



**REPUBLIKA E SHQIPËRISË
MINISTRIA E EKONOMISË, TREGTISË DHE ENERGJETIKËS
DREJTORIA E POLITIKAVE TË KONKURRUESHMËRISË SË
EKONOMISË**



KODI I DREJTIMIT TË BRENDSHËM TË SHOQËRIVE TREGTARE NË SHQIPËRI

Hartuar me mbështetjen e ekspertëve ndërkombëtarë të IFC-së.

Ky dokument mbështetet në praktikat më të mira përkatëse ndërkombëtare.

Kodi i Drejtimit të Brendshëm për Shoqëritë Tregtare është në përputhje me legjislacionin përkatës për shoqëritë tregtare dhe legjislacionin vendas në fuqi.

KODI

I DREJTIMIT TË BRENDSHËM

TË SHOQËRIVE AKSIONARE JO TË

REGJISTRUARA NË BURSË

Mbështetur në Udhëzuesin dhe Parimet për drejtimin e brendshëm për shoqëritë në Europë jo të regjistruara në bursë—një nismë e “ecoDa”¹.

¹ “ecoDa, the European Confederation of Directors' Associations” (Konfederata Europiane e Shoqatave të Anëtarëve të Këshillave të Administrimit), është shoqatë jofitimprurëse e cila vepron si “zëri evropian i anëtarëve të këshillave drejtues”, dhe është aktive prej muajit mars 2005, me seli në Bruksel. Për më shumë informacion, mund të shihni hapësirën në internet: www.ecoda.org

HYRJE

Përkufizimi më i përhapur i drejtimit të brendshëm të shoqërive tregtare, është ai i përdorur nga OECD-ja, në materialin “Parimet e drejtimit të brendshëm të shoqërive tregtare”, ku “drejtimi i brendshëm i shoqërive tregtare” përkufizohet si tërësia e marrëdhënieve ndërmjet administratorëve, këshillit të administrimit, aksionarëve dhe grupeve të tjera të interesit. Drejtimi i brendshëm siguron edhe strukturën, përmes së cilës vendosen objektivat e shoqërisë tregtare, dhe mjetet, për arritjen e këtyre objektivave dhe monitorimin e performancës. Praktikrat e mira të drejtimit të brendshëm të shoqërisë tregtare, duhet të përfshijnë stimujt e duhur që këshilli i administrimit dhe administratorët të punojnë për arritjen e objektivave që janë në interesat e shoqërisë dhe të aksionarëve të saj, dhe duhet të mundësojnë monitorimin e efektshëm.²

Ky “Kodi i drejtimit të brendshëm për shoqëritë aksionare në Shqipëri të cilat nuk janë të regjistruara në bursë” (Kodi) përqendrohet te veçantitë e drejtimit të brendshëm për shoqëritë jo të regjistruara në bursë. Drejtimi i brendshëm i shoqërive të regjistruara në bursë, të cilat, në parim kanë një numër të madh aksionarësh të vegjël dhe mund të administrohen nga administratorë profesionistë, pa ndonjë kuotë të konsiderueshme pronësie, në përgjithësi përqendrohet te puna për të siguruar që aksionarët e jashtëm të mund të ushtrojnë mbikëqyrje dhe kontroll të efektshëm mbi administratorët dhe këshillin. Nga ana tjetër, shumica e shoqërive jo të regjistruara në bursë, janë në pronësi dhe kontroll të një individi apo një koalicioni personash të brendshëm për shoqërinë (siç është rasti i një familjeje). Në këtë kuadër, drejtimi i mirë i brendshëm i shoqërive jo të regjistruara në bursë, nuk është çështje e mbrojtjes së interesave të aksionarëve që nuk janë në kontakt të përditshëm me të, por ka të bëjë me vendosjen e një kornize të proceseve dhe qëndrimeve të shoqërisë tregtare, të cila ia shtojnë vlerën aktivitetit tregtar dhe ndihmojnë në sigurimin e vazhdimësisë dhe suksesit afatgjatë.³

Ky kod, tregon vetëm praktikën e mirë për shoqëritë në Shqipëri të cilat nuk janë të regjistruara në bursë me synim ndërtimin e një kuadri të praktikave më të mira të cilat të jenë shumë më lart se kërkesat ligjore minimale. Pra, nuk është një rregullore të cilën janë të detyruara ta zbatojnë shoqëritë tregtare. Po kështu, nuk është as një legjislacion fakultativ në lidhje me të cilin shoqëritë do të duhet të raportojnë në se e zbatojnë apo jo, apo të shpjegojnë përse nuk e zbatojnë (sipas parimit “zbato ose shpjego”). Përkundrazi, kjo është një pamje e përgjithshme e praktikave më të mira në lidhje me drejtimin e brendshëm të shoqërive jo të regjistruara në bursë, siç janë në momentin e hartimit të këtij kodi, dhe synon të shërbejë si material mbështetës dhe frymëzues për shoqëritë tregtare shqiptare, që këto të fundit të zhvillojnë një kuadër të shëndoshë të drejtimit të brendshëm.

Sidoqoftë, për të shmangur çdo dyshim, ky kod duhet lexuar i shoqëruar me aktet ligjore dhe nënligjore përkatëse kombëtare dhe, në rast të interpretimeve të ndryshme, epërsi kanë aktet ligjore dhe nënligjore përkatëse të vendit.

