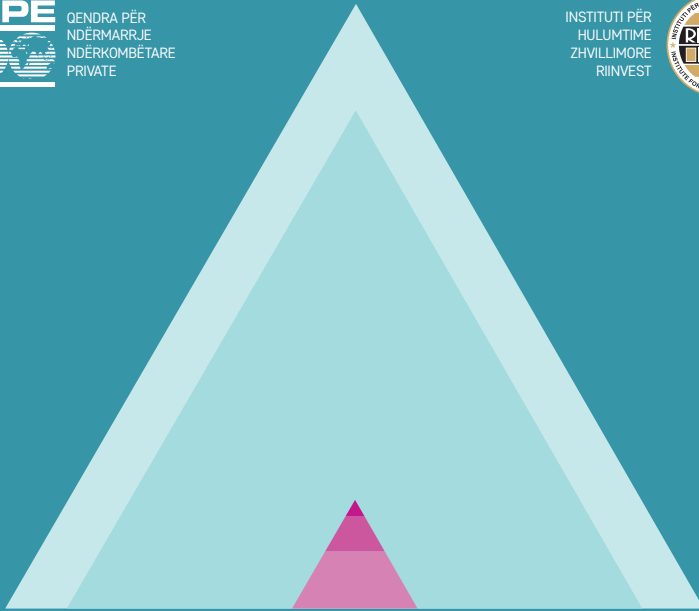




QENDRA PËR
NDËRMARRJE
NDËRKOMBËTARE
PRIVATE

INSTITUTI PËR
HULUMTIME
ZHVILLIMORE
RIINVEST



UDHËZUES MBI QEVERISJEN KORPORATIVE PËR BIZNESET NË PRONËSI FAMILJARE

2015



Ky udhëzues ka për qëllim të ndihmojë bizneset në pronësi familjare në hartimin dhe miratimin e strukturave dhe praktikave qeverisëse. Udhëzimet bazohen në praktikat më të avancuara ndërkombëtare, përderisa merr parasysh edhe kontekstin lokal. Ky udhëzues është pjesë e një projekti më gjithëpërfshirës që Instituti Riinvest ka zbatuar me mbështetjen e Qendrës për Ndërmarrjet Ndërkombëtare Private (CIPE). Instituti Riinvest është i angazhuar që të luaj një rol aktiv në promovimin e parimeve moderne të qeverisjes korporative në Kosovë.

Autorët dëshirojnë të falënderojnë CIPE-n për mbështetjen e dhënë për këtë projekt si dhe për aktivitetet e ndërlidhura me këtë projekt. Në mënyrë të veçantë, falënderojmë përfaqësuesit e bizneseve për bashkëpunimin e tyre gjatë zbatimit të projektit. Së fundi, autorët dëshirojnë të falënderojnë të gjitha palët e përfshira në përgatitjen e këtij udhërrëfyese për kontributin e tyre. Përderisa marrin përsipër përgjegjësinë për përmbajtjen e tij.

Financuar nga:

Publikimi është pjesë e projektit "Përmirësimi i llogaridhënies dhe qeverisjes në bizneset familjare në Kosovë", i cili është financuar nga Qendra për Ndërmarrje Private Ndërkombëtare (CIPE) nga Uashingtoni, SH.B.A.



Deklaratë mohimi:

Këndvështrimet e shprehura në këtë raport janë të autorëve dhe nuk përfaqësojnë domosdoshmërisht ato të mbështetësve. Riinvest merr përsipër përgjegjësinë e plotë për përmbajtjen e këtij raporti.

Përgatitur nga:

Agon Nixha, Alban Hashani, Saxhide Mustafa,
Lumir Abdixhiku, Sejdi Osmani

Konsulent ndërkombëtar:

Iraj Hashi

Dizajni dhe faqosja:

Faton Selani

Origjinali është shkruar në gjuhën angleze.

Botuar nga:

INSTITUTI RIINVEST
Lidhja e Prizrenit nr. 42
Prishtinë 10000, Republika e Kosovës
Tel: + 381 (0)38 244320; 223816
www.riinvestinstitute.org



E drejta autoriale © 2015 nga INSTITUTI RIINVEST. Të gjitha të drejtat e rezervuara. Asnjë pjesë e këtij publikimi nuk mund të riprodhohet, të ruhet në ndonjë sistem riprodhues, apo të transmetohet, në asnjë formë apo nga asnjë mjet, qoftë elektronik, apo mekanik, fotokopjues, regjistruar apo tjetër, pa lejen paraprake me shkrim nga botuesi.

SHKURTESAT

CIPE → Qendra për Ndërmarrje Private Ndërkombëtare

DEF → Drejtori Ekzekutiv Financiar

KKRF → Këshilli i Kosovës për Raportim Financiar

KNF (IFC ang.) → Korporata Ndërkombëtare Financiare

OECD → Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik

Riinvest → Instituti për Hulumtime Zhvillimore, Riinvest

TABELA E PË

| | |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Shkurtesat | 5 |
| 1. HYRJE | 8 |
| 1.1 Audiencia e synuar | 9 |
| 1.2 Metodologjia | 9 |
| 2. FAZAT E RRRITJES | 10 |
| 2.1 Faza e themelues-it/ve | 10 |
| 2.2 Faza e vëllezërve dhe motrave [fëmijëve të themeluesit(ve)]... | 11 |
| 2.3 Faza e kushërinjve | 11 |
| 3. STRUKTURAT DHE RROLET | 12 |
| 3.1 Pronarët/Aksionarët | 12 |
| 3.2 Bordi i drejtorëve | 13 |
| 3.2.1 Numri i drejtorëve | 13 |
| 3.2.2 Përbërja e drejtorëve të bordit | 14 |
| 3.2.3 Funksionimi i bordit | 16 |
| 3.3 Menaxherët e lartë | 20 |
| 3.4 Punonjësit dhe palët tjera me interes | 22 |
| 3.5 Konsumatorët | 23 |

ERMBAJTJES

| | |
|---------------------------------------------------------------|----|
| 4. QEVERISJA FAMILJARE..... | 24 |
| 4.1 Statuti i biznesit familjar..... | 24 |
| 4.2 Politikat e punësimit të anëtarëve të familjes..... | 25 |
| 4.3 Politikat aksionare të anëtarëve të familjes..... | 25 |
| 4.4 Mbrojtja e të drejtave të aksionarëve pakicë..... | 26 |
| 4.5 Politikat dividendës..... | 26 |
| 4.6 Komunikimi dhe informimi..... | 26 |
| 5. PLANIFIKIMI I TRASHËGIMISË..... | 27 |
| 6. KODI I ETIKËS OSE I MIRËSJELLJES..... | 29 |
| 7. MJEDISI DHE PROCESET E KONTROLLIT..... | 33 |
| 7.1 Auditori i brendshëm..... | 33 |
| 7.2 Auditori i jashtëm..... | 33 |
| 7.3 Menaxhimi i riskut..... | 33 |
| 8. HAPJA DHE TRANSPARENCA..... | 34 |
| 8.1 Raportimi financiar..... | 34 |
| 8.2 Raporti i drejtorëve..... | 34 |
| 8.3 Tregtimi në bursë i aksioneve të bizneseve familjare..... | 36 |
| FJALOR I TERMAVE TË QEVERISJES KORPORATIVE..... | 37 |
| BURIME SHITESË PËR LEXIM..... | 45 |
| SHTOJCAT..... | 46 |

1. HYRJE

Bizneset familjare janë shtylla kryesore e shumë ekonomive në mbarë botën, të cilat përfaqësojnë më shumë se 70 përqind të bizneseve në tërësi.¹ Në mënyrë të ngjashme në Kosovë, bizneset familjare janë forma më dominuese e bizneseve, të cilat përbëjnë 85 përqind të bizneseve funksionale në tërësi.² Për shkak të natyrës së tyre specifike, këto biznese ballafaqohen me një sërë sfidash që janë specifike për këtë strukturë organizative.

Këto sfida i pengojnë ato që të tërheqin dhe mbajnë kapitalit njerëzor të cilësisë së lartë, qasje më të lirë të financimit përmes huave apo ekuitetit si dhe sigurimin e qëndrueshmërisë afatgjatë. Meqenëse, bizneset familjare kalojnë në gjeneratat pasuese, gjasat për mbijetesën e tyre zvogëlohen në mënyrë të konsiderueshme. Të dhënat tregojnë se rreth 95 përqind e bizneseve familjare nuk mbijetojnë në gjeneratën e tretë të pronësisë.³ Një mundësi kyçe për bizneset familjare që të përmirësojnë gjasat e tyre për të mbijetuar si dhe të përmirësojnë performancën e tyre të përgjithshme është duke krijuar struktura të duhura të qeverisjes.

Ky udhëzues do të vë në spikamë sfidat më të zakonshme lidhur me qeverisjen korporatave, duke ju referuar në mënyrë të veçantë sfidave me të cilat përballen bizneset familjare në Kosovë, si dhe do të propozoj praktika të mira që do ju ndihmojnë atyre t'i kapërcejnë këto sfida. Praktikrat gjerësisht më të përdorura të qeverisjes korporatave janë ato të përgatitura nga Organizata për Bashkëpunim dhe Zhvillim Ekonomik (OECD) në maj të vitit 1999 (OECD, 2004) dhe të reviduara në vitin 2014. Korniza e OECD-së është e strukturuar përgjatë gjashtë parimeve kryesore: (1) krijimi i një bazë që do të siguronte kornizë efektive të qeverisjes korporatave; (2) të drejtat e aksionarëve dhe funksionet kyçe pronësore; (3) trajtimi i barabartë i aksionarëve; (4) roli i aksionarëve në qeverisje korporatave; (5) hapja dhe transparenca; (6) përgjegjësitë e bordit. Rekomandimet e ofruara në këtë udhëzues bazohen në këto parime. Për më tepër, Hymeri Kleemann⁴ - e cila është një kompani e suksesshme

1 Bizneset familjare evropiane (2012).

2 Riinvest (2015). Qeverisja korporative në bizneset familjare në Kosovë. Prishtinë.

3 Rrjeti i bizneseve familjare, www.fbn-i.org/fbn/main.nsf/docu/facts.

4 HYMERI LLC është biznes familjar i themeluar në shtator të vitit 2007 në Prishtinë, Kosovë, me vizionin që të jetë një kompani e specializuar në fushën e ashensorëve dhe shkallëve lëvizëse në tregun e Kosovës. Që nga marsi i vitit 2009, HYMERI sh.p.k, pas një bashkëpunimi profesional dhe të besueshëm me prodhuesin KLEEMANN, u bë partner i autorizuar dhe ekskluziv i grupit KLEEMANN për tregun e territorit e të Kosovës dhe për këtë është quajtur HYMERI KLEEMANN sh.p.k. duke operuar me aktivitetin biznesor në fushën e projektimit, shitjes, instalimit dhe mirëmbajtjes së modeleve të ndryshme të ashensorëve dhe shkallëve lëvizëse në tregun e Kosovës.

në Kosovë lidhur me adoptimin e qeverisjes korporatave – është përdorur si rast praktik përgjatë gjithë udhëzuesit.

1.1. Audienca e synuar

Bizneset në pronësi familjare kanë njohuri të kufizuara mbi specifikat e praktikave të qeverisjes korporatave. Kjo mund të jetë një ndër arsyt pse këto biznese nuk arrijnë të adoptojnë këto praktika në strukturat e tyre organizative.⁵ Prandaj, ky udhëzues u drejtohet kryesisht pronarëve dhe menaxherëve të bizneseve familjare në Kosovë. Parimet dhe rekomandimet e ofruara në këtë udhëzues janë gjithashtu të rëndësishme për specialistët e përfshirë në mbështetjen e bizneseve në projektimin dhe miratimin e strukturave dhe praktikave të shëndosha të qeverisjes korporative. Gjithashtu, zyrtarët qeveritarë të përfshirë në forcimin e qeverisjes korporative në sektorin privat në nivel vendi mund të përfitojnë nga ky dokument. Për të përfituar sa më shumë nga ky udhëzues, përdoruesit këshillohen që fillimisht të lexojnë një studim të përgatitur nga Instituti Riinvest në vitin 2015, saktësisht studimin: Qeverisja korporative në bizneset familjare në Kosovë. Disa nga gjetjet më të rëndësishme të këtij studimi janë prezantuar edhe në këtë udhëzues.

