

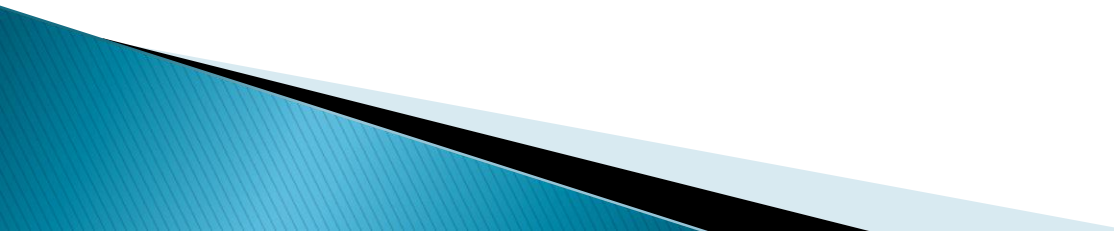


BPrAL AAB
CILËSI. LIDERSHIP. SUKSESI!

Kapitulli 3: Praktikët e qeverisjes së Korporatës dhe raportim i tyre

Prof. Agron Dida

Kapitulli 3-1: Praktikrat e qeverisjes së korporatës dhe raportim i tyre

1. Roli i bordit
 2. Anëtarët e bordit dhe rolet e tyre
 3. Kompensimi i drejtorëve
 4. Marrëdhëniet e aksionarëve me palët e lidhura
 5. Raportimi i qeverisjes së korporatës
- 

Roli i bordit

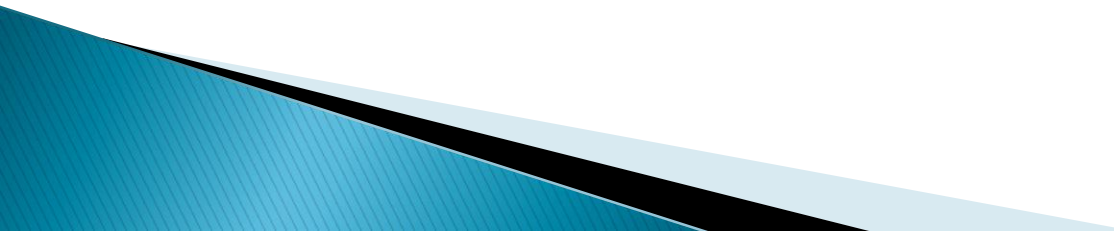
- ▶ Bordi duhet te jete përgjegjës për marrjen e vendimeve për politika dhe strategji
- ▶ Drejtorët duhet të kenë një përzierje të aftësive dhe kompetencave
 - Dhe duhet te vlerësohet rregullisht performanca e tyre
- ▶ Drejtorët emërohen nga komiteti i emërimeve duke respektuar procedurat zyrtare

Roli i bordit

- ▶ Sipas Raportit të Mbretit të Afrikës së Jugut:
- ▶ Roli i Bordit është të përkufizoj qëllimet dhe vlerat për të sigurua ekzistencën, dhe të identifikojë palët e interesuara për biznesin e kompanisë
- ▶ Sipas Raportit Higgs:
 - Përgjegjës për promovimin e suksesit të kompanisë përmes drejtimit dhe mbikëqyrjes;
 - Ofron përgjegjësi sipërmarrëse;
 - Krijon qëllime strategjike të ndërmarrjes;
 - Të caktoj vlerat dhe standardet e kompaniës;

Objekti i rolit

Për të qenë efektiv,

- ▶ Anëtarët e bordit duhet te takohen shpesh
 - ▶ Përveç takimeve “Sy më sy” por edhe përmes tele-konferencave
 - ▶ Raporti RNQK/ICGR cekë edhe rendësin e takimit te drejtorëve jo-ekzekutiv
- 

Çështje për të cilat vendos bordi

- ▶ Sipas Raportit të Cadbury bordi duhet të ketë një orar zyrtar për vendimet specifike që do të merren:
 - Vendimet për blerjen dhe bashkimin e kompanive (bizneseve)
 - Blerja/shitja e pasurive të kompanisë
 - Investimet në projekte kapitale
 - Huazimet nga bankat (mbi një limit të caktuar)

