

## УВОД

### *Сврха Кодекса*

Кодекс корпоративног управљања Привредне коморе Србије има за циљ да постане ефикасно средство за унапређење система корпоративног управљања у друштвима капитала у Републици Србији.

Корпоративно управљање омогућава привредном друштву да привуче људски и финансијски капитал, да ефикасно води пословање и обезбеди дугорочни и одрживи развој, узимајући у обзир и интересе власника и интересе других страна које имају легитимне интересе у пословању друштва. Директне користи корпоративног управљања за привредно друштво су:

- 1. Бољи учинак* - Квалитетно корпоративно управљање рационализује све пословне процесе у привредном друштву и обезбеђује: јасну поделу надлежности и последично јаснију одговорност унутар привредног друштва; квалитетније одлучивање јер су канали комуникације добро дефинисани; бољу усклађеност са прописима, те ефективан надзор.
- 2. Лакши приступ тржиштима капитала* - Добро корпоративно управљање улива поверење инвеститорима омогућавајући лакши приступ тржиштима капитала. С обзиром да се заснива на принципима транспарентности, благовремености, потпуности и тачности информација на свим нивоима, инвеститор на основу таквих информација може да идентификује свој интерес и донесе праву одлуку о инвестирању.
- 3. Повољнији услови за прикупљање новог капитала* - Цена капитала зависи од ризика који инвеститори приписују привредном друштву: што је већи ризик, то је већа цена капитала. Ризици обухватају системски ризик који погађа сва привредна друштва на неком тржишту и ризике специфичне за неко конкретно друштво. Рад на корпоративном управљању омогућава привредним друштвима да на микро нивоу смање укупан износ ризика и трошкове финансирања. Велике међународне финансијске институције као важни инвеститори на тржишту Србије (Европска банка за обнову и развој, Међународна финансијска корпорација итд.) оцену квалитета пракси корпоративног управљања у привредним друштвима третирају као обавезни део анализе приликом одлучивања о инвестирању. Ове институције директно везују цену капитала за оцену квалитета пракси корпоративног управљања.
- 4. Боља репутација* - У данашњем пословном окружењу, репутација је постала кључни елемент *goodwill*-а сваког привредног друштва. Репутација привредног друштва практично представља интегрални део његове имовине. Привредна друштва која поштују права власника и поверилаца, понашају се транспарентно и одговорно, уживају веће поверење јавности и јачи *goodwill*, што доводи до већег поверења у привредно друштво и његове производе.

### *Коме је Кодекс намењен?*

Кодекс корпоративног управљања Привредне коморе Србије намењен је свим друштвима капитала. Кодекс има шири обухват примене од других кодекса корпоративног управљања у Србији (Кодекс Београдске берзе, кодекси друштва капитала чијим се акцијама тргује на Београдској берзи, Кодекс ПКС из 2006. године), који су посвећени јавним акционарским друштвима.

Најбројнија друштва капитала у Србији су друштва са ограниченом одговорношћу. Заједно са јавним предузећима, ова друштва генеришу далеко већи део српског бруто друштвеног производа него јавна акционарска друштва. Стога је Привредна комора Србије одлучила да развије Кодекс корпоративног управљања који би допринео унапређењу корпоративног управљања у свим друштвима капитала, а првенствено у оним која су до сада била неоправдано занемарена - породична друштва, мала и средња предузећа и предузећа у којима је држава власник. Рад на корпоративном управљању омогућиће овим компанијама да унапреде своје пословање и да се припреме за екстерне инвеститоре и пре него што достигну критичну величину и/или се одреде да изађу на берзу. Када је реч о јавним предузећима, Кодекс се обраћа и њима имајући у виду планиране процесе реструктурирања и отварања за инвеститоре, као и потребу да им се пружи помоћ у процесу професионализације менаџмента.

Кодекс има три дела. Први део Кодекса "Друштва капитала" је подељен на три главе. Прва глава "Принципи и препоруке за сва друштва капитала" применљиви су, како само име каже, и на мало предузеће у власништву једног лица, и на холдинг у породичном власништву, и на јавно акционарско друштво и на државно предузеће. Кодекс има динамички приступ и настоји да прати привредно друштво кроз његов животни циклус.

У том смислу друга глава првог дела Кодекса "Додатни принципи и препоруке за већа друштва капитала и јавна акционарска друштва" примењује се на сва друштва капитала (без обзира на изабрану правну форму) која су достигла критичну величину која захтева формалнији приступ корпоративном управљању. Ова друштва треба да примењују кумулативно принципе и препоруке садржане у првој и другој глави првог дела Кодекса.

Трећа глава првог дела Кодекса "Додатни принципи и препоруке за јавна акционарска друштва" бави се добрим праксама корпоративног управљања у друштвима капитала чијим се хартијама од вредности и другим финансијским инструментима активно тргује. У том смислу, јавно акционарско друштво треба да примењује принципе и препоруке које Кодекс даје у овом, али и у претходним поглављима. Претпоставља се да је јавно акционарско друштво већ прошло претходне фазе животног циклуса компаније и да је принципе наведене у претходним поглављима већ усвојило. Зато принципи и препоруке садржани у трећој глави представљају додатне захтеве добре праксе.

Други део "Додатни принципи и препоруке за породична друштва капитала" бави се изазовима корпоративног управљања који су специфични за привредна друштва у породичном власништву. Ово поглавље се односи само на та привредна друштва. Меду тим, у зависности од своје величине и сложености пословања, привредно друштво у породичном власништву ће важне принципе и препоруке за изградњу система корпоративног управљања наћи и у првом делу Кодекса.

Трећи део Кодекса корпоративног управљања "Додатни принципи и препоруке за друштва капитала у којима је држава члан" посвећен је специфичним проблемима са којима се сусрећу привредна друштва у којима је држава власник. У зависности од величине и структуре

власништва, ова друштва примењују принципе и препоруке из првог и трећег дела Кодекса. У оквиру овог дела Кодекса, посебно су разрађени принципи и препоруке за државу, а посебно принципи и препоруке за саме компаније.

Кодекс корпоративног управљања садржи принципе и препоруке за сва друштва капитала, категоризоване према сложености система корпоративног управљања и степену развоја на мала и велика друштва капитала. Свако друштво капитала треба самостално да процени којој категорији друштва капитала припада. При том треба да има у виду да у велика друштва капитала по правилу спадају комплекснија друштва, друштва која се доминантно финансирају из екстерних извора, акционарска друштва која планирају да постану јавна и јавна акционарска друштва.

### ***Примена***

Принципи и препоруке садржани у овом Кодексу нису обавезујући, али се препоручују свим друштвима капитала, а нарочито члановима Привредне коморе Србије, као најбоља пракса корпоративног управљања.

Друштва капитала могу принципе и препоруке овог Кодекса директно применити доношењем одлуке надлежног органа друштва, или их уколико је потребно могу разрадити усвајањем сопственог кодекса корпоративног управљања, односно доношењем других интерних аката друштва.

### ***Обавештење о примени Кодекса***

Друштво капитала, које је члан Привредне коморе Србије, дужно је да обавести Комору да ли примењује овај Кодекс корпоративног управљања.

Друштво капитала које не примењује Кодекс корпоративног управљања Привредне коморе Србије, дужно је да обавести Комору о кодексу корпоративног управљања који примењује, као и месту где је тај кодекс јавно доступан.

Обавештење Комори доставља се на обрасцу који је доступан на интернет страници Привредне коморе Србије.

### ***Врсте правила садржаних у Кодексу***

Правила овог Кодекса су допуна важећој законској регулативи, тако да ниједна одредба Кодекса не укида законско правило које исто питање уређује другачије. Такође, Кодексом се ни на који начин не мења смисао нити правилно тумачење законских одредаба. Кодекс се креће у границама закона, јер покрива материју која није уређена законом (тзв. правне празнине) или је уређена диспозитивним законским нормама.

Кодекс садржи две врсте правила:

1) препоруке - правила која друштво капитала треба да прихвати и по њима поступи, а која се у Кодексу могу препознати по употреби речи "треба"; и

2) предлоге - правила која се сматрају пожељном праксом у области корпоративног управљања, а која се у Кодексу могу препознати по употреби речи "може", "требало би", и сл.

Препоруке садржане у овом Кодексу представљају минималне стандарде које јавна акционарска друштва (чланови Привредне коморе Србије) треба да прихвате и по њима поступе, а ако то не учине или не учине на начин предвиђен овим Кодексом, потребно је да пруже образложење за учињено одступање у оквиру изјаве о примени кодекса корпоративног управљања у складу са Законом о привредним друштвима.

## РЕЧНИК ПОЈМОВА

У Кодексу корпоративног управљања користе се пре свега појмови који су уређени Законом о привредним друштвима и другим позитивноправним прописима. Ти појмови нису унети у речник. Поред тих појмова коришћени су и други који се користе у теорији и пракси корпоративног управљања. Њихово значење у Кодексу је ближе уређено овим речником.

**Корпоративно управљање** је скуп правила и понашања која одређују како се управља друштвима капитала и како се она контролишу, стратешки уређујући односе између менаџера, чланова надзорног одбора и одбора директора, чланова/акционара и осталих заинтересованих страна.

**Чланови друштва** су физичка или правна лица која су имаоци (власници) удела у капиталу друштва са ограниченом одговорношћу и физичка или правна лица која су имаоци (власници) акција (акционари) у акционарским друштвима, и то без обзира на чињеницу да ли су то својство стекли приликом оснивања друштва или накнадно. У овом Кодексу и држава се сматра чланом друштва.

**Носиоци интереса** за пословање друштва (енгл. Stakeholders) су физичка или правна лица, групе лица или организације које утичу или могу утицати на активности друштва или које могу бити погодене активностима друштва. Постоје различите категорије носилаца интереса и то нпр. банке и други финансијери, добављачи и други пословни партнери, потрошачи (клијенти), повериоци, запослени, спољни сарадници (саветници), локална заједница, држава као партнер и др.

**Друштвено одговорно пословање** је концепт по коме друштва интегришу економске, правне, филантропске, друштвене и еколошке теме и питања у своје пословне активности, као и у интеракцију са носиоцима интереса на добровољној основи.

**Породично друштво** је привредно друштво у ком већина гласова припада породици под чијом контролом је привредно друштво, укључујући оснивача друштва који намерава да пренесе друштво на своје потомке и учини пословање друштва одрживим кроз генерације те породице.

**Наслеђивање** (или сукцесија) је пренос управљања и власништва у породичном друштву, односно контроле породичног друштва, са једне на другу генерацију.

**Друштво капитала у коме је држава члан** је привредно друштво у коме држава има значајну контролу. Ту контролу држава може остваривати кроз потпуно власништво (100% власник друштва капитала је држава нпр. у јавним предузећима), кроз већинско учешће у основном капиталу друштва, или као значајни мањински члан.

**Независни директор** је неизвршни директор од кога се може очекивати да објективно и непристрасно просуђује приликом доношења одлука, и то захваљујући непостојању пословних, породичних и других веза са друштвом, извршним директорима, контролним члановима (акционарима), као и повезаним друштвима, члановима управа повезаних друштва и контролним члановима (акционарима) повезаних друштава.

**Држава** је Република Србија, територијална аутономија и локална самоуправа.

**Интерни надзор** је општи појам за прегледање, испитивање и оцењивање правилности рада, процеса и поступака који укључује све врсте и облике контролних мера и активности успостављене и спроведене од стране руководства у циљу прибављања сигурности у пословни систем, у поузданост основа за доношење одлука, у могућност раног препознавања опасности од потенцијалних губитака и благовременог предузимања мера за њихово одбацавање или ублажавање. Најчешћи облици интерног надзора у примени су: интерна контрола, систем интерних контрола, управљање ризиком, контролинг, контрола усклађености пословања, провере по захтевима различитих система менаџмента, инспекције, управљање ликвидношћу и имовином, интерна ревизија, посебне контроле и друго.

**Ризик** је могућност настанка догађаја чија би се последица могла одразити на постизање циљева друштва. Ризик се исказује и мери у категоријама последице, која се коначно увек може изразити новчаним износом, и вероватноће настанка тог догађаја.

**Управљање ризиком** је процес идентификације и оцене ризика и дефинисања одговарајућих контрола као одговора на ризик у циљу управљања догађајима и ситуацијама и обезбеђења уверавања да ће циљеви друштва бити остварени.

**Интерна контрола** је свака радња предузета од стране надлежног органа и/или функције друштва у сврху управљања ризиком и повећања извесности достизања постављених планова и циљева друштва. Свака интерна контрола састоји се од пет компонената: контролног окружења као базе која опредељује квалитет и успешност свих других активности из домена интерне контроле; оцене ризика; контролних активности (самих контролних поступака); информација и комуникација (као начин којим се преносе информације о контролама и обезбеђују повратне информације о њиховом функционисању); и мониторинга (надзора над функционисањем успостављених контрола или система интерних контрола).

**Контролно окружење** је основ за изградњу система интерних контрола а определено је ставовима, вредностима и понашањем одбора и руководства. Контролно окружење осигурава дисциплину и структуру за постизање примарних циљева система интерне контроле. Контролно окружење укључује следеће елементе: интегритет и етичке вредности; филозофију и стил руковођења; структуру организације; начин доделе овлашћења и одговорности; политике и праксе управљања; и компетентност запослених.

**Систем интерних контрола** је јединствени концепт настао обједињавањем свих контролних поступака и процеса који се примењују у пословању и управљању друштвом, интегришући појединачне контроле и поступке, чинећи нормативни оквир којим се регулише пословање и управљање друштвом и обезбеђујући руководству и управи сигурност у остваривању циљева друштва.

**Усклађеност пословања** је поштовање интерних и екстерних захтева: политика, планова, процедура, закона, прописа, уговора и других захтева којима се регулише пословање друштва.

**Интерна ревизија** је независно, објективно уверавање и саветодавна активност осмишљена да дода вредност и побољша пословање организације. Она помаже организацији да оствари своје циљеве уводећи систематичан, дисциплиновани приступ процењивању и побољшању ефикасности управљања ризиком, контролних и управљачких процеса. (Општеприхваћена дефиниција Института интерних ревизора - The Institute of Internal Auditors).

**Уверавање** (енгл. Assurance), у контексту улоге интерне ревизије, је објективно испитивање поступака, активности и процеса успостављених у друштву у циљу давања независне оцене и обезбеђења доказа да ће на њима засновани циљеви и планови друштва бити остварени.

**Екстерна ревизија** је поступак провере и оцене финансијских извештаја и консолидованих извештаја обвезника ревизије, као и података и метода који су примењени при састављању финансијских извештаја, а у циљу изражавања стручног и независног мишљења о истинитости и објективности исказаног финансијског стања, резултата пословања и новчаних токова друштва, као и да су исти припремљени у складу са оквиrom финансијског извештавања који друштво примењује.