Në parim, ky kod është lidhur me aktet ligjore përkatëse, sipas rastit, kryesisht me Ligjin “Për tregtarët dhe shoqëritë tregtare”, por edhe me ligje të tjera përkatëse. Megjithatë, vini re se, në disa raste nuk është përdorur i njëjti formulim i tekstit si në ligjet përkatëse.

² OECD, “Parimet e drejtimit të brendshëm të shoqërive tregtare”, botimi i dytë, 2004, f.11

³ Shih më tej, ecoDa, “Udhëzues dhe parimet e drejtimit të brendshëm për shoqëritë tregtare në Europë jo të regjistruara në bursë”, f. 12

Kodi ndjek këtë strukturë:

- Ai përbëhet nga 14 parime, 9 prej të cilave prekin të gjitha shoqëritë aksionare në Shqipëri të cilat nuk janë të regjistruara në bursë dhe 5 prej të cilave prekin vetëm shoqëritë aksionare e mëdha dhe/ose më komplekse në Shqipëri, të cilat nuk janë të regjistruara në bursë.
- Në pjesën e parë të kodit, jepet lista me këto 14 parime.
- Në pjesën e dytë të kodit, këto 14 parime shtjellohen më tej. Për secilin parim, jepen pikat kyçe dhe, sipas rastit, shënime që e shtjellojnë më tej parimin.

Vini re se, në Shqipëri shoqëritë aksionare janë të lira të zgjedhin ose sistemin me një nivel drejtimi (ku Këshilli i Administrimit përbëhet nga anëtarë administratorë dhe jo administratorë) ose sistemin me dy nivele drejtimi (me Këshill Mbikëqyrës dhe Administratorë). Në funksion të qartësisë, dhe për të qenë në përputhje me teorinë dhe praktikën më të mirë botërore, ky kod e përdor termin e përgjithshëm “këshill” me kuptimin: Këshilli i Administrimit (në shoqëritë me sistemin e drejtimit me një nivel) dhe Këshilli Mbikëqyrës dhe Administratorët (në shoqëritë me sistemin e drejtimit me dy nivele). Në këtë aspekt, interpretimet rast pas rasti në lidhje me këtë duhet të mbështeten në dispozitat ligjore dhe praktikat konkrete të shoqërive tregtare të veçanta.

Kodi i Drejtimit të Brendshëm të Shoqërive Tregtare u hartua nga ekspertë ndërkombëtarë të International Finance Corporation (IFC). Një kontribut të veçantë për përshtatshmërinë e Kodit me legjislacionin e shoqërive tregtare dhe legjislacionin vendas në tërësi, dhanë edhe ekspertët ndërkombëtarë dhe vendas të GIZ.

PJESA E PARË

PARIMET E DREJTIMIT TË BRENDSHËM PËR TË GJITHA SHOQËRITË AKSIONARE JO TË REGJISTRUARA NË BURSE

Parimi 1: Aksionarët e shoqërisë duhet të ngrenë kuadrin e duhur themelues dhe drejtues të shoqërisë.

Parimi 2: Shoqëria duhet të bëjë përpjekje të forta për të krijuar një këshill të efektshëm, i cili të mbajë përgjegjësi solidare për suksesin afatgjatë të shoqërisë, duke përfshirë edhe përcaktimin e strategjisë së shoqërisë.

Parimi 3: Madhësia dhe përbërja e këshillit duhet të pasqyrojë shkallën dhe kompleksitetin e shoqërisë.

Parimi 4: Këshilli duhet të mblidhet rregullisht në mënyrë të mjaftueshme për t'i përmbushur detyrimet e veta, dhe duhet të marrë në kohën e duhur informacionin e duhur.

Parimi 5: Nivelet e shpërblimit të punës duhet të jenë të mjaftueshme për të tërhequr, mbajtur dhe motivuar anëtarët administratorë dhe jo administratorë të këshillit, me cilësitë e nevojshme për ta drejtuar me sukses shoqërinë. Individët nuk duhet të kenë kompetencë për vendosjen e pagës së tyre. Mënyrën e shpërblimit të anëtarëve të këshillit duhet ta aprovojnë aksionarët, sidomos kur kjo përfshin dhënien e aksioneve dhe opsioneve.

Parimi 6: Këshilli është përgjegjës për kontrollin mbikëqyrës të risqeve dhe duhet të mbajë një sistem të shëndoshë të kontrollit të brendshëm për t'i mbrojtur interesat e shoqërisë dhe investimet e aksionarëve.

Parimi 7: Duhet të ketë dialog midis këshillit dhe aksionarëve, mbështetur në kuptimin e njëjtë të objektivave. Këshilli ka përgjegjësinë solidare për t'u kujdesur për zhvillimin e një dialogu të kënaqshëm me të gjithë aksionarët.

Parimi 8: Të gjithë anëtarët e këshillit duhet të ndjekin një instruktim fillestar me t'u anëtarësuar në këshill dhe duhet t'i përditësojnë dhe rifreskojnë njohuritë rregullisht.

