person) – RP2.3.1</i> <i>The CG Code of Best Practices also recommends key roles and responsibilities together with ethic and professionalism of the Corporate Secretary – RP2.3.3 &amp; RP2.3.4</i> <i>It is important to note that the Board of Directors ultimately is responsible for effective corporate governance implementation of the company (Principle 1.3)</i>

Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance		
Principle	Guidelines	Guidelines	For	Relevant content to note
2.4	The Company should provide in its Board Charter and Corporate Governance Regulations a policy on the continuing development of directors, including an orientation program for first-time directors and relevant annual continuing training for all directors.	<b>C155, A4, AR</b>	PC PC PC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No mandatory requirements on orientation program for a new director (<b>RP2.4.1 &amp; RP2.4.2</b>)</li> <li>- No mandatory requirements on director continuous professional development (<b>RP2.4.3 &amp; RP2.4.4</b>)</li> <li>- Appendix 4 of Circular 155 provides a model AR for public companies which requires companies to disclose in their AR:               <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) a list of Board members possessing certificates on CG; and</li> <li>(ii) a list of Board members participating in CG training programs in the year (<b>RP2.4.5</b>).</li> </ul> </li> </ul>
<b>Principle 3: Ensuring Effective Board Leadership and Independence</b>				
3.1	Once elected, all board members have a responsibility to the company, regardless of the shareholders, shareholder group, administrator or stakeholder who appointed them to the position.	<b>LoE, Article 160 D71, Article 14(2a), 24 D71, Article 24(4)</b>	PC PC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decree 71 requires that board members of public companies perform their duties with honesty, due diligence and care in the best interests of <b>the shareholders and the company (RP3.1.1)</b></li> <li>- Board members shall not be permitted to vote on the transactions that brings benefits to such members or their related persons (<b>RP3.1.2</b>)</li> <li>- No mandatory requirements that board members should not serve as paid consultants or advisors to the company (<b>RP3.1.3</b>)</li> </ul>

Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance		
Principle	Guidelines	Guidelines	For	Relevant content to note
3.2	To promote independent judgment by all board members and the integrity of the governance system, <b>boards should have at least one-third independent directors.</b>	LoE, Article 151(2 & 3)  LoE, Article 134(1b) & <b>D71</b> , Article 13(4)  <b>D71</b> , Article 13(5)	PC  PC  LC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- There is little information about the presence/contribution of independent directors in the Board in current laws and regulations (<b>RP3.2.1 &amp; RP3.2.2</b>)</li> <li>- Best Practices recommended that idea number <b>for independent directors in a board to be in the range from one-third to a substantial majority (RP3.2.3)</b>, whilst LoE and Decree 71 require:               <ul style="list-style-type: none"> <li>(+) The Boards of public companies adopting the Audit Committee model under the LoE's article 134(1b) must have <b>at least one-fifths (1/5) independent directors</b></li> <li>(+) Listed companies must have at least <b>one-thirds (1/3) independent directors</b></li> </ul> </li> </ul> <p><i>Definition about independent director in the CG Code of Best Practices is generally stricter than the current definition in the LoE.</i></p>
3.3	The Board should ensure that its independent directors possess the necessary qualifications and none of the disqualifications for an independent director to hold the position.	<b>LoE, D71</b>	PC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No mandatory requirements on what qualifications that independent directors should pose (<b>RP3.3.1 – 3.3.3</b>)</li> <li>- No mandatory requirements that companies should have at least one or two independent directors who have financial expertise and experience to participate and lead the Audit Committee (<b>RP3.3.4</b>)</li> </ul>

Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance		
Principle	Guidelines	Guidelines	For	Relevant content to note
3.4	The Board's independent directors should serve for a maximum cumulative term of nine years.	LoE, Article 151(2)	PC	<p>- There is no specific explanation in the current law and regulations regarding how the service in a board for a long duration may impair a director's ability to act independently and objectively. However, provision 151(2) of the Law on Enterprise stated that: "<i>an independent director is not a member or the Board or the Supervisory Board of the company for at least five preceding years</i>"</p> <p>This requirement is even stricter than the best practice recommendations under Principle 3.4 of this Code (that follows ASEAN standard). <b>It is understood that this could be a misrepresentation in the current LoE and is subject to be revised in the upcoming LoE revision.</b></p>
3.5	The Board should designate a lead director among the independent directors if the Chairman of the Board is not independent, including if the positions of the Chairman of the Board and Chief Executive Officer (CEO) are held by one person.	LoE, Art. 152 (1&2) D71, Art. 12(2)	PC	<p>- Decree 71 mandates that the Chairman of the Board of Directors must not concurrently hold the position of Chief Executive Officer of the same public company <b>(RP3.5.1)</b></p> <p>- <i>The term of a "lead director" does not exist in current law and regulations (RP3.5.2 – 3.5.4)</i></p> <p>- <i>There is no requirement to have majority of independent directors in the board if the Chairman is not independent (RP3.5.3)</i></p>

Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance	
Principle	Guidelines	Guidelines	For
<b>Principle 4: Establishing Board Committees</b>			
4.1	The Board should set up an audit committee and ensure that it has adequate resources and authorities. The audit committee should ensure that proper internal controls are maintained and the company is in compliance with all relevant laws and regulations.	LoE, Article 134(1b) D71, Art. 9 & 17 C95, A1, Art. 31 C95, A2, Art. 6	PC
4.2	The Board should establish a competent risk management committee to ensure that the risks inherent to the company's business activities are properly managed.	D71, Art. 17 C95, A1, Art. 31	PC
			<p>- The term "Audit Committee" is a new governance term that was introduced in the 2014 Law on Enterprise, under Article 134(1b), as an option to replace the Supervisory Board (SB) of joint-stock/public companies, following international best practices. In order to set up an AC of the Board and removing the SB, the company's Board must have <b>at least one-fifths (1/5) independent directors</b> (or at least one if the number of board members is less than five).</p> <p>- Circular 95 provides a general guideline to require companies to have a Charter for the Audit committee.</p> <p>- However, the above LoE provision is not applicable to <b>financial institutions</b>.</p> <p><b>Principle 4.1 of this Code provides companies with recommendations on Audit Committee, follow very common international best practices of governance. This practice is widely adopted by most countries in the world and countries within ASEAN such as Singapore, Malaysia, Thailand and the Philippines.</b></p> <p>- Except for financial institutions, there is no mandatory requirement for public companies on establishing a risk management committee of the Board.</p>



Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance		
Principle	Guidelines	Guidelines	For	Relevant content to note
4.3	The Board should establish corporate governance, nomination and remuneration committee to strengthen the effectiveness of company's corporate governance framework and ensure that the company's nomination and remuneration policies and practices support the successful appointment, development, and retention of directors and managers.	D71, Art. 17 C95, A1, Art. 31	PC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Although, there are some provisions in Decree 71 or Circular 95 guiding on how to set up the Board's committees. These regulations are open for companies to adopt international best practices on how a Board should set up specialized committee to support its functioning.</li> <li>- Under this Principle, Recommended Practices have been made based on internationally recognized best practices, taking into account the current corporate governance implementation status of Vietnamese public and listed companies.</li> </ul>
<b>Principle 5: Ensuring Effective Performance for Board</b>				
5.1	The Board should conduct an annual self-assessment of its performance, including the performance of the Chairman, individual members and committees. Every three years, the assessment should be supported by an external facilitator.	D71, Art. 9 & 16 C155, A4, AR	PC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- There is no provision on how public or listed companies should conduct an annual assessment of Board performance except for some requirements related to an annual general assessment report to be submitted to the Shareholders at AGM and disclosed on the annual reports.</li> </ul>
5.2	The Board should have in place a system that provides, at the minimum, criteria and process to determine the performance of the Board, the individual directors, and its committees. Such a system should allow for a feedback mechanism from the shareholders.	D71, Art. 9 & 16 C155, A4, AR	PC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- There is no provision on how public or listed companies should conduct an annual assessment of Board performance except for some requirements related to an annual general assessment report to be submitted to the Shareholders at AGM and disclosed on the annual reports.</li> </ul>

Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance		
Principle	Guidelines	Guidelines	For	Relevant content to note
5.3	When proposing director remuneration to the shareholders' meeting for approval, the board should consider whether the remuneration structure is appropriate for the directors' respective roles and responsibilities, linked to their individual and company performance, and provide incentives for the board to lead the company in meeting its objectives, both in the short and long term.	LoE, Art. 158 D71, Art. 9 & 16 C95, A2, Art. 9 C155, A4, AR	PC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- There are limited provisions related to board and executive remunerations in the LoE, article 158 and other CG regulations such as Decree 71, Circular 95 and Circular 155.</li> <li>- <i>The Recommended Practices under this Principle can be further adopted by public companies to ensure the following internationally recognized best practices.</i></li> </ul>
<b>Principle 6: Establishing and Maintaining an Ethical Corporate Culture</b>				
6.1	The Board should ensure the adoption a Code of Business Conduct and Ethics to set an appropriate ethical business culture within the Company. This Code would provide standards for professional and ethical behaviors, as well as articulate acceptable and unacceptable conduct and practices in internal and external dealings. The Code should be properly disseminated to the Board, Senior Management and employees. It should also be disclosed and made available to the public through the company website.	LoE D71 C95 C155	PC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>There is no mandatory requirement for public companies to adopt a Code of Business Conduct and Ethics.</i></li> </ul>

Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance		
Principle	Guidelines	Guidelines	For	Relevant content to note
6.2	The Board should ensure the proper and efficient implementation and monitoring of compliance with the Code of Business Conduct and Ethics and internal policies.	LoE D71 C95 C155	PC	- There is no mandatory requirement for public companies to adopt a Code of Business Conduct and Ethics.
6.3	The Board of Directors is the focal point of and collectively bears accountability for the governance of the company, its long-term success and the delivery of sustainable value to its stakeholders. The Board should set the role model for management and employees of the Company to follow.	LoE, Article 160 D71, Article 14(2a)  D71, Article 15(3)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decree 71 requires that board members of public companies perform their duties with <b>honesty, due diligence and care</b> in the best interests of the shareholders and the company (<b>RP6.3.1</b>)</li> <li>- No specific requirement with regards to board and management's conduct on core value underpinning good governance (<b>RP6.3.2</b>)</li> <li>- Decree 71 requires the Board to ensure the compliance of the company's operation with the law, the Company Charter and internal rules.</li> </ul>
<b>CONTROL ENVIRONMENT</b>				
<b>Principle 7: Establishing a Sound Risk Management and Control Environment</b>				
7.1	The Board of Directors should ensure integration of strategy, risk and control, and oversee the effectiveness of company's internal control system.		PC	Except for financial institutions, there are no mandatory requirements for the Board of public and listed companies to ensure integration of strategy, risk and control, and oversee the effectiveness of company's internal control system.

Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance		
Principle	Guidelines	Guidelines	For	Relevant content to note
7.2	The Board of Directors should establish an internal audit function that provides objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations.	D05	LC, PL*	<p>New decree 05/2019/ND-CP came into effect on April 1, 2019 requires listed companies and *companies with at least 50 percent of their charter capital held by the state <b>to have an independent internal audit function</b> within 24 months from the effective date of the decree.</p> <p>However, there are some key deviations in provisions of this Decree from the Recommended Practices as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- It is silent about the audit committee's roles with regards to the IA function, instead the Board has a direct link to IA; it is silent about the approval authority of the Board with regards to remuneration of the IA Head <b>(RP7.2.1 &amp; 7.2.4))</b></li> <li>- The IA Head is report to the Board instead of the Audit Committee and it is silent about the appointment/dismissal of the IA Head <b>(RP7.2.2)</b></li> <li>- It is silent about the standards to be adopted by the IA <b>(RP7.2.3)</b></li> </ul>
7.3	The Board should establish a compliance function as a second line of defense with the necessary standing and authority.		PC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- There are no specific mandatory requirements with regards to the establishment of a compliance function with the necessary standing and authority.</li> </ul>
7.4	The Board should oversee the Company's enterprise-wide risk management and ensure the risk management activities help the Company in making better and risk-informed strategic decisions, and managing risks within the Company's risk appetite.		PC	<p>Except for financial institutions, there are no mandatory requirements related to the Board's oversee the company's risk management as recommended under this principle.</p>

Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance		
Principle	Guidelines	Guidelines	For	Relevant content to note
7.5	The Board should ensure that foundation and framework for a cyber-resilient company are properly established.		PC	Except for financial institutions (Circular 18/2018/TT-NHNN), there are no mandatory requirements related to the Board's roles in establishing the foundation and framework for cyber security.
7.6	The Board of Directors should establish the selection criteria for the external auditor, evaluation of the quality of work of the external auditor, and set procedures for follow-up on external auditors' recommendations.	D71, Art 22(1)	PC	- Decree 71 requires that the company's External Auditor be appointed by the General Meeting of Shareholders at the recommendation of the Supervisory Board; <i>although it is silent about the roles of the Audit Committee when the company adopt the new governance model and removed the SB under the LoE's article 134(1b).</i> - there are also no mandatory provisions related to the Code's recommended practices from <b>RP7.6.1</b> to <b>RP7.6.4</b> .
<b>DISCLOSURE AND TRANSPARENCY</b>				
<b>Principle 8: Strengthening Company Disclosure Practices</b>				
8.1	The Board should establish the guidelines and procedures for disclosure of information to shareholders and other stakeholders and oversee their enforcement.	D71, Art 28 to 33 C155  C155, Art 27 & 28	PC  PC	- Although there is <b>no mandatory requirement relating to the Board's roles toward a public company's disclosure</b> , Decree 71 Circular 155 have comprehensive regulations on this ( <b>RP8.1.1 &amp; RP8.1.2</b> ) - <b>No mandatory requirement for the audit committee to oversee all financial and non-financial reporting (RP8.1.3)</b> - Circular 155 has comprehensive requirements for founding shareholders, directors and senior managers to disclose/report to the company any dealings in the company's shares within 3 (three) business days ( <b>RP8.1.4</b> ) - <b>No mandatory requirement for a dedicated Investor Relation function (RP8.1.5)</b>

Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance		
Principle	Guidelines	Guidelines	For	Relevant content to note
8.2	To promote an effective cost-efficient access to relevant information, the Board should ensure easy and non-discriminatory access to disclosed information using diverse tools of communication.	D71, Art 28(1) D71, Art 28(2)	PC PC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Public companies are obliged to fully, accurately and timely disclose regular and adhoc information, ... <b>(RP8.2.1)</b></li> <li>- The disclosure of information shall be carried out so as to ensure equal access to information by shareholders <b>(RP8.2.2)</b></li> <li>- <i>No mandatory requirements related to the investor handling practices <b>(RP8.2.3)</b></i></li> </ul>
8.3	The Board should ensure disclosure of key non-financial information, including environmental and social reporting.	D71, Art 30 C155, A4, AR	PC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decree 71 and Circular 155 requires comprehensive CG disclosure at the company's website and in annual reports <b>(RP8.3.1)</b></li> <li>- Circular 155 provides an AR template with comprehensive information disclosure requirements regarding to company's significant environmental and social (E&amp;S) impacts and its approach to E&amp;S risk management; including the Board's assessment that appropriate governance policies and processes are in place to monitor the quality of environmental and social information <b>(RP 8.3.3 &amp; RP8.3.4)</b></li> </ul>

Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance	
Principle	Guidelines	Guidelines	For
8.4	The Board should ensure remuneration of members of the board and key executives are disclosed publicly to satisfy concern of from the shareholders with regards to remuneration, performance and value creation.	C155, A4, AR	PC
			<p><b>Relevant content to note</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Circular 155 provides an AR template to guide detailed disclose of salary, rewards, remuneration and other benefits and expenses for each member of the Board of Directors, members of the SB, CEO and other executive managers. Values of such remuneration, benefits and expenses shall be disclosed in detail for each person. Non-material benefits or interests which have not been/ cannot be quantified by cash shall be listed and accounted for sufficiently <b>(RP8.4.1 and RP8.4.2)</b></li> <li>- <i>The Code further recommended companies to disclose the directors' remuneration policy that reflects the duties and responsibilities of each individual, including the pay components and level received by each director. The remuneration disclosed for each director should also include remuneration for what each individual receives from holding directorship at the company's subsidiaries (if any) (RP8.4.3).</i></li> </ul>

Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance		
Principle	Guidelines	Guidelines	For	Relevant content to note
<b>SHAREHOLDER RIGHTS</b>				
<b>Principle 9: Establishing a Framework for Effective Exercise of Shareholder Rights</b>				
9.1	The Board should establish and disclose the policies protecting shareholders rights and oversee their implementation.		PC	<i>There is no mandatory requirement under this Sub-principle of the Code.</i>
9.2	The Board should organize effective shareholders meetings.	LoE, Art 135 to 148 D71, Art 8, 9 & 10	PC	There are comprehensive legal requirements provided on effective GMS meetings. (Please refer to the manual guiding organization of the GMS meetings issued by HOSE, published in Vietnamese on their website at <a href="https://www.hsx.vn">https://www.hsx.vn</a> )
9.3	The Board should develop and implement a fair and consistent dividend policy.	LoE, Art 117, 132, 133 C95, A1, Art 44	PC	The shareholder rights and process related to dividend distribution are provided clearly in the law on enterprise and Circular 95 (in the model charter). <i>However, specific requirements for setting up a dividend policies and related recommendations in this Sub-principle are not made in details in current law and regulations (RP9.3.1, 9.3.2 and 9.3.4)</i>



Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance		
Principle	Guidelines	Guidelines	For	Relevant content to note
9.4	All shareholders shall be treated equally.	D71, Art 4 and 5	PC	<p>Comprehensive legal requirements provided on equal treatment of shareholders. The following recommended practices are not legally required:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>AGM materials, including documents, resolutions and minutes, shall be provided in English to enable full participation by shareholders not familiar with Vietnamese and translators shall be provided at the AGM where necessary (RP9.4.3).</i></li> <li>- <i>Companies to establish and publish on its website an effective Complaints Policy and mechanism which enables shareholders and others to register their complaint, have it investigated and acted upon (RP9.4.4).</i></li> </ul>
9.5	Related-party transactions (RPTs) should be approved and conducted in a manner that ensures proper management of conflict of interest and protects the interest of the company and its shareholders.	D71, Art 24, 25 and 26	PC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decree 71 requires public companies must ensure that transactions between related parties are conducted according to market practices (arm's length) in all aspects; ensuring strict processes and procedures on approval and disclosure applied (RP9.5.1)</li> <li>- Decree 71 requires board member, SB members and key executives to disclose to the board/SB whether they, directly, indirectly or on behalf of third parties, have a material interest in any transaction or matter directly affecting the corporation. (RP9.5.2)</li> <li>- <i>Recommended Practices 9.5.3 and 9.5.4 are not mandatory required for public companies.</i></li> </ul>

Corporate Governance Code of Best Practices		Applicable laws and regulations on corporate governance		
Principle	Guidelines	Guidelines	For	Relevant content to note
<b>STAKEHOLDER RELATIONS</b>				
<b>Principle 10: Building Effective Stakeholder Engagement</b>				
10.1	The Board should ensure establish rules for stakeholder protection and engagement.	D71, Art27	PC	<i>There are no specific mandatory requirements for public companies related to recommended practices under this sub-principle.</i>
10.2	The Board should ensure and oversee the appropriate dialogue between the company and its stakeholders.	D71, Art27	PC	<i>There are no specific mandatory requirements for public companies related to recommended practices under this sub-principle.</i>



## Contacts

### **State Securities Commission of Vietnam**

234 Luong The Vinh, Nam Tu Liem District, Ha Noi, Viet Nam

Tel: +84 243 934 0750 | Fax: +84 243 934 0740 | [www.ssc.gov.vn](http://www.ssc.gov.vn)

### **Hanoi Stock Exchange**

2 Phan Chu Trinh, Hoan Kiem District, Ha Noi, Viet Nam

Tel: +84 243 941 2626 | Fax: +84 243 934 7818 | [www.hnx.vn](http://www.hnx.vn)

### **Hochiminh Stock Exchange**

16 Vo Van Kiet, District 1, Ho Chi Minh City, Viet Nam

Tel: +84 283 821 7713 | Fax: +84 283 821 7452 | [www.hsx.vn](http://www.hsx.vn)