

# Kodeks korporativnog upravljanja

## Sadržaj

*Predgovor*3

Uvod**4**

Terminologija**6**

Poglavlje I. Prava akcionara i zainteresovanih strana**8**

I.A. Vršenje imovinskih prava akcionara**8**

I.B Održavanje opštih i vanrednih sastanaka akcionara**9**

I.C Prava akcionara u osnovnim odlukama**10**

Svi akcionari iste klase moraju se jednako tretirati. Svi investitori moraju biti u stanju da dobiju informacije o vezanim pravima vezanim za sve serije deonica i klase pre nego što ih prime.**10**

I.D Prava i odgovornosti institucionalnih akcionara**11**

I.F Prava i privilegije zainteresovanih strana**12**

Poglavlje II. Sastav i odgovornosti upravljanja**13**

II.A Odgovornosti viših izvršilaca**13**

II.B Funkcije upravljanja rizikom i internom revizijom**14**

Poglavlje III. Struktura i odgovornosti Odbora**16**

IIIA. Dužnosti i odgovornosti direktora**16**

IIIB. Struktura odbora i njegovih komiteta**17**

IIIC. Sastav i struktura odbora**18**

IIID. Održavanje sastanaka odbora**19**

IIIE. Povećanje efikasnosti odbora**20**

Poglavlje IV. Objavljivanje informacija i transparentnost**20**

IVA. Pristup akcionara informacijama**21**

IVB. Izjava o korporativnom upravljanju**22**

IVC. Odnosi sa akcionarima**23**

Poglavlje V. Etika i strukture i prakse integriteta**24**

VA. Uloga odbora i upravljanja u promociji etike**24**

VB. Upravljanje sukobima interesa**25**

VC. Transakcije povezanih strana sa visokim rizikom**25**

## Predgovor

## Uvod

Važnost dobrog korporativnog upravljanja kao integralnog stuba korporativne održivosti i mehanizma za podršku poverenju između korporacija, regulatora, vlada, akcionara i zainteresovanih strana je globalno poznata. Širom sveta, kreatori politika i regulatori ugradili su ključne koncepte i prakse korporativnog upravljanja u nacionalne zakone i propise kako bi podržali usvajanje dobre prakse upravljanja.

Na Kosovu je ovo putovanje postiglo važnu tačku revizijom Zakona o poslovnim organizacijama 2018. godine, koji sadrži niz važnih koncepata korporativnog upravljanja u nacionalnom zakonu. „Štaviše, član 9. zakona takođe predviđa da „ministar uspostavlja Kodeks korporativnog upravljanja, uključujući odredbe o praćenju i primeni ovog kodeksa.“

Trenutni dokument je manifestacija ovog zahteva, zasnivajući se na postojećim standardima korporativnog upravljanja na Kosovu. Dok još uvek ne postoje posebni standardi upravljanja za kompanije navedene na Kosovu, kao u zemljama sa postojećim tržištem kapitala, bankama i preduzećima iz javnog sektora već se obrađuju posebni propisi o korporativnom upravljanju, izdati 2014. i 2016. godine.

Dok kreatori politika rade na daljem razvoju nacionalnog pravnog okvira i njegovom usklađivanju sa najboljom praksom Evropske unije, potrebni su dodatni naponi na promociji dobrog upravljanja. Ovi naponi su posebno važni među velikim preduzećima koja imaju sposobnost uspostavljanja jačih protokola upravljanja i koja su voljna da ih iskoriste u okviru svojih interakcija sa zainteresovanim stranama.

Kodeks se zasniva i usklađen je sa međunarodnim standardima koji se ogledaju u OECD G20 principima korporativnog upravljanja, poslednji put ažuriranim 2015. godine, kao i aquis-u EU-a i relevantnim standardima Evropske unije u odgovarajućim jurisdikcijama.<sup>1</sup> Takođe je u skladu sa principima upravljanja koji se primenjuju na banke i preduzeća javnog sektora na Kosovu, iako su ove poslednje izuzete iz delokruga njegove primene, jer su posebno regulisane.

Dok se sva preduzeća registrovana na Kosovu podstiču da usvoje njegove preporuke, ovaj Kodeks se posebno odnosi na „velika preduzeća“ kako je definisano u članu 5. Zakona o računovodstvu, finansijskom izveštavanju i reviziji od kojih se zahteva da usvoje odredbe ovog Kodeksa po osnovi „složi se ili objasni“.

Dok autori priznaju da nisu sve odredbe ovog Kodeksa možda relevantne za mala i srednja preduzeća, i podstiču se da usvoje relevantne preporuke koje će povećati efikasnost njihove strukture korporativnog upravljanja. Posebno, mala i srednja preduzeća sa spoljnim akcionarima mogu razmotriti usvajanje mehanizama koji povećavaju poverenje u njih. S druge

---

<sup>1</sup> Ukjučujući posebno DIREKTIVE (EU) 2017/828, POSLOVNIK (EU) 2018/1212, Akcioni plan Komisije za održivo povećanje kao i Uputstva Korporativnog upravljanja i Principe za Kompanije registrovane u Evropi izdati od strane ECODA 2010. godine.

strane, banke i kompanije u javnom vlasništvu<sup>2</sup> biće regulisane odvojeno kroz postojeće korporativne smernice koje se na njih primenjuju i stoga nisu predmet ovog Kodeksa..

Velika inostrana preduzeća (prema istoj definiciji Zakona o računovodstvu) takođe će morati usvojiti preporuke Kodeksa.<sup>3</sup> Kao takve, od njih će se tražiti da izdaju Izjavu o korporativnom upravljanju. Kompanije koje su već usvojile unutrašnji kodeks/preporuke korporativnog upravljanja treba da izveštavaju samo o pitanjima koja su obuhvaćena ovim kodeksom, a koja njihov Kodeks ili unutrašnji poslovnik ne adresira.

S obzirom na rane faze razvoja prakse korporativnog upravljanja u zemlji, Kodeks će se primenjivati kao dobrovoljni standard godinu dana nakon njegovog objavljivanja. Ovo vreme ima za cilj da omogućava kompanijama da prilagode svoje okvire upravljanja kako bi odražavale njihove preporuke. Počev od 2022. godine, Kosovski savet za finansijsko izveštavanje biće nadzorna i odgovorna institucija u sprovođenju usklađenosti kompanija sa tim.

Fiskalnu godinu koja se završava 2022. godine, „velika preduzeća“, kako je definisano Zakonom o računovodstvu i finansijskom izveštavanju, objasniće u svom godišnjem izveštaju kako se pridržavaju odredbi ovog Kodeksa po osnovi složi se ili objasni. Ovim se proširuje postojeća odredba Zakona o poslovnim društvima (član 7) koja zahteva od velikih kompanija da pripreme Izjavu o korporativnom upravljanju, uključujući „informacije o korporativnom upravljanju, opis sistema unutrašnje kontrole, sastav, upravljanje organima upravljanja, nadzornike i njihove odbore“.

Kodeks ima za cilj da istakne najbolje prakse koje treba slediti u ovim oblastima i pruži osnovu kompanijama da predstave svoje upravljačke strukture u Izjavi o korporativnom upravljanju. Izjava o korporativnom upravljanju posebno će opisati sva odstupanja od usvajanja odredbi ovog Kodeksa, navodeći obrazloženje za ove promene i sve korektivne mere koje treba usvojiti.

Pored toga, uprava i odbori treba da razmotre odgovarajuće mehanizme za integrisanje preporuka ovog Kodeksa u okvire korporativnog upravljanja. To mogu učiniti odražavanjem preporuka ovog Kodeksa u statutu i propisima kompanije, kao i u neobavezujućim dokumentima poput posebnog Kodeksa upravljanja i etike kompanije ili vodiča odbora. Pri tome će se pozvati i na relevantno korporativno zakonodavstvo koje se bavi pitanjima korporativnog upravljanja.

