

Na osnovu člana 11. stav 1. alineja 7. Zakona o privrednim komorama ("Službeni glasnik RS", br. 65/01, 36/09 i 99/11), člana 35. stav 1. tačka 10. Statuta Privredne komore Srbije ("Službeni glasnik RS", br. 45/02, 107/03, 44/05, 29/09, 35/11, 46/11 i 103/11),

Skupština Privredne komore Srbije na sednici održanoj 17. septembra 2012. godine, donosi

Kodeks korporativnog upravljanja

("Službeni glasnik RS", br. 99/2012 od 16.10.2012. godine)

UVOD

Svrha Kodeksa

Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije ima za cilj da postane efikasno sredstvo za unapređenje sistema korporativnog upravljanja u društvima kapitala u Republici Srbiji.

Korporativno upravljanje omogućava privrednom društvu da privuče ljudski i finansijski kapital, da efikasno vodi poslovanje i obezbedi dugoročni i održivi razvoj, uzimajući u obzir i interese vlasnika i interese drugih strana koje imaju legitimne interese u poslovanju društva. Direktno koristi korporativnog upravljanja za privredno društvo su:

1. *Bolji učinak* - Kvalitetno korporativno upravljanje racionalizuje sve poslovne procese u privrednom društvu i obezbeđuje: jasnu podelu nadležnosti i posledično jasniju odgovornost unutar privrednog društva; kvalitetnije odlučivanje jer su kanali komunikacije dobro definisani; bolju usklađenost sa propisima, te efektivan nadzor.

2. *Lakši pristup tržištima kapitala* - Dobro korporativno upravljanje uliva poverenje investitorima omogućavajući lakši pristup tržištima kapitala. S obzirom da se zasniva na principima transparentnosti, blagovremenosti, potpunosti i tačnosti informacija na svim nivoima, investitor na osnovu takvih informacija može da identifikuje svoj interes i donese pravu odluku o investiranju.

3. *Povoljniji uslovi za prikupljanje novog kapitala* - Cena kapitala zavisi od rizika koji investitori pripisuju privrednom društvu: što je veći rizik, to je veća cena kapitala. Rizici obuhvataju sistemski rizik koji pogađa sva privredna društva na nekom tržištu i rizike specifične za neko konkretno društvo. Rad na korporativnom upravljanju omogućava privrednim društvima da na mikro nivou smanje ukupan iznos rizika i troškove finansiranja. Velike međunarodne finansijske institucije kao važni investitori na tržištu Srbije (Evropska banka za obnovu i razvoj, Međunarodna finansijska korporacija itd.) ocenu kvaliteta praksi korporativnog upravljanja u privrednim društvima tretiraju kao obavezni deo analize prilikom odlučivanja o investiranju. Ove institucije direktno vezuju cenu kapitala za ocenu kvaliteta praksi korporativnog upravljanja.

4. *Bolja reputacija* - U današnjem poslovnom okruženju, reputacija je postala ključni element *goodwill*-a svakog privrednog društva. Reputacija privrednog društva praktično predstavlja integralni deo njegove imovine. Privredna društva koja poštuju prava vlasnika i poverilaca, ponašaju se transparentno i odgovorno, uživaju veće poverenje javnosti i jači *goodwill*, što dovodi do većeg poverenja u privredno društvo i njegove proizvode.

Kome je Kodeks namenjen?

Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije namenjen je svim društvima kapitala. Kodeks ima širi obuhvat primene od drugih kodeksa korporativnog upravljanja u Srbiji (Kodeks Beogradske berze, kodeksi društva kapitala čijim se akcijama trguje na Beogradskoj berzi, Kodeks PKS iz 2006. godine), koji su posvećeni javnim akcionarskim društvima.

Najbrojnija društva kapitala u Srbiji su društva sa ograničenom odgovornošću. Zajedno sa javnim preduzećima, ova društva generišu daleko veći deo srpskog bruto društvenog proizvoda nego javna akcionarska društva. Stoga je Privredna komora Srbije odlučila da razvije Kodeks korporativnog upravljanja koji bi doprineo unapređenju korporativnog upravljanja u svim društvima kapitala, a prvenstveno u onim koja su do sada bila neopravdano zanemarena - porodična društva, mala i srednja preduzeća i preduzeća u kojima je država vlasnik. Rad na korporativnom upravljanju omogućioće ovim kompanijama da unaprede svoje poslovanje i da se pripreme za eksterne investitore i pre nego što dostignu kritičnu veličinu i/ili se opredele da izađu na berzu. Kada je reč o javnim preduzećima, Kodeks se obraća i njima imajući u vidu planirane procese restrukturiranja i otvaranja za investitore, kao i potrebu da im se pruži pomoć u procesu profesionalizacije menadžmenta.

Kodeks ima tri dela. Prvi deo Kodeksa "Društva kapitala" je podeljen na tri glave. Prva glava "Principi i preporuke za sva društva kapitala" primenljivi su, kako samo ime kaže, i na malo preduzeće u vlasništvu jednog lica, i na holding u porodičnom vlasništvu, i na javno akcionarsko društvo i na državno preduzeće. Kodeks ima dinamički pristup i nastoji da prati privredno društvo kroz njegov životni ciklus.

U tom smislu druga glava prvog dela Kodeksa "Dodatni principi i preporuke za veća društva kapitala i javna akcionarska društva" primenjuje se na sva društva kapitala (bez obzira na izabranu pravnu formu) koja su dostigla kritičnu veličinu koja zahteva formalniji pristup korporativnom upravljanju. Ova društva treba da primenjuju kumulativno principe i preporuke sadržane u prvoj i drugoj glavi prvog dela Kodeksa.

Treća glava prvog dela Kodeksa "Dodatni principi i preporuke za javna akcionarska društva" bavi se dobrim praksama korporativnog upravljanja u društvima kapitala čijim se hartijama od vrednosti i drugim finansijskim instrumentima aktivno trguje. U tom smislu, javno akcionarsko društvo treba da primenjuje principe i preporuke koje Kodeks daje u ovom, ali i u prethodnim poglavljima. Pretpostavlja se da je javno akcionarsko društvo već prošlo prethodne faze životnog ciklusa kompanije i da je principe navedene u prethodnim poglavljima već usvojilo. Zato principi i preporuke sadržani u trećoj glavi predstavljaju dodatne zahteve dobre prakse.

Drugi deo "Dodatni principi i preporuke za porodična društva kapitala" bavi se izazovima korporativnog upravljanja koji su specifični za privredna društva u porodičnom vlasništvu. Ovo poglavlje se odnosi samo na ta privredna društva. Međutim, u zavisnosti od svoje veličine i složenosti poslovanja, privredno društvo u porodičnom vlasništvu će važne principe i preporuke za izgradnju sistema korporativnog upravljanja naći i u prvom delu Kodeksa.

Treći deo Kodeksa korporativnog upravljanja "Dodatni principi i preporuke za društva kapitala u kojima je država član" posvećen je specifičnim problemima sa kojima se susreću privredna društva u kojima je država vlasnik. U zavisnosti od veličine i strukture vlasništva, ova društva primenjuju principe i preporuke iz prvog i trećeg dela Kodeksa. U okviru ovog dela Kodeksa, posebno su razrađeni principi i preporuke za državu, a posebno principi i preporuke za same kompanije.

Kodeks korporativnog upravljanja sadrži principe i preporuke za sva društva kapitala, kategorizovane prema složenosti sistema korporativnog upravljanja i stepenu razvoja na mala i velika društva kapitala. Svako društvo kapitala treba samostalno da proceni kojoj kategoriji društva kapitala pripada. Pri tom treba da ima u vidu da u velika društva kapitala po pravilu spadaju kompleksnija društva, društva koja se dominantno finansiraju iz eksternih izvora, akcionarska društva koja planiraju da postanu javna i javna akcionarska društva.

Primena

Principi i preporuke sadržani u ovom Kodeksu nisu obavezujući, ali se preporučuju svim društvima kapitala, a naročito članovima Privredne komore Srbije, kao najbolja praksa korporativnog upravljanja.

Društva kapitala mogu principe i preporuke ovog Kodeksa direktno primeniti donošenjem odluke nadležnog organa društva, ili ih ukoliko je potrebno mogu razraditi usvajanjem

sopstvenog kodeksa korporativnog upravljanja, odnosno donošenjem drugih internih akata društva.

Obaveštenje o primeni Kodeksa

Društvo kapitala, koje je član Privredne komore Srbije, dužno je da obavesti Komoru da li primenjuje ovaj Kodeks korporativnog upravljanja.

Društvo kapitala koje ne primenjuje Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije, dužno je da obavesti Komoru o kodeksu korporativnog upravljanja koji primenjuje, kao i mestu gde je taj kodeks javno dostupan.

Obaveštenje Komori dostavlja se na obrascu koji je dostupan na internet stranici Privredne komore Srbije.

Vrste pravila sadržanih u Kodeksu

Pravila ovog Kodeksa su dopuna važećoj zakonskoj regulativi, tako da nijedna odredba Kodeksa ne ukida zakonsko pravilo koje isto pitanje uređuje drugačije. Takođe, Kodeksom se ni na koji način ne menja smisao niti pravilno tumačenje zakonskih odredaba. Kodeks se kreće u granicama zakona, jer pokriva materiju koja nije uređena zakonom (tzv. pravne praznine) ili je uređena dispozitivnim zakonskim normama.

Kodeks sadrži dve vrste pravila:

1) preporuke - pravila koja društvo kapitala treba da prihvati i po njima postupi, a koja se u Kodeksu mogu prepoznati po upotrebi reči "treba"; i

2) predloge - pravila koja se smatraju poželjnom praksom u oblasti korporativnog upravljanja, a koja se u Kodeksu mogu prepoznati po upotrebi reči "može", "trebalo bi", i sl.

Preporuke sadržane u ovom Kodeksu predstavljaju minimalne standarde koje javna akcionarska društva (članovi Privredne komore Srbije) treba da prihvate i po njima postupe, a ako to ne učine ili ne učine na način predviđen ovim Kodeksom, potrebno je da pruže obrazloženje za učinjeno odstupanje u okviru izjave o primeni kodeksa korporativnog upravljanja u skladu sa Zakonom o privrednim društvima.

REČNIK POJMOVA

U Kodeksu korporativnog upravljanja koriste se pre svega pojmovi koji su uređeni Zakonom o privrednim društvima i drugim pozitivnopravnim propisima. Ti pojmovi nisu uneti u rečnik. Pored tih pojmova korišćeni su i drugi koji se koriste u teoriji i praksi korporativnog upravljanja. Njihovo značenje u Kodeksu je bliže uređeno ovim rečnikom.

Korporativno upravljanje je skup pravila i ponašanja koja određuju kako se upravlja društvima kapitala i kako se ona kontrolišu, strateški uređujući odnose između menadžera, članova nadzornog odbora i odbora direktora, članova/akcionara i ostalih zainteresovanih strana.

Članovi društva su fizička ili pravna lica koja su imaoci (vlasnici) udela u kapitalu društva sa ograničenom odgovornošću i fizička ili pravna lica koja su imaoci (vlasnici) akcija (akcionari) u akcionarskim društvima, i to bez obzira na činjenicu da li su to svojstvo stekli prilikom osnivanja društva ili naknadno. U ovom Kodeksu i država se smatra članom društva.

Nosioci interesa za poslovanje društva (engl. Stakeholders) su fizička ili pravna lica, grupe lica ili organizacije koje utiču ili mogu uticati na aktivnosti društva ili koje mogu biti pogođene aktivnostima društva. Postoje različite kategorije nosilaca interesa i to npr. banke i drugi finansijeri, dobavljači i drugi poslovni partneri, potrošači (klijenti), poverioci, zaposleni, spoljni saradnici (savetnici), lokalna zajednica, država kao partner i dr.

Društveno odgovorno poslovanje je koncept po kome društva integrišu ekonomske, pravne, filantropske, društvene i ekološke teme i pitanja u svoje poslovne aktivnosti, kao i u interakciju sa nosiocima interesa na dobrovoljnoj osnovi.

Porodično društvo je privredno društvo u kom većina glasova pripada porodici pod čijom kontrolom je privredno društvo, uključujući osnivača društva koji namerava da prenese društvo na svoje potomke i učini poslovanje društva održivim kroz generacije te porodice.

Nasleđivanje (ili sukcesija) je prenos upravljanja i vlasništva u porodičnom društvu, odnosno kontrole porodičnog društva, sa jedne na drugu generaciju.

Društvo kapitala u kome je država član je privredno društvo u kome država ima značajnu kontrolu. Tu kontrolu država može ostvarivati kroz potpuno vlasništvo (100% vlasnik društva kapitala je država npr. u javnim preduzećima), kroz većinsko učešće u osnovnom kapitalu društva, ili kao značajni manjinski član.

Nezavisni direktor je neizvršni direktor od koga se može očekivati da objektivno i nepristrasno prosuđuje prilikom donošenja odluka, i to zahvaljujući nepostojanju poslovnih, porodičnih i drugih veza sa društvom, izvršnim direktorima, kontrolnim članovima (akcionarima), kao i povezanim društvima, članovima uprava povezanih društva i kontrolnim članovima (akcionarima) povezanih društava.

Država je Republika Srbija, teritorijalna autonomija i lokalna samouprava.

Interni nadzor je opšti pojam za pregledanje, ispitivanje i ocenjivanje pravilnosti rada, procesa i postupaka koji uključuje sve vrste i oblike kontrolnih mera i aktivnosti uspostavljene i sprovedene od strane rukovodstva u cilju pribavljanja sigurnosti u poslovni sistem, u pouzdanost osnova za donošenje odluka, u mogućnost ranog prepoznavanja opasnosti od potencijalnih gubitaka i blagovremenog preduzimanja mera za njihovo odbacivanje ili ublažavanje. Najčešći oblici internog nadzora u primeni su: interna kontrola, sistem internih kontrola, upravljanje rizikom, kontroling, kontrola usklađenosti poslovanja, provere po zahtevima različitih sistema menadžmenta, inspekcije, upravljanje likvidnošću i imovinom, interna revizija, posebne kontrole i drugo.

Rizik je mogućnost nastanka događaja čija bi se posledica mogla odraziti na postizanje ciljeva društva. Rizik se iskazuje i meri u kategorijama posledice, koja se konačno uvek može izraziti novčanim iznosom, i verovatnoće nastanka tog događaja.

Upravljanje rizikom je proces identifikacije i ocene rizika i definisanja odgovarajućih kontrola kao odgovora na rizik u cilju upravljanja događajima i situacijama i obezbeđenja uveravanja da će ciljevi društva biti ostvareni.

Interna kontrola je svaka radnja preduzeta od strane nadležnog organa i/ili funkcije društva u svrhu upravljanja rizikom i povećanja izvesnosti dostizanja postavljenih planova i ciljeva društva. Svaka interna kontrola sastoji se od pet komponenata: kontrolnog okruženja kao baze koja opredeljuje kvalitet i uspešnost svih drugih aktivnosti iz domena interne kontrole; ocene rizika; kontrolnih aktivnosti (samih kontrolnih postupaka); informacija i komunikacija (kao način kojim se prenose informacije o kontrolama i obezbeđuju povratne informacije o njihovom funkcionisanju); i monitoringa (nadzora nad funkcionisanjem uspostavljenih kontrola ili sistema internih kontrola).

Kontrolno okruženje je osnov za izgradnju sistema internih kontrola a opredeljeno je stavovima, vrednostima i ponašanjem odbora i rukovodstva. Kontrolno okruženje osigurava disciplinu i strukturu za postizanje primarnih ciljeva sistema interne kontrole. Kontrolno okruženje uključuje sledeće elemente: integritet i etičke vrednosti; filozofiju i stil rukovođenja; strukturu organizacije; način dodele ovlašćenja i odgovornosti; politike i prakse upravljanja; i kompetentnost zaposlenih.

Sistem internih kontrola je jedinstveni koncept nastao objedinjavanjem svih kontrolnih postupaka i procesa koji se primenjuju u poslovanju i upravljanju društvom, integrišući pojedinačne kontrole i postupke, čineći normativni okvir kojim se reguliše poslovanje i upravljanje društvom i obezbeđujući rukovodstvu i upravi sigurnost u ostvarivanju ciljeva društva.

Usklađenost poslovanja je poštovanje internih i eksternih zahteva: politika, planova, procedura, zakona, propisa, ugovora i drugih zahteva kojima se reguliše poslovanje društva.

Interna revizija je nezavisno, objektivno uveravanje i savetodavna aktivnost osmišljena da doda vrednost i poboljša poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve uvodeći sistematičan, disciplinovani pristup procenivanju i poboljšanju efikasnosti

upravljanja rizikom, kontrolnih i upravljačkih procesa. (Opšteprihvatarena definicija Instituta internih revizora - The Institute of Internal Auditors).

Uveravanje (engl. Assurance), u kontekstu uloge interne revizije, je objektivno ispitivanje postupaka, aktivnosti i procesa uspostavljenih u društvu u cilju davanja nezavisne ocene i obezbeđenja dokaza da će na njima zasnovani ciljevi i planovi društva biti ostvareni.