1.2. Metodologjia

Ky udhëzues bazohet në burimet primare dhe sekondare të të dhënave. Të dhënat primare përfshijnë intervistat me biznese në pronësi familjare, ndërsa të dhënat sekondare përfshijnë udhëzues të përgatitur nga organizata ndërkombëtare, si dhe kodet e qeverisjes korporative të përgatitur nga vetë bizneset familjare. Përveç kësaj, studimi i lartpërmendur i Riinvestit mbi qeverisjen e korporatave është konsultuar në mënyrë që të vlerësohen mangësitë e bizneseve familjare në lidhje me praktikat e qeverisjes korporative. Ky udhëzues ka përfituar shumë edhe ndihma e ofruara nga stafi i CIPE-s si dhe partnerëve të saj.

⁵ Riinvest (2015). Qeverisja korporative në bizneset familjare në Kosovë. Prishtinë

2. FAZAT E RRITJES

Modele të shumta janë zhvilluar për të përshkruar dhe shqyrtuar fazat nëpër të cilat kompanitë familjare kalojnë gjatë ciklit të tyre jetësor. Modeli më i zakonshëm është ai i zhvilluar nga stafi i Korporatës Ndërkombëtare Financiare (KNF, IFC ang.). Sipas këtij modeli, bizneset familjare kalojnë nëpër këto faza: (i) faza e themeluesit(ve), (ii) faza vëllëzërve dhe motrave dhe (iii) faza e kushërinjve.⁶

2.1. Faza e themelues-it/ve

Në këtë fazë, kompania është tërësisht në pronësi dhe qeveriset nga themeluesi(t). Përveç disa këshillave që themeluesi(t) kërkon të marrë nga jashtë si këshilltarët/miqtë, shumica e vendimeve merren nga ana e tyre. Kjo fazë karakterizohet me një motivim dhe përkushtim të fortë të themeluesit(ve), si dhe fleksibilitet për t'u përballur me fatkeqësitë. Përveç kësaj, kompania ka një strukturë relativisht të thjeshtë të qeverisjes.

Të gjithë faktorët e lartpërmendur kontribuojnë në suksesin e kompanisë në këtë fazë. Elementi më i rëndësishëm që duhet të merret parasysh përgjatë jetëgjatësisë së themeluesit-t(ve), është planifikimi i trashëgimisë. Në mënyrë që të sigurojë vazhdimësi të kompanisë, themeluesi(t) duhet të hartojnë një plan të duhur për transferimin dhe menaxhimin e pronësisë për gjeneratën e ardhshme. Rëndësia e planit të trashëgimisë do të trajtohet në mënyrë më specifike në seksionin numër 5.



Themeluesi(t) duhet të hartojnë një plan të duhur për transferimin dhe menaxhimin e pronësisë në gjeneratën e ardhshme.

⁶ Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton, Ivan Lansberg, Prej gjeneratës në gjeneratë: Cikli jetësor i bizneseve familjare (Harvard University Press, 1997).

2.2. Faza e vëllezërve dhe motrave [fëmijëve të themeluesit(ve)]

Kjo është faza ku pronësia dhe menaxhimi kalon tek fëmijët e themeluesit(ve). Me rritjen e numrit të anëtarëve të familjes në kompani, çështjet e qeverisjes bëhen më komplekse se sa ato në fazat fillestare të themelimit të biznesit. Në këtë fazë, kompania, ndër të tjera, duhet të synoj që të: formalizojë proceset dhe procedurat afariste, duke ruajtur koherencën ndërmjet vëllezërve dhe motrave, si dhe të hartojë zhvillimin e një plani të trashëgimisë për menaxhmentin kryesor ekzekutiv, duke përfshirë edhe drejtorin ekzekutiv.

2.3. Faza e kushërinjve

Kjo përbën fazën ku çështjet shitesë të qeverisjes dalin në sipërfaqe. Anëtarët e rinj të familjes, duke përfshirë këtu fëmijët e vëllezërve dhe motrave, dhëndrit/nuset si dhe kushërinjtë angazhohen në mënyrë të drejtpërdrejt ose jo të drejtpërdrejt në kompani. Duke pasur shumë anëtarë të gjeneratave të ndryshme në familje me interesa/ide të ndryshme, këto e vështirësojnë zhvillimin e kompanisë. Disa nga sfidat e zakonshme të kësaj faze janë: punësimi i anëtarëve të familjes, të drejtat e aksionarëve të familjes, politika e dividendës, si dhe vizioni dhe misioni i familjes. Në mënyrë që të përballlet me këto sfida, rekomandohet fuqishëm që kompanitë të kenë një skicë orientuese që definojnë marrëdhëniet ndërmjet palëve të interesuara në kompani familjare.



Në fazën e vëllezërve dhe motrave [fëmijëve të themeluesit(ve)], kompania duhet të synoj që të: formalizojë proceset dhe procedurat afariste, duke ruajtur koherencën ndërmjet vëllezërve dhe motrave, si dhe të hartojë zhvillimin e një plani të trashëgimisë për menaxhmentin kryesor ekzekutiv, duke përfshirë edhe drejtorin ekzekutiv.

3. STRUKTURAT DHE RROLET

Në biznese tipike jo-familjare, çdo person i përfshirë mund të jetë i punësuar, menaxher, pronarë, anëtarë bordi ose në raste të rralla kombinim i këtyre rroleve. Në anën tjetër, në një kompani tipike familjare, situata është më komplekse pasi që një individ (zakonisht një anëtar i familjes) mund të ketë rrole dhe përgjegjësi të shumëfishta. Nën-seksionet vijuese përshkruajnë rrolet dhe përgjegjësitë e të gjitha niveleve të hierarkisë, si dhe ofrojnë rekomandime duke u bazuar në praktika të mira.

3.1. Pronarët/Aksionarët

Pronarët/Aksionarët në një kompani familjare mund të kenë qëllime të ndryshme që nganjëherë çon në situata konfliktuoze. Kjo është veçanërisht e vërtetë në fazat e mëvonshme të ekzistencës së biznesit. Një shembull tipik mund të jetë dilema për të ri-investuar fitimet ose për të shpërndarë dividendën. Një pronar/aksionar i cili gjithashtu mban një pozitë menaxheriale me një pagë të rregullt është zakonisht kundër shpërndarjes së dividendës. Në anën tjetër, një pronar/aksionar i cili nuk është i përfshirë në ndonjë pozitë menaxheriale insiston në shpërndarjen e dividendës, pasi ky mund të jetë burimi i vetëm i të ardhurave.

Çështjet në këtë nivel do të mund të trajtohen duke krijuar një asamble të përgjithshme, e cila lejon pronarët/aksionarët të marrin pjesë në qeverisjen e kompanisë. Në mënyrë që asambleja e përgjithshme të jetë një organ funksional, ajo duhet të mbahet në një vend lehtësisht të qasshëm për shumicën e aksionarëve. Për më tepër, çdo pjesëmarrës duhet të marrë një njoftim, agjendë, dhe informacione të tjera të nevojshme me kohë. Gjithashtu, secili aksionarë duhet të gëzojë të drejtën për të folur dhe të për të dhënë propozime, si dhe për të votuar për çështjet e rendit të ditës. Kompania duhet të ketë një mekanizëm të votimit për të mbrojtur aksionarët e vegjël kundër veprimeve të padrejta. Kur biznesi familjar rritet dhe qeverisja korporatave bëhet



Idetë e ndryshme në mes të pronarëve/aksionarëve duhet të adresohen duke krijuar një kuvend të përgjithshëm të aksionarëve.

më komplekse, rekomandohet fuqishëm që pronarët/aksionarët të mos përfshihen në menaxhmentin ekzekutiv.

3.2. Bordi i drejtorëve

Përgjegjësitë themelore të një bordi mirë funksional të drejtorëve janë për të zhvilluar strategjinë e përgjithshme të biznesit; mbikëqyrjen e performancës së menaxhmentit; dhe për të siguruar një kornizë të duhur të qeverisjes korporative. Aktivitetet e bordit nuk duhet të përzihen me aktivitetet e trajtuara nga organet tjera të bizneseve. Për shembull, bordi duhet të shmangë që të merret me operacione në baza ditore pasi kjo përgjegjësi i takon menaxhmentit të kompanisë.

Përveç përgjegjësiave të mësipërme, detyra të tjera që duhet të kryhen nga bordi i drejtorëve, mes tjerash, përfshijnë:

- Sigurimin e trashëgimisë/vazhdimësisë së menaxhmentit të lartë;
- Sigurimin e disponueshmërisë së burimeve financiare;
- Sigurimin e kontrolleve të duhura të brendshme të kompanisë dhe sistemet e menaxhimit të riskut; si dhe
- Raportimin tek pronarët dhe palët e tjera të interesuara.

3.2.1. Numri i drejtorëve

Numri i drejtorëve duhet të përcaktohet bazuar në madhësinë e kompanisë, natyrën e punës, moshën dhe planet për të ardhmen. Nuk ka një formulë unike e cila përcakton numrin e duhur të drejtorëve në një biznes familjar. Sidoqoftë, praktikat më të mira, sugjerojnë që në mënyrë që një bord të jetë funksional, madhësia e tij duhet të jetë nga 5 deri në 9 drejtorë. Bordet e bizneseve më të mëdha familjare në Kosovë kanë nga 3 deri në 4 anëtarë.

Bizneset familjare në shtetet e BE-së sikurse Franca, Gjermania dhe Spanja me-satarisht kanë borde më të mëdha – që përbëhen nga 8.8, 8.9, dhe 6.9 anëtarë,

respektivisht.⁷ Vendet e lira në bord duhet të plotësohen me anëtarët ekzistues të bordit në mënyrë të përsheptuar.

3.2.2. Përbërja e drejtorëve të bordit

Në mënyrë që një kompani të jetë e suksesshme në periudhë afatgjate është mirë që të themelohet një bord i fuqishëm dhe i pavarur. Një studim i kryer në Shtetet e Bashkuara në më shumë se 80 familje nxjerr në pah se bordi i cili nuk kontrollohet nga familja ishte njëri nga komponentët më të rëndësishëm në mbijetesën e kompanisë nga një gjeneratë në gjeneratën tjetër.⁸

Ka raste, kur bordet e kontrolluar nga familjet mund të marrin vendime subjektive. Për më tepër, mungesa e drejtorëve të pavarur parandalon kompanitë të marrin njohuri dhe ekspertizë shtesë. Thënë këtë, përfshirja e drejtorëve të pavarur rekomandohet fuqishëm për firmën. Drejtorët plotësisht të pavarur mes tjerash, do të: ndryshojnë mënyrën e të menduarit të familjes; shërbejnë si baraspeshë ndërmjet anëtarëve të ndryshëm; sjellin njohuri nga jashtë; ndihmojnë që mbledhjet e bordit të jenë të fokusuar.



Në mënyrë që një kompani të jetë e suksesshme në periudhë afatgjate e njëjta duhet të themeloj një bord të fuqishëm dhe të pavarur.

⁷ Russell Reynolds Associate (2014). Anketë mbi praktikën e qeverisjes korporative e qasshme në <<http://www.russellreynolds.com/content/survey-corporate-governance-practices>> [25 March 2016].

⁸ Ward, J. (1991). Krijimi i bordeve efektive për ndërmarrjet private: Ballafaqimi me sfidat e vijimit të konkurrencës. Indiana University, US.