Detyrat tjera të Bordit

- ▶ Monitorimi i Krye shefit Ekzekutiv
- ▶ Mbikëqyrja e strategjisë
- ▶ Monitorimi i rreziqeve, sistemeve të kontrollit dhe qeverisjes
- ▶ Monitorimi i aspekteve të kapitalit njerëzor të kompanisë p. sh. vazhdimësia, morali, trajnimet, kompensimet etj
- ▶ Menaxhimi i konflikteve të mundshme të interesit
- ▶ Të sigurojë se komunikimi i planeve strategjike është i efektshëm

Karakteristikat e drejtorëve

- ▶ Drejtorët duhet të kenë ekspertizën përkatëse
- ▶ Bordi duhet të ketë përzierje ekspertizash
- ▶ Përzierjen e balancuar të drejtorëve jo-ekzekutiv
- ▶ Balance të mirë demografike (kur ka përzierje racash dhe entitetesh)

Zotërimi i informacioneve të nevojshme

Është përgjegjësi e Kryetarit të Bordit të vendos se cilat informacione duhet tu vihen në dispozicion aksionareve, sepse mungesa e tyre kishte qenë shkak i skandaleve të korporatave.

- ▶ Bordi duhet të siguron informacione të duhura për aksionarët për vendimmarrje
- ▶ Edhe informata të duhura jo-financiare

Roli dhe funksioni i komitetit të emërimeve

- ▶ Për sigurimin e rruajtjes së një balance në bord, kodet e qeverisjes se korporatës rekomandohet themelimi e **komitetit të emërimeve**
- ▶ Komiteti duhet të mbaj parasysh
 - Balancën midis drejtorëve ekzekutiv dhe jo-ekzekutiv
 - Aftësitë, njohuritë dhe eksperiencën
 - Strukturën, madhësinë dhe përbërjen e bordit
 - Tërheqja e anëtarëve nga një shumëllojshmëri përvojash
- ▶ Kodi i Kombinuar i Mbretërisë së Bashkuar thekson se proceduarat për rekrutimin e drejtorëve duhet të jenë zyrtare, rigoroze dhe transparente, ku
- ▶ Shumica e anëtarëve të komitetit duhet të jenë drejtorët jo-ekzekutiv

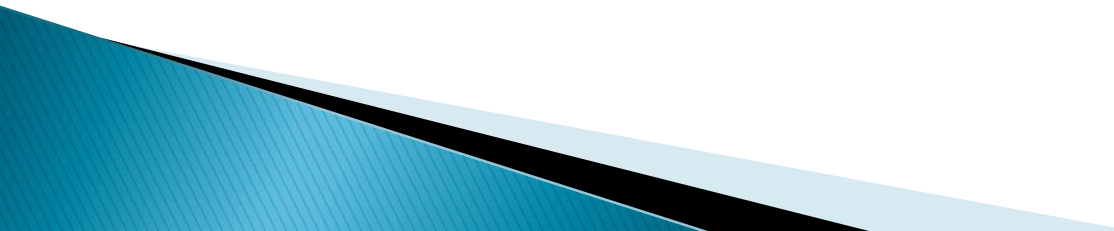
Orientimi i drejtorëve të rinj

- ▶ Raporti Higgs në MB ofron udhëzime të detajuara për sa i takon zhvillimit të një programi për orientimin e drejtorëve që duhet të përgatitet sipas nevojave të kompanisë
- ▶ **Të kuptuarit e duhur të natyrës së kompanisë, biznesit dhe tregjeve të saj**
 - Produkte ose shërbimet e kompanisë
 - Struktura e grupit, filialeve etj
 - Pasuritë, detyrimet, kontratat e rëndësishme
 - Rreziqet kryesore, menaxhimi i rreziqeve
 - Kufizimet ligjore dhe rregullative

Orientimi i drejtorëve të rinj (2)

- ▶ **Krijimi i lidhjeve me njerëzit e kompanisë**
 - Takimet me menaxhmentin e lartë
 - Vizitat në ambiente e kompanisë, me punonjësit, menaxher etj.
 - Pjesëmarrja në strategjitë e zhvillimit të bordit

Orientimi i drejtorëve të rinj (3)

- ▶ **Të kuptuarit e duhur të marrëdhënieve kryesore të kompanisë përfshirë takimet me auditorët**
 - Takimet me klientë, furnitorë
 - Takimet me auditorët e kompanisë
 - Takimet me aksionarët te mëdhenj
- 