Eksterna revizija je postupak provere i ocene finansijskih izveštaja i konsolidovanih izveštaja obveznika revizije, kao i podataka i metoda koji su primenjeni pri sastavljanju finansijskih izveštaja, a u cilju izražavanja stručnog i nezavisnog mišljenja o istinitosti i objektivnosti iskazanog finansijskog stanja, rezultata poslovanja i novčanih tokova društva, kao i da su isti pripremljeni u skladu sa okvirom finansijskog izveštavanja koji društvo primenjuje.

DEO PRVI DRUŠTVA KAPITALA (DRUŠTVO SA OGRANIČENOM ODGOVORNOŠĆU I AKCIONARSKO DRUŠTVO)

Ovaj deo Kodeksa sadrži principe i preporuke dobre prakse korporativnog upravljanja koji se primenjuje na sva društva sa ograničenom odgovornošću i akcionarska društva (društva kapitala). Društva kapitala predstavljaju veliku grupu privrednih subjekata, koji se međusobno razlikuju, ne samo po formi, već i po veličini, vrednosti osnovnog kapitala, delatnostima, otvorenosti, emitovanim hartijama od vrednosti, broju članova, strukturi organa, profesionalizaciji organa upravljanja, i sl. Ovaj kodeks uvažava ove razlike na tri načina. Prvo, većina pravila u Kodeksu su fleksibilna, jer daju slobodu društvima da ih prilagođavaju sopstvenim potrebama. Drugo, postoje principi i preporuke koje se primenjuju samo na društva kapitala koja ispunjavaju određene karakteristike (na primer, društva sa malim brojem članova, društva sa neprofesionalizovanom upravom, društva u početnim fazama razvoja, i sl.). Treće, Kodeks primenjuje tzv. stepenasti (trostepeni) pristup uređivanju materije korporativnog upravljanja društava kapitala. U prvoj glavi se nalaze principi i preporuke korporativnog upravljanja koja se primenjuju na sva društva kapitala. U drugoj glavi su uređena pravila koja se primenjuju samo na veća društva kapitala. Stepenasti pristup podrazumeva da se na ova društva pored pravila koja se primenjuju na sva društva kapitala primenjuju i posebna pravila sadržana u Glavi II. Treća glava sadrži principe i preporuke karakteristične samo za javna akcionarska društva. Stepenasti pristup ovde znači da se na javna akcionarska društva pored pravila koja se primenjuju na sva društva kapitala i pravila koja se primenjuju samo na veća društva kapitala primenjuju i posebna pravila sadržana u Glavi III.

Principi i preporuke su u svakoj glavi prema sličnosti grupisani u sledećih pet kategorija: skupština članova, odbor direktora (nadzorni odbor i izvršni direktori), interni nadzor, objavljivanje i odnos sa nosiocima interesa za poslovanje društva.

GLAVA I

PRINCIPI I PREPORUKE ZA SVA DRUŠTVA KAPITALA

ČLANOVI I SKUPŠTINA ČLANOVA

Princip 1:

Pravila korporativnog upravljanja treba da obezbede ravnopravan i jednak tretman svih članova društva u skladu sa zakonom, imajući u vidu specifičnost uloge i interesa članova u različitim društvima.

Preporuke:

1) Društvo treba da obezbedi ravnopravan i jednak tretman svih članova društva. Ovaj princip je naročito značajan u odnosu društva prema manjinskim i stranim članovima.

2) Osnovna prava članova društva koja su propisana zakonom treba da budu zaštićena u internim aktima društva na adekvatan i efikasan način. Društvo treba u internim aktima da

uredi sva pitanja koja se odnose na položaj, prava i odgovornosti članova, da ustanovi načine kontrole pravilne primene internih akata, kao i da se kontinuirano stara o implementaciji uspostavljenih pravila.

3) Manja društva kapitala, prilikom propisivanja pravila u internim aktima, treba da vode računa o ravnoteži između poštovanja formalnih zahteva i potrebe za očuvanjem efikasnosti samog poslovanja.

4) U zavisnosti od veličine i složenosti poslovanja, društva treba da prepoznaju i uredе specifičnu ulogu i interes svojih članova. U manjim društvima to se ogleda u posebnom odnosu između članova društva, odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnih direktora, koji podrazumeva veću međusobnu povezanost u kreiranju poslovanja. Kod većih i složenijih društava javlja se pitanje razdvojenosti na relaciji vlasničke uloge i uloge upravljanja poslovanjem društva. Članovi preko skupštine treba da kreiraju strukturu ostalih organa koji će vršiti funkcije upravljanja, nadzora i vođenja poslova društva. Na taj način treba da se izvrši razdvajanje vlasništva od upravljanja društvom.

Princip 2:

Društvo treba da uspostavi adekvatno regulatorno i upravljačko okruženje u društvu koje će omogućiti definisanje i ostvarivanje interesa i uloge članova društva.

Preporuke:

1) Društvo treba u svojim internim aktima da usvoji pravila korporativnog upravljanja putem kojih će uspostaviti regulatorno i upravljačko okruženje koje će na najbolji način omogućiti ostvarivanje interesa članova društva, kao i potrebe obavljanja samog poslovanja.

2) Internim aktima treba precizno definisati ulogu i nadležnost skupštine društva definisanjem pitanja koja su u njenoj isključivoj nadležnosti, kao i pitanja koja skupština može delegirati drugim organima društva u skladu sa zakonom.

3) U internim aktima društva treba da se definiše uloga, odgovornost i podela nadležnosti između skupštine, odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnih direktora u društvu. Posebna pažnja treba da se posveti definisanju nadležnosti svakog organa u društvu sa jasnim preciziranjem poslova koje obavlja, pravima i obavezama koje ima, kao i procedurama koje u radu mora da poštuje i primenjuje.

4) Prilikom određivanja nadležnosti za usvajanja svakog internog akta u društvu potrebno je da se vodi računa o tome koju materiju akt reguliše, na koga se odnosi i ko će se starati o njegovoj primeni. Prilikom usvajanja internih akata društvo treba da vodi računa o usklađenosti i međusobnoj povezanosti samih akata, kako bi se izbeglo različito uređivanje istih pitanja ili uređivanje istih ili povezanih pitanja na kontradiktoran način. Društvo treba redovno da vrši evaluaciju svojih internih akata, da ih menja i usklađuje sa rastom i složenošću svog poslovanja. To je naročito važno u fazama kada se društvo ubrzano razvija, kako bi taj rast bio podržan i uređenim poslovnim procesima i organizacijom poslovanja.

5) U manjim društvima je naročito važno da se prepozna princip prema kome društvo nije produžetak lične imovine članova.

6) Prilikom definisanja nadležnosti u internim aktima društva potrebno je da se vodi računa o tome da se ne suzi mogućnost odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, da vrši svoju upravljačku ulogu, kao i da se uspostavi odnos i komunikacija između odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i članova koji je zasnovan na obostranom razumevanju postavljenih ciljeva.

7) Društvo treba svojim internim aktima da definiše i usvoji pravila i procedure za rešavanje eventualnih sukoba interesa između članova i društva.

Princip 3:

Društvo koje nije javno akcionarsko društvo treba u svojim internim aktima da definiše razloge, postupak i posledice istupanja člana iz društva.

Preporuke:

1) Članovi društva mogu u pojedinim situacijama i/ili društvima biti ograničeni u pogledu mogućnosti da prodaju svoj udeo. Ova ograničenja nekada mogu da ustanove i sami članovi. U takvoj situaciji nepostojanje likvidnosti u prometu udela suočava članove sa značajnim investicionim rizikom.

2) Društvo treba svojim internim aktima da propiše opravdane razloge za istupanje člana iz društva, kao i da detaljno uredi postupak istupanja, način određivanja naknade članu koji istupa iz društva i sredstva iz kojih se vrši ta isplata.

3) Društvo treba da se stara da u svakom trenutku ima dovoljno sredstava za isplatu naknade članu koji istupa iz društva. U tu svrhu društvo može da formira namenske rezerve.

4) Efikasno regulisanje strategije izlaska iz društva pravilima korporativnog upravljanja predstavlja put umanjivanja investicionog rizika za članove i potencijalne članove. Članovima društva treba dati uverenje da će u slučaju istupanja njihovi interesi biti poštovani i ostvareni u skladu sa zakonom i internim aktima.

5) Dodatnim uređivanjem istupanja članova iz društva, povećava se verovatnoća da će se investitori lakše odlučivati za ulaganje u takva društva, dok će se postojeći članovi osećati komfornije u svojoj ulozi dugoročnih partnera i kao takvi biće izvor kontinuirane podrške društvu.

Princip 4:

Članovi društva svoje pravo da donose odluke, da dobijaju informacije, kao i da definišu ciljeve društva, ostvaruju po pravilu na redovnim (godišnjim) sednicama skupštine, po unapred utvrđenim i propisanim pravilima.

Preporuke:

1) Redovne sednice skupštine, koje se sazivaju jednom godišnje, su mehanizam provere aktivnosti i ostvarenja rezultata u protekloj godini, kao i mesto gde se diskutuje o budućim planovima poslovanja društva.

2) Na redovnim (godišnjim) sednicama skupštine članovi dobijaju najvažnije informacije o poslovanju društva, učestvuju u raspravi, postavljaju pitanja i donose odluke, i na taj način aktivno učestvuju i ostvaruju svoju ulogu i definisane nadležnosti. Odbor direktora odnosno nadzorni odbor treba da se stara da se na dnevnom redu redovne (godišnje) sednice skupštine nađu pitanja koja se u skladu sa zakonom razmatraju na toj sednici.

3) Pored redovnih sednica skupštine, društvo može da saziva i vanredne sednice uvek kada postoje razlozi i potreba odlučivanja o pitanjima iz nadležnosti skupštine.

4) Društvo sa većim brojem članova treba, a akcionarsko društvo je obavezno da usvoji poslovnik o radu skupštine, kojim bi se bliže uredio način rada i odlučivanja na skupštinskim sednicama. Preporučljivo je da se u ovom dokumentu objedine sva pravila koja se odnose na rad ovog tela.

ODBOR DIREKTORA I NADZORNI ODBOR¹

Princip 5:

Svako društvo treba da ima efikasan odbor direktora (u sistemu jednodomnog upravljanja), odnosno nadzorni odbor (u sistemu dvodomnog upravljanja) koji je kolektivno odgovoran za dugoročni uspeh društva, uključujući i nadzor i definisanje poslovne strategije društva.

Preporuke:

1) U početnim fazama nakon osnivanja društva, lica koja su u isto vreme članovi i direktori će često oklevati da u odbor direktora, odnosno nadzorni odbor imenuju lica koja nisu članovi ili koja nisu sa njima blisko povezana. Zbog toga se može desiti da odboru direktora nedostaju iskustva i znanja iz mnogih ključnih strategijskih oblasti, poput marketinga, finansija, upravljanja ljudskim resursima, međunarodne trgovine, i sl., što može negativno uticati na dalje poslovanje društva. Ovakvim društvima se preporučuje da formiraju savetodavnu komisiju. Savetodavna komisija je samo privremena faza, koju u sledećoj fazi razvoja društva treba da zameni imenovanje neizvršnih direktora u odbor direktora, odnosno nadzorni odbor.

- Savetodavna komisija se posebno preporučuje porodičnim društvima, kao i svim onim društvima u kojima ne postoji jasno personalno razgraničenje između članova društva, članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i članova izvršnog rukovodstva. Takođe, savetodavna komisija se preporučuje i društvima koja su prihvatila jednodoman sistem upravljanja, pri čemu funkcije odbora direktora vrše jedan ili dva direktora.

2) Članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora poslovne odluke donose u interesu društva na osnovu nezavisnog i objektivnog prosuđivanja. Uvođenje nezavisnih članova u odbor direktora, odnosno nadzorni odbor može imati povoljan efekat na fokusiranje odbora direktora, odnosno nadzornog odbora na interes društva.

3) Članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora između sebe biraju predsednika. Predsednik odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba da bude lice koje ima organizacione i leaderske sposobnosti, izuzetan profesionalni ugled i lični integritet, kao i da uživa poverenje članova društva i drugih članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora. On treba da preduzima sve neophodne mere u cilju: razvoja odnosa poverenja između članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, sprečavanja i prevazilaženja eventualnih konflikata između članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, podsticanja otvorene diskusije i konstruktivnih kritika u vezi sa predloženim odlukama, promovisanja efikasne interakcije sa izvršnim rukovodstvom, organima nadzora u društvu i predstavnicima zaposlenih.

4) Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor vrši nadzor i procenu učinka izvršnih direktora.

5) Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da nastoji da društvo posluje ostvarujući dobit, poštujući pri tom interese članova, ulagača, zaposlenih, poverilaca, potrošača, drugih imalaca interesa za poslovanje društva i javne interese.

6) Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da se na ravnopravan i pravičan način odnosi prema svim članovima društva, bez obzira na veličinu njihovog učešća u osnovnom kapitalu i prava koja imaju, kao i bez obzira na to koji je član društva imao presudan uticaj na njihovo imenovanje.

7) Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor prilikom upravljanja razvojem i poslovnom strategijom društva treba da utvrdi stepen i vrste rizika koje je društvo spremno da podnese ostvarujući svoje ciljeve.

1 Principi i preporuke koji se odnose na odbor direktora shodno se primenjuju i na direktora kao inokosni organ upravljanja, osim u slučaju kada se pravila odnose isključivo na kolegijalni organ upravljanja.

Princip 6:

Veličina i sastav odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba da odgovara veličini društva i delatnostima koje društvo obavlja.

Preporuke:

1) Internim aktima društva treba odrediti broj članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora.

2) Broj članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba da bude neparan.

3) Prilikom određivanja broja članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora posebno treba voditi računa o neophodnosti brzog i efikasnog donošenja odluka, ali i o potrebi da se u odboru direktora, odnosno nadzornom odboru nađu lica sa različitim poslovnim i životnim iskustvima, kao i znanjima iz različitih oblasti od značaja za upravljanje privrednim društvom. Društva sa većim brojem članova ili razgranatijim delatnostima će po pravilu imati odbor direktora, odnosno nadzorni odbor sa većim brojem članova. Jednočlanim društvima koja nemaju razgranate aktivnosti će u najvećem broju slučajeva jedan direktor i eventualno jedan zamenik biti dovoljni.

4) Svako društvo treba opštim aktom da odredi uslove za izbor članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora imajući u vidu naročito prirodu delatnosti koje društvo obavlja, kao i ciljeve koje društvo želi da ostvari. Ti uslovi mogu da budu opšti, ako se odnose na sve članove, i posebni, ako se odnose samo na pojedine članove odbora direktora, odnosno nadzornog odbora.

5) Na početku mandata, svaki član odbora direktora, odnosno nadzornog odbora mora da ispunjava uslove za imenovanje propisane zakonom i opštim aktima društva. Ako za vreme trajanja mandata član odbora direktora, odnosno nadzornog odbora prestane da ispunjava uslove za izbor, dužan je da o tome bez odlaganja obavesti odbor direktora, odnosno nadzorni odbor, koji će o ovoj činjenici informisati skupštinu.

6) Imenovanje jednog lica za člana odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba da se zasniva na objektivnim kriterijumima.

- Prilikom predlaganja članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba voditi računa o tome da svaki direktor ima dovoljno vremena da se posveti izvršavanju svojih zadataka.

- Uz predlog za izbor određenog kandidata za člana odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba da se prilože biografski i svi drugi podaci koji mogu biti od značaja za članove prilikom odlučivanja o njegovom izboru (profesionalne kvalifikacije i iskustvo, ocena kandidata nakon obavljenog razgovora sa njim, poslovi koje trenutno obavlja, položaji koje zauzima, podaci o prethodnom radnom iskustvu, podaci neophodni za procenu nezavisnosti, eventualne preporuke, podaci o kažnjavanju koji ga čine nedostojnim za obavljanje funkcije člana odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i sl.). Ako se predlaže ponovni izbor istog lica za člana odbora direktora, odnosno nadzornog odbora onda treba da se priloži i izveštaj o proceni njegovog dotadašnjeg rada u odboru direktora, odnosno nadzornom odboru. Odbor direktora odnosno nadzorni odbor propisuje kriterijume za procenu rada svojih članova i proceduru izveštavanja.

7) U svakom momentu za vreme trajanja mandata, odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da se sastoji od članova koji kao celina imaju potrebno znanje, sposobnosti i stručna iskustva neophodna za uspešno obavljanje poslova iz njegovog delokruga.

8) Društvo treba posebnu pažnju da posveti određivanju mandata članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora. U tom pogledu treba da se uspostavi ravnoteža između mandata na neodređeno vreme, kada je to dopušteno zakonom, koji omogućava direktorima da se fokusiraju na dugoročne interese društva, i mandata na određeno vreme, kojim se zadovoljava potreba za periodičnom promenom članstva u odboru i bržim postizanjem dobrih rezultata.