“Drejtor i pavarur ” është ai/jo i/e cili/a: ⁹

- 01 Nuk ka qenë i/e punësuar nga kompania apo nga palët tjera të ndërlidhura në pesë vitet e fundit.
- 02 Nuk ka lidhje me ndonjë kompani që është këshilltare e kompanisë në fjalë apo palëve tjera të ndërlidhura;
- 03 Nuk ka lidhje me ndonjë konsumator apo furnizues domethënës të kompanisë në fjalë apo palëve tjera të ndërlidhura;
- 04 Nuk ka kontratë për ofrimin e shërbimeve kompanisë në fjalë, palëve të ndërlidhura, apo menaxhmentit të lartë të kompanisë në fjalë;
- 05 Nuk ka lidhje me ndonjë organizatë jo-profitabile që merr fonde domethënëse nga kompania në fjalë apo palët tjera të ndërlidhura;
- 06 Nuk është i/e punësuar në pozitë ekzekutive në ndonjë kompani tek e cila ndonjë punëtorë ekzekutiv i kompanisë në fjalë shërben në bord;
- 07 Nuk është anëtar i familjes së ngushtë të individëve që janë apo në pesë vitet e fundit kanë qenë të punësuar në pozitë ekzekutive nga kompania në fjalë apo palët e ndërlidhura;
- 08 Nuk është, apo nuk ka qenë në pesë vitet e fundit, i lidhur apo punësuar nga ndonjë auditor i tanishëm apo i shkuar i kompanisë në fjalë apo palëve të ndërlidhura; apo
- 09 Nuk është person që kontrollon kompaninë në fjalë (apo nuk është anëtar i ndonjë grupi individësh apo entiteti që në mënyrë kolektive ushtrojnë kontroll efektiv mbi kompaninë në fjalë), apo nuk është vëlla, motër, prind, gjysh/gjyshe, fëmijë, kushëri, hallë/teze, axhë/dajë, nip apo mbesë, grua, e ve, trashëgimtar, pasues i një personi që kontrollon kompaninë në fjalë (apo ndonjë trusti apo aranzhmani tjetër të një personi të tillë apo ndonjë kombinim i ndërmjetëm).

⁹ Adoptuar nga Korporata Financiare Ndërkombëtare, <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance>

3.2.3. Funkcionimi i bordit

Përafërsisht 66 përqind e bordeve të bizneseve të mëdha familjare në Kosovë mbajnë takime në baza mujore.¹⁰ Këto takime, sidoqoftë, janë më tepër takime jozyrtare në baza ditore se sa takime zyrtare të bordit – kjo ndodhë për shkak se pothuajse të gjithë anëtarët e bordit mbajnë pozita ekzekutive në të njëjtën kohë. Duke u bazuar në praktikatat e suksesshme ndërkombëtare, bordi duhet të mbajë takime zyrtare dhe të strukturuar së paku një herë në tre muaj. Drejtorët duhet të pajisen me agjendë dhe të gjitha materialet tjera të nevojshme para mbledhjes. Para marrjes së një vendimi, anëtarët e bordit duhet të shqyrtojnë me kujdes çdo material që është në dispozicion për t'u shqyrtuar nga ana e tyre. Kjo çon në vendime të marra në mënyrë të informuar dhe pas diskutimeve. Përveç kësaj, drejtorët duhet të jenë në gjendje të ushtrtojnë autoritetin e tyre dhe të kryejnë detyrat e tyre në mënyrë objektive, gjithmonë duke vënë interesin e kompanisë para çdo interesi tjetër.



Në rastin më të mirë, kryesuesi i bordit nuk duhet të jetë i njëjtë me drejtorin ekzekutiv.

Në shumicën e bizneseve familjare në Kosovë, pozita e kryesuesit dhe e drejtorit ekzekutiv mbahet nga i njëjti person.¹¹ Për më tepër, këto dy pozita mbahen nga themeluesi ose nga ndonjë individ i kontrolluar nga familja. Madje edhe në biznesin familjar të dytin më të madh në vend, sipas numrit të të punësuarve, pronari ushtron detyrën e drejtorit ekzekutiv. Kryetari është personi përgjegjës për të siguruar udhëheqjen e bordit të drejtorëve. Në rastin më të mirë, kryesuesi i bordit nuk duhet të jetë i njëjtë me drejtorin ekzekutiv.

Nëse është e vështirë që këto dy pozita të mbahen ndarazi, duhet të vendosen mekanizma efektiv kontrolli. Poashtu, rekomandohet që shumica e anëtarëve të bordit të përbëhet nga anëtarë jo-ekzekutiv.

Kryetari duhet të kryesojë mbledhjet. Ai/ajo duhet të jetë gjithashtu përgjegjës për krijimin e një mjedisi në të cilin të gjithë anëtarët e bordit ndjehen të lirë të shprehin mendimet e tyre personale dhe të pavarura. Të gjitha vendimet e bordit duhet të kalojnë nëpër një proces këshillues. Në rastet kur anëtarët e bordit dështojnë të marrin vendime konsensuale, atëherë vendimet merren me shumicë votash.

¹⁰ Riinvest (2015). Qeverisja korporative në bizneset familjare në Kosovë. Prishtinë

¹¹ Riinvest (2015). Qeverisja korporative në bizneset familjare në Kosovë. Prishtinë

Praktikat e mira të bordit – Hymeri Kleemann¹²

Përbërja e bordit (kompetencat, shkathësitë dhe të ngjashme) në këtë kompani është adekuatë për mbikëqyrjen e detyrave, si dhe zhvillimin e drejtimit dhe strategjinë e kompanisë. Çdo anëtar i bordit ka përvojë, njohuri, është i kualifikuar, ka ekspertizën dhe integritetin e nevojshëm për t'i kryer punët e bordit në mënyrë efikase si dhe të përmirësojë aftësinë e bordit për t'i shërbyer interesave afatgjatë të kompanisë dhe aksionarëve. Bordi ka një gamë të gjerë të ekspertizës që mbulon biznesin kryesor të kompanisë, sektorin dhe zonat gjeografike dhe përfshin ekspertë me përvojë të cilët janë drejtorë të pavarur, jo-ekzekutiv. Bordi i kompanisë përbëhet nga jo më shumë se 50% të drejtorëve ekzekutiv të cilët janë punonjës të kompanisë si dhe kryetari i cili ka votën përfundimtare.

Bordi i kompanisë është i përbërë nga jo më shumë se 50% të drejtorëve ekzekutivë të cilët janë punonjës të kompanisë me kryetari që ka votën vendimtare.

Në mënyrë që mbikëqyrja e paanshme të rritet, kompania beson se një drejtor jo-ekzekutiv duhet ta kryesojë bordin.

Për të siguruar paanshmëri të vendimeve dhe për të ruajtur ekuilibrin e interesave në mes grupeve të ndryshme të aksionarëve, të paktën 25% e anëtarëve të bordit janë drejtorë të pavarur. Kompania përcakton si drejtorë të pavarur ata të cilët nuk kanë marrëdhënie materiale. Bordi konstaton se cilët anëtarë duhet të konsiderohen të pavarur gjatë takimit të parë të bordit.

¹² Marrë nga statuti i Hymeri Kleemann

> DETYRAT DHE PËRGJEGJËSITË

Anëtarët e bordit veprojnë në mirëbesim, me kujdes të duhur për interesin më të mirë të kompanisë dhe të gjithë aksionarëve - dhe jo në interes të ndonjë aksionari – duke u bazuar në informatat përkatëse. Çdo drejtor pritet të marrë pjesë në të gjitha mbledhjet e bordit dhe në mbledhjet e komiteteve funksionale.

Bordi duhet të vendosë nëse drejtorët e saj mund të mbajnë poste në organet drejtuese të kompanive tjera. Kompania nuk duhet t'i ndalojë në mënyrë të paarsyeshme drejtorët e saj të shërbejnë në borde tjera. Drejtorët duhet të sigurojnë që angazhimet e tjera nuk pengojnë në kryerjen e detyrave të tyre. Anëtarët e Bordit nuk duhet të publikojnë ose përdorin informacione konfidenciale ose informacione të brendshme në lidhje me kompaninë.

Anëtarët e bordit duhet të heqin dorë nga veprimet që çojnë ose mund të çojnë në konflikt interesi me kompaninë. Kur një konflikt i tillë ekziston, anëtarët e bordit duhet ta deklarojnë atë tek anëtarët e tjerë të bordit dhe nuk marrin pjesë në votim për çështjet që mund të jenë subjekt i konfliktit të interesit.

> MADHËSIA E BORDIT

Sigurimi i numrit të duhur të anëtarëve të bordit që kanë cilësitë e duhura duhet të ketë vëmendjen kryesore të bordit.

> PROCEDURAT E PUNËS

Bordi mbledhet sipas një orari të caktuar, të vendosur në fillim të çdo viti, i cili mundëson që të kryejë detyrat e veta në mënyrë të duhur. Si rregull, Bordi duhet të takohet së paku 4 (katër) herë në vit.

Të gjithë anëtarët e bordit pajisen me kohë me informata koncize dhe gjithëpërfshirëse nga ana e sekretarisë së kompanisë, njëkohësisht kur lajmërohen për mbajtjen e mbledhjes së bordit, mirëpo jo më pak se 14 (katërmbledhjetë) ditë kalendarike para fillimit të çdo takimi.

Ky informata përfshijnë: agjendën, procesverbalin e takimit paraprak të bordit,

treguesit kyç të performancës, duke përfshirë informacionin financiar përkatës të përgatitur nga menaxhmenti si dhe rekomandime të qarta se si të veprohet.

Bordi mban procesverbal të detajuar të takimeve që pasqyrojnë në mënyrë adekuate diskutimet e bordit, të nënshkruar nga kryetari.

Informacion i plotë mbi kualifikimet e drejtorëve parashihet të shqyrtohet nga bordi çdo vit në bazë të rekomandimit të komitetit për nominime dhe qeverisjes korporative.

> VETË - VLERËSIMI

Bordi bën një vetë-vlerësim vjetor. Konsulentë të pavarur mund të ftohen për t'i asistuar bordit në këtë proces.

> TRAJNIMI DHE QASJA TEK KËSHILLTARËT

Kompania ofron një program orientues për anëtarët e rinj të bordit në kompani, mbi afarizmin e saj dhe mbi tema të tjera që do t'i ndihmojnë ata në kryerjen e detyrave. Kompania gjithashtu, ofron qasje të përgjithshme në kurset e trajnimit për anëtarët e bordit, në kuadër të edukimit të vazhdueshëm profesional. Bordi do të ketë aftësinë për të mbajtur një këshillë të pavarur ligjor, kontabiliteti apo konsulentë të tjera për të këshilluar bordit kur është e nevojshme. Bordi gjithashtu duhet të ketë mundësi që të angazhojë këshilltarë të pavarur ligjor, konsulentë kontabiliteti apo të fushave tjera që të këshillojë bordin kur është e nevojshme.

> KOMPENSIMI

Kompensimi i anëtarëve (jo-ekzekutivë) të bordit bëhet në bazë të një tarife të dakorduar për pjesëmarrje (pjesë e së cilës mund të paguhet në formë të aksioneve në vend të parave të gatshme), dhe / ose një tarifë shtesë për kryesimin e komisioneve apo vetë bordit. Kompensimi, megjithatë, nuk duhet të rrezikojë pavarësinë e drejtorit. Drejtorët ekzekutivë nuk paguhen jashtë pakos së kompensimit për punë ekzekutive. Bordi ose komiteti përkatës përdikishtë shqyrton shpërblimet e paguara të drejtorëve. Të gjithë anëtarët e bordit të nënshkruajë një letër të emërimit me kompaninë.

3.3. Menaxherët e lartë

Menaxherët e lartë përbëjnë shtyllën kryesore të bizneseve familjare dhe cilësia e tyre ka ndikim të drejtpërdrejtë në performancën e kompanisë. Ndryshe nga anëtarët e bordit, ata nuk janë përgjegjës për marrjen e vendimeve strategjike, por ata janë përgjegjës për zbatimin e vendimeve dhe politikave strategjike të përcaktuara nga bordi, duke u përfshirë në operacionet e përditshme të kompanisë.

Menaxherët e lartë zakonisht emërohen nga bordi i drejtorëve apo drejtori ekzekutiv dhe u japin llogari atyre. Shumica e punëve që ata kryejnë janë sipas kontratës me kompaninë.

Menaxherët e lartë zakonisht emërohen nga bordi i drejtorëve apo drejtori ekzekutiv dhe u japin llogari atyre.

Vendimet që menaxherët e lartë bëjnë kërkojnë përgatitje sistematike. Menaxherët e lartë duhet të bëjnë vlerësime të rregullta të rrezikut dhe të informojnë bordin e drejtorëve dhe palëve të tjera me interes përmes takimeve të rregullta zyrtare ose nëpërmjet kanaleve të tjera të komunikimit.

Zgjedhja e menaxherëve të duhur ekzekutiv tek bizneset familjare është një proces i cili duhet të fillojë që nga fillimi i afarizmit të atij biznesi. Disa nga hapat e këtij procesi përfshijnë:

- Projektimin e një strukturë organizative zyrtare e cila përcakton qartë rolet dhe përgjegjësitë e të gjithë menaxherëve ekzekutivë;
- Instalimin i një politike të qartë të punësimit;
- Hartimin i një sistemi të kompensimit të bazuar mbi performancën dhe jo në bazë të lidhjeve familjare;
- Zhvillimin e programeve të brendshme të trajnimit që përgatisin punonjësit e nivelit të ulët për pozitat menaxheriale;
- Zhvillimin e një procesi vendimmarrës të decentralizuar lidhur me përgjegjësitë e menaxherëve sesa në bazë të lidhjeve me familjen.