Zhvillimi i vazhdueshëm profesional i bordit

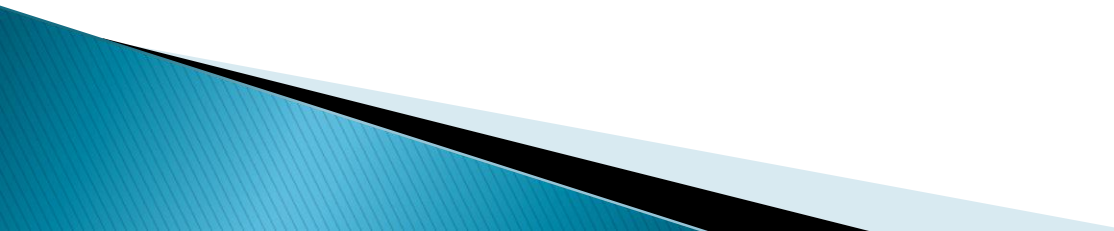
Raporti i Higgs tregon se për të qenë të efektshëm, drejtorëve ju duhet;

- ▶ Zgjerimi i njohurive dhe aftësive profesionale që përfshijnë:
 - Strategjitë
 - Menaxhimin e burimeve njerëzore dhe financiare
 - Çështjet e auditimit dhe kompensimit
 - Çështjet ligjore dhe rregullative
 - Menaxhimin e rreziqeve
 - Sjellja në mënyr efektive

Performanca e bordit

- ▶ Vlerësimi i performances së bordit është mjet i rëndësishëm i kontrollit
- ▶ Me qëllim:
 - Përmirësimi i efektivitetit të bordit
 - Maksimizimi i pikave të forta
 - Eliminimi i dobësive

Kriteret e Vlerësimit

- ▶ Performanca kundrejt objektivave
 - ▶ Kontributi në menaxhimin efektiv të rreziqeve
 - ▶ Përbërja e duhur e bordit dhe komiteteve
 - ▶ Përgjigjet ndaj problemeve dhe krizave
 - ▶ Përshtatshmëria e çështjeve të rezervuara të bordit
 - ▶ Komunikimi i brendshëm dhe i jashtëm
 - ▶ Cilësia e informacioneve
 - ▶ Përmbushja e kërkesave ligjore
- 

Performanca e drejtorëve individualë

Kriteret e vlerësimit të performances së; Kryetarit, shefit ekzekutiv, drejtorëve jo-ekzekutiv përfshijnë :

- ▶ **Qenia i pavarur** – shmangia e konfliktit të interesit
- ▶ **Qenia e përgatitur** – ka njohuri për kompaninë, strukturën e aksionarëve, industrinë
- ▶ **Qenia praktik** – aktiv, Zhvillimi i Vazhdueshëm Profesional etj
- ▶ **Puna e komiteteve** – Njohuria për punën e komiteteve
- ▶ **Zhvillimi i organizatës**- novacionet, drejtimet strategjike dhe planifikimi etj

Korniza ligjore dhe rregullative

- Kur përkufizohet objekti i rolit të bordit, duhet të veprojnë në përputhje me kornizën ligjore të juridiksionit përkatës e cila përfshin edhe;
- Të drejtat dhe përgjegjësitë ligjore;
- Konfliktet dhe dhënien e shpjegimeve për interesat;
- Emërimet dhe detyrat e kufizuara nga koha;
- Kontratat e shërbimeve;
- Dalja në pension pas qarkullimit;
- Largimi nga posti;
- Shkualifikimi ; dhe
- Këmbimi i aksioneve në baze të informacioneve të brendshme

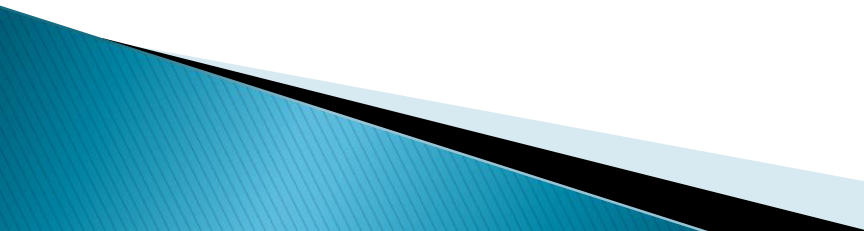
Anëtarët e bordit dhe rolet e tyre

- Ajo që duhet të mbahet parasysh janë
- Madhësia – në përputhje me nevojat
 - Shumë e madhe – humbet koherenca
 - Shumë e vogël – kufizim në pikëpamje të ndryshme
- Përzierja të jashtëmëve dhe të brendshmëve
 - Balancë e përfaqësimit nga aksionarët dhe pale të pavarura (të punësuar)
- Diversiteti
 - Femër/mashkull
 - Minoritete etnike
 - Profesionist të ndryshëm (psh përfaqësimi nga akademikët)

