

KIẾN TẠO NIỀM TIN CHO NHÀ ĐẦU TƯ: QUẢN TRỊ CÔNG TY VƯỢT LÊN TRÊN SỰ TUÂN THỦ



Hỗ trợ bởi

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment

TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC QUẢN TRỊ CÔNG TY CHO CÁC DOANH NGHIỆP NIÊM YẾT

Vào ngày 03 tháng 7 năm 2024, Ủy ban Chứng khoán Nhà nước đã phối hợp cùng với Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) tổ chức Hội nghị "Tăng cường Năng lực Quản trị Công ty cho các Doanh nghiệp Niêm yết." Mục tiêu của Hội nghị là hỗ trợ các doanh nghiệp niêm yết thực hiện các thay đổi cần thiết về quản trị công ty (QTCT) để phù hợp với các tiêu chuẩn quốc tế. Hội nghị đã thu hút hơn 450 đại biểu, bao gồm các lãnh đạo và cựu quan chức từ các bộ, Quốc hội, Sở Giao dịch Chứng khoán Việt Nam, Sở Giao dịch Chứng khoán TP. Hồ Chí Minh, Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội, Trung tâm Lưu ký và Bù trừ Chứng khoán Việt Nam, các Chủ tịch của các doanh nghiệp niêm yết, và đại diện từ các tổ chức quốc tế. Sự kiện đã công bố sáng kiến tiêu chí VNCG50 và Câu lạc bộ Chủ tịch nhằm thúc đẩy các thông lệ QTCT tốt nhất và khuyến khích sự hợp tác giữa các nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Những nỗ lực này nhằm nâng cao tiêu chuẩn QTCT và thu hút đầu tư nước ngoài thông qua việc cải thiện tính minh bạch và chuyên nghiệp của thị trường chứng khoán Việt Nam.



SỰ KIỆN SẮP TỚI

CHƯƠNG TRÌNH	THỜI GIAN	ĐỊA ĐIỂM
Chương trình Chứng nhận Thành viên Hội đồng Quản trị #28 (DCP28)	19 - 21/09/ 2024	Hà Nội: Grand Vista Hotel
Hội thảo Directors Talk #18 (DT18) Danh tiếng & Niềm tin của Doanh nghiệp - Góc nhìn từ Quản trị Công ty & ESG	20/09/2024	Hà Nội: Sở Giao dịch Chứng khoán Hà Nội TP. Hồ Chí Minh: Văn phòng Deloitte
Sự kiện Kết nối Mạng lưới Thành viên IMP Bảo hiểm trách nhiệm cho Thành viên HĐQT, cần hay không cần?	20/09/2024	Hà Nội: Grand Vista Hotel
Chương trình Chứng nhận Thành viên Hội đồng Quản trị #29 (DCP29)	10 - 12/10/2024	
Hội thảo Directors Talk #19 (DT19)	11/10/2024	TP. Hồ Chí Minh: Hotel Nikko Saigon
Sự kiện Kết nối Mạng lưới Thành viên IMP	11/10/2024	
Chương trình Chuyên sâu về Thư ký Quản trị Công ty #6 (CSMP6)	17 - 18/10/2024	Hà Nội: Grand Vista Hotel
Chương trình Chứng nhận Thành viên Hội đồng Quản trị #30 (DCP30) Song ngữ (VN - EN)	21 - 23/11/2024	TP. Hồ Chí Minh: Rex Hotel Saigon
Hội thảo Directors Talk #20 (DT20)	22/11/2024	
Sự kiện Kết nối Mạng lưới Thành viên IMP	22/11/2024	
Diễn đàn Thường niên #7 (AF7)	03/12/2024	TP. Hồ Chí Minh

Scan để cập nhật thêm thông tin về các sự kiện sắp tới của VIOD:



MỤC LỤC

THƯ NGỎ	5
VỀ VIOD	6
HÀNH TRÌNH TẠI THỤY SĨ: TĂNG CƯỜNG NĂNG LỰC VÀ CHINH PHỤC ĐỈNH CAO QUẢN TRỊ	11
Khóa đào tạo đầu tiên tại Thụy Sĩ dành cho Chủ tịch và thành viên Hội đồng Quản trị.....	12
5 chức năng của Hội đồng Quản trị để "đảm bảo tính kiểm soát".....	14
BỘ NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ CÔNG TY THEO THÔNG LỆ TỐT NHẤT CỦA THỤY SĨ	16
Lời mở đầu.....	17
Quản trị công ty như một nguyên tắc chỉ đạo.....	17
Cổ đông và Đại hội đồng cổ đông.....	18
Hội đồng Quản trị và Ban Điều hành.....	21
Kiểm toán độc lập.....	31
Công bố thông tin.....	31
Xác định thù lao, lương thưởng cho Hội đồng Quản trị và Ban Điều hành.....	32
Các trường hợp đặc biệt.....	35
THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ LÀ AI TRONG KỶ NGUYÊN AI	36
Directors Talks #17 của VIOD.....	36
AI trong cuộc họp Hội đồng Quản trị: Những câu hỏi cần thiết cho cuộc họp	
Hội đồng Quản trị tiếp theo của bạn.....	38

Kính gửi: - Các thành viên trong mạng lưới hội viên IMP và thành viên CMP của VIOD
 - Lãnh đạo các Quý đối tác, các doanh nghiệp niêm yết, các công ty đại chúng
 - Lãnh đạo các tập đoàn kinh tế tư nhân, doanh nghiệp FDI

Quản trị Minh bạch và Quản trị Hiệu quả không chỉ là một mục tiêu mà còn là một cấu phần quan trọng trong Quản trị Công ty (QTCT) gắn với Phát triển Bền vững ESG. Trong xu thế dịch chuyển thị trường đầu tư tới Việt Nam hiện nay, thông tin và dữ liệu (data) về QTCT và ESG đang được đánh giá đồng thời với các thông tin tài chính để đưa ra các quyết định đầu tư mới, hoặc quyết định đầu tư mở rộng của các nhà đầu tư và các quỹ đầu tư tư nhân quốc tế. Một góc nhìn mới từ bên ngoài vào doanh nghiệp thì QTCT gắn với ESG được đánh giá là Năng lực Cạnh tranh của doanh nghiệp.

Chúng ta đang chứng kiến những nỗ lực của Bộ Tài chính cùng với các bộ ban ngành của Chính phủ để tiến gần tới đích Nâng hạng Thị trường Chứng khoán Việt Nam từ Thị trường Cận biên lên Thị trường Mới nổi. Lợi ích lớn nhất khi thị trường được nâng hạng là gia tăng cơ hội tiếp cận vốn cho các doanh nghiệp niêm yết, công ty đại chúng và khu vực kinh tế tư nhân. Để có thể “chạm” tới và biến cơ hội thành lợi ích thực tế gia tăng các kênh vốn đầu tư, các doanh nghiệp rất cần phải củng cố và cải thiện giá trị niềm tin và giá trị danh tiếng của mình bằng một chiến lược phát triển toàn diện bao gồm cả chiến lược QTCT và ESG.

Điều này vừa tạo cơ hội vừa tạo sức ép có tính thúc đẩy mạnh mẽ và thực chất về QTCT mà HĐQT và Ban Điều hành phải phát huy cao nhất trách nhiệm của mình; và rất cần một nhận thức đầy đủ là QTCT không chỉ là tuân thủ mà cần vượt lên trên sự tuân thủ, áp dụng và triển khai các thông lệ QTCT tốt của khu vực và quốc tế.

VIOD phát hành tạp chí Bulletin số 6 với chủ đề “Kiến tạo niềm tin cho nhà đầu tư: Quản trị Công ty vượt lên trên sự tuân thủ”. Một trong những nội dung mới mà chúng tôi chia sẻ trong Bulletin số 6 chính là các thông lệ và giải pháp thực tiễn về QTCT tốt của quốc tế mà chúng tôi vừa tiếp cận trong khoá đào tạo đầu tiên về “Tăng cường Năng lực cho các Thành viên HĐQT” do VIOD phối hợp cùng Trường Đào tạo các Thành viên HĐQT (Swiss Board School) của Thụy Sĩ tổ chức vào tháng 7/2024 tại Zurich, Thụy Sĩ.

VIOD chân thành cảm ơn Tổ chức Tài chính Quốc tế - IFC và Tổng cục Kinh tế Liên bang Thụy Sĩ - SECO đã hỗ trợ xuất bản tạp chí này. Chúng tôi tin tưởng với sự đồng hành của các thành viên trong mạng lưới CMP, IMP của VIOD cùng với sự quan tâm của các Thành viên HĐQT và các nhà lãnh đạo các doanh nghiệp, chúng ta đang cùng nhau kiến tạo một hệ sinh thái QTCT vững mạnh và nhiều giá trị cho Thị trường Chứng khoán và Thị trường Vốn Việt Nam phát triển mạnh mẽ hơn, bền vững hơn.

Trân trọng,

Chủ tịch HĐQT



Hà Thu Thanh



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

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

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

TẦM NHÌN



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

SỨ MỆNH



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

GIÁ TRỊ CAM KẾT



- Tuân thủ
- Minh bạch
- Chính trực

LIÊN HỆ VỚI CHÚNG TÔI

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

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

VĂN PHÒNG

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

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

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



ĐỐI TÁC SÁNG LẬP



THÀNH VIÊN SÁNG LẬP



THÀNH VIÊN DOANH NGHIỆP BẠCH KIM



THÀNH VIÊN DOANH NGHIỆP VÀNG



ĐỐI TÁC HỢP TÁC



Think Ahead ACCA



VIOD THAM GIA KỲ HỌP THƯỜNG NIÊN CỦA MẠNG LƯỚI VIỆN THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ TOÀN CẦU (GNDI) TẠI ISTANBUL, THỔ NHĨ KỲ

Từ ngày 07 đến 10 tháng 7 năm 2024, Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Việt Nam (VIOD) đã cùng 25 Viện Thành viên Hội đồng Quản trị trên thế giới tham gia kỳ họp thường niên của Mạng lưới Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Toàn cầu (GNDI). Trong khuôn khổ cuộc họp, các thành viên đã trao đổi về cấu trúc và lợi ích của “hộ chiếu toàn cầu” (Global Passport), chia sẻ thông tin chi tiết và cập nhật về các hoạt động của GNDI, cũng như thảo luận nhằm nâng cao cam kết thực hành quản trị công ty theo thông lệ tốt và thúc đẩy tầm nhìn về quản trị hiệu quả và tăng trưởng chiến lược.



dcp | DIRECTOR CERTIFICATION PROGRAM



Chương trình Chứng nhận Thành viên HĐQT #27 (DGP27) | Ngày 15-17 tháng 8 năm 2024

Chương trình chứng nhận Thành viên HĐQT #27 (DGP27) đã để lại ấn tượng sâu sắc với các thành viên tham dự nhờ các trao đổi, thảo luận sôi nổi về những thách thức khi thực hiện vai trò giám sát của HĐQT. Chương trình đã cung cấp những kinh nghiệm, hiểu biết quý báu về mối quan hệ giữa HĐQT và Ban Điều hành, đồng thời mang đến kiến thức thực tiễn về QTCT. Các thành viên tham dự đánh giá cao về độ sâu và tính thiết thực của nội dung chương trình.

csmp | CORPORATE SECRETARY MASTER PROGRAM



Chương trình Chuyên sâu về Thư ký Quản trị Công ty #5 (CSMP5) | Ngày 20-21 tháng 6 năm 2024

Chương trình Chuyên sâu về Thư ký Quản trị Công ty #5 (CSMP5) đã kết thúc với những phản hồi tích cực, cung cấp nội dung giá trị và cái nhìn sâu sắc hơn về vai trò của Thư ký QTCT. Các thành viên tham dự đã được hưởng lợi từ cơ hội kết nối với các chuyên gia hàng đầu về QTCT, bao gồm các thành viên HĐQT và Thư ký QTCT từ các doanh nghiệp niêm yết lớn tại Việt Nam.

HÀNH TRÌNH
Tăng cường năng lực

TẠI THỤY SĨ:
và chinh phục đỉnh cao quản trị



KHÓA ĐÀO TẠO ĐẦU TIÊN TẠI THỤY SĨ DÀNH CHO CHỦ TỊCH VÀ THÀNH VIÊN HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ

Tiến sĩ Đinh Toàn Trung
Thành viên Ban Cố vấn Chuyên môn của VIOD



Vào tháng 7/2024, một đoàn gồm 15 thành viên Hội đồng Quản trị (HĐQT) đến từ nhiều lĩnh vực khác nhau đã bước vào một hành trình chuyển đổi tại Thụy Sĩ. Khóa đào tạo đầu tiên dành riêng cho lãnh đạo cấp cao này không chỉ đơn thuần là một chương trình đào tạo tập trung vào chủ đề "Tăng cường Năng lực cho Thành viên HĐQT", mà còn là một trải nghiệm toàn diện, nơi kiến thức chuyên sâu về Quản trị Công ty (QTCT) hòa quyện với sự khám phá văn hóa, con người và thiên nhiên tuyệt đẹp của đất nước này. Khóa học cũng giúp các thành viên tham gia hiểu thêm về nền kinh tế và các ngành công nghiệp của Thụy Sĩ, cũng như mở rộng mạng lưới kinh doanh của mình.

Chuẩn bị cho khóa đào tạo

Với hầu hết các thành viên đã hoàn thành các chương trình đào tạo uy tín của VIOD như Chương trình Chứng nhận Thành viên HĐQT (DCP) hay Chương trình Chuyên sâu về Thư ký QTCT (CSMP), khóa học này không chỉ củng cố kiến thức nền tảng mà còn mở ra những chân trời mới trong tư duy lãnh đạo. Trước chuyến đi, các thành viên được cung cấp tài liệu chi tiết về khóa học và thông tin hữu ích về Thụy Sĩ, đồng thời được khuyến khích đọc cuốn sách "Quản trị Công ty Hiện đại - Bộ công cụ cho HĐQT Thành công Vượt trội" để làm giàu thêm hiểu biết về QTCT.



Hạ cánh tại Thụy Sĩ

Đoàn hạ cánh tại Thụy Sĩ vào một ngày nắng đẹp, thời tiết mát mẻ và dễ chịu. Trên quãng đường di chuyển về khách sạn, các thành viên đã thưởng ngoạn cảnh quan đa dạng của Thụy Sĩ, băng qua những cánh đồng hoa hướng dương, lúa mì, ngô và các khu rừng rậm rạp.

Khách sạn 4 sao Meilenstein, nép mình cách thành phố Zurich 45 phút di chuyển, là điểm dừng chân lý tưởng cho cả học tập và thư giãn. Sau khi ổn định chỗ ở, nhóm đã tụ tập tại quầy bar trên tầng mái để thưởng thức đồ uống giải khát, bắt đầu chuyến tham quan với bầu không khí chào đón thân thiện.

Trải nghiệm ẩm thực và văn hóa

Trong suốt thời gian lưu trú, các thành viên thưởng thức bữa sáng và bữa trưa tại khách sạn, còn bữa tối là dịp để khám phá ẩm thực địa phương. Từ những món ăn truyền thống của Thụy Sĩ như pho mát, sô cô la và rượu vang đến các món ăn Ý và Trung Quốc, sự đa dạng về ẩm thực đã làm phong phú thêm trải nghiệm cho cả đoàn.

Những buổi chiều tại Thụy Sĩ mở ra cánh cửa khám phá di sản văn hóa phong phú của quốc gia này, nơi những công trình kiến trúc mang đậm dấu ấn thời gian, từ trường phái Baroque, Gothic đến các phong cách hiện đại, hòa quyện cùng vẻ đẹp thiên nhiên thơ mộng. Các thành viên tham gia cũng rất ấn tượng với sự đa ngôn ngữ của Thụy Sĩ khi họ khám phá các thành phố như Fribourg và Geneva. Bốn ngôn ngữ chính thức của Thụy Sĩ-tiếng Đức, tiếng Pháp, tiếng Ý và tiếng Romansh-khiến quốc gia này trở thành một trung tâm lý tưởng cho các hoạt động kinh doanh toàn cầu, được hỗ trợ thêm bởi các ưu đãi thuế hấp dẫn và sự hiện diện mạnh mẽ của các ngân hàng tư nhân và công ty quản lý tài sản tại đây.

Trải nghiệm khám phá các dãy núi của Thụy Sĩ

Không thể bỏ qua cảnh đẹp của dãy núi Alps và Jura, các hồ Geneva, Neuchatel, Lucerne, cùng hành trình trên cáp treo chạm đến đỉnh núi tuyết trắng. Cảnh sắc hùng vĩ và thơ mộng của Thụy Sĩ đã để lại ấn tượng mạnh mẽ về một đất nước giàu bản sắc và vẻ đẹp tự nhiên.



Các bài giảng và góc nhìn chuyên môn

Bảy ngày trong chương trình đào tạo tại Thụy Sĩ còn là cơ hội quý báu để các thành viên được học hỏi trực tiếp từ những bậc thầy QTCT hàng đầu. Giáo sư Martin Hilb, tác giả của cuốn sách nổi tiếng "New Corporate Governance" (Tiếng Việt: Quản trị Công ty Hiện đại), đã dẫn dắt các buổi thảo luận sôi nổi, truyền cảm hứng về QTCT thông qua **mô hình KISS đảo ngược - đảm bảo tính hoàn cảnh, chiến lược, đồng bộ, và kiểm soát - độc đáo** của mình. Phương pháp giảng dạy này được lấy cảm hứng từ thuyết Âm - Dương, kết hợp hài hòa giữa lý thuyết và thực tiễn, hướng đến lợi ích của tất cả các bên hữu quan.

Trong ngày học thứ hai, Giáo sư Rudolf Gruenig, cựu Chỉ huy Quân đội Thụy Sĩ, đã mang đến những bài học quý giá về quản lý chiến lược, lãnh đạo và ra quyết định, dựa trên bề dày kinh nghiệm của ông trong quân đội. Sự kết hợp giữa kiến thức chuyên môn sâu rộng và kinh nghiệm thực tiễn phong phú của các giáo sư đã tạo nên một môi trường học tập tương tác và hiệu quả, giúp các thành viên HĐQT nâng cao năng lực quản trị, sẵn sàng đối mặt với những thách thức trong thời đại mới, đồng thời khơi dậy tinh thần lãnh đạo và khát khao chinh phục những đỉnh cao mới.



Đặc biệt, sự kiện kết nối vào buổi tối ngày thứ 3 của khóa đào tạo đã tạo nên cầu nối giữa các thành viên và đại diện từ các công ty Thụy Sĩ, trong đó có cả những doanh nghiệp đang hoạt động tại châu Á và Việt Nam, mở ra những cơ hội hợp tác kinh doanh đầy tiềm năng. Việc trao đổi ý tưởng và kinh nghiệm đã mang lại những hiểu biết vô giá, giúp các thành viên mở rộng mạng lưới quan hệ và khám phá những chân trời mới.

Vào ngày đào tạo cuối cùng của chương trình, 15 thành viên trong khóa đào tạo đã được học tập trong khuôn viên cổ kính của trường đại học St. Gallen danh tiếng, một trong những cái nôi đào tạo về Kinh tế và Quản trị hàng đầu châu Âu. Các thành viên đã có cơ hội đắm mình trong không gian học thuật đầy cảm hứng, được chiêm ngưỡng kiến trúc độc đáo và cảm nhận bề dày lịch sử của ngôi trường này, từ đó thêm trân trọng giá trị của tri thức và sự cống hiến không ngừng cho sự phát triển.



Những chuyến thăm đáng nhớ

Thung lũng Đồng hồ: Được mệnh danh là cái nôi của ngành sản xuất đồng hồ Thụy Sĩ, nơi đây là quê hương của những thương hiệu nổi tiếng như Longines, Audemars Piguet và Jaeger-LeCoultre. Các thành viên đã được chiêm ngưỡng kỹ thuật chế tác tinh xảo đằng sau những chiếc đồng hồ xa xỉ của Thụy Sĩ và khám phá các xưởng sản xuất đồng hồ - biểu tượng của sự chính xác và nghệ thuật của đất nước này.

Lâu đài Chillon trên hồ Geneva: Một lâu đài thời trung cổ tuyệt đẹp với khung cảnh vườn nho thơ mộng trên đường đến Geneva.

Đài phun nước Jet d'Eau của Geneva: Biểu tượng nổi tiếng của thành phố.

Tòa nhà Liên Hợp Quốc: Các thành viên đặc biệt xúc động khi đến thăm nơi Hiệp định Geneva được ký kết vào tháng 7 năm 1954, đánh dấu 70 năm chấm dứt chế độ thực dân Pháp tại Đông Dương, mở đường cho sự thống nhất của Việt Nam vào năm 1975.

Tổng kết và các khóa đào tạo tiếp theo

Là khóa đào tạo đầu tiên được tổ chức theo hình thức này, chuyến đi đã mang lại cho các thành viên những bài học quý giá. Chúng tôi đã tiến hành đánh giá kỹ lưỡng dựa trên phản hồi của các thành viên để cải thiện cho các chương trình trong tương lai. Chúng tôi xin vui mừng thông báo **khóa đào tạo tiếp theo đến Thụy Sĩ sẽ được diễn ra vào năm 2025**, với sự kết hợp giữa học tập chuyên sâu và khám phá văn hóa.

Xin gửi lời mời đến các thành viên HĐQT cùng tham gia cuộc trải nghiệm phong phú tại đất nước Thụy Sĩ xinh đẹp vào năm 2025. Chương trình sẽ tiếp tục tập trung vào nâng cao năng lực cho HĐQT, đồng thời tạo cơ hội khám phá vẻ đẹp thiên nhiên, văn hóa và các ngành công nghiệp của Thụy Sĩ.

Hẹn gặp bạn tại Thụy Sĩ!

5 CHỨC NĂNG CỦA HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ ĐỂ “ĐẢM BẢO TÍNH KIỂM SOÁT”

Mảnh ghép cuối cùng của mô hình KISS đảo ngược trong cuốn sách "Quản trị Công ty Hiện đại" của Giáo sư Tiến sĩ Martin Hilb là khía cạnh kiểm soát. Trong Chương 5, Ông cung cấp cái nhìn sâu sắc về cách thức các Hội đồng Quản trị (HĐQT) có thể giám sát chặt chẽ và đảm bảo tính kiểm soát trong bối cảnh doanh nghiệp đầy biến động hiện nay.



Mô hình KISS đảo ngược trong cuốn sách "Quản trị Công ty Hiện đại" của Giáo sư Tiến sĩ Martin Hilb

Chương này nhấn mạnh phương pháp tiếp cận tích hợp, tập trung vào một số chức năng quan trọng nhằm đảm bảo quản trị công ty (QTCT) luôn hiệu quả, minh bạch và phù hợp với các thông lệ tốt. Dưới đây là 5 chức năng thiết yếu mà các HĐQT nên thực hiện để duy trì việc quản trị đúng hướng:

1. Ủy ban Kiểm toán & Quản trị Rủi ro tổng thể

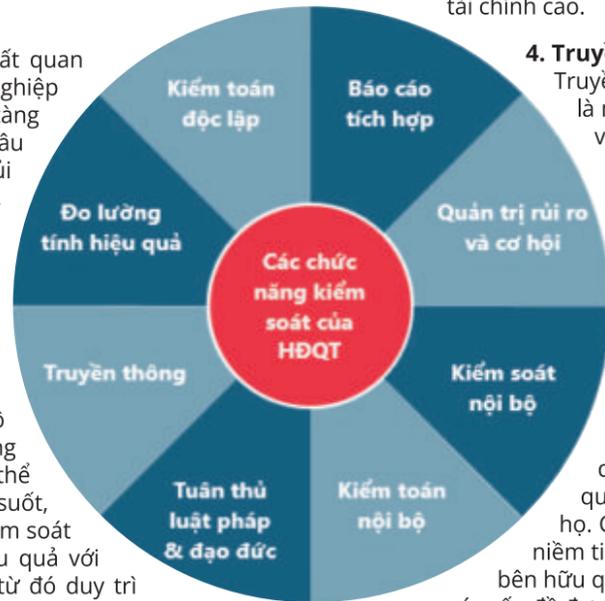
Đối với các doanh nghiệp niêm yết, Ủy ban Kiểm toán & Quản trị Rủi ro tổng thể là nền tảng của QTCT hiệu quả. Ủy ban này kết hợp các chức năng của kiểm toán truyền thống và quản trị rủi ro, cung cấp một phương pháp giám sát đồng bộ. Bằng cách kết hợp các trách nhiệm này, Ủy ban đảm bảo rằng tính liên minh chính về mặt tài chính và việc giảm thiểu rủi ro được xử lý một cách liên kết. Sự tích hợp này giúp nhận diện sớm các vấn đề tài chính và rủi ro tiềm ẩn, từ đó tạo điều kiện cho việc giải quyết và điều chỉnh chiến lược hiệu quả hơn.

2. Kiểm toán

Chức năng kiểm toán bao gồm việc giám sát sự chính xác và độ tin cậy của báo cáo tài chính của công ty. HĐQT phải đảm bảo rằng các quy trình kiểm toán chặt chẽ được thực hiện, bao gồm việc bổ nhiệm các kiểm toán viên độc lập và xem xét các báo cáo của họ. Chức năng này rất quan trọng để duy trì sự minh bạch và trách nhiệm giải trình, vì nó giúp xác minh rằng các báo cáo tài chính phản ánh chính xác hiệu suất của công ty và tuân thủ các quy định liên quan. Kiểm toán định kỳ và rà soát kỹ lưỡng là cần thiết để phát hiện bất kỳ sự sai lệch hay bất thường nào và đảm bảo rằng tổ chức tuân thủ các tiêu chuẩn tài chính cao.