Odgovornost za primenu ovih smernica snose različita upravna tela, uključujući odbor, više rukovodstvo i odnose sa investitorima. Stoga, primena ove prakse zahteva jasnu raspodelu odgovornosti upravljanja prema relevantnim organima preduzeća na nivou odbora i izvršne vlasti.

Ovaj Kodeks će se razvijati zajedno sa razvojem najboljih međunarodnih praksi u korporativnom upravljanju i u skladu sa relevantnim ekonomskim i korporativnim razvojem na

---

<sup>2</sup> Uključujući preduzeća u javnom vlasništvu, u skladu sa važećim zakonom o javnim preduzećima kao i društvena preduzeća pod administracijom Kosovske agencije za privatizaciju, prema nazivu u članu 23. Zakona o kompanijama.

<sup>3</sup> To uključuje ogranke stranih poslovnih organizacija i predstavništva stranih poslovnih organizacija na Kosovu, kako je određeno u članu 23. Zakona o poslovnim društvima.

Kosovu. Kosovski savet za finansijsko izveštavanje nadgledaće ovaj razvoj događaja i razmotriće sve neophodne revizije ovog Kodeksa.

## Terminologija

Nazivi i izrazi korišćeni u ovom kodeksu imaju sledeće značenje:

**Direktor odbora / direktor kompanije:** Član odbora direktora kompanije uključujući izvršne i neizvršne članove odbora.

**Kodeks:** Ministar donosi Kodeks korporativnog upravljanja, zajedno sa odredbama za praćenje i primenu ovog kodeksa. Kodeks korporativnog upravljanja usvaja se u obliku vodiča i ne predstavlja pravni akt.

**Kontrolni interes:** Sposobnost direktnog ili indirektnog uticanja na akcije ili odluke preduzeća, držanje 50% ili više glasačkih prava u preduzeću ili pravo imenovanja 50% odbora ili više. Kompanije sa raspodeljenim vlasništvom akcija mogu biti kontrolisane i od strane akcionara koji imaju manje akcija.

**Zakon o poslovnim društvima:** Zakon br. 06/L-016 o poslovnim društvima koji je 24. maja 2018. godine usvojila vlada Kosova.

**Korporacija:** deoničarsko društvo ili društvo sa ograničenom odgovornošću registrovano na Kosovu.

**Korporativno upravljanje:** Uključuje skup odnosa između menadžmenta kompanije, odbora direktora, akcionara i drugih zainteresovanih strana, obezbeđujući strukturu kroz koju se postavljaju ciljevi kompanije i sredstva za postizanje tih ciljeva.

**Sekretar Korporacije:** Viši službenik kojeg je imenovao odbor direktora, odgovoran za podršku predsedavajućeg Odbora u omogućavanju rutinskih interakcija odbora, kao i za ad hoc aktivnosti kao što su procene odbora i obuka.

**Kumulativno glasanje:** metoda izbora članova odbora koja svakom akcionaru daje glasačko pravo ekvivalentno broju akcija koje poseduje i sa kojim akcionar ima pravo da izvrši svoje glasačko pravo nominovanog ili raspodeli svoje glasove nekoliko nominovanim.

**Unutrašnja revizija:** je nezavisna aktivnost, objektivna kontrola stvorena da bi se dodala vrednost i poboljšalo poslovanje preduzeća.

**Odnosi sa investitorima:** Funkcija koja ima za cilj da podrži efikasnu komunikaciju između kompanije i njenih trenutnih i potencijalnih investitora i drugih zainteresovanih strana koja integriše finansije, komunikaciju, marketing, hartije od vrednosti, zakonske nadležnosti i usklađenost.

**Izvršni direktor:** redovni član Odbora izvršnog menadžerskog tima kompanije i učestvuje u njegovim svakodnevnim aktivnostima.

**Strane kompanije:** ogranak registrovan na Kosovu za obavljanje zakonitih poslovnih aktivnosti za stranu poslovnu organizaciju osnovanu prema zakonu jurisdikcije van Kosova.

**Velika kompanija:** Prema Zakonu br. 06/L-032 o računovodstvu i finansijskom izveštavanju, velika preduzeća/grupe su ona koja prelaze ograničenja od najmanje 2 od sledeća tri kriterijuma: pregled o finansijskom položaju od dvadeset miliona evra; neto promet od četrdeset miliona evra; više od 250 broja zaposlenih tokom finansijske godine.

**Predsedavajući nezavisnih direktora:** je nezavisni direktor kojeg je odbor imenovao da služi kao rukovodeća funkcija za koordinaciju aktivnosti drugih nezavisnih direktora.

**Ministarstvo:** Ministarstvo trgovine i industrije koje je bilo odgovorno za izradu ovog Kodeksa.

**Neizvršni direktor:** član Odbora koji nije član sa punim radnim vremenom upravnog tima Kompanije i ne učestvuje u njenim svakodnevnim aktivnostima.

**Nezavisni direktor:** neizvršni član Odbora koji uživa potpunu nezavisnost na svom položaju od menadžmenta i akcionara.<sup>4</sup>

**Izvršni menadžment:** osobe odgovorne za strateško upravljanje preduzećem, koje mogu uključivati Izvršnog direktora, Višeg finansijskog službenika, Višeg službenika za reviziju, Višeg operativnog službenika, Višeg službenika za upravljanje rizicima i druge prema potrebi.

**Skupština akcionara:** skupština sastavljena od akcionara preduzeća osnovanih u skladu sa odredbama Zakona o poslovnim društvima.

**Zainteresovane strane:** svaka osoba koja ima finansijsko ulaganje u preduzeće, uključujući zaposlene, poverioce, kupce, dobavljače i zajednicu.

**Značajni akcionari:** svako lice / entitet koji poseduje (5%) ili više udela u kompaniji ili prava glasa u njoj

**Uključene strane:** svako lice ili entitet povezan sa izveštavajućom jedinicom kako je definisano u Međunarodnom računovodstvenom standardu.<sup>5</sup>

**Naknada:** fiksna i promenljiva naknada primljena od rukovodilaca i članova odbora. Za menadžment se može sastojati od fiksnih i promenljivih plaćanja; za članove odbora od osnovne naknade.

---

<sup>4</sup> Tačna definicija prema članu 168. Zakona o poslovnim društvima.

<sup>5</sup> <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-24-related-party-disclosures/>

## Poglavlje I. Prava akcionara i zainteresovanih strana

Glavni korporativni akcionari kao ključni akteri upravljanja trebalo bi da igraju važnu ulogu u vezi sa korporativnim pitanjima. Međutim, iz pravne perspektive, oni nisu direktno nadležni za nadgledanje poslovanja kompanije, to je odgovornost koja pripada odboru i menadžmentu. Njihova prava da utiču na korporativne poslove su uglavnom indirektna, uključujući pravo da utiču na izbor članova odbora, da izmene osnivačke dokumente kompanije i da odobravaju vanredne transakcije.

Efikasno vršenje prava akcionara je od suštinskog značaja za pravilno funkcionisanje sistema korporativnog upravljanja. Važno je da okvir korporativnog upravljanja štiti i olakšava efikasno vršenje prava akcionara i obezbeđuje njihov jednak tretman. Zaštita prava akcionara je od posebnog značaja za kompanije sa spoljnim akcionarima ili manjim akcionarima, gde mogu nastati rizici od zloupotrebe manjih akcionara.

Ovaj odeljak Kodeksa bavi se efikasnim vršenjem prava akcionara, pružajući smernice preduzećima o tome kako uključiti prava akcionara u okvir upravljanja i kako ih zaštititi. Sledeće preporuke zasnivaju se na postojećim odredbama Zakona o poslovnim društvima, pružajući dalje smernice o ostvarivanju prava akcionara, pravima i odgovornostima institucionalnih investitora, ponašanju skupština i pravima akcionara u osnovnim odlukama je da se ove preporuke tumače u kontekstu korporativne vlasničke strukture, posebno prema stranim ili malim investitorima koji se suočavaju sa posebnim rizicima. Dok će kompanije možda trebati da pregledaju svoje ključne korporativne dokumente, poput statuta udruženja, kako bi se obezbedilo da se ta prava adekvatno odražavaju, preporučuje se da odobreni okvir bude fleksibilan, omogućavajući kompanijama da izvrše regulisanja na zahtev.