## Део први

### ДРУШТВА КАПИТАЛА (ДРУШТВО СА ОГРАНИЧЕНОМ ОДГОВОРНОШЋУ И АКЦИОНАРСКО ДРУШТВО)

Овај део Кодекса садржи принципе и препоруке добре праксе корпоративног управљања који се примењује а сва друштва са ограниченом одговорношћу и акционарска друштва (друштва капитала). Друштва капитала представљају велику групу привредних субјеката, који се међусобно разликују, не само по форми, већ и по величини, вредности основног капитала, делатностима, отворености, емитованим хартијама од вредности, броју чланова, структури органа, професионализацији органа управљања, и сл. Овај кодекс уважава ове разлике на три начина. Прво, већина правила у Кодексу су флексибилна, јер дају слободу друштвима да их прилагођавају сопственим потребама. Друго, постоје принципи и препоруке које се примењују само на друштва капитала која испуњавају одређене карактеристике (на пример, друштва са малим бројем чланова, друштва са непрофесионализованом управом, друштва у почетним фазама развоја, и сл.). Треће, Кодекс примењује тзв. степености (тростепени) приступ уређивању материје корпоративног управљања друштва капитала. У првој глави се налазе принципи и препоруке корпоративног управљања која се примењују на сва друштва капитала. У другој глави су уређена правила која се примењују само на већа друштва капитала. Степености приступ подразумева да се на ова друштва поред правила која се примењују на сва друштва капитала примењују и посебна правила садржана у Глави II. Трећа глава садржи принципе и препоруке карактеристичне само за јавна акционарска друштва. Степености приступ овде значи да се на јавна акционарска друштва поред правила која се примењују на сва друштва капитала и правила која се примењују само на већа друштва капитала примењују и посебна правила садржана у Глави III.

Принципи и препоруке су у свакој глави према сличности груписани у следећих пет категорија: скупштина чланова, одбор директора (надзорни одбор и извршни директори), интерни надзор, објављивање и однос са носиоцима интереса за пословање друштва.

## Глава I ПРИНЦИПИ И ПРЕПОРУКЕ ЗА СВА ДРУШТВА КАПИТАЛА Чланови и скупштина чланова

*Принцип 1:*

**Правила корпоративног управљања треба да обезбеде равноправан и једнак третман свих чланова друштва у складу са законом, имајући у виду специфичност улоге и интереса чланова у различитим друштвима.**

*Препоруке:*

1) Друштво треба да обезбеди равноправан и једнак третман свих чланова друштва. Овај принцип је нарочито значајан у односу друштва према мањинским и страним члановима.

2) Основна права чланова друштва која су прописана законом треба да буду заштићена у интерним актима друштва на адекватан и ефикасан начин. Друштво треба у интерним актима да уреди сва питања која се односе на положај, права и одговорности чланова, да установи начине контроле правилне примене интерних аката, као и да се континуирано стара о имплементацији успостављених правила.

3) Мања друштва капитала, приликом прописивања правила у интерним актима, треба да воде рачуна о равнотежи између поштовања формалних захтева и потребе за очувањем ефикасности самог пословања.

4) У зависности од величине и сложености пословања, друштва треба да препознају и уреде специфичну улогу и интерес својих чланова. У мањим друштвима то се огледа у посебном односу између чланова друштва, одбора директора, односно надзорног одбора и извршних директора, који подразумева већу међусобну повезаност у креирању пословања. Код већих и сложенијих друштава јавља се питање раздвојености на релацији власничке улоге и улоге управљања пословањем друштва. Чланови преко скупштине треба да креирају структуру осталих органа који ће вршити функције управљања, надзора и вођења послова друштва. На тај начин треба да се изврши раздвајање власништва од управљања друштвом.

*Принцип 2:*

**Друштво треба да успостави адекватно регулаторно и управљачко окружење у друштву које ће омогућити дефинисање и остваривање интереса и улоге чланова друштва.**

*Препоруке:*

1) Друштво треба у својим интерним актима да усвоји правила корпоративног управљања путем којих ће успоставити регулаторно и управљачко окружење које ће на најбољи начин омогућити остваривање интереса чланова друштва, као и потребе обављања самог пословања.

2) Интерним актима треба прецизно дефинисати улогу и надлежност скупштине друштва дефинисањем питања која су у њеној искључивој надлежности, као и питања која скупштина може делегирати другим органима друштва у складу са законом.

3) У интерним актима друштва треба да се дефинише улога, одговорност и подела надлежности између скупштине, одбора директора, односно надзорног одбора и извршних директора у друштву. Посебна пажња треба да се посвети дефинисању надлежности сваког органа у друштву са јасним прецизирањем послова које обавља, правима и обавезама које има, као и процедурама које у раду мора да поштује и примењује.

4) Приликом одређивања надлежности за усвајања сваког интерног акта у друштву потребно је да се води рачуна о томе коју материју акт регулише, на кога се односи и ко ће се старати о његовој примени. Приликом усвајања интерних аката друштво треба да води рачуна о усклађености и међусобној повезаности самих аката, како би се избегло различито уређивање истих питања или уређивање истих или повезаних питања на контрадикторан начин. Друштво треба редовно да врши евалуацију својих интерних аката, да их мења и усклађује са растом и сложеностју свог пословања. То је нарочито важно у фазама када се друштво убрзано развија, како би тај раст био подржан и уређеним пословним процесима и организацијом пословања.

5) У мањим друштвима је нарочито важно да се препозна принцип према коме друштво није продужетак личне имовине чланова.

6) Приликом дефинисања надлежности у интерним актима друштва потребно је да се води рачуна о томе да се не сузи могућност одбора директора, односно надзорног одбора, да врши своју управљачку улогу, као и да се успостави однос и комуникација између одбора директора, односно надзорног одбора и чланова који је заснован на обостраном разумевању постављених циљева.

7) Друштво треба својим интерним актима да дефинише и усвоји правила и процедуре за решавање евентуалних сукоба интереса између чланова и друштва.

*Принцип 3:*

**Друштво које није јавно акционарско друштво треба у својим интерним актима да дефинише разлоге, поступак и последице иступања члана из друштва.**

*Препоруке:*

1) Чланови друштва могу у појединим ситуацијама и/или друштвима бити ограничени у погледу могућности да продају свој удео. Ова ограничења некада могу да установе и сами чланови. У таквој ситуацији непостојање ликвидности у промету удела суочава чланове са значајним инвестиционим ризиком.

2) Друштво треба својим интерним актима да пропише оправдане разлоге за иступање члана из друштва, као и да детаљно уреди поступак иступања, начин одређивања накнаде члану који иступа из друштва и средства из којих се врши та исплата.



3) Друштво треба да се стара да у сваком тренутку има довољно средстава за исплату накнаде члану који иступа из друштва. У ту сврху друштво може да формира наменске резерве.

4) Ефикасно регулисање стратегије изласка из друштва правилима корпоративног управљања представља пут умањивања инвестиционог ризика за чланове и потенцијалне чланове. Члановима друштва треба дати уверење да ће у случају иступања њихови интереси бити поштовани и остварени у складу са законом и интерним актима.

5) Додатним уређивањем иступања чланова из друштва, повећава се вероватноћа да ће се инвеститори лакше одлучивати за улагање у таква друштва, док ће се постојећи чланови осећати комфорније у својој улози дугорочних партнера и као такви биће извор континуиране подршке друштву.

*Принцип 4:*

**Чланови друштва своје право да доносе одлуке, да добијају информације, као и да дефинишу циљеве друштва, остварују по правилу на редовним (годишњим) седницама скупштине, по унапред утврђеним и прописаним правилима.**

*Препоруке:*

1) Редовне седнице скупштине, које се сазивају једном годишње, су механизам провере активности и остварења резултата у протеклој години, као и место где се дискутује о будућим плановима пословања друштва.

2) На редовним (годишњим) седницама скупштине чланови добијају најважније информације о пословању друштва, учествују у расправи, постављају питања и доносе одлуке, и на тај начин активно учествују и остварују своју улогу и дефинисане надлежности. Одбор директора односно надзорни одбор треба да се стара да се на дневном реду редовне (годишње) седнице скупштине нађу питања која се у складу са законом разматрају на тој седници.

3) Поред редовних седница скупштине, друштво може да сазива и ванредне седнице увек када постоје разлози и потреба одлучивања о питањима из надлежности скупштине.

4) Друштво са већим бројем чланова треба, а акционарско друштво је обавезно да усвоји пословник о раду скупштине, којим би се ближе уредио начин рада и одлучивања на скупштинским седницама. Препоручљиво је да се у овом документу обједине сва правила која се односе на рад овог тела.

### **Одбор директора и надзорни одбор<sup>1</sup>**

*Принцип 5:*

**Свако друштво треба да има ефикасан одбор директора (у систему једнодомног управљања), односно надзорни одбор (у систему дводомног управљања) који је колективно одговоран за дугорочни успех друштва, укључујући и надзор и дефинисање пословне стратегије друштва.**

<sup>1</sup>Принципи и препоруке који се односе на одбор директора сходно се примењују и на директора као инокосни орган управљања, осим у случају када се правила односе искључиво на колегијални орган управљања.

### *Препоруке:*

1) У почетним фазама након оснивања друштва, лица која су у исто време чланови и директори ће често оклевати да у одбор директора, односно надзорни одбор именују лица која нису чланови или која нису са њима блиско повезана. Због тога се може десити да одбору директора недостају искуства и знања из многих кључних стратегијских области, попут маркетинга, финансија, управљања људским ресурсима, међународне трговине, и сл., што може негативно утицати на даље пословање друштва. Оваквим друштвима се препоручује да формирају саветодавну комисију. Саветодавна комисија је само привремена фаза, коју у следећој фази развоја друштва треба да замени именовање неизвршних директора у одбор директора, односно надзорни одбор.

- Саветодавна комисија се посебно препоручује породичним друштвима, као и свим оним друштвима у којима не постоји јасно персонално разграничење између чланова друштва, чланова одбора директора, односно надзорног одбора и чланова извршног руководства. Такође, саветодавна комисија се препоручује и друштвима која су прихватила једнодоман систем управљања, при чему функције одбора директора врше један или два директора.

2) Чланови одбора директора, односно надзорног одбора пословне одлуке доносе у интересу друштва на основу независног и објективног просуђивања. Уводење независних чланова у одбор директора, односно надзорни одбор може имати повољан ефекат на фокусирање одбора директора, односно надзорног одбора на интерес друштва.

3) Чланови одбора директора, односно надзорног одбора између себе бирају председника. Председник одбора директора, односно надзорног одбора треба да буде лице које има организационе и лидерске способности, изузетан професионални углед и лични интегритет, као и да ужива поверење чланова друштва и других чланова одбора директора, односно надзорног одбора. Он треба да предузима све неопходне мере у циљу: развоја односа поверења између чланова одбора директора, односно надзорног одбора, спречавања и превазилажења евентуалних конфликта између чланова одбора директора, односно надзорног одбора, подстицања отворене дискусије и конструктивних критика у вези са предложеним одлукама, промовисања ефикасне интеракције са извршним руководством, органима надзора у друштву и представницима запослених.

4) Одбор директора, односно надзорни одбор врши надзор и процену учинка извршних директора.

5) Одбор директора, односно надзорни одбор треба да настоји да друштво послује остварујући добит, поштујући при том интересе чланова, улагача, запослених, поверилаца, потрошаца, других ималаца интереса за пословање друштва и јавне интересе.

6) Одбор директора, односно надзорни одбор треба да се на равноправан и правичан начин односи према свим члановима друштва, без обзира на величину њиховог учешћа у основном капиталу и права која имају, као и без обзира на то који је члан друштва имао пресудан утицај на њихово именовање.

7) Одбор директора, односно надзорни одбор приликом управљања развојем и пословном стратегијом друштва треба да утврди степен и врсте ризика које је друштво спремно да поднесе остварујући своје циљеве.

*Принцип 6:*

**Величина и састав одбора директора, односно надзорног одбора треба да одговара величини друштва и делатностима које друштво обавља.**

*Препоруке:*

1) Интерним актима друштва треба одредити број чланова одбора директора, односно надзорног одбора.

2) Број чланова одбора директора, односно надзорног одбора треба да буде непаран.

3) Приликом одређивања броја чланова одбора директора, односно надзорног одбора посебно треба водити рачуна о неопходности брзог и ефикасног доношења одлука, али и о потреби да се у одбору директора, односно надзорном одбору нађу лица са различитим пословним и животним искуствима, као и знањима из различитих области од значаја за управљање привредним друштвом. Друштва са већим бројем чланова или разгранатијим делатностима це по правилу имати одбор директора, односно надзорни одбор са већим бројем чланова. Једночланим друштвима која немају разгранате активности ће у највећем броју случајева један директор и евентуално један заменик бити довољни.

4) Свако друштво треба општим актом да одреди услове за избор чланова одбора директора, односно надзорног одбора имајући у виду нарочито природу делатности које друштво обавља, као и циљеве које друштво жели да оствари. Ти услови могу да буду општи, ако се односе на све чланове, и посебни, ако се односе само на поједине чланове одбора директора, односно надзорног одбора.

5) На почетку мандата, сваки члан одбора директора, односно надзорног одбора мора да испуњава услове за именовање прописане законом и општим актима друштва. Ако за време трајања мандата члан одбора директора, односно надзорног одбора престане да испуњава услове за избор, дужан је да о томе без одлагања обавести одбор директора, односно надзорни одбор, који ће о овој чињеници информисати скупштину.

6) Именовање једног лица за члана одбора директора, односно надзорног одбора треба да се заснива на објективним критеријумима.

- Приликом предлагања чланова одбора директора, односно надзорног одбора треба водити рачуна о томе да сваки директор има довољно времена да се посвети извршавању својих задатака.

- Уз предлог за избор одређеног кандидата за члана одбора директора, односно надзорног одбора треба да се приложи биографски и сви други подаци који могу бити од значаја за чланове приликом одлучивања о његовом избору (професионалне квалификације и искуство, оцена кандидата након обављеног разговора са њим, послови које тренутно обавља, положаји које заузима, подаци о претходном радном искуству, подаци неопходни за процену независности, евентуалне препоруке, подаци о кажњавању који га чине недостојним за обављање функције члана одбора директора, односно надзорног одбора и сл.). Ако се предлаже поновни избор истог

лица за члана одбора директора, односно надзорног одбора онда треба да се приложи и извештај о процени његовог дотадашњег рада у одбору директора, односно надзорном одбору. Одбор директора односно надзорни одбор прописује критеријуме за процену рада својих чланова и процедуру извештавања.

7) У сваком моменту за време трајања мандата, одбор директора, односно надзорни одбор треба да се састоји од чланова који као целина имају потребно знање, способности и стручна искуства неопходна за успешно обављање послова из његовог делокруга.

8) Друштво треба посебну пажњу да посвети одређивању мандата чланова одбора директора, односно надзорног одбора. У том погледу треба да се успостави равнотежа између мандата на неодредено време, када је то допуштено законом, који омогућава директорима да се фокусирају на дугорочне интересе друштва, и мандата на одређено време, којим се задовољава потреба за периодичном променом чланства у одбору и бржим постизањем добрих резултата.