3. Quản trị Rủi ro

Quản trị rủi ro hiệu quả rất quan trọng để bảo vệ doanh nghiệp khỏi các mối đe dọa tiềm tàng và đảm bảo sự ổn định lâu dài. Chức năng quản trị rủi ro yêu cầu HĐQT xác định, đánh giá và giảm thiểu các rủi ro có thể ảnh hưởng đến mục tiêu của công ty. Điều này bao gồm việc xây dựng một khung quản trị rủi ro toàn diện, thiết lập mức độ chấp nhận rủi ro, và liên tục theo dõi mức độ rủi ro. Bằng cách chủ động quản trị rủi ro, HĐQT có thể đưa ra các quyết định sáng suốt, triển khai các biện pháp kiểm soát phù hợp và phản ứng hiệu quả với các thách thức phát sinh, từ đó duy trì kiểm soát đối với các rủi ro của doanh nghiệp.



4. Truyền thông

Truyền thông rõ ràng và hiệu quả là nền tảng để duy trì kiểm soát và thúc đẩy sự minh bạch. Chức năng truyền thông liên quan đến việc đảm bảo rằng thông tin liên quan được phân tán chính xác và kịp thời đến các bên hữu quan, bao gồm cổ đông, nhân viên và các cơ quan quản lý. HĐQT cần phải thiết lập các cơ chế để báo cáo các sự kiện quan trọng, giải quyết các mối quan tâm của các bên hữu quan và cung cấp phản hồi tới họ. Chức năng này giúp xây dựng niềm tin và uy tín, đảm bảo rằng các bên hữu quan được thông tin đầy đủ và các vấn đề được giải quyết kịp thời.

5. Đánh giá

Chức năng đánh giá tập trung vào việc đánh giá hiệu quả hoạt động của HĐQT và các thực hành QTCT. Điều này bao gồm việc thường xuyên đánh giá hiệu quả hoạt động tổng thể của HĐQT, cũng như đánh giá hiệu quả của các Ủy ban và từng thành viên HĐQT. Thông qua thực hiện các đánh giá này, HĐQT có thể xác định các lĩnh vực cần cải thiện, khắc phục bất kỳ thiếu sót nào, và đảm bảo rằng các thực hành QTCT vẫn phù hợp với các thông lệ tốt và mục tiêu của doanh nghiệp. Đánh giá liên tục là rất quan trọng để duy trì các tiêu chuẩn QTCT cao và đảm bảo rằng HĐQT thực thi tốt trách nhiệm giám sát của mình.

Khía cạnh kiểm soát nhấn mạnh sự cần thiết của một phương pháp tiếp cận có cấu trúc và tích hợp đối với việc giám sát của HĐQT. Bằng cách thiết lập Ủy ban Kiểm toán & Quản trị Rủi ro tổng thể, thực hiện các quy trình kiểm toán nghiêm ngặt, quản trị rủi ro hiệu quả, đảm bảo truyền thông rõ ràng và tiến hành đánh giá định kỳ, các HĐQT có thể duy trì tính kiểm soát của QTCT. Những thực hành này rất quan trọng để thúc đẩy sự minh bạch, trách nhiệm giải trình và thành công của doanh nghiệp. Khi các thông lệ QTCT tiếp tục phát triển, các chức năng cốt lõi này cung cấp một nền tảng vững chắc để QTCT một cách hiệu quả.

Nâng tầm Quản trị Công ty Phiên bản tiếng Việt của cuốn sách "Quản trị Công ty Hiện đại"



Bạn có khao khát khám phá những bí quyết then chốt để đưa công ty của mình lên một tầm cao mới? Cuốn sách "Quản trị Công ty Hiện đại - Bộ công cụ cho Hội đồng Quản trị thành công vượt trội" phiên bản tiếng Việt chính là người bạn đồng hành không thể thiếu trên hành trình chinh phục đỉnh cao quản trị công ty.

Không chỉ là những trang sách lý thuyết khô khan, cuốn sách này sẽ mở ra cho bạn một thế giới của những nguyên tắc quản trị vững chắc, kết hợp hài hòa với những ứng dụng thực tiễn đầy sáng tạo. Bạn sẽ tìm thấy những giải pháp đột phá, giúp giải quyết ngay lập tức những khó khăn, thách thức bạn đang đối mặt trong quá trình quản trị công ty. Chính sự kết hợp độc đáo này đã giúp cuốn sách nhận được sự công nhận và đánh giá cao từ cộng đồng doanh nghiệp toàn cầu.

Là viên gạch đầu tiên đặt nền móng cho tủ sách SGD: Lãnh đạo - Quản trị - ESG, được chấp bút bởi những chuyên gia hàng đầu trong và ngoài nước, hợp tác cùng Alpha Books, cuốn sách này không chỉ là một ấn phẩm, mà còn là một tuyên ngôn mạnh mẽ về tầm quan trọng của quản trị công ty trong thời đại mới.

Hãy để cuốn sách này trở thành người dẫn đường tin cậy, giúp bạn áp dụng những thực hành quản trị tiên tiến nhất, xây dựng một hệ thống quản trị vững mạnh, giảm thiểu rủi ro và mở ra cánh cửa thành công bền vững cho công ty của bạn!



Cuốn sách "Quản trị Công ty Hiện đại - Bộ công cụ cho Hội đồng Quản trị thành công vượt trội" được giới thiệu tại hội nghị "Tăng cường năng lực Quản trị Công ty cho các Doanh nghiệp niêm yết"

Quét mã QR để khám phá và sở hữu Bộ công cụ cho Hội đồng Quản trị thành công vượt trội:





BỘ NGUYÊN TẮC QUẢN TRỊ CÔNG TY THEO THÔNG LỆ TỐT NHẤT CỦA THỤY SĨ

Lời nói đầu

Bộ nguyên tắc quản trị công ty (QTCT) theo thông lệ tốt nhất của Thụy Sĩ (Swiss Code) được xuất bản bởi economiessuisse, Liên đoàn Doanh nghiệp Thụy Sĩ đại diện cho tất cả các lĩnh vực kinh tế vào tháng 7 năm 2002 và được bổ sung một phụ lục về các khuyến nghị liên quan đến thù lao cho Hội đồng Quản trị (HĐQT) và Ban Điều hành (BDH) vào năm 2007. Năm 2014, Swiss Code đã được sửa đổi dựa trên Điều 95 (3) mới của Hiến pháp Liên bang Thụy Sĩ (gọi là "Sáng kiến Minder"). Phiên bản sửa đổi năm 2022 cập nhật dựa trên các xu hướng quốc tế trong QTCT và các thay đổi tại Thụy Sĩ, đặc biệt là từ việc sửa đổi Luật Doanh nghiệp ngày 19 tháng 6 năm 2020 và các tiến triển trong phát triển bền vững (cụ thể là Môi trường, Xã hội và Quản trị, hay còn gọi tắt là ESG).

Swiss Code đã trở thành tài liệu tham khảo quan trọng cho các vấn đề QTCT và được xây dựng phù hợp với bối cảnh Thụy Sĩ, đồng thời xem xét các xu hướng quốc tế. Mặc dù bộ nguyên tắc này chủ yếu hướng đến các công ty đại chúng, niêm yết của Thụy Sĩ, nhưng các công ty và tổ chức chưa niêm yết (bao gồm cả những công ty không phải là công ty cổ phần) cũng có thể tham khảo và áp dụng các nguyên tắc chỉ đạo phù hợp từ đó.

Các thông lệ tốt nhất mà bộ nguyên tắc đưa ra mang tính chất hướng dẫn và khuyến nghị. Mọi công ty đều có quyền tự do áp dụng các bộ nguyên tắc/luật khác và cách thức riêng của mình bên cạnh bộ nguyên tắc - và, khi cần thiết, có thể làm khác đi với bộ nguyên tắc này. Theo nguyên tắc "tuân thủ hoặc giải thích", nếu một công ty đi lệch khỏi Bộ nguyên tắc QTCT Thụy Sĩ, trong bối cảnh này, họ phải giải thích rõ ràng về sự điều chỉnh của mình.

Quản trị công ty như một nguyên tắc chỉ đạo

QTCT bao gồm toàn bộ các nguyên tắc nhằm bảo vệ lợi ích bền vững của công ty. Các nguyên tắc này nhằm duy trì năng lực ra quyết định và hiệu quả hoạt động ở cấp cao nhất của công ty, đảm bảo tính minh bạch và sự cân bằng hợp lý giữa quản lý và giám sát. Các hoạt động kinh doanh được coi là bền vững khi lợi ích của các bên liên quan khác nhau trong công ty được tính đến và các mục tiêu kinh tế, xã hội và môi trường được theo đuổi một cách tổng thể.

Do đó, QTCT tốt phục vụ lợi ích lâu dài của công ty. Đây là điều kiện tiên quyết then chốt cho sự thành công của doanh nghiệp và sự tăng trưởng bền vững về giá trị của công ty. Sự tăng trưởng bền vững về giá trị của công ty không chỉ vì lợi ích của các cổ đông với tư cách là chủ sở hữu hưởng lợi và/hoặc nhà cung cấp vốn rủi ro của công ty, mà còn vì lợi ích của các bên liên quan khác.

2023

Bộ nguyên tắc quản trị công ty theo thông lệ tốt nhất của Thụy Sĩ

Phiên bản tiếng Việt

Cổ đông và Đại hội đồng cổ đông

Cổ đông có tiếng nói cuối cùng trong nội bộ công ty.

1

Quyền hạn của cổ đông được xác định bởi luật pháp và điều lệ công ty. Cụ thể, cổ đông có quyền đưa ra quyết định liên quan đến các vấn đề sau:

Xác định và sửa đổi điều lệ công ty;

Bầu và miễn nhiệm các thành viên HĐQT, bao gồm cả Chủ tịch HĐQT và các thành viên của Ủy ban Thù lao, Lương thưởng, đồng thời bầu kiểm toán viên và đại diện ủy quyền bỏ phiếu độc lập;

Phê duyệt báo cáo tài chính hàng năm và báo cáo tài chính hợp nhất, báo cáo quản lý và báo cáo về các vấn đề phi tài chính;

Chính sách phân phối lợi nhuận và vốn chủ sở hữu của cổ đông (bao gồm cổ tức, cổ tức tạm ứng, tăng vốn, tạo dải vốn, giảm vốn hoặc hoàn trả dự trữ vốn);

Phê duyệt tổng số thù lao, lương thưởng cho HĐQT và BDH;

Quyết định về sáp nhập, chia tách, chuyển đổi, hủy niêm yết và thanh lý. Trong điều lệ công ty, cổ đông xác định mục đích của công ty và các thông số chính của hoạt động kinh doanh. Nếu phù hợp, họ cũng có thể đưa ra ý kiến về các vấn đề liên quan đến phát triển bền vững của công ty, bao gồm cả các vấn đề xã hội và chính trị xã hội (như mục tiêu CO2 hoặc các mục tiêu môi trường khác, tôn trọng nhân quyền, v.v.). Tuy nhiên, các quyền không thể chuyển nhượng của HĐQT vẫn được bảo lưu.

Cổ đông thực hiện quyền tham gia của mình tại Đại hội đồng cổ đông (ĐHĐCĐ) và có quyền - theo yêu cầu pháp lý - đề xuất các vấn đề trong chương trình nghị sự. HĐQT nên đưa các đề xuất này vào thông báo triệu tập họp ĐHĐCĐ, kèm theo lý do ngắn gọn. Theo pháp luật, cổ đông cũng có thể yêu cầu thông tin về các vấn đề của công ty không nằm trong chương trình nghị sự hoặc yêu cầu kiểm toán đặc biệt.

Các nhà đầu tư tổ chức, đại diện ủy quyền và các bên trung gian khác nên đảm bảo, trong phạm vi có thể, rằng các chủ sở hữu thực sự có thể thực hiện ảnh hưởng của họ về cách thức quyền cổ đông được sử dụng.

Các nhà đầu tư tổ chức, đại diện ủy quyền và các bên trung gian khác, bao gồm cả cố vấn ủy quyền, cần hành động minh bạch đối với công ty và tuân theo các hướng dẫn dành cho các nhà đầu tư tổ chức về việc thực hiện quyền tham gia của họ trong các công ty cổ phần.⁽¹⁾

Nếu cổ phiếu được mua qua các ngân hàng lưu ký, các ngân hàng này nên mời bên mua cổ phiếu làm thủ tục đăng ký vào sổ cổ đông của công ty.

Eds. ASIP, Hiệp hội Quý hưu trí Thụy Sĩ, Quý an sinh xã hội liên bang Thụy Sĩ/ AHV / IV / EO, nền kinh tế, Ethos - Quý phát triển bền vững Thụy Sĩ, Hiệp hội Ngân hàng Thụy Sĩ và SwissHoldings, tháng 1 năm 2013.

Công ty nên nỗ lực tạo điều kiện thuận lợi để cổ đông thực hiện các quyền hợp pháp của họ.

2

Để làm được điều này, điều lệ công ty có thể đặt ra ngưỡng thấp hơn so với quy định của pháp luật, cụ thể là đối với việc triệu tập họp ĐHĐCĐ hoặc việc đưa ra các kiến nghị hợp lý hay yêu cầu bổ sung nội dung vào chương trình nghị sự trong thư mời họp ĐHĐCĐ.

Khi xây dựng chương trình nghị sự, HĐQT nên đảm bảo rằng các nội dung có liên quan đến nhau.

Điều lệ công ty và tối thiểu là các điểm chính trong quy chế tổ chức nên có sẵn dưới dạng văn bản hoặc điện tử. Công ty nên công bố điều lệ trên trang web của mình.

3

Công ty cần đảm bảo ĐHĐCĐ là diễn đàn để trao đổi thông tin và thực hiện chức năng cơ quan quyền lực cao nhất của công ty một cách hiệu quả và đầy đủ thông tin.

HĐQT cần cung cấp thông tin cho cổ đông một cách đầy đủ để họ có thể thực hiện quyền của mình dựa trên những thông tin quan trọng cần thiết cho việc ra quyết định.

Trong thư mời họp ĐHĐCĐ, công ty cần giải thích rõ ràng các nội dung trong chương trình nghị sự và các đề xuất do HĐQT đưa ra. Công ty có thể cung cấp thêm thông tin cho các cổ đông ngoài thư mời.

HĐQT cần xác định hình thức tổ chức ĐHĐCĐ. Cụ thể, ngoài việc tổ chức họp trực tiếp, ĐCĐCĐ còn có thể được tổ chức theo hình thức kết hợp (hybrid meeting) trực tiếp và trực tuyến hoặc hoàn toàn trực tuyến (virtual meeting), nếu hình thức đó tạo thuận lợi cho sự tham gia của cổ đông và không ảnh hưởng đến trật tự và an toàn của cuộc họp.

Cổ đông tham gia ĐCĐCĐ hoặc thực hiện các quyền cá nhân bằng phương thức điện tử có trách nhiệm đảm bảo các phương tiện điện tử mà họ sử dụng hoạt động tốt. Họ cũng chịu trách nhiệm về sự tham gia của bên thứ ba mà họ đã ủy quyền, nếu có.

4

Công ty nên tạo điều kiện thuận lợi cho cổ đông tham gia ĐCĐCĐ và thực hiện quyền của họ bằng cách công bố rõ ràng ngày họp và thời hạn từ sớm.

Công ty nên thông báo ngày tổ chức ĐCĐCĐ thường niên càng sớm càng tốt.

Công ty cũng cần thông báo thời hạn cuối để gửi yêu cầu bổ sung nội dung vào chương trình nghị sự và các đề xuất để đưa vào thông báo triệu tập ĐCĐCĐ. Thời hạn này không nên đặt quá sớm so với ngày tổ chức ĐCĐCĐ.

Nếu công ty đặt ra thời hạn trước ĐCĐCĐ để xác định tư cách thực hiện quyền cổ đông, thời hạn này không nên quá vài ngày trước ngày họp.

5

Trong ĐCĐCĐ, HĐQT cần đảm bảo rằng các cổ đông có thể đưa ra ý kiến phù hợp và ngắn gọn về các nội dung trong chương trình nghị sự.

HĐQT cần đảm bảo rằng các cổ đông có thể bày tỏ ý kiến của mình một cách rõ ràng.

Chủ tọa cần sử dụng quyền hạn của mình để đảm bảo rằng các cổ đông có thể thực hiện quyền của họ. Chủ tọa nên điều hành cuộc họp một cách công bằng và có mục đích.

Chủ tọa nên đảm bảo cuộc họp diễn ra hiệu quả, tránh để các cá nhân phát biểu lan man, lặp lại hoặc đưa ra các bình luận không cần thiết.

Khi có nhiều cổ đông yêu cầu phát biểu về cùng một nội dung chương trình nghị sự, Chủ tọa có thể giới hạn thời gian phát biểu của từng người một cách hợp lý.

Các biện pháp cần được thực hiện để đảm bảo quyền được thông tin của các cổ đông được đáp ứng.

6

Chủ tịch HĐQT nên trả lời các câu hỏi liên quan đến công ty hoặc yêu cầu Chủ tịch các Ủy ban thuộc HĐQT hoặc các chuyên gia khác trả lời. Các câu hỏi phức tạp, yêu cầu trả lời dài hoặc danh sách các câu hỏi nên được gửi đến HĐQT bằng văn bản đủ sớm để chuẩn bị câu trả lời. Những câu hỏi hoặc danh sách câu hỏi như vậy cũng có thể được trả lời trước hoặc sau ĐHĐCĐ.

Ý chí của đa số cổ đông phải được thể hiện một cách trung thực trong ĐHĐCĐ.

7

Chủ tịch HĐQT nên thực hiện các quy trình bỏ phiếu sao cho ý chí của đa số cổ đông có thể được xác định một cách rõ ràng và hiệu quả nhất có thể. Khi hợp lý, HĐQT nên sử dụng các phương tiện điện tử đã được thử nghiệm và kiểm chứng.

Chủ tịch HĐQT có thể tổ chức bỏ phiếu tổng hợp khi bỏ phiếu về việc miễn nhiệm các thành viên HĐQT, nếu yêu cầu bỏ phiếu riêng lẻ chưa được đưa vào chương trình nghị sự trước đó hoặc nếu ĐHĐCĐ không thông qua yêu cầu bỏ phiếu riêng lẻ.

HĐQT nên thực hiện các biện pháp thích hợp để đảm bảo rằng đại diện ủy quyền độc lập có thể thực hiện nhiệm vụ của mình một cách hiệu quả. Đại diện ủy quyền phải giữ bí mật các chỉ dẫn của từng cổ đông cho đến khi cuộc họp đại hội cổ đông diễn ra và có thể cung cấp thông tin chung về các chỉ dẫn đó không sớm hơn ba ngày làm việc trước cuộc họp.

Kết quả bỏ phiếu nên được công bố cho các cổ đông càng sớm càng tốt.

HĐQT cũng nên duy trì đối thoại với cổ đông giữa các cuộc họp ĐHĐCĐ.

8

HĐQT nên chủ động đối thoại với các cổ đông về những vấn đề quan trọng và sẵn sàng lắng nghe họ để kết hợp các mối quan tâm chính của họ vào kế hoạch và quyết định của mình. Công ty sẽ chỉ định các bộ phận phụ trách quan hệ cổ đông.

HĐQT cũng nên đảm bảo đối thoại với các bên hữu quan quan trọng khác của công ty và xem xét kết quả từ các cuộc đối thoại này.

HĐQT nên sử dụng các nguồn lực hiện có để cung cấp thông tin và hỗ trợ việc ra quyết định của các cổ đông trước khi ĐHĐCĐ diễn ra. Nếu một tỷ lệ đáng kể phiếu bầu không ủng hộ đề xuất của HĐQT, HĐQT nên bắt đầu đối thoại với các cổ đông và giải quyết các mối quan tâm của họ.

Khi cung cấp thông tin cho các cổ đông và duy trì liên lạc với họ, HĐQT cần tuân thủ các yêu cầu công bố thông tin hiện hành và nguyên tắc đối xử bình đẳng theo luật định.

HĐQT chịu trách nhiệm về việc quản lý và giám sát tổng thể trong doanh nghiệp và nên xác định các lợi ích bền vững của công ty.

9

HĐQT chịu trách nhiệm về việc quản lý và giám sát tổng thể trong doanh nghiệp và nên xác định các lợi ích bền vững của công ty. Trong các quyết định của mình, bên cạnh các lợi ích của cổ đông, HĐQT cũng nên xem xét các lợi ích của nhân viên, đối tác kinh doanh, khách hàng, xã hội và môi trường. Đồng thời, HĐQT cần tuân thủ các yêu cầu được quy định trong điều lệ công ty.

Trong quản lý tổng thể, HĐQT nên xác định các mục tiêu chiến lược, các phương pháp và cách thức đạt được các mục tiêu đó, cũng như các cá nhân chịu trách nhiệm điều hành hoạt động kinh doanh của công ty.

Trong kế hoạch của mình, HĐQT cần đảm bảo sự hài hòa cơ bản giữa chiến lược, rủi ro và tài chính.

HĐQT cần đảm bảo hệ thống kiểm soát nội bộ phù hợp với công ty (Mục 26 trở đi).

HĐQT cần xác định và thực thi QTCT. Họ nên đảm bảo hệ thống quản lý phù hợp với công ty. HĐQT và BĐH phải luôn đặt lợi ích của công ty lên trên lợi ích cá nhân hoặc lợi ích của bên thứ ba.

Luật Doanh nghiệp Thủy Sĩ quy định các trách nhiệm chính yếu không thể chuyển nhượng và từ bỏ của HĐQT.

10

Các trách nhiệm chính yếu của HĐQT bao gồm:

Quản lý tổng thể công ty và ban hành các chỉ thị cần thiết;

Xác định cơ cấu tổ chức của công ty;

Tổ chức hệ thống kế toán, kiểm soát tài chính và lập kế hoạch tài chính cần thiết cho việc quản lý công ty;

Bổ nhiệm và miễn nhiệm các cá nhân được giao nhiệm vụ quản lý và đại diện cho công ty;

Giám sát tổng thể các cá nhân được giao nhiệm vụ quản lý công ty, đặc biệt là đảm bảo tuân thủ pháp luật, điều lệ công ty, quy định và chỉ thị;

Soạn thảo báo cáo thường niên, chuẩn bị cho ĐHĐCĐ và thực hiện các nghị quyết của ĐHĐCĐ;

Đề trình yêu cầu về việc hoãn thanh toán nợ và thông báo cho tòa án nếu công ty bị lỗ nặng;

Chuẩn bị báo cáo về thù lao, lương thưởng;

Phê duyệt và ký báo cáo về các vấn đề phi tài chính.

HĐQT cần quy định quyền hạn và trách nhiệm của các cá nhân được giao nhiệm vụ quản lý công ty.

11

HĐQT cần đảm bảo rằng các chức năng quản lý và giám sát được phân bổ hợp lý.

Nếu HĐQT giao chức năng quản lý, giám sát cho một đại diện hoặc BĐH, cần ban hành quy chế tổ chức với định nghĩa rõ ràng về phạm vi quyền hạn được giao. Thông thường, HĐQT nên giữ quyền phê duyệt các giao dịch kinh doanh trọng yếu.

HĐQT nên đảm bảo có các kiểm soát phù hợp.

HĐQT nên định hình văn hóa doanh nghiệp.

12

HĐQT cần thúc đẩy văn hóa khuyến khích sự chủ động và tinh thần doanh nhân, đồng thời dựa trên các nguyên tắc liêm chính, tư duy lâu dài và trách nhiệm. Mọi câu hỏi và vấn đề nhạy cảm nên được thảo luận một cách cởi mở.

HĐQT phải đảm bảo rằng nhân viên có thể báo cáo các nghi ngờ về sai phạm trong công ty tới một cơ quan độc lập, nội bộ hoặc bên ngoài, mà không phải lo ngại về việc bị trả thù. Các báo cáo này cần được điều tra một cách nghiêm túc và công ty phải có phản hồi phù hợp với các sai phạm được phát hiện.

HĐQT nên thường xuyên tự đánh giá về việc thực hiện văn hóa doanh nghiệp theo nguyên tắc hành động có trách nhiệm.

Cơ cấu của HĐQT

13

HĐQT cần được hình thành từ những thành viên có khả năng phối hợp với nhau để đảm bảo việc thực hiện các trách nhiệm đạt hiệu quả tối ưu.

HĐQT nên đủ nhỏ để việc ra quyết định diễn ra hiệu quả và đủ lớn để các thành viên đóng góp các kỹ năng, kinh nghiệm và kiến thức từ các lĩnh vực khác nhau. Quy mô của HĐQT nên phù hợp với nhu cầu của từng công ty.

HĐQT nên hướng tới sự đa dạng phù hợp về năng lực, kinh nghiệm, giới tính, độ tuổi, nền tảng và nguồn gốc của các thành viên. Các thành viên nên có các kỹ năng và phẩm chất cần thiết để đảm bảo rằng HĐQT có thể hoàn thành hiệu quả các trách nhiệm quản lý và giám sát của mình, tích hợp các quan điểm đa dạng vào quá trình ra quyết định, và đảm bảo việc hình thành ý kiến và ra quyết định độc lập trong các cuộc thảo luận, trao đổi ý kiến với BĐH.

HĐQT nên nỗ lực đảm bảo rằng các hướng dẫn pháp lý về sự cân bằng giới tính được thực hiện trong HĐQT và BĐH. HĐQT cần thực hiện các biện pháp để thúc đẩy giới tính thiểu số được đại diện nhiều hơn trong kế hoạch nhân sự và kế hoạch kế nhiệm của công ty.