Parimi 9: Shoqëria e kontrolluar nga një familje duhet të ngrejë mekanizma familjare të drejtimit të brendshëm të cilat nxisin bashkërendimin dhe mirëkuptimin reciprok midis anëtarëve të familjes, si edhe t'i organizojë marrëdhëniet ndërmjet drejtimit të aktiviteteve tregtare të familjes dhe drejtimit të shoqërisë.

**PARIMET E DREJTIMIT TË BRENDSHËM TË ZBATUESHME PËR SHOQËRITË
AKSIONARE TË MËDHA DHE/OSE MË KOMPLEKSE JO TË REGJISTRUARA NË
BURSË**

Parimi 10: Duhet të ketë një ndarje të qartë të përgjegjësisë në kryesinë e shoqërisë ndërmjet drejtimit të këshillit dhe drejtimit të aktivitetit tregtar të shoqërisë. Asnjë individ i vetëm nuk duhet të ketë kompetenca të papenguara vendimmarrjeje.

Parimi 11: Këshilli duhet të ketë anëtarë me gërshetimin e mjaftueshëm të aftësive dhe përvojës. Asnjë person i vetëm (apo asnjë grupim i vogël individësh) nuk duhet të mbizotërojë në vendimmarrjen e këshillit. U duhet kushtuar vëmendja e duhur përparësive të larmisë në këshill, duke përfshirë edhe përbërjen gjinore.

Parimi 12: Këshilli duhet të ngrejë komitetet e duhura të këshillit, për të mundësuar një përmbushje më të efektshme të detyrave.

Parimi 13: Këshilli duhet të kryejë një vlerësim periodik të performancës së vet dhe të performancës të çdo anëtari të tij.

Parimi 14: Këshilli duhet të paraqesë një analizë vlerësuese të ekuilibruar dhe të kuptueshme, të gjendjes dhe të ardhmes së shoqërisë tregtare, për grupet e interesit, dhe të krijojë një program të përshtatshëm për angazhimin e grupeve të interesit.

PJESA E DYTË

PARIMET E DREJTIMIT TË BRENDSHËM PËR TË GJITHA SHOQËRITË JO TË REGJISTRUARA NË BURSË

Parimi 1: Aksionarët e shoqërisë duhet të ngrenë kuadrin e duhur themelues dhe drejtues të shoqërisë.

Pikat kyçe:

- *Aksionarët duhet të ngrenë kuadrin bazë të drejtimit të brendshëm të shoqërisë* përmes dokumenteve themeluese të shoqërisë (për shembull, përmes **statutit** apo akteve normative të tjera).
- *Kompetencat dhe roli i këshillit duhet të jenë të përcaktuara qartë*, duke përfshirë edhe përcaktimin e atyre çështjeve për të cilat vendimi mbetet në dorë të aksionarëve dhe të atyre përgjegjësive të cilat këshilli i mban për vete dhe nuk ua delegon administratorëve (shih edhe Parimin 2)
- *Në të njëjtën kohë, aksionarët duhet ta minimizojnë shkallën me të cilën kuadri bazë i drejtimit të brendshëm të shoqërisë e kufizon mundësinë e këshillit për t'i dhënë formë kuadrit të hollësishëm të drejtimit të brendshëm.*
- *Duhet treguar kujdesi i duhur, që gjatë hartimit të kuadrit të drejtimit të brendshëm të shoqërisë, të konsultohen siç duhet të gjitha grupet e interesit, sidomos punëmarrësit.* Sipas rastit, korniza themeluese duhet të marrë në konsideratë përgjegjësinë sociale të shoqërisë.

Parimi 2: Shoqëria duhet të bëjë përpjekje të forta për të krijuar një këshill të efektshëm, i cili të mbajë përgjegjësi solidare për suksesin afatgjatë të shoqërisë, duke përfshirë edhe përcaktimin e strategjisë së shoqërisë.

Pikat kyçe:

- *Përgjegjësitë e këshillit përfshijnë vendosjen e strategjisë së shoqërisë, sigurimin e rolit udhëheqës për ta vënë në jetë strategjinë, mbikëqyrjen e administrimit të aktivitetit tregtar dhe raportimin përpara aksionarëve lidhur me drejtimin e shoqërisë.*
- *Të gjithë anëtarët e këshillit kanë detyrimin të veprojnë në interesin më të mirë të shoqërisë.*
- *Të gjithë anëtarët e këshillit duhet t'i marrin vendimet në interesin më të mirë të shoqërisë.* Me zhvillimin e shoqërisë, caktimi në këshill i anëtarëve të pavarur mund të ndihmojë që këshilli të përqendrohet te interesi i shoqërisë.
- *Këshilli duhet të zgjedhë një kryetar.* Kryetari është përgjegjës për drejtimin e këshillit, duke siguruar efektivitetin e tij për të gjitha aspektet e rolit të tij dhe për vendosjen e programit të punës të tij.
- *Këshilli duhet të vendosë objektivat strategjike të shoqërisë* dhe të sigurojë që ekzistojnë burimet financiare dhe njerëzore që shoqëria t'i arrijë objektivat e veta.
- *Këshilli është përgjegjës për monitorimin dhe vlerësimin e ecurisë së administratorëve.*
- *Këshilli duhet të vendosë vlerat dhe standardet e shoqërisë* dhe të kujdeset që të kuptohen dhe përmbushen detyrimet e saj kundrejt aksionarëve dhe grupeve të tjera të interesit.
- *Këshilli duhet të jetë i përfshirë në procesin e zhvillimit strategjik* dhe, të paktën, të aprovojë strategjinë dhe të kujdeset që strategjia të jetë brenda interesave të aksionarëve.