9) U početnim fazama razvoja jednočlanih društava (eventualno i društava sa malim brojem članova) jedini član najčešće vrši funkcije i predsednika odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i glavnog izvršnog direktora (generalnog direktora), što se pokazuje kao ekonomski opravdano rešenje. Međutim, to lice treba da vodi računa o tome da je različit pravni položaj predsednika odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i glavnog izvršnog direktora.

10) U društvima u kojima su izvršni direktori u isto vreme i članovi društva posebno značajno je pitanje planiranja sukcesije. Članovi društva treba da odluče da li je konačni cilj prenošenje preduzeća na mlađe članove porodice ili napuštanje poslovanja prodajom ili izlaskom na regulisano tržište, odnosno multilateralnu trgovačku platformu, u kom slučaju je potrebna profesionalizacija odbora direktora, odnosno nadzornog odbora.

Princip 7:

Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da se sastaje dovoljno često kako bi mogao efikasno da izvršava svoje zadatke.

Preporuke:

1) Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da donese poslovnik kojim se bliže uređuje način rada odbora, čime bi se dopunila i konkretizovala pravila sadržana u pravnim propisima i ovom Kodeksu, osim ako to već nije učinjeno u osnivačkom aktu ili statutu društva.

2) Broj sednica koje odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da održi u jednoj poslovnoj godini treba da zavisi od potreba konkretnog društva. Mali broj sednica po pravilu vodi neadekvatnom izvršavanju obaveza od strane odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, dok veliki broj sednica stvara prekomerne troškove i vodi mikro-menadžmentu i mešanju u nadležnosti drugih organa.

3) Datum održavanja sednice odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba da bude unapred što je moguće preciznije određen. Praksa naknadne promene zakazanog datuma sednice ili nepreciziranje datuma sednice dovoljno vremena unapred, po pravilu vodi povećavanju broja odsutnih neizvršnih direktora.

4) Pisani poziv za sednicu odbora direktora, odnosno nadzornog odbora se dostavlja svakom članu u rokovima propisanim zakonom, osnivačkim aktom, statutom ili poslovníkom o radu odbora direktora, odnosno nadzornog odbora.

5) Predsednik odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba da se stara o sazivanju sednica kad god se za njima ukaže potreba.

6) Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da podnosi skupštini izveštaj o broju održanih sednica odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, kao i izveštaj o prisustvu svakog člana odbora direktora, odnosno nadzornog odbora sednicama ovog organa. U slučaju da je član bio prisutan na manje od pola sednica odbora direktora, odnosno nadzornog odbora u jednoj poslovnoj godini, taj podatak treba posebno istaći.

Princip 8:

Članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba da budu adekvatno informisani pre donošenja odluka iz njihove nadležnosti.

Preporuke:

1) Svaki član odbora direktora, odnosno nadzornog odbora ima pravo na tačne, potpune, pravovremene i jasne informacije neophodne za izvršavanje svojih zadataka.

2) Predsednik odbora direktora, odnosno nadzornog odbora je odgovoran za informisanje članova.

3) Poziv za sednicu odbora direktora, odnosno nadzornog odbora obavezno sadrži datum, vreme i mesto održavanja sednice, kao i predloženi dnevni red, raščlanjen po tačkama, uz naznaku o kojoj tački se samo vodi rasprava a o kojoj se donosi i odluka.

4) Uz poziv za sednicu svakom članu odbora direktora, odnosno nadzornog odbora se obavezno dostavljaju svi materijali potrebni za učestvovanje u raspravi i donošenje odluke o svakoj tački dnevnog reda (na primer, predlozi odluka, izveštaji, ugovori, i sl.).

5) Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da koristi informacione tehnologije kod dostavljanja materijala za sednicu i sazivanja sednice (na primer, dostavljanje preko elektronske pošte), osim ako član odbora direktora, odnosno nadzornog odbora ne zahteva da mu se poziv sa materijalima dostavi na drugačiji način. Svakom članu odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba dozvoliti iste mogućnosti dostavljanja.

6) Izvršni direktori društva su u obavezi da odboru direktora, odnosno nadzornom odboru daju sve informacije od značaja za donošenje odluka i raspravljanje o tačkama dnevnog reda. Ako je to potrebno odbor direktora, odnosno nadzorni odbor može od izvršnih direktora da traži pojašnjenja ili dodatne informacije.

7) Društvo može da izdvoji posebna sredstva kako bi se omogućilo odboru direktora, odnosno nadzornom odboru, da koristi profesionalne savete nezavisnih stručnjaka, u skladu sa prethodno ustanovljenim pravilima od strane odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, kad god je to potrebno za uspešno izvršavanje obaveza. Tim pravilima bi se mogao urediti način korišćenja sredstava, maksimalna naknada, ograničenje vrste profesionalnih saveta, i dr.

8) Članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora ne smeju da koriste informacije koje su saznali u tom svojstvu, u bilo koje druge svrhe osim za izvršavanje zadataka odbora direktora, odnosno nadzornog odbora.

Princip 9:

Vrsta, visina i struktura naknade članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, kao i drugih izvršnih direktora treba da bude dovoljna da privuče i zadrži članove odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršne direktore koji su potrebni društvu za uspešno obavljanje poslova, kao i da ih stimuliše da rade u interesu društva.

Preporuke:

1) Naknada izvršnim direktorima treba da se sastoji od fiksnog i varijabilnog dela.

2) Naknada neizvršnim direktorima treba da bude fiksna, a visina treba da zavisi od zadataka koje to lice obavlja.

3) Prilikom određivanja visine naknade neizvršnim direktorima, društva treba da imaju u vidu da visoka naknada u određenim slučajevima narušava nezavisnost, a niska naknada podrazumeva nepostojanje ekonomskih podsticaja.

4) Varijabilne naknade treba da zavise od ispunjenosti kriterijuma učinka. Kriterijumi učinka treba da budu unapred utvrđeni, merljivi i da promovišu dugoročnu održivost društva, tako što će njihovo ispunjenje značiti stvaranje vrednosti za društvo i njegove članove. Pored finansijskih kriterijuma učinka (na primer, godišnji prihod, profit, prihod po akciji, i sl.), u varijabilne naknade treba integrisati i tzv. nefinansijske kriterijume učinka (na primer, pokazatelji individualnog učinka, zadovoljstvo potrošača, uvođenje sistema za zaštitu životne sredine, i sl.), pogotovu ako oni imaju za cilj stvaranje dugoročne vrednosti za društvo.

5) Varijabilni deo naknade treba da omogući povezivanje interesa izvršnih direktora sa dugoročnim interesima društva i njegovih članova.

6) Društva treba da utvrde ograničenja varijabilnih komponenti naknade.

7) Društva treba da vežu značajan deo varijabilne naknade za kontinuirane pozitivne rezultate društva u periodu od nekoliko uzastopnih godina (na primer, tri do pet godina).

8) Prilikom utvrđivanja vrste, visine i strukture naknade članovima odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnim direktorima posebno treba voditi računa o kriterijumima koji se odnose na: ličnost direktora (specifično obrazovanje, iskustvo, kvalifikacije, godine starosti, ranije naknade u tom ili u drugim društvima, i sl.), položaj direktora u društvu (prava i obaveze, hijerarhijsku poziciju direktora u društvu ili u povezanim društvima, ukupan broj članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnih direktora, dužinu mandata, i sl.), učinak direktora (individualni učinak, učinak organa, procenu dotadašnjeg rada, zaslužnost za uspeh ili odgovornost za neuspeh društva, vreme uloženo u obavljanje poslova, i sl.), društvo (veličinu društva, profitabilnost društva, kompleksnost poslovanja, politiku naknada u društvu, poslovne mogućnosti društva, granu privrede kojoj društvo pripada, vezu naknade sa dugoročnim interesima društva, način i vreme donošenja odluke o naknadi direktoru, istoriju plaćanja dividendi u društvu, prosečnu naknadu plaćenu članovima direktorima u prethodnim godinama, poslovne mogućnosti i perspektive društva, i sl.) i opšte tržišne uslove (opšte ekonomske uslove u državi, ekonomske uslove u određenoj grani privrede, uobičajenu naknadu u sličnim društvima za obavljanje sličnih poslova, uslove života u određenoj zajednici, i sl.). Imajući u vidu sve navedene kriterijume, naknada treba da bude primerena.

9) Ako se posle utvrđivanja naknade članovima odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnim direktorima značajno pogorša položaj društva, tako da bi dalje isplaćivanje naknade predstavljalo očiglednu nepravdu za društvo, nadležan organ treba da snizi ranije utvrđenu naknadu na primeren nivo.

10) U ugovore sa izvršnim direktorima treba uključiti odredbu koja društvu daje pravo da zahteva povraćaj bonusa i drugih podsticajnih naknada koje su dobili u periodu od godinu dana nakon dana objavljivanja podataka za koje se kasnije ispostavilo da su bili očigledno netačni, kao i bilo koju dobit koju su ostvarili u istom periodu od prodaje akcija, odnosno udela.

11) Izvršni direktor bi trebalo da preuzme ugovornu obavezu da najmanje tri godine ne raspolaže akcijama, odnosno udelima koje je od društva dobio na ime naknade. Pravo slobodnog raspolaganja akcijama, odnosno udelima na ime naknade treba da bude uslovljeno prethodno utvrđenim i merljivim kriterijumima učinka. Nakon sticanja prava na raspolaganje izvršni direktori treba da zadrže deo akcija, odnosno udela sve do kraja svog mandata, pri čemu ukupan broj akcija, odnosno veličine udela koje treba zadržati treba da bude fiksiran.

12) Prilikom ugovaranja zlatnih padobrana (naknada za slučaj prevremenog prestanka ugovornog odnosa) treba predvideti odredbu kojom se isplate po osnovu zlatnih padobrana neće vršiti ako je razlog prevremenog prestanka ugovornog odnosa neadekvatan učinak člana odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnog direktora. Takođe, preporučuje se ugovaranje isplate zlatnih padobrana u ratama.

13) Visina naknade za slučaj prevremenog prestanka ugovornog odnosa treba da bude takva da promoviše vršenje radnji u interesu društva, dok u isto vreme treba biti opravdana i sa ekonomskog stanovišta. Prilikom ugovaranja zlatnih padobrana uvek treba imati u vidu da razlog za plaćanje nije rad, već prestanak dotadašnjeg ugovornog odnosa, kao i da se visokom naknadom kompenzuje gubitak zaposlenja odnosno prestanak angažmana.

Preporučuje se ograničavanje visine zlatnih padobrana, i to na jedan od sledeća dva načina: propisivanjem maksimalnog iznosa naknade ili vezivanjem za određen broj godišnjih naknada. U svakom slučaju, naknada po osnovu prevremenog prestanka ugovora ne treba da bude veća od godišnje nevarijabilne komponentne naknade.

14) Ako društvo odluči da angažuje spoljne saradnike za naknadu, potrebno je vršiti stalnu procenu nezavisnosti i stručnosti ovih lica, kako bi se osigurala neutralnost, kvalitet i objektivnost njihovih preporuka.

15) Društvo treba da vodi računa o tome da širenje poslovne saradnje sa spoljnim saradnikom van materije naknada može negativno da se odrazi na njegovu nepristrasnost i objektivnost.

Princip 10:

Svaki član odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, po imenovanju treba da bude uveden u poslovanje društva. Za vreme trajanja mandata, članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba kontinuirano da unapređuju svoje sposobnosti i znanja.

Preporuke:

1) Društvo treba da obezbedi novoizabranim članovima odbora direktora, odnosno nadzornog odbora odgovarajuće uvođenje u poslovanje društva, čime bi se omogućilo njihovo što brže aktivno uključivanje u rad odbora direktora, odnosno nadzornog odbora. Ova obaveza obuhvata davanje osnovnih podataka o društvu, upravljanju društvom, poslovnoj strategiji, poslovnom planu, ciljevima, i sl. Formalnost i striktnost programa uvođenja u rad treba da odgovara veličini i kompleksnosti društva.

2) Predsednik odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba da se stara da članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora stalno unapređuju svoje sposobnosti i znanja koja su potrebna za uspešno obavljanje zadataka odbora direktora, odnosno nadzornog odbora. U tom cilju predsednik odbora direktora, odnosno nadzornog odbora može da organizuje poseban program za usavršavanje članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora. Pored opštih pravnih i ekonomskih pitanja od značaja za upravljanje društvom (poput osnovnih principa funkcionisanja tržišne privrede, finansijskih izveštaja društva, delokruga i odgovornosti članova odbora direktora, itd.), program bi mogao da obuhvati i posebna pitanja koja su specifičnost poslovnih aktivnosti društva. Predsednik odbora direktora, odnosno nadzornog odbora bi trebalo najmanje jedanput godišnje da utvrdi sva pitanja u vezi sa kojima je članovima odbora direktora, odnosno nadzornog odbora potrebno dodatno usavršavanje za vreme trajanja mandata, i da organizuje njegovo sprovođenje. Društvo treba da obezbedi posebna sredstva za navedene programe usavršavanja.

Princip 11:

U društvu treba da se uspostavi aktivan dijalog između odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i članova društva, koji treba da se zasniva na zajedničkom shvatanju ciljeva kojima društvo treba da teži.

Preporuke:

1) Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba uvek da vodi računa o mišljenju i stavovima članova, i to na način koji je najpraktičniji i najefikasniji za društvo.

2) U društvima sa manjim brojem članova, predsednik odbora direktora, odnosno nadzornog odbora je posebno odgovoran za ostvarivanje komunikacije između članova društva i odbora direktora, odnosno nadzornog odbora. On treba najmanje jedanput godišnje da organizuje sastanak sa članovima društva (tzv. godišnji sastanak). Na sastancima će se naročito diskutovati o pitanjima poslovne strategije društva i unapređenja korporativnog upravljanja.

3) Radi održavanja stalne komunikacije sa članovima društva i van godišnjih sastanaka, predsednik odbora direktora, odnosno nadzornog odbora može da izabere lice čija bi dužnost bila upoznavanje sa stavovima članova, njihovim pitanjima, predlozima, kao i pružanje odgovora, odnosno traženih informacija. To lice treba da se stara da svi članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora budu blagovremeno upoznati sa izraženim mišljenjima članova. Ime tog lica, kao i njegov kontakt telefon i adresu, društvo treba da objavi na svojoj internet stranici, odnosno da na drugi način učini dostupnim svim članovima društva. U

slučaju da društvo ne izabere lice čiji bi zadatak bio održavanje stalnog kontakta sa članovima, tu dužnost treba da obavlja rukovodilac neizvršnih članova odbora direktora, a ako društvo nema rukovodioca neizvršnih članova onda predsednik odbora direktora.

INTERNI NADZOR

Princip 12:

Društvo treba da definiše ključne ciljeve i strategiju kojom će oni biti ostvarivani.

Preporuke:

1) Društvo treba da definiše poslovnu strategiju identifikujući njome svoje ciljeve, kao i opredeljene načine i dinamiku njihovog ostvarivanja. Time se omogućuje da društvo periodično ili kada god ima potrebu, može da izmeri i oceni uspešnost svog dostignutog nivoa razvoja kao i mogućnost nastavka uspešnog poslovanja.

- Kriterijumi zadati strategijom omogućavaju merenja uspeha društva u sprovođenju strategije, kao i kontrolu njenog sprovođenja.

2) Strategija društva treba da bude definisana prilikom osnivanja, a svakako u ranoj fazi razvoja društva.

3) Strategija treba da bude definisana u pisanoj formi i da bude dostupna i jasna, obezbeđujući zainteresovanim stranama osnov za razumevanje ključnih ciljeva, opredeljenih načina njihovog ostvarivanja, kao i razumevanje sopstvene uloge u tom procesu.

4) Poslovne aktivnosti treba da budu povezane i bazirane na strategiji društva, a njihova uspešnost merena i ocenjivana u odnosu na stepen doprinosa ostvarivanju strategije.

5) Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba redovno, a svakako jednom godišnje, da ocenjuje poziciju društva u odnosu na postavljene strateške ciljeve, adekvatnost postojeće strukture i potrebu njenog prilagođavanja, kako bi se obezbedila stabilnost, uspešnost i održivost poslovanja društva na duži rok.

Princip 13:

Društvo treba da uspostavi oblike internog nadzora koji su primereni veličini, delatnosti, složenosti procesa, fazi razvoja društva, kao i očekivanjima zainteresovanih strana.

Preporuke:

1) Veličina društva, delatnost, složenost procesa i dostignuti stepen zrelosti u razvoju društva opredeljuju oblike nadzora, intenzitet, učestalost i vreme njihovog sprovođenja. Potrebno je da društvo sagleda svoje obaveze i potrebe na osnovu kojih bi opredelilo uspostavljanje odgovarajućih oblika internog nadzora.

2) Interne kontrole predstavljaju elementarni oblik nadzora koji svako društvo treba da uspostavi, bez obzira na svoju veličinu i druge faktore.