### *I.A. Vršenje imovinskih prava akcionara*

Kompanije moraju obezbediti da se osnovna prava akcionara razmatraju u njihovom okviru upravljanja i da su u skladu sa važećim zakonom.<sup>6</sup>

One uključuju pravo na obezbeđivanje metoda registracije vlasništva; praćenje ili prenos akcija; redovno i blagovremeno primati relevantne i materijalne informacije; učestvuju i glasaju na generalnim skupštinama akcionara; biraju i uklanjaju članove odbora; i dele korporativnu dobit.

Akcionare treba obučiti i ohrabriti da svoj glas iznose na godišnjim skupštinama akcionara koristeći princip jedan član jedan glas, što omogućava da se njihov glas čuje u procesima odlučivanja u preduzeću.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Molimo vas pogledajte Zakon o poslovnim društvima koji već adresira ova osnovna pitanja, obezbeđujući konkretne smernice o vlasničkim pravima akcionara za različite tipove preduzeća.

<sup>7</sup> Međutim, za razliku od drugih jurisdikcija, Zakon o poslovnim društvima predviđa da udeo mora biti u vlasništvu više akcionara u određenim preduzećima (član 91). Međutim, ukoliko Statut društva sa ograničenom odgovornošću ne predviđa drugačije, svi suvlasnici Akcije izvršiće svoj glas i druga prava u društvu sa ograničenom odgovornošću samo preko jednog zajedničkog predstavnika, ali su zajednički i odvojeno odgovorni za sve obaveze koje poštuju Akciju.

Svi akcionari iste klase treba da imaju jednaka prava.<sup>8</sup> Poželjni akcionari mogu imati koristi od dodatnih prava navedenih u osnivačkim dokumentima kompanije, sve dok poštuje osnovne principe akcijskog kapitala.

Kompanije moraju da vode ažurirani registar svojih akcionara svih klasa i omogućavaju akcionarima pristup registrima preduzeća.

Dokumenti u vezi sa održavanjem prošlih sastanaka akcionara i usvojene odluke biće dostupne svim akcionarima.

#### *1.B Održavanje opštih i vanrednih sastanaka akcionara*

Kompanije će jednom godišnje organizovati opšti godišnji sastanak (OGS). Modaliteti za organizovanje godišnje skupštine akcionara opisani su u Zakonu o poslovnim društvima.

Posebno, godišnji sastanci akcionara održaće se u roku od trideset (30) dana nakon što odbor primi revidirane finansijske izveštaje kompanije, ali najkasnije devedeset (90) dana nakon završetka poslednje finansijske godine.

Odbor direktora biće odgovoran za obezbeđivanje blagovremenog održavanja godišnjeg sastanka akcionara, u skladu sa relevantnim zakonodavstvom i odredbama u osnivačkim dokumentima društva.

Akcionari bi trebalo da budu u mogućnosti da efikasno učestvuju i glasaju na opštim sastancima akcionara i treba da budu informisani o pravilima, uključujući postupke glasanja koji ih regulišu.

Akcionarima treba pružiti dovoljne i pravovremene informacije u vezi sa datumom, lokacijom i dnevnim redom opštih sastanaka kao i potpune i blagovremene informacije u vezi sa pitanjima o kojima će se odlučivati na sastanku.

Pod uslovom da je u skladu sa gorenavedenim, statut kompanije ili podzakonski akti ili drugi upravni dokumenti mogu navesti tačan datum i vreme ili metod za određivanje tačnog datuma i vremena za održavanje godišnjeg sastanka.

Kao takav, skupština akcionara održaće se na mestu navedenom u upravnim dokumentima kompanije ili na mestu koje odredi odbor direktora. Cilj bi trebao biti olakšanje učešća većeg broja akcionara.

Tokom OGS-a, akcionari trebaju imati priliku da postavljaju pitanja odboru i menadžmentu i da predlažu odluke u vezi sa tokom poslovanja kompanije.

Akcionari moraju biti u mogućnosti da glasaju lično ili u odsustvu, a jednak efekat mora biti dat i lično ili u odsustvu. Strani akcionari moraju biti u mogućnosti da nesmetano glasaju, čak i ako glasaju preko posrednika.

---

<sup>8</sup>       Naročito, sve akcije iste klase imaju pravo na istu raspodelu dividende.

Elektronsko glasanje u odsustvu, uključujući elektronsku distribuciju reprezentativnog materijala i pouzdan sistem potvrđivanja glasanja, treba da budu olakšani, posebno od strane kompanija sa stranim akcionarima.<sup>9</sup>

Odbor direktora će obezbediti da se akcionarima dostavljaju revidirani finansijski izveštaji i drugi relevantni dokumenti najmanje trideset dana pre OGS-a.

Akcionari trebaju biti u mogućnosti da postavljaju pitanja o finansijskim izveštajima i izveštaju o spoljnoj reviziji, uključujući revizore koji bi trebali prisustvovati OGS-ima i biti na raspolaganju da odgovore na pitanja.

Akcionari imenuju odbor direktora i odobravaju njegovu naknadu. Posebno, šeme nadoknada za članove odbora i direktore moraju biti predmet odobrenja akcionara.

Akcionari će imati pravo da dodaju tačke dnevnog reda na godišnjim sastancima kompanije sve dok su relevantne za pitanja kompanije.

Dokumenti o osnivanju kompanije mogu dalje odrediti minimalni broj akcionara potrebnih za sponzorisanje rezolucije naznačene kao procenat tržišne vrednosti ili glasačkih prava.<sup>10</sup>

Odboru će biti dozvoljeno da saziva vanredne sastanke akcionara u skladu sa odredbama navedenim u Zakonu Kosova o poslovnim društvima.

Vanredne sastanke akcionara može sazvati odbor direktora ili akcionari koji poseduju najmanje deset odsto (10%) kapitala društva.<sup>11</sup>

#### *I.C Prava akcionara u osnovnim odlukama*

Svi akcionari iste klase moraju se jednako tretirati. Svi investitori moraju biti u stanju da dobiju informacije o vezanim pravima vezanim za sve serije deonica i klase pre nego što ih prime.

Moraju se otkriti (znati) kapitalne strukture i aranžmani koji omogućavaju akcionarima da steknu stepen uticaja ili kontrole nesrazmerne njihovom vlasništvu nad kapitalom.

Prava vezana za različite klase akcija neće se menjati, osim uz prethodno odobrenje akcionara (proste većine akcionara te klase negativno uticane).

Pravila i postupci koji regulišu kupovinu korporativne kontrole i vanredne transakcije moraju biti jasno obelodanjene kako bi investitori razumeli svoja prava.

---

<sup>9</sup> Zakon o poslovnim društvima već predviđa da statut akcionarskog društva može predvideti da akcionari mogu učestvovati na skupštini akcionara u elektronskoj ili telefonskoj komunikaciji ili bilo kojoj drugoj komunikaciji na daljinu (član 184).

<sup>10</sup> Moraju biti u skladu sa odredbama Zakona o poslovnim društvima.

<sup>11</sup> Zakon Kosova o poslovnim društvima takođe predviđa da u nekim slučajevima i Upravnom direktoru / izvršnom načelniku takođe može biti dozvoljeno da sazove sastanak.

Transakcije se moraju odvijati po transparentnim cenama i pod pravilnim uslovima koji štite prava svih akcionara prema njihovoj klasi.

Strategije protiv prisvajanja malih akcionara ("poison pills") ne treba da se koriste za zaštitu upravljanja i odbora od odgovornosti, i odbori moraju da budu pažljivi pri usvajanju bilo koje takve strategije.