Menaxherët e lartë zakonisht emërohen nga bordi i drejtorëve apo drejtori ekzekutiv dhe u japin llogari atyre

Praktikat e mira menaxheriale - Hymeri Kleemann¹³

> AUTORITETI

Drejtori ekzekutiv dhe menaxherët e lartë merren me menaxhimin e përditshëm të kompanisë, zbatimin e synimeve dhe objektivat e saj, duke u bazuar në strategjinë e saj.

> PËRBËRJA E MENAXHMENTIT

Përbërja e ekipit menaxhues (kompetencat, aftësitë dhe të ngjashme), në këtë kompani i përshtaten drejtimit efektiv dhe efikas të operacioneve të përditshme të kompanisë. Secili anëtar, duke përfshirë edhe drejtorin ekzekutiv, ka përvojën, njohuritë, kualifikimet dhe ekspertizën e nevojshme për të kryer në mënyrë efektive detyrat e tyre.

> DETYRAT DHE PËRGJEGJËSITË

Drejtori ekzekutiv dhe ekipi menaxhues duhet të veprojnë në mirëbesim dhe me kujdes të duhur për interesin më të mirë të kompanisë dhe të të gjithë aksionarëve të saj - dhe jo për interesat e një aksionari në veçanti – në bazë të të gjitha informacioneve të dispozicion.

Drejtori ekzekutiv dhe ekipi menaxhues duhet të heqin dorë nga veprimet që çojnë ose mund të çojnë në konflikt interesi midis interesave të tyre dhe atyre të kompanisë. Kur një konflikt i tillë ekziston, anëtarët e bordit duhet ta deklarojnë atë tek drejtori ekzekutiv dhe nuk marrin pjesë në votim për çështjet që mund të jenë subjekt i konfliktit të interesit.

¹³ Taken from Hymeri Kleemann's statute

> PROCEDURAT E PUNËS

Ekipi menaxhues duhet të takohet rregullisht siç përcaktohet nga drejtori ekzekutiv dhe çështjet e rendit të ditës të njoftuara paraprakisht. Procedurat e punës së ekipit menaxhues vendosen nga drejtori ekzekutiv.

> KOMPENSIMI DHE VLERËSIMI

Shuma e kompensimit të drejtorit ekzekutiv vendoset nga bordi. Kompensimi i ekipit menaxhues vendoset nga drejtori ekzekutiv.

Kompensimi i drejtorit ekzekutiv duhet të ketë një komponent fikse dhe një komponentë variabile, dhe ky i fundit është i lidhur me treguesit kyç të performancës të përcaktuar nga bordi, në linjë me zhvillimin afatgjatë të kompanisë dhe maksimizimin e vlerës së aksioneve. Kompania nuk do të japë kredi personale ose hua zyrtarit ekzekutiv apo menaxherëve.

3.4. Punonjësit dhe palët tjera me interes

Për kompaninë është e domosdoshme që të vendosë politika të duhura të burimeve njerëzore që do të tërheqin dhe mbajnë punonjës të kualifikuar dhe të aftë. Disa nga këto politika përfshijnë hartimin e një kompensimi në bazë të tregut dhe zhvillimin e një sistemi për vlerësimin e performancës. Bordi dhe drejtori ekzekutiv duhet të sigurohen të mos ketë diskriminim në mes pjesëtarëve të familjes dhe anëtarëve të tjerë. Për kompaninë është e nevojshme të ketë një politikë të qartë të rekrutimit që siguron objektivitet.



Për kompaninë është e nevojshme të ketë një politikë të qartë të rekrutimit që siguron objektivitet.

Bordi i Drejtorëve duhet të sigurojë se të gjitha politikat dhe procedurat operative janë mirë të dokumentuara dhe të gjithë punonjësit duhet të kenë qasje të lehtë në to. Secili punonjës, duke përfshirë edhe anëtarët e familjes, duhet të jenë të barabartë para këtyre politikave dhe procedurave. Bordi dhe menaxhmenti i lartë duhet të sigurojnë komunikime të rregullta dhe transparente me punonjësit e të gjitha niveleve.

3.5. Konsumatorët

Me qëllim të krijimit të raporteve besnike dhe fitimprurëse afatgjata me konsumatorë, kompania duhet të bëjë vlerësime të rregullta për kënaqshmërinë e konsumatorëve dhe të ndër-marrë veprime bazuar në rezultatet e dala në bazë të këtyre vlerësimeve. Për kompaninë, është e jashtëzakonisht e rëndësishme të njohë konsumatorët nga afër dhe të kujdeset mirë për ta. Suksesi i kompanisë varet nga kënaqshmëria e tyre. Anketat e rregullta ose grupet e fokusit ia mundësojnë kompanisë familjare të ketë një pasqyrë më të qartë mbi nivelin e pranimin të gamës aktuale të produkteve dhe shërbimeve, të cilat shërbejnë për marrjen e informatave relevante të cilat lehtësojnë procesin e vendimmarrjes brenda kompanisë.



Me qëllim të krijimit të raporteve besnike dhe fitimprurëse afatgjata me konsumatorë, kompania duhet të bëjë vlerësime të rregullta për kënaqshmërinë e konsumatorëve dhe të ndër-marrë veprime bazuar në rezultatet e dala në bazë të këtyre vlerësimeve.

4. QEVERISJA FAMILJARE

Në fazat fillestare, kur kompania është ende e vogël, shumë pak çështje të qeverisjes familjare mund të jenë të dukshme pasi që të gjitha kompetencat janë në duart e themeluesit. Me rritjen e kompanisë dhe me inkuadrimin e anëtarëve të rinj në kompani, koordinimi dhe raportet në mes të akterëve të ndryshëm bëhen më komplekse. Prandaj, është e domosdoshme që të ngritet një strukturë e qartë dhe e shëndoshë e qeverisjes familjare që do të krijonte disiplinë në mes të anëtarëve të familjes, do të parandalonte konfliktet e mundshme dhe do të siguronte qëndrueshmëri për kompaninë. Njëra nga pjesët përbërëse të strukturës qeverisëse të biznesit familjar është statuti i këtij biznesi.

4.1. Statuti i biznesit familjar

Statuti i biznesit familjar është një dokument që përcakton vizionin dhe misionin e kompanisë. Përveç kësaj, ajo përcakton qartazi rrolet, përgjegjësitë, raportet, përbërjen dhe kompetencat e organeve dhe strukturave kryesore. Statuti është një dokument i gjallë që është subjekt i ndryshimeve me zhvillimin e kompanisë.

Megjithëse përmbajtja e statudit të biznesit familjar ndryshon bazuar në madhësinë dhe nivelin e zhvillimit të kompanisë, një statut tipik duhet të strukturohet bazuar në shtyllat vijuese¹⁴

- Vlerat familjare, misioni, dhe vizioni;
- Institucionet familjare, duke përfshirë edhe kuvendin e familjes
- Bordin e Drejtorëve (dhe bordin e këshilltarëve, nëse ai ekziston);
- Menaxhmentin e lartë;
- Autoritetin, përgjegjësinë, dhe raportet në mes të familjes, bordit dhe menaxhmentit të lartë;
- Politikat në lidhje me çështjet e rëndësishme familjare siç janë punësimi i anëtarëve të familjes, transferimi i aksioneve, trashëgiminë e drejtorit ekzekutiv, etj.

¹⁴ Korporata financiare ndërkombëtare (2008). Udhëzuesi për qeverisjen e biznesit familjar. Washington DC, Shtetet e Bashkuara të Amerikës

4.2. Politikat e punësimit të anëtarëve të familjes

Në mungesë të politikave të punësimit të anëtarëve të familjes, shumë kompani punësojnë më shumë anëtarë të familjes se sa është vërtetë e nevojshme. Në disa raste më të këqija, kompanitë vijnë të mbajë në funksion pjesë jo-profitabile të kompanisë vetëm e vetëm që të akomodojnë anëtarët e familjes. Prandaj, rekomandohet fuqishëm për bizneset familjare që të hartojnë një numër të politikave të cilat qartazi specifikojnë kushtet e hyrjes, qëndrimit dhe daljes së anëtarëve të familjes. Kur një kompani harton politikat e punësimit të anëtarëve të familjes, ndër të tjera, duhet të marrë parasysh elementet vijuese:

- Politikat duhet të përcaktojnë se vendet e reja të punës për një anëtar të familjes nuk do të hapen pa ekzistuar vërtetë një nevojë e tillë e cila buron nga rritja e kompanisë;
- Politikat duhet të përmbajnë të gjitha kualifikimet e nevojshme që janë parakusht për të plotësuar një vend vakant, veçanërisht duke theksuar kërkesat e shkollimit si dhe përvojën e punës;
- Politikat duhet qartazi të sigurojnë bazat për shkarkimin e një anëtari të familjes;
- Politikat duhet të listojnë të gjitha kriteret që përcaktojnë kompensimin dhe përfitimet e një anëtari të familjes.

4.3. Politikat aksionare të anëtarëve të familjes

Duke qenë se kompania së bashku me aksionarët e saj rritet më tepër, shumica e aksionarëve përfundojë duke pasur një përqindje më të vogël të aksioneve e rrjedhimisht si rezultat i saj edhe dividendë më të ulët. Kjo situatë mund të krijojë pakënaqësi në mesin e aksionarëve të vegjël dhe mund të çojë në konflikte me anëtarët e familjes të cilët marrin paga. Një politikë aksionare në fazat e hershme të zhvillimit do të rregullonte këtë çështje, duke përcaktuar mekanizma që lejojnë anëtarët e familjes të shesin aksionet e tyre në qoftë se ata kanë nevojë për para të gatshme. Ofrimi i ndonjë opsioni të likuiditetit për aksionarët mund të jetë një mekanizëm për të zbutur konfliktet e mundshme.

4.4. Mbrojtja e të drejtave të aksionarëve pakicë

Kompania duhet të instaloj një sistem të regjistrimit të ankesave të aksionarit dhe të zhvillojë mekanizma që zgjidhin mosmarrëveshjet e korporatës.

Kompania duhet të praktikojë votimin kumulativ. Kjo lejon që aksionarët pakicë të ketë një përfaqësues në bord i cili i kushton vëmendje të veçantë të drejtave të aksionarëve pakicë. Përveç kësaj, kompania duhet të bëjë politika që mbrojnë të drejtat e aksionarëve pakicë në rrethana të veçanta, siç është ndryshimi i kontrollit.



Kompania duhet të instaloj një sistem të regjistrimit të ankesave të aksionarit dhe të zhvillojë mekanizma që zgjidhin mosmarrëveshjet e korporatës.

4.5. Politikat dividendës

Me qëllim të shmangies së konflikteve në mes të aksionarëve, kompania duhet të zhvillojë dhe të ndjekë një politikë të shkruar për dividentat. Politika e dividendës duhet të shpalojë në faqen e internetit të kompanisë. Politika e dividendës është e rëndësishme për kompaninë, pasi që:

- Krijon një mekanizëm të kuptueshëm, të parashikueshëm, dhe transparent për ngritjen e procedurës së pagesës dhe shumën e dividendës;
- Siguron që procedura e pagesës së dividendës nuk është e komplikuar; dhe
- Siguron pagesën e plotë dhe me kohë të dividendës.

4.6. Komunikimi dhe informimi

Familja duhet të formulojë një politikë të komunikimit për të stimuluar një shkëmbim të paanshëm të informatave.¹⁵ Letrat familjare dhe/ose tubimet e rregullta familjare mund të jenë një formë e komunikimit. Anëtarët e familjes duhet të marrin parasysh mendimet e ndryshme, idetë dhe kritikën në procesin e vendimmarrjes. Në rastet kur ata dështojnë të arrijnë një marrëveshje vetë, një ndërmjetës i jashtëm mund të ftohet që të kryesojë mbledhjen. Kjo eventualisht zgjidhë mosmarrëveshjet në mesin e anëtarëve të familjes, duke ia mundur kompanisë që të ruaj një imazh pozitiv dhe koherent në publik.