3) Uspostavljanje viših oblika nadzora kao što su upravljanje rizikom i usklađenost poslovanja preporučljivi su za svako društvo, dok način i intenzitet njihovog sprovođenja i stepen profesionalizacije obavljanja ovih funkcija zavisi od veličine i zrelosti društva. Veoma je važno da društvo, čak i kada razmotri i oceni da u određenom trenutku nema potrebe za uvođenjem viših oblika nadzora, održava i teži razvoju sistema internih kontrola koji će olakšati primenu viših oblika kada se za to ukaže potreba. U suprotnom, postoji ozbiljna opasnost da nezrele, neodgovarajuće i nepovezane kontrole postanu uzrok brzog sloma usled nemogućnosti društva da prati sopstveni rast i odgovori na rizike u okolnostima ubrzanog rasta.

4) Kada se opredeljuje za odgovarajuće oblike internog nadzora i intenzitet kojim će se oni primeniti, društvo treba da sagleda ne samo trenutne, već i svoje buduće potrebe poslovanja, strategije i očekivanja ključnih zainteresovanih strana. Uspostavljanje nadzora ne bi trebalo da bude samo ispunjavanje forme koja neće doprinosti povećanju ukupne efikasnosti društva. Dobro osmišljene i primenjene kontrole treba da budu ugrađene u poslovne procese tako da doprinose stabilnosti poslovanja, ublažavanju rizika i da pružaju sigurnost rukovodstvu i upravi u ostvarivanje ciljeva i planova društva.

OBJAVLJIVANJE

Princip 14:

Dobra praksa korporativnog upravljanja zahteva pouzdano i potpuno informisanje od strane društva putem objavljivanja relevantnih informacija čime se obezbeđuje transparentnost poslovanja.

Preporuke:

1) Dobra praksa korporativnog upravljanja treba da obezbedi da se blagovremeno i tačno objavljuju sve bitne činjenice vezane za društvo, uključujući finansijsku situaciju, rezultate poslovanja, vlasništvo i upravljanje društvom.

2) Blagovremeno i tačno objavljivanje informacija koje se odnose na relevantne aspekte poslovanja omogućavaju članovima društva i ostalim zainteresovanim licima da dobiju sveobuhvatnu sliku o poslovanju društva.

3) Putem povećanja transparentnosti moguća je i izgradnja korporativnog ugleda u skladu sa očekivanjima društvene zajednice, vodeći računa o tome da objavljivanje izabranih informacija zaista i doprinosi transparentnosti.

GLAVA II

DODATNI PRINCIPI I PREPORUKE ZA VELIKA DRUŠTVA KAPITALA I JAVNA AKCIONARSKA DRUŠTVA

ČLANOVI I SKUPŠTINA ČLANOVA

Princip 15:

Društvo treba da podstiče svoje članove da učestvuju u radu skupštine društva.

Preporuke:

1) U interesu je društva da što veći broj članova učestvuje u radu skupštine.

2) Društvo treba da podstiče članove da ostvaruju svoja prava u društvu, a naročito da prisustvuju sednicama društva. Ova odredba se odnosi pre svega na primenu pravila o: sazivanju sednica, dnevnom redu, vremenu sazivanja, mestu i vremenu održavanja sednica, zahtevima u pogledu učešća u radu skupštine, ostvarivanju prava glasa, raspravljanju na sednicama, pravu informisanja, i sl.

3) Društvo treba da objašnjenja o pravima članova i načinu njihovog vršenja vidljivo istakne na svojoj internet stranici ili da ih na drugi način učini dostupnim članovima (na primer, da ih istakne na oglasnoj tabli društva ili ih učini dostupnim akcionarima u dovoljnom broju besplatnih primeraka u prostorijama društva, i sl.).

4) Članovima treba unapred dostaviti potpune i blagovremene informacije o datumu, vremenu, mestu i dnevnom redu skupštine, kao i o pitanjima o kojima će se odlučivati.

5) Sednice skupštine treba da se zakazuju u mestu koje omogućuje najbrojnije prisustvo članova, i u rokovima koji daju članovima dovoljno vremena da se upoznaju sa tačkama dnevnog reda, kako bi mogli da formiraju stav o svom načinu glasanja po određenim pitanjima i kako bi imali dovoljno vremena da se dodatno informišu ukoliko je to potrebno.

6) Materijal koji se dostavlja ili stavlja na raspolaganje članovima treba da sadrži potpune informacije i obrazloženja predloženih odluka, kao i prateću dokumentaciju.

7) Pravila o sazivanju i održavanju sednica skupštine mogu da propišu i posebnu proceduru za glasanje u odsustvu (glasanje pisanim putem) ili održavanje sednice skupštine elektronskim putem, kako bi akcionari koji ne mogu da budu fizički prisutni mogli da ostvare svoje pravo da učestvuju i glasaju na sednici skupštine.

8) Sva društva treba da koriste i svoju internet stranicu u cilju komunikacije sa članovima, putem koje bi se članovi upoznali sa vremenom i mestom održavanja sednice skupštine, sadržinom i obrazloženjem predloženih odluka, zatim pravilima i formom glasanja u odsustvu, kao i sa pravilima o davanju punomoćja.

9) Sva društva treba, a javna akcionarska društva su obavezna da objave na svojoj internet stranici usvojene skupštinske odluke, sa rezultatima glasanja o svakom pojedinom pitanju ili da ove informacije dostave svakom članu na njegov pisani zahtev.

ODBOR DIREKTORA I NADZORNI ODBOR

Princip 16:

Društva treba da ustanove jasno razgraničenje odgovornosti između predsednika odbora direktora i generalnog direktora. Nijedan pojedinac ne treba da ima neograničena ovlašćenja u pogledu donošenja odluka u društvu.

Preporuke:

1) U većim društvima sa jednodomnim upravljanjem predsednik odbora direktora i generalni direktor treba da budu različita lica.

2) Kada su predsednik odbora direktora i generalni direktor različita lica, oni treba da sarađuju i redovno komuniciraju, naročito o pitanjima poslovne strategije, plana poslovanja i svim drugim pitanjima od značaja za upravljanje društvom.

3) Odbor direktora treba posebnim aktom da razgraniči odgovornost predsednika odbora direktora i generalnog direktora. Ovaj akt treba periodično ispitivati i doradivati, kako bi se obezbedilo da svako razume svoju ulogu u društvu i da ne dođe do preklapanja nadležnosti.

4) Najbolja praksa nalaže da društvo ima nezavisnog predsednika odbora direktora.

Princip 17:

Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba periodično da procenjuje sopstveni učinak i učinak svakog pojedinog člana.

Preporuke:

1) Formalnost i striktnost postupka procene rada odbora direktora, odnosno nadzornog odbora u velikoj meri zavisi od veličine i kompleksnosti društva. Uslozňjavanjem i povećavanjem obima delatnosti društva treba da uvede rigoroznije i striktnije postupke procene rada odbora direktora, odnosno nadzornog odbora.

2) Predsednik odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba da organizuje postupak procene sopstvenog rada, rada odbora direktora, odnosno nadzornog odbora kao celine, kao i rada svakog pojedinog člana odbora direktora, odnosno nadzornog odbora.

3) Za veća društva se preporučuje da procenu rada vrše stručnjaci van društva.

4) Procena bi trebalo da se posebno fokusira na sledeća pitanja: da li je u odboru direktora, odnosno nadzornom odboru izvršena odgovarajuća raspodela ovlašćenja (odgovornosti); da li se u dovoljnoj meri kontrolišu i preispituju odluke izvršnih direktora; da li je u odboru direktora, odnosno nadzornom odboru uspostavljena ravnoteža između stručnosti i nezavisnosti; da li lični faktori mogu da onemoguće individualne članove odbora direktora, odnosno nadzornog odbora da izvršavaju svoje obaveze na objektivan i nezavisan način; da li članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora posvećuju dovoljno vremena izvršavanju svojih obaveza; da li članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora imaju adekvatan pristup informacijama; da li odbor direktora, odnosno nadzorni odbor u dovoljnoj meri sarađuje sa članovima društva i drugim nosiocima interesa za poslovanje društva?

5) Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor je odgovoran za vršenje evaluacije rada generalnog direktora, a po potrebi i drugih izvršnih direktora.

6) Preporučuje se da odbor direktora, odnosno nadzorni odbor najmanje jedanput godišnje skupštini društva podnosi izveštaj o izvršenoj proceni. U izveštaju treba posebno da budu pobrojani svi korišćeni kriterijumi, kao i način njihovog tumačenja u svrhu procene.

Princip 18:

Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da ima značajan broj nezavisnih članova. Odluke odbora direktora, odnosno nadzornog odbora ne treba da se donose pod dominantnim uticajem jednog lica ili grupe lica.

Preporuke:

1) Odnos između izvršnih i neizvršnih članova, a posebno nezavisnih članova, treba da bude takav da onemoguću bilo kom pojedincu ili grupi da dominira odlučivanjem u odboru direktora, odnosno nadzornom odboru.

2) Rast društva bi trebalo da vodi procentualno većem učešću nezavisnih direktora. Svako društvo zavisno od svojih potreba utvrđuje broj neizvršnih i nezavisnih članova u svom odboru. Za najveća društva, većinski nezavisan odbor direktora, odnosno nadzorni odbor se danas smatra najboljom praksom korporativnog upravljanja.

3) Društva treba da imaju u vidu da postoje brojna ograničenja efikasnosti nezavisnih članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, među kojima se naročito izdvajaju: prezauzetost, nekompetentnost, neinformisanost, nepostojanje adekvatnih podsticaja za rad u interesu društva, fluidan koncept nezavisnosti, direktan i indirektan uticaj izvršnih direktora i pojačana odgovornost. Zbog toga svako društvo treba da nastoji da što je moguće više smanji ova ograničenja, kako bi učešće nezavisnih direktora davalo bolje rezultate.

4) Od svakog društva se očekuje da prethodno orijentaciono ustanovi koliko je vremena potrebno nezavisnom članu za uspešno izvršavanje obaveza. U tom pogledu je potrebno praviti razliku između onih nezavisnih članova koji imaju samo to svojstvo i onih koji su u isto vreme i predsednici odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, rukovodioci neizvršnih članova ili članovi komisija odbora direktora, odnosno nadzornog odbora.

5) U predlogu za imenovanje određenog kandidata za nezavisnog člana odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba da se navedu svi poslovi koje to lice trenutno obavlja i položaji koje zauzima.

6) Pre izbora za nezavisnog člana odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, kandidat treba da potpiše izjavu kojom potvrđuje da, imajući u vidu svoje druge profesionalne obaveze, raspolaze sa dovoljno slobodnog vremena za izvršavanje zadataka koji se od njega očekuju.

7) Odbor direktora može jednog nezavisnog člana da imenuje za rukovodioca neizvršnih članova. Rukovodilac neizvršnih članova treba da bar jednom godišnje organizuje sastanak neizvršnih članova. Cilj sastanka treba da bude analiza i unapređenje saradnje neizvršnih sa izvršnim članovima odbora direktora kao i sprovođenje aktivnosti koje im zakon stavlja u nadležnost. Ako društvo nema rukovodioca neizvršnih članova, onda predsednik odbora direktora, ako ustanovi da za tim postoji potreba, može da organizuje sastanak samo sa neizvršnim članovima.

8) Neizvršni i nezavisni članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba da budu primarno odgovorni za utvrđivanje individualne naknade izvršnim direktorima. Takođe, oni treba da imaju ključnu ulogu u predlaganju izbora izvršnih direktora i njihovog razrešenja, kao i odlučivanju o obrazovanju komisija i predlaganju njihovih članova.

Princip 19:

Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da obrazuje stručne komisije radi povećanja efikasnosti i rešavanja složenih problema iz svog delokruga, a naročito u oblastima u kojima je izražen potencijalni konflikt interesa članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i društva.

Preporuke:

1) Broj, vrste i sastav stručnih komisija odbora direktora, odnosno nadzornog odbora zavise od potreba društva. Velika društva će po pravilu imati tri komisije: komisiju za imenovanje, komisiju za naknade i komisiju za reviziju, a ako to opravdavaju posebne okolnosti, odbor direktora, odnosno nadzorni odbor može obrazovati i druge komisije (na primer, komisiju za strateško planiranje, komisiju za razvoj korporativnog upravljanja, komisiju za rešavanje sporova unutar društva, i sl.).

2) Prilikom odlučivanja da li će obrazovati komisije, i u kom broju, odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da sagleda i potencijalno negativan uticaj koji bi neprimereno veliki broj komisija mogao da ima na efikasnost rada odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, kao i na samo društvo. Preporučuje se postepeno uvođenje komisija, i to počev od oblasti koje su ustanovljene kao najkritičnije.

3) U društvima koja imaju odbor direktora, odnosno nadzorni odbor sa malim brojem članova, zadaci komisija mogu biti izvršeni od strane odbora direktora, odnosno nadzornog odbora kao celine, pod uslovom da su ispunjeni svi ostali uslovi koji se zahtevaju u pogledu sastava komisija.

4) Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da za svaku komisiju usvoji poseban pravilnik. U pravilniku, između ostalog, trebalo bi urediti sledeća pitanja: ciljevi, zadaci i odgovornost komisije i njenih članova, sastav, broj i mandat članova, neophodne kvalifikacije i stručna znanja, postupak i razlozi za razrešenje člana, način rada komisije, kao i način izveštavanja odbora direktora, odnosno nadzornog odbora. Pravilnike o radu komisija odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba periodično da preispituje.

5) Svi članovi komisija bi trebalo da budu neizvršni članovi odbora direktora ili članovi nadzornog odbora. Ako je to u interesu društva, prihvatljivo je i da većina članova svake komisije budu neizvršni članovi odbora direktora ili članovi nadzornog odbora, a da ostali članovi budu spoljni stručnjaci iz relevantnih oblasti. Članovi komisija ne treba da budu izvršni direktori.

6) Poželjno je da većina članova svake komisije budu nezavisni članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, a u slučaju da se komisija sastoji od malog broja članova (na primer, tri) svi moraju ispunjavati uslove nezavisnosti. U svakom slučaju, bar jedan član svake komisije treba da ispunjava uslove nezavisnosti.

7) Predsednik svake komisije bi trebalo da bude izabran iz reda nezavisnih članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, pri čemu to lice ne treba u isto vreme da bude predsednik odbora direktora, odnosno nadzornog odbora. U svakom slučaju, predsednik svake komisije ne sme da bude izvršni član odbora direktora.

8) Preporučljivo je da maksimalan broj članova komisije ne bude veći od pet.

9) Članovi komisija moraju posedovati odgovarajuća profesionalna znanja i lična svojstva, koja treba da obezbede kvalitet, nepristrasnost i nezavisnost u njihovom radu. Za predsednika komisije je opravdano propisati strože uslove.

10) Dužinu mandata članova komisija određuje odbor direktora, odnosno nadzorni odbor pravilnikom o radu komisije, pri čemu članovi komisije ne bi trebalo da budu izabrani na period duži od mandata članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora.

11) Društvo treba da obezbedi svakoj komisiji dovoljno sredstava kako bi ona mogla da odgovori svojim zadacima.

12) Društvo treba da obaveže svoje organe i zaposlene da na zahtev komisija dostavljaju u kratkom roku sve tražene informacije koje su od značaja za uspešno ostvarivanje njihovih zadataka. Takođe, društvo treba da propiše koje se sve informacije i podaci automatski dostavljaju svakoj od komisija.

13) Radi uspešnog ostvarivanja zadataka, svakoj komisiji treba dozvoliti da angažuje stručnjake za razmatranje složenijih pitanja iz njihove nadležnosti, a društvo treba da snosi sve troškove.

14) Članovi svake od komisija imaju pravo na fiksnu naknadu za svoj rad.

15) Društvo treba da organizuje dva nivoa izveštavanja o radu svake komisije: izveštavanje odbora direktora, odnosno nadzornog odbora od strane svake komisije i izveštavanje skupštine društva od strane odbora direktora, odnosno nadzornog odbora.

Princip 20:

Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da imenuje sekretara društva.

Preporuke:

1) Sekretar društva bi trebalo da bude lice koje je stalno zaposleno u društvu i koje je isključivo posvećeno izvršavanju svojih obaveza.

2) Društva treba da zabrane sekretaru društva da istovremeno vrši i druge funkcije u društvu ili u drugim pravnim licima (na primer, da bude član specijalizovanih komisija). U manjim društvima, dužnosti sekretara može da obavlja pravni savetnik ili lice na sličnoj funkciji.

3) Sekretar društva treba da bude nezavisan u svom radu. Društva treba da zaštite sekretara od prekomernog uticaja organa upravljanja i drugih lica u društvu.

4) Velika društva mogu da formiraju sekretarijat društva, u kome bi pored sekretara društva radila i druga lica kao njegovi pomoćnici. Angažovanje većeg broja pomoćnika može biti korisno za društva sa velikim brojem akcionara, velikim odborima direktora, odnosno nadzornim odborima i/ili brojnim komisijama.

5) Internim aktima društva treba detaljno definisati nadležnosti sekretara društva i propisati dužnosti svih organa i lica u društvu da pomažu sekretaru u vršenju njegovih dužnosti.

6) Sekretar društva treba da savetuje odbor direktora, odnosno nadzorni odbor o svim pitanjima iz oblasti korporativnog upravljanja. U tom smislu, svakom članu odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba omogućiti da koristi usluge sekretara društva.