- **Është përgjegjësi e këshillit të kujdeset që shoqëria tregtare t'i respektojë** aktet themeluese të saj si edhe kërkesat përkatëse ligjore, rregullatore dhe drejtuese.
- **Duhet të ketë një evidencë zyrtare të çështjeve, në të cilën të thuhet se cila çështje i përket vendimmarrjes së këshillit** dhe cilat duhet t'u delegohen administratorëve.
- **Kur anëtarët e këshillit kanë shqetësime të cilat nuk mund të zgjidhen**, në lidhje me drejtimin e punëve të shoqërisë tregtare apo në lidhje me një veprim të propozuar, ata duhet të kujdesen që shqetësimet e tyre të regjistrohen në procesverbalin e mbledhjes së këshillit.
- **Respektimi i plotë i fshehtësisë së informacionit** ka rëndësi parësore për zhvillimin e diskutimeve të hapura me cilësi të lartë, gjatë mbledhjeve të këshillit, që janë njëra prej shtyllave të drejtimit të mirë të brendshëm të shoqërisë tregtare.

Shënime për Parimin 2:

- *Në Shqipëri shoqëritë aksionare kanë të drejtë të zgjedhin ose sistemin me një nivel drejtimi (ku Këshilli i Administrimit, ka edhe funksion të kontrollit mbikëqyrës edhe funksion administrimi, dhe përbëhet nga anëtarë administratorë dhe jo administratorë) ose sistemin me dy nivele drejtimi (me Këshill Mbikëqyrës, i cili ka funksion të kontrollit mbikëqyrës, dhe anëtarët e të cilit nuk janë administratorë; dhe Administratorë, të cilët kanë funksion administrimi).*
- *Në këtë “Kod të drejtimit të brendshëm për shoqëritë aksionare në Shqipëri të cilat nuk janë të regjistruara në bursë” (Kodi) përmendet këshilli i shoqërisë në përgjithësi, pra me këshill nënkuptohet edhe Këshilli i Administrimit në sistemin me një nivel drejtimi, edhe Këshilli Mbikëqyrës dhe Administratorët në rastin e sistemit të drejtimit me dy nivele.*
- *Në rastin e shoqërisë tregtare që ka zgjedhur një nivel drejtimi, Këshilli i Administrimit u jep direktiva Administratorëve dhe ndjek e mbikëqyr zbatimin e tyre; kujdeset që shoqëria tregtare t'i përmbushë detyrimet e veta për respektimin e kërkesave ligjore; harton raportet përkatëse vjetore; merr në marrëdhënie pune dhe vendos pagën e administratorëve dhe kujdeset në përgjithësi për drejtimin e duhur të aktivitetit tregtar të shoqërisë.*
- *Në rastin e shoqërisë që ka zgjedhur sistemin me dy nivele të drejtimit, shoqërinë tregtare e drejtojnë administratorët, të cilët marrin vendime për mënyrën e vënies në zbatim të politikës tregtare ndërsa Këshilli Mbikëqyrës vlerëson vënien në zbatim të politikës dhe kontrollon respektimin e kërkesave ligjore nga shoqëria tregtare.*
 - *Në përputhje me praktikat më të mira, bashkëpunimi ndërmjet administratorëve dhe këshillit mbikëqyrës duhet të ndjekë këto drejtime:*
 - *Administratorët dhe këshilli mbikëqyrës duhet të bashkëpunojnë nga afër për të mirën e shoqërisë tregtare.*
 - *Administratorët dhe këshilli mbikëqyrës duhet të kenë përgjegjësi solidare për t'i dhënë informacion të mjaftueshëm këshillit mbikëqyrës.*
 - *Administratorët dhe këshilli mbikëqyrës duhet të angazhohen në diskutime të hapura, duke ruajtur plotësisht fshehtësinë e informacionit.*
- *Të gjithë anëtarët e këshillit kanë detyrimin të veprojnë në interesin më të mirë të shoqërisë tregtare. Ndër të tjera, kjo përfshin:*
 - *Kryerjen e detyrave në mirëbesim, duke përfshirë edhe ato në lidhje sigurimin e qëndrueshmërisë mjedisore të operacioneve të shoqërisë tregtare.*
 - *Ushtrimin e kompetencave vetëm për qëllimet për të cilat janë dhënë këto kompetenca.*
 - *Shqyrtimin e mjaftueshëm të çështjeve për të cilat merret vendim.*