Instituti evropian i qeverisjes korporative (2008). Udhëzues për qeverisjen e bizneseve familjare. Zvicër

5. PLANIFIKIMI I TRASHËGIMISË

Shumica e bizneseve të mëdha familjare në Kosovë janë themeluar në vitet e 90-ta dhe menaxhmenti i tyre tashmë është afër moshës së pensionit. Ka shumë gjasa që këto biznese janë gati për të hyrë në një fazën e trashëgimisë. Rezultatet e anketës së institutit Riinvest tregojnë se pronarët e bizneseve të mëdha familjare në Kosovë kanë njohuri të kufizuara sa i përket kompleksitetit të procesit të trashëgimisë. Në nivel global, shumë biznese familjare nënvlerësojnë rëndësinë e planifikimit të trashëgimisë së menaxhimit të tyre ekzekutiv (duke përfshirë edhe drejtorin ekzekutiv). Thënë këtë, në shumë raste planifikimi i trashëgimisë shtyhet deri në minutën e fundit. Kjo nga ana tjetër, çon në kriza që mund të rezultojë me mbylljen e kompanisë. Mungesa e planifikimit të trashëgimisë, me të vërtetë është një nga arsyt kryesore pse shumë biznese familjare pushojnë së ekzistuari para se të arrijnë gjeneratën e dytë apo të tretë. Një plan zyrtar i trashëgimisë i përgatitur në fazat e hershme të kompanisë siguron qëndrueshmëri dhe në këtë mënyrë rrit shanset për mbijetesë ndër breza të ndryshëm. Një proces step-by-step që ndihmon biznesin familjar që të përgatitet më mirë për trashëgiminë e drejtorit ekzekutiv është dhënë më poshtë:



Një plan zyrtar i trashëgimisë i përgatitur në fazat e hershme të kompanisë siguron qëndrueshmëri dhe në këtë mënyrë rrit shanset për mbijetesë nëpër breza të ndryshëm.

Hapat e planit për trashëgiminë e drejtorit ekzekutiv¹⁶

DUHET TË FILLOHET SA MË HERËT: Rekomandohet fuqishëm për një biznes familjar që të fillojë procesin e përzgjedhjes së drejtorit të ardhshëm ekzekutiv sa më shpejt pasi që drejtori ekzekutiv të marrë rolin udhëheqës. Kjo është veçanërisht e rëndësishme për ato kompani që e emërojnë drejtorin ekzekutiv nga brenda kompanisë. Iniciativa për të pasur një plan të trashëgimisë duhet të vijë nga drejtori ekzekutiv i tanishëm; bordi poashtu, mund të jetë i përfshirë në këtë proces.

KRIJIMI I SISTEMEVE PËR ZHVILLIM TË KARRIERËS: Nëse drejtori ekzekutiv i ardhshëm parashihet të përzgjedhet brenda kompanisë, ai/ajo duhet t'i nënshtrohet një sistemi të zhvillimit të karrierës që e përgatitë atë të marrë drejtimin e kompanisë. Në rastet kur nuk ka kandidatë mjaft të mirë nga brenda, bordi duhet të krijojë një komitet përgjegjës për udhëheqjen e planit të trashëgimisë së drejtorit ekzekutiv. Ky komitet zgjedh drejtorin e ri ekzekutiv bazuar në kriteret që ata duhet t'i përcaktojnë paraprakisht. Një tjetër opsion mund të jetë punësimi i një kompanie profesionale rekrutimi, nëse ekziston një e tillë në vend.

DUHET TË KËRKOHET NDIHMË: Kur të mbesin pak kandidatë potencial në listë, kompania duhet të kërkojë këshilla nga drejtorë të pavarur ose menaxherët e lartë jo-familjarë.

NDËRTIMI I KONSENSUSIT: Gjatë gjithë procesit të rekrutimit të gjitha organet e kompanisë duhet të përfshihen, përfshirë këtu: bordin, anëtarët e lartë jo-familjar, dhe anëtarët e familjes.

QARTËSIMI I SISTEMIT TË TRANZICIONIT: Kur të jetë zgjedhur drejtor i ri ekzekutiv, duhet të zhvillohet një proces i qetë tranzicionit për drejtorin ekzekutiv aktual dhe atë të ri. Procesi i tranzicionit, ndër të tjera, duhet të përcaktojë afatin kohor të tranzicionit dhe përfshirjen e drejtorit ekzekutiv të tanishëm, kur ai/ajo të dorëzojë pozitën.

¹⁶ IFC Family Business Governance Handbook (2008). http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/159c9c0048582f68839efbfc046daa89/FB_English_final_2008.pdf?MOD=AJPERES

6. KODI I ETIKËS OSE I MIRËSJELLJES

Mbi 90 për qind e bizneseve të mëdha familjare kanë një kod mirësjelljes.¹⁷ Kjo përqindje e lartë, megjithatë, duhet të interpretohet me kujdes pasi që në kulturën e Kosovës një kod i mirësjelljes nuk kuptohet gjithmonë si një dokument i shkruar. Nganjëherë ka domethënien e disa kodeve të pashkruara të rrënjësura në firmë i cili udhëzon sjelljen e të punësuarve. Rekomandohet për çdo biznes familjar që të përgatisë një kod të shkruar të etikës/mirësjelljes të përcaktuar me një grup të rregullave dhe rregulloreve duke nënvizuar normat shoqërore, vlerat etike dhe praktikën e duhura për personelin. Bordi dhe menaxhmenti ekzekutiv duhet të jenë shembull. Zbatimi i rregullave të tilla duhet të demonstron fillimisht nga bordi dhe menaxhmenti në mënyrë që të përcillet nga të gjithë punonjësit. Duke pasur parasysh se klima e kompanisë ndryshon me kalimin e kohës, kodi i etikës/mirësjelljes duhet të rishikohet nga bordi dhe të nënshkruhet nga të gjithë në kompani. Disa nga fushat më të zakonshme të mbuluara nga kodi i etikës/mirësjelljes përfshijnë, por nuk kufizohen vetëm në: privatësinë së punonjësve, ngacmimin seksual apo format tjera të ngacmimit, konfidencialitetin dhe informacionin, konfliktin e interesit, paraqitjen publike, dhe pranimin e dhuratave.



Rekomandohet për çdo biznes familjar që të përgatisë një kod të shkruar të etikës/mirësjelljes të përcaktuar me një grup të rregullave dhe rregulloreve duke nënvizuar normat shoqërore, vlerat etike dhe praktikën e duhura për personelin.

¹⁷ Riiinvest (2015). Qeverisja korporative në bizneset familjare në Kosovë. Prishtinë

Pikat kryesore nga kodi i etikës - Hymeri Kleemann¹⁸

> PRIVATËSIA E PUNONJËSVE

Hymeri Kleemann respekton privatësinë dhe dinjitetin e të gjithë individëve. Kompania mbledh dhe ruan të dhënat personale që lidhen me punësimin dhe karrierën tuaj dhe i kushton kujdes të veçantë qasjes së kufizuar të të dhënave personale të personelit të kompanisë, duke kufizuar këtë qasje vetëm nëse kërkohet në mënyrë ligjore. Punonjësit nuk duhet të kërkojnë ose marrin gjëra nga hapësira e punës së një punonjësi tjetër, pa miratimin paraprak të atij punonjësi ose të menaxhmentit. Në mënyrë të ngjashme, ju nuk duhet të përdorni sisteme të komunikimit ose të informacionit për të siguruar qasje në informata të drejtuara apo të krijuara nga të tjerët, pa miratimin paraprak të menaxhmentit.

Gjësendet personale, mesazhet, ose informatat që ju konsideroni se janë private nuk duhet të vendosen ose mbahen në sistemet telefonike, kompjuterike apo në postën elektronike, në sisteme të zyrave, hapësirave të punës, tavolinave, orendi, apo kabineteve me dosje.

> NGACMIMI SEKSUAL DHE FORMA TË TJERA TË NGACMIMIT

Politikat e Hymeri Kleemann rreptësisht ndalojnë çdo formë të ngacmimit në vendin e punës, duke përfshirë edhe ngacmimin seksual. Kompania do të marrë veprime të shpejta dhe të duhura për të parandaluar dhe, kur është e nevojshme do të ndër marrë edhe masa disiplinore për ata që shkelin këtë politikë.

¹⁸ Taken from Hymeri Kleemann's Code of Business

> KONFIDENCIALITETI I INFORMACIONEVE

Të gjitha informacionet konfidenciale janë pronë e vetme e Hymeri Kleemann. Kompania dhe të gjithë punonjësit kanë përgjegjësi etike dhe ligjore për të ruajtur dhe mbrojtur konfidencialitetin e të gjitha informacioneve konfidenciale.

Dështimi për të mbrojtur në mënyrë adekuate këtë informacion mund të ketë ndikim negativ ekonomik në kompani, dhe çdo keqpërdorim ose zbulim i informatave konfidenciale mund të bie ndesh me ligjet në fuqi. Shkeljet e tilla mund të jenë shkas i ngritjes së padive penale apo civile ndaj kompanisë apo punonjësve të përfshirë në shkelje të tilla.

> KONFLIKTI I INTERESIT

Punonjësit duhet t'i shmangen punësimit ose aktiviteteve biznesore që: ndërhyjnë në detyrat e tyre ndaj kompanisë, cenojnë besnikërinë e tyre apo krijojnë ose duket se do të krijojnë konflikt interesi, përveç në rastet kur punësimi ose aktivitetet e tilla janë paraqitur dhe miratuar me shkrim nga menaxheri i përgjithshëm i Hymeri Kleemann.

> PARAQITJA PUBLIKE

Hymeri Kleemann furnizon të gjithë stafin në terren me rroba të përshtatshme me logon e kompanisë Hymeri Kleemann. Këto rroba duhet të vishen nga punonjësit gjatë gjithë orarit të punës.

Kompania Hymeri Kleemann kërkon nga punonjësit në zyrë që të vishen me rroba serioze një gjatë orarit të punës. Vëmendje shtesë duhet t'i kushtohet takimeve zyrtare të planifikuara me konsumatorët.

Hymeri Kleemann kërkon nga stafi në çdo nivel të kompanisë të aplikojnë normat e paraqitjes profesionale, në çdo moment, pavarësisht justifikimit për situata specifike.

Hyeri Kleemann kërkon nga çdo punëtorë të ketë sjellje dhe komunikim profesional në mes vete, me palët e treta dhe në komunikim me publikun. Kjo përfshin por nuk kufizohet në komunikim profesional ballë për ballë, në telefon, e-mail. Sjellja profesionale në vende publike dhe jopublike, mos përfshirje në konflikte joetike dhe joprofessionale me konsumatorët ose individët tjerë, duke respektuar rregullat e trafikut, kufizimet e shpejtësisë, semaforët gjatë ngasjes së veturës së kompanisë.

> PRANIMI I DHURATAVE

Punonjësit nuk duhet të pranojnë të jenë pjesë e aktiviteteve argëtuese, të pranojnë dhurata ose favore që kanë apo mund të ndikojnë në vendimet biznesore në favor të ndonjë personi apo organizate me të cilën Hyeri Kleemann ka apo mund të ketë marrëveshje biznesore.

7. MJEDISI DHE PROCESET E KONTROLLIT

7.1. Auditori i brendshëm

Kompania duhet të ketë një auditor të brendshëm. Përgjegjësia kryesore e auditorit të brendshëm është që të kontrollojë financat dhe operacionet e kompanisë në baza ditore. Është shumë e rëndësishme që auditori i brendshëm të jetë një person me një reputacion të lartë.

7.2. Auditori i jashtëm

Bizneset familjare duhet të kërkojnë për auditim vjetor të jashtëm. Auditimi duhet të kryhet nga një firmë e auditorëve të pavarur, të kualifikuar, dhe kompetentë të cilët punojnë në pajtim me standardet e kontabilitetit të Kosovës. Kompania mund të përzgjidhet nga një komitet i auditimit që mund të krijohet në kuadër të kompanisë. Kompania e auditimit të jashtëm duhet të jetë e licencuar nga Këshilli i Kosovës për Raportim Financiar (KKRF). Komiteti i auditimit dhe firma e auditimit mund të ndërveprojnë derisa zhvillohet procesi i auditimit.