9) У почетним фазама развоја једночланих друштава (евентуално и друштва са малим бројем чланова) једини члан најчешће врши функције и председника одбора директора, односно надзорног одбора и главног извршног директора (генералног директора), што се показује као економски оправдано решење. Меду тим, то лице треба да води рачуна о томе да је различит правни положај председника одбора директора, односно надзорног одбора и главног извршног директора.

10) У друштвима у којима су извршни директори у исто време и чланови друштва посебно значајно је питање планирања сукцесије. Чланови друштва треба да одлуче да ли је коначни циљ преношење предузећа на младе чланове породице или напуштање пословања продајом или изласком на регулисано тржиште, односно мултилатералну трговачку платформу, у ком случају је потребна професионализација одбора директора, односно надзорног одбора.

*Принцип 7:*

**Одбор директора, односно надзорни одбор треба да се састаје довољно често како би могао ефикасно да извршава своје задатке.**

*Препоруке:*

1) Одбор директора, односно надзорни одбор треба да донесе пословник којим се ближе уређује начин рада одбора, чиме би се допунила и конкретизовала правила садржана у правним прописима и овом Кодексу, осим ако то већ није учињено у оснивачком акту или статуту друштва.

2) Број седница које одбор директора, односно надзорни одбор треба да одржи у једној пословној години треба да зависи од потреба конкретного друштва. Мали број седница по правилу воид неадекватном извршавању обавеза од стране одбора директора, односно надзорног одбора, док велики број седница ствара прекомерне трошкове и води микро-менанџменту и мешању у надлежности других органа.

3) Датум одржавања седнице одбора директора, односно надзорног одбора треба да буде унапред што је могуће прецизније одреден. Пракса накнадне промене заказаног датума седнице или непрецизирање датума седнице довољно времена унапред, по правилу води повећавању броја одсутних неизвршних директора.

4) Писани позив за седницу одбора директора, односно надзорног одбора се доставља сваком члану у роковима прописаним законом, оснивачким актом, статутом или пословником о раду одбора директора, односно надзорног одбора.

5) Председник одбора директора, односно надзорног одбора треба да се стара о сазивању седница кад год се за њима укаже потреба.

6) Одбор директора, односно надзорни одбор треба да подноси скупштини извештај о броју одржаних седница одбора директора, односно надзорног одбора, као и извештај о присуству сваког члана одбора директора, односно надзорног одбора седницама овог органа. У случају да је члан био присутан на мање од пола седница одбора директора, односно надзорног одбора у једној пословној години, тај податак треба посебно истаћи.

*Принцип 8:*

**Чланови одбора директора, односно надзорног одбора треба да буду адекватно информисани пре доношења одлука из њихове надлежности.**

*Препоруке:*

1) Сваки члан одбора директора, односно надзорног одбора има право на тачне, потпуне, правовремене и јасне информације неопходне за извршавање својих задатака.

2) Председник одбора директора, односно надзорног одбора је одговоран за информисање чланова.

3) Позив за седницу одбора директора, односно надзорног одбора обавезно садржи датум, време и место одржавања седнице, као и предложени дневни ред, рашчлањен по тачкама, уз назнаку о којој тачки се само води расправа а о којој се доноси и одлука.

4) Уз позив за седницу сваком члану одбора директора, односно надзорног одбора се обавезно достављају сви материјали потребни за учествовање у расправи и доношење одлуке о свакој тачки дневног реда (на пример, предлози одлука, извештаји, уговори, и сл.).

5) Одбор директора, односно надзорни одбор треба да користи информационе технологије код достављања материјала за седницу и сазивања седнице (на пример, достављање преко електронске поште), осим ако члан одбора директора, односно надзорног одбора не захтева да му се позив са материјалима достави на другачији начин. Сваком члану одбора директора, односно надзорног одбора треба дозволити исте могућности достављања.

6) Извршни директори друштва су у обавези да одбору директора, односно надзорном одбору дају све информације од значаја за доношење одлука и расправљање о тачкама дневног реда. Ако је то потребно одбор директора, односно надзорни одбор може од извршних директора да тражи појашњења или додатне информације.

7) Друштво може да издвоји посебна средства како би се омогућило одбору директора, односно надзорном одбору, да користи професионалне савете независних стручњака, у складу са

претходно установљеним правилима од стране одбора директора, односно надзорног одбора, кад год је то потребно за успешно извршавање обавеза. Тим правилима би се могао уредити начин коришћења средстава, максимална накнада, ограничење врсте професионалних савета, и др.

8) чланови одбора директора, односно надзорног одбора не смеју да користе информације које су сазнали у том својству, у било које друге сврхе осим за извршавање задатака одбора директора, односно надзорног одбора.

*Принцип 9:*

**Врста, висина и структура накнаде чланова одбора директора, односно надзорног одбора, као и других извршних директора треба да буде довољна да привуче и задржи чланове одбора директора, односно надзорног одбора и извршне директоре који су потребни друштву за успешно обављање послова, као и да их стимулише да раде у интересу друштва.**

*Препоруке:*

- 1) Накнада извршним директорима треба да се састоји од фиксног и варијабилног дела.
- 2) Накнада неизвршним директорима треба да буде фиксна, а висина треба да зависи од задатака које то лице обавља.
- 3) Приликом одређивања висине накнаде неизвршним директорима, друштва треба да имају у виду да висока накнада у одређеним случајевима нарушава независност, а ниска накнада подразумева непостојање економских подстицаја.
- 4) Варијабилне накнаде треба да зависе од испуњености критеријума учинка. Критеријуми учинка треба да буду унапред утврђени, мерљиви и да промовишу дугорочну одрживост друштва, тако што ће њихово испуњење значити стварање вредности за друштво и његове чланове. Поред финансијских критеријума учинка (на пример, годишњи приход, профит, приход по акцији, и сл.), у варијабилне накнаде треба интегрисати и тзв. нефинансијске критеријуме учинка (на пример, показатељи индивидуалног учинка, задовољство потрошача, увођење система за заштиту животне средине, и сл.), поготову ако они имају за циљ стварање дугорочне вредности за друштво.
- 5) Варијабилни део накнаде треба да омогући повезивање интереса извршних директора са дугорочним интересима друштва и његових чланова.
- 6) Друштва треба да утврде ограничења варијабилних компоненти накнаде.
- 7) Друштва треба да вежу значајан део варијабилне накнаде за континуиране позитивне резултате друштва у периоду од неколико узастопних година (на пример, три до пет година).
- 8) Приликом утврђивања врсте, висине и структуре накнаде члановима одбора директора, односно надзорног одбора и извршним директорима посебно треба водити рачуна о критеријумима који се односе на: личност директора (специфично образовање, искуство, квалификације, године старости, раније накнаде у том или у другим друштвима, и сл.), положај директора у друштву (права и обавезе, хијерархијску позицију директора у друштву или у

повезаним друштвима, укупан број чланова одбора директора, односно надзорног одбора и извршних директора, дужину мандата, и сл.), учинак директора (индивидуални учинак, учинак органа, процену дотадашњег рада, заслужност за успех или одговорност за неуспех друштва, време уложено у обављање послова, и сл.), друштво (величину друштва, профитабилност друштва, комплексност пословања, политику накнада у друштву, пословне могућности друштва, грану привреде којој друштво припада, везу накнаде са дугорочним интересима друштва, начин и време доношења одлуке о накнади директору, историју плаћања дивиденди у друштву, просечну накнаду плаћену члановима директорима у претходним годинама, пословне могућности и перспективе друштва, и сл.) и опште тржишне услове (опште економске услове у држави, економске услове у одређеној грани привреде, уобичајену накнаду у сличним друштвима за обављање сличних послова, услове живота у одређеној заједници, и сл.). Имајући у виду све наведене критеријуме, накнада треба да буде примерена.

9) Ако се после утврђивања накнаде члановима одбора директора, односно надзорног одбора и извршним директорима значајно погорша положај друштва, тако да би даље исплаћивање накнаде представљало очигледну неправду за друштво, надлежан орган треба да снизи раније утврђену накнаду на примерен ниво.

10) У уговоре са извршним директорима треба укључити одредбу која друштву даје право да захтева повраћај бонуса и других подстицајних накнада које су добили у периоду од годину дана након дана објављивања података за које се касније испоставило да су били очигледно нетачни, као и било коју добит коју су остварили у истом периоду од продаје акција, односно удела.

11) Извршни директор би требало да преузме уговорну обавезу да најмање три године не располаже акцијама, односно уделима које је од друштва добио на име накнаде. Право слободног располагања акцијама, односно уделима на име накнаде треба да буде условљено претходно утврђеним и мерљивим критеријумима учинка. Након стицања права на располагање извршни директори треба да задрже део акција, односно удела све до краја свог мандата, при чему укупан број акција, односно величине удела које треба задржати треба да буде фиксиран.

12) Приликом уговарања златних падобрана (накнада за случај превременог престанка уговорног односа) треба предвидети одредбу којом се исплате по основу златних падобрана неће вршити ако је разлог превременог престанка уговорног односа неадекватан учинак члана одбора директора, односно надзорног одбора и извршног директора. Такође, препоручује се уговарање исплате златних падобрана у ратама.

13) Висина накнаде за случај превременог престанка уговорног односа треба да буде таква да промовише вршење радњи у интересу друштва, док у исто време треба бити оправдана и са економског становишта. Приликом уговарања златних падобрана увек треба имати у виду да разлог за плаћање није рад, већ престанак дотадашњег уговорног односа, као и да се високом накнадом компензује губитак запослења односно престанак ангажмана. Препоручује се ограничавање висине златних падобрана, и то на један од следећа два начина: прописивањем максималног износа накнаде или везивањем за одређен број годишњих накнада. У сваком случају, накнада по основу превременог престанка уговора не треба да буде већа од годишње неваријабилне компонентне накнаде.

14) Ако друштво одлучи да ангажује спољне сараднике за накнаду, потребно је вршити сталну процену независности и стручности ових лица, како би се осигурала неутралност, квалитет и објективност њихових препорука.

15) Друштво треба да води рачуна о томе да ширење пословне сарадње са спољним сарадником ван материје накнада може негативно да се одрази на његову непристрасност и објективност.

*Принцип 10:*

**Сваки члан одбора директора, односно надзорног одбора, по именовану треба да буде уведен у пословање друштва. За време трајања мандата, чланови одбора директора, односно надзорног одбора треба континуирано да унапређују своје способности и знања.**

*Препоруке:*

1) Друштво треба да обезбеди новоизабраним члановима одбора директора, односно надзорног одбора одговарајуће увођење у пословање друштва, чиме би се омогућило њихово што брже активно укључивање у рад одбора директора, односно надзорног одбора. Ова обавеза обухвата давање основних података о друштву, управљању друштвом, пословној стратегији, пословном плану, циљевима, и сл. Формалност и стриктност програма увођења у рад треба да одговара величини и комплексности друштва.

2) Председник одбора директора, односно надзорног одбора треба да се стара да чланови одбора директора, односно надзорног одбора стално унапређују своје способности и знања која су потребна за успешно обављање задатака одбора директора, односно надзорног одбора. У том циљу председник одбора директора, односно надзорног одбора може да организује посебан програм за усавршавање чланова одбора директора, односно надзорног одбора. Поред општих правних и економских питања од значаја за управљање друштвом (попут основних принципа функционисања тржишне привреде, финансијских извештаја друштва, делокруга и одговорности чланова одбора директора, итд.), програм би могао да обухвати и посебна питања која су специфичност пословних активности друштва. Председник одбора директора, односно надзорног одбора би требало најмање једанпут годишње да утврди сва питања у вези са којима је члановима одбора директора, односно надзорног одбора потребно додатно усавршавање за време трајања мандата, и да организује његово спровођење. Друштво треба да обезбеди посебна средства за наведене програме усавршавања.

*Принцип 11:*

**У друштву треба да се успостави активан дијалог између одбора директора, односно надзорног одбора и чланова друштва, који треба да се заснива на заједничком схватању циљева којима друштво треба да тежи.**

*Препоруке:*

1) Одбор директора, односно надзорни одбор треба увек да води рачуна о мишљењу и ставовима чланова, и то на начин који је најпрактичнији и најефикаснији за друштво.



2) У друштвима са мањим бројем чланова, председник одбора директора, односно надзорног одбора је посебно одговоран за остваривање комуникације између чланова друштва и одбора директора, односно надзорног одбора. Он треба најмање једанпут годишње да организује састанак са члановима друштва (тзв. годишњи састанак). На састанцима ће се нарочито дискутовати о питањима пословне стратегије друштва и унапређења корпоративног управљања.

3) Ради одржавања сталне комуникације са члановима друштва и ван годишњих састанака, председник одбора директора, односно надзорног одбора може да изабере лице чија би дужност била упознавање са ставовима чланова, њиховим питањима, предлозима, као и пружање одговора, односно тражених информација. То лице треба да се стара да сви чланови одбора директора, односно надзорног одбора буду благовремено упознати са израженим мишљењима чланова. Име тог лица, као и његов контакт телефон и адресу, друштво треба да објави на својој интернет страници, односно да на други начин учини доступним свим члановима друштва. У случају да друштво не изабере лице чији би задатак био одржавање сталног контакта са члановима, ту дужност треба да обавља руководиоца неизвршних чланова одбора директора, а ако друштво нема руководиоца неизвршних чланова онда председник одбора директора.

## **Интерни надзор**

*Принцип 12:*

**Друштво треба да дефинише кључне циљеве и стратегију којом ће они бити остваривани.**

*Препоруке:*

1) Друштво треба да дефинише пословну стратегију идентификујући њоме своје циљеве, као и одређене начине и динамику њиховог остваривања. Тиме се омогућује да друштво периодично или када год има потребу, може да измери и оцени успешност свог достигнутог нивоа развоја као и могућност наставка успешног пословања.

- Критеријуми задати стратегијом омогућавају мерења успеха друштва у спровођењу стратегије, као и контролу њеног спровођења.

2) Стратегија друштва треба да буде дефинисана приликом оснивања, а свакако у раној фази развоја друштва.

3) Стратегија треба да буде дефинисана у писаној форми и да буде доступна и јасна, обезбедујући заинтересованим странама основ за разумевање кључних циљева, одређених начина њиховог остваривања, као и разумевање сопствене улоге у том процесу.

4) Пословне активности треба да буду повезане и базиране на стратегији друштва, а њихова успешност мерена и оцењивана у односу на степен доприноса остваривању стратегије.

5) Одбор директора, односно надзорни одбор треба редовно, а свакако једном годишње, да оцењује позицију друштва у односу на постављене стратешке циљеве, адекватност постојеће структуре и потребу њеног прилагођавања, како би се обезбедила стабилност, успешност и одрживост пословања друштва на дужи рок.

*Принцип 13:*

**Друштво треба да успостави облике интерног надзора који су примерени величини, делатности, сложености процеса, фази развоја друштва, као и очекивањима заинтересованих страна.**

*Препоруке:*

1) Величина друштва, делатност, сложеност процеса и достигнути степен зрелости у развоју друштва опредељују облике надзора, интензитет, учесталост и време њиховог спровођења. Потребно је да друштво сагледа своје обавезе и потребе на основу којих би определило успостављање одговарајућих облика интерног надзора.