- Shmangien e konflikteve faktike dhe të mundshme mes interesave vetjake dhe atyre të shoqërisë.
 - Ushtrimin e detyrave me profesionalizmin dhe kujdesin e nevojshëm.
- *Evidenca e çështjeve të rezervuara për asamblenë e aksionarëve, zakonisht, do të përfshinte*
- Vendosjen e politikës tregtare të shoqërisë
 - Miratimin e raporteve vjetore, pasqyrave financiare dhe raporteve të ecurisë së zhvillimit të biznesit
 - Shpërndarjen e fitimeve vjetore
 - Miratimin e ndryshimeve në statut/akte normative dhe/ose të ndryshimeve në strukturën e kapitalit
 - Emërimin, shpërblimin dhe shkarkimin e anëtarëve të këshillit të administrimit, anëtarëve të këshillit mbikëqyrës, likuiduesve dhe audituesve të autorizuar
 - Ndryshimet e të drejtave të lidhura me klasë dhe lloje të veçanta të aksioneve
 - Riorganizimin, shndërrimin dhe prishjen juridike të shoqërisë
- *Evidenca e çështjeve të rezervuara për këshillin, zakonisht, do të përfshinte*
- Caktimin e synimeve, strategjisë dhe strukturës së shoqërisë
 - Reagimin ndaj aksionarëve dhe të tretëve
 - Mbikëqyrjen dhe mbajtjen në kontroll të ecurisë së shoqërisë
 - Mbikëqyrjen e administratorit (drejtorit ekzekutiv të shoqërisë)
 - Miratimin e planeve të shoqërisë
 - Miratimin e buxhetit operativ dhe atij kapital
 - Miratimin e veprimeve madhore të shoqërisë (për shembull, marrjen, heqjen, fillimin ose përfundimin e veprimtarive tregtare)
 - Miratimin e pasqyrave financiare
 - Miratimin e huamartjeve ose të dorëzaneve të kreditorëve (e mundshme mbi një vlerë të caktuar)
 - Politikën për komunikimin e jashtëm, për shembull me entet rregullatore, aksionarët dhe/ose mediat
 - Caktimin e pushteteve që u delegohen administratorëve
 - Propozimin për emërim dhe shkarkim të administratorit (drejtorit ekzekutiv) dhe/ose për pagën e këtij të fundit (mundet edhe për drejtorët e tjerë në administratë, sipas konsultimeve me administratorin
- *Këshilli duhet të mbajë edhe një evidencë të respektimit të kërkesave ligjore, në të cilën të tregohen kërkesat e ndryshme financiare, ligjore dhe rregullatore që duhen respektuar dhe se kush është përgjegjës për secilin zë. Në këtë evidencë, mund të përfshihen:*
- Detyrimet që lidhen me përgatitjen dhe depozitimin e pasqyrave financiare
 - Përbushja e detyrimeve tatimore
 - Linjat dhe kushtet e financimit nga banka
 - Përbushja e detyrimeve në lidhje me sigurinë dhe shëndetin
 - Sigurimet
- *Evidenca e kompetencave që u delegohen administratorëve ka të ngjarë të mbulojë këto çështje:*
- Përgatitja e propozimeve strategjike, planeve të shoqërisë dhe e buxheteve
 - Përbushja e strategjisë së miratuar nga këshilli
 - Përbushja e veprimeve në lidhje me vendimet e këshillit, për investimet, bashkimet, përthithjet e shoqërive të tjera, etj.
 - Hapja e llogarive bankare dhe autorizimi i pagesave financiare
 - Nënshkrimi i kontratave

- Nënshkrimi i shkresave rregullatore të brendshme të shoqërisë
 - Prokurat
 - Komunikimi i jashtëm
 - Marrja në punë e punonjësve dhe vendosja e pagës për ta
 - Vendoja e një sistemi të kontrollit të brendshëm dhe të menaxhimit të riskut
 - Operacionet në lidhje me sigurinë dhe shëndetin
- *Këshilli duhet të nxisë standarde të larta të etikës profesionale në punë, të cilat duhen përmbledhur në një “Kod etik të punës” në të cilin të parashikohet se çfarë pret shoqëria tregtare në lidhje me:*
- Përmbushjen e detyrimeve që rrjedhin nga aktet ligjore dhe nënligjore
 - Standardet e shërbimeve për klientët
 - Konfliktin e interesit
 - Dhuratat apo trajtimin me përparësi lidhur me furnitorët, klientët, etj.
 - Nevojën për ndershmëri dhe praktikë etike të punës
 - Detyrimet e shoqërisë tregtare kundrejt mirëqenies së përgjithshme të shoqërisë tregtare
 - Mbështetjen për zhvillimin personal të punëmarrësve

Sa i takon konfliktit të interesit, anëtarët e këshillit dhe administratorët e shoqërisë tregtare duhet ta informojnë këshillin dhe aksionarët drejtpërdrejt nëse kanë një interes me rëndësi materiale, drejtpërdrejt ose në emër të të tretëve, për transaksionet që prekin drejtpërdrejt shoqërinë. Gjithashtu, ata duhet të informojnë për çdo ndryshim të pronësisë (sidomos nëse kjo mundëson ndikim të konsiderueshëm apo, madje, ndikim kontrollues).

Lidhur me konfliktin e interesave, anëtarët e këshillit duhet të deklarojnë gjithmonë çdo konflikt të mundshëm të interesit, përpara anëtarëve të tjerë të këshillit dhe të jenë të përgatitur të largohen nga këshilli nëse një konflikt i tillë do të pengonte suksesin e shoqërisë tregtare.

Parimi 3: Madhësia dhe përbërja e këshillit duhet të pasqyrojë shkallën dhe kompleksitetin e shoqërisë tregtare.