7.3. Menaxhimi i riskut

Kompania duhet të përfshijë menaxhimin e rrezikut në strukturat e saj qeverisëse. Bordi duhet të sigurojë që është instaluar një sistem i përshtatshëm i menaxhimit të riskut. Ndër të tjera, bordi ka të drejtë të:

- miratojë procedurat e menaxhimit të riskut dhe të sigurojë zbatimin e këtyre procedurave;
- analizojë, vlerësojë dhe të përmirësojë rregullisht efektivitetin e procedurave të brendshme të menaxhimit të riskut;
- të zhvillojë stimuj adekuat për drejtorin ekzekutiv, menaxherët, departamentet dhe punonjësit që të zbatojnë sistemet e kontrollit të brendshëm dhe
- të themelojë një komitet të menaxhimit të rrezikut të bordit kur është e nevojshme.

8. HAPJA DHE TRANSPARENCA

8.1 Raportimi financiar

Përderisa bizneset e mëdha familjare në Kosovë paraqesin pasqyrat e tyre financiare në organet tatimore, ende asnjëri prej tyre nuk i bën publike pasqyrat e tyre financiare në webfaqet e kompanisë. Për më tepër, vetëm një nga shtatë kompani i lejon stafit të tyre të kenë qasje në bëjnë në pasqyrat financiare.¹⁹



Pasqyrat financiare duhet të ndahen me palët e interesuara, pasi bordi i drejtorëve t'i ketë miratuar ato

Pasqyrat financiare vjetore të kompanisë duhet të përgatiten në përputhje me standardet ndërkombëtare të kontabilitetit dhe të standardeve kombëtare të aplikueshme në Kosovë. Kompania duhet të ketë drejtorin ekzekutiv financiar (DEF) i cili ka të drejtë të përpilojë raporte vjetore financiare. Varësisht nga madhësia dhe nevojat e biznesit, pavarësisht nga raportet financiare vjetore, kompania mund të përpilojë raporte financiare të përkohshme. Pasqyrat financiare duhet të ndahen me palët e interesuara, pasi bordi i drejtorëve t'i ketë miratuar ato.

8.2 Raporti i drejtorëve

Bordi i drejtorëve, çdo vit duhet të përgatisë një raport që përmban pasqyrat financiare vjetore dhe rishikimin e performancës operative dhe financiare. Ky raport vjetor duhet të nënvizojë të gjitha nismat e ndërmarra nga ana e bordit dhe menaxhmenti për të garantuar efikasitetin dhe zbatimin e politikave.

Raporti vjetor, ndër të tjera, mund të përfshijë komente në lidhje me strategjinë e kompanisë dhe të identifikimin e rreziqeve që mund të pengojë zbatimin e aktiviteteve të parapara nga kompania. Së fundi, është e rëndësishme që raporti të theksojë se si kompania qëndron në terma të qeverisjes korporative. Ky libër udhëzues mund të konsiderohet si një pikë referimi kundër të cilit ata mund të krahasojnë performancën e tyre në aspektin e qeverisjes korporative.

¹⁹ Riinvest (2015). Qeverisja korporative në bizneset familjare në Kosovë. Prishtinë.

Hapja dhe transparenca - Hymeri Kleemann

> POLITIKAT DHE PRAKTIKAT E HAPJES PËR PUBLIKUN

Kompania hapet dhe siguron qasje të lehtë dhe pa pagesë për aksionarët në të gjitha informacionet materiale, duke përfshirë këtu gjendjen financiare, performancën, pronësinë dhe struktura qeverisëse. Bordi përgatit dhe miraton një politikë për hapjen e informacioneve dhe i bën ato publike në faqen e internetit të kompanisë. Kompania publikon një raport të plotë vjetor që përfshin një seksion të qeverisjes korporative. Kompania shpalosë me kohë praktikatat e saj të qeverisjes korporative, kalendarin e ngjarjeve të korporatës dhe materialet tjera në webfaqen e kompanisë.

Kompania merr masa për të mbrojtur informacionet konfidenciale sipas politikës së konfidencialitetit të paraparë në politikën e saj të shpalosjes së informacionit. Asnjë e dhënë e marrë nga punëtorët apo drejtuesit e kompanisë nuk mund të përdoret për përfitim personal.

> RAPORTIMI FINANCIAR

Kompania mban të dhëna dhe përgatitë pasqyrat e plota financiare sipas standardeve ndërkombëtare të raportimit financiar. Shënime të detajuara duhet t'i bashkëngjiten pasqyrave financiare në mënyrë që përdoruesi i tyre të mund ta interpretoj me lehtësi performancën financiare të ndërmarrjes. Diskutimi dhe analiza e menaxhmentit, si dhe opinionin e auditorit të jashtëm, duhet plotësojnë të gjitha informatat financiare.

8.3 Tregtimi në bursë i aksioneve të bizneseve familjare

Duke pasur parasysh se në Kosovë nuk ka një treg të konsoliduar të aksioneve, tregtimi në bursë i aksioneve të kompanive kosovare nuk është një i opsion i mundshëm tani për tani. Tregtimi në bursë i aksioneve është një proces i shumanshëm i cili kërkon vëmendje të madhe si dhe shumë përkushtim e përgatitje nga bordi i drejtorëve dhe menaxhmenti. Ky proces rekomandohet që të bëhet në faza të mëvonshme për kompanitë. Tabela në vijim paraqet përparësitë dhe mangësitë e tregtimit të aksioneve në bursë.²⁰

| Përparësitë | Mangësitë |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">➤ E lehtëson marrjen e kredive si dhe negocimin për kushtet e kredive.➤ Përmirëson imazhin, kredibilitetin dhe dukshmërinë e kompanisë në treg. Klientët perceptojnë si më profesionale ato të cilat tregtohen në bursë; kjo si rrjedhojë mund të përkthehet në nivel më të lartë të shitjeve.➤ Transparenca ulë asimetrinë ndërmjet kompanisë dhe aksionarëve potencial. | <ul style="list-style-type: none">➤ Informata e shpalosura nga kompania mund të përdoren nga konkurrentët për të mundur kompaninë që tregtohet në bursë.➤ Ardhja e aksionarëve të ri ulë hapësirën për anëtarët e familjes që të operojnë të papenguar.➤ Tregtimi në bursë paraqet kosto shtesë për kompaninë (p.sh. shpenzimet administrative). |

²⁰ Fred Neubauer and Alden G.Lank (1998) Biznesi familjar: qeverisja për qëndrueshmëri. Monica Wagen, "Perspektivat e tregtimit publike", Biznesi familjar, Spring (1996).

FJALOR I TERMAVE TË QEVERISJES KORPORATIVE

LLOGARIDHËNIA - është detyrim i pashmangshëm për të shpjeguar mënyrat se si një individ apo grup ka kryer punët e përcaktuara me ligji, përcaktuara nga ndonjë organ qeverisës apo dokument tjetër zyrtar. Përderisa ekzekutimi i këtyre punëve mund të delegohet, përgjegjësia lidhur me kryerjen e punëve nuk mund të delegohet.

KOMPANI E NDËRLIDHUR – është një kompani e cila është e lidhur me një kompani tjetër përmes posedimit të pronësisë së njëres nga tjetra, pronësisë së përbashkët apo mekanizmave tjerë të kontrollit. Në përgjithësi: kompania është ndërlidhur kur njëra zotëron më pak se shumicën e aksioneve; shumicë kjo e zotëruar nga kompania amë. Një kompani e ndërlidhur, sipas përkufizimit, është gjithmonë një degë e kompanisë amë; mirëpo termi degë përdoret kur ekziston kontroll më i madh nga poseduesi i shumicës së aksioneve.

SHPENZIMET E AGJENCISË - janë shpenzimet që lindin kur një agjent vepron në emër të tjerëve. Këto kosto mund të përfshijnë kostot direkte dhe indirekte të Bordit të Drejtorëve dhe menaxhmentit - të gjitha shpenzimet që janë shkaktuar për shkak se të delegimit të mbikëqyrjen e investimeve të tij/saj tek të tjerët. Teorikisht menaxherët veprojnë në emër të aksionarëve, megjithatë në fakt ata mund të kenë një agjendë të ndryshme nga atë të aksionareve, duke krijuar konflikt të mundshme të interesit apo vetë-trajtim, të cilat janë gjithashtu shpenzime të agjencisë.

TAKIMI VJETOR - sipas ligjit mbi shoqëritë tregtare në Kosovë nr.02 / L-123, çdo kompani duhet të mbajë një mbledhje të aksionarëve në vit, që njihet si mbledhja vjetore. Një takim vjetor i aksionarëve duhet të mbahet brenda 60 ditëve pasi bordi merr pasqyrat financiare të audituara të kompanisë për çdo vit financiar, por jo më vonë se 90 ditë pas përfundimit të vitit financiar të kompanisë. Bordi do të sigurojë që aksionarët janë të pajisur me deklaratat e audituara financiare të kompanisë të paktën 30 ditë para mbledhjes vjetore. Mbledhja vjetore e shoqërisë mbahet në vendin e caktuar në statutin e kompanisë ose aktet nënligjore ose (nëse nuk ka deklaruar) në një vend të caktuar nga bordi i drejtorëve, i cili do të jetë brenda Kosovës.

KOMITETI I AUDITIMIT - Komiteti i përbërë nga drejtorët e pavarur dhe punonjësit e kompanisë, si dhe persona jashtë kompanisë. Detyrat kryesore të komitetit të auditimit janë të zgjedhë, të mbikëqyrë dhe të kompensojë auditorë të pavarur të kompanisë; shqyrton dhe miraton pasqyrat financiare, letrat me vlerë dhe njoftimet për shtyp; rishikon sistemin e kontrollit të brendshëm dhe merr raporte nga auditorët e brendshëm dhe të jashtëm të kompanisë. Mund të ngarkohet edhe me mbikëqyrjen e transaksionit si palë e lidhur, menaxhimin e riskut, si dhe aktiviteteve të përgjithshme të pajtueshmërisë.

BORDI - Një grup i individëve të zgjedhur ose të emëruar të cilët janë kolektivisht përgjegjës për qeverisje dhe drejtim strategjik të një organizate. Bordi shpesh do të përbëhet nga kryetari, drejtorët ekzekutivë dhe drejtorët jo-ekzekutivë.

BORDI I DREJTORËVE - është grup individësh të zgjedhur nga aksionarët për të përfaqësuar ata në mbikëqyrjen e menaxhimit të kompanisë. Biznesi i kompanisë do të menaxhohet nga ose nën drejtimin e bordit të drejtorëve siç është paraparë në Kapitullin 6 të drejtës së shoqërive tregtare.

Kompetenca e një bordi i drejtorëve do të përfshijë marrjen e vendimeve mbi të gjitha çështjet përveç vendimeve të cilat janë rezervuar aksionarëve me ligj ose me statutin e shoqërisë. Objekt i rezervave të tilla, çështjet e mëposhtme janë përfshirë në kompetencën ekskluzive të bordit të drejtorëve: miratimi i planeve gjithëpërfshirëse afariste strategjike për kompaninë; thirrjen e mbledhjeve vjetore dhe të jashtëzakonshme të aksionarëve; përgatitjen e agjendës fillestare të mbledhjes së aksionarëve; përcaktimin e datës që sa më parë mund të përgatitet lista e aksionarëve që kanë të drejtë të marrin pjesë në mbledhjen e aksionarëve; lëshimi i aksioneve brenda kufizimeve të përcaktuara në statutin e shoqërisë apo me vendim të aksionarëve për secilin lloj dhe kategori të aksioneve, në rastet kur autorizimi i tillë është akorduar në bordin e drejtorëve, në statutin e shoqërisë ose me vendim të aksionarëve; lëshimi i obligacioneve, mundësitë për të blerë aksione dhe letra me vlerë të tjera; punësimin e zyrtarëve / menaxherëve të lartë të kompanisë, miratimi i kushteve të marrëveshjeve ndërmjet menaxhmentit të lartë dhe kompanisë, vendosjen e tyre; përcaktimi i shpërblyerit dhe kushtet e tjera të marrëveshjeve me auditorit të kompanisë; përcaktimin e shumave dhe datave rekord, datat e pagesës dhe procedurat për pagesat e disidenteve; miratimi i raportit vjetor të kompanisë, bilancin vjetor dhe bilancin e suksesit të cilat pastaj duhet t'i dorëzohen aksionarëve për miratim; dhe vendos çështje të tjera të cilat janë të specifikuar si kompetenca ekskluzive të bordit të drejtorëve në statutin e shoqërisë.