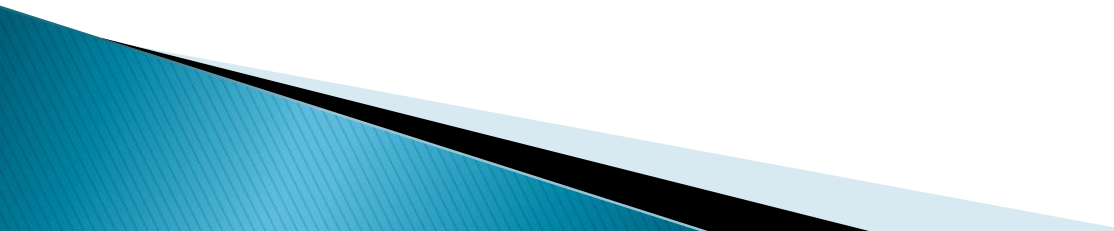
Kryetari i bordit dhe kryeshefi ekzekutiv

- ▶ Funkcionet më të rëndësishme të kompanisë:
 - Udhëheqja e bordit – Kryetari i bordit
 - Udhëheqja e menaxhmentit- Kryeshefi ekzekutiv

Roli i kryetarit të bordit

- ▶ Menaxhimi i bordit dhe vendosja e rendit te ditës
 - Sigurohet se bordi fokusohet ne çështjet strategjike
 - ▶ Bërja sigurt faktin se bordi përfiton informacione te duhura
 - Informacione te rëndësishme për vendimmarrje
 - ▶ Sigurimi i komunikimit efektiv me aksionaret
- 

Roli i kryetarit të bordit

- ▶ Çështjet e rëndësishme diskutohen mjaftueshëm
 - ▶ Udhëheq programin e zhvillimit dhe orientimit për drejtorët të rinj
 - ▶ Udhëheq zhvillimi dhe përparimin e bordit
 - ▶ Mundësit e vlerësimit të bordit
 - ▶ Rishikimi i raporteve dhe nënshkrimi i pasqyrave financiare
- 

Roli i kryeshefit ekzekutiv

- ▶ Kryeshefat ekzekutiv janë përgjegjës për:
 - Strategjinë dhe menaxhimin e biznesit
 - Investimet dhe financimet (me limit)
 - Menaxhimi i rreziqeve (në përputhje me shkallen e pranimet të tyre nga bordi)
 - Komitetet e bordit(CEO duhet te japë)
 - Rekomandime për politika, nivele te kompensimit, kushte e punës, punësimet e ardhshme të drejtorëve etj

Ndarja e përgjegjësisë

- ▶ Shmangia e kontrollit të pakufizuar
- ▶ Kryetari i Bordit dhe kryeshefi ekzekutiv – dy role të ndryshme dhe jo i njëjti person
- ▶ Ndarje roleve mundëson shmangien e konfliktit të interesit
- ▶ Bordi nuk mund të kërkojë llogari nga kryeshefi nëse bordi udhëhiqet nga vete ai/ajo

Marrëveshje alternative

- ▶ Ne raportin Cadbury, rekomandohet kur poste mbahen nga personi i njëjtë:
 - Në bord duhet të ketë një person i pavarur (me eksperiencë me të gjate dhe me i vjetër)
 - Mundëson zgjidhjen e problemeve qe nuk janë adresuar dhe zgjidhur nëpërmjet kanaleve normale

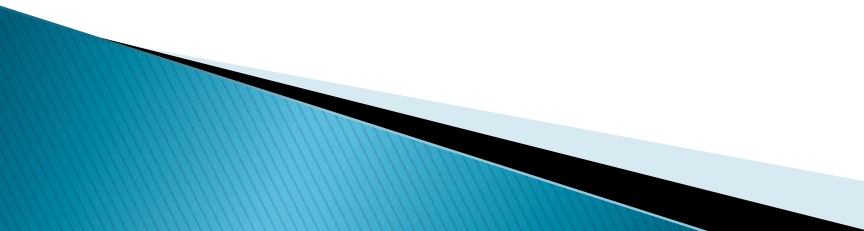
Komitetet e bordit

- ▶ Shumica e kompanive krijojnë disa nënë-komitete ato kryesore janë:
- ▶ **Komiteti i auditimit**
 - Mbikëqyrë dept. e auditimit të brendshëm
 - Bashkëpunon me auditorët e jashtëm
 - Bën rishikimin e pasqyrave financiare dhe kontrollit të brendshëm
- ▶ **Komiteti i emërimeve**
 - Dhënia e rekomandimeve për emërime