Pikat kyçe:

- *Këshilli duhet të ketë një numër tek prej **të paktën 3 ose më shumë anëtarë, por jo më shumë se 21 dhe asnjëherë një numër të pamenaxhueshëm.** Drejtpeshimi i zotësive dhe i njohurive prej eksperti, duhet të jetë i përshtatshëm për kërkesat e aktivitetit tregtar. Ndryshimet e përbërjes së këshillit duhet të jenë të menaxhueshme, pa shkaktuar ndërprerje të parregullt. **Anëtarët e këshillit janë persona fizikë, dhe shumica e tyre duhet të jenë të pavarur dhe pa funksione administrimi.***
- *Duhet të ketë një procedurë të parashikuar **shprehimisht, për emërimin e anëtarëve të rinj të këshillit.** Emërimet në këshill duhen bërë pas një këqyrjeje të kujdesshme, sipas kriterëve objektive, duke përfshirë edhe aspektin e përbërjes gjinore.*
- *Këshilli duhet të **bindet, që ekzistojnë planet për kalimin e rregullt të mandatit për emërimet në këshill dhe administrim.** Qëllimi është të ruhet një drejtpeshim i duhur i zotësive dhe njohurive prej eksperti brenda shoqërisë dhe këshillit.*
- *Duhet **menduar me kujdes për mandatin kohor të anëtarëve të këshillit.** Anëtarët e këshillit duhen emëruar për një mandat deri në tre vjet, me mundësi rizgjedhjeje, duke u rifreskuar anëtarësia në këshill në mënyrë periodike, për të siguruar një rinovim të planifikuar dhe progresiv të këshillit.*

Parimi 4: Këshilli duhet të mbledhet rregullisht në mënyrë të mjaftueshme për t'i përmbushur detyrimet e veta, dhe duhet të marrë në kohën e duhur informacionin e duhur.

Pikat kyçe:

- *Mbledhjet e keshillit duhet të organizohen në atë mënyrë që maksimizojnë kontributin e anëtarëve të tij, duke e nxitur çdo anëtar të keshillit të marrë pjesë aktive në një proces vendimmarrjeje të bazuar në informata.*
- *Kryetari i keshillit është përgjegjës për t'u kujdesur që anëtarët e keshillit të marrin në kohë informacion të saktë dhe të qartë.*
- *Dhënien e këtij informacioni e kanë për detyrë administratorët.* Mirëpo, anëtarët duhet të kërkojnë sqarime apo shpjegime nga administratorët sa herë të jetë nevoja. Këshilli duhet të vendosë procedura të parashikuara shprehimisht, të cilat t'u lejojnë anëtarëve të keshillit t'u drejtohen administratorëve për informim të mëtejshëm.
- *Këshilli duhet të kujdeset që të gjithë anëtarët, e sidomos anëtarët pa funksione në administrim, të kenë mundësi të marrin keshillim të pavarur profesional, shpenzimet për të cilin të mbulohen nga shoqëria, kur ta gjykojnë se kjo është e nevojshme për përmbushjen e përgjegjësiave të tyre si anëtarë të keshillit.*

Shënime për Parimin 4:

- *Struktura tipike e mbledhjeve të keshillit është si më poshtë:*
 - Kryetari harton rendin e ditës
 - Rendi i ditës dhe materialet mbështetëse (nëse ka) duhet të qarkullohen përpara mbledhjes, për t'u dhënë mundësi anëtarëve të keshillit të përgatiten.
 - Duhet mbajtur procesverbali me shkrim i punimeve të mbledhjeve të keshillit. Duhet mbajtur procesverbal për të gjitha vendimet (duke përfshirë edhe opinionet kundërshtuese) së bashku me detyrat dhe afatet e lëna. Procesverbali i punimeve të përfshijë edhe një panoramë të përgjithshme të temave kryesore të diskutuara në mbledhje.
 - Mbledhjet e keshillit duhet të monitorojnë ecurinë kundrejt planeve dhe buxheteve të miratuara, dhe të sigurojnë mbulim të plotë të çështjeve që i janë rezervuar keshillit.
- *Nëse mbledhjet bëhen përmes mjeteve elektronike të komunikimit, pra në formë telekonference, procesverbali i nënshkruar i punimeve të telekonferencës apo videokonferencës duhet të përbëjë provë të pjesëmarrjes së anëtarëve të keshillit, ndërsa procesverbalet e mbajtura si vendime duhet të nënshkruhen dhe konfirmohen nga anëtarët e keshillit që kanë marrë pjesë në mbledhje përmes video ose telekonferencës.*

Parimi 5: Nivelet e shpërblimit të punës duhet të jenë të mjaftueshme për të tërhequr, mbajtur dhe motivuar anëtarët administratorë dhe jo administratorë të keshillit, me cilësitë e nevojshme për ta drejtuar me sukses shoqërinë. Individët nuk duhet të kenë kompetencë për vendosjen e pagës së tyre. Mënyrën e shpërblimit të anëtarëve të keshillit duhet ta aprovojnë aksionarët, sidomos kur kjo përfshin dhënien e aksioneve dhe opsioneve.