Gjithashtu, bordi i drejtorëve do të ketë kompetencë dhe përgjegjësi ekskluzive që:

a) të sigurojë që auditimi i librave dhe regjistrimeve të kompanisë kryhet të paktën çdo vit nga një auditor i pavarur, zgjedhja e të cilit do të miratohet nga aksionarët në pajtim me Ligjin, duke përfshirë edhe Ligjin e Prokurimit me raportin e auditorit drejtuar aksionarëve dhe vihet në dispozicion të çdo drejtori dhe zyrtari, dhe

b) të sigurojë që të përgatiten, një raport vjetor që përmban një deklaratë të audituar në mënyrë të pavarur lidhur me pozicionin financiar të kompanisë, një raport nga zyrtarët në lidhje me statusin e operacioneve të saj, dhe çdo informacion tjetër që kërkohet me statut, akte nënligjore apo ligj ose ligj tjetër i zbatueshëm. Këto raporte duhet të jenë të nënshkruar nga Kryetari i Bordit dhe të paktën një drejtor tjetër dhe u shpërndahet të gjithë drejtorëve, zyrtarëve dhe aksionarëve.

PUNA E BORDIT / VLERËSMI - Rishikimi periodik për të vlerësuar performancën e bordit (dhe drejtorëve individual), qoftë si vetë-vlerësim ose nga një palë e tretë, që tregon se ku mund të bëhen përmirësime. Kryetari dhe një drejtor i lartë i pavarur duhet të raportojnë lidhur me këtë vlerësim tek bordi i cili më pas raporton rezultatin tek anëtarët në raportin vjetor.

VOTA PËRCAKTUESE - Një votë shtesë dhënë nga një kryesuesi i bordit për të vendosur një çështje kur votat në çdo anë janë të barabarta. Kjo është e rregulluar me ligj ose statutin e shoqërisë.

KODI I ETIKËS - Një kod i etikës (i quajtur edhe si kod i sjelljes) është një udhëzues i sjelljes dhe vlerave që imponon detyra dhe përgjegjësi për drejtorët, menaxherët e një firme dhe punonjësit ndaj akterëve të saj, duke përfshirë kolegët, klientët, partnerët e biznesit, qeveria dhe shoqëri. Ky kod zakonisht shërben për të: (i) të theksuar angazhimin e firmave drejt sjelljes etike në pajtim me ligjin; (ii) të përcaktoj standardet ose parimet e sjelljes etike dhe ligjore themelore; (iii) të sigurojë mekanizma raportimi për shkelje të njohura ose të dyshuara etike apo juridike; (v) tregojnë dënimet për shkelje të kodit (në frymë apo në letër), dhe (iv) të ndihmojë në parandalimin dhe zbulimin e shkeljeve.

KOMITETI - Një grup i individëve që marrin dhe shqyrtojnë raportet nga një palë e tretë dhe paraqesin gjetjet në një trup më të lartë. Të gjitha komitetet duhet t'i kenë termat e referencës të përshtatshme dhe përditësuar, të miratuar dhe shqyrtuar nga bordi.

KOMPENSIMI I DREJTORËVE - Një kompani mund të paguajë kompensim për të drejtorët dhe rimbursojë drejtorët për shpenzimet e arsyeshme në shërbim të kompanisë. Një vendim për të siguruar kompensim apo kompensimin dhe miratimin e shumës dhe kushteve kryesore të tij mund të bëhet vetëm nga aksionarët apo nga një komision i jashtëm të cilit aksionarët ia delegojnë një autorizim të tillë. Nëse një autorizim i tillë jepet, atëherë vendimi duhet të shpaloset para aksionarëve në mbledhjen e radhës.

KONFLIKTI I INTERESIT - Termi “Konflikti i interesit” i referohet çdo situatë në të cilën një individ ose korporatë (ose private ose publike) është në një pozicion për të shfrytëzuar një kapacitet profesional ose zyrtar në mënyrë që të përfitoj personalisht individi, palët e lidhura, ose korporata. Me pak fjalë, konflikti i interesit është një konflikt mes interesave private të një personi dhe detyrimeve publike ose profesionale.

QEVERISJA KORPORATIVE - Qeverisja korporative është sistemi i politikave dhe procedurave të vëra në vend në një kompani për të siguruar kontroll dhe balancë në shpenzimet e agjencisë që lindin si rezultat i ndarjes së mbikëqyrjes së drejtpërdrejtë të ndërmarrjes nga pronësia.

UDHËZIMET MBI QEVERISJEN KORPORATIVE – Udhëzimet mbi qeverisjen korporative janë sistem i politikave dhe procedurave të brendshme të miratuara nga bordi i drejtorëve, në mënyrë që bordi të sigurojnë një kornizë qeverisëse për të përmbushur detyrat dhe përgjegjësitë e veta për aksionarët. Udhëzimet mbi qeverisjen korporative: standardet e kualifikimit të drejtorëve; ndarja e pozitës së drejtorit ekzekutiv dhe kryesuesit të bordit; kriteret e anëtarësimit të bordit; dorëheqja pas dështimit për të marrë shumicën e votave për zgjedhje si drejtor; dorëheqja pas ndryshimit në përgjegjësitë e punës/pozitën primare; procesi i emërimit të drejtorëve të rinj; politikat e tregtimit të brendshëm; konfliktin e interesit; politikat e komunikimit të bordit; kufizimet për të ushtruar pozitë udhëheqëse jashtë firmës; përgjegjësia e drejtorëve; procesi i planifikimit të vazhdimësisë së menaxhimit; udhëzime për bordin lidhur me pronësinë e kapitalit; kufizimet lidhur me menaxhimin e transaksioneve për drejtorët dhe zyrtarët.

PËRGJEGJËSIA SOCIALE - Përgjegjësia e treguar nga një organizatë për çështjet me interes të përgjithshëm për shoqërinë në të cilën vepron, të tilla si mbrojtja e mjedisit, shëndeti dhe siguria e punëtorëve dhe mirëqenia sociale.

QËNDRUESHMËRIA E KORPORATËS – ndërlidhë produktet dhe shërbimet e organizatës me pritshmërinë e palëve të interesuara, duke shtuar vlerën ekonomike, mjedisore dhe sociale.

DREJTORËT - Individët të cilët kanë qenë të zgjedhur për të shërbyer në bordin e kompanisë së drejtorëve. Drejtorët nuk janë punonjës të kompanisë dhe për të shërbyer në emër të aksionarëve për një afat të caktuar. Një drejtor, jo detyrimisht duhet të jetë banor i Kosovës, nuk duhet të jetë aksionar i shoqërisë, përveç nëse në statutin e shoqërisë është përcaktuar ndryshe. Në përgjithësi, drejtorët mund të shkarkohen nga pozita e tyre me shumicën e votave të aksionarëve.

PROCESI I VLERËSIMIT NGA AFËR - një hetim sistematik i pozicionit financiar të kompanisë, performancën e kaluar, asetet, detyrimet ligjore etj. para se të bëhet ndonjë marrëveshje për të siguruar se nuk dalin probleme të papritura më pas. Ju gjithashtu mund të ndërmerrni një hulumtim paraprak para se të ndërmarrin një aktivitet të mëdha, siç mund të jetë krijimi i një biznesi të ri. Hetimi sistematik ligjor zakonisht kryhet nga kompani apo këshilltar të specializuar edhe në rastet e shkrijes me ndonjë kompani tjetër.

MENAXHIMENTI I RRËNJOSUR – Menaxhmenti konsiderohet të jetë rrënjosur, pra, nuk hiqet lehtë apo ndryshohet edhe në qoftë se aksionarët kërkojnë një gjë të tillë, kur bordi konsiderohet të jetë i lidhur shumë ngushtë me drejtorin ekzekutiv, ose në qoftë se kompania ka kategori të ndryshe të votuese të aksionarëve, ose mekanizma të tjerë të cilat e bëjnë të vështirë për të ndryshuar përbërjen e bordit.

KOMITETI EKZEKUTIV - një komitet i lartë drejtues, anëtarët e të cilët emërohen zakonisht nga bordi drejtues, me autoritetin për të menaxhuar punët ditore të organizatës.

KRYESUESI EKZEKUTIV - Kur një bord zgjedh një kryesues i cili nuk është edhe drejtor ekzekutiv, por njëkohësisht nuk konsiderohet i pavarur, një person i tillë konsiderohet të jetë një kryesues ekzekutiv. Për shembull, kur një drejtor ekzekutiv në pensionim e sipër emërohet kryesues apo kur kryesuesi ka përgjegjësi të rëndësishme operative dhe paguhet në përputhje me ato përgjegjësi, kryesuesi i tillë konsiderohet të jetë ekzekutiv.

DETYRAT FIDUCIARE - detyrat fiduciare lindin nga marrëdhëniet e besimit të njohura midis pronarit dhe punëtorit. Detyrat fiduciare të drejtorëve përfshijnë detyrën e përkujdesjes, detyrën e besnikërisë, detyrën e zbulimit, detyrën e monitorimit, si dhe detyra të tjera të njohur si detyrat Revlon.

EKSPERT FINANCIAR - Një ekspert financiar përkufizohet si një person që i kupton pasqyrat financiare, parimet e kontabilitetit përgjithësisht të pranuar, kontrollet e

brendshme, procedurat e raportimit financiar, dhe i cili ka përvojë në përgatitjen, auditimin, analizimin, vlerësimin dhe pasqyrat financiare apo mbikëqyrjen e aktiviteteve të tilla.

GOODWILL - Emri i mirë është një pasuri jo-materiale e një kompanie. Blerësi i një biznesi është shpesh i gatshëm të paguajnë për “emrin” e mirë të biznesit përveç vlerës së aseteve të saj. Emri i mirë shfaqet në bilanc si tejkalim i shumës së paguar për aksionet mbi vlerën neto të aseteve.

KOMITETI I QEVERISJES DHE NOMINIMIT - është i përbërë nga drejtorët e pavarur siç përcaktohet në standardet përkatëse të bursave për shkëmbim, në të cilat tregtohen aksionet e kompanisë. Komiteti i qeverisjes dhe nominimit zakonisht ngarkohet me emërimin e kandidatëve për zgjedhjet për bordin e drejtorëve; kryerjen e vlerësimit të bordit, komitetit, dhe performancën drejtorëve; krijimin e një matrice të shkathtësive relevante për nevojat e bordit, mbikëqyrjen e procesit të prokurimit, dhe vendosjen e udhëzimeve të qeverisjes korporative.

DREJTORËT E PAVARUR - “drejtor i pavarur” do të thotë një person tjetër nga një zyrtar ekzekutiv ose punonjës i shoqërisë ose çdo individ tjetër që ka një marrëdhënie të cilat, sipas mendimit të bordit të emetuesit të drejtorëve do të ndërhyjnë në gjykimin dhe ushtrimin e pavarur të përgjegjësive të drejtorit.

AUDITIMI I BRENDSHËM - Hetimet dhe kontrollet e kryera nga auditorët e brendshëm të një organizate. Auditimi i brendshëm është më tepër një funksion se sa thjeshtë një aktivitet. Megjithatë, programi i punës së një ekipi efektiv të auditimit të brendshëm mund të zvogëlojë sasinë e punës që auditori i jashtëm ka nevojë për të kryer në kryerjen e auditimit vjetor, me kusht që auditorët e jashtëm dhe të brendshëm të bashkëpunojnë në mënyrë efektive.

KONTROLLET E BRENDSHME - Masat e kontrollit brenda një organizate të cilat janë të destinuara për të siguruar ruajtjen e aseteve të organizatës dhe për të parandaluar ose zbuluar mashtrimin apo gabimin.

DREJTORËT E BRENDSHËM - Drejtorët të cilët janë edhe punonjës të kompanisë, referohen si drejtorë të brendshëm. Drejtorët e brendshëm përfshijnë një pronar (direkt ose indirekt) që ka më shumë se 50% të fuqisë votuese të kompanisë.

INSPEKTORI I ZGJEDHJEVE - duke pasur parasysh se votimi aksionar në mbledhjet vjetore zakonisht bëhet përmes përfaqësuesve të autorizuar, dhe në shumicën e rasteve

zyrtarët e kompanisë janë të autorizuarit, atëherë emërohet një inspektor i zgjedhjeve në mënyrë që të marr dhe të shqyrtoj votat e hedhura dhe të raportojë rezultatet e zgjedhjeve. Zakonisht, është praktikë e mirë që inspektori i zgjedhjeve të jetë një agjent i pavarur i palidhur me menaxhmentin, bordin, ose ndonjë grup të aksionarëve.