2) Интерне контроле представљају елементарни облик надзора који свако друштво треба да успостави, без обзира на своју величину и друге факторе.

3) Успостављање виших облика надзора као што су управљање ризиком и усклађеност пословања препоручљиви су за свако друштво, док начин и интензитет њиховог спровођења и степен професионализације обављања ових функција зависи од величине и зрелости друштва. Веома је важно да друштво, чак и када размотри и оцени да у одређеном тренутку нема потребе за увођењем виших облика надзора, одржава и тежи развоју система интерних контрола који ће олакшати примену виших облика када се за то укаже потреба. У супротном, постоји озбиљна опасност да незреле, неодговарајуће и неповезане контроле постану узрок брзог слома услед немогућности друштва да прати сопствени раст и одговори на ризике у околностима убрзаног раста.

4) Када се опредељује за одговарајуће облике интерног надзора и интензитет којим ће се они применити, друштво треба да сагледа не само тренутне, већ и своје будуће потребе пословања, стратегије и очекивања кључних заинтересованих страна. Успостављање надзора не би требало да буде само испуњавање форме која неће доприносити повећању укупне ефикасности друштва. Добро осмишљене и примењене контроле треба да буду уграђене у пословне процесе тако да доприносе стабилности пословања, ублажавању ризика и да пружају сигурност руководству и управи у остваривање циљева и планова друштва.

## **Објављивање**

*Принцип 14:*

**Добра пракса корпоративног управљања захтева поуздано и потпуно информисање од стране друштва путем објављивања релевантних информација чиме се обезбеђује транспарентност пословања.**

*Препоруке:*

1) Добра пракса корпоративног управљања треба да обезбеди да се благовремено и тачно објављују све битне чињенице везане за друштво, укључујући финансијску ситуацију, резултате пословања, власништво и управљање друштвом.

2) Благовремено и тачно објављивање информација које се односе на релевантне аспекте пословања омогућавају члановима друштва и осталим заинтересованим лицима да добију свеобухватну слику о пословању друштва.

3) Путем повећања транспарентности могућа је и изградња корпоративног угледа у складу са очекивањима друштвене заједнице, водећи рачуна о томе да објављивање изабраних информација заиста и доприноси транспарентности.

## Глава II

# ДОДАТНИ ПРИНЦИПИ И ПРЕПОРУКЕ ЗА ВЕЛИКА ДРУШТВА КАПИТАЛА И ЈАВНА АКЦИОНАРСКА ДРУШТВА

## Чланови и скупштина чланова

*Принцип 15:*

**Друштво треба да подстиче своје чланове да учествују у раду скупштине друштва.**

*Препоруке:*

- 1) У интересу је друштва да што већи број чланова учествује у раду скупштине.
- 2) Друштво треба да подстиче чланове да остварују своја права у друштву, а нарочито да присуствују седницама друштва. Ова одредба се односи пре свега на примену правила о: сазивању седница, дневном реду, времену сазивања, месту и времену одржавања седница, захтевима у погледу учешћа у раду скупштине, остваривању права гласа, расправљању на седницама, праву информисања, и сл.
- 3) Друштво треба да објашњења о правима чланова и начину њиховог вршења видљиво истакне на својој интернет страници или да их на други начин учини доступним члановима (на пример, да их истакне на огласној табли друштва или их учини доступним акционарима у довољном броју бесплатних примерака у просторијама друштва, и сл.).
- 4) члановима треба унапред доставити потпуне и благовремене информације о датуму, времену, месту и дневном реду скупштине, као и о питањима о којима ће се одлучивати.
- 5) Седнице скупштине треба да се заказују у месту које омогућује најбројније присуство чланова, и у роковима који дају члановима довољно времена да се упознају са тачкама дневног реда, како би могли да формирају став о свом начину гласања по одређеним питањима и како би имали довољно времена да се додатно информишу уколико је то потребно.
- 6) Материјал који се доставља или ставља на располагање члановима треба да садржи потпуне информације и образложења предложених одлука, као и пратећу документацију.
- 7) Правила о сазивању и одржавању седница скупштине могу да пропишу и посебну процедуру за гласање у одсуству (гласање писаним путем) или одржавање седнице скупштине електронским путем, како би акционари који не могу да буду физички присутни могли да остваре своје право да учествују и гласају на седници скупштине.

8) Сва друштва треба да користе и своју интернет страницу у циљу комуникације са члановима, путем које би се чланови упознали са временом и местом одржавања седнице скупштине, садржином и образложењем предложених одлука, затим правилима и формом гласања у одсуству, као и са правилима о давању пуномоћја.

9) Сва друштва треба, а јавна акционарска друштва су обавезна да објаве на својој интернет страници усвојене скупштинске одлуке, са резултатима гласања о сваком поједином питању или да ове информације доставе сваком члану на његов писани захтев.

## **Одбор директора и надзорни одбор**

*Принцип 16:*

**Друштва треба да установе јасно разграничење одговорности између председника одбора директора и генералног директора. Ниједан појединац не треба да има неограничена овлашћења у погледу доношења одлука у друштву.**

*Препоруке:*

1) У већим друштвима са једнодомним управљањем председник одбора директора и генерални директор треба да буду различита лица.

2) Када су председник одбора директора и генерални директор различита лица, они треба да сарадују и редовно комуницирају, нарочито о питањима пословне стратегије, плана пословања и свим другим питањима од значаја за управљање друштвом.

3) Одбор директора треба посебним актом да разграничи одговорност председника одбора директора и генералног директора. Овај акт треба периодично испитивати и дорађивати, како би се обезбедило да свако разуме своју улогу у друштву и да не доде до преклапања надлежности.

4) Најбоља пракса налаже да друштво има независног председника одбора директора.

*Принцип 17:*

**Одбор директора, односно надзорни одбор треба периодично да процењује сопствени учинак и учинак сваког појединог члана.**

*Препоруке:*

1) Формалност и стриктност поступка процене рада одбора директора, односно надзорног одбора у великој мери зависи од величине и комплексности друштва. Усложњавањем и повећавањем обима делатности друштва треба да уведе ригорозније и стриктније поступке процене рада одбора директора, односно надзорног одбора.

2) Председник одбора директора, односно надзорног одбора треба да организује поступак процене сопственог рада, рада одбора директора, односно надзорног одбора као целине, као и рада сваког појединог члана одбора директора, односно надзорног одбора.

3) За већа друштва се препоручује да процену рада врше стручњаци ван друштва.

4) Процена би требало да се посебно фокусира на следећа питања: да ли је у одбору директора, односно надзорном одбору извршена одговарајућа расподела овлашћења (одговорности); да ли се у довољној мери контролишу и преиспитују одлуке извршних директора; да ли је у одбору директора, односно надзорном одбору успостављена равнотежа између стручности и независности; да ли лични фактори могу да онемогуће индивидуалне чланове одбора директора, односно надзорног одбора да извршавају своје обавезе на објективан и независан начин; да ли чланови одбора директора, односно надзорног одбора посвећују довољно времена извршавању својих обавеза; да ли чланови одбора директора, односно надзорног одбора имају адекватан приступ информацијама; да ли одбор директора, односно надзорни одбор у довољној мери сарађује са члановима друштва и другим носиоцима интереса за пословање друштва?

5) Одбор директора, односно надзорни одбор је одговоран за вршење евалуације рада генералног директора, а по потреби и других извршних директора.

6) Препоручује се да одбор директора, односно надзорни одбор најмање једанпут годишње скупштини друштва подноси извештај о извршеној процени. У извештају треба посебно да буду побројани сви коришћени критеријуми, као и начин њиховог тумачења у сврху процене.

*Принцип 18:*

**Одбор директора, односно надзорни одбор треба да има значајан број независних чланова. Одлуке одбора директора, односно надзорног одбора не треба да се доносе под доминантним утицајем једног лица или групе лица.**

*Препоруке:*

1) Однос између извршних и неизвршних чланова, а посебно независних чланова, треба да буде такав да онемогући било ком појединцу или групи да доминира одлучивањем у одбору директора, односно надзорном одбору.

2) Раст друштва би требало да води процентуално већем учешћу независних директора. Свако друштво зависно од својих потреба утврђује број неизвршних и независних чланова у свом одбору. За највећа друштва, већински независан одбор директора, односно надзорни одбор се данас сматра најбољом праксом корпоративног управљања.

3) Друштва треба да имају у виду да постоје бројна ограничења ефикасности независних чланова одбора директора, односно надзорног одбора, међу којима се нарочито издвајају: презаузетост, некомпетентност, неинформисаност, непостојање адекватних подстицаја за рад у интересу друштва, флуидан концепт независности, директан и индиректан утицај извршних директора и појачана одговорност. Због тога свако друштво треба да настоји да што је могуће више смањи ова ограничења, како би учешће независних директора давало боље резултате.

4) Од сваког друштва се очекује да претходно оријентационо установи колико је времена потребно независном члану за успешно извршавање обавеза. У том погледу је потребно правити разлику између оних независних чланова који имају само то својство и оних који су у исто време и председници одбора директора, односно надзорног одбора, руководиоци неизвршних чланова или чланови комисија одбора директора, односно надзорног одбора.

5) У предлогу за именовање одређеног кандидата за независног члана одбора директора, односно надзорног одбора треба да се наведу сви послови које то лице тренутно обавља и положаји које заузима.

6) Пре избора за независног члана одбора директора, односно надзорног одбора, кандидат треба да потпише изјаву којом потврдује да, имајући у виду своје друге професионалне обавезе, располаже са довољно слободног времена за извршавање задатака који се од њега очекују.

7) Одбор директора може једног независног члана да именује за руководиоца неизвршних чланова. Руководилац неизвршних чланова треба да бар једном годишње организује састанак неизвршних чланова. Циљ састанка треба да буде анализа и унапређење сарадње неизвршних са извршним члановима одбора директора као и спровођење активности које им закон ставља у надлежност. Ако друштво нема руководиоца неизвршних чланова, онда председник одбора директора, ако установи да за тим постоји потреба, може да организује састанак само са неизвршним члановима.

8) Неизвршни и независни чланови одбора директора, односно надзорног одбора треба да буду примарно одговорни за утврђивање индивидуалне накнаде извршним директорима. Такође, они треба да имају кључну улогу у предлагању избора извршних директора и њиховог разрешења, као и одлучивању о образовању комисија и предлагању њихових чланова.

*Принцип 19:*

**Одбор директора, односно надзорни одбор треба да образује стручне комисије ради повећања ефикасности и решавања сложених проблема из свог делокруга, а нарочито у областима у којима је изражен потенцијални конфликт интереса чланова одбора директора, односно надзорног одбора и друштва.**

*Препоруке:*

1) Број, врсте и састав стручних комисија одбора директора, односно надзорног одбора зависе од потреба друштва. Велика друштва ће по правилу имати три комисије: комисију за именовање, комисију за накнаде и комисију за ревизију, а ако то оправдавају посебне околности, одбор директора, односно надзорни одбор може образовати и друге комисије (на пример, комисију за стратешко планирање, комисију за развој корпоративног управљања, комисију за решавање спорова унутар друштва, и сл.).

2) Приликом одлучивања да ли ће образовати комисије, и у ком броју, одбор директора, односно надзорни одбор треба да сагледа и потенцијално негативан утицај који би непримерено велики број комисија могао да има на ефикасност рада одбора директора, односно надзорног одбора, као и на само друштво. Препоручује се постепено увођење комисија, и то почев од области које су установљене као најкритичније.

3) У друштвима која имају одбор директора, односно надзорни одбор са малим бројем чланова, задаци комисија могу бити извршени од стране одбора директора, односно надзорног одбора као целине, под условом да су испуњени сви остали услови који се захтевају у погледу састава комисија.

4) Одбор директора, односно надзорни одбор треба да за сваку комисију усвоји посебан правилник. У правилнику, између осталог, требало би уредити следећа питања: циљеви, задаци и одговорност комисије и њених чланова, састав, број и мандат чланова, неопходне квалификације и стручна знања, поступак и разлози за разрешење члана, начин рада комисије, као и начин извештавања одбора директора, односно надзорног одбора. Правилнике о раду комисија одбор директора, односно надзорни одбор треба периодично да преиспитује.

5) Сви чланови комисија би требало да буду неизвршни чланови одбора директора или чланови надзорног одбора. Ако је то у интересу друштва, прихватљиво је и да већина чланова сваке комисије буду неизвршни чланови одбора директора или чланови надзорног одбора, а да остали чланови буду спољни стручњаци из релевантних области. Чланови комисија не треба да буду извршни директори.

6) Пожељно је да већина чланова сваке комисије буду независни чланови одбора директора, односно надзорног одбора, а у случају да се комисија састоји од малог броја чланова (на пример, три) сви морају испуњавати услове независности. У сваком случају, бар један члан сваке комисије треба да испуњава услове независности.

7) Председник сваке комисије би требало да буде изабран из реда независних чланова одбора директора, односно надзорног одбора, при чему то лице не треба у исто време да буде председник одбора директора, односно надзорног одбора. У сваком случају, председник сваке комисије не сме да буде извршни члан одбора директора.

8) Препоручљиво је да максималан број чланова комисије не буде већи од пет.

9) Чланови комисија морају поседовати одговарајућа професионална знања и лична својства, која треба да обезбеде квалитет, непристрасност и независност у њиховом раду. За председника комисије је оправдано прописати строже услове.

10) Дужину мандата чланова комисија одредује одбор директора, односно надзорни одбор правилником о раду комисије, при чему чланови комисије не би требало да буду изабрани на период дужи од мандата чланова одбора директора, односно надзорног одбора.

11) Друштво треба да обезбеди свакој комисији довољно средстава како би она могла да одговори својим задацима.

12) Друштво треба да обавезе своје органе и запослене да на захтев комисија достављају у кратком року све тражене информације које су од значаја за успешно остваривање њихових задатака. Такође, друштво треба да пропише које се све информације и подаци аутоматски достављају свакој од комисија.

13) Ради успешног остваривања задатака, свакој комисији треба дозволити да ангажује стручњаке за разматрање сложенијих питања из њихове надлежности, а друштво треба да сноси све трошкове.

14) Чланови сваке од комисија имају право на фиксну накнаду за свој рад.

15) Друштво треба да организује два нивоа извештавања о раду сваке комисије: извештавање одбора директора, односно надзорног одбора од стране сваке комисије и извештавање скупштине друштва од стране одбора директора, односно надзорног одбора.