INTERNI NADZOR

Princip 21:

Društvo treba da uspostavi efikasni proces upravljanja rizikom.

Preporuke:

1) Ciljevi društva treba da budu što jasnije definisani prilikom osnivanja odnosno na početku obavljanja delatnosti, kako bi u svakoj fazi razvoja mogli da služe kao kriterijumi za merenje i ocenu ostvarenih rezultata poslovanja društva.

2) Istovremeno sa postavljanjem ciljeva odbor direktora odnosno nadzorni odbor treba da identifikuje i ključne rizike pod čijim uticajem će se odvijati njegovo poslovanje i ostvarivati postavljeni ciljevi.

- Kako bi svi značajni rizici kojima je poslovanje društva izloženo bili obuhvaćeni i dosledno praćeni, potrebno je iste sistematizovati po tipovima. Sistematizujući ključne rizike kojima je poslovanje izloženo, društvo će sprečiti da neki značajni rizik bude izostavljen ili neprimereno kontrolisan dok za upravljanje nekim drugim manje značajnim rizicima neefikasno angažuje resurse.

3) Odbor direktora odnosno nadzorni odbor treba uz svaki ključni cilj da prepozna i sa njim poveže rizike koji se mogu prilikom njegovog ostvarivanja pojaviti i ugroziti ga.

4) Za društvo je od strateškog značaja da definiše sopstvenu sklonost ka riziku, odnosno utvrdi meru u kojoj može da prihvati rizik kao cenu ostvarivanja zadatih ciljeva.

- Prihvatljivost rizika treba da bude utvrđena kao odgovor na pitanje: koji je maksimalni gubitak koji društvo, ostvarujući neki od tekućih ciljeva, može da podnese, a da pri tom ostane na putu ostvarivanja svojih strateških ciljeva i ne ugrozi sopstveno poslovanje?

- Društvo treba da kvantitativno izrazi sopstvenu sklonost ka riziku i time tekuće poslovanje i rezultate učini merljivim, uporedivim i podložnim kontroli, obezbeđujući uveravanje da tekuće poslovanje poštuje utvrđeni stepen prihvatljivosti rizika i njegovih posledica, a time i uveravanje da se strategijom opredeljeni ciljevi i dalje ostvaruju.

5) Bez obzira na fazu razvoja, veličinu i složenost poslovanja, društvo treba da uspostavi i sistematično vodi registar za praćenje najznačajnijih rizika kojima je njegovo poslovanje izloženo.

- Registar rizika treba da sadrži: podatke o vrsti rizika koji imaju značajan uticaj na poslovanje i njihov opis, ocenu (rangiranje) njihovog uticaja i verovatnoće nastanka, razmatranje mogućih odgovora društva u slučaju nastanka visokog rizika i pregled mera, postupaka i akcija (najčešće internih kontrola, ali ne samo njih) koje treba preduzeti kako bi se umanjio rizik (bilo verovatnoća njegovog nastanka, bilo intenzitet njegovih posledica, ili obe ove komponente rizika istovremeno).

6) Način sprovođenja procesa upravljanja rizikom treba da bude u skladu sa utvrđenim potrebama društva i treba da bude efikasan.

- U ranim fazama razvoja društva funkciju upravljanja rizikom i konsolidovanja ovog procesa obavlja izvršno rukovodstvo po poslovnim procesima za koje je nadležno, na način koji društvo utvrdi kao najefikasniji. U zrelijoj fazi razvoja potrebno je uspostaviti posebnu funkciju za upravljanje rizikom na nivou celog društva čime se ovaj proces integriše obezbeđujući maksimalnu ukupnu efikasnost za društvo.

- Proces upravljanja rizikom, u svakoj fazi razvoja društva, treba da bude efikasan, a troškovi njegovog sprovođenja niži od ušteta i unapređenja koje je društvo time ostvarilo.

7) Upravljanje rizikom treba da obezbedi mogućnost preispitivanja i ocene primerenosti poslovnih procesa koji čine njihov delokrug odgovornosti, kao i da pruži ulazne informacije za otpočinjanje novog ciklusa upravljanja rizikom, unapređenje kontrola kao odgovora na identifikovane rizike i poboljšanje performansi u procesima.

Princip 22:

Društvo treba da integriše okvir za upravljanje rizikom i aktivnosti u ovom procesu.

Preporuke:

1) Neophodno je da društvo integriše aktivnosti u procesu upravljanja rizikom, obezbeđujući veću ukupnu efikasnost i uveravanje da su rizici ublaženi i da društvo i dalje ostvaruje svoje deklarirane ciljeve.

2) Istovremeno, i iz istih razloga, funkcionisanje i unapređivanje sistema internih kontrola treba da bude koordinirano sa procesom upravljanja rizikom.

Princip 23:

Društvo treba da uspostavi delotvorne i efikasne interne kontrole.

Preporuke:

1) Neophodno je da društvo uspostavi interne kontrole kao osnovni oblik internog nadzora nad obavljanjem ključnih procesa, aktivnosti i postupaka, sa ciljem da se kontrolišu rizici pod kojima se odvija konkretni proces, da se umanje ukoliko su visoki i svedu na prihvatljivi nivo.

- Bez obzira na trenutnu veličinu i složenost društva, interne kontrole, kao način na koji se poslovne aktivnosti efikasno obavljaju, treba da budu uspostavljene za svaki poslovni proces.

- Interne kontrole treba da budu ugrađene u sam poslovni proces, osmišljene kao logični, međusobno povezani i uravnoteženi načini na koji se obavljaju sami poslovni procesi.

- Ukoliko društvo ima razvijene i druge sisteme menadžmenta, iste treba uzeti u obzir prilikom uspostavljanja i primene internih kontrola, a radi postizanja ukupno veće efikasnosti.

- Interne kontrole treba, samostalno ili zajedno sa drugim kontrolama, da umanje rizik kod obavljanja aktivnosti ili procesa na koji se odnose.

- Interna kontrola treba da bude isplativa tako da cena njenog uspostavljanja i primene uvek bude niža od procenjenog gubitka nastalog uticajem previsokog nekontrolisanog rizika.

2) U sprovođenju internih kontrola učestvuju svi zaposleni, obavljajući svoje redovne poslovne zadatke. Za uspostavljanje internih kontrola nadležno je izvršno rukovodstvo. Za efikasno funkcionisanje internih kontrola od ključne je važnosti stanje kontrolnog okruženja, kao osnove na kojoj se grade sve kontrole. Kreiranje zdravog kontrolnog okruženja treba da bude cilj i odgovornost najvišeg rukovodstva i uprave koja daje "ton sa vrha" i manifestuje privrženost deklarisanim etičkim principima društva.

3) O uspostavljanju internih kontrola, pa i u fazi kada su one pojedinačne i nedovoljno razvijene, treba voditi pismenu evidenciju i obezbediti sistematičnost i preglednost koji su uslov za razvoj i unapređenje postojećih kontrola na bezbedan i jeftiniji način.

Princip 24:

Jednom uspostavljene interne kontrole, društvo treba da razvija i integriše u sistem internih kontrola.

Preporuke:

1) Potrebno je da društvo integriše interne kontrole u sistem koji će obezbediti veću efikasnost poslovnih procesa i odgovarajuće upravljanje rizikom. Paralelno sa planiranjem i ostvarivanjem poslovnog rasta, društvo treba da planira i razvija interne kontrole povezujući ih u sistem koji će predstavljati primereni odgovor na rizike poslovanja. U suprotnom, društvo čije rastuće poslovanje nije praćeno odgovarajućom internom kontrolom može biti izloženo velikom riziku, pa i onom od nemogućnosti nastavka rada.

- Kada se kontrole uspostavljaju izolovano za pojedinačne procese, često se dešava da njihov efekat bude znatno niži od očekivanog zbog toga što prilikom uvođenja i primene nisu uzeti u obzir efekti koje one mogu imati na druge procese.

- Nepovezanost internih kontrola nosi rizik viših troškova i slabijih efekata umanjenja rizika radi kojih su i uspostavljene. Samo ako su integrisane u sistem, interne kontrole mogu da obezbede povećanje ukupne efikasnosti društva, a ocena njihovog funkcionisanja da pruži uveravanje da su rizici poslovanja ublaženi i da su u okviru opredeljene prihvatljivosti, te da će ciljevi i planovi društva biti ostvareni.

2) Zrelija faza razvoja društva, složenost njegovih procesa, veličina društva ili svi ovi faktori zajedno podrazumevaju i potrebni razvoj internih kontrola, njihovo integrisanje u sistem i konsolidovano praćenje funkcionisanja ovog sistema. U toj fazi razvoja, društvo treba da razmotri opravdanost potrebe uspostavljanja posebne funkcije koja objedinjuje praćenje funkcionisanja sistema internih kontrola. Bez obzira na opredeljeni način praćenja i integrisanja internih kontrola u sistem, odgovornost za njihovo efikasno funkcionisanje ostaje na izvršnom rukovodstvu.

Princip 25:

Jednom uspostavljenu internu kontrolu ili sistem internih kontrola treba neprestano, redovno, u utvrđenim periodima, ispitivati, ocenjivati i unapređivati u funkciji održavanja rizika u nivou opredeljene prihvatljivosti i uz što manje ukupne troškove.

Preporuke:

1) Funkcionisanje uspostavljene interne kontrole ili sistema internih kontrola, predmet je stalnog periodičnog praćenja i procene. Prilikom utvrđivanja dužine perioda između dve procene, treba uvažiti faktore kao što su složenost poslovanja, velike nedavne promene u svim ili nekim ključnim segmentima i prethodne informacije o značajnim rizicima.

Princip 26:

Društvo treba da obezbedi nadzor usklađenosti poslovanja sa zakonom i drugim pozitivnim propisima.

Preporuke:

1) U cilju zaštite od posledica neusklađenosti poslovanja društva sa pozitivnim propisima i internim aktima, društvo treba da uspostavi nadzor nad usklađenošću svoga poslovanja, uključujući i usklađenost sa kodeksom korporativnog upravljanja.

- Nadzor nad usklađenošću poslovanja treba da bude primeren veličini, složenosti i delatnosti društva, ali istovremeno treba da uzme u obzir planove rasta i razvoja društva i oceni meru u kojoj neusklađenost može da dovede u pitanje ostvarivanje ne samo tekućih, operativnih ciljeva, već i stabilnost i trajno poslovanje društva.

- Kod rizika neusklađenosti poslovanja posebno treba uzeti u razmatranje posledice i uticaj na reputaciju i slične aspekte koji se nepažljivom analizom i procenom rizika mogu prevideti ili neprimereno kvantifikovati.

2) U zrelijoj fazi razvoja, a posebno kada je reč o složenosti poslovnih procesa ili kada to zahteva priroda delatnosti, društvo treba da razmotri opravdanost uspostavljanja posebne funkcije za obavljanje nadzora nad usklađenošću poslovanja.

Princip 27:

Društvo treba, a javno društvo je obavezno da uspostavi funkciju interne revizije.

Preporuke:

1) Društvo treba da uspostavi funkciju interne revizije za pružanje nezavisnog, objektivnog uveravanja u primerenost procesa korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i internih kontrola društva.

2) Društvo treba da uspostavi funkciju interne revizije koja rukovodstvu, pored uveravanja, može da pruži i savetodavne usluge i objektivna, nezavisna mišljenja u vezi sa brojnim pitanjima procesa korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i internih kontrola, dodajući vrednost i doprinoseći povećanju ukupne efikasnosti i unapređenju društva.

3) Da bi interna revizija postigla puni efekat i postala izvor nove vrednosti za društvo, neophodno je da se ova funkcija uspostavi na principima koji obezbeđuju njen nezavisni položaj u društvu, objektivnost i profesionalnost u obavljanju poslova, kako uveravanja tako i savetodavnih aktivnosti. Odbor direktora odnosno nadzorni odbor treba da imenuje internog revizora, odobrava njegove aktivnosti, razmatra i ocenjuje njegove izveštaje. Nalazi i informacije koje su predmet izveštaja interne revizije, odboru direktora odnosno nadzornom odboru, treba da pružaju uveravanje u stanje poslovnog sistema i služe u donošenju odluka. Odbor direktora odnosno nadzorni odbor treba da bude izvor i garant nezavisnosti i širine ovlašćenja datih internoj reviziji, obezbeđujući da obuhvat interne revizije uvek bude dovoljan za ispunjenje njenih ciljeva.

4) Interna revizija društva deluje u skladu sa Međunarodnim okvirom profesionalne prakse (koji je razvio i trajno unapređuje Globalni institut internih revizora).

Princip 28:

Odbor direktora odnosno nadzorni odbor društva treba, a u javnom akcionarskom društvu je obavezan, da obrazuje komisiju za reviziju.

Preporuke:

1) Način na koji je uspostavljen interni nadzor determiniše kvalitet upravljanja i rukovođenja u jednom društvu i leži u korenima njegovog konačnog uspeha ili pada. Uspostavljeni sistemi (interne kontrole, upravljanja rizikom, kao i svi drugi sistemi upravljanja) imaju smisla samo ukoliko se primereno nadziru. Kako bi se pitanja nadzora blagovremeno i što potpunije našla i efikasno držala u fokusu društva, potrebno je da se njima bavi komisija za reviziju sastavljena od kompetentnih članova odbora direktora/nadzornog odbora, od kojih je bar jedan nezavisni član.

2) U nadležnosti komisije za reviziju treba da budu pitanja nadzora kao što su:

- uveravanje u funkcionalnost i efikasnost interne kontrole - pošto se delegiranjem ovlašćenja na izvršno rukovodstvo prenosi i deo odgovornosti, komisija za reviziju treba da se uveri da je ovo načelo odgovornosti dobro shvaćeno i da se sprovodi na svim nivoima u društvu, kao i da izvršno rukovodstvo raspolaže svim alatima neophodnim za preuzimanje ove odgovornosti. Komisija za reviziju treba da ima informacije o postojanju ozbiljnih kontrolnih problema;

- ocena procesa upravljanja rizikom - potrebno je da komisija za reviziju najmanje jednom godišnje razmotri i oceni upravljanje glavnim rizicima društva, način na koji ključni rizici utiču na uspostavljeni poslovni model, na povećanje ili na umanjenje mogućnosti stvaranja vrednosti. Komisija za reviziju mora imati informacije o specifičnim rizicima koji se tiču razvoja i strategije, kao i svih posebnih rizika vezanih za delatnost društva. Kao kriterijum za ocenu procesa upravljanja rizikom treba da služi prihvatljivost rizika koju je društvo definisalo razvijajući svoju poslovnu strategiju;

- ocena usklađenosti poslovanja - komisija za reviziju mora pribaviti informacije o postojanju kritičnih neusklađenosti;

- pitanja finansijskog izveštavanja i ocena adekvatnosti odgovarajućih računovodstvenih politika, njihove primene i izmena;

- aktivnosti interne revizije;

- pitanja u vezi sa angažovanjem eksternog revizora: izbor eksternog revizora za obavljanje revizije finansijskih izveštaja, utvrđivanje naknade za njegovo angažovanje, razmatranje i ocena postojanja uslova kojima se obezbeđuje nezavisnost i nepristrasnost eksternog revizora, komunikacija sa eksternim revizorom tokom angažovanja i druga pitanja koja su u vezi sa radom eksternog revizora.

3) O svim pitanjima nadzora kojima se bavi, komisija za reviziju izveštava odbor direktora/nadzorni odbor, koji ih razmatra, ocenjuje, uključuje u svoje izveštaje i uzima u obzir prilikom donošenja odluka.

4) Svi članovi odbora direktora odnosno nadzornog odbora treba da budu svesni da, i kada se pitanja nadzora dodeljuju u nadležnost komisiji za reviziju kao specijalizovanom telu, krajnja odgovornost za obezbeđenje adekvatnog nadzora ostaje na odboru direktora odnosno nadzornom odboru.

OBJAVLJIVANJE

Princip 29:

Društvo treba da identifikuje pravne poslove i pravne radnje sa povezanim licima, da obezbedi njihovo zaključivanje samo ukoliko nisu štetni za poslovanje društva i da uvede saglasnost nadležnog organa društva kao uslov punovažnosti ovih pravnih poslova i pravnih radnji, pri čemu odluka kojom se daje saglasnost treba da sadrži određene unapred propisane minimalne elemente.

Preporuke:

1) U cilju identifikovanja pravnih poslova sa povezanim licima, društvo prvo treba da sačini spisak lica povezanih sa društvom. Nakon toga, društvo treba stalno da proverava da li se pravni posao zaključuje sa tim licima (ili sa licima povezanim sa njima), da li preduzima pravne radnje prema tim licima (ili sa licima povezanim sa njima), da li se zaključuje pravni posao sa trećim licima, odnosno preduzima radnja prema trećim licima, ako je treće lice u finansijskom odnosu sa povezanim licima sa spiska (ili sa licima povezanim sa njima) i ako se može očekivati da postojanje tog odnosa utiče na njegovo postupanje, kao i da li se zaključuje pravni posao, odnosno preduzima pravna radnja iz koje treće lice ima ekonomski interes, ako je treće lice u finansijskom odnosu sa povezanim licima sa spiska (ili sa licima povezanim sa njima) i ako se može očekivati da postojanje tog odnosa utiče na njegovo postupanje.