HĐQT phải bao gồm đủ số lượng thành viên am hiểu về điều kiện của Thụy Sĩ. Nếu một phần đáng kể hoạt động của công ty diễn ra ở nước ngoài, các thành viên của HĐQT cũng nên bao gồm những người có kinh nghiệm quốc tế phù hợp hoặc các thành viên nước ngoài.

14

HĐQT nên lập kế hoạch kế nhiệm cho các thành viên và đảm bảo rằng họ nhận được đào tạo bổ sung.

HĐQT nên lập kế hoạch kế nhiệm cho các thành viên của mình và xác định các tiêu chí để lựa chọn ứng viên. HĐQT cần dựa trên hồ sơ yêu cầu phù hợp với công ty cho toàn bộ HĐQT.

HĐQT phải đảm bảo rằng các thành viên mới đắc cử nhận được sự giới thiệu phù hợp với nhiệm vụ cũng như nhận được đào tạo bổ sung liên quan đến trách nhiệm của họ.

Tính độc lập và cam kết về thời gian của các thành viên HĐQT

15

Đa số các thành viên HĐQT là thành viên độc lập. Họ có vai trò đặc biệt quan trọng trong các Ủy ban.

- Các thành viên độc lập được coi là các thành viên không điều hành trong HĐQT mà:
 - Chưa bao giờ là thành viên BĐH hoặc đã là thành viên hơn ba năm trước;
 - Chưa bao giờ là kiểm toán viên trưởng của kiểm toán độc lập⁽²⁾ hoặc đã là kiểm toán viên trưởng hơn hai năm trước; và
 - Không có hoặc có quan hệ kinh doanh tương đối nhỏ với công ty.
- HĐQT có thể xác định thêm các tiêu chí về tính độc lập. Trong trường hợp có sự tham gia chéo trong các HĐQT khác, tính độc lập của thành viên liên quan nên được xem xét riêng lẻ theo từng trường hợp.
- Các thành viên của HĐQT nên đảm bảo rằng họ có thể hoàn thành các trách nhiệm của mình ngay cả trong những giai đoạn yêu cầu cam kết nhiều thời gian. Mỗi thành viên HĐQT phải quản lý thời gian của mình sao cho có thể thực hiện nhiệm vụ của mình một cách đúng đắn và tận tâm.
- Điều lệ công ty nên bao gồm các quy định về số lượng vị trí tương tự mà các thành viên của HĐQT, BĐH và Hội đồng Cố vấn đảm nhận tại các công ty hoặc tổ chức khác. Khi nhận thêm một vai trò mới, người đó cần thông báo trước cho cơ quan có thẩm quyền. HĐQT cần xác định quy trình chấp thuận cho các thành viên của BĐH và quy định thông tin cần cung cấp đối với các thành viên HĐQT.
- HĐQT nên thường xuyên tự đánh giá hoạt động của mình và hoạt động của các Ủy ban, đồng thời định kỳ cân nhắc việc có đánh giá độc lập từ bên ngoài. HĐQT nên công bố thông tin về việc này trong báo cáo thường niên.

2. Cũng bao gồm những người có chức năng ra quyết định trong công ty kiểm toán có liên quan.

Phương pháp làm việc, Chủ tịch HĐQT, và BĐH

HĐQT phải xác định các quy trình phù hợp để thực hiện chức năng của mình.

16

HĐQT nên tổ chức các cuộc họp định kỳ theo yêu cầu của công ty, nhưng ít nhất bốn lần một năm. Ngoài ra, Chủ tịch HĐQT cũng cần đảm bảo rằng các cuộc họp được triệu tập và các cuộc thảo luận tiến hành ngay khi cần thiết.

HĐQT có thể sử dụng các phương tiện điện tử cho các cuộc họp của mình.

HĐQT nên định kỳ xem xét các quy định mà mình đã ban hành và sửa đổi khi cần thiết.

HĐQT có thể lấy ý kiến tư vấn độc lập từ các chuyên gia bên ngoài về các vấn đề kinh doanh quan trọng với chi phí do công ty chi trả.

Chủ tịch HĐQT chịu trách nhiệm chuẩn bị và điều hành các cuộc họp; một trong những nhiệm vụ chính của Chủ tịch HĐQT là cung cấp thông tin phù hợp.

17

Chủ tịch HĐQT được giao nhiệm vụ điều hành HĐQT vì lợi ích của công ty. Chủ tịch HĐQT nên đảm bảo rằng các quy trình liên quan đến công tác chuẩn bị, thảo luận, thông qua nghị quyết và thực hiện quyết định được thực hiện đúng cách và hiệu quả.

Chủ tịch HĐQT cần liên lạc với BĐH để đảm bảo rằng thông tin về tất cả các khía cạnh quan trọng của công ty được cung cấp kịp thời để thực hiện nhiệm vụ của HĐQT. Các thành viên HĐQT nên nhận được tài liệu trình bày rõ ràng, được tổ chức hợp lý và dễ hiểu trước cuộc họp; nếu không thể, Chủ tịch HĐQT nên đảm bảo tài liệu được cung cấp trước cuộc họp với đủ thời gian để nghiên cứu.

Theo quy tắc chung, những người phụ trách vấn đề kinh doanh cụ thể nên có mặt tại cuộc họp. Những ai cần thiết để trả lời các câu hỏi chi tiết nên sẵn sàng có mặt.

Nguyên tắc duy trì sự cân bằng giữa quản lý và giám sát cũng nên áp dụng cho quản lý cấp cao.

18

HĐQT nên đảm bảo Chủ tịch HĐQT và Tổng Giám đốc là hai người khác nhau (lãnh đạo kép).

Nếu vì lý do cụ thể của công ty, chẳng hạn như sự kết hợp của các ứng viên hiện có, HĐQT quyết định rằng một người nên đảm nhiệm cả hai vai trò hoặc nếu Tổng Giám đốc trước đây chuyển sang HĐQT để đảm nhận vai trò Chủ tịch HĐQT, thì HĐQT nên đảm bảo các kiểm soát thích hợp. HĐQT nên bổ nhiệm một thành viên không điều hành có kinh nghiệm (“thành viên HĐQT độc lập chính”) để thực hiện nhiệm vụ này. Người này sẽ có quyền triệu tập và tổ chức các cuộc họp với các thành viên độc lập của HĐQT một cách độc lập khi cần thiết.

Xử lý xung đột lợi ích và thông tin nội bộ

HĐQT và từng thành viên HĐQT và BĐH cần đảm bảo rằng các xung đột lợi ích không làm ảnh hưởng đến việc bảo vệ độc lập các lợi ích của công ty.

19

Mỗi thành viên của HĐQT và BĐH nên sắp xếp các vấn đề cá nhân và công việc của mình sao cho tránh được càng nhiều xung đột lợi ích với công ty càng tốt. Thành viên HĐQT không nên thực hiện các giao dịch đầu tư hoặc giao dịch khác, cũng như không nhận bất kỳ lợi ích nào có thể làm tổn hại đến việc bảo vệ độc lập các lợi ích của công ty.

Nếu một thành viên của HĐQT hoặc BĐH có lợi ích cá nhân ảnh hưởng đến lợi ích của công ty hoặc phải bảo vệ các lợi ích của bên thứ ba (gần gũi về lợi ích), thành viên đó cần thông báo cho Chủ tịch HĐQT có liên quan. Thành viên HĐQT cần công khai tất cả các trường hợp liên quan để Chủ tịch có thể đánh giá các lợi ích của người đó.

Nếu thành viên HĐQT hoặc BĐH có lợi ích xung đột hoặc nếu thành viên đó phải bảo vệ các lợi ích xung đột (xung đột lợi ích), HĐQT (hoặc thành viên do HĐQT chỉ định) cần đưa ra quyết định tương xứng với mức độ nghiêm trọng của xung đột lợi ích để đảm bảo việc bảo vệ độc lập các lợi ích của công ty tiếp tục được duy trì. Cụ thể, họ nên kiểm tra xem thành viên HĐQT hoặc BĐH có liên quan có cần phải không tham gia hay không hoặc liệu một nghị quyết kếp có và không có thành viên HĐQT bị ảnh hưởng bởi xung đột lợi ích là đủ hay không. Cần tham khảo ý kiến của người có liên quan.

Trong trường hợp thành viên không được phép tham gia, HĐQT sẽ quyết định xem thành viên đó - tùy thuộc vào mức độ xung đột - chỉ cần không tham gia vào việc thông qua nghị quyết hay còn không được tham gia vào thảo luận. Ngoài ra, HĐQT có thể chỉ định một bên thứ ba độc lập để thực hiện đánh giá trước giao dịch hoặc trình bày giao dịch này tại ĐHĐCĐ để phê duyệt.

Trong trường hợp xung đột lợi ích kéo dài, HĐQT cần quyết định xem liệu thành viên liên quan có nên được yêu cầu xin miễn nhiệm hoặc không được đề cử bổ nhiệm lại.

Các giao dịch giữa công ty và các thành viên của HĐQT hoặc giữa công ty và các cổ đông kiểm soát công ty hoặc các bên liên quan phải luôn được thực hiện “theo nguyên tắc giá thị trường”, phải vì lợi ích của công ty và phải được công khai cho HĐQT. Các giao dịch này nên được ký kết hoặc phê duyệt mà không có sự tham gia của các bên liên quan. Nếu cần thiết, nên lấy ý kiến đánh giá độc lập.

HĐQT nên quy định chi tiết các nguyên tắc về việc công bố thông tin bất thường (ad hoc) và thực hiện các biện pháp để ngăn chặn các hành vi giao dịch nội bộ.

20

HĐQT nên đảm bảo rằng các biện pháp phù hợp (ví dụ: thời gian tạm lắng) được thực hiện liên quan đến việc mua và bán chứng khoán của công ty trong các khoảng thời gian nhạy cảm, chẳng hạn như khi thực hiện các dự án mua lại, trước các buổi họp báo hoặc trước khi công bố các số liệu công ty.

Các Ủy ban của HĐQT

21

HĐQT nên thành lập các Ủy ban để thực hiện các nhiệm vụ cụ thể.

HĐQT nên sử dụng quyền hạn của mình để thành lập các Ủy ban từ các thành viên HĐQT. Các Ủy ban này chịu trách nhiệm thực hiện đánh giá chuyên sâu về các lĩnh vực cụ thể và hỗ trợ HĐQT hoàn thành các nhiệm vụ của mình. Các Ủy ban cần đảm bảo rằng toàn bộ HĐQT được cung cấp thông tin đầy đủ về các lĩnh vực mà họ phụ trách. Ngoài Ủy ban Kiểm toán, Ủy ban Thù lao, Lương thưởng và Ủy ban Đề cử, các Ủy ban khác có thể được thành lập (ví dụ: trong các lĩnh vực QTCT, phát triển bền vững, số hóa/công nghệ, đổi mới sáng tạo, rủi ro và đầu tư hoặc cũng là các ủy ban vụ việc để đánh giá các giao dịch cụ thể).

HĐQT nên bổ nhiệm các thành viên của Ủy ban nếu ĐHĐCĐ không có thẩm quyền làm điều này. HĐQT nên bổ nhiệm Chủ tịch của các Ủy ban và xác định các quy trình hoạt động của các Ủy ban. Ngoài ra, các quy tắc áp dụng cho HĐQT cũng áp dụng tương tự cho các Ủy ban.

HĐQT có thể kết hợp các chức năng của nhiều Ủy ban nếu hợp lý và tất cả các thành viên Ủy ban đều đáp ứng các yêu cầu tương ứng.

Thay vì thành lập các Ủy ban, các công ty vừa và nhỏ có thể chỉ định các đại diện cá nhân hoặc để toàn bộ HĐQT thực hiện các nhiệm vụ này.

Các quy chế của doanh nghiệp và của các Ủy ban cần phải xác định rõ ràng trách nhiệm giữa các Ủy ban và toàn bộ HĐQT cũng như giữa các Ủy ban và các chức năng quản lý có thẩm quyền. Trong khuôn khổ các yêu cầu pháp lý, các nhiệm vụ cụ thể có thể được giao cho các Ủy ban để ra quyết định cuối cùng.

Các Ủy ban có thể tìm kiếm tư vấn độc lập từ các chuyên gia bên ngoài về các vấn đề quan trọng của công ty, với chi phí do công ty chi trả.

Các Ủy ban cần báo cáo cho HĐQT về các hoạt động và quyết định của họ.

Các Ủy ban có thể tổ chức các cuộc họp có hoặc không có sự tham gia của các thành viên BDH hoặc các thành viên quản lý khác. Họ cần đảm bảo duy trì việc thực hiện các nhiệm vụ độc lập cũng như hình thành ý kiến độc lập của mình.

Ủy ban Kiểm toán

22

HĐQT nên thành lập một Ủy ban Kiểm toán.

Ủy ban Kiểm toán nên bao gồm các thành viên độc lập của HĐQT. Chủ tịch HĐQT không nên đồng thời là Chủ tịch Ủy ban Kiểm toán.

Chủ tịch Ủy ban Kiểm toán và/hoặc đa số các thành viên nên có kinh nghiệm thực tế về tài chính và kế toán hoặc kiểm toán. Trong các mối quan hệ phức tạp, các năng lực liên quan khác (ví dụ: tuân thủ, quản trị rủi ro hoặc báo cáo phi tài chính) cũng nên có sẵn tùy thuộc vào rủi ro và nhu cầu của công ty.

23

Ủy ban Kiểm toán cần tự đánh giá chất lượng của kiểm toán độc lập và kiểm toán nội bộ, hệ thống kiểm soát nội bộ cũng như báo cáo tài chính và phi tài chính.

Ủy ban Kiểm toán nên định kỳ đánh giá hiệu quả và thù lao của kiểm toán độc lập và đưa ra các đề xuất cho HĐQT liên quan đến việc (tái) bầu cử đơn vị kiểm toán tại ĐHĐCĐ. Ủy ban Kiểm toán nên quản lý bất kỳ quy trình lựa chọn nào và đảm bảo ưu tiên chất lượng.

Ủy ban Kiểm toán nên đảm bảo tính độc lập của kiểm toán độc lập và đánh giá sự phù hợp của thời gian nhiệm kỳ. Ủy ban Kiểm toán nên xem xét tính tương thích của các trách nhiệm kiểm toán với các nhiệm vụ tư vấn và xác định mức phí tư vấn nào thì cần có sự chấp thuận trước của Ủy ban Kiểm toán.

Ủy ban Kiểm toán nên đánh giá hiệu quả và tính độc lập của kiểm toán nội bộ và sự phối hợp của kiểm toán nội bộ với kiểm toán độc lập.

Ủy ban Kiểm toán cũng nên đánh giá hệ thống kiểm soát nội bộ trong công ty hoặc tập đoàn.

Ủy ban Kiểm toán nên xem xét kỹ lưỡng báo cáo tài chính hàng năm và báo cáo tài chính hợp nhất, cũng như các báo cáo tài chính khác sẽ được công bố. Ủy ban Kiểm toán nên thảo luận về các báo cáo tài chính với Giám đốc Tài chính, Trưởng bộ phận Kiểm toán nội bộ, và Trưởng đơn vị kiểm toán độc lập. Ủy ban Kiểm toán nên đưa ra kiến nghị về việc trình bày báo cáo tài chính hợp nhất tại ĐHĐCĐ.

Ủy ban Kiểm toán nên thảo luận về báo cáo các vấn đề phi tài chính và thu thập thông tin cần thiết cho việc này.

Ủy ban Kiểm toán cần có quyền tiếp cận các chức năng nội bộ có liên quan và Trưởng đơn vị kiểm toán độc lập. Ủy ban Kiểm toán phải thường xuyên trao đổi với Trưởng đơn vị kiểm toán độc lập để hoàn thành nhiệm vụ của mình với đầy đủ thông tin. Ít nhất mỗi năm một lần, việc trao đổi này nên diễn ra mà không có sự tham gia của BDH (trong "các phiên họp riêng").

Ủy ban Thù lao, Lương thưởng

24

HĐQT nên nhận được sự hỗ trợ từ Ủy ban Thù lao, Lương thưởng trong việc thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến vấn đề thù lao, lương thưởng.

Vui lòng tham khảo Phần "Xác định thù lao, lương thưởng cho Hội đồng Quản trị và Ban Điều hành" (Mục 35 trở đi)

Ủy ban Đề cử

25

HĐQT nên thành lập một Ủy ban Đề cử.

Ủy ban Đề cử nên bao gồm chủ yếu là các thành viên độc lập của HĐQT.

Ủy ban Đề cử cần thiết lập các nguyên tắc và tiêu chí để lựa chọn ứng cử viên để (tái) đề cử vào HĐQT và chuẩn bị việc lựa chọn ứng viên theo các tiêu chí này.

Ủy ban Đề cử cũng có thể được giao trách nhiệm liên quan đến việc lựa chọn, đánh giá và lập kế hoạch kế nhiệm cho các ứng viên quản lý cấp cao.

Quản trị rủi ro, tuân thủ và giám sát tài chính (hệ thống kiểm soát nội bộ)

26

HĐQT cần đảm bảo rằng có một hệ thống kiểm soát nội bộ phù hợp với công ty và bao gồm quản trị rủi ro, tuân thủ và giám sát tài chính.

Hệ thống kiểm soát nội bộ phải phục vụ mục đích đảm bảo hiệu quả và hiệu suất của các hoạt động, đảm bảo tuân thủ và đảm bảo tính chính xác của báo cáo tài chính và phi tài chính.

Quản lý hoạt động và các chức năng hỗ trợ phải đảm bảo rằng các biện pháp kiểm soát được triển khai theo đúng yêu cầu của HĐQT và hoạt động hiệu quả.

Cấu trúc của hệ thống kiểm soát nội bộ phải phù hợp với quy mô, độ phức tạp và hồ sơ rủi ro của công ty.

Quản trị rủi ro

27

Công ty có một hệ thống quản trị rủi ro phù hợp. HĐQT thực hiện đánh giá rủi ro định kỳ.

Quản trị rủi ro cần đặc biệt bao gồm các rủi ro chiến lược, hoạt động, pháp lý, tài chính, thị trường và rủi ro đối với danh tiếng của công ty.

HĐQT phải tiến hành đánh giá rủi ro ít nhất mỗi năm một lần và xem xét kết quả đánh giá để thực hiện các nhiệm vụ quản lý và giám sát cũng như tiếp tục phát triển hệ thống kiểm soát nội bộ.

Tuân thủ và hành động có trách nhiệm

28

HĐQT đảm bảo rằng công ty tuân thủ các quy định pháp luật và tiêu chuẩn nội bộ (tuân thủ) và đồng thời hành động một cách có trách nhiệm trong các hoạt động ngoài phạm vi của các quy định đó.

Trong phạm vi giám sát tổng thể của mình, HĐQT phải đảm bảo rằng không chỉ các thành viên HĐQT mà toàn bộ công ty, bao gồm cả BDH và nhân viên, đều tuân thủ pháp luật và các tiêu chuẩn nội bộ (tuân thủ) và thêm vào đó, họ hành động có trách nhiệm.

HĐQT phải xây dựng cơ cấu tuân thủ theo đặc điểm cụ thể của công ty và ban hành một bộ quy tắc ứng xử phù hợp. HĐQT phải tuân thủ các quy tắc theo thông lệ tốt đã được công nhận và xem xét vai trò quan trọng của các động cơ tài chính và phi tài chính đối với nhân viên và người quản lý của họ.⁽³⁾

BDH thực hiện các biện pháp để tuân thủ pháp luật và các tiêu chuẩn nội bộ, đồng thời đảm bảo tính chính trực trong các hoạt động kinh doanh hàng ngày. BDH nên cung cấp các nguồn lực nhân sự và tài chính cần thiết để thực hiện điều này.

3. Xem "Nguyên tắc cơ bản của quản lý tuân thủ hiệu quả" tháng 9 năm 2014, được soạn thảo bởi economieuisse và SwissHoldings.

Giám sát tài chính

HĐQT chịu trách nhiệm thực hiện giám sát tài chính.

29

HĐQT phải đảm bảo rằng kế toán, kiểm soát tài chính và lập kế hoạch tài chính được tổ chức một cách hợp lý.

HĐQT phải giám sát khả năng thanh toán của công ty.

HĐQT cần phê duyệt báo cáo tài chính hàng năm và báo cáo tài chính hợp nhất để trình lên ĐHĐCĐ.

Công ty cần đảm bảo rằng các rủi ro liên quan đến việc sử dụng dữ liệu được quản lý và hạn chế một cách phù hợp.

30

Công ty cần đảm bảo rằng việc quản trị dữ liệu được thực hiện theo cách phù hợp với các hoạt động và rủi ro của mình. Trước tiên, việc quản trị dữ liệu nên cho phép khai thác giá trị của dữ liệu để mang lại lợi ích cho công ty và cộng đồng. Thứ hai, quản trị dữ liệu phải đảm bảo tuân thủ các yêu cầu pháp lý và xem xét các rủi ro liên quan đến việc xử lý dữ liệu.

Để có thêm quy định về quản lý dữ liệu, công ty có thể tham khảo nguyên tắc thực hành xử lý dữ liệu có trách nhiệm của ngành kinh doanh Thụy Sĩ.⁽⁴⁾

Kiểm toán nội bộ đánh giá hiệu quả của hệ thống kiểm soát nội bộ.

31

HĐQT nên thiết lập kiểm toán nội bộ và căn cứ vào các tiêu chuẩn chuyên nghiệp được công nhận.

Kiểm toán nội bộ nên thực hiện đánh giá độc lập và tự chủ về hiệu quả của các kiểm soát do HĐQT và BĐH thiết lập và của hệ thống kiểm soát nội bộ.

Kiểm toán nội bộ nên duy trì liên lạc trực tiếp với BĐH và HĐQT. Kiểm toán nội bộ phải báo cáo lên BĐH và HĐQT hoặc Ủy ban Kiểm toán.

Kiểm toán nội bộ phải có quyền truy cập không hạn chế vào tất cả các khu vực và thông tin của công ty. Kiểm toán nội bộ và kiểm toán độc lập nên phối hợp với nhau một cách phù hợp.

4. Xem nguyên tắc thực hành xử lý dữ liệu có trách nhiệm của ngành kinh doanh Thụy Sĩ, economiesuisse.ch/en/managingdata.

Kiểm toán độc lập

Kiểm toán viên với tư cách là người có thẩm quyền phải hoàn thành các nhiệm vụ của kiểm toán độc lập và có thể được yêu cầu cung cấp thêm các dịch vụ kiểm toán khác, nếu cần thiết.

32

Kiểm toán viên phải được ĐHĐCĐ bầu ra. Với tư cách là người có thẩm quyền, kiểm toán viên có trách nhiệm thực hiện các nhiệm vụ kiểm toán, báo cáo, thông báo và công bố thông tin theo quy định của pháp luật.

Kiểm toán viên cần được cung cấp tất cả các thông tin cần thiết để thực hiện nhiệm vụ của mình. Trong quá trình đánh giá, kiểm toán viên bảo vệ các bí mật kinh doanh của công ty và giữ kín các phát hiện của mình trừ khi pháp luật yêu cầu phải công khai thông tin đó.

Công ty có thể yêu cầu kiểm toán viên hoặc một công ty kiểm toán khác thực hiện các cuộc kiểm toán bổ sung theo yêu cầu của pháp luật (ví dụ: kiểm toán các phân tích về bình đẳng lương) hoặc kiểm toán tự nguyện (ví dụ: kiểm toán các báo cáo phát triển bền vững).

Đảm bảo chất lượng và tính độc lập của công ty kiểm toán.

33

Kiểm toán viên phải hoàn thành các nhiệm vụ được pháp luật giao theo các yêu cầu và hướng dẫn có liên quan.⁽⁵⁾ Kiểm toán viên nên phối hợp với kiểm toán nội bộ một cách phù hợp.

Kiểm toán viên phải tuân thủ các yêu cầu pháp lý và quy định về việc duy trì tính độc lập được áp dụng cho họ.⁽⁶⁾ Sau tối đa bảy năm, công ty kiểm toán phải đảm bảo thay đổi người phụ trách nhiệm vụ kiểm toán chính để đảm bảo tính độc lập khi thực hiện nhiệm vụ, ngay cả trong nhiệm vụ kéo dài nhiều năm.

Công bố thông tin

Trong báo cáo của mình, công ty nên cung cấp thông tin liên quan và đáng tin cậy về các vấn đề tài chính, phi tài chính và QTCT.

34

Các yêu cầu pháp lý, đặc biệt là các quy định của Luật Chứng khoán, Luật Báo cáo tài chính, và Chỉ thị SIX của Sở Giao dịch Chứng khoán Thụy Sĩ về Thông tin liên quan đến Quản trị Công ty, áp dụng đối với từng thông tin cụ thể.

Báo cáo tài chính phải được thực hiện theo các chuẩn mực kế toán được công nhận và được kiểm toán bởi kiểm toán viên.

Báo cáo về các vấn đề phi tài chính nên dựa trên các yêu cầu pháp lý. Tuy nhiên, báo cáo cũng có thể vượt lên trên các yêu cầu này, tùy thuộc vào tình hình, và nên được hướng dẫn bởi các tiêu chuẩn và quy tắc được công nhận trên toàn thế giới. Báo cáo nên dễ hiểu và có liên quan. Báo cáo về các vấn đề phi tài chính cũng là một phần của hệ thống kiểm soát nội bộ và có thể được củng cố bởi kiểm toán độc lập.

Đối với việc công bố thông tin về việc thực hành Swiss Code, nguyên tắc các sai lệch phải được minh bạch và giải thích ("tuân thủ hoặc giải trình") được áp dụng. Điều này cho phép cân nhắc các đặc điểm cụ thể của ngành hoặc công ty. Các sai lệch được lý giải hợp lý có thể phục vụ cho lợi ích của QTCT tốt.