Komitetet e bordit

- ▶ **Komiteti për kompensime**
 - Këshillon për politikat e kompensimeve për drejtoret ekzekutiv
- ▶ **Komiteti për menaxhimin e rreziqeve**
 - Mbikëqyrë mënyrën se si organizata menaxhon dhe i përgjigjët rreziqeve

Drejtorët jo - ekzekutivë

- ▶ Kanë përgjegjësi jo – ekzekutive (jo menaxheriale)
 - ▶ Ofrojnë influence balancues
 - ▶ Luajnë rol kyç ne eliminimin e konfliktit te interesit
 - ▶ Ofrojnë siguri për aksionarët për menaxhimin efektiv të organizatës (kompanisë)
- 

Roli i drejtorëve jo - ekzekutivë

- ▶ **Strategjia** – kontribuojnë në drejtimin strategjik të kompanisë
- ▶ **Mbikëqyrja e kujdesshme** e performences së menaxherëve ekzekutiv
- ▶ **Rreziku** – Drejtoret jo-ekzekutiv duhet të jenë të kënaqur me saktësinë informacioneve financiare, sigurinë e kontroleve financiarë dhe menaxhimit të riskut
- ▶ **Njerëzit** – Drejtoret jo-ekzekutiv janë përgjegjës për përcaktimin e niveleve të kompensimit menaxhereve ekzekutiv,

Përparësitë e drejtorëve jo-ekzekutivë

- ▶ Sjellin disa përparësi për bordin e drejtorëve:
 - Eksperience dhe njohuri që munde të mos posedohet nga drejtoret e tjerë
 - Ofrojnë një perspektiv me te gjere përveç asaj operacionale
 - Konsiderohen si faktor qetësues për palët e treta
 - Mund te shërbejnë si rrëfyes / këshilltarë për kryeshefin

Problemet me drejtorët jo – ekzekutivë

- Mund te mos jenë te pavarur
 - Emërimi i tyre bëhet nga sferat e interesit
- Disa kompani hezitojnë involvimin e njerëzve “të jashtëm”
- Drejtorët e mirë jo – ekzekutiv mund te dëshirojnë t’i shkërbenë vetëm kompanive të mirë -menaxhuara
- Vështirësi në imponimin e pikëpamjeve të tyre
- Koha e kufizuar që munde te dedikohet kësaj pune
- Në disa raste akuzohen se mbysin “shpirtin sipërmarrës (me zgjerime për arsyt politike)

Numri i drejtorëve jo- ekzekutivë

- ▶ Raporti Cudbury:
 - Bordi duhet të përfshijë një numër të mjaftueshëm të drejtorëve jo-ekzekutiv për të mundësuar që pikëpamjet e tyre të zënë vend të rëndësishëm
- ▶ Rregullat e Bursës së New York:
 - Kërkojnë që shumica në bord të jenë drejtorët jo-ekzekutiv
- ▶ Kodi i Singapurit
 - Të paktën 1/3 e anëtarëve të bordit

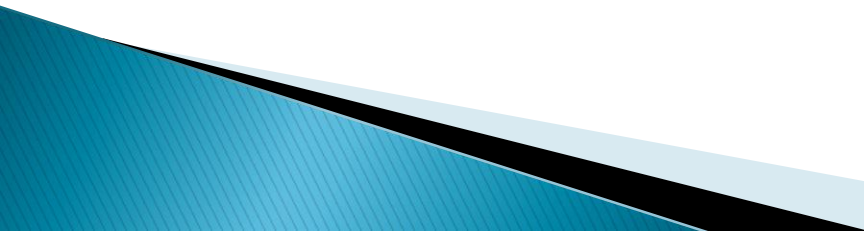
Pavarësia e drejtorëve jo - ekzekutivë

- ▶ Për të siguruar pavarësinë e drejtorëve jo-ekzekutiv duhet të mirën masat mbrojtëse:
 - Nuk duhet të kanë lidhje afariste, financiare apo familjare
- ▶ Postet e tërthorta të drejtorëve
- ▶ Nuk duhet të marrin pjesë në skemat e aksioneve (për të ruajtur pavarësinë)
- ▶ Emërimet me afat të caktuar kohor(ri-emërimi nuk duhet të jetë automatik)
- ▶ Procedurat për marrjen e këshillave nga personat e pavarur me shpenzimet të organizatës