Akcionari koji sami ili zajedno sa povezanim stranama poseduju više od petnaest odsto (15%) običnih akcija kompanije sa više od sto (100) imaoaca običnih akcija, o tome će odmah obavestiti Kompaniju o toj činjenici i bilo kom pravu koju stiču od ovog bloka kontrole akcija.<sup>12</sup>

Obezbeđivanje dodatnih prava dugoročnih akcionara sve se više smatra dobrom praksom korporativnog upravljanja. Kompanije mogu da obezbede mehanizme za promociju dugoročnog vlasništva nad akcijama.

Kontrolisanim kompanijama, propisi o korporativnom upravljanju kompanije mogu odrediti posebna prava i odgovornosti za kontrolu akcionara kako bi se obezbedilo da njihov uticaj na poslove kompanije ne bude preteran.<sup>13</sup>

#### *I.D Prava i odgovornosti institucionalnih akcionara*

Institucionalni investitori, uključujući penzijske i zajedničke fondove, i osiguravajuće kompanije, kako privatne tako i javne, moraju biti svesni svojih odgovornosti u upravljanju.<sup>14</sup>

Institucionalni investitori treba da nastoje da razviju politike vlasništva i upravljanja, u kojima opisuju svoja očekivanja kao investitori.

Takve politike mogu uključivati njihove strategije angažovanja, pristup (e) koji će se koristiti za takve intervencije i kako će oni proceniti efikasnost ovih angažmana.

Institucionalni investitori koji posluju kao fiducijarni moraju objaviti svoje korporativno upravljanje i politike glasanja, uključujući način na koji upravljaju materijalnim sukobima interesa.

Institucionalni investitori moraju glasati na skupštinama akcionara u skladu sa svojim politikama glasanja i uspostaviti stalni dijalog sa kompanijama portfolija.

---

<sup>12</sup> Za dalje informacije o tačnim procedurama, pozivajte se na član 208. Zakona o poslovnim društvima.

<sup>13</sup> Na primer, kada kompanija može da zaključi značajnu transakciju sa kontrolnim akcionarom, preporučuju se dodatne kontrole i bilansi i pravovremeno otkrivanje takvih transakcija.

<sup>14</sup> Nedavne promene principa G20 OECD-a o korporativnom upravljanju i nacionalnim standardima koji su ga pratili uključuje posebne odgovornosti upravljanja nad institucionalnim investitorima

Da bi to učinili, preporučuje se da institucionalni investitori imaju dovoljno resursa posvećenih preispitivanju korporativnog upravljanja svojih preduzeća u koja su investirali, posebno u kompanijama registrovanim na Kosovu.

Institucionalni akcionari mogu objaviti rezultate svog vlasništva i strategija angažovanja u godišnjem izveštaju.

Takvi izveštaji mogu uključivati prirodu i broj angažmana, rezultate tih angažmana i njihov pogled na promene tržišta.

Odgovorne institucije koje poseduju hartije od vrednosti kao nominovani ne bi trebalo da glasaju o tim hartijama od vrednosti ukoliko za to nisu ovlašćeni.

S druge strane, akcionari korisnici podstiču se da svoje odluke o glasanju saopšte posrednicima na finansijskom tržištu.

Iako institucionalni investitori mogu da koriste savete ovlašćenih savetnika i druge izvore informacija specifičnih za kompaniju, oni neće prenositi svoje upravljačke odgovornosti na ove entitete.

#### *I.F Prava i privilegije zainteresovanih strana*

Pravni i regulatorni okvir na Kosovu priznaje prava zainteresovanih strana<sup>15</sup> i ima za cilj da podstakne saradnju između korporacija i zainteresovanih strana u stvaranju bogatstva, zapošljavanja i korporativne održivosti.

Kompanije koje kreiraju sisteme upravljanja i kodifikuju ih u kodeksima upravljanja adresiraće prava zainteresovanih strana i angažovanja odbora i menadžmenta prema zajednici zainteresovanih strana.

Izjava o korporativnom upravljanju obelodaniće svaku odluku koja značajno utiče na prava zainteresovanih strana ili bilo kakve značajne pritužbe koje su podnele zainteresovane strane.

U meri u kojoj zaposleni u kompaniji mogu da imenuju predstavnika odbora, postupci za njihovo imenovanje i izbor moraju biti jasni. Predstavnici zaposlenih će imati jednaka prava u odborima, uključujući posebno pravo glasa.

---

<sup>15</sup> Posebna prava zainteresovanih strana posebno su sadržana u Zakonu o poslovnim društvima. Pravila korporativnog upravljanja za banke i preduzeća javnog sektora takođe adresiraju prava poverilaca i zaposlenih dok su ovi pozvani da prisustvuju odborima.

## Poglavlje II. Sastav i odgovornosti upravljanja

Odgovornost za sprovođenje korporativne strategije postavlja se u ruke izabranog, motivisanog menadžerskog tima i, po potrebi, zamenjuje ga odbor. Odgovornost menadžerskog tima za definisanje i izvršavanje korporativne strategije, upravljanje rizikom, reviziju i druge funkcije nadgledava odbor.

Pri tome, odbor efikasno delegira menadžmentu svoje zadatke za svakodnevno izvršavanje korporativne strategije, treći korporativni upravljački organ, nakon akcionara i odbora. Kao rezultat, izvršni menadžment odgovoran je za unutrašnje upravljanje korporativnim poslovima i ima potpunije informacije o strateškim, operativnim izazovima i napretka.

Okvir korporativnog upravljanja treba da uspostavi odgovarajući nivo izvršnih ovlašćenja koja će se delegirati menadžmentu. Ako se daje premalo moći i ako je sloboda delovanja menadžmenta vrlo ograničena, kompanija će verovatno postati nefleksibilna. Međutim, prekomernim ovlašćenjima menadžera interesi akcionara mogu biti ugroženi.

Tim menadžmenta imenovaće odbor ili njegov komitet kao što je Komitet za imenovanja i naknade, nakon što se sam obezbedi za sposobnost vođenja korporacije. Naknadu menadžmenta takođe određuje odbor kako bi ciljeve menadžiranja uskladio sa dugoročnim ciljevima korporacije, adresirajući potencijalne rizike kratkoročne vizije.

Tim višeg menadžmenta svakodnevno ima najveće implikacije na korporativne poslove i stoga je odrednica korporativne održivosti. Zbog toga je neophodno da imaju prave veštine i znanja. Sastav višeg menadžmenta zavisi od veličine i složenosti strukture korporacije, obično uključujući izvršnog načelnika (CEO), glavnog finansijskog službenika (CFO), glavnog operativnog službenika (COO), glavnog pravnog direktora, reviziju i druge više rukovodioce.

### *II.A Odgovornosti viših izvršilaca*

Funkcija ljudskih resursa održavaće ažurirani profil za svaku ulogu menadžmenta i razmatraće pravo planiranja nasledstva za ključne uloge.

Dužnosti i odgovornosti viših službenika će biti opisane u Kodeksu upravljanja preduzećem ili njegovom ekvivalentu.<sup>16</sup>

Članovi višeg menadžmenta moraju imati neophodno iskustvo, kompetencije i neophodni integritet za upravljanje biznisima i ljudima pod njihovim nadzorom.

Oni moraju imati pristup adekvatnoj obuci kako bi povećali svoje znanje kako bi bili spremni za razvoj koji se odnosi na njihovu oblast odgovornosti.

Sažetak odgovornosti i linije izveštavanja viših rukovodilaca treba kodifikovati u organizacionu šemu da bi se redovno ažurirao i, koliko je to moguće, takođe stavljao na raspolaganju javnosti.

---

<sup>16</sup> Posebne nadležnosti Izvršnog načelnika/Upravnog direktora opisane su u Zakonu o poslovnim društvima.

Izvršni načelnik će uspostaviti i staviti na raspolaganje relevantnim stranama delegiranje svojih ovlašćenja radi jasnosti u vezi sa ovlašćenim potpisnicima, kao i provere kako bi se izbegle prevare.

Proces izbora CEO-a i viših rukovodilaca, kao i praćenje njihovog učinka, odgovornost je odbora ili komiteta koji on namenjuje (npr. Upravljanje ili Komitet za imenovanja i naknade).