*Принцип 20:*

**Одбор директора, односно надзорни одбор треба да именује секретара друштва.**

*Препоруке:*

- 1) Секретар друштва би требало да буде лице које је стално запослено у друштву и које је искључиво посвећено извршавању својих обавеза.
- 2) Друштва треба да забране секретару друштва да истовремено врши и друге функције у друштву или у другим правним лицима (на пример, да буде члан специјализованих комисија). У мањим друштвима, дужности секретара може да обавља правни саветник или лице на сличној функцији.
- 3) Секретар друштва треба да буде независан у свом раду. Друштва треба да заштите секретара од прекомерног утицаја органа управљања и других лица у друштву.
- 4) Велика друштва могу да формирају секретаријат друштва, у коме би поред секретара друштва радила и друга лица као његови помоћници. Ангажовање већег броја помоћника може бити корисно за друштва са великим бројем акционара, великим одборима директора, односно надзорним одборима и/или бројним комисијама.
- 5) Интерним актима друштва треба детаљно дефинисати надлежности секретара друштва и прописати дужности свих органа и лица у друштву да помажу секретару у вршењу његових дужности.
- 6) Секретар друштва треба да саветује одбор директора, односно надзорни одбор о свим питањима из области корпоративног управљања. У том смислу, сваком члану одбора директора, односно надзорног одбора треба омогућити да користи услуге секретара друштва.

## **Интерни надзор**

*Принцип 21:*

**Друштво треба да успостави ефикасни процес управљања ризиком.**

*Препоруке:*

- 1) Циљеви друштва треба да буду што јасније дефинисани приликом оснивања односно на почетку обављања делатности, како би у свакој фази развоја могли да служе као критеријуми за мерење и оцену остварених резултата пословања друштва.
- 2) Истовремено са постављањем циљева одбор директора односно надзорни одбор треба да идентификује и кључне ризике под чијим утицајем ће се одвијати његово пословање и остваривати постављени циљеви.



- Како би сви значајни ризици којима је пословање друштва изложено били обухваћени и доследно праћени, потребно је исте систематизовати по типовима. Систематизујући кључне ризике којима је пословање изложено, друштво ће спречити да неки значајни ризик буде изостављен или непримерено контролисан док за управљање неким другим мање значајним ризицима неефикасно ангажује ресурсе.

3) Одбор директора односно надзорни одбор треба уз сваки кључни циљ да препозна и са њим повеже ризике који се могу приликом његовог остваривања појавити и угрозити га.

4) За друштво је од стратешког значаја да дефинише сопствену склоност ка ризику, односно утврди меру у којој може да прихвати ризик као цену остваривања задатих циљева.

- Прихватљивост ризика треба да буде утврђена као одговор на питање: који је максимални губитак који друштво, остварујући неки од текућих циљева, може да поднесе, а да при том остане на путу остваривања својих стратешких циљева и не угрози сопствено пословање?

- Друштво треба да квантитативно изрази сопствену склоност ка ризику и тиме текуће пословање и резултате учини мерљивим, упоредивим и подложним контроли, обезбедујући уверавање да текуће пословање поштује утврдени степен прихватљивости ризика и његових последица, а тиме и уверавање да се стратегијом опредељени циљеви и даље остварују.

5) Без обзира на фазу развоја, величину и сложеност пословања, друштво треба да успостави и систематично води регистар за праћење најзначајнијих ризика којима је његово пословање изложено.

- Регистар ризика треба да садржи: податке о врсти ризика који имају значајан утицај на пословање и њихов опис, оцену (рангирање) њиховог утицаја и вероватноће настанка, разматрање могућих одговора друштва у случају настанка високог ризика и преглед мера, поступака и акција (најчешће интерних контрола, али не само њих) које треба предузети како би се умањио ризик (било вероватноћа његовог настанка, било интензитет његових последица, или обе ове компоненте ризика истовремено).

6) Начин спровођења процеса управљања ризиком треба да буде у складу са утврђеним потребама друштва и треба да буде ефикасан.

- У раним фазама развоја друштва функцију управљања ризиком и консолидовања овог процеса обавља извршно руководство по пословним процесима за које је надлежно, на начин који друштво утврди као најефикаснији. У зрелијој фази развоја потребно је успоставити посебну функцију за управљање ризиком на нивоу целог друштва чиме се овај процес интегрише обезбеђујући максималну укупну ефикасност за друштво.

- Процес управљања ризиком, у свакој фази развоја друштва, треба да буде ефикасан, а трошкови његовог спровођења нижи од уштеда и унапређења које је друштво тиме остварило.

7) Управљање ризиком треба да обезбеди могућност преиспитивања и оцене примерености пословних процеса који чине њихов делокруг одговорности, као и да пружи улазне информације за отпочињање новог циклуса управљања ризиком, унапређење контрола као одговора на идентификоване ризике и побољшање перформанси у процесима.

*Принцип 22:*

**Друштво треба да интегрише оквир за управљање ризиком и активности у овом процесу.**

*Препоруке:*

- 1) Неопходно је да друштво интегрише активности у процесу управљања ризиком, обезбеђујући већу укупну ефикасност и уверавање да су ризици ублажени и да друштво и даље остварује своје декларисане циљеве.
- 2) Истовремено, и из истих разлога, функционисање и унапређивање система интерних контрола треба да буде координирано са процесом управљања ризиком.

*Принцип 23:*

**Друштво треба да успостави делотворне и ефикасне интерне контроле.**

*Препоруке:*

- 1) Неопходно је да друштво успостави интерне контроле као основни облик интерног надзора над обављањем кључних процеса, активности и поступака, са циљем да се контролишу ризици под којима се одвија конкретни процес, да се умање уколико су високи и сведу на прихватљиви ниво.
  - Без обзира на тренутну величину и сложеност друштва, интерне контроле, као начин на који се пословне активности ефикасно обављају, треба да буду успостављене за сваки пословни процес.
  - Интерне контроле треба да буду уграђене у сам пословни процес, осмишљене као логични, међусобно повезани и уравнотежени начини на који се обављају сами пословни процеси.
  - Уколико друштво има развијене и друге системе менаџмента, исте треба узети у обзир приликом успостављања и примене интерних контрола, а ради постизања укупно веће ефикасности.
  - Интерне контроле треба, самостално или заједно са другим контролама, да умање ризик код обављања активности или процеса на који се односе.
  - Интерна контрола треба да буде исплатива тако да цена њеног успостављања и примене увек буде нижа од процењеног губитка насталог утицајем превисоког неконтролисаног ризика.
- 2) У спроводењу интерних контрола учествују сви запослени, обављајући своје редовне пословне задатке. За успостављање интерних контрола надлежно је извршно руководство. За ефикасно функционисање интерних контрола од кључне је важности стање контролног окружења, као основе на којој се граде све контроле. Креирање здравог контролног окружења треба да буде циљ и одговорност највишег руководства и управе која даје "тон са врха" и манифестује приврженост декларисаним етичким принципима друштва.
- 3) О успостављању интерних контрола, па и у фази када су оне појединачне и недовољно развијене, треба водити писмену евиденцију и обезбедити систематичност и прегледност који су услов за развој и унапређење постојећих контрола на безбедан и јефтинији начин.

*Принцип 24:*

**Једном успостављене интерне контроле, друштво треба да развија и интегрише у систем интерних контрола.**

*Препоруке:*

1) Потребно је да друштво интегрише интерне контроле у систем који ће обезбедити већу ефикасност пословних процеса и одговарајуће управљање ризиком. Паралелно са планирањем и остваривањем пословног раста, друштво треба да планира и развија интерне контроле повезујући их у систем који ће представљати примерени одговор на ризике пословања. У супротном, друштво чије растуће пословање није праћено одговарајућом интерном контролом може бити изложено великом ризику, па и оном од немогућности наставка рада.

- Када се контроле успостављају изоловано за појединачне процесе, често се дешава да њихов ефекат буде знатно нижи од очекиваног због тога што приликом увођења и примене нису узети у обзир ефекти које оне могу имати на друге процесе.

- Неповезаност интерних контрола носи ризик виших трошкова и слабијих ефеката умањења ризика ради којих су и успостављене. Само ако су интегрисане у систем, интерне контроле могу да обезбеде повећање укупне ефикасности друштва, а оцена њиховог функционисања да пружи уверавање да су ризици пословања ублажени и да су у оквиру опредељене прихватљивости, те да ће циљеви и планови друштва бити остварени.

2) Зрелија фаза развоја друштва, сложеност његових процеса, величина друштва или сви ови фактори заједно подразумевају и потребни развој интерних контрола, њихово интегрисање у систем и консолидовано праћење функционисања овог система. У тој фази развоја, друштво треба да размотри оправданост потребе успостављања посебне функције која обједињује праћење функционисања система интерних контрола. Без обзира на опредељени начин праћења и интегрисања интерних контрола у систем, одговорност за њихово ефикасно функционисање остаје на извршном руководству.

*Принцип 25:*

**Једном успостављену интерну контролу или систем интерних контрола треба непрестано, редовно, у утврђеним периодима, испитивати, оцењивати и унапређивати у функцији одржавања ризика у нивоу опредељене прихватљивости и уз што мање укупне трошкове.**

*Препоруке:*

1) Функционисање успостављене интерне контроле или система интерних контрола, предмет је сталног периодичног праћења и процене. Приликом утврђивања дужине периода између две процене, треба уважити факторе као што су сложеност пословања, велике недавне промене у свим или неким кључним сегментима и претходне информације о значајним ризицима.

*Принцип 26:*

**Друштво треба да обезбеди надзор усклађености пословања са законом и другим позитивним прописима.**

*Препоруке:*

1) У циљу заштите од последица неусклађености пословања друштва са позитивним прописима и интерним актима, друштво треба да успостави надзор над усклађеношћу свога пословања, укључујући и усклађеност са кодексом корпоративног управљања.

- Надзор над усклађеношћу пословања треба да буде примерен величини, сложености и делатности друштва, али истовремено треба да узме у обзир планове раста и развоја друштва и оцени меру у којој неусклађеност може да доведе у питање остваривање не само текућих, оперативних циљева, већ и стабилност и трајно пословање друштва.

- Код ризика неусклађености пословања посебно треба узети у разматрање последице и утицај на репутацију и сличне аспекте који се непажљивом анализом и проценом ризика могу превидети или непримерено квантификовати.

2) У зрелијој фази развоја, а посебно када је реч о сложености пословних процеса или када то захтева природа делатности, друштво треба да размотри оправданост успостављања посебне функције за обављање надзора над усклађеношћу пословања.

*Принцип 27:*

**Друштво треба, а јавно друштво је обавезно да успостави функцију интерне ревизије.**

*Препоруке:*

1) Друштво треба да успостави функцију интерне ревизије за пружање независног, објективног уверавања у примереност процеса корпоративног управљања, управљања ризиком и интерних контрола друштва.

2) Друштво треба да успостави функцију интерне ревизије која руководству, поред уверавања, може да пружи и саветодавне услуге и објективна, независна мишљења у вези са бројним питањима процеса корпоративног управљања, управљања ризиком и интерних контрола, додајући вредност и доприносећи повећању укупне ефикасности и унапређењу друштва.

3) Да би интерна ревизија постигла пуни ефекат и постала извор нове вредности за друштво, неопходно је да се ова функција успостави на принципима који обезбеђују њен независни положај у друштву, објективност и професионалност у обављању послова, како уверавања тако и саветодавних активности. Одбор директора односно надзорни одбор треба да именује интерног ревизора, одобрава његове активности, разматра и оцењује његове извештаје. Налази и информације које су предмет извештаја интерне ревизије, одбору директора односно надзорном одбору, треба да пружају уверавање у стање пословног система и служе у доношењу одлука. Одбор директора односно надзорни одбор треба да буде извор и гарант независности и ширине овлашћења датих интерној ревизији, обезбеђујући да обухват интерне ревизије увек буде довољан за испуњење њених циљева.

4) Интерна ревизија друштва делује у складу са Међународним оквиром професионалне праксе (који је развио и трајно унапређује Глобални институт интерних ревизора).

*Принцип 28:*

**Одбор директора односно надзорни одбор друштва треба, а у јавном акционарском друштву је обавезан, да образује комисију за ревизију.**

*Препоруке:*

1) Начин на који је успостављен интерни надзор детерминише квалитет управљања и руковођења у једном друштву и лежи у коренима његовог коначног успеха или пада. Успостављени системи (интерне контроле, управљања ризиком, као и сви други системи управљања) имају смисла само уколико се примерено надзиру. Како би се питања надзора благовремено и што потпуније нашла и ефикасно држала у фокусу друштва, потребно је да се њима бави комисија за ревизију састављена од компетентних чланова одбора директора/надзорног одбора, од којих је бар један независни члан.

2) У надлежности комисије за ревизију треба да буду питања надзора као што су:

- уверавање у функционалност и ефикасност интерне контроле - пошто се делегирањем овлашћења на извршно руководство преноси и део одговорности, комисија за ревизију треба да се увери да је ово начело одговорности добро схваћено и да се спроводи на свим нивоима у друштву, као и да извршно руководство располаже свим алатима неопходним за преузимање ове одговорности. Комисија за ревизију треба да има информације о постојању озбиљних контролних проблема;

- оцена процеса управљања ризиком - потребно је да комисија за ревизију најмање једном годишње размотри и оцени управљање главним ризицима друштва, начин на који кључни ризици утичу на успостављени пословни модел, на повећање или на умањење могућности стварања вредности. Комисија за ревизију мора имати информације о специфичним ризицима који се тичу развоја и стратегије, као и свих посебних ризика везаних за делатност друштва. Као критеријум за оцену процеса управљања ризиком треба да служи прихватљивост ризика коју је друштво дефинисало развијајући своју пословну стратегију;

- оцена усклађености пословања - комисија за ревизију мора прибавити информације о постојању критичних неускладености;

- питања финансијског извештавања и оцена адекватности одговарајућих рачуноводствених политика, њихове примене и измена;

- активности интерне ревизије;

- питања у вези са ангажовањем екстерне ревизије: избор екстерног ревизора за обављање ревизије финансијских извештаја, утврђивање накнаде за његово ангажовање, разматрање и оцена постојања услова којима се обезбеђује независност и непристрасност екстерног ревизора, комуникација са екстерним ревизором током ангажовања и друга питања која су у вези са радом екстерног ревизора.

3) О свим питањима надзора којима се бави, комисија за ревизију извештава одбор директора/надзорни одбор, који их разматра, оцењује, укључује у своје извештаје и узима у обзир приликом доношења одлука.

4) Сви чланови одбора директора односно надзорног одбора треба да буду свесни да, и када се питања надзора додељују у надлежност комисији за ревизију као специјализованом телу, крајња одговорност за обезбеђење адекватног надзора остаје на одбору директора односно надзорном одбору.

## Објављивање

*Принцип 29:*

**Друштво треба да идентификује правне послове и правне радње са повезаним лицима, да обезбеди њихово закључивање само уколико нису штетни за пословање друштва и да уведе сагласност надлежног органа друштва као услов пуноважности ових правних послова и правних радњи, при чему одлука којом се даје сагласност треба да садржи одређене унапред прописане минималне елементе.**

*Препоруке:*

1) У циљу идентификовања правних послова са повезаним лицима, друштво прво треба да сачини списак лица повезаних са друштвом. Након тога, друштво треба стално да проверава да ли се правни посао закључује са тим лицима (или са лицима повезаним са њима), да ли предузима правне радње према тим лицима (или са лицима повезаним са њима), да ли се закључује правни посао са трећим лицима, односно предузима радња према трећим лицима, ако је треће лице у финансијском односу са повезаним лицима са списка (или са лицима повезаним са њима) и ако се може очекивати да постојање тог односа утиче на његово поступање, као и да ли се закључује правни посао, односно предузима правна радња из које треће лице има економски интерес, ако је треће лице у финансијском односу са повезаним лицима са списка (или са лицима повезаним са њима) и ако се може очекивати да постојање тог односа утиче на његово поступање.