VOTIMI I SHUMICËS - Në zgjedhjen e drejtorëve, standardi i votimit të shumicës kërkon që secili drejtor të marrë më shumë se 50% të votave të hedhura në mënyrë që të konsiderohet i/e zgjedhur. Në rastet kur një standard votimi i shumicës është miratuar si një politikë dhe nuk është derivat i ligjit, atëherë nga drejtorët të cilët nuk marrin shumicën e votave mund të kërkohet që të paraqesin dorëheqjen e tyre para bordit, i cili mund të pranojë ose të mos pranojë një dorëheqje të tillë në varësi të fakteve dhe rrethanave. Nëse votimi shumicë është një dispozitë ligjore, atëherë drejtorët të cilët nuk marrin një shumicë votash konsiderohen të hequr nga bordi menjëherë. Sistemi i votimit të shumicës është i ndryshëm nga sistemi pluralist i votimit sipas të cilit kandidati që merr më së shumti vota zgjedhet për në pozitën e hapur, pavarësisht nëse i njëjti merr më pak se shumicën e votave.

DREJTORËT E MENAXHMENTIT - drejtorë të cilët janë edhe punonjës të kompanisë dhe nuk mund të konsiderohen drejtorë të pavarur ose të jashtëm.

PROCESVERBALI - në çdo mbledhje të bordit apo takim të komitetit është e nevojshme të mbahet procesverbal me shkrim lidhur me atë që ndodh gjatë rrjedhës së takimit. Procesverbali mbahet nga sekretari i korporatës. Edhe pse procesverbali nuk publikohet, i njëjti, brenda kufizimeve të caktuara, mund të shikohet pas kërkesës së arsyeshme të aksionarëve. Gjithmonë ka tension se çfarë niveli i informacionit duhet të përfshihet në procesverbal, sepse të njëjtit bëhen burim i informacionit mbi aktivitetet e bordit dhe mund të përdoret nga avokatët paditësit në çështje gjyqësore.

KOMITETI I NOMINIMEVE - Kodi i kombinuar thekson se: "Duhet të ketë një procedurë formale, rigorozë dhe transparente për emërimin e drejtorëve të rinj të bordit."

VËZHguesIT - marrëveshjet e kredisë shpesh përfshijnë një dispozitë që lejon një përfaqësues të huadhënësit apo investitorit të marrë pjesë dhe të vëzhgojë takimet e bordit të drejtorëve për të marrë të njëjtin informacion që marrin drejtorët. Megjithatë, vëzhguesit nuk kanë të drejtë vote në lidhje me çështjet që sillen para bordit.

DREJTORËT E JASHTËM - Drejtorët të cilët nuk janë punonjës të nuk kompensohen shumë nga kompania, por që nuk i plotësojnë përkufizimin e pavarësisë nën standardin

relativ me të cilën pavarësia është matur. Ish-punëtorët e porsa pensionuar por që nuk janë më aktivë, mund të kualifikohen si drejtorë të jashtëm.

I AUTORIZUARI – aksionari mund të emërojë një të autorizuar që të votoj në lidhje me aksionet e tij/saj, duke i ofruar të autorizuarit një autorizim me shkrim të nënshkruar nga aksionari personi i autorizuar i shoqërisë tregtare (nëse aksionari është shoqëri tregtare). “Përcaktimi i të autorizuarit” duhet të të deklarojë në mënyrë të qartë se i autorizuari ka fuqi për të votuar lidhur me aksionet e aksionarit. (Neni 199.3)

AKSIONARI - një individ apo një entitet i cili zotëron një pjesë të aksioneve të kompanisë, përgjithësisht duke iu referuar aksioneve të zakonshme. Shoqëria aksionare mund të ketë një ose më shumë persona, shoqëri tregtare dhe / ose organizata të tjera si aksionar apo aksionare të saj.

PLANI I TRASHËGIMISË – kryesisht i referohet planifikimit për zëvendësimin e drejtorit ekzekutiv. Plani i trashëgimisë/vazhdimësisë është proces përmes të cilit një kompani identifikon, zhvillon, dhe merr më punë individët kyç, siç janë drejtori ekzekutiv apo drejtori financiar dhe drejtorët tjerë. Plani i trashëgimisë/vazhdimësisë, mund të përfshijnë zhvillimin e kandidatëve të brendshëm, si pjesë e një plani afatgjatë serik (siç është pensionimi), një kandidat për raste emergjente, kur për shembull drejtori ekzekutiv duhet të zëvendësohet shpejt e shpejt (në raste si vdekja, paaftësia ose performanca e dobët), identifikimin e kandidatëve për drejtor të përkohshëm ekzekutiv, ose përdorimi i firmave të jashtme të rekrutimit.

ZHVILLIMI I QËNDRUESHËM - Zhvillimi i qëndrueshëm është zhvillimi që plotëson nevojat e së tashmes pa kompromentuar aftësinë e brezave të ardhshëm për të plotësuar nevojat e tyre.

BORDI ME DY NIVELE - një strukturë e bordit me dy nivele, me një bord mbikëqyrës i përbërë nga drejtorë jo-menaxhues dhe bordi menaxhues i përbërë nga drejtorë menaxhues. Drejtori ekzekutiv drejton bordin menaxhues dhe i raporton kryetarit të bordit mbikëqyrës. Përgjegjësitë e qeverisjes janë të ndarë në mes të dy bordeve. Sidomos në Gjermani përdoret kjo strukturë e bordit. Shih edhe ‘bordi unitar’.

BORDI UNITAR – një strukturë e bordit ku ka vetëm një nivel të bordit të drejtorëve, i përbërë nga drejtorë menaxhues dhe jo-menaxhues. Struktura unitare e bordit përdoret zakonisht në Kanada dhe Britani të Madhe.

BURIME SHITESË PËR LEXIM

Instituti evropian i qeverisjes korporative (2008). Udhëzues për qeverisjen e bizneseve familjare. Zvicër

Riinvest (2015). Qeverisja korporative në bizneset familjare në Kosovë. Prishtinë

Korporata financiare ndërkombëtare (2008). Udhëzuesi për qeverisjen e biznesit familjar. Uashington D.C., Shtetet e Bashkuara të Amerikës

Hymeri Kleemann (2014). Kodi i qeverisjes korporative. Prishtinë

Hymeri Kleemann (2014). Kodi i biznesit. Prishtinë

SHTOJCAT

Shtojca 1.1. Lista kontrolluese për Qeverisje të Mirë në biznese familjare

| Pika | Ekziston | Të bëhet | Të kompletohet deri më | Përgjegjësi | Kompletuar |
|-----------------------------------------------|----------|----------|------------------------|-------------|------------|
| Statuti i biznesit familjar | | | | | |
| Bordi i drejtorëve | | | | | |
| Anëtarët e pavarur të bordit | | | | | |
| Sistemi i kompensimit të bordit | | | | | |
| Kuvendi i përgjithshëm | | | | | |
| Sistemi i kompensimit të menaxhmentit | | | | | |
| Politika e punësimit të anëtarëve të familjes | | | | | |
| Plani i trashëgimisë | | | | | |
| Politika e dividendës | | | | | |
| Sistemi i menaxhimit të rrezikut | | | | | |
| Kodi i etikës/mirësjelljes | | | | | |
| Politika e komunikimit | | | | | |
| Politika e hapjes së informatave | | | | | |
| Auditimi i brendshëm | | | | | |
| Auditimi i jashtëm | | | | | |
| Raportimi i drejtorit | | | | | |
| Sistemi i ankimit për aksionarët | | | | | |

Shtojca 1.2 Bordi i Drejtorëve - Formulari vetë-vlerësimit

Emri:

Numri i viteve të kaluar në bord:

Udhëzime: Ju lutemi që t'i përgjigjeni pyetjeve në vijim duke zgjedhur përgjigjen që aplikohet.

1. A merrni pjesë rregullisht në mbledhje të bordit?

- a. Po
- b. Jo

2. A e keni lexuar statutin e kompanisë (nëse një i tillë ekziston)?

- a. Po
- b. Jo

3. A e merrni procesverbalin e mbledhjes së kaluar të bordit të paktën një javë para mbledhjes vijuese?

- a. Po
- b. Jo

4. A mbahet procerverbali në një vend ku mund të keni qasje nëse ju duhet ta rishikoni/përmirësoni?

- a. Po
- b. Jo

Koment:

5. A e vlerëson bordi drejtorin ekzekutiv në baza vjetore?

- a. Po
- b. Jo

6. Si e vlerësoni punën e bordit?

- a. Shkëlqyeshëm
- b. Mirë
- c. Kënaqshëm
- d. Jo kënaqshëm

7. A ka iniciuar bordi hartimin e ndonjë plani strategjik afat-gjatë?

- a. Po
- b. Jo

8. A ofron bordi ndihmë në rishikimin dhe adoptimin e politikave dhe procedurave të personelit?

- a. Po
- b. Jo

9. A keni ndonjë sugjerim për përmirësimin e punës së bordit?

Koment:

Komente tjera:

Shtojca 1.3. Bordi i Drejtorëve: Termat e Referencës²¹

Objektivat

- që të siguroj që pronarët kanë një bord të duhur që merr vendime strategjike dhe operative për biznesin
- që të siguroj se ekzistojnë mekanizma të menaxhimit të riskut të afarizmit të ndërmarrjes me qëllim që të ruajnë vlerën e asetëve të kompanisë
- të përmirësoj zhvillimin personal dhe profesional
- të mbikëqyrë zhvillimin e biznesit dhe të menaxhimit, i cili është përgjegjës për drejtimin e biznesit në baza ditore
- të jenë përgjegjës ndaj punonjësve, autoriteteve qeveritare, aktorëve të tjerë dhe publikut

Roli dhe Përgjegjësitë

- Bordi duhet të sigurojë se ka vënë synime afatgjata si dhe ka instaluar një proces të planifikimit strategjik
- Drejtori ekzekutiv formulon strategjinë e kompanisë, politikat dhe veprimet e propozuara si dhe ia paraqet bordit për miratim
- Bordi, në fund të fundit, miraton, në bazë vjetore, planin strategjik që merr parasysh, ndër të tjera, mundësitë dhe rreziqet e afarizmit të kompanisë
- Bordi duhet të identifikojë dhe të ketë parasysh rreziqet kryesore që lidhen me afarizmin e kompanisë, dhe duhet të sigurojë që ekzistojnë sistemet e duhura për të monitoruar dhe menaxhuar këto rreziqe në mënyrë efektive.

²¹ KPMG (2011). Trashëgimia e biznesit familjar. https://www.kpmg.com/ca/en/services/kpmg-enterprise/centre-for-family-business/documents/3468_succession.pdf, http://www.talisman-energy.com/upload/media_element/8/05/tor_board_of_directors_june_2011.pdf

- Bordi duhet të sigurojë se ekzistojnë procese që mundësojnë monitorimin e masave të ndërmarra nga menaxhmenti, dhe në veçanti ato të ndërmarra nga drejtori ekzekutiv, për të arritur objektivat e deklaruara të kompanisë.
- Bordi duhet të miratojë kompensimin e drejtorit ekzekutiv.
- Bordi duhet të jetë i kënaqur me integritetin profesional të drejtorit ekzekutiv dhe zyrtarëve tjerë ekzekutiv dhe se të njëjtit krijojnë një kulturë të integritetit në të gjithë kompaninë.
- Bordi duhet të sigurojë që ekzistojnë kontrollet e nevojshme e brendshme dhe sistemet e menaxhimit që të monitorojë në mënyrë efektive operacionet e kompanisë dhe të siguroj që të njëjtat kryhen në përputhje me ligjet, rregulloret dhe politikat.
- Bordi duhet të monitorojë përputhshmërinë me politikën e kompanisë mbi sjelljen dhe etikën.
- Bordi duhet të sigurojë që ekzistojnë procese që mbikëqyrin planet e pensioneve të sponsorizuar nga kompania.
- Bordi duhet të sigurojë që kompania ka një program të komunikimit që në mënyrë efektive komunikon me dhe merr reagime nga aksionarët.
- Bordi duhet gjithashtu të sigurojë se kompania ka të instaluar proceset e duhura për të komunikuar në mënyrë efektive me punonjësit, autoritetet qeveritare, aktorë të tjerë dhe publikun.