Proces utvrđivanja izvršne naknade takođe je odgovornost odbora ili njegovog komiteta, npr. Komiteta za nominacije i naknade ili upravljanje.<sup>17</sup>

## *II.B Funkcije upravljanja rizikom i internom revizijom*

Upravljanje rizikom uključuje nadzor nad odgovornostima upravljanja rizikom, preciziranjem vrsta i obima rizika koje je kompanija spremna da prihvati i kako će njima upravljati.

Efikasno upravljanje rizicima sve je više poznato kao kritična komponenta dobrog upravljanja korporacijama i uključuje procese na izvršnom nivou i na nivou odbora.

Odbor će nadgledati sistem upravljanja rizicima i sisteme uspostavljene kako bi se obezbedilo da se korporacija pridržava važećih zakona, uključujući zakone o oporezivanju, konkurenciji, radu, životnoj sredini, jednakim mogućnostima, zdravlju i bezbednosti.

Dok krajnju odgovornost za upravljanje rizikom snosi odbor (ili komitet - kao što je Komitet za upravljanje rizikom). Odgovornost menadžmenta je da obezbedi da su preuzeti rizici u skladu sa profilom rizika kompanije.

Specifične funkcije korporacija kao što su upravljanje rizicima i unutrašnja revizija su od posebne važnosti kako bi se dokazala bezbednost menadžmenta i odbora, vršeći odgovarajući nadzor ključnih rizika i tačnost finansijskog izveštavanja.<sup>18</sup>

Funkcija unutrašnje revizije je podjednako važna za upravljanje rizicima, posebno rizicima upravljanja i integriteta. Unutrašnja revizija će pomoći organizacijama da ispunjavaju ciljeve donošenjem sistematskog pristupa proceni i poboljšanju efikasnosti procesa upravljanja rizikom, kontrolom i upravljanjem.

Na kraju krajeva, odbor je odgovoran za nadzor sistema unutrašnje kontrole na osnovu izveštaja koje dobija od menadžmenta i direktno od unutrašnjeg revizora.

Preporučuje se da funkcijom unutrašnje revizije rukovodi nezavisni šef unutrašnje revizije (tj. Glavni službenik za reviziju).

Menadžment mora biti odgovoran za razvoj programa unutrašnje revizije i upravljanja rizikom podnošenjem ovih programa na odobrenje odboru.

---

<sup>17</sup> Može se zasnivati na referentnoj tački koju će odbor koristiti kao doprinos donošenju odluka.

<sup>18</sup> Funkcija spoljne revizije, koja će biti detaljnije obrađena u nastavku, pruža dodatna uverenja u tom pogledu direktnim izveštavanjem odboru.

Odeljenje za unutrašnju reviziju pripremiće i podneti pismeni izveštaj o svojim aktivnostima Odboru i Komitetu za reviziju.<sup>19</sup>

Na osnovu ovog izveštavanja, odbor (ili njegov komitet) treba da obezbedi integritet sistema računovodstva i finansijskog izveštavanja, uključujući nezavisnu reviziju, upravljanje rizikom, finansijsku i operativnu kontrolu i usklađenost.

Dok unutrašnja revizija pomaže organizacijama da održe integritet svog poslovanja, koji se mora dopuniti aktivnostima spoljne revizije, koju treba da obavlja licencirani i kvalifikovani spoljni revizor kojeg imenuje odbor (tj. Njegov Komitet za reviziju).

Uloge Glavnog službenika za rizike i Glavnog službenika za unutrašnju reviziju, u meri u kojoj postoje, ne treba kombinovati sa ostalim funkcijama u kompaniji.<sup>20</sup>

Odeljenja za rizike, usklađenost i unutrašnju reviziju moraju imati neophodna finansijska sredstva za obavljanje svojih dužnosti. To mora biti predmet razgovora sa menadžmentom i odborom, ako je potrebno.

Pored unutrašnje revizije i funkcije rizika, funkcija usklađenosti treba proaktivno da identifikuje, dokumentuje i proceni rizike usklađenosti.

Odbor direktora je odgovoran za obezbeđivanje da postoji pisana politika usklađenosti i da je njena primena u skladu sa strategijom upravljanja rizicima.

---

<sup>19</sup> Ovi izveštaji će uključivati procenu sistema unutrašnje kontrole Kompanije i konačno mišljenje, idealno preporuke treba da budu izdavane kvartalno.

<sup>20</sup> Na primer, ne preporučuje se kombinovanje položaja službenika za rizike i pravnog službenika ili zatražiti od službenika za rizike da izveštava u ime pravnog službenika.

### Poglavlje III. Struktura i odgovornosti Odbora

Jedno od glavnih prava akcionara je imenovanje direktora i definisanje nadležnosti odbora. Odbor je jedno od najmoćnijih upravljačkih tela, pa je njegov glavni zadatak nadgledanje sprovođenja kodeksa i propisa upravljanja korporacijama. Okvir upravljanja treba da formalno definiše strukturu odbora, uključujući veličinu, sastav i postupak po kojem se direktori imenuju u odbor.

Zajedno sa strategijom upravljanja korporacijama, odbor je prvenstveno odgovoran za pregled i vođenje korporativne strategije, ključnih akcionih planova, politika i postupaka upravljanja rizikom, godišnjih budžeta i poslovnih planova, ključnih kapitalnih rashoda, akvizicije i amortizacije. Takođe je odgovoran za nadgledanje sistema upravljanja rizikom i usaglašenosti uspostavljenih kako bi se obezbedilo da se korporacija pridržava važećih zakona.

Odbor je dužan da deluje u interesu akcionara i mora pravilno tretirati interese zainteresovanih strana, uključujući interese zaposlenih, poverilaca, klijenata, dobavljača i lokalnih zajednica. Odborima se zahteva da kontinuirano razmenjuju složene ideje, da posvete značajno vreme izvršavanju svojih dužnosti i da izveštavaju akcionare o učinku preduzeća.

Posedovanje jasnog i efikasnog okvira je od suštinskog značaja za nadgledanje korporativnih aktivnosti, uključujući učinak menadžmenta, postizanje ciljeva tako da akcionari dobijaju adekvatno izveštavanje, a revizori izvršavaju svoje dužnosti pažljivo i bez sukoba interesa. Predsednik odbora treba da neprestano podstiče efikasan odbor da bi obezbedio da ima znanje i resurse za adresiranje korporativnih izazova.

Ovaj odeljak Kodeksa bavi se najboljom praksom u strukturiranju efikasnog odbora, obezbeđujući da on upravlja sukobom interesa i balansira složenu razmenu između koristi i procena zainteresovanih strana. Ovaj odeljak posebno adresira dužnosti i odgovornosti direktora, najbolje prakse nezavisnosti odbora, strukturu i sastav, njegovih komiteta i mehanizme za kontinuiranu procenu i poboljšanje efikasnosti odbora.

#### *IIIA. Dužnosti i odgovornosti direktora*

Od kritične važnosti je da članovi odbora moraju biti u stanju da se efikasno angažuju u svojim odgovornostima i posvete dovoljno vremena izvršavanju svojih dužnosti.

Svaki član odbora obavezan je fiducijarnoj kompaniji i njenim akcionarima, što znači da on/ona mora delovati potpuno informisano, u dobroj nameri i sa potrebnom pažnjom.<sup>21</sup>

Članovi odbora moraju izbegavati bilo kakve okolnosti koje bi mogle ugroziti njihovu objektivnost ili koje bi mogle ugroziti njihovu sposobnost da posvete dovoljno vremena svojim odgovornostima u odboru.

U praksi, članovi odbora moraju da uzimaju u obzir kako njihove izvršne i neizvršne odgovornosti mogu uticati na njihovu posvećenost i nezavisnost.

---

<sup>21</sup> Pogledajte član 258. Zakona o poslovnim društvima koji dalje definiše dužnost brige i lojalnosti.