2) Друштво треба да обезбеди да закључени правни послови и предузете правне радње са повезаним лицима не буду штетни по његово пословање, као и да буду закључени под тржишним условима (нарочито у погледу цене, рокова, камата и других важних услова). У том циљу друштво може да ангажује независног спољног сарадника (проценитеља), који ће дати мишљење о томе да ти послови и правне радње испуњавају наведене услове.

3) У случају правних послова и правних радњи са повезаним лицима који се закључују унутар групе повезаних друштава (на пример, матично и зависно друштво), оба друштва морају да воде рачуна о сопственим интересима, али и о интересима другог друштва, имајући у виду њихову економску повезаност и узајамност ризика.

4) Правни послове и правне радње са повезаним лицима морају да буду одобрени од стране одбора директора, односно надзорног одбора или скупштине друштва у складу са законом. Одлука (или обавештење) о одобравању правног посла са повезаним лицима треба да садржи податке о: странама које учествују у правном послу или правној радњи са навођењем природе и обима повезаности, другим лицима која имају користи од закљученог правног посла или предузете правне радње (уколико их има), вредности правног посла или правне радње, имовини

и услугама које су укључене у тај правни посао или правну радњу, као и свим другим значајним условима и одредбама које се односе на правни посао или правну радњу.

*Принцип 30:*

**Друштво треба да објављује све правне послове и правне радње са повезаним лицима у одређеном периоду.**

*Препоруке:*

1) Друштво треба да у годишњи извештај о пословању укључи и информације о закљученим правним пословима и предузетим правним радњама према повезаним лицима, које као минимум треба да обухвате: списак свих правних послова и предузетих правних радњи према повезаним лицима током претходне пословне године, затим услове под којима су ти правни послови закључени, односно правне радње предузете, као и од ког органа друштва су одобрени.

2) Друштва могу, ради веће транспарентности, да објављују и друге податке о правним пословима и правним радњама са повезаним лицима, као што су: одлуке или копије записника са седнице органа који је дао одобрење на закључење конкретних правних послова, односно правних радњи са повезаним лицима, укључујући и резултате гласања, списак лица који испуњавају услове да се евентуални правни послови и правне радње које би друштво са њима закључило или према њима предузело, сматрају пословима са повезаним лицима, и сл.

3) Поред објављивања ових информација у годишњем извештају о пословању, друштва могу ове информације да укључе и у кварталне и полугодишње извештаје о пословању.

Однос са носиоцима интереса за пословања друштва

*Принцип 31:*

**У циљу одржања конкурентности у пословању и сталном прилагодавању на измене у захтевима тржишта, друштво треба да идентификује и успостави добар однос са кључним носиоцима интереса за пословање друштва, тако што ће утврдити њихове најважније интересе у односу са друштвом, као и интересе самог друштва у односу са тим носиоцима интереса. У том смислу друштво треба да призна и обезбеди заштиту права носилаца интереса која су заснована на закону или споразуму.**

*Препоруке:*

1) Органи управљања друштва заједно са релевантним стручним службама друштва би требало да идентификују кључне, али и све остале, носиоце интереса за пословање друштва, као и међусобне интересе.

2) Друштво би требало да усвоји политику која би дефинисала сарадњу са носиоцима интереса, а нарочито начин којим се омогућава поштовање легитимних интереса и права носилаца интереса за пословање друштва која су заснована на закону или споразуму, као и специфичности односа са сваком групом носилаца интереса посебно.

3) Друштво треба да подстиче активну сарадњу са носиоцима интереса у циљу унапређења пословања и одрживог раста друштва. Одбор директора, односно надзорни одбор друштва би требало да воид пословање и управља развојем друштва узимајући у обзир и поштовање и развијање односа са носиоцима интереса.

4) Објављивање информација може бити важан инструмент односа друштва према носиоцима интереса за пословање друштва. Са друге стране, друштво би требало да обезбеди могућност и адекватне канале за комуникацију носилаца интереса са друштом, за случај повреде њихових права или неких других неправилности у сарадњи. За те потребе друштво може да одреди посебан организациони део, или одређену особу, која би била задужена за комуникацију са представницима носилаца интереса.

Принцип 32:

**Друштво треба да води рачуна о специфичностима и развоју односа са различитим носиоцима интереса за његово пословање, имајући при том у виду сопствене потребе и карактеристике пословања, као и посебне интересе и потребе сваке групе носилаца интереса посебно.**

*Препоруке:*

1) Друштво треба да, за потребе унапређења и развоја односа са другим носиоцима интереса, направи дистинкцију између различитих категорија носилаца интереса и да дефинише принципе унапређења односа посебно за сваку категорију носилаца интереса.

2) Битно је да се принципи који регулишу односе за носиоце интереса успостављају и примењују имајући у виду различите потребе и карактеристике сваког друштва, као и да друштво изабере она правила и принципе које сматра релевантним и ефикасним за уређење односа са одређеним носиоцима интереса.

3) У изградњи односа са носиоцима интереса друштво мора да идентификује различите инструменте који су доступни за унапређење и развој тих односа, који по својој природи могу бити правни, финансијски, логистички или организациони.

4) Свака од категорија носилаца интереса захтева посебна правила, принципе и инструменте у остварењу сарадње са друштом.

Принцип 33:

**Добра пракса корпоративног управљања захтева друштвено одговорно пословање друштва, успостављање специфичних и обавезујућих принципа који се односе на заштиту животне средине и етичко понашање, као и објављивање релевантних информација које се односе на све друштвено одговорне активности које друштво спроводи.**

*Препоруке:*

1) Пословне активности друштва треба да буду у складу са економском, правном, етичком и филантропском димензијом друштвено одговорног пословања.



2) Одбор директора, односно надзорни одбор треба да дефинише принципе друштвено одговорног пословања у интерним актима друштва у складу са стандардима и добром праксом у области корпоративно друштвене одговорности.

3) Принципе друштвено одговорног пословања друштво треба да објављује на својој интернет страници како би они били доступни свим заинтересованим лицима.

4) Друштво, такође, треба да објављује и све информације које су везане за друштвено одговорне активности које спроводи, као и начине на које се друштво у свом свакодневном пословању друштвено одговорно понаша. Кроз објављивање релевантних информација о друштвено одговорном пословању друштво доприноси изградњи сопственог угледа, али и подизању свести о важности овог питања за одрживи раст и развој сваког појединачног друштва, као и развој заједнице у којој та друштва послују. Све информације о друштвено одговорном пословању друштво треба да саопшти широј јавности у виду годишњег извештаја о друштвено одговорном пословању у оквиру кога ће бити сумиране све друштвено одговорне активности друштва, као и ниво средстава који је утрошен за њихову реализацију и резултати који су тим активностима постигнути. Информације о појединачним друштвено одговорним активностима друштво треба да објављује континуирано на својој интернет страници.

### Глава III

## ДОДАТНИ ПРИНЦИПИ И ПРЕПОРУКЕ ЗА ЈАВНА АКЦИОНАРСКА ДРУШТВА

### Одбор директора

#### (Надзорни одбор и извршни директори)

#### *Принцип 34:*

**Приликом избора начина гласања за чланове одбора директора, односно надзорног одбора, друштво треба посебно да води рачуна о ограничењима кумулативног гласања, као и о томе да је директно гласање правило, а кумулативно гласање изузетак.**

#### *Препоруке:*

1) Ако се друштво определи за кумулативно гласање, одбор директора, односно надзорни одбор треба да састави упутство са објашњењем како се на оптималан начин користи право гласа код кумулативног гласања. У упутству ће се посебно навести права акционара у случају кумулативног гласања, разлике у односу на директно гласање, као и основне негативне последице неоптималног коришћења права гласа. Циљ упутства је заштита неуких акционара.

2) У циљу заштите права гласа мањинских акционара по основу кумулативног гласања, друштво треба својим актима да онемогући лако укидање кумулативног гласања, као и смањивање броја чланова одбора директора (на пример, одредбама о кворуму или већини за одлучивање).

#### *Принцип 35:*

**Скупштина акционарског друштва треба да врши посредну контролу накнада члановима одбора директора, односно надзорног одбора и извршним директорима и то превасходно преко политике накнада и гласања о плановима накнада заснованим на акцијама.**

### *Препоруке:*

- 1) Политика накнада члановима управе и њена свака значајнија промена треба да буду одвојене тачке дневног реда на годишњој седници скупштине акционарског друштва, како би се акционарима пружио реална шанса да изразе своја становишта и учествују у расправи о политици накнада на основу детаљних информација.
- 2) Разматрање политике накнада у друштву треба да буде обавезна тачка дневног реда на свакој годишњој седници.
- 3) Препоручује се акционарским друштвима да интерним актима ближе прецизирају начине остваривања права акционара да о политици накнада одвојено расправљају на скупштинским седницама.
- 4) Одбор директора, односно надзорни одбор доставља скупштини извештај о политици накнада у друштву, о коме скупштина гласа на годишњој седници.
- 5) Скупштина акционарског друштва даје претходну сагласност на све планове накнада који су засновани на акцијама.

- Надлежност скупштине обухвата обавезно одобравање три врсте планова: планове накнада за чланове одбора директора, односно надзорног одбора и извршне директоре, ако се накнада састоји у акцијама, акцијским опцијама или другим правима за стицање акција; планове код којих висина накнаде члановима одбора директора, односно надзорног одбора и извршним директорима зависи од кретања цена акција; и друге дугорочне подстицајне планове намењене директорима, који нису под сличним условима понудени свим другим запосленима у друштву.

- Акционарима се мора обезбедити: целовит текст плана накнада заснованих на акцијама или опис његових основних услова; информација о персоналном домену примене плана; опис односа плана накнада заснованих на акцијама са политиком накнада у друштву; информација о томе како друштво намерава да обезбеди акције неопходне да би се одговорило обавезама из плана накнада, са посебном назнаком да ли друштво намерава да купи неопходне акције на тржишту, да ли има сопствене акције које ће искористити у те сврхе или ће емитовати нове акције; и информација о трошковима плана за друштво имајући у виду његову намеравану примену. Све ове информације се објављују на интернет страници друштва.

- Свака значајнија промена плана накнада заснованих на акцијама треба да буде претходно одобрена од стране скупштине. Акционари морају бити упознати са целовитим текстом предложених промена, а предлог мора да прати образложење последица предложених промена.

- Скупштина акционарског друштва треба да одреди крајњи рок за примену плана накнада заснованих на акцијама, у оквиру кога надлежан орган за накнаду директора може да утврди ове врсте накнаде појединачним директорима.

- Скупштина обавезно даје претходну сагласност за: одређивање највећег броја акција које се могу дати члановима одбора директора, односно надзорног одбора и извршним директорима коришћењем акцијских опција; утврђивање основних услова под којима се може добити накнада у акцијским опцијама; одређивање услова под којима акцијске опције могу бити искоришћене;

одобравање услова за било коју накнадну промену цене по којој се акцијска опција може искористити; опцијски споразум са попустом према коме се дају права на упис акција по цени нижој од њихове тржишне вредности акција на дан када се утврђује цена, или нижој од просечне тржишне вредности одређен број дана пре дана када је утврђена цена по којој се могу искористити права из опције.

- Сагласност скупштине се не тражи за: планове накнада заснованих на акцијама у којима под сличним условима учествују и запослени друштва или запослени било ког њему зависног друштва; планове накнада у акцијама или опцијама који се нуде одређеним лицима како би се они финансијски подстакли да са друштвом закључе уговор о раду; ех пост накнаде у контексту статусних промена; планове накнада на које се примењују посебни порескоправни прописи; планове који су генерално доступни акционарима друштва; и планове који само дају право запосленима, члановима одбора директора, односно надзорног одбора и извршним директорима и другим пружаоцима услуга да купе акције друштва по важећој тржишној цени.

б) Скупштина акционарског друштва не треба да одлучује о индивидуалним накнадама извршним директорима у дводомном систему управљања.

*Принцип 36:*

**Друштва треба да објављују све информације о накнадама члановима одбора директора, односно надзорног одбора и извршним директорима за које се очекује да би их инвеститори разумно захтевали, како би могли да изврше правилну евалуацију њихове адекватности.**

*Препоруке:*

1) Објављивање накнаде члановима одбора директора, односно надзорног одбора и извршним директорима треба да се заснива на принципима истинитости, потпуности, образложености, јасности, прецизности, стандардизованости, индивидуализације, лаке доступности, правремености и сталног прилагођавања.

2) Поред објављивања релевантних информација о тренутној накнади члановима управе, препоручује се и објављивање података о накнадама члановима одбора директора, односно надзорног одбора и извршним директорима у претходних неколико година, као и објављивање накнаде директора у другим сличним (упоредивим) друштвима ако су ти подаци јавно доступни.

3) Сваку објављену битну информацију о накнадама треба образложити.

4) Све информације о накнадама треба да буду јасне, прецизне и лако разумљиве.

5) Друштва треба да објављују информације о накнадама у истој форми, чиме би била обезбеђена уједначеност објављених података. Препоручује се табеларно и графичко приказивање најзначајнијих информација о накнадама.

6) Све накнаде се обавезно изражавају и у новчаној противвредности.

7) Одбор директора односно надзорни одбор треба да објављује накнаде сваком члану одбора директора, односно надзорног одбора и извршним директорима. Поред тога, одбор директора

односно надзорни одбор требало би да, у складу са најбољом праксом, објављује накнаде за пет најплаћенијих директора у друштву, без обзира да ли су чланови неких од поменутих органа.

8) Друштва треба да објављују извештај о политици накнада. Овим извештајем одбор директора, односно надзорни одбор информише скупштину акционарског друштва, а посредно и заинтересовану јавност, о принципијелним ставовима у погледу разноврсних питања од значаја за одређивање будућих накнада у друштву.

9) Индивидуалне накнаде чланова одбора директора, односно надзорног одбора и извршних директора требало би, у складу са најбољом праксом, да се објављују у укупном износу и рашчлањене на делове.

10) Поред објављивања извештаја о накнадама и индивидуалних накнада члановима одбора директора, односно надзорног одбора и извршним директорима, препоручује се објављивање и других релевантних информација, које се могу довести у директну или индиректну везу са накнадама, попут: података који се односе на комисију за накнаде (списак свих чланова, њихови предлози, мишљења и препоруке, промене фактора који утичу на независност члана комисије, унакрсно чланство, и сл.), информације које се односе на поступак утврђивања накнада, броја и процента акција које сваки од директора поседује у акционарском друштву, значајнијих уговора које су чланови одбора директора, односно надзорног одбора и извршни директори закључили са акционарским друштвом и разлога за уговарање варијабилних накнада са независним члановима управног одбора, односно надзорног одбора.