2) Društvo treba da obezbedi da zaključeni pravni poslovi i preduzete pravne radnje sa povezanim licima ne budu štetni po njegovo poslovanje, kao i da budu zaključeni pod tržišnim uslovima (naročito u pogledu cene, rokova, kamata i drugih važnih uslova). U tom cilju

društvo može da angažuje nezavisnog spoljnog saradnika (procenitelja), koji će dati mišljenje o tome da ti poslovi i pravne radnje ispunjavaju navedene uslove.

3) U slučaju pravnih poslova i pravnih radnji sa povezanim licima koji se zaključuju unutar grupe povezanih društava (na primer, matično i zavisno društvo), oba društva moraju da vode računa o sopstvenim interesima, ali i o interesima drugog društva, imajući u vidu njihovu ekonomsku povezanost i uzajamnost rizika.

4) Pravni poslove i pravne radnje sa povezanim licima moraju da budu odobreni od strane odbora direktora, odnosno nadzornog odbora ili skupštine društva u skladu sa zakonom. Odluka (ili obaveštenje) o odobravanju pravnog posla sa povezanim licima treba da sadrži podatke o: stranama koje učestvuju u pravnom poslu ili pravnoj radnji sa navođenjem prirode i obima povezanosti, drugim licima koja imaju koristi od zaključenog pravnog posla ili preduzete pravne radnje (ukoliko ih ima), vrednosti pravnog posla ili pravne radnje, imovini i uslugama koje su uključene u taj pravni posao ili pravnu radnju, kao i svim drugim značajnim uslovima i odredbama koje se odnose na pravni posao ili pravnu radnju.

Princip 30:

Društvo treba da objavljuje sve pravne poslove i pravne radnje sa povezanim licima u određenom periodu.

Preporuke:

1) Društvo treba da u godišnji izveštaj o poslovanju uključi i informacije o zaključenim pravnim poslovima i preduzetim pravnim radnjama prema povezanim licima, koje kao minimum treba da obuhvate: spisak svih pravnih poslova i preduzetih pravnih radnji prema povezanim licima tokom prethodne poslovne godine, zatim uslove pod kojima su ti pravni poslovi zaključeni, odnosno pravne radnje preduzete, kao i od kog organa društva su odobreni.

2) Društva mogu, radi veće transparentnosti, da objavljuju i druge podatke o pravnim poslovima i pravnim radnjama sa povezanim licima, kao što su: odluke ili kopije zapisnika sa sednice organa koji je dao odobrenje na zaključenje konkretnih pravnih poslova, odnosno pravnih radnji sa povezanim licima, uključujući i rezultate glasanja, spisak lica koji ispunjavaju uslove da se eventualni pravni poslovi i pravne radnje koje bi društvo sa njima zaključilo ili prema njima preduzelo, smatraju poslovima sa povezanim licima, i sl.

3) Pored objavljivanja ovih informacija u godišnjem izveštaju o poslovanju, društva mogu ove informacije da uključe i u kvartalne i polugodišnje izveštaje o poslovanju.

ODNOS SA NOSIOCIMA INTERESA ZA POSLOVANJA DRUŠTVA

Princip 31:

U cilju održanja konkurentnosti u poslovanju i stalnom prilagođavanju na izmene u zahtevima tržišta, društvo treba da identifikuje i uspostavi dobar odnos sa ključnim nosiocima interesa za poslovanje društva, tako što će utvrditi njihove najvažnije interese u odnosu sa društvom, kao i interese samog društva u odnosu sa tim nosiocima interesa. U tom smislu društvo treba da prizna i obezbedi zaštitu prava nosilaca interesa koja su zasnovana na zakonu ili sporazumu.

Preporuke:

1) Organi upravljanja društva zajedno sa relevantnim stručnim službama društva bi trebalo da identifikuju ključne, ali i sve ostale, nosioce interesa za poslovanje društva, kao i međusobne interese.

2) Društvo bi trebalo da usvoji politiku koja bi definisala saradnju sa nosiocima interesa, a naročito način kojim se omogućava poštovanje legitimnih interesa i prava nosilaca interesa za poslovanje društva koja su zasnovana na zakonu ili sporazumu, kao i specifičnosti odnosa sa svakom grupom nosilaca interesa posebno.

3) Društvo treba da podstiče aktivnu saradnju sa nosiocima interesa u cilju unapređenja poslovanja i održivog rasta društva. Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor društva bi trebalo da vodi poslovanje i upravlja razvojem društva uzimajući u obzir i poštovanje i razvijanje odnosa sa nosiocima interesa.

4) Objavljivanje informacija može biti važan instrument odnosa društva prema nosiocima interesa za poslovanje društva. Sa druge strane, društvo bi trebalo da obezbedi mogućnost i adekvatne kanale za komunikaciju nosilaca interesa sa društvom, za slučaj povrede njihovih prava ili nekih drugih nepravilnosti u saradnji. Za te potrebe društvo može da odredi poseban organizacioni deo, ili određenu osobu, koja bi bila zadužena za komunikaciju sa predstavnicima nosilaca interesa.

Princip 32:

Društvo treba da vodi računa o specifičnostima i razvoju odnosa sa različitim nosiocima interesa za njegovo poslovanje, imajući pri tom u vidu sopstvene potrebe i karakteristike poslovanja, kao i posebne interese i potrebe svake grupe nosilaca interesa posebno.

Preporuke:

1) Društvo treba da, za potrebe unapređenja i razvoja odnosa sa drugim nosiocima interesa, napravi distinkciju između različitih kategorija nosilaca interesa i da definiše principe unapređenja odnosa posebno za svaku kategoriju nosilaca interesa.

2) Bitno je da se principi koji regulišu odnose za nosioce interesa uspostavljaju i primenjuju imajući u vidu različite potrebe i karakteristike svakog društva, kao i da društvo izabere ona pravila i principe koje smatra relevantnim i efikasnim za uređenje odnosa sa određenim nosiocima interesa.

3) U izgradnji odnosa sa nosiocima interesa društvo mora da identifikuje različite instrumente koji su dostupni za unapređenje i razvoj tih odnosa, koji po svojoj prirodi mogu biti pravni, finansijski, logistički ili organizacioni.

4) Svaka od kategorija nosilaca interesa zahteva posebna pravila, principe i instrumente u ostvarenju saradnje sa društvom.

Princip 33:

Dobra praksa korporativnog upravljanja zahteva društveno odgovorno poslovanje društva, uspostavljanje specifičnih i obavezujućih principa koji se odnose na zaštitu životne sredine i etičko ponašanje, kao i objavljivanje relevantnih informacija koje se odnose na sve društveno odgovorne aktivnosti koje društvo sprovodi.

Preporuke:

1) Poslovne aktivnosti društva treba da budu u skladu sa ekonomskom, pravnom, etičkom i filantropskom dimenzijom društveno odgovornog poslovanja.

2) Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da definiše principe društveno odgovornog poslovanja u internim aktima društva u skladu sa standardima i dobrom praksom u oblasti korporativno društvene odgovornosti.

3) Principe društveno odgovornog poslovanja društvo treba da objavljuje na svojoj internet stranici kako bi oni bili dostupni svim zainteresovanim licima.

4) Društvo, takođe, treba da objavljuje i sve informacije koje su vezane za društveno odgovorne aktivnosti koje sprovodi, kao i načine na koje se društvo u svom svakodnevnom poslovanju društveno odgovorno ponaša. Kroz objavljivanje relevantnih informacija o društveno odgovornom poslovanju društvo doprinosi izgradnji sopstvenog ugleda, ali i podizanju svesti o važnosti ovog pitanja za održivi rast i razvoj svakog pojedinačnog društva, kao i razvoj zajednice u kojoj ta društva posluju. Sve informacije o društveno odgovornom poslovanju društvo treba da saopšti široj javnosti u vidu godišnjeg izveštaja o društveno odgovornom poslovanju u okviru koga će biti sumirane sve društveno odgovorne aktivnosti društva, kao i nivo sredstava koji je utrošen za njihovu realizaciju i rezultati koji su tim aktivnostima postignuti. Informacije o pojedinačnim društveno odgovornim aktivnostima društvo treba da objavljuje kontinuirano na svojoj internet stranici.

GLAVA III

DODATNI PRINCIPI I PREPORUKE ZA JAVNA AKCIONARSKA DRUŠTVA

ODBOR DIREKTORA (NADZORNI ODBOR I IZVRŠNI DIREKTORI)

Princip 34:

Prilikom izbora načina glasanja za članove odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, društvo treba posebno da vodi računa o ograničenjima kumulativnog glasanja, kao i o tome da je direktno glasanje pravilo, a kumulativno glasanje izuzetak.

Preporuke:

1) Ako se društvo opredeli za kumulativno glasanje, odbor direktora, odnosno nadzorni odbor treba da sastavi uputstvo sa objašnjenjem kako se na optimalan način koristi pravo glasa kod kumulativnog glasanja. U uputstvu će se posebno navesti prava akcionara u slučaju kumulativnog glasanja, razlike u odnosu na direktno glasanje, kao i osnovne negativne posledice neoptimalnog korišćenja prava glasa. Cilj uputstva je zaštita neukih akcionara.

2) U cilju zaštite prava glasa manjinskih akcionara po osnovu kumulativnog glasanja, društvo treba svojim aktima da onemogući lako ukidanje kumulativnog glasanja, kao i smanjivanje broja članova odbora direktora (na primer, odredbama o kvorumu ili većini za odlučivanje).

Princip 35:

Skupština akcionarskog društva treba da vrši posrednu kontrolu naknada članovima odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnim direktorima i to prevashodno preko politike naknada i glasanja o planovima naknada zasnovanim na akcijama.

Preporuke:

1) Politika naknada članovima uprave i njena svaka značajnija promena treba da budu odvojene tačke dnevnog reda na godišnjoj sednici skupštine akcionarskog društva, kako bi se akcionarima pružila realna šansa da izraze svoja stanovišta i učestvuju u raspravi o politici naknada na osnovu detaljnih informacija.

2) Razmatranje politike naknada u društvu treba da bude obavezna tačka dnevnog reda na svakoj godišnjoj sednici.

3) Preporučuje se akcionarskim društvima da internim aktima bliže preciziraju načine ostvarivanja prava akcionara da o politici naknada odvojeno raspravljaju na skupštinskim sednicama.

4) Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor dostavlja skupštini izveštaj o politici naknada u društvu, o kome skupština glasa na godišnjoj sednici.

5) Skupština akcionarskog društva daje prethodnu saglasnost na sve planove naknada koji su zasnovani na akcijama.

- Nadležnost skupštine obuhvata obavezno odobravanje tri vrste planova: planove naknada za članove odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršne direktore, ako se naknada sastoji u akcijama, akcijskim opcijama ili drugim pravima za sticanje akcija; planove kod kojih visina naknade članovima odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnim direktorima zavisi od kretanja cena akcija; i druge dugoročne podsticajne planove namenjene direktorima, koji nisu pod sličnim uslovima ponuđeni svim drugim zaposlenima u društvu.

- Akcionarima se mora obezbediti: celovit tekst plana naknada zasnovanih na akcijama ili opis njegovih osnovnih uslova; informacija o personalnom domenu primene plana; opis odnosa plana naknada zasnovanih na akcijama sa politikom naknada u društvu; informacija o tome kako društvo namerava da obezbedi akcije neophodne da bi se odgovorilo obavezama iz plana naknada, sa posebnom naznakom da li društvo namerava da kupi neophodne akcije na tržištu, da li ima sopstvene akcije koje će iskoristiti u te svrhe ili će emitovati nove akcije; i informacija o troškovima plana za društvo imajući u vidu njegovu nameravanu primenu. Sve ove informacije se objavljuju na internet stranici društva.

- Svaka značajnija promena plana naknada zasnovanih na akcijama treba da bude prethodno odobrena od strane skupštine. Akcionari moraju biti upoznati sa celovitim tekstom predloženih promena, a predlog mora da prati obrazloženje posledica predloženih promena.

- Skupština akcionarskog društva treba da odredi krajnji rok za primenu plana naknada zasnovanih na akcijama, u okviru koga nadležan organ za naknadu direktora može da utvrdi ove vrste naknade pojedinačnim direktorima.

- Skupština obavezno daje prethodnu saglasnost za: određivanje najvećeg broja akcija koje se mogu dati članovima odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnim

direktorima korišćenjem akcijskih opcija; utvrđivanje osnovnih uslova pod kojima se može dobiti naknada u akcijskim opcijama; određivanje uslova pod kojima akcijske opcije mogu biti iskorišćene; odobravanje uslova za bilo koju naknadnu promenu cene po kojoj se akcijska opcija može iskoristiti; opcijski sporazum sa popustom prema kome se daju prava na upis akcija po ceni nižoj od njihove tržišne vrednosti akcija na dan kada se utvrđuje cena, ili nižoj od prosečne tržišne vrednosti određen broj dana pre dana kada je utvrđena cena po kojoj se mogu iskoristiti prava iz opcije.

- Saglasnost skupštine se ne traži za: planove naknada zasnovanih na akcijama u kojima pod sličnim uslovima učestvuju i zaposleni društva ili zaposleni bilo kog njemu zavisnog društva; planove naknada u akcijama ili opcijama koji se nude određenim licima kako bi se oni finansijski podstakli da sa društvom zaključe ugovor o radu; *ex post* naknade u kontekstu statusnih promena; planove naknada na koje se primenjuju posebni poreskoppravni propisi; planove koji su generalno dostupni akcionarima društva; i planove koji samo daju pravo zaposlenima, članovima odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnim direktorima i drugim pružaocima usluga da kupe akcije društva po važećoj tržišnoj ceni.

6) Skupština akcionarskog društva ne treba da odlučuje o individualnim naknadama izvršnim direktorima u dvodnomnom sistemu upravljanja.

Princip 36:

Društva treba da objavljuju sve informacije o naknadama članovima odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnim direktorima za koje se očekuje da bi ih investitori razumno zahtevali, kako bi mogli da izvrše pravilnu evaluaciju njihove adekvatnosti.

Preporuke:

1) Objavljivanje naknade članovima odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnim direktorima treba da se zasniva na principima istinitosti, potpunosti, obrazloženosti, jasnosti, preciznosti, standardizovanosti, individualizacije, lake dostupnosti, pravovremenosti i stalnog prilagođavanja.

2) Pored objavljivanja relevantnih informacija o trenutnoj naknadi članovima uprave, preporučuje se i objavljivanje podataka o naknadama članovima odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnim direktorima u prethodnih nekoliko godina, kao i objavljivanje naknade direktora u drugim sličnim (uporedivim) društvima ako su ti podaci javno dostupni.

3) Svaku objavljenu bitnu informaciju o naknadama treba obrazložiti.

4) Sve informacije o naknadama treba da budu jasne, precizne i lako razumljive.

5) Društva treba da objavljuju informacije o naknadama u istoj formi, čime bi bila obezbeđena ujednačenost objavljenih podataka. Preporučuje se tabelarno i grafičko prikazivanje najznačajnijih informacija o naknadama.

6) Sve naknade se obavezno izražavaju i u novčanoj protivvrednosti.

7) Odbor direktora odnosno nadzorni odbor treba da objavljuje naknade svakom članu odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnim direktorima. Pored toga, odbor direktora odnosno nadzorni odbor trebalo bi da, u skladu sa najboljom praksom, objavljuje naknade za pet najplaćenijih direktora u društvu, bez obzira da li su članovi nekih od pomenutih organa.

8) Društva treba da objavljuju izveštaj o politici naknada. Ovim izveštajem odbor direktora, odnosno nadzorni odbor informiše skupštinu akcionarskog društva, a posredno i zainteresovanu javnost, o principijelnim stavovima u pogledu raznovrsnih pitanja od značaja za određivanje budućih naknada u društvu.

9) Individualne naknade članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnih direktora trebalo bi, u skladu sa najboljom praksom, da se objavljuju u ukupnom iznosu i raščlanjene na delove.

10) Pored objavljivanja izveštaja o naknadama i individualnih naknada članovima odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnim direktorima, preporučuje se objavljivanje i drugih relevantnih informacija, koje se mogu dovesti u direktnu ili indirektnu vezu sa naknadama, poput: podataka koji se odnose na komisiju za naknade (spisak svih članova, njihovi predlozi, mišljenja i preporuke, promene faktora koji utiču na nezavisnost člana komisije, unakrsno članstvo, i sl.), informacije koje se odnose na postupak utvrđivanja

naknada, broja i procenta akcija koje svaki od direktora poseduje u akcionarskom društvu, značajnijih ugovora koje su članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršni direktori zaključili sa akcionarskim društvom i razloga za ugovaranje varijabilnih naknada sa nezavisnim članovima upravnog odbora, odnosno nadzornog odbora.