5. Việc ủy quyền và giám sát các công ty kiểm toán là trách nhiệm của Cơ quan Giám sát Kiểm toán Liên bang (FAOA) trong khuôn khổ các yêu cầu pháp lý.

6. Xem Hướng dẫn Độc lập của EXPERTSuisse (có sẵn bằng tiếng Đức và tiếng Pháp trên www.expertsuisse.ch/reglemente).

Xác định thù lao, lương thưởng cho HĐQT và BĐH
Vai trò của Đại hội đồng cổ đông

35

Các cổ đông có trách nhiệm cao nhất về tổng số tiền thù lao, lương thưởng chi trả cho HĐQT và BĐH, cũng như thành phần của Ủy ban Thù lao, Lương thưởng.

HĐQT quyết định trong khuôn khổ các yêu cầu của pháp luật và điều lệ công ty về cách thức tổ chức và cấu trúc các cuộc bỏ phiếu và bầu cử tại ĐHĐCĐ. HĐQT nên hướng tới các tranh luận khách quan và việc ra quyết định hiệu quả tại ĐHĐCĐ.

Chủ tịch HĐQT hoặc Chủ tịch Ủy ban Thù lao, Lương thưởng nên cung cấp thêm thông tin cho ĐHĐCĐ về mức thù lao, lương thưởng được đề xuất, báo cáo thù lao và hệ thống lương thưởng, đồng thời trả lời các câu hỏi liên quan đến các vấn đề này.

HĐQT cũng nên duy trì đối thoại về vấn đề thù lao, lương thưởng với các cổ đông theo các nguyên tắc chung (Mục 8).

Vai trò của HĐQT và Ủy ban Thù lao, Lương thưởng

36

HĐQT phải thông qua các nghị quyết về chính sách thù lao, lương thưởng, thiết kế cơ bản của hệ thống thù lao, lương thưởng và các đề xuất về thù lao, lương thưởng trình lên ĐHĐCĐ.

Trong khuôn khổ các nguyên tắc được quy định trong điều lệ công ty, HĐQT nên thông qua nghị quyết về chính sách thù lao, lương thưởng có xem xét đến các mục tiêu chiến lược của công ty. HĐQT cũng nên thông qua nghị quyết về thiết kế cơ bản của hệ thống thù lao, lương thưởng cho các thành viên HĐQT và BĐH, cũng như các hướng dẫn về cấu trúc của các chương trình hưu trí cho các thành viên điều hành của HĐQT và BĐH.

HĐQT nên quyết định các khoản thù lao, lương thưởng được trình xin phê duyệt hàng năm cho HĐQT, BĐH và cho Hội đồng Cố vấn, nếu cần thiết, và giải trình các khoản này trong các đề xuất của mình tại ĐHĐCĐ một cách rõ ràng. Trong quá trình này, HĐQT cũng có thể tham khảo báo cáo thù lao, lương thưởng.

HĐQT nên tuân thủ các nghị quyết của ĐHĐCĐ, các quy định trong điều lệ công ty và các yêu cầu theo quy định về việc phân chia thẩm quyền giữa HĐQT và Ủy ban Thù lao, Lương thưởng trong việc xác định các gói thù lao, lương thưởng cá nhân. Thông thường, HĐQT giữ quyền quyết định mức lương thưởng cho Tổng Giám đốc.

37

Ủy ban Thù lao, Lương thưởng nên bao gồm các thành viên độc lập của HĐQT.

HĐQT nên đề xuất các thành viên độc lập lên ĐHĐCĐ để bầu vào Ủy ban Thù lao, Lương thưởng. HĐQT cần thông báo cho ĐHĐCĐ nếu các cổ đông đề xuất các thành viên không độc lập để bầu.

HĐQT không nên đề xuất các thành viên có mối liên hệ qua lại (reciprocal board memberships) để bầu vào Ủy ban Thù lao, Lương thưởng. Đây là trường hợp khi một thành viên Ủy ban Thù lao, Lương thưởng chịu trách nhiệm xác định mức thù lao, lương thưởng cho một thành viên khác thuộc HĐQT hoặc BĐH nhưng thành viên Ủy ban Thù Lao, Lương thưởng này lại đang phục vụ dưới sự giám sát hoặc chỉ đạo của thành viên đó tại một công ty khác.

Các thành viên HĐQT là cổ đông lớn hoặc đại diện cho các cổ đông lớn có thể là thành viên của Ủy ban Thù lao, Lương thưởng.

38

Ủy ban Thù lao, Lương thưởng đóng vai trò quan trọng trong việc thực hiện các quy định của pháp luật và điều lệ công ty, cũng như các nghị quyết của ĐHĐCĐ. Việc này đòi hỏi chuyên môn và cam kết vì lợi ích của công ty.

HĐQT cần chỉ ra cho Ủy ban Thù lao, Lương thưởng các yếu tố cơ bản của hệ thống thù lao, lương thưởng dành cho các thành viên HĐQT và BĐH trong khuôn khổ điều lệ công ty; hệ thống này nên được thiết kế đơn giản, rõ ràng và dễ hiểu nhất có thể.

Ủy ban Thù lao, Lương thưởng cũng nên cố gắng đảm bảo khả năng truy xuất nguồn gốc liên quan đến việc áp dụng thực tế của hệ thống thù lao, lương thưởng.

Ủy ban Thù lao, Lương thưởng cần báo cáo định kỳ cho HĐQT về tình hình chi trả thù lao, lương thưởng trong khuôn khổ luật pháp, điều lệ công ty và các nghị quyết có liên quan của ĐHĐCĐ. Khi cần thiết, Ủy ban nên đề xuất những thay đổi cần thiết cho hệ thống thù lao, lương thưởng.

Nguyên tắc của chính sách và hệ thống thù lao, lương thưởng

39

Chính sách thù lao, lương thưởng nên đảm bảo rằng HĐQT, BĐH và nhân viên được hưởng thù lao, lương thưởng cho những nỗ lực của họ và được khuyến khích thực hiện công việc nhằm phục vụ mục tiêu phát triển bền vững và tăng trưởng giá trị lâu dài của công ty.

Khoản thù lao, lương thưởng do công ty chi trả là phương tiện để đạt được các mục tiêu và mục đích của công ty. Nó nên phù hợp với lợi ích bền vững của công ty và gắn kết với các mục tiêu chiến lược được HĐQT quyết định.

Việc xác định chính sách thù lao, lương thưởng là một phần trách nhiệm quản lý tổng thể của HĐQT. Khi thực hiện nhiệm vụ của mình, HĐQT và Ủy ban Thù lao, Lương thưởng cần chịu trách nhiệm về việc tuân thủ chính sách thù lao, lương thưởng và phải nỗ lực để đảm bảo việc thực hiện chính sách đó.

Tổng số tiền thù lao, lương thưởng mà công ty chi trả phải phù hợp với các khoản chi trả cho cổ đông cũng như các khoản đầu tư và dự phòng cần thiết cho sự phát triển bền vững của công ty. Các khoản thù lao, lương thưởng cũng nên hợp lý, có xem xét đến việc phân phối thu nhập phù hợp trong công ty và tình hình tại địa điểm của công ty, đồng thời phải minh bạch đối với các bên hữu quan của công ty.

40

Hệ thống thù lao, lương thưởng nên được thiết kế sao cho đảm bảo sự phù hợp giữa thù lao, lương thưởng và lợi ích bền vững của công ty dựa trên các tiêu chí minh bạch và dễ hiểu.

Công ty nên cung cấp mức thù lao, lương thưởng tổng thể phù hợp với điều kiện thị trường và gắn với hiệu quả. Điều này sẽ giúp công ty thu hút và giữ chân những người có kỹ năng và phẩm chất cần thiết.

Thù lao, lương thưởng nên dựa trên các tiêu chí dễ hiểu cho bên thứ ba và hướng tới việc đạt được các mục tiêu bền vững của công ty. HĐQT có thể gắn thù lao, lương thưởng với các mục tiêu tuân thủ cụ thể và các mục tiêu bền vững khác.

HĐQT nên cung cấp chế độ thù lao, lương thưởng theo cổ phiếu với mục đích gắn kết lợi ích của các thành viên điều hành cấp cao với lợi ích của các cổ đông cam kết lâu dài nhiều nhất có thể. Những kinh nghiệm và phát triển trong các thị trường liên quan cần được xem xét ở đây.

Hệ thống thù lao, lương thưởng nên quy định các khoảng thời gian mua và nắm giữ cổ phiếu đối với các cổ phần phù hợp, đặc biệt là đối với các thành viên điều hành cấp cao.

Hệ thống thù lao, lương thưởng phải được thiết kế theo cách mà tổng mức thù lao, lương thưởng sẽ giảm nếu không đạt được một số mục tiêu nhất định (malus). Ngoài ra, hệ thống thù lao, lương thưởng có thể bổ sung quy định trong hợp đồng với các thành viên điều hành cấp cao, ngoài các yêu cầu của pháp luật, quyền yêu cầu hoàn trả thù lao, lương thưởng đã được chi trả trong một số điều kiện nhất định (clawback).

41

Hệ thống thù lao, lương thưởng nên bao gồm các phần cố định và biến đổi. Hệ thống thù lao, lương thưởng nên thưởng cho hiệu suất hướng đến việc đạt được các mục tiêu trung và dài hạn thông qua các phần thù lao, lương thưởng có thể nhận được sau này.

Các gói thù lao, lương thưởng nên bao gồm các phần có thể nhận ngay để đạt được các mục tiêu ngắn hạn và các phần bị hoãn hoặc bị chặn trong nhiều năm để đạt được các mục tiêu trung hoặc dài hạn. Đối với các phần thù lao bị hoãn không dựa trên cổ phiếu, cần đảm bảo các tiêu chí hiệu suất hợp lý và thời hạn phù hợp.

Các gói thù lao, lương thưởng cho các cá nhân ở vị trí điều hành nên bao gồm các phần cố định và biến đổi. Hệ thống thù lao, lương thưởng cần được thiết kế sao cho tỷ lệ giữa phần biến đổi và phần cố định giúp đạt được tổng mức thù lao, lương thưởng phù hợp với mục tiêu phát triển bền vững của công ty.

Các gói thù lao, lương thưởng cho các cá nhân ở vị trí không điều hành thường chỉ nên bao gồm các phần cố định, bao gồm các khoản thanh toán và phân bổ cổ phiếu.

Báo cáo thù lao, lương thưởng và minh bạch

42

HĐQT nên lập báo cáo thù lao, lương thưởng hàng năm và đảm bảo tính minh bạch đối với khoản thù lao, lương thưởng được chi trả cho các thành viên HĐQT và BĐH.

Báo cáo thù lao, lương thưởng thường bao gồm nội dung yêu cầu của luật và mô tả hệ thống thù lao, lương thưởng cùng việc áp dụng hệ thống này trong năm tài chính được xem xét. Báo cáo thù lao, lương thưởng cần chỉ ra mức thù lao, lương thưởng mà các thành viên HĐQT, toàn bộ BĐH và thành viên BĐH có lương thưởng cao nhất đã nhận được trong năm tài chính cũng như lý do vì sao thù lao, lương thưởng này đã giảm hoặc tăng trong năm tài chính đó.

Báo cáo thù lao, lương thưởng cần chi tiết các tiêu chí chính đã được sử dụng để đo lường các yếu tố biến đổi của thù lao, lương thưởng và cơ chế được áp dụng để định giá các yếu tố thù lao, lương thưởng dựa trên cổ phiếu theo hệ thống quy định liên quan.

Báo cáo thù lao, lương thưởng cần nêu rõ các chuyên gia tư vấn bên ngoài đã được sử dụng liên quan đến vấn đề thù lao, lương thưởng và mô tả các so sánh đã được thực hiện.

Báo cáo thù lao, lương thưởng cũng nên minh bạch về cách thức HĐQT và Ủy ban Thù lao, Lương thưởng đã thực hiện các nghị quyết của ĐHĐCĐ về thù lao, lương thưởng trong năm tài chính được xem xét.

Nếu ĐHĐCĐ phê duyệt thù lao, lương thưởng biến đổi theo dự kiến, HĐQT nên trình báo cáo thù lao, lương thưởng lên ĐHĐCĐ để bỏ phiếu tham vấn.

Trường hợp đặc biệt

41

Các nguyên tắc của Swiss Code có thể được điều chỉnh cho phù hợp với hoàn cảnh thực tế, tùy thuộc vào cơ cấu cổ đông và quy mô của công ty.

Các công ty có cổ đông lớn đang hoạt động (bao gồm các công ty con niêm yết của một tập đoàn) cũng như các doanh nghiệp vừa và nhỏ có thể sửa đổi hoặc đơn giản hóa các hướng dẫn. Những công ty này nên thực hiện các biện pháp phù hợp để đánh giá kiểm toán độc lập, xây dựng hệ thống kiểm soát nội bộ hiệu quả, thiết lập chính sách thù lao, lương thưởng cho các thành viên HĐQT và BĐH, và chính sách kế nhiệm cho HĐQT. Họ cũng nên cân nhắc các nguyên tắc phát triển bền vững một cách hợp lý.

Đối với các doanh nghiệp niêm yết, nguyên tắc “tuân thủ hoặc giải trình” vẫn được áp dụng.

Swiss Code cũng có thể được áp dụng một cách tương ứng toàn bộ hoặc một phần bởi các công ty không phải là công ty cổ phần.

Tài liệu tham khảo:

economiesuisse. (2023). *Bộ nguyên tắc quản trị công ty theo thông lệ tốt nhất của Thụy Sĩ. Zurich, Thụy Sĩ: Liên đoàn Doanh nghiệp Thụy Sĩ.*

THÀNH VIÊN HĐQT LÀ TRONG KỶ NGUYÊN



Mạng lưới Thành viên Hội đồng quản trị - Chương Trình Thành viên Cá Nhân (IMP) của VIOD đã và đang trở thành một điểm tựa vững chắc cho các thành viên Hội đồng quản trị (HĐQT) tại Việt Nam. Thông qua các sự kiện thường xuyên, mạng lưới này không chỉ là nơi giao lưu, học hỏi mà còn là bệ phóng cho sự phát triển của các thành viên trong bối cảnh quản trị công ty (QTCT) hiện đại.

Tháng 7 vừa qua, tại buổi họp các Viện Thành viên HĐQT Toàn cầu (GNDI), chủ đề về tác động của trí tuệ nhân tạo (AI) đến QTCT đã thu hút sự quan tâm lớn. Tại Việt Nam, các thành viên IMP cũng chia sẻ mối quan tâm này và mong muốn được trao đổi, học hỏi kinh nghiệm. Chính vì vậy, sự kiện Directors Talk #17 với chủ đề "Hội đồng Quản trị là ai trong kỷ nguyên AI?" đã được VIOD tổ chức vào ngày 13 tháng 8 năm 2024, thu hút sự tham gia đông đảo của hơn 70 các chuyên gia, lãnh đạo doanh nghiệp và thành viên HĐQT đến từ nhiều doanh nghiệp, cả trong nước lẫn quốc tế. Directors Talk #17 còn đặc biệt được dẫn dắt bởi 1 MC AI, thu hút sự chú ý của người tham dự.



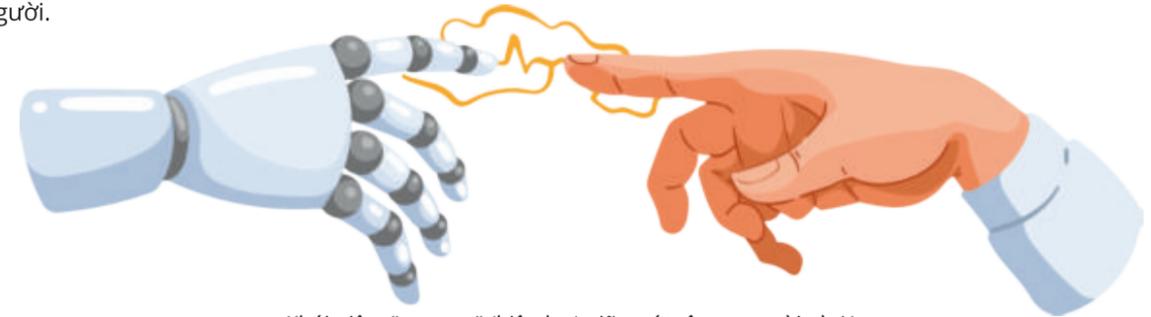
Mở đầu sự kiện, Bà Hà Thu Thanh, Chủ tịch VIOD, đã có bài phát biểu khai mạc quan trọng, nhấn mạnh sự cấp thiết của việc định hình lại vai trò của thành viên HĐQT trong kỷ nguyên AI. Bà khẳng định rằng, khi công nghệ đang thay đổi chóng mặt, HĐQT không thể đứng ngoài cuộc mà phải chủ động thích ứng và nắm bắt cơ hội. Mô hình 4R - Roles (Vai trò), Responsibilities (Trách nhiệm), Risks (Rủi ro), và Results (Kết quả) - đã được giới thiệu như một khung tham chiếu hữu ích để đánh giá và định hình lại vai trò của HĐQT. Bà Thanh cũng đặt ra những câu hỏi về trách nhiệm của HĐQT trong việc giám sát việc sử dụng AI, đảm bảo tính minh bạch và đạo đức trong hoạt động của doanh nghiệp, cũng như đánh giá và quản lý các rủi ro liên quan đến AI.

Tiếp nối chương trình, Giáo sư Tiến sĩ Michael Hilb, Chủ tịch Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Thụy Sĩ, đã mang đến bài trình bày chuyên đề với chủ đề "Strengthening Board Effectiveness: The Strategic Use of AI Tools by Directors" (AI - Nước cờ Tiên phong trên Bàn cờ Quản trị). Ông đã chỉ ra rằng AI không chỉ là một công cụ hỗ trợ đơn thuần mà còn có thể trở thành một đối tác chiến lược của HĐQT, giúp tối ưu hóa quy trình ra quyết định và nâng cao hiệu suất hoạt động. Giáo sư Hilb đã phân tích cách các công cụ AI có thể hỗ trợ HĐQT trong việc giám sát hoạt động kinh doanh, phân tích dữ liệu, đánh giá rủi ro và đưa ra quyết định.



Cụ thể hơn, AI có thể giúp HĐQT theo dõi các chỉ số hiệu suất chính, phát hiện xu hướng thị trường mới và cảnh báo về các rủi ro tiềm ẩn. Ngoài ra, AI còn có thể phân tích dữ liệu khách hàng để xác định các phân khúc mục tiêu, dự đoán nhu cầu thị trường và phát triển các chiến lược tiếp thị hiệu quả. Giáo sư Hilb cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng một chiến lược AI rõ ràng và toàn diện, bao gồm việc xác định rõ mục tiêu sử dụng AI, lựa chọn công cụ phù hợp và đảm bảo rằng việc sử dụng AI phù hợp với các giá trị và mục tiêu của tổ chức.

Ông Phan Vũ Hoàng, Phó Tổng Giám đốc Deloitte Việt Nam, và Giáo sư Tiến sĩ Michael Hilb, đã có một cuộc trao đổi sâu sắc về "AI - Tác động và Cơ hội cho Hoạt động của HĐQT". Trong cuộc đối thoại, Giáo sư Tiến sĩ Hilb chỉ ra xu hướng tích hợp AI ngày càng tăng trong doanh nghiệp, từ việc thực hiện các tác vụ thường nhật đến cung cấp thông tin và hỗ trợ ra quyết định chiến lược. Tuy nhiên, ông cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc hiểu rõ giới hạn của AI và cảnh báo về việc quá phụ thuộc vào công nghệ, đặc biệt là trong các tình huống phức tạp hoặc khủng hoảng, khi AI không thể thay thế hoàn toàn sự phán đoán và trực giác của con người.



Khái niệm "synergy" (hiệp lực) giữa trí tuệ con người và AI

Một điểm nhấn quan trọng trong cuộc thảo luận là khái niệm "synergy" (hiệp lực) giữa trí tuệ con người và AI, được ông Phùng Việt Thắng, Giám đốc Intel Việt Nam, và Giáo sư Tiến sĩ Hilb đề cập. Hai ông đều đồng tình rằng việc sử dụng AI hiệu quả trong QTCT đòi hỏi sự cân bằng tinh tế giữa việc khai thác khả năng xử lý dữ liệu của AI và sự giám sát của con người để đảm bảo quá trình ra quyết định vừa hiệu quả vừa có đạo đức. Ý tưởng về "sự hiệp lực" này nhấn mạnh rằng các thành viên HĐQT không chỉ cần am hiểu công nghệ mà còn phải có trách nhiệm đạo đức, biết khi nào và cách sử dụng AI để hỗ trợ chứ không phải thay thế cho quá trình ra quyết định của con người.

Cuộc thảo luận kết thúc với một cái nhìn lạc quan về tương lai của AI trong QTCT, rằng AI có tiềm năng to lớn trong việc nâng cao hiệu quả và độ chính xác của quá trình ra quyết định, nhưng việc tích hợp thành công đòi hỏi một cách tiếp cận thận trọng, xem xét cả lợi ích và hạn chế của nó. Như vậy, AI là một công cụ mạnh mẽ, khi được sử dụng đúng cách, có thể mang lại lợi ích to lớn cho QTCT. Tuy nhiên, các thành viên HĐQT cần phải luôn cảnh giác, hiểu biết và chủ động trong việc quản lý vai trò của AI, đảm bảo rằng nó đóng vai trò hỗ trợ đắc lực chứ không phải là một yếu tố không kiểm soát được trong hoạt động quản trị.

Sự kiện Directors Talk #17 đã khẳng định vai trò quan trọng của AI trong việc định hình lại hoạt động quản trị doanh nghiệp. AI không chỉ là một xu hướng công nghệ mà còn là một yếu tố then chốt để doanh nghiệp thích ứng và phát triển. Các thành viên HĐQT cần chủ động nắm bắt và ứng dụng AI một cách chiến lược để nâng cao hiệu quả quản trị, tạo ra giá trị bền vững cho doanh nghiệp.



VIOD xin chân thành cảm ơn các diễn giả, khách mời và thành viên tham dự đã đóng góp vào thành công của sự kiện. Chúng tôi hy vọng rằng những kiến thức và kinh nghiệm được chia sẻ tại sự kiện sẽ giúp các thành viên HĐQT thực thi tốt hơn vai trò của mình trong kỷ nguyên AI.



NGHIÊN CỨU CỦA VIỆN THÀNH VIÊN
HỘI ĐỒNG QUẢN TRỊ VƯƠNG QUỐC ANH (IoD)

AI trong cuộc họp Hội đồng Quản trị: Những câu hỏi cần thiết cho cuộc họp Hội đồng Quản trị tiếp theo của bạn

TÓM TẮT

Một cuộc khảo sát của các thành viên Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Vương quốc Anh (IoD) vào năm 2022 cho thấy 80% Hội đồng Quản trị (HĐQT) không có quy trình để soát xét việc sử dụng trí tuệ nhân tạo (AI) của họ. Họ cho biết không biết nên đặt những câu hỏi nào.

Việc quản trị AI của HĐQT ngay từ khi bắt đầu dự án rất quan trọng vì HĐQT không muốn phải giải quyết các vấn đề đạo đức sau này. Điều này có thể ảnh hưởng đến danh tiếng và chi phí của công ty.

Nghiên cứu chỉ ra khoảng cách giữa việc quản trị của HĐQT với việc sử dụng AI trong doanh nghiệp của họ. Hơn 86% doanh nghiệp đã sử dụng một số hình thức AI mà HĐQT không hề biết đến.

Các ứng dụng AI trong kinh doanh đang ngày càng mở rộng nên cần phải hiểu rõ các cơ hội và mối đe dọa liên quan đến AI.

AI có thể làm gia tăng sự thiên vị hiện có trong các quyết định của con người và cần có biện pháp bảo vệ để ngăn chặn điều này cũng như tác động của nó đối với việc duy trì sự thiên lệch trong văn hóa doanh nghiệp hiện tại.

Quản trị AI có thể bắt nguồn từ các giá trị đạo đức cốt lõi của doanh nghiệp.

Mô hình quản trị và rủi ro AI đòi hỏi một khung chuẩn mà HĐQT có thể sử dụng như bản hướng dẫn.

Danh sách kiểm tra phản ánh

Danh sách kiểm tra phản ánh này sẽ giúp bạn có được cái nhìn ở cấp độ HĐQT về vị trí của doanh nghiệp bạn liên quan đến việc sử dụng trí tuệ nhân tạo (AI) một cách đạo đức. Danh sách này dựa trên 12 nguyên tắc do Pauline Norstrom của Anekanta Consulting phát triển, nhằm hướng dẫn việc sử dụng AI trong toàn doanh nghiệp.

Rõ ràng là AI cần phải có trong chương trình nghị sự của HĐQT và được xem xét nghiêm túc như một phần của yếu tố G trong ESG (Môi trường, Xã hội và Quản trị) và các yêu cầu CSR (trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp).

AI không nên bị gói gọn trong phạm vi của công nghệ thông tin mặc dù Giám đốc Công nghệ Thông tin (CIO) có thể chịu trách nhiệm về việc triển khai và quản lý AI.