11) У сваком случају, податке о накнадама треба периодично објављивати, а као најбоља пракса се препоручује континуирано објављивање информација.

12) Све информације о накнадама члановима одбора директора, односно надзорног одбора и извршним директорима за претходну пословну годину треба да буду саставни део финансијских извештаја, у оквиру извештаја о накнадама, који се подносе годишњој скупштини. Ове информације треба да буду објављене у складу са законом који уређује тржиште хартија од вредности.

13) Податке о накнадама треба објављивати и на интернет страници друштва, треба их учинити доступним акционарима у седишту друштва и доставити законом одређеним телима, односно лицима (Комисији за хартије од вредности, регулисаном тржишту, односно мултилатералној трговачкој платформи и брокерскодилерском друштву).

## Објављивање

*Принцип 37:*

**Поред законски обавезних елемената и начина објављивања информација, друштва треба додатно да пропишу и детаљније уреде принципе, поступак и елементе објављивања и других података значајних за акционаре и јавност, тако што ће усвојити посебну политику објављивања.**

*Препоруке:*

1) У циљу веће транспарентности пословања и боље информисаности акционара, других носилаца интереса пословања, надлежних органа и јавности, друштво може да пропише и примењује строже обавезе у вези са објављивањем од оних које су прописане законом.

2) Друштво треба да усвоји политику објављивања, која треба да буде јавно доступна и да садржи правила, принципе, механизме спровођења, као и елементе који ће бити предмет објављивања.

3) Правила и принципи садржани у политици објављивања треба да обезбеде да све релевантне информације о пословању друштва као и све околности које могу да имају утицај на пословање и на цену акција и других серијских хартија од вредности друштва, буду тачно, потпуно и благовремено објављене, као и да буду на једнак начин доступне свим учесницима на тржишту.

4) Приликом објављивања информација друштво треба да омогући равноправан третман свих корисника информација, и да у том смислу не даје предност ниједној групи учесника на тржишту.

5) Правила политике објављивања треба да обезбеде да све информације које су планиране за објављивање буду објављене у најкраћем могућем периоду, а у том смислу треба прописати и посебна правила за електронско објављивање. Друштво треба да омогући да су објављене информације доступне свим члановима у исто време и по разумној цени. Друштво треба да организује своју интернет страницу у складу са правилима политике објављивања, како би се информације које се објављују и на тај начин учиниле доступним јавности.

6) Политика објављивања друштва треба да буде јавно доступна и треба да садржи критеријуме за дефинисање следећих категорија: поверљивих информација, одређивање материјалних информација (информација које могу бити од утицаја на цену хартија од вредности) и правила о привилегованим информацијама и поступању инсајдера приликом трговања хартијама од вредности друштва.

*Принцип 38:*

**Друштва треба да путем финансијских, пословних и других периодичних извештавања обезбеде објављивање свих битних информација које се односе на следеће области: пословни циљеви и остваривање пословне стратегије, финансијски и пословни резултати друштва, власничка структура, структура органа управљања и извршног руководства са принципима за избор и одређивање накнада, пракса и структура система корпоративног управљања, питања од значаја за носиоце ризика пословања друштва и питања идентификовања и управљања потенцијалним ризицима за пословање друштва.**

*Препоруке:*

1) Друштво треба да дефинише структуру и битне елементе објављивања, тако што ће утврдити на који начин ће се објављивати информације за одређене области. У највећем делу објављивање ће се остваривати путем финансијских, пословних и периодичних извештаја, који ће имати јасно дефинисану садржину, начин и динамику објављивања.

2) Друштво треба да одреди динамику и степен објављивања информација које се односе на остваривање стратегије у одређеном периоду, остваривање усвојених пословних циљева као и најважнијих пословних активности. Поред наведеног, друштва могу да објављују и циљеве и

политике које се односе на пословну етику, заштиту животне средине и друге елементе друштвено одговорног пословања.

3) Приликом објављивања финансијских и пословних резултата нарочито је важно да се презентују и информације које могу да укажу на будуће резултате друштва, затим информације које на свеобухватан начин приказују трансакције међу повезаним друштвима (уколико их има) у циљу указивања на потенцијалне обавезе које могу да утичу на будући резултат пословања.

4) Објављивање власничке структуре се најчешће односи на податке о великим акционарима који могу да контролишу друштво путем гласачких права, одређених споразума, значајних односа узајамног учешћа у основном капиталу и сл. У циљу контроле законских правила, идентификовања потенцијалних сукоба интереса, трансакција повезаних лица као и противзаконите трговине акцијама на основу поверљивих информација препоручује се, када је то могуће, да се информације о номиналним акционарима допуне и информацијама о стварним акционарима.

5) Друштва треба да објављују на који начин спроводе добру праксу корпоративног управљања и како је уређена структура система корпоративног управљања, и то као обавезан део годишњег извештаја о пословању. Објављивање ових података је могуће примењивати и шире кроз информације о структури управљања и других политика друштава.

6) Друштва могу да објављују и податке који се односе на друге носиоце ризика пословања друштва (запослени, повериоци, добављачи, локална заједница и др.) који се могу одразити и на пословање и резултате самог друштва. Најчешће се објављивање у овом сегменту односи на запослене, где се посебно објављује политика људских ресурса, програми развоја, обуке и сл.

7) Друштво може да објави на својој интернет страници календар пословних догађаја за наредну годину, где ће информисати све заинтересоване учеснике на тржишту о планираним догађајима (очекивани датуми за одржавање седница скупштине, динамика седница других органа и других догађаја које друштво сматра значајним).

## Део други ДОДАТНИ ПРИНЦИПИ И ПРЕПОРУКЕ ЗА ПОРОДИЧНА ДРУШТВА КАПИТАЛА

Породична друштва представљају велики проценат укупног броја привредних друштава и пружају значајан допринос расту привреде и запошљавању радне снаге. Настанак, раст и одрживост ових привредних друштава од великог су значаја за успех националне економије. Упркос значају за економију који неоспорно имају, ова привредна друштва, за разлику од јавних акционарских друштава, нису била у фокусу законодавца, као и других регулатора у области управљања компанијом. Зато је циљ овог Кодекса корпоративног управљања да друштвима у породичном власништву пружи подршку и смернице на путу трансформације из мале породичне радње у комшилuku до компаније која је озбиљан регионални играч.

Постоје три основна организациона захтева која породична друштва треба да узму у обзир, ако желе да успешно реше изазове које доноси раст и да остану дугорочно одржива. Прво, породична друштва морају да науче да регрутују и задрже најбоље људе за породични бизнис. Друго, она

морају бити у стању да развију културу поверења и транспарентности. Коначно, она морају да дефинишу логичну и ефикасну организациону структуру. Корпоративно управљање може овим друштвима да помогне у решавању сваког од ова три изазова. Генерално, систем корпоративног управљања у породичном друштву би требало да обезбеди: одговорност, транспарентност, континуитет, ефикасност и правичан третман свих чланова, односно акционара/инвеститора (и породице и не-породице). Специфични проблем којима се бави корпоративно управљање су: наслеђивање, запошљавање чланова породице, систем награђивања менаџера који су чланови породице, мотивациони механизми за професионалце који нису чланови породице, третман екстерних инвеститора, формалности и улога породице у друштву на дуги рок.

Структура принципа у овом Кодексу подразумева примену општих принципа који се односе на сва привредна друштва и применљиви су за све у зависности од њихове велићине ("Принципи и препоруке за сва друштва капитала" и "Додатни принципи и препоруке за велика друштва капитала и јавна акционарска друштва"). Постепеном имплементацијом општих принципа, породична друштва се даље усмеравају на сегмент "Додатни принципи и препоруке за породична друштва капитала" који се односи на специфичности корпоративног управљања у породичним друштвима и може се посматрати као управљачка мапа за планирање и развој породичног друштва у току свог животног циклуса.

*Принцип 1:*

**Пренос управљања друштвом са генерације на генерацију треба пажљиво и на време планирати.**

*Препоруке:*

1) Породица мора да има план наслеђивања и план наслеђивања у ванредним ситуацијама (подразумева начин поступања у изненадној ситуацији када члан постане спречен да управља друштвом и пословањем).

- Одлагање планирања сукцесије високих руководиоца до последњег тренутка доводи до кризе и један је од разлога што већина породичних друштава нестаје пре него што доде до треће генерације.

2) План наслеђивања обавезно мора да регулише критеријуме за избор наследника, финансијске, наследно-правне и пореске импликације преноса управљања, као и сам поступак.

- Породични протокол треба да дефинише критеријуме за одлучивање ко ће бити наследник у случају да више чланова породице који имају све потребне квалификације претендују на исто место. Кандидати из породице треба да буду подвргнути истим тржишним условима као и професионалци који би конкурисали на руководећа места.

- Менаџерски уговори које закључују чланови породице са друштвом треба да буду исти као и они који се закључују између извршних директора који нису чланови породице и друштва.

3) Пренос знања и припрема наследника је процес који траје и који треба пажљиво и на време испланирати.

4) Да би план наслеђивања био комплетан, он треба да укључује и политику запошљавања чланова породице.

- Политика запошљавања чланова породице треба да наведе које послове могу да обављају чланови породице у компанији, под којим условима, како се припремају чланови породице за породични бизнис, које услове треба да испуне професионалци на извршним позицијама, који су критеријуми за политику награђивања (нарочито за чланове породице који су активно укључени у породични бизнис), под којим условима брачни другови чланова породице (и њихова породица) могу да раде у компанији, када чланови породице треба да оду у пензију, под којим условима компанија може да улази у правне послове са члановима породице итд.

- Ова политика треба да обухвати и третман запослених чланова породице у односу на запослене који нису чланови породице.

*Принцип 2:*

**Друштво треба да оснује породичну скупштину, која окупља све чланове породице у формалин форум за дискусију о пословним питањима, као и о породичним питањима која могу да утичу на пословање друштва.**

*Препоруке:*

1) Сврха породичне скупштине је да јача јединство међу члановима породице, да омогући размену знања међу члановима породице, да упозна све чланове породице са пословањем друштва те да изолира породична од пословних питања.

- У првој генерацији породичну скупштину замењују неформални породични састанци. Како породица и друштво постају сложенији, оснивање породичне скупштине постаје нужно.

2) Породична скупштина окупља само чланове породице и њен састав зависи од карактеристика саме породице.

3) У надлежност породичне скупштине улазе теме које се тичу односа породице и друштва, као и теме које се тичу искључиво породице.

- У породичном протоколу потребно је предвидети поступак који јасно дефинише о чему и на који начин ово тело може да донесе коначну одлуку.

4) Породична скупштина треба да има свој правилник који ће регулисати сврху овог тела, чланство, седнице, организацију и обавезе председника породичне скупштине.

*Принцип 3:*

**Када породична скупштина постане прегломазна, онда друштво треба да оснује породични савет чија је сврха да поједностави комуникацију између друштва и породице, тј. одбора директора, односно надзорног одбора и извршних директора и породичне скупштине.**

*Препоруке:*



- 1) Породични савет се по правилу оснива када породична скупштина постане прегломазна да би ефикасно комуницирала са управљачким и пословодним телима друштва (на пример када породица има више од 30 чланова).
- 2) Главни задатак породичног савета је ефикасна комуникација између породице и друштва. Он треба да одобри породични протокол као и да одлучује о имовини друштва и имовини породице.
- 3) Породични савет чине чланови породице које је изабрала породична скупштина. Породица дефинише критеријуме за избор у породични савет.
- 4) Породични протокол треба да дефинише састав, надлежности и процедуру за доношење одлука породичног савета.
- 5) Чланови породице не смеју давати инструкције извршним директорима мимо успостављених формалних органа породичног управљања (породична скупштина и породични савет).
- 6) Зависно од величине породице и величине и сложености друштва, друштво може да оснује и друга тела за разматрање, управљање и одлучивање о одређеним повереним питањима. То могу бити породична канцеларија која је задужена за инвестиционе и административне послове, комисија за образовање, стручно усавршавање и планирање каријере, комисија за питања учешћа у основном капиталу друштва и друга тела.

*Принцип 4:*

**Друштво треба да усвоји породични протокол који ће дефинисати циљеве и вредности породице, најважније механизме породичног управљања и најважније механизме корпоративног управљања као и однос између њих.**

*Препоруке:*

- 1) Породични протокол је темељ корпоративне визије и основ од кога креће одбор директора приликом израде стратегије друштва.
- 2) Препоручљиво је да породични протокол буде правно обавезујући.
- 3) Породични протокол треба да формално дефинише надлежности и области одлучивања које су додељени породици. Ипак, ниво детаљности овог протокола треба пажљиво размотрити, како не би постао ограничавајући фактор управљања.

*Принцип 5:*

**Неопходно је да се установе начини комуникације и решавања сукоба у породици.**

*Препоруке:*

- 1) Основа доброг породичног управљања је добра комуникација.

2) Неформална и формална комуникација треба да се допуњују. Ово се нарочито односи на питања о којима постоје неслагања меду члановима породице, или на осетљива питања као што је одлука о томе ко ће наследити оснивача на челу друштва.

3) Понекад је потребно одредити и канал комуникације између породице и јавности.

## Део трећи ДОДАТНИ ПРИНЦИПИ И ПРЕПОРУКЕ ЗА ДРУШТВА КАПИТАЛА У КОЈИМА ЈЕ ДРЖАВА ЧЛАН

Управљање друштвима у којима је држава власник се у основи не разликује много од управљања друштвима у власништву приватног сектора. Исти економски закони важе у оба случаја. Ово се нарочито односи на друштва у којима је држава власник, а која су листирана на неком организованом тржишту капитала, као и на друштва са мешовитим капиталом - државним и приватним.

Специфични изазови корпоративног управљања са којима се друштва у којима је држава власник сусрећу проистичу пре свега из чињенице да је држава у исто време власник значајних учесника на тржишту и регулатор тржишта. Држава је у позицији да утиче на тржишне услове и да друштва у којима је члан ставља у повлашћен положај у односу на друштва која су искључиво у власништву приватног сектора. Државна предузећа су често заштићена од две основне претње које су суштинске за политику управљања, односно та предузећа у пракси не иду у стечај нити им стварно прети опасност од преузимања, чиме се битно умањује одговорност њихових органа управљања и менаџмента. Ова предузећа се често срећу са проблемом политички мотивисаног власничког утицаја, који следи краткорочне политичке циљеве партије на власти, као и са појавом пасивног понашања државе као власника. Искуство је показало да се друштва у којима је држава власник суочавају и са нејасним циљевима власника, јер ова друштва за циљ немају само остваривање профита, већ и остваривање социјалних, политичких, циљева у области запошљавања, контроле цена, остваривања регионалног развоја и слично. Резултанта свих ових утицаја слаби одговорност и негативно се одражава на мотивацију управних одбора и менаџера друштава у којима је држава власник.