Marrëveshjet për qeverisjen e korporatës në Gjermani

- ▶ Bordet ne Gjermani bazohen në dy shtresa
- ▶ Bordi mbikëqyrës
 - Përfaqësues të punonjësve aksionarëve dhe bankave
 - Aprovon pasqyrat financiare
- ▶ Bordi i menaxhmentit
 - Bord ekzekutiv – përbëhet tërësisht nga menaxher
 - Caktohet nga bordi mbikëqyrës

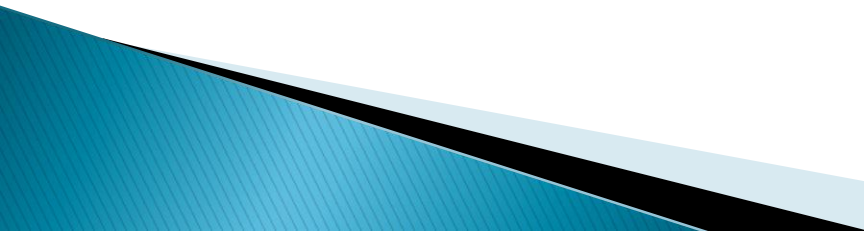
Marrëveshjet për qeverisjen e korporatës në Japoni

- ▶ Tre lloje te ndryshme te bordeve
 - ▶ **Bordi për politika**
 - Mirren me çështjet afat gjata strategjike
 - ▶ **Bordi funksional**
 - Përbëhet nga ekzekutivi i lartë me role funksionale
 - ▶ **Bordi monokratik**
 - Ka shumë pak përgjegjësi, me shumë është rol simbolik
- 

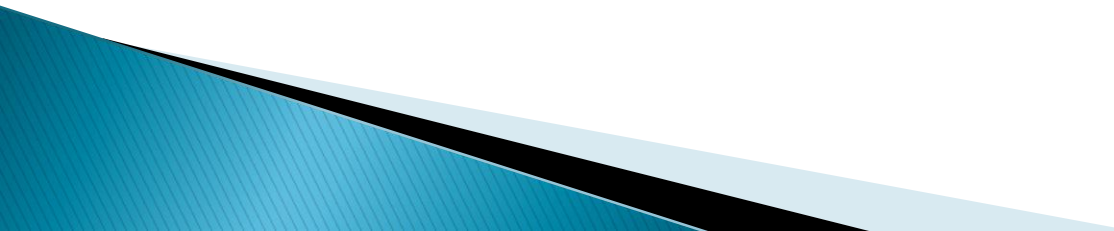
Bordet e njësuara kundrejt bordeve me shumë shtresa

- ▶ Përparësitë e bordeve të njësuara
 - Të gjithë anëtarët kanë përgjegjësi të barabartë
 - Prania e drejtorëve jo – ekzekutiv mund shtyjë marrjen e vendimeve të duhura
 - Bordi i vetëm promovon një qasje me efikasitet të bashkëpunimit

Pengesat që shkaktojnë bordet e njësuara

- ▶ Vështirë është për drejtorët jo-ekzekutiv të jenë edhe menaxher edhe monitorues
 - ▶ Koha e angazhimit të drejtorëve jo-ekzekutiv e limituar
 - ▶ Bordi thekson ndarjen në mes të menaxhmentit dhe aksionarëve – mënyra e vetme e komunikimit përmes takimeve të përgjithshme vjetore
- 

Përparësitë e bordeve me shumë shtresa

- ▶ Ndarja e qartë dhe zyrtare në mes atyre që monitorojnë dhe atyre që po monitorohen
 - ▶ Bordi mbikëqyrës mund të ndalojë parregullsitë e auditorëve të jashtëm
 - ▶ Merr parasysh palët të tjerë të interesuar përveç aksionareve (sidomos punonjësit)
- 

Pengesat që shkaktajnë bordet me shumë shtresa

- ▶ Mundë të ketë ngatërresa sa i përket autoritetit
- ▶ Bordi i menaxhmentit mund të kufizojë informacionet e dhëna tek bordi mbikëqyrës
- ▶ Bordi mbikëqyrës mund të mos jetë i pavarur – nëse mungojnë procedurat rigoroze të përgjegjësive dhe të emërimit