12 nguyên tắc

- 1 Theo dõi môi trường pháp lý đang thay đổi.
- 2 Liên tục soát xét và đo lường các ứng dụng AI đang được sử dụng và hiệu quả của chúng.
- 3 Tiến hành đánh giá tác động, xem xét cả ảnh hưởng đối với doanh nghiệp và cộng đồng các bên hữu quan.
- 4 Thiết lập trách nhiệm giải trình của HĐQT.
- 5 Đặt ra các mục tiêu tổng thể cho doanh nghiệp phù hợp với các giá trị của doanh nghiệp.
- 6 Trao quyền cho một Ủy ban Đạo đức đa dạng, liên chức năng, có quyền phủ quyết.
- 7 Ghi chép và bảo mật nguồn dữ liệu.
- 8 Đào tạo nhân viên để tận dụng tối đa AI và giải thích kết quả.
- 9 Tuân thủ các yêu cầu về quyền riêng tư.
- 10 Tuân thủ các yêu cầu về bảo mật theo thiết kế.
- 11 Thử nghiệm và loại bỏ các ứng dụng nếu phát hiện thiên lệch và các tác động khác.
- 12 Đánh giá định kỳ.

1 Theo dõi môi trường pháp lý đang thay đổi

Vào ngày 21 tháng 4 năm 2021, Ủy ban Châu Âu đã công bố đề xuất về quy định đối với AI.⁽¹⁾ Các quy định mới này sẽ tự động luật hóa tại tất cả các quốc gia thành viên Liên minh Châu Âu (EU), đưa ra cách tiếp cận dựa trên rủi ro đối với việc triển khai AI, áp dụng đồng thời trên nhiều lĩnh vực và cung cấp hướng dẫn cụ thể cho AI trong các lĩnh vực như thực thi pháp luật, giáo dục, hệ thống an toàn và các lĩnh vực khác. Điều này sẽ có tác động rộng rãi. Trách nhiệm và trách nhiệm giải trình được xác định rõ ràng xuyên suốt toàn bộ chuỗi cung ứng. Nhà phát triển, nhà cung cấp và người sử dụng đều phải chịu trách nhiệm triển khai AI một cách an toàn.

Trước khi AI được phát triển hoặc triển khai, phải tiến hành đánh giá rủi ro để xác định mức độ minh bạch và chứng nhận phát thải carbon (CE Marking), cũng như việc giám sát sau khi đưa ra thị trường.

Hơn nữa, Chỉ thị về Trách nhiệm AI của EU bổ sung và hiện đại hóa khung pháp lý về trách nhiệm dân sự của EU, lần đầu tiên đưa ra các quy tắc cụ thể đối với các thiệt hại do hệ thống AI gây ra.

Tại Vương quốc Anh, một tài liệu của Chính phủ về quy định AI theo chính sách dự kiến sẽ được công bố vào mùa xuân năm 2023, được kỳ vọng sẽ đưa ra một phương pháp tiếp cận dựa trên rủi ro dựa trên các đặc điểm của công nghệ AI, chẳng hạn như khả năng hoạt động tự động hoặc khả năng học hỏi và thay đổi trong môi trường hoạt động của nó. Đây là những ví dụ về sự phát triển quy định có thể ảnh hưởng đến hoạt động của bạn. Hãy chuẩn bị cho việc các quốc gia khác cũng sẽ nhanh chóng theo kịp các quy định này.

Bạn đã sử dụng những công cụ đánh giá rủi ro AI nào?
Doanh nghiệp có cởi mở và gắn kết với các bên hữu quan chính về đạo đức và công nghệ không?
Trong phạm vi doanh nghiệp bị quản lý, mức độ tham gia vào các cuộc thảo luận cùng các cơ quan quản lý về bất kỳ quy định pháp lý đang được thay đổi của doanh nghiệp như thế nào?
Có nhận thức về khả năng áp dụng các cơ chế quản lý thử nghiệm, ví dụ như thông qua Cơ quan Quản lý Tài chính Vương quốc Anh (UK Financial Conduct Authority) và Văn phòng Ủy viên Thông tin (Information Commissioner's Office) không?

2 Liên tục soát xét và đo lường các ứng dụng AI đang được sử dụng và hiệu quả của chúng

Các nguyên tắc đạo đức phải có thể soát xét và đo lường được; chúng nên được tích hợp vào hệ thống chất lượng ISO 9001:2015 (hoặc hệ thống tương đương phù hợp, ví dụ như ISO/IEC 42001 khi được phê duyệt) để đảm bảo cách tiếp cận nhất quán trong việc đánh giá và sử dụng AI bởi doanh nghiệp.

Khẩu vị rủi ro của bạn đối với AI là gì? Và rủi ro ứng dụng AI đã được đưa vào Sổ đăng ký rủi ro (Risk Register) của bạn chưa?
Ủy ban Kiểm toán thuộc HĐQT (hoặc Ủy ban tương đương) của bạn đã có vai trò chủ động không?
Các nguyên tắc đạo đức của bạn có dễ đọc và dễ hiểu ở cấp HĐQT không? Ngôn ngữ đơn giản sẽ hữu ích.
Các nguyên tắc có được máy tính đọc được để mã cần tuân theo chúng có thể đọc được không?
Các nguyên tắc có được đưa vào hệ thống kiểm định chất lượng ISO 9001:2015 hoặc hệ thống kiểm định chất lượng tương đương của bạn không?
Bạn có muốn báo cáo về AI trong báo cáo thường niên của mình không?
Nếu có, hãy cân nhắc thời gian của bạn và xem liệu có cần hỗ trợ tư vấn từ bên ngoài hay không.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52021PC0206>
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_22_5793
<https://www.gov.uk/government/publications/establishing-a-pro-innovation-approach-to-regulating-ai/establishing-a-pro-innovation-approach-to-regulating-ai-policy-statement>

3 Tiến hành đánh giá tác động, xem xét cả ảnh hưởng đối với doanh nghiệp và cộng đồng các bên hữu quan

Các đánh giá tác động phải được thực hiện, xem xét các hiệu ứng và kết quả tiêu cực có thể xảy ra đối với nhân viên tương tác với AI hoặc những người mà công việc của họ có thể bị ảnh hưởng bởi AI. Cách tiếp cận việc thay đổi mục đích của bất kỳ công việc nào phải phù hợp với chính sách của doanh nghiệp và tuân thủ các luật về lao động, quyền riêng tư và bình đẳng liên quan.

Nhân viên cần được cung cấp đủ thông tin về việc sử dụng AI và có cơ hội để gửi phản hồi cho hội đồng quản trị thông qua Ủy ban Đạo đức. Nhân viên cần được thông báo để biết các quy trình mà AI đang thực hiện, ngay cả khi họ không tương tác trực tiếp với nó, ví dụ, họ phải được thông báo và nhận thức khi đang tương tác với chatbot nhân sự.

Tương tự, các đánh giá tác động phải được thực hiện cho tất cả các nhóm bên hữu quan bao gồm khách hàng, nhà cung cấp, đối tác và cổ đông.

Tất cả việc sử dụng AI trong tổ chức có được dán nhãn một cách phù hợp không?
Có phương pháp đánh giá tác động liên tục, có cấu trúc nào không – có thể thông qua bên thứ ba độc lập?
Mức độ giải thích nào sẵn có cho các quyết định do AI dẫn dắt?

4 Thiết lập trách nhiệm giải trình của HĐQT

HĐQT chịu trách nhiệm về mặt pháp lý và đạo đức đối với việc tích cực sử dụng AI trong doanh nghiệp, bao gồm cả các sản phẩm của bên thứ ba có thể tích hợp công nghệ AI. Các nguyên tắc đạo đức, chính sách và biện pháp kiểm tra phải được thiết lập và giám sát chặt chẽ. Điều này nhằm đảm bảo rằng AI an toàn, minh bạch, không gây ảnh hưởng tiêu cực đến phúc lợi của nhân viên và các bên hữu quan, đồng thời ngăn chặn việc đưa thiên lệch vào các quy trình và quyết định tự động. HĐQT có quyền phủ quyết cuối cùng đối với việc triển khai và sử dụng AI trong doanh nghiệp.

HĐQT có đủ kỹ năng và kiến thức để xem xét các rủi ro và vấn đề không?
HĐQT có hiểu cách dữ liệu, thuật toán và các công nghệ khác đang được sử dụng trong doanh nghiệp, bao gồm các sản phẩm của bên thứ ba tích hợp công nghệ AI, đặc biệt là để đưa ra các quyết định quan trọng hoặc thay đổi định hướng không?
Vấn đề đạo đức xoay quanh công nghệ được đưa vào việc quản trị của HĐQT như thế nào?
HĐQT đang truyền đạt tầm quan trọng của cách tiếp cận có đạo đức đối với việc áp dụng công nghệ ra sao?
Ai chịu trách nhiệm ở cấp HĐQT về những vấn đề này?
Bạn có biết doanh nghiệp của mình đang sử dụng máy học (Machine Learning) hay trí tuệ nhân tạo (AI) không?
Nếu câu trả lời là có, thì danh sách này dành cho bạn. Hãy tiếp tục.
Nếu câu trả lời là không chắc chắn, thì bây giờ là lúc để kiểm tra. Không biết có thể là hạnh phúc, nhưng không phải trong cuộc họp HĐQT.
Và nếu bạn không sử dụng AI trực tiếp, bạn có thể đang dựa vào nó gián tiếp thông qua khách hàng, nhà cung cấp hoặc có thể là nhà thầu phụ. Xem qua tài liệu này sẽ giúp bạn hiểu rõ hơn liệu bạn có nên bắt đầu tìm hiểu hay không.



5 Đặt ra các mục tiêu tổng thể cho doanh nghiệp phù hợp với các giá trị của doanh nghiệp

Các mục tiêu tổng thể cho việc sử dụng AI trong doanh nghiệp phải được xây dựng phù hợp với tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị của doanh nghiệp. AI phải mang lại lợi ích cho doanh nghiệp, nhân viên, khách hàng và các bên hữu quan.

Ví dụ về các mục tiêu của AI bao gồm:

- Tăng cường các nhiệm vụ của con người
- Giúp các quyết định của con người được đưa ra tốt hơn, nhất quán hơn và nhanh chóng hơn
- Ngăn ngừa thiên lệch
- Không gây hại cho bất kỳ nhân viên hoặc bên hữu quan nào

Các mục tiêu có được viết rõ ràng bằng ngôn ngữ đơn giản và dễ hiểu từ cấp HĐQT đến các nhân viên tuyển đầu không?
 Và khi cần thiết, các mục tiêu có thể được máy tính đọc được cho bất kỳ mã nào dựa vào chúng không?
 Chúng có phù hợp với tầm nhìn, sứ mệnh và giá trị của doanh nghiệp không?
 Lợi ích có thể đo lường được không?

6 Trao quyền cho một Ủy ban Đạo đức đa dạng, liên chức năng, có quyền phủ quyết

Ủy ban Đạo đức, bao gồm đại diện của nhân viên, nên giám sát các đề xuất và việc triển khai AI. Các đề xuất nên bao gồm đánh giá rủi ro, đánh giá tác động và đánh giá tính minh bạch của quy trình ra quyết định của AI.

Ủy ban phải đưa ra khuyến nghị cho HĐQT về việc liệu việc triển khai AI có thể mang lại hiệu quả tích cực và hiểu được các tác động tiêu cực tiềm ẩn. Ủy ban Đạo đức phải xem xét rủi ro thiên lệch có thể trở thành một phần của AI và đề xuất các biện pháp để ngăn ngừa và loại bỏ thiên lệch.

Ủy ban Đạo đức có điều lệ rõ ràng không?
 Ủy ban có bao gồm một nhóm nhân viên đa dạng không?
 Các thành viên của Ủy ban đã được đào tạo đầy đủ chưa?
 Ủy ban Đạo đức có quyền phủ quyết việc sử dụng AI có hại trong khi chờ điều tra không?



7 Ghi chép và bảo mật nguồn dữ liệu

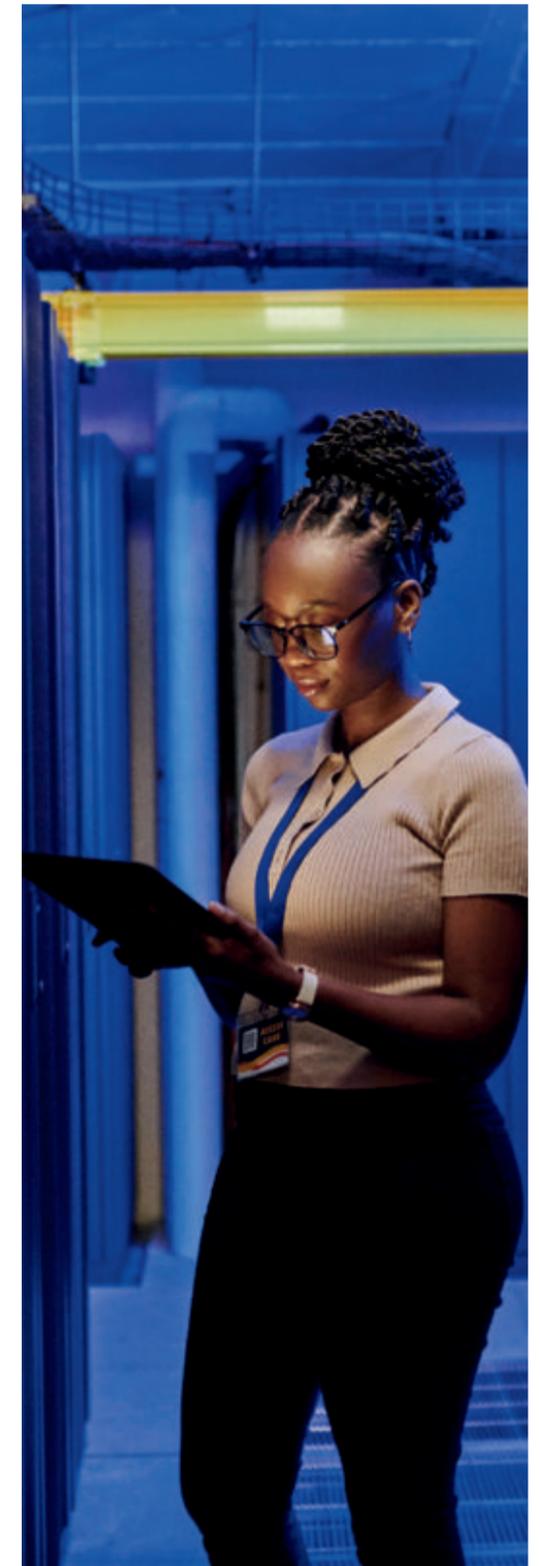
Khi xác định mục đích triển khai AI cụ thể, các nguồn dữ liệu phải được nhận diện và ghi chép đầy đủ. Cần có phương pháp phát hiện và báo cáo thiên lệch. Nếu phát hiện thiên lệch, phải thực hiện các biện pháp để xác định nguồn gốc, tìm hiểu lý do và loại bỏ nó khỏi AI. Các nguồn dữ liệu phải được bảo toàn và mọi điều chỉnh phải được ghi chép để có thể truy xuất nguồn gốc. Các KPI (chỉ số hiệu suất chính) phải được áp dụng để giữ cho thiên lệch không xuất hiện trong doanh nghiệp và trong các tập dữ liệu của nó.

Liệu logic quyết định của AI có thể hiểu được bởi con người, bao gồm cả các thành viên HĐQT không? Nếu không, bạn có đang ở trong tình trạng "hộp đen"(black box) - có nghĩa là rủi ro chưa được định lượng không?
 Có các biện pháp cảnh báo (tripwires) được tích hợp phòng trường hợp AI hoạt động không đúng cách không?
 Các nhật ký (logs) có được bảo mật và sao lưu định kỳ không?
 Vấn đề đạo đức có được xem xét khi đánh giá hoặc phê duyệt các dự án hoặc trường hợp sử dụng AI mới không?

8 Đào tạo nhân viên để tận dụng tối đa AI và giải thích kết quả

Cần phải xem xét nhu cầu đào tạo của nhân viên và triển khai các chương trình trong công ty nhằm ngăn ngừa thiên lệch và các kết quả có thể gây hại. Nhân viên phải được đào tạo về hệ thống được sử dụng để giám sát và báo cáo thiên lệch.

Đã thiết kế và cung cấp chương trình đào tạo đầy đủ, dễ tiếp cận và phù hợp với đối tượng chưa?
 Nhân viên có được cung cấp đủ thời gian và động lực để tham gia và duy trì đào tạo không?
 Nhân viên mới được đào tạo về các giá trị đạo đức của doanh nghiệp như thế nào?
 Nhân viên có nhận thức được các vấn đề liên quan đến ứng dụng AI và thiên lệch tiềm ẩn không?



9 Tuân thủ các yêu cầu về quyền riêng tư

AI cần được thiết kế với sự chú trọng đến quyền riêng tư và được soát xét để đảm bảo tuân thủ các quy định về bảo mật dữ liệu như GDPR (quy định bảo vệ dữ liệu chung) và các chính sách của doanh nghiệp. Các nhóm kỹ thuật phụ trách triển khai cần được đào tạo về khung đạo đức và phải thách thức các nhà phát triển AI để đảm bảo rằng tính minh bạch trong quá trình ra quyết định của AI được hiểu rõ và xác định liệu có cần quyết định cuối cùng của con người hay không. Các nhóm kỹ thuật AI phải báo cáo các phát hiện của họ cho Ủy ban Đạo đức như một phần của quy trình đề xuất AI.

Có cơ chế nào cho nhân viên nêu lên các mối quan ngại về các vấn đề đạo đức, chẳng hạn như quy trình tố giác không?
Quy trình báo cáo có được mọi người hiểu rõ không?

10 Tuân thủ các yêu cầu về bảo mật theo thiết kế

AI cần phải được thiết kế với độ bảo mật cao và chịu được sự giám sát của các quy trình kiểm tra và chứng nhận từ bên ngoài, chẳng hạn như Cyber Essentials Plus. Điều này có thể bao gồm kiểm tra xâm nhập (penetration testing) để đảm bảo rằng các tập dữ liệu được sử dụng trong AI không thể bị xâm phạm.

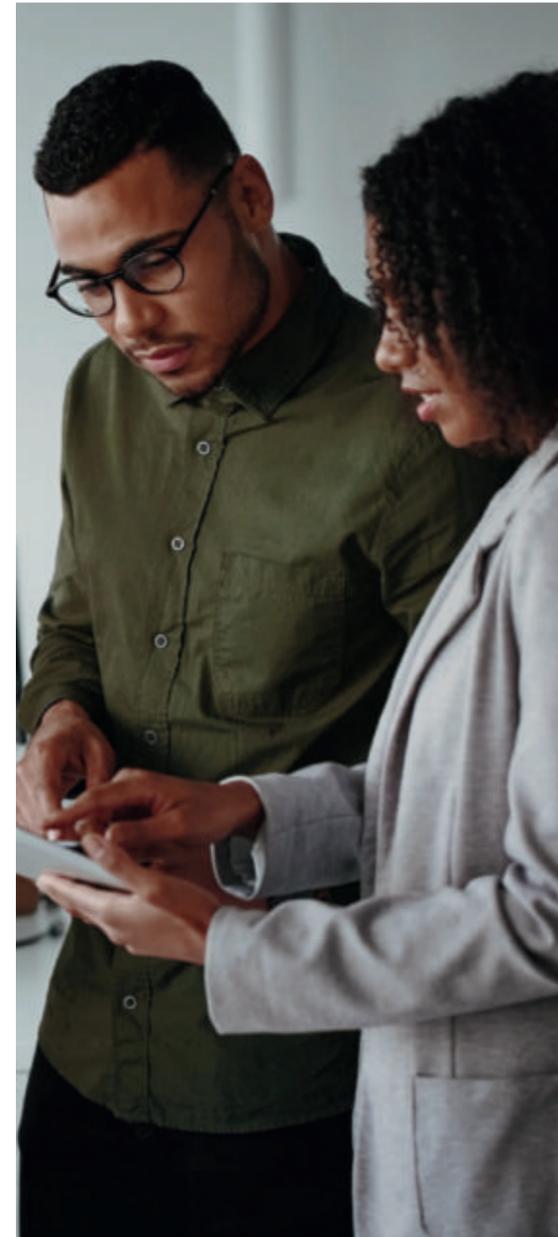
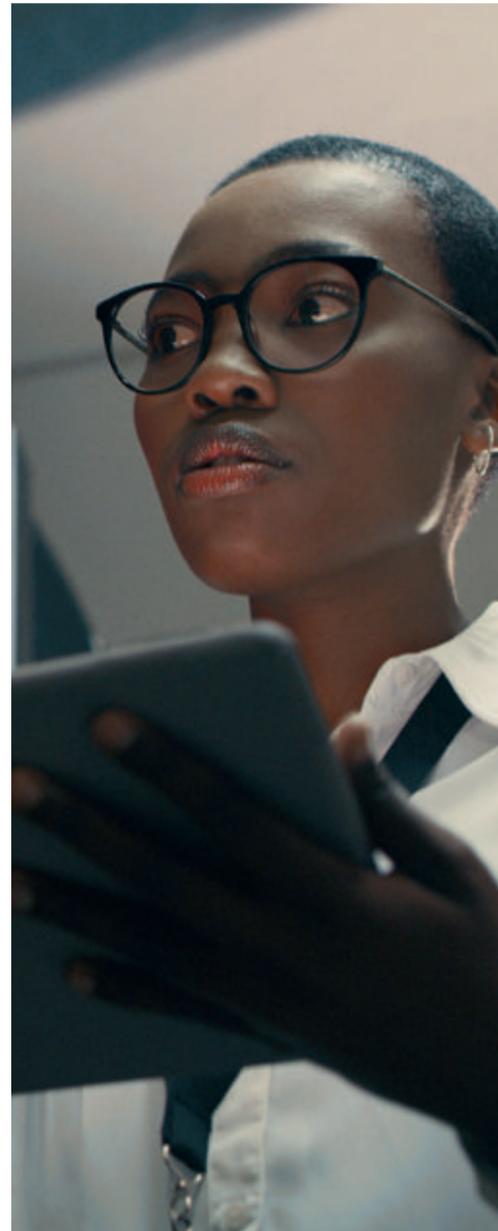
Các nhà thiết kế và kỹ sư hệ thống AI cá nhân trong doanh nghiệp nên được yêu cầu tuyên bố rõ ràng về việc tuân thủ một bộ tiêu chuẩn đạo đức ở mức độ nào? Điều này đặc biệt quan trọng đối với các nhà phát triển AI. Nếu gần đây bạn đã chạy kiểm tra xâm nhập, bạn đã học được điều gì và sẽ thực hiện hành động gì?
Những tác động của việc học và cấu hình lại hệ thống AI trong tương lai có rõ ràng không?

11 Thử nghiệm và loại bỏ các ứng dụng nếu phát hiện thiên lệch và các tác động khác

AI phải được thử nghiệm trước khi triển khai trong toàn doanh nghiệp để đảm bảo tuân thủ khung đạo đức và phạm vi triển khai. Ủy ban Đạo đức sẽ đưa ra khuyến nghị cho HĐQT về việc tiếp tục triển khai toàn diện, điều chỉnh phạm vi hoặc phủ quyết nếu các điều kiện không được đáp ứng.

Quyết định triển khai, cũng như trách nhiệm giải trình cho việc đảm bảo hiệu suất an toàn và nhất quán liên tục, không đi lệch khỏi mục đích đã định, thuộc về HĐQT.

Nếu các giải pháp AI được cung cấp từ bên ngoài, liệu các yêu cầu về đạo đức có được tích hợp vào quy trình mua sắm không?



12 Đánh giá định kỳ

Cần tiến hành đánh giá định kỳ để theo dõi các quyết định của AI và soát xét chúng theo mục đích sử dụng và khung đạo đức đã thiết lập.

Nếu AI đi lệch khỏi mục đích và các nguyên tắc đạo đức theo bất kỳ cách nào, sự lệch lạc đó phải được ghi chép, báo cáo cho Ủy ban Đạo đức và các hành động khắc phục cần được thực hiện trong một khoảng thời gian hợp lý kể từ khi phát hiện, tùy thuộc vào mức độ nghiêm trọng của vấn đề dựa trên đánh giá rủi ro và tác động.

Khi có việc ra quyết định tự động, các biện pháp kiểm soát đã được xem xét ở mức độ nào để đảm bảo có sự tham gia của con người?

HĐQT có hài lòng rằng họ có sự đa dạng và bao trùm cần thiết trong các nhóm chuyên gia AI với các quan điểm khác nhau khi phát triển công nghệ để giúp họ phát hiện ra các vấn đề về thiên lệch trong dữ liệu đào tạo và việc ra quyết định không?

Khi tìm kiếm sự đảm bảo về các tiêu chuẩn đào tạo, thử nghiệm và vận hành các giải pháp AI, HĐQT đã xem xét các công cụ có liên quan như:

Đánh giá tác động thuật toán

Cơ chế soát xét về đạo đức

Đảm bảo của người tiêu dùng thông qua Kitemarking hoặc

Tiêu chuẩn thiết kế phù hợp đạo đức

Nguồn tham khảo:

Nhóm Chuyên gia Tư vấn Khoa học, Đổi mới và Công nghệ của Viện Thành viên Hội đồng Quản trị Vương quốc Anh. (2023). AI trong cuộc họp Hội đồng Quản trị: Những câu hỏi cần thiết cho cuộc họp Hội đồng Quản trị tiếp theo của bạn.



BUILDING TRUST FOR INVESTORS: CORPORATE GOVERNANCE BEYOND COMPLIANCE



Supported by

Integrated ESG
Driving Sustainable Investment

ENHANCING CORPORATE GOVERNANCE CAPACITY FOR LISTED COMPANIES

On July 3, 2024, the State Securities Commission (SSC) organized the conference on Enhancing Corporate Governance Capacity for Listed Companies in partnership with VIOD. The conference aimed to support listed companies in implementing necessary changes to align with international standards. It drew over 450 participants, including leaders and former officials from ministries, the National Assembly, the Vietnam Stock Exchange, Ho Chi Minh City Stock Exchange, Hanoi Stock Exchange, the Vietnam Securities Depository and Clearing Corporation (VSDC), chairpersons of listed companies, and representatives from international organizations. The event unveiled the VNCG50 criteria initiative and the Chair Club, aimed at promoting best practices and encouraging collaboration among business leaders. These efforts are intended to enhance governance standards and attract foreign investment by improving transparency and professionalism.