Често су лоши економски резултати друштава у којима је држава власник, резултат фундаменталних проблема у управљању тим привредним друштвима: нетранспарентно пословање (извештавање је по правилу усмерено ка оном телу државе које надзире конкретно друштво и које је често и само укључено у његово оперативно и стратешко управљање), непрофесионални управни одбори и слично. С друге стране, добро корпоративно управљање омогућава држави да боље штити своју имовину, повећа вредност државних предузећа и учини их привлачнијим за стратешке партнере и инвеститоре. То ће се позитивно одразити и на буџетске приходе.

Принципи и препоруке садржани у првом делу Кодекса у оквиру сва три поглавља, примењују се и на друштва у којима је држава власник у зависности од њихове величине и од тога да ли је друштво листирано или не. У овом делу Кодекса они су допуњени принципима и препорукама корпоративног управљања који су специфични за овај облик друштава. Зато друштва примењују кумулативно принципе и препоруке из првог и трећег дела Кодекса.

## Принципи и препоруке за државу

### *Принцип 1:*

**Неопходно је да се потпуно раздвоји улога државе као регулатора тржишта и улога државе као члана друштва да би се избегли тржишни поремећаји и да би се омогућила ефикасна тржишна утакмица са приватним сектором.**

### *Препоруке:*

1) Ако је држава у исто време члан, односно акционар једног од учесника на тржишту и регулатор тржишта, она је у позицији да утиче на тржишне услове и да друштва у којима је члан ставља у повлашћен положај у односу на друштва која су искључиво у власништву приватног сектора. Ово треба спречити изградњом и правилном применом регулаторног и организационог оквира за друштва у којима је држава власник а који ће обезбедити једнаке тржишне услове за сва друштва без обзира на њихову власничку структуру.

2) Када држава захтева од друштва у којима је она члан да испуне неке циљеве јавног сектора (социјалне, циљеве економске политике итд), такав захтев треба да буде предвиђен адекватним правним прописима и јавно објављен. Такође, држава треба да јасно идентификује, јавно објави и из буџета алоцира накнаде за све трошкове који су неопходни за испуњење таквог захтева. Накнаде из буџета морају имати правни основ у адекватним правним прописима или у јавно доступним уговорима.

3) Друштва у којима је држава члан не смеју бити изузета од опште примене правних прописа. У том смислу, страна која сматра да јој је неко право повређено од стране државе као члана или друштва у којем је држава члан, мора бити у могућности да затражи судску заштиту и да у том поступку буде третирана на праведан и фер начин.

4) Друштва у којима је држава члан би требало да имају приступ финансијама под тржишним условима, а држава би требало да избегава давање субвенција, гаранција и других инструмената финансирања друштва у коме је члан. Држава треба да увек има на уму да се финансијско привилеговање друштва у коме је држава члан негативно одражава на поштену тржишну утакмицу, односно лојалну конкуренцију која послује у складу са прописима. У том смислу, неопходно је да се према повериоцима постави јасно разграничење између државе и друштва у коме је држава члан. Неопходно је развити механизме који ће контролисати сукобе интереса између друштва и банака у којима је држава члан.

### *Принцип 2:*

**Држава треба да развије власничку политику која би дефинисала оправдање и сврху државног власништва, циљеве државног власништва, улогу државе у корпоративном управљању друштва у којем је држава члан и начин на који ће држава имплементирати своју власничку политику.**

### *Препоруке:*

1) Држава треба да избегава велики број контрадикторних циљева, који често резултирају или пасивним понашањем државе у обављању својих власничких функција или интервенционистичким понашањем.

2) Држава треба да дефинише своје власничке циљеве (како економске тако и оне који имају социјални аспект), да наведе који су јој циљеви приоритетни, који циљеви међусобно искључују једни друге и како ће држава решавати конфликте између различитих циљева.

3) Приликом дефинисања власничке политике држава треба да се ограничи на прецизно дефинисање: власничке стратегије, поступка именовања чланова одбора директора и ефективно вршење власничких права. Држава треба да се уздржи од мешања у оперативна питања друштва које треба да остану у надлежности корпоративних органа друштва.

4) Власничка политика треба да буде развијена кроз јавне консултације, да буде конзистентна, да се не мења често, да буде јавно доступна (нпр. путем Интернет странице) и да се ефективно примењује.

### *Принцип 3:*

**Унутар државне администрације потребно је идентификовати тело које ће бити одговорно за вршење чланских права државе у друштвима у којима је држава власник.**

### *Препоруке:*

1) Најједноставнији приступ је да се функција вршења чланских права у друштвима у којима је држава власник централизује те да је врши једно тело унутар једног министарства. Централизација би обезбедила: стандардизацију политика и процедура, конзистентну примену власничке политике, јачање неопходне експертизе унутар државне администрације, ефикасније комуницирање са различитим министарствима и другим државним телима, свеобухватно извештавање о свим друштвима која су у државном власништву итд.

2) Алтернативно, неопходно је макар основати координационо тело које би било спона између различитих органа тј. тела државне администрације која су укључена у управљање друштвима у којима је држава члан.

3) Ово тело би требало да буде надлежно за: прикупљање информација о свим друштвима у којима је држава члан; анализу тих информација; саветовање државе у погледу регулативе, политика и поступака који се тичу свих друштава у власништву државе; именовање и разрешење чланова одбора директора, односно надзорног одбора у друштвима у којима је држава члан; помоћ у дефинисању мерљивих циљева управи друштава у којима је држава члан; надзор над пословањем друштава у којима је држава члан и извештавање државе и јавности.

4) Упутства која тело, које врши чланска права државе у друштвима у којима је држава власник, даје одборима директора, односно надзорним одборима тих друштава, треба да буду сведена на минимум и лимитирана на стратешке одлуке и основне политике.

5) Тело које чланска права државе у друштвима у којима је држава власник, треба да буде независно, флексибилно и састављено од стручњака који поседују различита знања која су

потребна за ефективно управљање портфолијом државног власништва (или да има буџет да по потреби ангажује такве стручњаке). То тело треба да буде одговорно Народној скупштини Републике Србије, као и да има јасно дефинисане односе са релевантним јавним телима, укључујући државне ревизорске институције. Препоручује се оснивање комисије унутар Народне скупштине која би била задужена за праћење друштава у којима је држава члан.

6) Нарочито је важно јасно разграничити надлежности тела које врши чланска права државе у друштвима у којима је држава власник, са једне стране и тела која су одговорна за спроводење социјалне или економске политике државе кроз друштва у којима је држава власник са друге стране.

7) Тело које врши чланска права државе у друштвима у којима је држава власник, треба да развије добар систем извештавања у тим друштвима како би било у могућности да прати пословање тих друштава, да оцени ефикасност управе и да надзире у којој мери друштва остварују задате циљеве.

#### *Принцип 4:*

**У друштвима у којима је држава један од чланова, држава треба да обезбеди једнак третман свих чланова и једнак приступ корпоративним информацијама.**

#### *Препоруке:*

1) Држава не сме да буде виђена као нетранспарентан, непредвидљив и нефер члан. Поштовање права мањинских чланова ће позитивно утицати на вредност друштва и могућност државе да и у будућности прода државне уделе приватном сектору.

2) Држава не сме да злоупотребљава позицију контролног члана да би остваривала циљеве који нису у интересу друштва или на штету осталих чланова тог друштва. Механизми корпоративног управљања који то могу да обезбеде су, примера ради: већа транспарентност, дужност лојалности и дужност пажње чланова одбора директора, односно надзорног одбора, квалификована већина за усвајање одређених одлука скупштине друштва итд.

3) Држава треба да ограничи употребу златних акција, уговоре међу члановима и сличне механизме који јој омогућавају да врши утицај на друштво у коме је члан, а који није сразмеран њеном уделу у основном капиталу.

4) Држава треба да развије активну и ефикасну комуникацију и систем консултација са осталим члановима. Такође, добра пракса корпоративног управљања налаже да држава подстиче мањинске чланове да се активно укључе у корпоративно управљање у друштвима у којима је држава члан користећи адекватне механизме корпоративног управљања (кумулативно гласање, право вета на неке стратешке одлуке итд).

5) Друштво у коме је држава један од чланова би требало да има усвојену политику дивиденди која би требало да буде јавна и примењивана. Одлуку о дивидендама треба да одобри скупштина (евентуално одбор директора, односно надзорни одбор) након што анализира потребне инвестиције. Треба избегавати дискрециону исплату дивиденди држави, јер она ограничава

планирање и инвестициону политику ових друштава. Коришћење средстава друштва у државном власништву за директно или индиректно финансирање политичких активности треба избећи.

*Принцип 5:*

**Тело које ће бити одговорно за вршење чланских права државе у друштвима у којима је држава власник треба да развије механизам доследног и обједињеног извештавања о друштвима у државном власништву и да годишње објављује те извештаје.**

*Препоруке:*

1) Без обзира на то да ли је друштво у којем је држава члан јавно или нејавно, оно треба да објављује своје финансијске и нефинансијске информације у складу са добром праксом корпоративног управљања које важе за приватни сектор, а нарочито јавна акционарска друштва. У том смислу, извештаји треба да садрже кључне циљеве које друштво у којем је држава члан треба да оствари, финансијске извештаје, напомене уз финансијске извештаје, мишљење ревизора, као и извештај о пословању одбора директора. Извештаји такође треба да садрже рачуно анализу финансијских извештаја и анализу главних ризика којима је друштво у којем је држава члан изложено. Поред тога, друштва у којима је држава власник треба да објаве и неке специфичне информација као што су: социјална давања, трошкови таквих давања, државне субвенције, гаранције и друга државна финансијска помоћ, итд.

2) Извештаји треба да буду доступни Народној скупштини, медијима и најширој јавности. Они треба да буду представљени на јасан и једноставан начин како би шира јавност била у могућности да се упозна са пословањем друштава у којима је држава члан. Такође, извештаји би требало да буду и збирни и индивидуални (за појединачна друштва у којима је држава члан).

3) У већим друштвима у којима је држава члан, као и у свим друштвима у којима је држава члан а која обављају делатност од посебног јавног значаја, неопходно је обавити независну годишњу екстерну ревизију у складу са законом и међународним стандардима ревизије. Постојање специфичних државних контролних процедура (нпр. буџетске ревизије) није замена за екстерну ревизију.

4) Независна екстерна ревизија друштава у којима је држава члан треба да буде подложна истим стандардима добре праксе корпоративног управљања (у погледу ротације ревизора, раздвојености консултантских и ревизорских услуга итд.) као и екстерна ревизија у јавним акционарским друштвима.

## **Принципи и препоруке за друштво капитала**

*Принцип 6:*

**Одбор директора, односно надзорни одбор друштава у којима је држава члан би требало да развије и спроведе етички кодекс и план интегритета.**

*Препоруке:*

- 1) Друштва у којима је држава члан треба да одолевају притисцима да одступе од етичких стандарда, с обзиром на интеракцију између пословних, политичких и циљева који се тичу државне политике.
- 2) Друштва у којима је држава власник су по правилу врло видљива и стога треба да имају важну улогу и јак демонстрациони ефекат у стварању пословне и етичке климе у земљи.
- 3) Етички кодекс у друштвима у којима је држава власник нарочито треба да се осврне на поступак јавних набавки, те да предвиди специфичне механизме који охрабрују све носиоце интереса за пословање друштва а нарочито запослене да пријаве свако нелегално или неетицко понашање управе друштва у којима је држава члан.
- 4) Доношење плана интегритета треба да буде у складу са националном стратегијом и смерницама за борбу против корупције. План интегритета треба да садржи правне и практичне мере усмерене на спречавање и уклањање могућности корупције.

*Принцип 7:*

**Одбор директора, односно надзорни одбор друштва у којем је држава члан треба да врши своју функцију у складу са власничком политиком државе, без уплива политичких утицаја.**

*Препоруке:*

- 1) Тело које ће бити одговорно за вршење чланских права државе у друштвима у којима је држава власник треба да дефинише стратешке циљеве и тиме постави оквире за рад одбора директора, односно надзорног одбора. Међутим, то тело не треба да се меша у типичне надлежности одбора директора, односно надзорног одбора. У том смислу, извршни директори друштва у коме је држава власник треба да подносе извештаје одбору директора, односно надзорном одбору, а не телу државе које је одговорно за вршење чланских права.
- 2) Процес именовања, као и линије одговорности између извршних директора, одбора директора, односно надзорног одбора и тела које је унутар државе одговорно за вршење чланских права, треба да буду јасно дефинисани и ослобођени политичких утицаја.
- 3) Одбор директора, односно надзорни одбор (а не тело одговорно за вршење чланских права државе) треба да именује и разрешава извршне директоре у друштву у којем је држава члан и да одређује њихову накнаду.
- 4) Када је држава контролни члан, она је у позицији да именује све чланове одбора директора, односно надзорног одбора. Иако је ово право легитимно, оно мора бити вршено на одговоран начин и уз минимизирање политизације овог процеса. Ово је нарочито важно за друштва у којима је држава само један од чланова или за друштва која послују у областима у којима је развијена конкуренција. У том смислу је веома важно да процес именовања чланова одбора директора, односно надзорног одбора, буде транспарентан.
- 5) Чланови одбора директора, односно надзорног одбора које је поставила држава дугују своју лојалност свим члановима и друштву у којем је држава власник, а не држави (дужност лојалности).

6) Државни службеници или представници политичких партија не би требало да по том основу буду бирани у одбор директора, односно надзорни одбор друштава у којима је држава члан, а ако јесу онда треба да буду изабрани у одбор директора, односно надзорни одбор само ако испуњавају исте услове у погледу квалификација и искуства као и остали чланови и уколико се не понашају као проводник за непримерене политичке утицаје. Нарочито је важно у случају државних службеника разграничити одговорност појединца и државе за штету коју члан одбора директора, односно надзорног одбора постављен од стране државе евентуално нанесе друштву и другим члановима.

7) Чланови одбора директора, односно надзорног одбора треба да раде у стабилном окружењу. У том смислу се препоручује да се чланови одбора директора, односно надзорног одбора бирају на фиксан период (по могућству не краћи од три године), те да им се дозволи да свој мандат изнесу без обзира на евентуалне персоналне промене у државној администрацији које се могу десити у току трајања њиховог мандата.

8) Власничка политика треба да обезбеди да су накнаде за чланове одбора директора, односно надзорног одбора у друштвима у којима је држава власник конкурентне и упоредиве са праксом у приватном сектору тако да могу да привуку квалификоване професионалце.

9) Пожељно је да председник одбора директора, односно надзорног одбора у друштвима у којима је држава члан не буде из јавног сектора нити да буде неко од извршних директора друштва. Та особа би требало да поседује потребну финансијску или техничку стручност и да има богато искуство из приватног сектора.

## ПРЕЛАЗНЕ И ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

1. Овај кодекс ступа на снагу и примењује се осмог дана од дана објављивања у "Службеном гласнику Републике Србије".

2. Даном ступања на снагу овог кодекса, престаје да важи Кодекс корпоративног управљања Привредне коморе Србије ("Службени гласник РС", број 1/06).