Ako odluke odbora mogu drugačije da utiču na akcionare, odbor mora pravilno i jednako tretirati sve akcionare.

Posebno, direktore koje imenuje specifični akcionar treba podsetiti na svoju obavezu prema svim akcionarima kao kolektivu.<sup>22</sup>

Očekuje se da će odbori obratiti pažnju i pravilno se baviti interesima zainteresovanih strana, uključujući interese zaposlenih, poverilaca, klijenata, dobavljača i lokalnih zajednica.

### *IIIB. Struktura odbora i njegovih komiteta*

Odbor sadrži dovoljan broj i ravnotežu između izvršnih i neizvršnih direktora da bi mu omogućio da marljivo i pažljivo izvrši svoje odgovornosti.

Kriterijumi u pogledu kvalifikacija i nezavisnosti članova odbora opisani su u Kodeksu korporativnog upravljanja kompanije ili statutu kompanije.<sup>23</sup>

Veličina odbora određuje se na osnovu veličine i složenosti kompanije, strukture njegovih akcionara i potrebe za raznovrsnom tehničkom stručnošću.

Preporučuje se da se odbor sastoji od najmanje 5 direktora, od kojih bi većina trebala biti nezavisni, neizvršni direktori.

Članove odbora biraju akcionari na period od 4 godine, koji se mogu obnoviti do 3 puta, ako ih odobri glas akcionara. Akcionari mogu koristiti kumulativno glasanje da bi glasali za kandidata za odbor.

Kompanije nominuju i imenuju dovoljan broj nezavisnih direktora koji čine najmanje jednu trećinu odbora, a svakom komisijom odbora upravlja nezavisni član odbora.

U kompanijama sa više od dvesta pedeset (250) akcionara, najmanje 3 nezavisna direktora moraju biti imenovana u skladu sa Zakonom o poslovnim društvima.

---

<sup>22</sup> U kompanijama deo grupe, u kojima mogu postojati odvojeni odbori, dužnost lojalnosti je prema odboru čiji je on/ona član.

<sup>23</sup> Prema članu 175 Zakona Kosova o poslovnim društvima statut kompanije može da predviđa da Odbor direktora akcionarskog društva donosi i usvaja pisane propise korporativnog upravljanja koji pokrivaju pitanja kao što su standardi za kvalifikacije i samostalnost direktora, odgovornosti direktora uključujući učešće na sastancima, pažnju u razmatranju materijala i pravila objavljivanja i razmatranja mogućih sukoba interesa u akcionarskom društvu, politiku naknade direktora, planiranje kontinuiteta kako za direktore tako i za službenike, kao i druga pitanja korporativnog upravljanja koja se smatraju pogodnim.

U preduzećima sa sto (100) ili više akcionara, članovi porodica zaposlenih ne mogu činiti većinu odbora u skladu sa Zakonom o poslovnim društvima..

Smatra se dobrom praksom imenovanje nezavisnog Upravnog direktora, sa posebnim ovlašćenjima da traži informacije od menadžmenta i da vodi diskusiju među nezavisnim direktorima.

Poželjno je da odborom predsedava nezavisni direktor i snažno se preporučuje da se uloge Izvršnog načelnika i predsedavajućeg drže odvojeno.

U meri u kojoj postoje komiteti odbora, njima treba da predsedava član odbora koji nije prededavajući drugog komiteta a poželjno je da bude nezavisni direktor.

Odbor uključuje raznovrsnu stručnost u finansijskom, operativnom, rizičnom, upravljačkom i drugim oblastima važnim za poslovanje kompanije.

Takođe se preporučuje da odbori imaju polnu zastupljenost, sa ciljem da se u odbor uključi najmanje jedan član ženskog pola.

Predsedavajući odbora, koji se bira između članova odbora, olakšava rasprave na redovnim i vanrednim sastancima odbora i obezbeđuje da predstavnici odbora imaju odgovarajuće veštine i nezavisnost.

Odbori mogu uzimati u obzir imenovanje zamenika predsedavajućeg iz redova članova odbora kako bi olakšao nastavak rada u slučaju da predsedavajući privremeno nije dostupan za obavljanje njegovih/njenih dužnosti.

Ako članu odbora istekne ugovor ili on/ona dobrovoljno podnese ostavku, kompanija beleži razloge za to u zapisniku sa sastanka odbora na kome se ova odluka usvaja.

Prema Zakonu o poslovnim društvima, zapisnik sa sastanka odbora priprema se najkasnije 3 dana nakon dana sastanka, a potpisuju ga predsedavajući (ili drugi direktor) koji predsedava sastankom i sekretar kompanije (ili lice) koje deluje kao takvo na ovom sastanku odbora).

### *IIIC. Sastav i struktura odbora*

Da bi na odgovarajući način izvršili svoje odgovornosti, odbori osnivaju komitete, uključujući reviziju, upravljanje rizikom i upravljanje.<sup>24</sup> Dodatni odbori mogu se osnovati na zahtev.

Komiteti odbora uključuju relevantnu ekspertizu i mogu tražiti spoljnu ekspertizu kada je to potrebno. Ne preporučuje se pozivanje pojedinaca koji nisu članovi odbora i da budu članovi njegovih komiteta.

---

<sup>24</sup> Upravni Komitet se takođe može nazvati Komitetom za naknade i imenovanja; međutim, predloženo je da ovaj Komitet ima širi zadatak od imenovanja i kompenzacije odbora i izvršilaca.

Preporučuje se da izvršni direktori čine ne više od polovine odbora i da je posebno ograničeno njihovo učešće u komitetima za reviziju i upravljanje.

Komiteti odbora imaju specijalizovanu stručnost u oblasti za koju su posebno odgovorni i izveštavaju odbor o svojim aktivnostima, rezultatima i zaključcima.

U tu svrhu, najmanje jedan član Komiteta za reviziju mora imati finansijsku stručnost, najmanje jedan član Komiteta za upravljanje rizicima mora imati stručnost i najmanje jedan član sa stručnošću korporativnog upravljanja.

Svaka komisija odbora sastoji se od najmanje 3 člana, a njihovo učešće u Komitetu ograničeno je na trajanje njihovog mandata.

Poželjno je da članovi jednog Komiteta nisu članovi bilo kojeg drugog komiteta.

Korporativno upravljanje (ili Komitet za osoblje i naknade) imenuje više rukovodioca i određuje njihove naknade u skladu sa dugoročnim učinkom korporacije i interesom akcionara.<sup>25</sup>

Korporativno upravljanje (ili Komitet za osoblje i naknade) ima posebnu odgovornost za nadgledanje svih pitanja upravljanja u kompaniji, posebno obezbeđujući da kodeks korporativnog upravljanja kompanije, statut kompanije, matrica ovlašćenja i drugi relevantni dokumenti budu ažurni i odražavaju najbolje prakse.

Ovaj Komitet takođe ima konačnu odgovornost za pregled i izdavanje Izjave o korporativnom upravljanju koja će biti deo godišnjeg izveštaja, gde se objašnjava usklađenost sa ovim Kodeksom.

#### *IIID. Održavanje sastanaka odbora*

Odbor i njegovi komiteti donose odluke prostom većinom, koja čini kvorum. To se može olakšati imajući neparan broj članova Komiteta.

Kompanije imaju za cilj da održavaju najmanje četiri sastanka odbora godišnje, lično ili drugim sredstvima (ako su fizički sastanci izazovni).

Komiteti odbora se takođe preporučuje da se sastaju kvartalno i određuju odgovarajuću učestalost sastanaka.

Ulogu predsedavajućeg i rad odbora i njegovih komiteta može podržati Sekretar korporacije (tj. Sekretar odbora).

Smatra se dobrom praksom korporativnog upravljanja da se odluke odbora, uključujući bilo koja mišljenja neslaganja, da se evidentiraju u zapisnicima sa sastanaka odbora i dokumentuju od strane Sekretara korporacije ili njemu sličnog.

---

<sup>25</sup> Ako je potrebno, može da koristi pomoć treće strane za određivanje odgovarajuće naknade.