UPCOMING EVENTS

PROGRAM	TIME	LOCATION
Director Certification Program #28 (DCP28)	Sep 19 - 21, 2024	Hanoi: Grand Vista Hotel
Directors Talk #18 (DT18) Building and Maintaining Corporate Reputation & Trust: Insights from a Corporate Governance & ESG Perspective	Sep 20, 2024	Hanoi: Hanoi Stock Exchange Ho Chi Minh City: Deloitte Office
IMP Member Networking Event Directors' Liability Insurance: A Necessity or a Luxury?	Sep 20, 2024	Hanoi: Grand Vista Hotel
Director Certification Program #29 (DCP29)	Oct 10 - 12, 2024	Ho Chi Minh City: Hotel Nikko Saigon
Directors Talk #19 (DT19)	Oct 11, 2024	Ho Chi Minh City: Hotel Nikko Saigon
IMP Member Networking Event	Oct 11, 2024	Ho Chi Minh City: Hotel Nikko Saigon
Corporate Secretary Master Program #6 (CSMP6)	Oct 17 - 18, 2024	Hanoi: Grand Vista Hotel
Director Certification Program #30 (DCP30) Bilingual (VN - EN)	Nov 21 - 23, 2024	Ho Chi Minh City: Rex Hotel Saigon
Directors Talk #20 (DT20)	Nov 22, 2024	Ho Chi Minh City: Rex Hotel Saigon
IMP Member Networking Event	Nov 22, 2024	Ho Chi Minh City: Rex Hotel Saigon
Annual Forum #7 (AF7)	Dec 3, 2024	Ho Chi Minh City

Scan for more details about VIOD's upcoming events:



TABLE OF CONTENTS

FOREWORD	5
ABOUT VIOD	6
JOURNEY IN SWITZERLAND: EMPOWERING BOARD MEMBERS, REACHING GOVERNANCE PINNACLES	11
The first study tour to Switzerland for Chairs and Directors.....	12
The 5 board functions to "keep it controlled".....	14
SWISS CODE OF BEST PRACTICE FOR CORPORATE GOVERNANCE	16
Preamble.....	17
Corporate governance as a guiding principle.....	17
Shareholders and the general shareholders' meeting.....	18
Board of directors and executive board.....	21
Independent external audits.....	31
Disclosure.....	31
Determination of compensation for the board of directors and executive board.....	32
Special circumstances.....	35
BOARD MEMBERS IN THE AI ERA	36
VIOD's Directors Talk #17.....	36
AI in the boardroom: The essential questions for your next board meeting.....	38

- To:
- Members of VIOD's CMP and IMP networks
 - Leaders of business partners, listed and public companies
 - Leaders of private economic groups and FDI enterprises

Transparent and Effective Governance is not only an objective but also a crucial component of Corporate Governance (CG) associated with Sustainable Development/ESG. As the investment market increasingly shifts towards Vietnam, information and data on CG and ESG are now being evaluated alongside financial information by international investors and private equity funds to make new or expansionary investment decisions. From an external perspective into enterprises, CG associated with ESG is viewed as a key competitive advantage for businesses.

We are witnessing significant efforts by the Ministry of Finance, along with various government ministries, agencies and departments to upgrade the Vietnamese stock market from a frontier to an emerging market. The primary benefit of this upgrade is increased opportunities to access capital for listed, public companies and the private sector. To seize these opportunities and translate them into real benefits of increasing investment capital channels, businesses need to reinforce and enhance their trust and reputation through a comprehensive development strategy that includes both CG and ESG strategies.

This presents both an opportunity and a strongly motivating pressure on CG, requiring the Board of Directors and the Executive Board to fully exercise their responsibilities. It is essential to recognize that CG is not merely about regulatory compliance, it must go beyond that. Businesses need to adopt and implement regional and international CG best practices.

VIOD publishes Bulletin No. 6 with the theme of "Building trust for investors: Corporate Governance beyond compliance". One of the new contents covered in this publication is the international CG best practices and practical solutions drawn from the first study tour on "Strengthening Your Board's Capacity" recently organized by VIOD in collaboration with the Swiss Board School in Zurich, Switzerland in July 2024.

We would like to sincerely thank the International Finance Corporation (IFC) and the Swiss State Secretariat for Economic Affairs (SECO) for supporting in the publication of this bulletin. We firmly believe that, with the companionship of the members from our CMP and IMP networks, along with the commitment of board members and business leaders, we are collectively fostering a robust and valuable CG ecosystem for the sustainable growth and strengthened resilience of the Vietnamese stock and capital markets.

Yours sincerely,

Chairperson

Ha Thu Thanh



VIOD – A PIONEERING AND PROFESSIONAL INSTITUTION FOR CORPORATE GOVERNANCE IN VIETNAM

The Vietnam Institute of Directors (VIOD) is a professional, independent, and pioneering institution that promotes the implementation of best practices and standards in corporate governance and sustainable development for Vietnamese enterprises.

VIOD's activities aim to enhance the professionalism of boards of directors, promote transparency and efficiency, bring together and connect board members, and build a network of directors and business leaders across economic sectors. By integrating corporate governance with sustainable development, VIOD contributes to creating an ecosystem for corporate governance and sustainable growth in Vietnam's stock and financial markets.

VISION



- ▶ VIOD is the first choice for forward-thinking boards of directors and leaders to build a strong, transparent, and effective business community.

MISSION



- ▶ Promote professionalism, expertise, and status of board members in Vietnam.
- ▶ Enhance corporate governance capabilities for businesses.
- ▶ Help improve investor confidence in Vietnam's private sector and capital market.

COMMITTED VALUES



- Compliance
- Transparency
- Integrity

CONTACT OUR ACADEMIC TEAM

Nguyen Minh Hien
Academic Director
Phone: +84 915 243 894
Email: hien.nguyen@viod.vn

Nguyen Thuy Linh
Academic Manager
Phone: +84 983 653 762
Email: linh.nt@viod.vn

OUR OFFICES

Hanoi Office
7th Floor, Vinaconex Tower
34 Lang Ha Street, Lang Ha Ward,
Dong Da District, Hanoi

Ho Chi Minh City Office
21st Floor, Vietcombank Tower
5 Me Linh Square, Ben Nghe Ward,
District 1, Ho Chi Minh City

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



FOUNDING PARTNERS



FOUNDING MEMBERS



PLATINUM MEMBERS



GOLD MEMBERS



STAKEHOLDERS



VIOD ATTENDS ANNUAL MEETING OF THE GLOBAL NETWORK OF DIRECTOR INSTITUTES (GNDI) ISTANBUL, TURKEY

From July 7-10, 2024, the Vietnam Institute of Directors (VIOD) joined 25 other institutes of directors from around the world at the GNDI's annual meeting. During the meeting, members exchanged views on the structure and benefits of the "Global Passport," shared insights and updates on GNDI activities, as well as discussed ways to enhance the commitment to best corporate governance practices and promote the vision of effective governance and strategic growth.



dcp | DIRECTOR CERTIFICATION PROGRAM



Director Certification Program #27 (DCP27) | August 15-17, 2024

The 27th Director Certification Program (DCP27) left a lasting impression on participants with its engaging discussions on board oversight challenges. The program provided valuable insights into the relationship between the board and management, offering practical knowledge on corporate governance. Participants appreciated the depth and relevance of the contents.

csmp | CORPORATE SECRETARY MASTER PROGRAM

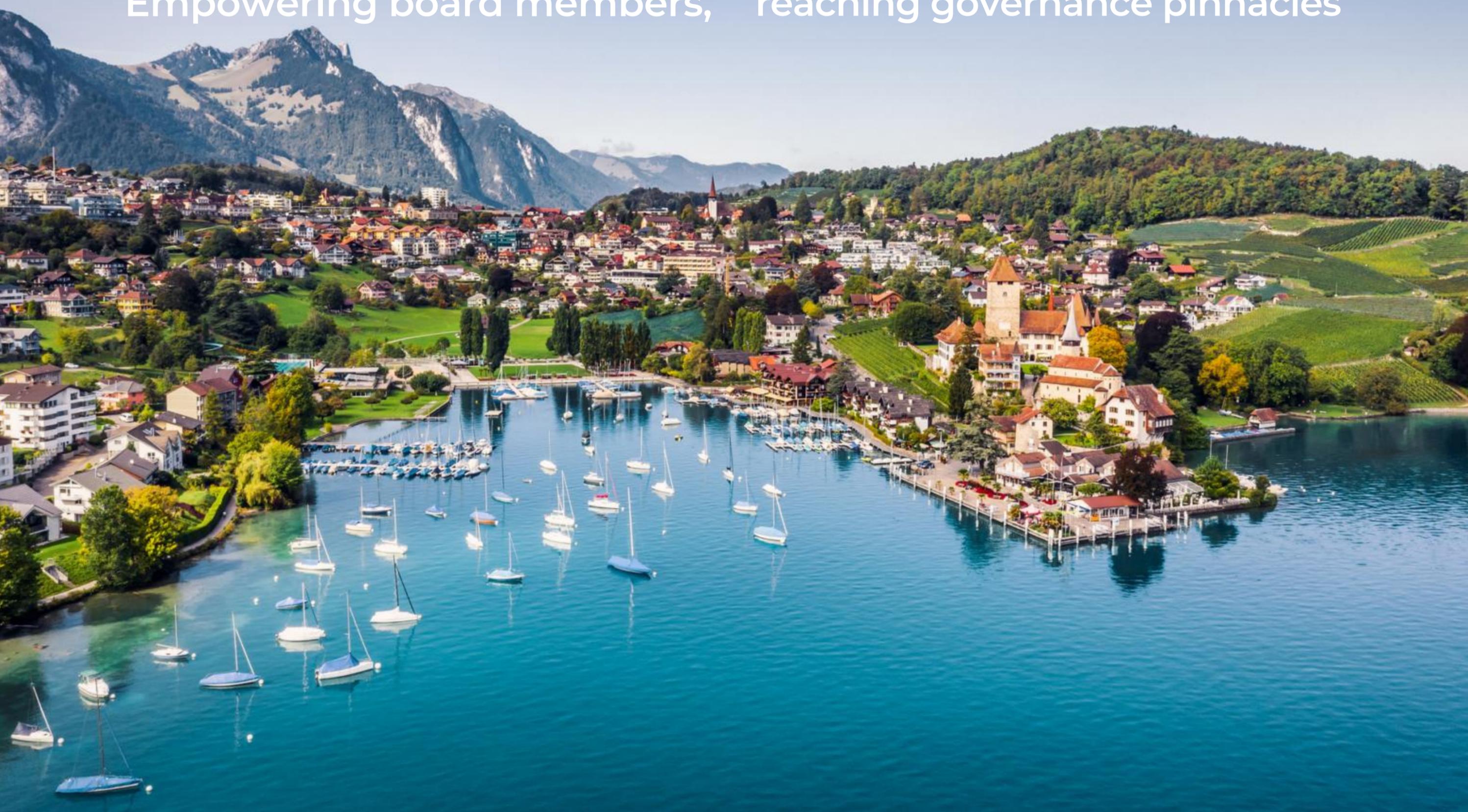


Corporate Secretary Master Program #5 (CSMP5) | June 20-21, 2024

The 5th Corporate Secretary Master Program (CSMP5) concluded with positive feedback, offering valuable content and deeper insights into the role of Corporate Secretaries. Participants benefited from the opportunity to connect with leading corporate governance experts, including Board members and Corporate Secretaries from major listed companies.

JOURNEY IN SWITZERLAND:

Empowering board members, reaching governance pinnacles



THE FIRST STUDY TOUR TO SWITZERLAND FOR CHAIRS AND DIRECTORS

Dr. Dinh Toan Trung
Member of VIOD's Academic Advisory Council



In July 2024, a group of 15 board members from various industries in Vietnam embarked on a study tour to Switzerland, focusing on the theme of "Strengthening Your Board's Capacity." The objectives of the tour were:

- Deepen participants' understanding of effective board management.
- Familiarize participants with Switzerland's culture, people, and nature.
- Provide insight into Switzerland's economy and industries.
- Expand the participants' business networks.

Preparations for the Tour

Most participants had previously attended VIOD's Director Certification Program (DCP) or Corporate Secretary Master Program (CSMP). In preparation, they received relevant course materials and information about Switzerland. An added bonus was the distribution of the "New Corporate Governance" book in Vietnamese to each participant.



Arrival in Switzerland

The group arrived on a sunny but pleasantly cool day. During the journey to the hotel, participants enjoyed views of Switzerland's diverse landscape, passing through vibrant fields of sunflowers, wheat, maize, and forests.

The accommodation, a 4-star superior Hotel Meilenstein, located 45 minutes from Zurich, provided an inspiring environment for both relaxation and focused learning. Besides offering modern amenities, the hotel features a Formula 1 and vehicle museum and a fascinating aquarium, blending business, pleasure, and Swiss culture. After settling in, the group gathered at the rooftop bar for refreshing drinks, kicking off the tour with a welcoming atmosphere.

Culinary and Cultural Experiences

Throughout their stay, participants enjoyed breakfast and lunch at the hotel, while dinners were reserved for exploring local cuisines. From traditional Swiss delicacies like cheese, chocolate, and wine to Italian and Chinese food, the culinary variety enriched the experience. Switzerland's renowned culinary heritage, coupled with scenic outdoor settings, allowed participants to savor local produce while engaging in casual discussions, further enhancing the networking aspect of the tour.

In the afternoons, participants immersed themselves in Switzerland's rich cultural heritage. From Baroque to Gothic and modern architecture, they experienced the diversity of Swiss design. A highlight was the networking event, which allowed participants to meet representatives from Swiss companies, including those active in Asia and Vietnam. The exchange of ideas and experiences provided invaluable insights into potential business collaborations. Participants were also fascinated by Swiss multilingualism, as they explored cities like Fribourg and Geneva. Switzerland's four official languages - German, French, Italian, and Romansh - make it an ideal hub for global business, further supported by attractive tax incentives and the strong presence of private banking and wealth management firms in the country.

Scenic Adventures in the Swiss mountains

No visit to Switzerland is complete without exploring the breathtaking landscapes of the Swiss Alps and Jura mountains. The participants took scenic train journeys through valleys and picturesque scenery. Participants also received the chance to admire crystal-clear lakes such as Lake Geneva, Lake Neuchatel, and Lake Lucerne, and took in panoramic views from cable cars.



Lectures and Professional Insights

The academic part of the tour featured renowned professors from Swiss universities, including the author of "New Corporate Governance". The course primarily used this textbook, with Professor Dr. Martin Hilb leading discussions on corporate governance through his **Reversed KISS model** - *Keep it Situational, Strategic, Integrated, and Controlled*. His teaching, grounded in the multidimensional harmony model based on Yin-Yang theory, connected theoretical concepts with practical case studies, focusing on delivering benefits to all stakeholders.



Professor Dr. Hilb, founder of the Board Foundation and the Swiss Board School, delivered the program at the hotel Meilenstein, but also within the university's prestigious facilities, located in the historic medieval town of St. Gallen. The Board Foundation is embedded in the University of St. Gallen, ranked among the top four universities in Europe for Economics and Management, according to the Financial Times. Following the course, they toured the university campus, further enhancing their appreciation of this renowned academic institution.

Professor Rudolf Gruenig was also invited to contribute his extensive expertise in strategic management, drawing from his distinguished background as a former commander in the Swiss Army. His leadership experience and profound insights enriched the program, offering valuable perspectives on both strategy and decision-making.



Memorable Visits

The tour included several iconic sites, such as:

The Valley of Watches: Known as the cradle of Swiss watchmaking, this valley is home to renowned brands like Longines, Audemars Piguet and Jaeger-LeCoultre. Participants marveled at the craftsmanship behind Swiss luxury timepieces and explored the watchmaking farms that have become symbols of Swiss precision and artistry.

Château de Chillon on Lake Geneva: A stunning medieval castle that offered picturesque views of vineyards on the journey to Geneva.

Geneva's Jet d'Eau: The city's famous water fountain, an iconic symbol of the city.

The United Nations Building: Participants were particularly moved to visit the site where the Geneva Treaty was signed in July 1954, exactly 70 years ago, which ended French colonial rule in Indochina, paving the way for Vietnam's eventual unification in 1975.

Reflections and Future Tours

As the first study tour of its kind, the experience provided valuable lessons. A thorough review has been conducted to assess the participants' feedback and enhance the program for future trips. We are excited to announce that **the next study tour to Switzerland is scheduled for 2025**, with the same combination of intensive learning and cultural exploration.

We invite board members to join us in 2025 for another enriching experience in this remarkable country. The program will again focus on strengthening your board's capacity while exploring Switzerland's natural beauty, culture, and industries.

See you soon in Switzerland!

THE 5 BOARD FUNCTIONS TO "KEEP IT CONTROLLED"

The final piece of the reversed KISS model in Professor Dr. Martin Hilb's "New Corporate Governance" book is the controlling dimension. In Chapter 5, Hilb provides invaluable insights into how boards can achieve rigorous oversight and maintain control in today's dynamic organizational landscape.



The reversed KISS model in Professor Dr. Martin Hilb's "New Corporate Governance" book

This chapter emphasizes an integrated approach, focusing on several crucial functions that ensure governance remains effective, transparent, and in line with best practices. Here are five essential functions that boards should implement to keep governance on track:

1. Integrated Audit and Risk Management Committee

For publicly listed companies, the integrated audit and risk management committee is a cornerstone of effective governance. This committee merges the functions of traditional audit and risk management, providing a unified approach to oversight. By combining these responsibilities, the committee ensures that financial integrity and risk mitigation are addressed cohesively. This integration helps in identifying potential financial issues and risks early, facilitating more effective responses and strategic adjustments.

2. Auditing

The auditing function involves overseeing the accuracy and reliability of the company's financial reporting. Boards must ensure that robust auditing processes are in place, which includes appointing external auditors and reviewing their reports. This function is crucial for maintaining transparency and accountability, as it helps to verify that financial statements accurately reflect the company's performance and comply with relevant regulations. Regular audits and thorough reviews are essential for detecting any discrepancies or irregularities and for ensuring that the organization adheres to high standards of financial integrity.

3. Risk Management

Effective risk management is vital for protecting the organization from potential threats and ensuring long-term stability. The risk management function requires boards to identify, assess, and mitigate risks that could impact the company's objectives. This involves developing a comprehensive risk management framework, setting risk tolerance levels, and continuously monitoring risk exposure. By actively managing risks, boards can make informed decisions, implement appropriate controls, and respond effectively to emerging challenges, thus maintaining control over the organization's risk landscape.



4. Communication

Clear and effective communication is fundamental for maintaining control and fostering transparency. The communication function involves ensuring that relevant information is disseminated accurately and timely to stakeholders, including shareholders, employees, and regulators. Boards must establish mechanisms for reporting significant developments, addressing stakeholder concerns, and providing feedback. This function helps build trust and credibility, ensuring that stakeholders are well-informed and that any issues are addressed promptly.

5. Evaluation

The evaluation function focuses on assessing the board's performance and the effectiveness of its governance practices. This includes regularly reviewing the board's overall performance, as well as evaluating the performance of committees and individual members. By conducting these evaluations, boards can identify areas for improvement, address any deficiencies, and ensure that governance practices remain aligned with best practices and organizational goals. Ongoing evaluation is critical for upholding high standards of governance and ensuring that the board effectively meets its oversight responsibilities.

The controlling dimension highlights the need for a well-structured and integrated approach to board oversight. By establishing an integrated audit and risk management committee, implementing rigorous auditing processes, managing risks effectively, ensuring clear communication, and conducting regular evaluations, boards can uphold strong governance control. These practices are crucial for fostering transparency, accountability, and organizational success. As governance practices continue to evolve, these core functions offer a robust foundation for achieving excellence in corporate governance.

Elevate your corporate governance with the Vietnamese edition of "New Corporate Governance"



Ready to unlock the secrets of effective corporate governance? The Vietnamese edition of "New Corporate Governance: Successful Board Management Tools" is your key to navigating the complexities of today's business landscape.

This comprehensive guide seamlessly integrates theoretical frameworks with practical applications, providing actionable solutions to immediate challenges. Its pragmatic approach has garnered widespread recognition from the international business community.

As the inaugural release in the esteemed VIOD SGD collection: Leadership-Governance-ESG series, developed in collaboration with Alphabooks, this book represents a significant contribution to the field. The SGD series is committed to curating top-tier publications, drawing upon expertise from both domestic and international sources.

We invite you to explore this groundbreaking publication and discover how to implement advanced governance practices, mitigate risk, and foster sustainable development within your organization.



The Vietnamese edition of "New Corporate Governance" introduced at the "Enhancing Corporate Governance Capacity for Listed Companies" conference

Scan the QR code to explore and acquire the Successful Board Management Tools:





SWISS CODE OF BEST PRACTICE FOR CORPORATE GOVERNANCE

2023

Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance

English version

Preamble

The Swiss Code was published by economiesuisse as the Swiss Business Federation from all sectors of the economy in July 2002 and supplemented with an appendix containing recommendations on the remuneration of boards of directors and executive boards in 2007. In 2014, the Swiss Code was revised on the basis of the then new Art. 95 (3) Federal Constitution (known as the “Minder Initiative”). The 2022 revised version takes account, firstly, of the international developments in corporate governance and, secondly, of the changes that have arisen at the Swiss level in particular, due to the revision of the company law dated 19 June 2020 and as a result of the developments in sustainability (particularly environment, social and governance, or ESG for short).

The Swiss Code has become an important reference work for matters of corporate governance and is geared towards the situation in Switzerland, taking account of international developments. Although the Swiss Code is primarily aimed at Swiss public limited companies, unlisted companies and organisations (including those that are not joint stock companies) can also draw appropriate guiding principles from it.

The best practices that the Swiss Code sets out are guidelines and recommendations. Every company is free to apply other priorities and pursue its own ideas in addition to the Swiss Code – and, where necessary, in deviation from it. If a company deviates from the Swiss Code in this context, then it should explain the individual arrangement it has chosen in accordance with the principle of “comply or explain”.

Corporate governance as a guiding principle

Corporate governance encompasses all of the principles aimed at safeguarding the sustainable interest of the company. While maintaining decision-making capability and efficiency at the highest level of a company, these principles are intended to guarantee transparency and a healthy balance of management and supervision. Business activities are sustainable when the interests of different stakeholders in the company are taken into account and economic, social and environmental goals are pursued holistically.

Good corporate governance therefore serves the goal of the sustainable interest of the company. It is an essential prerequisite for corporate success and sustainable growth of company value. Sustainable growth of company value is not just in the interests of shareholders as the beneficial owners and/or risk capital providers of the company, but also in the interests of other stakeholders.

Shareholders and the general shareholders' meeting

Shareholders have the final say within the company.

1

The powers of the shareholders are defined by law and the articles of association. In particular, the shareholders are entitled to make decisions regarding:

The determination and amendment of the articles of association;

The election and discharge of members of the board of directors, including the chairperson of the board of directors and the members of the compensation committee and the election of the auditor and of the independent voting proxy;

The approval of the annual and consolidated financial statements, the management report and the reporting on non-financial matters;

The policy on distributions and shareholders' equity (including dividends, interim dividends, capital increases, the creation of a capital band, capital reductions or the repayment of capital reserves);

The approval of the total amounts of compensation paid to the board of directors and the group executive board;

The decision on mergers, demergers, conversion, delisting and liquidation. In the articles of association, the shareholders determine the purpose of the company and the key parameters of business activities. Where appropriate, they may also comment on issues regarding sustainable corporate development, including social and sociopolitical matters (such as CO2 or other environmental goals, respecting human rights, etc.). The inalienable powers of the board of directors remain reserved.

Shareholders exercise their rights of participation at the general shareholders' meeting and have the right – taking account of the legal requirements – to make motions regarding items on the agenda. The board of directors should include the motions, together with a brief justification, in the notice convening the general shareholders' meeting. In accordance with the law, shareholders may also request information on company matters not included on the agenda or request a special audit.

Institutional investors, nominees and other intermediaries exercising shareholders' rights in their own name should ensure, as far as possible, that beneficial owners may exercise their influence as to how such shareholders' rights are brought to bear.

Institutional investors, nominees and other intermediaries, including proxy advisors, should act transparently towards the company and take account of the guidelines for institutional investors on exercising their participation rights in joint stock companies.⁽¹⁾

If registered shares are acquired through custodian banks, the latter should invite the party acquiring the shares to apply for registration in the company's register of shareholders.

Eds. ASIP, Swiss Pension Fund Association, Swiss Federal Social Security Funds AHV/IV/EO, economiessuisse, Ethos – Swiss Foundation for Sustainable Development, Swiss Bankers Association and SwissHoldings, January 2013.

The company should endeavour to facilitate the exercise of shareholders' statutory rights.

2

To this end, the articles of association may lower the statutory threshold, specifically for convening a general shareholders' meeting or for including a justified motion or a request that items be included on the agenda in the invitation to the general shareholders' meeting.

When determining the agenda items, the board of directors should observe the principle of unity of subject matter.

The articles of association and at least the main features of the organisational regulations should be available in written or in electronic form. The company should publish the articles of association on its website.

The company should ensure that the general shareholders' meeting is used as a forum for communication and can fulfil its function as the highest corporate authority in a well-informed manner.

3

The board of directors should inform the shareholders in such a way that they can exercise their rights in the knowledge of the essential basis of their decision-making.