11) U svakom slučaju, podatke o naknadama treba periodično objavljivati, a kao najbolja praksa se preporučuje kontinuirano objavljivanje informacija.

12) Sve informacije o naknadama članovima odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnim direktorima za prethodnu poslovnu godinu treba da budu sastavni deo finansijskih izveštaja, u okviru izveštaja o naknadama, koji se podnose godišnjoj skupštini. Ove informacije treba da budu objavljene u skladu sa zakonom koji uređuje tržište hartija od vrednosti.

13) Podatke o naknadama treba objavljivati i na internet stranici društva, treba ih učiniti dostupnim akcionarima u sedištu društva i dostaviti zakonom određenim telima, odnosno licima (Komisiji za hartije od vrednosti, regulisanom tržištu, odnosno multilateralnoj trgovačkoj platformi i brokersko-dilerskom društvu).

OBJAVLJIVANJE

Princip 37:

Pored zakonski obaveznih elemenata i načina objavljivanja informacija, društva treba dodatno da propišu i detaljnije urede principe, postupak i elemente objavljivanja i drugih podataka značajnih za akcionare i javnost, tako što će usvojiti posebnu politiku objavljivanja.

Preporuke:

1) U cilju veće transparentnosti poslovanja i bolje informisanosti akcionara, drugih nosilaca interesa poslovanja, nadležnih organa i javnosti, društvo može da propiše i primenjuje strože obaveze u vezi sa objavljivanjem od onih koje su propisane zakonom.

2) Društvo treba da usvoji politiku objavljivanja, koja treba da bude javno dostupna i da sadrži pravila, principe, mehanizme sprovođenja, kao i elemente koji će biti predmet objavljivanja.

3) Pravila i principi sadržani u politici objavljivanja treba da obezbede da sve relevantne informacije o poslovanju društva kao i sve okolnosti koje mogu da imaju uticaj na poslovanje i na cenu akcija i drugih serijskih hartija od vrednosti društva, budu tačno, potpuno i blagovremeno objavljene, kao i da budu na jednak način dostupne svim učesnicima na tržištu.

4) Prilikom objavljivanja informacija društvo treba da omogući ravnopravan tretman svih korisnika informacija, i da u tom smislu ne daje prednost nijednoj grupi učesnika na tržištu.

5) Pravila politike objavljivanja treba da obezbede da sve informacije koje su planirane za objavljivanje budu objavljene u najkraćem mogućem periodu, a u tom smislu treba propisati i posebna pravila za elektronsko objavljivanje. Društvo treba da omogući da su objavljene informacije dostupne svim članovima u isto vreme i po razumnoj ceni. Društvo treba da organizuje svoju internet stranicu u skladu sa pravilima politike objavljivanja, kako bi se informacije koje se objavljuju i na taj način učinile dostupnim javnosti.

6) Politika objavljivanja društva treba da bude javno dostupna i treba da sadrži kriterijume za definisanje sledećih kategorija: poverljivih informacija, određivanje materijalnih informacija (informacija koje mogu biti od uticaja na cenu hartija od vrednosti) i pravila o privilegovanim informacijama i postupanju insajdera prilikom trgovanja hartijama od vrednosti društva.

Princip 38:

Društva treba da putem finansijskih, poslovnih i drugih periodičnih izveštavanja obezbede objavljivanje svih bitnih informacija koje se odnose na sledeće oblasti: poslovni ciljevi i ostvarivanje poslovne strategije, finansijski i poslovni rezultati društva, vlasnička struktura, struktura organa upravljanja i izvršnog rukovodstva sa principima za izbor i određivanje naknada, praksa i struktura sistema korporativnog upravljanja, pitanja od značaja za nosioce rizika poslovanja društva i pitanja identifikovanja i upravljanja potencijalnim rizicima za poslovanje društva.

Preporuke:

1) Društvo treba da definiše strukturu i bitne elemente objavljivanja, tako što će utvrditi na koji način će se objavljivati informacije za određene oblasti. U najvećem delu objavljivanje će se ostvarivati putem finansijskih, poslovnih i periodičnih izveštaja, koji će imati jasno definisanu sadržinu, način i dinamiku objavljivanja.

2) Društvo treba da odredi dinamiku i stepen objavljivanja informacija koje se odnose na ostvarivanje strategije u određenom periodu, ostvarivanje usvojenih poslovnih ciljeva kao i najvažnijih poslovnih aktivnosti. Pored navedenog, društva mogu da objavljuju i ciljeve i politike koje se odnose na poslovnu etiku, zaštitu životne sredine i druge elemente društveno odgovornog poslovanja.

3) Prilikom objavljivanja finansijskih i poslovnih rezultata naročito je važno da se prezentuju i informacije koje mogu da ukažu na buduće rezultate društva, zatim informacije koje na sveobuhvatan način prikazuju transakcije među povezanim društvima (ukoliko ih ima) u cilju ukazivanja na potencijalne obaveze koje mogu da utiču na budući rezultat poslovanja.

4) Objavljivanje vlasničke strukture se najčešće odnosi na podatke o velikim akcionarima koji mogu da kontrolišu društvo putem glasačkih prava, određenih sporazuma, značajnih odnosa uzajamnog učešća u osnovnom kapitalu i sl. U cilju kontrole zakonskih pravila, identifikovanja potencijalnih sukoba interesa, transakcija povezanih lica kao i protivzakonite trgovine akcijama na osnovu poverljivih informacija preporučuje se, kada je to moguće, da se informacije o nominalnim akcionarima dopune i informacijama o stvarnim akcionarima.

5) Društva treba da objavljuju na koji način sprovode dobru praksu korporativnog upravljanja i kako je uređena struktura sistema korporativnog upravljanja, i to kao obavezan deo godišnjeg izveštaja o poslovanju. Objavljivanje ovih podataka je moguće primenjivati i šire kroz informacije o strukturi upravljanja i drugih politika društava.

6) Društva mogu da objavljuju i podatke koji se odnose na druge nosioce rizika poslovanja društva (zaposleni, poverioci, dobavljači, lokalna zajednica i dr.) koji se mogu odraziti i na poslovanje i rezultate samog društva. Najčešće se objavljivanje u ovom segmentu odnosi na zaposlene, gde se posebno objavljuje politika ljudskih resursa, programi razvoja, obuke i sl.

7) Društvo može da objavi na svojoj internet stranici kalendar poslovnih događaja za narednu godinu, gde će informisati sve zainteresovane učesnike na tržištu o planiranim događajima (očekivani datumi za održavanje sednica skupštine, dinamika sednica drugih organa i drugih događaja koje društvo smatra značajnim).

DEO DRUGI

DODATNI PRINCIPI I PREPORUKE ZA PORODIČNA DRUŠTVA KAPITALA

Porodična društva predstavljaju veliki procenat ukupnog broja privrednih društava i pružaju značajan doprinos rastu privrede i zapošljavanju radne snage. Nastanak, rast i održivost ovih privrednih društava od velikog su značaja za uspeh nacionalne ekonomije. Uprkos značaju za ekonomiju koji neosporno imaju, ova privredna društva, za razliku od javnih akcionarskih društava, nisu bila u fokusu zakonodavca, kao i drugih regulatora u oblasti upravljanja kompanijom. Zato je cilj ovog Kodeksa korporativnog upravljanja da društvima u porodičnom vlasništvu pruži podršku i smernice na putu transformacije iz male porodične radnje u komšiluku do kompanije koja je ozbiljan regionalni igrač.

Postoje tri osnovna organizaciona zahteva koja porodična društva treba da uzmu u obzir, ako žele da uspešno reše izazove koje donosi rast i da ostanu dugoročno održiva. Prvo, porodična društva moraju da nauče da regrutuju i zadrže najbolje ljude za porodični biznis. Drugo, ona moraju biti u stanju da razviju kulturu poverenja i transparentnosti. Konačno, ona moraju da definišu logičnu i efikasnu organizacionu strukturu. Korporativno upravljanje može ovim društvima da pomogne u rešavanju svakog od ova tri izazova. Generalno, sistem korporativnog upravljanja u porodičnom društvu bi trebalo da obezbedi: odgovornost, transparentnost, kontinuitet, efikasnost i pravičan tretman svih članova, odnosno akcionara/investitora (i porodice i ne-porodice). Specifični problemi kojima se bavi korporativno upravljanje su: nasleđivanje, zapošljavanje članova porodice, sistem

nagrađivanja menadžera koji su članovi porodice, motivacioni mehanizmi za profesionalce koji nisu članovi porodice, tretman eksternih investitora, formalnosti i uloga porodice u društvu na dugi rok.

Struktura principa u ovom Kodeksu podrazumeva primenu opštih principa koji se odnose na sva privredna društva i primenljivi su za sve u zavisnosti od njihove veličine ("Principi i preporuke za sva društva kapitala" i "Dodatni principi i preporuke za velika društva kapitala i javna akcionarska društva"). Postepenom implementacijom opštih principa, porodična društva se dalje usmeravaju na segment "Dodatni principi i preporuke za porodična društva kapitala" koji se odnosi na specifičnosti korporativnog upravljanja u porodičnim društvima i može se posmatrati kao upravljačka mapa za planiranje i razvoj porodičnog društva u toku svog životnog ciklusa.

Princip 1:

Prenos upravljanja društvom sa generacije na generaciju treba pažljivo i na vreme planirati.

Preporuke:

1) Porodica mora da ima plan nasleđivanja i plan nasleđivanja u vanrednim situacijama (podrazumeva način postupanja u iznenadnoj situaciji kada član postane sprečen da upravlja društvom i poslovanjem).

- Odlaganje planiranja sukcesije visokih rukovodilaca do poslednjeg trenutka dovodi do krize i jedan je od razloga što većina porodičnih društava nestaje pre nego što dođe do treće generacije.

2) Plan nasleđivanja obavezno mora da reguliše kriterijume za izbor naslednika, finansijske, nasledno-pravne i poreske implikacije prenosa upravljanja, kao i sam postupak.

- Porodični protokol treba da definiše kriterijume za odlučivanje ko će biti naslednik u slučaju da više članova porodice koji imaju sve potrebne kvalifikacije pretenduju na isto mesto. Kandidati iz porodice treba da budu podvrgnuti istim tržišnim uslovima kao i profesionalci koji bi konkurisali na rukovodeća mesta.

- Menadžerski ugovori koje zaključuju članovi porodice sa društvom treba da budu isti kao i oni koji se zaključuju između izvršnih direktora koji nisu članovi porodice i društva.

3) Prenos znanja i priprema naslednika je proces koji traje i koji treba pažljivo i na vreme isplanirati.

4) Da bi plan nasleđivanja bio kompletan, on treba da uključuje i politiku zapošljavanja članova porodice.

- Politika zapošljavanja članova porodice treba da navede koje poslove mogu da obavljaju članovi porodice u kompaniji, pod kojim uslovima, kako se pripremaju članovi porodice za porodični biznis, koje uslove treba da ispune profesionalci na izvršnim pozicijama, koji su kriterijumi za politiku nagrađivanja (naročito za članove porodice koji su aktivno uključeni u porodični biznis), pod kojim uslovima bračni drugovi članova porodice (i njihova porodica) mogu da rade u kompaniji, kada članovi porodice treba da odu u penziju, pod kojim uslovima kompanija može da ulazi u pravne poslove sa članovima porodice itd.

- Ova politika treba da obuhvati i tretman zaposlenih članova porodice u odnosu na zaposlene koji nisu članovi porodice.

Princip 2:

Društvo treba da osnuje porodičnu skupštinu, koja okuplja sve članove porodice u formalni forum za diskusiju o poslovnim pitanjima, kao i o porodičnim pitanjima koja mogu da utiču na poslovanje društva.

Preporuke:

1) Svrha porodične skupštine je da jača jedinstvo među članovima porodice, da omogući razmenu znanja među članovima porodice, da upozna sve članove porodice sa poslovanjem društva te da izoluje porodična od poslovnih pitanja.

- U prvoj generaciji porodičnu skupštinu zamenjuju neformalni porodični sastanci. Kako porodica i društvo postaju složeniji, osnivanje porodične skupštine postaje nužno.

2) Porodična skupština okuplja samo članove porodice i njen sastav zavisi od karakteristika same porodice.

3) U nadležnost porodične skupštine ulaze teme koje se tiču odnosa porodice i društva, kao i teme koje se tiču isključivo porodice.

- U porodičnom protokolu potrebno je predvideti postupak koji jasno definiše o čemu i na koji način ovo telo može da donese konačnu odluku.

4) Porodična skupština treba da ima svoj pravilnik koji će regulisati svrhu ovog tela, članstvo, sednice, organizaciju i obaveze predsednika porodične skupštine.

Princip 3:

Kada porodična skupština postane preglomazna, onda društvo treba da osnuje porodični savet čija je svrha da pojednostavi komunikaciju između društva i porodice, tj. odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i izvršnih direktora i porodične skupštine.

Preporuke:

1) Porodični savet se po pravilu osniva kada porodična skupština postane preglomazna da bi efikasno komunicirala sa upravljačkim i poslovnim telima društva (na primer kada porodica ima više od 30 članova).

2) Glavni zadatak porodičnog saveta je efikasna komunikacija između porodice i društva. On treba da odobri porodični protokol kao i da odlučuje o imovini društva i imovini porodice.

3) Porodični savet čine članovi porodice koje je izabrala porodična skupština. Porodica definiše kriterijume za izbor u porodični savet.

4) Porodični protokol treba da definiše sastav, nadležnosti i proceduru za donošenje odluka porodičnog saveta.

5) Članovi porodice ne smeju davati instrukcije izvršnim direktorima mimo uspostavljenih formalnih organa porodičnog upravljanja (porodična skupština i porodični savet).

6) Zavisno od veličine porodice i veličine i složenosti društva, društvo može da osnuje i druga tela za razmatranje, upravljanje i odlučivanje o određenim poverenim pitanjima. To mogu biti porodična kancelarija koja je zadužena za investicione i administrativne poslove, komisija za obrazovanje, stručno usavršavanje i planiranje karijere, komisija za pitanja učešća u osnovnom kapitalu društva i druga tela.

Princip 4:

Društvo treba da usvoji porodični protokol koji će definisati ciljeve i vrednosti porodice, najvažnije mehanizme porodičnog upravljanja i najvažnije mehanizme korporativnog upravljanja kao i odnos između njih.

Preporuke:

1) Porodični protokol je temelj korporativne vizije i osnov od koga kreće odbor direktora prilikom izrade strategije društva.

2) Preporučljivo je da porodični protokol bude pravno obavezujući.

3) Porodični protokol treba da formalno definiše nadležnosti i oblasti odlučivanja koje su dodeljeni porodici. Ipak, nivo detaljnosti ovog protokola treba pažljivo razmotriti, kako ne bi postao ograničavajući faktor upravljanja.

Princip 5:

Neophodno je da se ustanove načini komunikacije i rešavanja sukoba u porodici.

Preporuke:

1) Osnova dobrog porodičnog upravljanja je dobra komunikacija.

2) Neformalna i formalna komunikacija treba da se dopunjuju. Ovo se naročito odnosi na pitanja o kojima postoje neslaganja među članovima porodice, ili na osetljiva pitanja kao što je odluka o tome ko će naslediti osnivača na čelu društva.

3) Ponekad je potrebno odrediti i kanal komunikacije između porodice i javnosti.

DEO TREĆI

DODATNI PRINCIPI I PREPORUKE ZA DRUŠTVA KAPITALA U KOJIMA JE DRŽAVA ČLAN

Upravljanje društvima u kojima je država vlasnik se u osnovi ne razlikuje mnogo od upravljanja društvima u vlasništvu privatnog sektora. Isti ekonomski zakoni važe u oba slučaja. Ovo se naročito odnosi na društva u kojima je država vlasnik, a koja su listirana na

nekom organizovanom tržištu kapitala, kao i na društva sa mešovitim kapitalom - državnim i privatnim.

Specifični izazovi korporativnog upravljanja sa kojima se društva u kojima je država vlasnik susreću proističu pre svega iz činjenice da je država u isto vreme vlasnik značajnih učesnika na tržištu i regulator tržišta. Država je u poziciji da utiče na tržišne uslove i da društva u kojima je član stavlja u povlašćen položaj u odnosu na društva koja su isključivo u vlasništvu privatnog sektora. Državna preduzeća su često zaštićena od dve osnovne pretnje koje su suštinske za politiku upravljanja, odnosno ta preduzeća u praksi ne idu u stečaj niti im stvarno preti opasnost od preuzimanja, čime se bitno umanjuje odgovornost njihovih organa upravljanja i menadžmenta. Ova preduzeća se često sreću sa problemom politički motivisanog vlasničkog uticaja, koji sledi kratkoročne političke ciljeve partije na vlasti, kao i sa pojavom pasivnog ponašanja države kao vlasnika. Iskustvo je pokazalo da se društva u kojima je država vlasnik suočavaju i sa nejasnim ciljevima vlasnika, jer ova društva za cilj nemaju samo ostvarivanje profita, već i ostvarivanje socijalnih, političkih, ciljeva u oblasti zapošljavanja, kontrole cena, ostvarivanja regionalnog razvoja i slično. Rezultanta svih ovih uticaja slabi odgovornost i negativno se odražava na motivaciju upravnih odbora i menadžera društava u kojima je država vlasnik.