U velikim preduzećima smatra se najboljom praksom da se ne kombinuje uloga Sekretara korporacije sa drugom ulogom.

Sekretar korporacije mora da ima potrebnu pravnu u upravljačku stručnost (najmanje pravosudni ispit) da bi obavljao njegove/njene funkcije, a da nije član odbora.

### *IIIE. Povećanje efikasnosti odbora*

Procene odbora pomoći će u proceni efikasnosti odbora i ukazati na nedostatke u pogledu sposobnosti odbora i pitanja u dinamici interakcija odbora.

Preporučuje se da se takve procene sprovode najmanje jednom u dve godine, koristeći metodologiju i pristup koji će odrediti predsedavajući Odbora.

Predsednik Odbora, koristeći procene odbora i diskusije sa članovima odbora, ima za cilj da razvije kolektivne i individualne kapacitete odbora pružajući dodatnu obuku o relevantnim temama.

U zavisnosti od raspoloživosti budžeta, članovi odbora mogu zatražiti dodatnu tehničku stručnost (pravnu, finansijsku, ljudskih resursa itd.) koja im može omogućiti da efikasno obavljaju svoje dužnosti..<sup>26</sup>

Prema Zakonu o poslovnim društvima, neke važne transakcije zahtevaju da odbori pribave mišljenja/procene trećih lica koja su pokrivena budžetom.

## **Poglavlje IV. Objavljivanje informacija i transparentnost**

Objavljivanje finansijskog i nefinansijskog informativnog materijala je osnovni stub dobrog upravljanja, signalizirajući korporativnu transparentnost prema akcionarima i zainteresovanim stranama. Akcionari i potencijalni investitori zahtevaju pristup redovnim, pouzdanim i

---

<sup>26</sup> Na primer, odbor može zatražiti od službenika za ljudske resurse da im pruže pravni osnov za naknadu angažovanih stručnjaka.

uporedivim informacijama kako bi procenili menadžment i donosili odluke zasnovane na informacijama u vezi sa procenom preduzeća. Potpuno objavljivanje podataka koje promoviše transparentnost je od suštinske važnosti za sposobnost akcionara da nadgledava kompanije i od ključne je važnosti za njihovu sposobnost da svoja prava ostvaruju na osnovu informisanosti.

U suprotnosti, nepotpuno objavljivanje i netransparentne prakse mogu doprineti neetičkom ponašanju i gubitku integriteta tržišta po visoku cenu, ne samo kompanije i njenih akcionara, već i privrede u celini. Nepotpuno objavljivanje takođe može negativno uticati na pojedinačne kompanije povećavanjem, na primer, troškova kapitala i negativnim uticajem na reputaciju kapitala kompanije kod kupaca i dobavljača.

Istovremeno, zahtevi za objavljivanjem podataka ne bi trebalo da nameću nerazumna administrativna opterećenja ili troškova preduzećima. Od kompanija se ne očekuje da objavljuju informacije koje bi mogle ugroziti njihovu konkurentsku poziciju. Javno objavljivanje zahteva se na godišnjem nivou, iako će kompanije možda trebati periodično objavljivati materijalna pitanja i druga dobrovoljna objavljivanja po potrebi.

Transparentno objavljivanje informacija treba da uključuje finansijske i nefinansijske informativne materijale o korporativnim pitanjima, koje priprema menadžment, a usvaja odbor. Ovo poglavlje daje smernice o tome kako kompanije mogu poboljšati kvalitet svojih finansijskih i nefinansijskih objavljivanja. Takođe pruža pokazatelj sadržaja Izjave o korporativnom upravljanju koju kompanije treba da godišnje objavljuju.

#### *IVA. Pristup akcionara informacijama*

Kompanije koriste najefikasnije metode za komunikaciju sa akcionarima i ne trebaju vršiti diskriminaciju između akcionara u pogledu pružanja informacija.

Kompanijama se savetuje da pruže jasne objašnjavajuće formacije, adekvatne i uporedive, adresirajući sva materijalna finansijska i nefinansijska kretanja Savetu Kosova za finansijsko izveštavanje (SKFI).

Sve registrovane poslovne organizacije (osim Centralne banke i njenih regulisanih organizacija) moraju da podnesu svoje godišnje finansijske izveštaje Savetu Kosova za finansijsko izveštavanje (SKFI).<sup>27</sup>

Odborima i višem rukovodstvu savetuje se da se pozovu na relevantne odredbe sadržane u Zakonu o računovodstvu, finansijskom izveštavanju i reviziji iz 2018. godine u pogledu objavljivanja i transparentnosti.

Pored registracije u SKFI-u, godišnji izveštaji i materijalna obaveštenja se objavljuju na korporativnim veb stranicama i direktno se saopštavaju glavnim akcionarima.

---

<sup>27</sup> Prema članu 18. Zakona o računovodstvu i finansijskom izveštavanju, ovo će uključivati konsolidovane finansijske izveštaje, izveštaj o upravljanju, konsolidovani izveštaj o upravljanju i izveštaj o reviziji godišnjih finansijskih izveštaja, odnosno konsolidovani godišnji finansijski izveštaj o reviziji..

Važno je napomenuti da komunikacija unutar korporacija ne privileguje nijednog akcionara, gde se svima daje jednak pristup informacijama.

Kompanije treba da objavljuju svoju akcionarsku strukturu, posebno svakog akcionara korisnika sa udelom u kapitalu koji prelazi 5%. Sve značajne promene u vlasničkoj strukturi moraju se saopštiti akcionarima.

#### *IVB. Izjava o korporativnom upravljanju*

Prema Zakonu o računovodstvu, finansijskom izveštavanju i reviziji (član 7), od velikih preduzeća se zahteva da dodaju izjavu o usaglašenosti, diskusiji, analizi upravljanja i Izjavu o korporativnom upravljanju.<sup>28</sup>

Iako lista u nastavku nije iscrpna, Izjava o korporativnom upravljanju koju treba da usvoji odbor sadrži sledeće elemente:

- Sastav odbora i komiteta kao i njihova samostalnost
- Glavne odluke koje je odbor usvojio tokom godine i svako potrebno obrazloženje
- Broj sastanaka komiteta odbora i nivo učešća na tim sastancima
- Procena odbora o glavnim rizicima, njihovom upravljanju i način kako oni mogu uticati na poslovanje kompanije
- Informacije o imenovanju spoljnog revizora
- Informacije o nadzoru nad funkcijom unutrašnje revizije
- Nadzor nad Odborom viših upravnika i njegov pogled na planiranje korporativnog nasleđa
- Nadoknada odbora i viših rukovodilaca, uključujući bilo koju šemu kapitala<sup>29</sup>
- Bilo koja nezakonita, neetička radnja koja bi mogla materijalno uticati na poslovanje kompanije
- Rezultati procene odbora i konkretne akcije u kojima su one mogle rezultirati
- Informacije o svakoj značajnoj transakciji i svakoj transakciji povezanih strana i postupci njihovog usvajanja

Svako odstupanje od ovog Kodeksa mora biti opravdano i navedeno u Izjavi o korporativnom upravljanju u obrascu „usklađi ili objasni“ u odnosu na ovaj Kodeks..

Prema relevantnim propisima EU-a, entiteti od javnog interesa sa više od 500 zaposlenih uključuju u svoju Izjavu o korporativnom upravljanju nefinansijske informacije u vezi sa

---

<sup>28</sup> Prema članu 7. Zakona, ovo treba da uključi sledeće elemente: sve informacije u vezi sa praksama korporativnog upravljanja, opis sistema unutrašnjih kontrola i upravljanje rizicima u vezi sa procesom finansijskog izveštavanja, sastav i funkcionisanje organa upravljanja, nadgledanja i njihovih komiteta.

<sup>29</sup> Na međunarodnom planu, smatra se dobrom praksom da odbori razvijaju i objavljuju izjavu o politici naknada za članove odbora i ključno rukovodstvo.