In the invitation to the general shareholders' meeting, the company should provide clear explanations about agenda items and motions put forward by the board of directors. The company may make additional information available to shareholders outside the invitation.

The board of directors should determine the form in which the general shareholders' meeting is held. Specifically, in addition to being held as a purely in-person meeting, it can also be held as an in-person and simultaneously electronic meeting (hybrid meeting) or as a purely electronic meeting (virtual meeting) if this makes participation easier for shareholders and the orderly and safe conduct of the meeting is not jeopardised.

Shareholders who take part in the general shareholders' meeting or exercise individual rights using electronic means are themselves responsible for ensuring the electronic means they use are in working order. Where applicable, they are also responsible for third-party participation authorised by them.

The company should facilitate the participation of shareholders in the general shareholders' meeting and the exercise of their rights by clearly setting dates and time limits well in advance.

4

The company should give notice of the date of the annual general shareholders' meeting as early as possible.

It should also announce the date by which requests for additions to the agenda and requests for the inclusion of motions in the notice convening the general meeting can be submitted. This date should not be set any further in advance of the general shareholders' meeting than necessary.

If the company sets a deadline prior to the general shareholders' meeting in order to identify entitlement to exercise shareholders' rights, this deadline should generally be no more than a few days before the date of the meeting.

In the general shareholders' meeting, the board of directors should ensure that shareholders are able to make relevant and concise comments on the agenda items.

5

The board of directors should ensure that the shareholders are able to express their will clearly.

The chairperson should use their powers to ensure that the shareholders may exercise their rights. The chairperson should conduct the meeting in a balanced and purposeful way.

The chairperson should ensure the meeting runs efficiently and make sure that those present do not ramble, repeat themselves or make any unnecessarily derogatory statements. When there are numerous requests to speak on the same agenda item, the chairperson may limit the time allotted to each speaker appropriately.

Arrangements should be made to ensure that shareholders' right to information is met.

6

The chairperson should answer relevant questions concerning the company or have them answered by the chairpersons of the committees of the board of directors or by other knowledgeable people.

Complex questions, questions requiring extensive answers or lists of questions should be submitted to the board of directors in writing in sufficient time to allow for responses to be prepared. Such questions or lists of questions can also be answered before or after the general shareholders' meeting.

The will of the majority should be expressed without distortion in the general shareholders' meeting.

7

The chairperson should implement the voting procedures in such a way that the will of the majority can be determined as unambiguously and as efficiently as possible. Where reasonable, the board of directors should use tried and tested electronic means.

The chairperson may arrange for a combined poll to be taken when voting on the discharge of members of boards, provided an individual vote has not been put on the agenda in advance or the general shareholders' meeting does not pass a resolution in favour of an individual vote on the basis of a corresponding motion.

The board of directors should take appropriate measures to ensure that the independent proxy is able to carry out the function effectively. The proxy should treat the instructions received from individual shareholders confidentially until the general shareholders' meeting and may give the company general information on the instructions received no earlier than three working days before the general shareholders' meeting.

The voting results should be made available to the shareholders as quickly as possible

The board of directors should also maintain a dialogue with shareholders between the general shareholders' meetings.

8

The board of directors should seek dialogue with shareholders on important matters and should be available to them for dialogue in order to incorporate their key concerns in its planning and decision-making. The company appoints the bodies responsible for shareholder relations.

The board of directors should also ensure dialogue with other key stakeholders of the company and take account of the results arising from this.

The board of directors should use the resources that it possesses to facilitate the provision of information to and decision-making by the shareholders in the run-up to the general shareholders' meeting. If a significant proportion of the votes do not support the board of directors' motion, the board of directors should start a dialogue with the shareholders and address their concerns.

When providing information to shareholders and when maintaining contact with them, the board of directors should observe the applicable disclosure requirements and the statutory principle of equal treatment.

The board of directors is responsible for the overall management and supervision in the group and should determine the sustainable interests of the company.

9

Board of directors and executive board

Duties of the board of directors

The board of directors is responsible for the overall management and supervision of the group and should specify the sustainable interests of the company as part of its duties. In its decisions, in addition to the interests of shareholders, it should also take account of the interests of employees, business partners, customers, society and the environment. In doing so, it should follow any requirements set out in the articles of association.

As part of overall management, the board of directors should determine the strategic goals, the general ways and means to achieve them and the persons responsible for conducting the company's business.

In its planning, it should ensure the fundamental harmonisation of strategy, risks and finances.

It should ensure an internal control system adapted to the company (Section 26 et seq.).

The board of directors should define and implement the company's corporate governance. It should ensure a management system adapted to the company. The board of directors and executive board should always put the company's interests before any personal interests or the interests of third parties.

10

Swiss company law lays down the inalienable and non-transferable primary duties of the board of directors.

The board of directors' primary duties are:

The overall management of the company and issuing of the required directives;

The determination of the company's organisational framework;

The organisation of the accounting, financial control and financial planning system as required for the management of the company;

The appointment and dismissal of persons entrusted with managing and representing the company;

The overall supervision of the persons entrusted with managing the company, in particular with regard to compliance with the law, articles of association, regulations and directives;

The compilation of the annual report, preparation for the general shareholders' meeting and implementation of its resolutions;

The submission of a request for a debt restructuring moratorium and notification of the court in the event that the company is overindebted;

The preparation of a compensation report;

The approval and signature of the report on non-financial matters.

11

The board of directors should regulate the powers and responsibilities of the persons entrusted with the management of the company.

- The board of directors should ensure that management and supervision functions are allocated appropriately.

- If the board of directors assigns management and supervision functions to a delegate or to an executive board, it should issue organisational regulations with a clear definition of the scope of the powers conferred. As a rule, the board of directors should reserve the power to approve certain significant business transactions.

- It should ensure appropriate controls.

The board of directors should shape the corporate culture.

12

The board of directors should promote a culture that encourages people to act in an entrepreneurial way and that is characterised by integrity, long-term thinking and responsibility. It should be possible to address questions and sensitive issues openly.

The board of directors should ensure that employees can report the suspected irregularities they have identified in the company to an independent internal or external body without expecting disadvantages. The reports should be investigated. The company should respond to any irregularities identified in an appropriate way.

The board of directors should regularly hold itself accountable for the systematic.

Implementation of a corporate culture committed to responsible corporate action.

Composition of the board of directors

13

The board of directors should be composed of people who, in their interaction as a board, ensure optimum fulfilment of the duties.

The board of directors should be small enough for efficient decision-making and large enough for its members to contribute skills, experience and knowledge from different sectors to the board. The size of the board of directors should be in line with the needs of the individual company.

The board of directors should aim for suitable diversity in its members with regard to competences, experience, gender, age, background and origin. The members should have the necessary skills and qualities to ensure that the board of directors can competently fulfil its management and supervision duties, that a variety of perspectives are incorporated into its decision-making, and that independent formation of opinions and decision-making are ensured in the critical exchange of ideas with the executive board.

The board of directors should strive to ensure that the statutory guidelines for balanced representation of the genders is achieved in the board of directors and the executive board. It should take measures to promote the less strongly represented gender in connection with its personnel and succession planning.

The board of directors should include enough members who are familiar with Swiss conditions. If a significant part of a company's operations are abroad, the members of the board of directors should also include persons with appropriate international experience or foreign members.

14

The board of directors should plan for the succession of its members and ensure that they receive further training.

The board of directors should plan the succession of its members and determine the criteria for selecting candidates. It should draw on a requirements profile that fits the company for the full board of directors.

The board of directors should ensure that newly elected members receive an introduction appropriate to their duties as well as further training with respect to their responsibilities.

Independence and time commitment of the members of the board of directors

15

The majority of the members of the board of directors are independent members. They are of particular importance in the committees.

The independent members are deemed to be the non-executive members of the directors who:

Have never been a member of the executive board or were a member more than three years ago;

Have never served as lead auditor of external auditor⁽²⁾ or who served as lead auditor more than two years ago; and

Have no or comparatively minor business relations with the company.

The board of directors may define further criteria of independence. Where there is cross-involvement in other boards of directors, the independence of the member in question should be examined.

The members of the board of directors should ensure that they are able to fulfil the responsibilities of their position even in periods when there are increased demands on their time. Each member of the board of directors should manage their time in such a way that they can carry out their mandate correctly and conscientiously.

The articles of association should include provisions on the number of comparable roles for members of the board of directors, the executive board and the advisory council at other companies or institutions. In the event of accepting a new role, the person concerned should inform the competent body in advance. The board of directors should determine the process concerning consent for members of the executive board and determine the information to be provided in the case of members of the board of directors.

The board of directors should regularly self-evaluate its own work and that of its committees and periodically consider an external evaluation. It should provide information on this in the annual report.

2. Also includes people who had a decision-making function in the relevant audit firm.

Method of working and chairperson of the board of directors and the executive board

The board of directors should determine the procedures appropriate to perform its function.

16

The board of directors should hold regular meetings in accordance with the requirements of the company, but at least four times a year. Additionally, the chairperson should also ensure that meetings are convened and discussions are held at short notice whenever necessary.

The board of directors may use electronic means for its meetings.

The board of directors should review the regulations that it has issued at regular intervals and amend them as required.

The board of directors may obtain independent advice from external experts on important business matters at the company's expense.

The chairperson is responsible for preparing and conducting meetings; one of the chairperson's core responsibilities is the provision of appropriate information.

17

The chairperson is entrusted with running the board of directors in the company's interests. The chairperson should ensure that procedures relating to preparatory work, deliberation, passing resolutions and implementation of decisions are carried out properly and efficiently.

The chairperson should liaise with the executive board to ensure that information is made available in good time on all aspects of the company that are important for fulfilling the board of directors' duties. The members of the board of directors should receive, generally prior to the meeting, well-presented, clearly organised and comprehensible documentation; if this is not possible, the chairperson should have the documentation made available for study with sufficient time prior to the meeting.

As a rule, persons responsible for a particular business matter should be present at the meeting. Anyone who is indispensable for answering questions in greater depth should remain available.

The principle of maintaining a balance between management and supervision should also apply to top management.

18

The board of directors should work to ensure that its chairperson and the chairperson of the executive board are two different people (dual leadership).

If for company-specific reasons, e.g. because the combination of available people makes it appropriate, the board of directors decides that a single person should take both roles or the former chairperson of the executive board moves to the board of directors to take over the role of chairperson, then the board of directors should ensure appropriate controls. The board of directors should appoint an experienced, non-executive member ("lead independent director") to perform this task. This person shall be entitled to convene and hold meetings with the independent members of the board of directors independently when necessary.

Dealing with conflicts of interest and advance information

The board of directors and each member of the board of directors and executive board should ensure that conflicts of interest do not jeopardise the independent safeguarding of the company's interests.

19

Each member of the board of directors and the executive board should arrange their personal and business affairs so as to avoid, as far as possible, conflicts of interest with the company. The member should neither conclude any investment or other transactions nor accept any benefits that may jeopardise their independent safeguarding of the company's interests.

If a member of the board of directors or the executive board has personal interests that affect the interests of the company or has to safeguard such interests of third parties (proximity of interests), the member should inform the chairperson of the board concerned. The member should disclose all relevant circumstances so that the chairperson can assess the interests of the person concerned.

If the member of the board of directors or the executive board has conflicting interests or if the member has to safeguard conflicting interests (conflict of interest), the board (or the member designated by it) should make a decision commensurate with the seriousness of the conflict of interests so that the independent safe-guarding of the company's interests continues to be ensured. In particular, it should check whether the member of the board of directors or the executive board in question must not participate or whether a double resolution with and without the member of the board affected by the conflict is sufficient. It should consult the person concerned.

In the event of the member not being permitted to participate, the board will decide whether the member – depending on the intensity of the conflict – only needs to not participate in passing the resolution or additionally also must not participate in the discussion. Instead of these measures or in addition to them, it can commission an independent third party to make a prior assessment of the transaction or submit this to the general shareholders' meeting for approval.

In the case of an ongoing conflict of interest, the board of directors should decide whether the member concerned should be asked to resign or should no longer be nominated for re-election.

Transactions between the company and members of the boards or between the company and shareholders controlling it or parties related to them should in all cases be carried out "at arm's length", must be in the interests of the company and must be disclosed to the board of directors. They should be concluded or approved without the participation of the parties concerned. If necessary, an independent assessment should be obtained.

The board of directors should regulate the principles governing ad hoc publicity in greater detail and take measures to prevent insider-trading offences.

20

The board of directors should ensure, in particular, that appropriate action (e.g. quiet periods) is taken with regard to purchasing and selling securities of the company during critical periods, e.g. in connection with acquisition projects, before media conferences or prior to announcing corporate figures.

Committees of the board of directors

21

The board of directors should form committees to perform defined tasks.

The board of directors should use its powers to appoint committees from amongst its members responsible for carrying out an in-depth assessment of specific areas of responsibility and supporting the board of directors in fulfilling its tasks. The committees should ensure that the full board of directors is provided with comprehensive information in the areas for which they are responsible. In addition to the audit, compensation and nomination committees, other committees may be created (e.g. in the areas of corporate governance, sustainability, digitalisation/technology, innovation, risk and investments or also ad hoc committees to assess specific transactions).

The board of directors should appoint the members of the committees if the general shareholders' meeting does not have the right to do so. It should appoint the chairpersons of the committees and determine their procedures. Apart from that, the rules applying to the board of directors also apply mutatis mutandis to the committees.

The board may combine the functions of several committees provided that this is expedient and all committee members meet the respective requirements.

Instead of committees, small and medium-sized companies may appoint individual representatives or have the full board of directors perform the tasks in question.

The organisational regulations and any committee regulations should ensure a clear definition of responsibilities in the relationship between committees and the full board of directors and in the relationship between committees and competent management functions. Within the framework of the legal requirements, individual duties can be assigned to committees for definitive decision-making.

The committees may obtain independent advice from external experts on important business matters at the company's expense.

The committees should report to the board of directors on their activities and decisions.

The committees may hold meetings with or without the participation of members of the executive board or other members of management. They should make sure that the independent performance of their duties and the independent formation of their judgement remain guaranteed.

Audit committee

22

The board of directors should set up an audit committee.

The audit committee should consist of independent members of the board of directors. The chairperson of the board of directors should not also be the chairperson of the audit committee.

The chairperson of the audit committee and/or the majority of the members should have practical experience in finance and accounting or in auditing. In complex relationships, other relevant competences (e.g. from the fields of compliance, risk management or non-financial reporting) should also be available depending on the company's risks and needs.

23

The audit committee should form its own opinion of the quality of the external auditor and internal audit, the internal control system and the financial and non-financial reporting.

The audit committee should periodically assess the performance and remuneration of the external audit and formulate proposals for the attention of the board of directors with regard to the (re-)election motion to the general shareholders' meeting. It should manage any selection procedure and ensure that quality characteristics have priority.

The audit committee should assure itself of the independence of the external auditor and assess the appropriateness of the term of office. It should examine the compatibility of the auditing responsibilities with any consulting mandates and determine from what level of consultancy fee the prior consent of the audit committee is necessary.

The audit committee should assess the effectiveness and independence of the internal audit and its coordination with the external auditor.

The audit committee should also assess the internal control system in the company or group.

The audit committee should critically review the annual and consolidated financial statements and the other financial statements to be published. It should discuss the financial statements with the chief financial officer and the head of the internal audit and with the head of the external audit. The audit committee should put forward the motion on the presentation of the consolidated financial statements to the general shareholders' meeting.

The audit committee should discuss the reporting on non-financial matters. It should obtain the necessary information for this.

The audit committee should have access to the relevant internal functions and the head of the external audit. It should communicate regularly with the head of the external audit in order to fulfil its tasks in an informed manner. At least once a year, this communication should take place without the participation of management (in "private sessions").

Compensation committee

24

The board of directors should be supported in the fulfilment of its tasks in the field of compensation by the compensation committee.

Please refer to “Determination of compensation for the board of directors and executive board” (Section 35 et seq.).

Nomination committee

25

The board of directors should set up a nomination committee.

The nomination committee should consist predominantly of independent members of the board of directors.

The nomination committee should lay down principles and criteria for the selection of candidates for election or re-election to the board of directors and prepare the selection of candidates in accordance with these criteria.

The nomination committee may also be assigned responsibilities in connection with the selection of, assessment of and succession planning for candidates for top management.

Dealing with risks, compliance and financial monitoring (internal control system)

26

The board of directors should ensure that there is an internal control system that is adapted to the company and that encompasses risk management, compliance and financial monitoring.

The internal control system should serve the purpose of ensuring the effectiveness and efficiency of the operations, of ensuring compliance and of ensuring the reliability of financial and non-financial reporting.

The operational management and its supporting functions should ensure that the controls are implemented in accordance with the board of directors' requirements and that they are effective.

The internal control system's structure must take account of the size, complexity and risk profile of the company.

Risk management

27

The company has an appropriate risk management system in place. The board of directors carries out regular risk assessments.

The risk management should in particular encompass strategic, operational, legal, financial and market risks and risks to the reputation of the company.

The board of directors should conduct a risk assessment at least once per year and take account of the results of the assessment for its management and supervision duties and for further developing the internal control system.

Compliance and responsible conduct

28

The board of directors ensures that the company as a whole complies with the laws and internal standards (compliance) and also acts responsibly in activities that fall outside the scope of their provisions.

Within the scope of its overall supervision, the board of directors should ensure that not only its members but the company as a whole, including management and employees, comply with the law and internal standards (compliance) and that, in addition, they act responsibly.

The board of directors should structure compliance according to the specific nature of the company and issue an appropriate code of conduct. It should follow recognised best practice rules and consider the important role of financial and non-financial incentives for employees and their managers.⁽³⁾

The executive board takes measures to comply with the law and internal standards and to ensure integrity in day-to-day business practices. It should provide the necessary human and financial resources for this.

3. See “Fundamentals of effective compliance management” dated September 2014, drafted by economisesuisse and SwissHoldings.

Financial monitoring

The board of directors is responsible for the implementation of financial monitoring.

29

The board of directors must ensure that the accounting, financial control and financial planning are organised appropriately.

The board of directors should monitor the company's solvency.

The board of directors should approve the annual and consolidated financial statements for the attention of the general shareholders' meeting.

The company should ensure that the risks associated with the use of data are managed and appropriately limited.

30

The company should ensure that there is governance for data handling appropriate to its activities and risks. Firstly, this should enable the value of the data to be used for the benefit of the company and the wider community. Secondly, the data governance should ensure compliance with the legal requirements and that the risks of data handling are taken into account.

For further rules on data management, the company can, for example, orient itself on the code of practice for the responsible handling of data by the Swiss business sector.⁽⁴⁾

The internal audit assesses the effectiveness of the internal control system.

31

The board of directors should set up an internal audit and, in doing so, be guided by recognised professional standards.

The internal audit should make an autonomous and independent assessment of the effectiveness of the controls set up by the board of directors and the executive board and of the internal control system.

The internal audit should be in direct communication with the executive board and the board of directors. It makes reports to the executive board and the board of directors or the audit committee.

Internal audit should have unrestricted access to all areas and information of the company. Internal audit and the external auditor should coordinate with each other in an appropriate manner.

4. See the code of practice for the responsible handling of data by the Swiss business sector, [economiesuisse, www.economiesuisse.ch/en/managingdata](http://economiesuisse.ch/en/managingdata).

Independent external audits

The auditor as an authority should fulfil the tasks of the external auditor and can, if necessary, be mandated for further audit services.

32

The statutory auditor should be elected by the general meeting. As an authority, it should fulfil the audit, reporting, notification and disclosure duties stipulated by law.

The auditor should receive all information that it needs to fulfil its duties. It safe-guards business secrets of the company in its assessments and maintains secrecy regarding its findings unless it is required by law to disclose such information.

The company can mandate the auditor or another audit firm for further audits required by law (e.g. the audit of equal pay analyses) or voluntary audits (e.g. the audit of sustainability reports).

Quality assurance and independence of the audit firm

33

The auditor should fulfil the duties assigned to it by law in accordance with the requirements and guidelines relevant to it.⁽⁵⁾ It should coordinate with internal audit in an appropriate manner.

The auditor shall comply with the legal and conduct requirements on maintaining independence that are applicable to it.⁽⁶⁾ After no more than seven years, the audit company should ensure the person in charge of the ordinary audit mandate is changed and thus guarantee the independent performance of duties even in mandates of many years.

Disclosure

In its reporting, the company should provide relevant and reliable information on financial and non-financial matters and on corporate governance.

34

Legal requirements, especially of stock exchange law and financial reporting law, and the SIX Swiss Exchange Directive on Information relating to Corporate Governance, apply with regard to individual pieces of information.

The financial reporting should be carried out in accordance with recognised accounting standards and audited by the auditor.

The reporting on non-financial matters should be based on the legal requirements. It should, however, also be able to go beyond these, depending on the situation, and should be guided by internationally recognised standards and rules. The reporting should be comprehensible and relevant. The reporting on non-financial matters is also part of the internal controls and can be reinforced by an independent, external audit.

With regard to the disclosure on the implementation of the Swiss Code, the principle that deviations must be made transparent and explained ("comply or explain") applies. This makes it possible to take account of industry- or company-specific features. Well-justified deviations may be in the interests of good corporate governance.

5. The authorisation and supervision of audit firms is the responsibility of the Federal Audit Oversight Authority (FAOA) within the framework of the legal requirements.

6. See the Independence Guidelines of EXPERTsuisse (available in German and French on www.expertsuisse.ch/reglemente).

Determination of compensation for the board of directors and executive board

Role of the general shareholders' meeting

35

The shareholders have the highest responsibility for the total amount of compensation paid to the board of directors and the executive board and for the composition of the compensation committee.

The board of directors decides within the framework of the requirements of the law and the articles of association how it will structure and organise the various votes and elections in the general shareholders' meeting. It should strive for objective debates and efficient decision-making by the general shareholders' meeting.

The chairperson of the board of directors or the chairperson of the compensation committee should provide additional information to the general shareholders' meeting on the compensation proposed, the compensation report and the remuneration system, and take questions on these topics.

The board of directors should also maintain a dialogue regarding compensation with shareholders in accordance with the general principles (Section 8).

The role of the board of directors and the compensation committee

36

The board of directors should pass resolutions on the compensation policy, the fundamental design of the compensation system and compensation motions placed before the general shareholders' meeting.

Within the framework of the principles set out in the articles of association, the board of directors should pass a resolution on a compensation policy that takes the strategic goals of the company into consideration. It should pass resolutions on the fundamental design of the compensation system for members of the board of directors and the executive board and on the guidelines for the structure of the occupational pension schemes for the executive members of these bodies.

The board of directors should decide the compensation sums to be submitted annually for approval for the board of directors, the executive board, and, if necessary, the advisory council, and justify these in its motions to the general shareholders' meeting in a comprehensible manner. In doing so, it may also refer to the compensation report.

The board of directors should comply with the resolutions of the general shareholders' meeting and with the stipulations in the articles of association and regulatory requirements on the division of competence between itself and the compensation committee regarding the determination of individual compensation packages. It generally reserves the right to determine the compensation for the chairperson of the executive board.

31

The compensation committee should consist of independent members of the board of directors.

The board of directors should propose independent members to the general shareholders' meeting for election to the compensation committee. If non-independent members are proposed by the shareholders for election, the board of directors should inform the general shareholders' meeting of this situation.

The board of directors should not propose any members for election to the compensation committee who have reciprocal board memberships. Such a situation is deemed to exist in the case of a committee member responsible for co-determining the compensation of a member of the board of directors or the executive board under whose supervisory or directive authority the committee member serves in another company.

Members of the board of directors who are themselves, or represent, significant shareholders may be members of the compensation committee.

The compensation committee has a key role to play in implementing the stipulations of the law, the articles of association and the general shareholders' meeting, which demands expertise and commitment in the interests of the company.

38

The board of directors should indicate to the compensation committee the basic elements of the compensation system for members of the board of directors and the executive board within the framework of the articles of association; this system should be as simple, as clear and as comprehensible as possible.

The compensation committee should also strive to ensure traceability with respect to the practical application of the compensation system.

The compensation committee should periodically report to the board of directors on the status of the remuneration process within the framework of the law, the articles of association and relevant resolutions of the general shareholders' meeting. Where necessary, it should propose the requisite changes to the remuneration system.

Principles of the compensation policy and compensation system

39

The compensation policy should ensure that the board of directors, the executive board and employees are compensated for performing, and motivated to perform, in a way that serves the goal of sustainable corporate development and the long-term growth of company value.

The compensation paid by the company is a means to achieve and realise the company's objectives and purpose. It should be geared to the sustainable interests of the company and be aligned with the strategic objectives decided by the board of directors.

The determination of the compensation policy is part of the board of directors' overall management responsibilities. When fulfilling their respective duties, the board of directors and the compensation committee should hold themselves accountable for compliance with the compensation policy and should endeavour to ensure its implementation.

The total compensation paid out by the company should be appropriate to the payments to shareholders and the investments and provisions necessary for sustainable company development. The compensation should also be reasonable taking account of appropriate income distribution in the company and with a view to the circumstances at the company's location and should be transparent for the company's stakeholders.

The compensation system should be designed in such a way that it ensures the alignment of the compensation with the sustainable interest of the company on the basis of transparent and comprehensible criteria.

40

The company should offer overall compensation commensurate with market conditions and aligned to performance. This should enable the company to acquire and retain persons with the necessary skills and qualities.

The compensation should be based on criteria that are also comprehensible for third parties and are geared towards the sustainable achievement of the company's objectives. The board of directors can link the variable compensation to specific compliance and other sustainability objectives.