Često su loši ekonomski rezultati društava u kojima je država vlasnik, rezultat fundamentalnih problema u upravljanju tim privrednim društvima: netransparentno poslovanje (izveštavanje je po pravilu usmereno ka onom telu države koje nadzire konkretno društvo i koje je često i samo uključeno u njegovo operativno i strateško upravljanje), neprofesionalni upravni odbori i slično. S druge strane, dobro korporativno upravljanje omogućava državi da bolje štiti svoju imovinu, poveća vrednost državnih preduzeća i učini ih privlačnijim za strateške partnere i investitore. To će se pozitivno odraziti i na budžetske prihode.

Principi i preporuke sadržani u prvom delu Kodeksa u okviru sva tri poglavlja, primenjuju se i na društva u kojima je država vlasnik u zavisnosti od njihove veličine i od toga da li je društvo listirano ili ne. U ovom delu Kodeksa oni su dopunjeni principima i preporukama korporativnog upravljanja koji su specifični za ovaj oblik društava. Zato društva primenjuju kumulativno principe i preporuke iz prvog i trećeg dela Kodeksa.

PRINCIPI I PREPORUKE ZA DRŽAVU

Princip 1:

Neophodno je da se potpuno razdvoji uloga države kao regulatora tržišta i uloga države kao člana društava da bi se izbegli tržišni poremećaji i da bi se omogućila efikasna tržišna utakmica sa privatnim sektorom.

Preporuke:

1) Ako je država u isto vreme član, odnosno akcionar jednog od učesnika na tržištu i regulator tržišta, ona je u poziciji da utiče na tržišne uslove i da društva u kojima je član stavlja u povlašćen položaj u odnosu na društva koja su isključivo u vlasništvu privatnog sektora. Ovo treba sprečiti izgradnjom i pravilnom primenom regulatornog i organizacionog okvira za društva u kojima je država vlasnik a koji će obezbediti jednake tržišne uslove za sva društva bez obzira na njihovu vlasničku strukturu.

2) Kada država zahteva od društava u kojima je ona član da ispune neke ciljeve javnog sektora (socijalne, ciljeve ekonomske politike itd), takav zahtev treba da bude predviđen adekvatnim pravnim propisima i javno objavljen. Takođe, država treba da jasno identifikuje, javno objavi i iz budžeta alocira naknade za sve troškove koji su neophodni za ispunjenje takvog zahteva. Naknade iz budžeta moraju imati pravni osnov u adekvatnim pravnim propisima ili u javno dostupnim ugovorima.

3) Društva u kojima je država član ne smeju biti izuzeta od opšte primene pravnih propisa. U tom smislu, strana koja smatra da joj je neko pravo povređeno od strane države kao člana ili društva u kojem je država član, mora biti u mogućnosti da zatraži sudsku zaštitu i da u tom postupku bude tretirana na pravedan i fer način.

4) Društva u kojima je država član bi trebalo da imaju pristup finansijama pod tržišnim uslovima, a država bi trebalo da izbegava davanje subvencija, garancija i drugih instrumenata

finansiranja društva u kome je član. Država treba da uvek ima na umu da se finansijsko privilegovanje društva u kome je država član negativno odražava na poštnu tržišnu utakmicu, odnosno lojalnu konkurenciju koja posluje u skladu sa propisima. U tom smislu, neophodno je da se prema poveriocima postavi jasno razgraničenje između države i društva u kome je država član. Neophodno je razviti mehanizme koji će kontrolisati sukobe interesa između društava i banaka u kojima je država član.

Princip 2:

Država treba da razvije vlasničku politiku koja bi definisala opravdanje i svrhu državnog vlasništva, ciljeve državnog vlasništva, ulogu države u korporativnom upravljanju društva u kojem je država član i način na koji će država implementirati svoju vlasničku politiku.

Preporuke:

1) Država treba da izbegava veliki broj kontradiktornih ciljeva, koji često rezultiraju ili pasivnim ponašanjem države u obavljanju svojih vlasničkih funkcija ili intervencionističkim ponašanjem.

2) Država treba da definiše svoje vlasničke ciljeve (kako ekonomske tako i one koji imaju socijalni aspekt), da navede koji su joj ciljevi prioritetni, koji ciljevi međusobno isključuju jedni druge i kako će država rešavati konflikte između različitih ciljeva.

3) Prilikom definisanja vlasničke politike država treba da se ograniči na precizno definisanje: vlasničke strategije, postupka imenovanja članova odbora direktora i efektivno vršenje vlasničkih prava. Država treba da se uzdrži od mešanja u operativna pitanja društva koje treba da ostanu u nadležnosti korporativnih organa društva.

4) Vlasnička politika treba da bude razvijena kroz javne konsultacije, da bude konzistentna, da se ne menja često, da bude javno dostupna (npr. putem Internet stranice) i da se efektivno primenjuje.

Princip 3:

Unutar državne administracije potrebno je identifikovati telo koje će biti odgovorno za vršenje članskih prava države u društvima u kojima je država vlasnik.

Preporuke:

1) Najjednostavniji pristup je da se funkcija vršenja članskih prava u društvima u kojima je država vlasnik centralizuje te da je vrši jedno telo unutar jednog ministarstva. Centralizacija bi obezbedila: standardizaciju politika i procedura, konzistentnu primenu vlasničke politike, jačanje neophodne ekspertize unutar državne administracije, efikasnije komuniciranje sa različitim ministarstvima i drugim državnim telima, sveobuhvatno izveštavanje o svim društvima koja su u državnom vlasništvu itd.

2) Alternativno, neophodno je makar osnovati koordinaciono telo koje bi bilo spona između različitih organa tj. tela državne administracije koja su uključena u upravljanje društvima u kojima je država član.

3) Ovo telo bi trebalo da bude nadležno za: prikupljanje informacija o svim društvima u kojima je država član; analizu tih informacija; savetovanje države u pogledu regulative, politika i postupaka koji se tiču svih društava u vlasništvu države; imenovanje i razrešenje članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora u društvima u kojima je država član; pomoć u definisanju merljivih ciljeva upravi društava u kojima je država član; nadzor nad poslovanjem društava u kojima je država član i izveštavanje države i javnosti.

4) Uputstva koja telo, koje vrši članska prava države u društvima u kojima je država vlasnik, daje odborima direktora, odnosno nadzornim odborima tih društava, treba da budu svedena na minimum i limitirana na strateške odluke i osnovne politike.

5) Telo koje članska prava države u društvima u kojima je država vlasnik, treba da bude nezavisno, fleksibilno i sastavljeno od stručnjaka koji poseduju različita znanja koja su potrebna za efektivno upravljanje portfolijom državnog vlasništva (ili da ima budžet da po potrebi angažuje takve stručnjake). To telo treba da bude odgovorno Narodnoj skupštini Republike Srbije, kao i da ima jasno definisane odnose sa relevantnim javnim telima, uključujući državne revizorske institucije. Preporučuje se osnivanje komisije unutar Narodne skupštine koja bi bila zadužena za praćenje društava u kojima je država član.

6) Naročito je važno jasno razgraničiti nadležnosti tela koje vrši članska prava države u društvima u kojima je država vlasnik, sa jedne strane i tela koja su odgovorna za sprovođenje socijalne ili ekonomske politike države kroz društva u kojima je država vlasnik sa druge strane.

7) Telo koje vrši članska prava države u društvima u kojima je država vlasnik, treba da razvije dobar sistem izveštavanja u tim društvima kako bi bilo u mogućnosti da prati poslovanje tih društava, da oceni efikasnost uprave i da nadzire u kojoj meri društva ostvaruju zadate ciljeve.

Princip 4:

U društvima u kojima je država jedan od članova, država treba da obezbedi jednak tretman svih članova i jednak pristup korporativnim informacijama.

Preporuke:

1) Država ne sme da bude viđena kao netransparentan, nepredvidljiv i nefer član. Poštovanje prava manjinskih članova će pozitivno uticati na vrednost društva i mogućnost države da i u budućnosti proda državne udele privatnom sektoru.

2) Država ne sme da zloupotrebljava poziciju kontrolnog člana da bi ostvarivala ciljeve koji nisu u interesu društva ili na štetu ostalih članova tog društva. Mehanizmi korporativnog upravljanja koji to mogu da obezbede su, primera radi: veća transparentnost, dužnost lojalnosti i dužnost pažnje članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, kvalifikovana većina za usvajanje određenih odluka skupštine društva itd.

3) Država treba da ograniči upotrebu zlatnih akcija, ugovore među članovima i slične mehanizme koji joj omogućavaju da vrši uticaj na društvo u kome je član, a koji nije srazmeran njenom udelu u osnovnom kapitalu.

4) Država treba da razvije aktivnu i efikasnu komunikaciju i sistem konsultacija sa ostalim članovima. Takođe, dobra praksa korporativnog upravljanja nalaže da država podstiče manjinske članove da se aktivno uključe u korporativno upravljanje u društvima u kojima je država član koristeći adekvatne mehanizme korporativnog upravljanja (kumulativno glasanje, pravo veta na neke strateške odluke itd).

5) Društvo u kome je država jedan od članova bi trebalo da ima usvojenu politiku dividendi koja bi trebalo da bude javna i primenjivana. Odluku o dividendama treba da odobri skupština (eventualno odbor direktora, odnosno nadzorni odbor) nakon što analizira potrebne investicije. Treba izbegavati diskrecionu isplatu dividendi državi, jer ona ograničava planiranje i investicionu politiku ovih društava. Korišćenje sredstava društva u državnom vlasništvu za direktno ili indirektno finansiranje političkih aktivnosti treba izbeći.

Princip 5:

Telo koje će biti odgovorno za vršenje članskih prava države u društvima u kojima je država vlasnik treba da razvije mehanizam doslednog i objedinjenog izveštavanja o društvima u državnom vlasništvu i da godišnje objavljuje te izveštaje.

Preporuke:

1) Bez obzira na to da li je društvo u kojem je država član javno ili nejavno, ono treba da objavljuje svoje finansijske i nefinansijske informacije u skladu sa dobrom praksom korporativnog upravljanja koje važe za privatni sektor, a naročito javna akcionarska društva. U tom smislu, izveštaji treba da sadrže ključne ciljeve koje društvo u kojem je država član treba da ostvari, finansijske izveštaje, napomene uz finansijske izveštaje, mišljenje revizora, kao i izveštaj o poslovanju odbora direktora. Izveštaji takođe treba da sadrže racio analizu finansijskih izveštaja i analizu glavnih rizika kojima je društvo u kojem je država član izloženo. Pored toga, društva u kojima je država vlasnik treba da objave i neke specifične informacija kao što su: socijalna davanja, troškovi takvih davanja, državne subvencije, garancije i druga državna finansijska pomoć, itd.

2) Izveštaji treba da budu dostupni Narodnoj skupštini, medijima i najširoj javnosti. Oni treba da budu predstavljeni na jasan i jednostavan način kako bi šira javnost bila u mogućnosti da se upozna sa poslovanjem društava u kojima je država član. Takođe, izveštaji bi trebalo da budu i zbirni i individualni (za pojedinačna društva u kojima je država član).

3) U većim društvima u kojima je država član, kao i u svim društvima u kojima je država član a koja obavljaju delatnost od posebnog javnog značaja, neophodno je obaviti nezavisnu

godišnju eksternu reviziju u skladu sa zakonom i međunarodnim standardima revizije. Postojanje specifičnih državnih kontrolnih procedura (npr. budžetske revizije) nije zamena za eksternu reviziju.

4) Nezavisna eksterna revizija društava u kojima je država član treba da bude podložna istim standardima dobre prakse korporativnog upravljanja (u pogledu rotacije revizora, razdvojenosti konsultantskih i revizorskih usluga itd.) kao i eksterna revizija u javnim akcionarskim društvima.

PRINCIPI I PREPORUKE ZA DRUŠTVO KAPITALA

Princip 6:

Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor društava u kojima je država član bi trebalo da razvije i sprovede etički kodeks i plan integriteta.

Preporuke:

1) Društva u kojima je država član treba da odolevaju pritiscima da odstupe od etičkih standarda, s obzirom na interakciju između poslovnih, političkih i ciljeva koji se tiču državne politike.

2) Društva u kojima je država vlasnik su po pravilu vrlo vidljiva i stoga treba da imaju važnu ulogu i jak demonstracioni efekat u stvaranju poslovne i etičke klime u zemlji.

3) Etički kodeks u društvima u kojima je država vlasnik naročito treba da se osvrne na postupak javnih nabavki, te da predvidi specifične mehanizme koji ohrabruju sve nosioce interesa za poslovanje društva a naročito zaposlene da prijave svako nelegalno ili neetičko ponašanje uprave društva u kojima je država član.

4) Donošenje plana integriteta treba da bude u skladu sa nacionalnom strategijom i smernicama za borbu protiv korupcije. Plan integriteta treba da sadrži pravne i praktične mere usmerene na sprečavanje i uklanjanje mogućnosti korupcije.

Princip 7:

Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor društva u kojem je država član treba da vrši svoju funkciju u skladu sa vlasničkom politikom države, bez upliva političkih uticaja.

Preporuke:

1) Telo koje će biti odgovorno za vršenje članskih prava države u društvima u kojima je država vlasnik treba da definiše strateške ciljeve i time postavi okvire za rad odbora direktora, odnosno nadzornog odbora. Međutim, to telo ne treba da se meša u tipične nadležnosti odbora direktora, odnosno nadzornog odbora. U tom smislu, izvršni direktori društva u kome je država vlasnik treba da podnose izveštaje odboru direktora, odnosno nadzornom odboru, a ne telu države koje je odgovorno za vršenje članskih prava.

2) Proces imenovanja, kao i linije odgovornosti između izvršnih direktora, odbora direktora, odnosno nadzornog odbora i tela koje je unutar države odgovorno za vršenje članskih prava, treba da budu jasno definisani i oslobođeni političkih uticaja.

3) Odbor direktora, odnosno nadzorni odbor (a ne telo odgovorno za vršenje članskih prava države) treba da imenuje i razrešava izvršne direktore u društvu u kojem je država član i da određuje njihovu naknadu.

4) Kada je država kontrolni član, ona je u poziciji da imenuje sve članove odbora direktora, odnosno nadzornog odbora. Iako je ovo pravo legitimno, ono mora biti vršeno na odgovoran način i uz minimiziranje politizacije ovog procesa. Ovo je naročito važno za društva u kojima je država samo jedan od članova ili za društva koja posluju u oblastima u kojima je razvijena konkurencija. U tom smislu je veoma važno da proces imenovanja članova odbora direktora, odnosno nadzornog odbora, bude transparentan.

5) Članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora koje je postavila država duguju svoju lojalnost svim članovima i društvu u kojem je država vlasnik, a ne državi (dužnost lojalnosti).

6) Državni službenici ili predstavnici političkih partija ne bi trebalo da po tom osnovu budu birani u odbor direktora, odnosno nadzorni odbor društava u kojima je država član, a ako jesu onda treba da budu izabrani u odbor direktora, odnosno nadzorni odbor samo ako ispunjavaju

iste uslove u pogledu kvalifikacija i iskustva kao i ostali članovi i ukoliko se ne ponašaju kao provodnik za neprimerene političke uticaje. Naročito je važno u slučaju državnih službenika razgraničiti odgovornost pojedinca i države za štetu koju član odbora direktora, odnosno nadzornog odbora postavljen od strane države eventualno nanese društvu i drugim članovima.

7) Članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora treba da rade u stabilnom okruženju. U tom smislu se preporučuje da se članovi odbora direktora, odnosno nadzornog odbora biraju na fiksni period (po mogućstvu ne kraći od tri godine), te da im se dozvoli da svoj mandat iznesu bez obzira na eventualne personalne promene u državnoj administraciji koje se mogu desiti u toku trajanja njihovog mandata.

8) Vlasnička politika treba da obezbedi da su naknade za članove odbora direktora, odnosno nadzornog odbora u društvima u kojima je država vlasnik konkurentne i uporedive sa praksom u privatnom sektoru tako da mogu da privuku kvalifikovane profesionalce.

9) Poželjno je da predsednik odbora direktora, odnosno nadzornog odbora u društvima u kojima je država član ne bude iz javnog sektora niti da bude neko od izvršnih direktora društva. Ta osoba bi trebalo da poseduje potrebnu finansijsku ili tehničku stručnost i da ima bogato iskustvo iz privatnog sektora.

PRELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE

1. Ovaj kodeks stupa na snagu i primenjuje se osmog dana od dana objavljivanja u "Službenom glasniku Republike Srbije".

2. Danom stupanja na snagu ovog kodeksa, prestaje da važi Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije ("Službeni glasnik RS", broj 1/06).

02.01 broj 6/2

U Beogradu, 17. septembra 2012. godine

Privredna komora Srbije

Predsednik Skupštine
dr **Marko Čulibrk**, s.r.