životnom sredinom, društvenim pitanjima i pitanjima u vezi sa zaposlenima, poštovanje ljudskih prava, pitanja protiv korupcije.<sup>30</sup>

Kompanije imaju za cilj da komuniciraju o svom uticaju na životnu sredinu i društvo usvajanjem ključnih uporedivih pokazatelja učinka koji se odnose na međunarodno prihvaćene standarde, kao što su ciljevi Ujedinjenih nacija za održivi razvoj.

#### *IVC. Odnosi sa akcionarima*

Kompanije sa stranim akcionarima, koliko je to moguće, imaju za cilj da obezbede komunikaciju na relevantnim stranim jezicima, kako bi im se omogućio lak pristup korporativnom izveštavanju.

Imenovanje službenika za odnose sa investitorima smatra se dobrom praksom za kompanije sa velikom bazom akcionara ili one navedene na tržištima javnog kapitala.

Kompanijama se savetuje da imenuju portparola koji će po potrebi javno komunicirati sa vlastima, akcionarima i javnošću putem tradicionalnih medija, interneta i društvenih medija.

S druge strane, drugi rukovodioci i članovi odbora kompanije uzdržavaju se od davanja javnih izjava u ime kompanije koje mogu uticati na procenu preduzeća.

---

<sup>30</sup> Potpuni tekst uredbe, molimo potražite na:  
<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-47-2014-INIT/en/pdf>

## Poglavlje V. Etika i strukture i prakse integriteta

Nijedan okvir korporativnog upravljanja ne može biti efikasan u odsustvu odgovarajuće etike i politike integriteta i njihove primene. Odbor postavlja pravila za organizaciju, uključujući odgovarajuće procese i postupke integriteta i nadgledanje njihove primene. Odbor ima konačnu odgovornost da obezbedi da se glavno upravljanje i rizici upravljanja i integriteta adresiraju kroz etički okvir i integritet.

Okvir etike i integriteta mora da uključuje politike i postupke koji se bave borbom protiv podmićivanja, uzbunjivanjem i adresiranjem situacija sukoba interesa. Politike etike i integriteta treba da adresiraju prakse na nivou odbora, višem rukovodstvu i osoblju, kao i njihovu interakciju sa trećim stranama. Kao takvi, trebalo bi da adresiraju kako bi se članovi odbora trebali ponašati u situacijama sukoba interesa, na primer, zahtevajući od članova odbora koji su uključeni u sukob da se uzdrže od učešća u procesima donošenja odluka.

Takođe bi trebalo da odgovore na očekivanja u ponašanju na nivou višeg menadžmenta i zaposlenih. Etička politika koju je razvio menadžment i odobrio odbor ili njegov komitet može pružiti solidnu osnovu za saopštavanje ovih očekivanja. Dodatne politike, poput uzbunjivanja ili antikorupcijske politike mogu ojačati etički okvir unutar korporacije.

Konačno, visok standard etike i integriteta pruža akcionarima sigurnost njihovih investicija i zainteresovanim stranama za pozitivan socijalni i ekološki uticaj. U protivnom, neetičke i nezakonite prakse službenika korporacija mogu ne samo da krše prava zainteresovanih strana, već takođe mogu naštetiti kompaniji i njenim akcionarima u smislu efekata reputacije i povećanog rizika od budućih finansijskih obaveza.

Ovo poglavlje govori o ulozi odbora i menadžmenta u promociji etičke kulture, rešavanju situacija sukoba interesa i preispitivanju, odobravanju povezanih strana i drugim transakcijama visokog rizika. Svrha ovog odeljka Kodeksa je pružanje praktičnih smernica o tome kako negovati etičku kulturu u organizacijama i kako ojačati poverenje akcionara i zainteresovanih strana.

### *VA. Uloga odbora i upravljanja u promociji etike*

Menadžment periodično priprema i ažurira politike usklađenosti, integriteta i antikorupcije čiji je cilj adresiranje ključnih rizika sa kojima se kompanija suočava.

Komitet korporativnog upravljanja u okviru Odbora odgovoran je za odobravanje i periodični pregled ovih politika.

Odbor će obezbediti da se odgovarajući resursi namenjuju funkcijama integriteta, usklađenosti i da se uspostave odgovarajuće kontrole radi sprečavanja korporativnih prevara.

Zainteresovane strane, uključujući pojedine zaposlene i njihova predstavnička tela, treba da imaju mogućnost da svoju zabrinutost zbog nezakonite ili neetičke prakse slobodno saopštavaju odboru i nadležnim javnim vlastima.

Treba omogućiti aktivnost uzbunjivanja zainteresovanih strana kako bi se olakšalo prijavljivanje neetičkih/ilegalnih praksi, i kompanije će se angažovati da ih istražuju na odgovarajući način radi zaštite zainteresovanih strana od odmazde..

#### *VB. Upravljanje sukobima interesa*

Predsedavajući proverava i potvrđuje da članovi odbora nemaju bilo koji sukob interesa prilikom preuzimanja svojih dužnosti.

član odbora mora da potpiše izjavu kojom potvrđuje odsustvo sukoba interesa na početku njegovog/njenog mandata.<sup>31</sup>

Od članova odbora i višeg menadžmenta treba zatražiti da otkriju da li oni, direktno, indirektno ili u ime trećih strana, imaju materijalni interes u bilo kojoj transakciji ili pitanju koja direktno utiče na kompaniju.

Situacije sukoba interesa na nivou zaposlenih, višeg rukovodstva i odbora treba da se adresiraju u etičkoj politici kompanije ili njenom ekvivalentu.

Transakcije koje predstavljaju sukob interesa za članove izvršne vlasti i / ili odbora kako je definisano Zakonom o poslovnim društvima odobravaju se većinom odbora, gde se član odbora umešanog u sukob uzdrži od glasanja.<sup>32</sup>

#### *VC. Transakcije povezanih strana sa visokim rizikom*

Transakcije sa povezanim stranama moraju biti odobrene i izvršene na način koji obezbeđuje pravilno upravljanje sukobom interesa i interesima korporacija i akcionara.

Materijalne transakcije povezanih strana i način na koji su odobrene objavljuju se u godišnjem finansijskom izveštaju.

Materijalne transakcije povezanih strana moraju da podležu dodatnim protokolima odobravanja od strane odbora ili njegovog komiteta, kada se od bilo kog člana odbora umešanog u sukob zahteva da se uzdržava.

Kritični rizici upravljanja poput nabavke, aktivnosti uvoza/izvoza i ugovaranja sa vladom (kao i specifični rizici za sektor) trebalo bi da budu predmet dodatne provere od strane unutrašnje revizije i Komiteta za reviziju Odbora.

Manjinski akcionari moraju biti zaštićeni od radnji zloupotrebe, ili u interesu, kontrolnih akcionara koji deluju direktno ili indirektno.

---

<sup>31</sup> Od članova odbora treba tražiti da obaveste predsedavajućeg odbora o svim promenama u njihovim izvršnim ili neizvršnim aktivnostima, radnjama ili drugim interesima koji mogu uticati na ovu izjavu.

<sup>32</sup> Molimo pogledajte članove 258-260 Zakona o poslovnim društvima za dodatne informacije o načinu odobravanja ovih transakcija.

Kao takve, sve značajne transakcije sa kontrolnim akcionarima podležu odobrenju Komiteta za reviziju.

Pored toga, podseća se da glavne transakcije<sup>33</sup> kao što je definisano Zakonom o poslovnim društvima odobravaju se od strane najmanje dve trećine (2/3) akcionara koji imaju pravo glasa o transakciji na Skupštini akcionara.

---

<sup>33</sup> Prema Zakonu o poslovnim društvima "velika transakcija" znači jedna transakcija ili niz povezanih transakcija koje uključuju kupovinu ili ostala sticanja, prodaju, zalog ili hipoteku na imovinu, vlasnička prava ili druga prava koja imaju novčanu vrednost i čija vrednost u vreme donošenja odluke o izvršenju transakcije u društvu čini dvadeset posto (20%) ili više opšte vrednosti imovine