The board of directors should provide for share-based compensation with the aim of aligning the interests of top executives with the interests of long-term committed shareholders as closely as possible. Experiences and developments within the relevant markets should be taken into account here.

The compensation system should stipulate acquisition and holding periods with regard to appropriate shareholdings, particularly for top executives.

The compensation system should be designed in such a way that total compensation is reduced if certain objectives are not achieved (malus). The compensation system may additionally provide that in the contracts with top executives, beyond the requirements of the law, the right is reserved to claw back compensation that has already been paid under certain conditions (clawback).

The compensation system should generally include fixed and variable parts. It should reward performance geared to the achievement of medium- and long-term objectives with compensation elements that are not available until later.

41

Compensation packages should generally consist of immediately available components for the achievement of short-term objectives and of components deferred or blocked for several years for the achievement of medium- or long-term targets. In the case of non-share-based deferred compensation components, attention must be paid to appropriate performance criteria and reasonable congruence of maturities.

The compensation packages for individuals in executive positions should generally contain fixed and variable components. The compensation system should be designed so that the ratio of the variable component and the fixed compensation leads to total compensation in line with the orientation towards the sustainable achievement of the company's objectives.

The compensation packages for individuals in non-executive positions should generally only consist of fixed components. In principle, these should consist of payments and share allocations.

Compensation report and transparency

The board of directors should produce an annual compensation report and ensure transparency with respect to the compensation given to the members of the board of directors and the executive board.

42

The compensation report should contain the content required by law and also describe the compensation system and its application in the business year under review. The compensation report should indicate what remuneration the members of the board of directors, the executive board as a whole and the latter's most highly compensated member were awarded for the business year and why such remuneration has dropped or increased in the business year under review.

The compensation report should detail the key criteria that have been used in measuring the variable elements of compensation and the mechanism that has been applied for valuing share-based compensation elements according to the relevant rule system.

The compensation report should specify the external consultants that have been used in connection with compensation issues and describe the comparisons that have been made.

The compensation report should also show transparently how the board of directors and the compensation committee have implemented the compensation decisions of the general shareholders' meeting made in advance in the business year under review.

If the general shareholders' meeting prospectively approves variable compensation, the board of directors should present the compensation report to the general shareholders' meeting for consultative voting.

Special circumstances

The rules of the Swiss Code may be adapted to actual circumstances, depending on the shareholder structure and the size of the company.

41

Companies with active major shareholders (including listed subsidiaries of a group) as well as small and medium-sized enterprises may modify or simplify the guidelines. Such companies should, in their own way, implement, in particular, an appropriate arrangement for the assessment of the external auditor, a functional internal control system, a remuneration policy for members of the board of directors and the executive board, and the succession policy for the board of directors. They should also take account of the principles of sustainability in a proportionate way.

For public listed companies, the principle of "comply or explain" remains applicable.

The Swiss Code may also be applied mutatis mutandis in full or in part by companies that are not joint stock corporations.

Reference:

economiesuisse. (2023). *Swiss Code of Best Practice for Corporate Governance*. Zurich, Switzerland: Swiss Business Federation.

BOARD MEMBERS IN THE AI ERA



VIOD's Individual Membership Program (IMP) has become a strong support for board members in Vietnam. Through regular events, this network serves as a platform for networking, learning, and professional development in the modern corporate governance context.

In July, at the Global Network of Director Institutes (GNDI)'s annual meeting, the topic of AI's impact on corporate governance attracted great attention. In Vietnam, IMP members also shared this concern and expressed a desire to exchange and learn from experiences. As a result, VIOD organized Directors Talk #17 event with the theme of "Board Members in the AI Era" on August 13, 2024, attracting the participation of over 70 experts, business leaders, and board members from various local and international enterprises. The session was notably led by an AI MC, which captured attendees' attention.



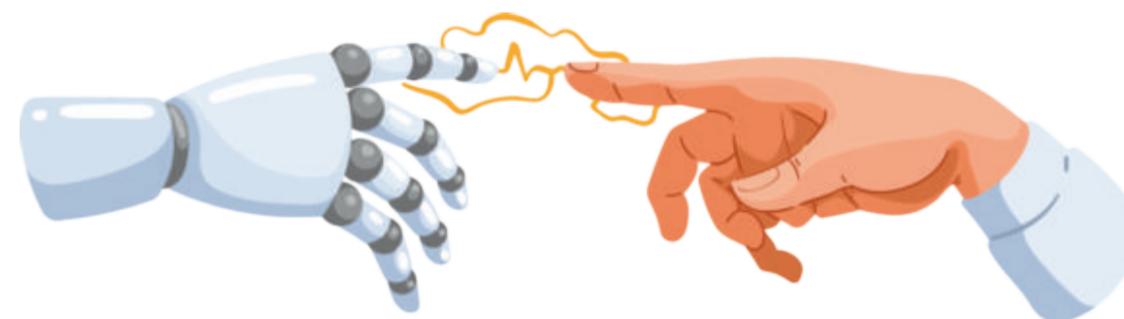
The event commenced with an opening speech by Ms. Ha Thu Thanh, Chairwoman of VIOD, who emphasized the urgent need to redefine the role of board members in the AI era. She stressed that as technology rapidly evolves, boards cannot stand still but must proactively adapt and seize opportunities. The 4R model - Roles, Responsibilities, Risks, and Results - was introduced as a useful framework to assess and reshape the board's role. Ms. Thanh also posed questions about the board's responsibility in overseeing the use of AI, ensuring transparency and ethics in business operations, as well as assessing and managing AI-related risks.

Continuing the program, Professor Dr. Michael Hilb, Chairman of the Swiss Institute of Directors, delivered a keynote presentation titled "Strengthening Board Effectiveness: Strategic Use of AI in the Boardroom". He pointed out that AI is not just a mere support tool but can also become a strategic partner of the boards, helping to optimize decision-making processes and enhance operational efficiency. Professor Dr. Hilb analyzed how AI tools could assist boards in business activities monitoring, data analysis, risk assessment, and decision-making.



More specifically, AI can help boards track key performance indicators, detect new market trends, and alert them to potential risks. In addition, AI can also analyze customer data to identify target segments, predict market demand, and develop effective marketing strategies. Professor Dr. Hilb also emphasized the importance of developing a clear and comprehensive AI strategy, including clearly defining the objectives of using AI, selecting appropriate tools, and ensuring that the use of AI aligns with organizational values and objectives.

Mr. Phan Vu Hoang, Partner of Deloitte Vietnam, and Professor Dr. Michael Hilb engaged in an in-depth discussion on "AI - Impacts and Opportunities for BOD Activities." In the dialogue, Professor Dr. Hilb pointed out the increasing integration of AI in businesses, from routine tasks to strategic decision support. However, he also highlighted the importance of understanding AI's limitations and warned against over-reliance on technology, especially in complex or crisis situations where human judgment and intuition are irreplaceable.



The concept of "synergy" between human intelligence and AI

An important highlight of the discussion was the concept of **"synergy"** between human intelligence and AI, mentioned by Mr. Phung Viet Thang, Director of Intel Vietnam, and Professor Dr. Hilb. Both agreed that the effective use of AI in corporate governance requires a delicate balance between leveraging AI's data processing capabilities and human oversight to ensure decision-making is both effective and ethical. The idea of "synergy" emphasizes that board members need to be tech-savvy while maintaining ethical responsibility, knowing when and how to use AI to complement rather than replace the human decision-making.

The discussion concluded with an optimistic outlook on the future of AI in corporate governance, stating that AI has enormous potential in enhancing the efficiency and accuracy of decision-making, but successful integration requires a cautious approach, considering both its benefits and limitations. Thus, AI is a powerful tool that, when used correctly, can greatly benefit corporate governance. However, board members must remain vigilant, knowledgeable, and proactive in managing AI's role to ensure it supports rather than disrupts governance activities.

Directors Talk #17 affirmed AI's crucial role in reshaping corporate governance activities. AI is not just a technological trend but a key factor for businesses to adapt and thrive. Board members need to strategically embrace and apply AI to enhance governance effectiveness and create sustainable value for their organizations.



VIOD extends heartfelt thanks to the speakers, guests, and participants for contributing to the event's success. We hope the insights and experiences shared will help board members perform their roles better in the AI era.



IoD BUSINESS PAPER

AI in the Boardroom

The essential questions for your next board meeting

Executive summary

An IoD members' survey revealed in 2022 that 80% of boards did not have a process in place to audit their use of AI. They said they did not know what questions to ask.

Board governance of AI at the project inception is important because boards do not wish to unravel ethical issues later which may have a reputation and cost impact.

Research reveals a gap between board governance and the use of AI in their businesses. Over 86% of businesses already use some form of AI without the board being aware of this.

AI applications in business are expanding so AI opportunities and threats need to be understood

AI can amplify existing bias in human decisions and safeguards are needed to prevent this and its impact on perpetuating bias in existing culture.

AI governance may be rooted in the core ethical values of the business.

AI risk and governance model requires a framework which boards can use as a blueprint.

A reflective checklist

This reflective checklist will help you get a board-level understanding of where you stand as an organisation when it comes to the ethical use of Artificial Intelligence (AI). It draws on a set of 12 principles first developed by Pauline Norstrom of Anekanta Consulting that can help guide the use of AI throughout an organisation.

It is clear that AI needs to be on the board agenda and considered seriously as part of the G in ESG (Environmental, Social and Governance) and the CSR (Corporate Social Responsibility) requirements.

AI should not be confined within the realms of IT, although the CIO may take responsibility for implementation and management.

The 12 principles are:

- 1 Monitor the evolving regulatory environment.
- 2 Continually audit and measure what AI is in use and what they are doing.
- 3 Undertake impact assessments which consider the business and the wider stakeholder community.
- 4 Establish board accountability.
- 5 Set high level goals for the business aligned with its values.
- 6 Empowering a diverse, cross functional ethics committee that has the power to veto.
- 7 Document and secure data sources.
- 8 Train people to get the best out of AI and to interpret the results.
- 9 Comply with privacy requirements
- 10 Comply with secure by design requirements.
- 11 Test and remove from use if bias and other impacts are discovered.
- 12 Review regularly.

1 Monitor the evolving regulatory environment

On 21 April 2021, The European Commission published their proposal for the regulation of Artificial Intelligence⁽¹⁾. The new regulations which will automatically become law in all EU member states, set out a risk based approach to the implementation of AI horizontally across sectors, also vertically, providing sector specific guidance for AI in law enforcement, education, safety systems and so on. The impacts are going to be wide reaching. The responsibility and accountability is clearly defined through the entire supply chain. The developer, provider and user are all accountable for the safe implementation of AI.

Before AI is developed or deployed, a risk assessment must be carried out to determine what level of transparency and ex. ante, CE Marking and post market monitoring is required.

Furthermore, the EU AI Liability Directive complements and modernises the EU civil liability framework, introducing for the first time rules specific to damages caused by AI systems⁽²⁾.

In the UK, a Government white paper⁽³⁾ on AI regulation pursuant to the policy paper is due to be published in spring 2023 which is expected to set out a risk based approach based on the characteristics of the AI technology, e.g., whether it can act autonomously, or learn and change in its operating environment. These are examples of regulatory developments that may affect your operations. Expect additional jurisdictions to catch up.

What AI risk assessment tools do you use already?
 Is the business open and engaged with key stakeholders around ethics and technology?
 Where the business is regulated, to what extent is it engaged in discussions with regulators about any changing requirements?
 Is there recognition of the potential for the role for regulatory sandboxing e.g. via UK Financial Conduct Authority and Information Commissioner's Office?

2 Continually audit and measure what AIs are in use and what they are doing

The ethical principles must be auditable and measurable; they should be embodied in the ISO 9001:2015 quality system (or equivalent suitable system for example ISO/IEC 42001 when ratified) to ensure a consistent approach to the evaluation and use of AI by the organisation.

What is your risk appetite when it comes to AI? And are AI application risks built into your Risk Register?
 Does your board audit committee (or equivalent committee) have an active role already?
 Are your ethical principles human readable, and understandable at board level? Plain language helps.
 Are the principles machine readable so they can be read by the code that needs to abide by them?
 Are the principles built into your ISO 9001:2015 or equivalent quality system?
 Will you want to report on AI in your annual report?
 If yes, consider your timeline and whether external advisory assistance is needed.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52021PC0206>
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/QANDA_22_5793
<https://www.gov.uk/government/publications/establishing-a-pro-innovation-approach-to-regulating-ai/establishing-a-pro-innovation-approach-to-regulating-ai-policy-statement>

3 Undertake impact assessments which consider the business and the wider stakeholder community

Impact assessments must be undertaken which consider the possible negative effects and outcomes for employees who interact with the AI or whose jobs may be affected. The approach to the change of any job's purpose must be in line with the organisation's policy and compliant with the relevant employment, privacy, and equality laws.

The employees must be given sufficient information about the potential use of the AI and the opportunity to provide feedback to the board via the ethics committee. The employees must be advised so they are aware of what processes are being undertaken by

AI even if they do not directly interact with it e.g., they must be informed and aware when they are interacting with an HR chatbot.

Similarly, impact assessments must be undertaken for all stakeholder groups including customers, suppliers, partners and shareholders.

Is all AI use appropriately labelled throughout the organisation?
 Is there a structured, continuous method of evaluating impact – perhaps through an independent third party?
 What level of explainability is available for AI-led decisions?

4 Establish board accountability

The board is accountable both legally and ethically for the positive use of AI within the organisation including third party products which may embed AI technologies. Ethical principles, policies checks and measures must be in place and rigorously monitored. This is to ensure that the AI is safe, transparent, does not have a negative effect on the well-being of employees and stakeholders, and prevents the introduction of bias into automated processes and decisions. The board holds the final veto on the implementation and use of AI in the organisation.

Does the board have the right skills and knowledge to consider the risks and issues?
 Does it understand how data, algorithms, and other technologies are being used in the business, including third party products which embed AI technologies, especially to make key decisions or redirections?
 How is ethics around technology included in board governance?
 How is the board communicating the importance of an ethical approach to technology adoption?
 Who is accountable at board level for these issues?
 Are you aware if your organisation is using Machine Learning (ML) or Artificial Intelligence (AI)?
 If the answer is yes, then this list is for you. Carry on.
 If the answer is you are not sure, then now is the time to check. Ignorance is said to be bliss, but not in the boardroom.
 And if you are not using it directly, you might be relying on AI indirectly through clients, suppliers or perhaps sub-contractors. Going through this document will help give you a better understanding if you should start digging.



5 Set high level goals for AI in the business aligned with its value

High level goals for the use of AI in the organisation must be created in line with its vision, mission and values. The AI must be to the benefit of the organisation, its employees, customers and wider stakeholders.

Examples of the goals of AI include:

- Augmenting human tasks
- Enabling better, consistent, faster human decisions
- Preventing bias
- Not causing harm to any employee or stakeholder

Are the goals clearly written in plain language and understandable from the board to the frontline?
 And where relevant, are they machine readable as well, for any code that relies on them?
 Are they aligned with the organisation's vision, mission and values?
 Is the benefit measurable?

6 Empowering a diverse, cross functional ethics committee that has the power to veto

The ethics committee which includes employee representatives should oversee AI proposals and implementations. Proposals should include a risk assessment, impact assessment and evaluation of the transparency of the AI's decision-making process.

The committee must recommend to the board whether the AI implementation may have a beneficial effect and understand potential negative impacts. The ethics committee must examine the risk of bias becoming embodied in the AI and propose measures to prevent and remove bias.

Does the ethics committee have clear Terms of Reference?
 Is the committee made up of a diverse group of employees?
 Have the members of the committee received adequate training?
 Does the ethics committee have the power to veto harmful use pending investigation?



7 Document and secure data sources

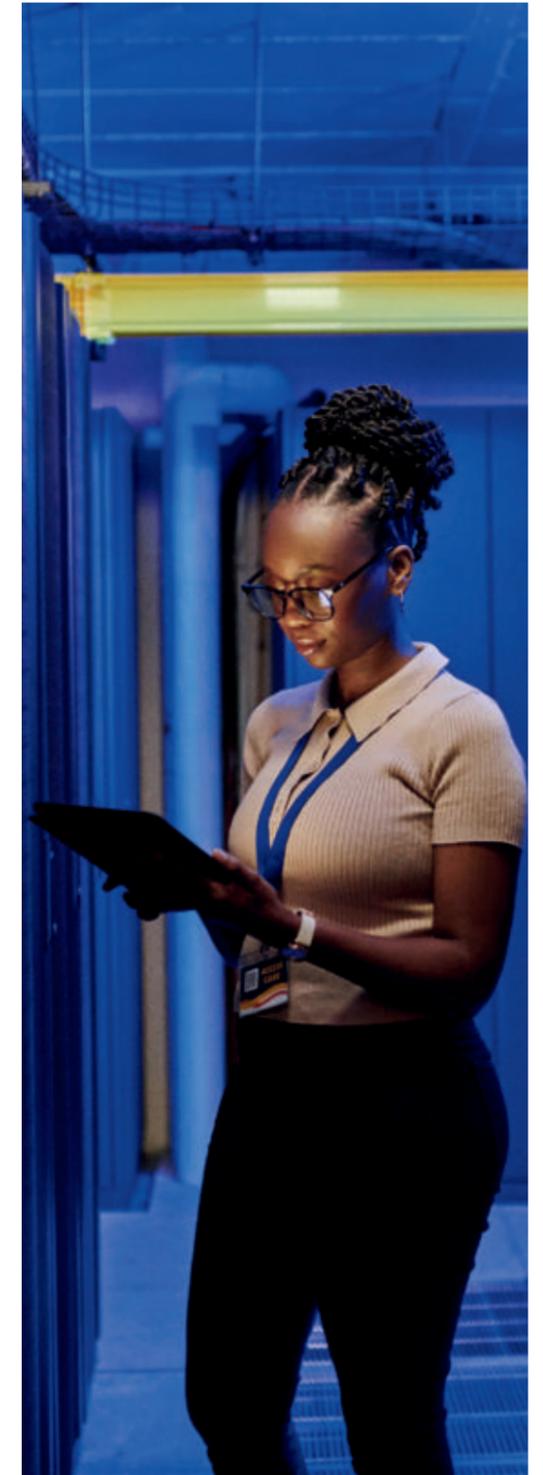
In the definition of the purpose of the specific AI implementation, the sources of data must be identified and documented. There must be a method of detecting and reporting bias. If bias is discovered, action must be taken to identify the source, discover why it is there and remove it from the AI. The data sources must be preserved and any adjustments documented for traceability. KPIs (Key Performance Indicators) must be implemented to keep the bias out of the organisation and out of its data sets.

Are the goals clearly written in plain language and understandable from the board to the frontline?
 And where relevant, are they machine readable as well, for any code that relies on them?
 Are they aligned with the organisation's vision, mission and values?
 Is the benefit measurable?

8 Train people to get the best out of AI and to interpret the results

Training needs of employees must be taken into account and programmes must be implemented in the company in order to prevent bias and potential harmful outcomes. The employees must be trained on the system used to monitor and report bias.

Has adequate, accessible and audience-appropriate training been designed and made available?
 Have staff been given adequate time and incentives to undertake and maintain training?
 How are new staff taught about the ethical values of the business?
 Are staff aware of issues surrounding AI applications and hidden bias?



9 Document and secure data sources

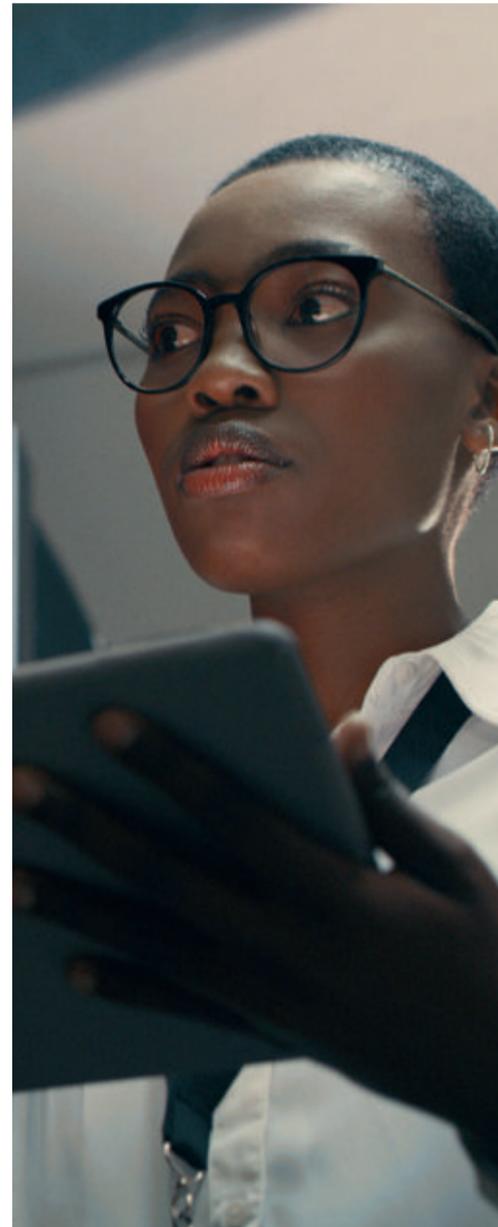
The AI must be designed for privacy and audited to ensure compliance with data privacy legislation such as GDPR (General Data Protection Regulation) and organisation policies. The technical teams responsible for implementation must be trained on the ethics framework and to challenge the AI developers to ensure that the transparency of the AI decision-making is understood and whether any human final decision-making is needed or not. The AI technical teams must report their findings to the ethics committee as part of the AI proposal process.

Are there mechanisms for employees to raise concerns about ethical questions, such as whistle-blowing processes?
Is the reporting process clearly understood by everybody?

10 Comply with secure by design requirements

The AI must be secure by design and stand the scrutiny of external test and certification processes such as Cyber Essentials Plus. This may include penetration testing which may be used to ensure that the data sets used in the AI cannot be breached.

To what extent should individual AI system designers and engineers within the business be explicitly required to declare their adherence to a set of ethical standards? This is particularly relevant to AI developers.
If you have recently run a penetration test, what did you learn and what action will you take?
Are the implications of future AI system learning and reconfiguration clear?

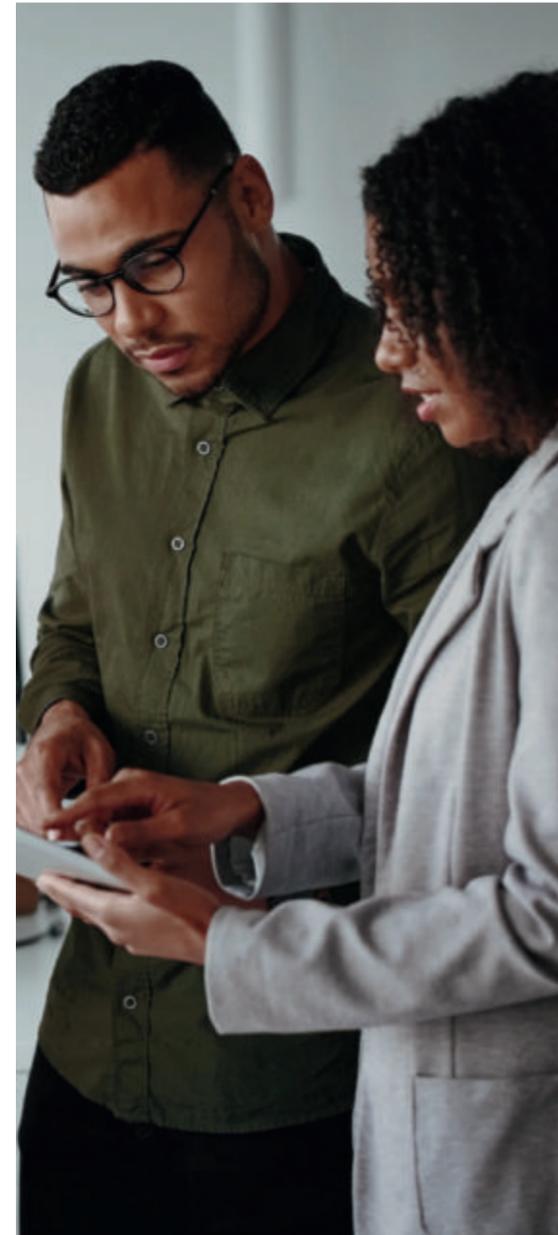


11 Test and remove from use if bias and other impacts are discovered

The AI must be tested prior to any organisation-wide implementation to ensure compliance with the ethics framework and the scope of the implementation. The ethics committee makes recommendations to the board to proceed with full implementation, adjust the scope or to veto if conditions are not met.

The decision to implement rests with the board as does accountability for ongoing safe and consistent performance which does not deviate from the intended purpose.

If AI solutions are externally sourced, are there ethical requirements engrained in procurement processes?



12 Review regularly

Regular reviews must be undertaken to monitor the decisions of the AI and audit them against the intended use and ethical framework.

If the AI deviates from the purpose and ethics in any way, the deviations must be documented, reported to the ethics committee and corrective actions implemented within a reasonable period since discovery depending on the severity of the issue based on the risk and impact assessment.

Where there is automated decision-making, to what extent have controls been reviewed to ensure there is a human in the loop?

Is the board satisfied it has the necessary diversity and inclusion in the AI expert groups with different perspectives when developing technology which enables them to spot problems of bias in training data and decision-making?

Has the board, in seeking assurance on the standards for training, testing and operation of AI solutions, considered relevant tools such as:

- Algorithmic impact assessment
- Ethical audit mechanisms
- Consumer assurance through Kitemarking or
- Standards for ethically aligned design

Reference:

Institute of Directors Science, Innovation and Technology Expert Advisory Group. (2023). AI in the boardroom: The essential questions for your next board meeting.