Pikat kyçe:

- ***Duhet bërë qartë dallimi ndërmjet shpërblimit të administratorëve dhe anëtarëve jo administratorë të këshillit.*** Të parët janë në marrëdhënie pune me kohë të plotë pranë shoqërisë, dhe janë përgjegjës për veprimtaritë operative të saj. Në dallim nga ata, anëtarët jo administratorë të këshillit janë “ofiqarë” dhe jo punëmarrës në shoqëri, pra i kushtojnë kohë të pjesshme shoqërisë. Struktura e pagës së tyre, duhet ta reflektojë këtë dallim mes roleve të tyre.
- ***Anëtarët e këshillit mbajnë përgjegjësi përpara aksionarëve, për pagën që marrin.*** Mirëpo, në praktikë, shumë këshilla i caktojnë vetë dhe ia propozojnë asamblesë çdo ndryshim të pagës vjetore të tyre.
- ***Niveli i pagës për anëtarët jo administratorë të këshillit, duhet të reflektojë kohën e përkushtuar dhe përgjegjësitë e rolit.*** Kompensimi gjithsej i anëtarëve të këshillit të administrimit, përbëhet nga elementet e kompensimit, kontributet e pensionit, kontribute të tjera, sidomos në rast të ndërprerjes së aktivitetit, përfitimet e ndryshme të gjithë llojeve dhe përfitimet nga të tretët të cilat premtohen ose jepen gjatë vitit financiar në lidhje me punën e këshillit të administrimit.
Struktura e kompensimit duhet të orientohet nga rritja e qëndrueshme e ndërmarrjes. Elementet e kompensimit monetar, përbëhen nga elemente fikse dhe të ndryshueshme. Këshilli mbikëqyrës duhet të sigurohet që elementet e ndryshueshme të kompensimit të mbështeten në përgjithësi në një vlerësim shumëvjeçar. Gjatë përcaktimit të komponentëve të ndryshueshëm të kompensimit, duhen marrë në konsideratë si zhvillimet pozitive ashtu edhe ato negative. Të gjithë komponentët e kompensimit duhet të jenë të përshtatshëm, si veçmas ashtu edhe në tërësi, dhe sidomos nuk duhen nxitur marrja përsipër e risqeve të paarsyeshme.
- ***Duhet treguar kujdes kur të lidhet paga e anëtarëve jo administratorë me rezultatet e shoqërisë tregtare,*** në mënyrë që të sigurohet stimulimi i anëtarëve jo administratorë të këshillit të qëndrojnë vigjilentë gjatë mbajtjes në kontroll të administratorëve dhe të mos lejojnë marrjen përsipër në mënyrë të tepruar të risqeve.
- ***Këshilli duhet të përgatisë një politikë zyrtare për shpërblimin e drejtuesve dhe një procedurë transparente për vënien në zbatim të kësaj politike,*** për shembull sa i takon vendosjes së paketave të shpërblimit për administratorët e veçantë dhe për anëtarët jo administratorë të këshillit, specifikimit të treguesve të krahasimit dhe kriterëve të matjes së rezultateve të punës të lidhura me procesin e shpërblimit dhe nivelin e dhënies së informacionit në lidhje me çështjet e shpërblimit të punës.
- ***Askush nuk duhet të marrë pjesë në marrjen e vendimit për pagën e vet.***
- ***Këshilli duhet ta krahasojë pagën e administratorëve dhe anëtarëve jo administratorë të këshillit, me atë të shoqërive të tjera tregtare.*** Por ata duhet t'i përdorin këto krahasime me kujdes, duke mbajtur në konsideratë riskun e rritjes së pagës pa u shoqëruar me përmirësim në rezultatet e punës.
- ***Këshilli duhet të tregojë ndjeshmëri ndaj pagave dhe kushteve të marrëdhënieve të punës edhe në pozicionet e tjera të shoqërisë tregtare,*** sidomos gjatë caktimit të rritjes vjetore të rrogave.
- ***Një përqindje e konsiderueshme e pagës së administratorëve duhet të strukturohet në mënyrë të tillë që paga të lidhet me rezultatet e punës të individit dhe të shoqërisë tregtare.*** Paga duhet të jetë e ndërtuar në mënyrë të atillë që të harmonizohen interesat e administratorëve me ato të aksionarëve dhe të grupeve të tjera të interesit, dhe të stimulohen administratorët të punojnë në nivelin më të lartë.
- ***Sipas rastit, këshilli duhet të marrë në konsideratë rrjedhojat financiare të zgjidhjes përpara kohe të marrëdhënieve të punës për administratorët.*** Krahas kësaj, duhen menduar me kujdes afatet e njoftimit dhe periudhat e kontratave. Qëllimi duhet të jetë shmangja e shpërblimit të rezultateve të dobëta të punës.

Shënime për Parimin 5:

- *Praktikat e mira për shpërblimin e drejtuesve* ka të ngjarë të përfshijnë disa prej elementeve të mëposhtme në strukturimin e pagave:
 - Një drejtpeshim ndërmjet pagës fikse dhe asaj të ndryshueshme, dhe një lidhje e pagës së ndryshueshme me kritere të paracaktuara të rezultateve të punës
 - Shtyrjen në kohë të një pjese të pagës së ndryshueshme
 - Në rastet kur jepen aksione, një periudhë minimale për fitimin e së drejtës mbi to. Një kërkesë për të mbajtur një përqindje të këtyre aksioneve gjer në përfundim të marrëdhënieve të punës
 - Kthimin e pagës së ndryshueshme, e cila i është dhënë administratorit mbi bazën e informacioneve të cilat më pas vërtetohen se kanë qenë të gabuara
 - Një tavan mbi pagën që jepet me rastin e ndërprerjes së marrëdhënieve të punës, dhe mosdhënie e kësaj të fundit nëse rezultatet e punës kanë qenë të dobëta

Parimi 6: Këshilli është përgjegjës për kontrollin mbikëqyrës të risqeve dhe duhet të mbajë një sistem të shëndoshë të kontrollit të brendshëm për t'i mbrojtur interesat e shoqërisë tregtare dhe investimet e aksionarëve.

Pikat kyçe:

- *Këshilli duhet të bëjë përpjekje për t'i identifikuar risqet kryesore strategjike dhe operative, përpara të cilave ndodhet shoqëria tregtare.* Këshilli duhet të bindet që niveli i riskut strategjik të jetë i pranueshëm dhe që të gjitha risqet me rëndësi materiale të menaxhohen si duhet.
- *Këshilli duhet të vendosë masa zyrtare dhe transparente për zbatimin e politikave të raportimit financiar dhe sistemeve të kontrollit të brendshëm* dhe për mbajtjen e një marrëdhënieje të duhur me audituesin e shoqërisë tregtare.
- *Këshilli duhet të vlerësojë periodikisht nevojën për vendosjen ose riorganizimin e sistemit të kontrollit të brendshëm dhe të funksioneve të menaxhimit të riskut.* Për më tepër, është i nevojshëm një kontroll periodik i efektivitetit të qasjes që ndjek shoqëria tregtare kundrejt kontrollit të brendshëm. Një shqyrtim i tillë duhet të mbulojë të gjitha masat me rëndësi materiale të kontrollit të brendshëm, duke përfshirë edhe sistemet e kontrollit financiar, operativ dhe përmbushës dhe sistemet e menaxhimit të riskut.

Shënime për Parimin 6:

- *Është mirë që shoqëritë tregtare të përgatisin një regjistër të risqeve bazë, i cili të shqyrtohet rregullisht nga këshilli.* Ky regjistër mund të përmbajë kategoritë e mëposhtme të informacionit:
 - Një përshkrim të risqeve kryesore, me të cilat përballet shoqëria tregtare
 - Efekti, nëse ndodh ngjarja bazë e riskut
 - Probabiliteti i ngjarjes
 - Një përmbledhje të kundërpërgjigjes së planifikuar, nëse ndodh ngjarja
 - Një përmbledhje e masave për zbutjen e riskut (veprime që mund të merren paraprakisht, për ta ulur probabilitetin dhe/ose efektin e ngjarjes).
- Të gjithë punëmarrësve u duhet vënë në dispozicion *një manual i shoqërisë*, në të cilin duhen shpjeguar procedurat e lidhura me risqe specifike, ndaj të cilave është e zbuluar shoqëria tregtare. Për shembull, duhen hartuar politika të tilla, në lidhje me:
 - Masat kundër korrupsionit
 - Masat kundër pastrimit të parave

- Administrimin e mjeteve monetare
 - Monitorimin e kushteve bankare
 - Vijueshmërinë e aktivitetit tregtar
 - Sigurimin dhe besueshmërinë e të dhënave
 - Administrimin i mbajtjes së dokumenteve
 - Respektimin e detyrimeve rregullatore dhe standardeve
 - Përbushjen e detyrimeve në lidhje me sigurinë dhe shëndetin
- *Procedurat që ka të ngjarë të mbështesin një mjedis të efektshëm të kontrollit të brendshëm ka mundësi të përfshijnë:*
- Limitet e autorizuara
 - Ndarjen e detyrave
 - Rakordimet kontabël dhe monitorimin e flukseve të mjeteve monetare
 - Kualifikimet dhe trajnimet e përshtatshme
 - Masat e kontrollit të brendshëm buxhetor
 - Masat e kontrollit mbi fondet, shpenzimet dhe hyrjen në llogaritë bankare
 - Sigurimin e mjediseve dhe kontrollin mbi aktivet
- *Auditimi i brendshëm është një garanci e pavarur dhe objektive e cila e ndihmon organizatën t'i përbushë objektivat përmes ndjekjes së një qasjeje sistematike dhe të disiplinuar për vlerësimin dhe përmirësimin e efektivitetit të menaxhimit të riskut, masave të kontrollit të brendshëm dhe proceseve të drejtimit të brendshëm. Gjatë përcaktimit të funksionit të auditimit të brendshëm në shoqërinë tregtare, duhen marrë në konsideratë çështjet e mëposhtme:*
- Funksioni i auditimit të brendshëm duhet të ketë pavarësi të plotë.
 - Edhe pse funksioni i auditimit të brendshëm duhet të komunikojë me administratorët gjatë kryerjes së detyrave të veta, duhet të jetë e qartë që administratorët të mos e kenë në kontroll mbikëqyrjeje këtë funksion.
 - Funksioni i auditimit të brendshëm duhet të raportojë drejtpërdrejt përpara këshillit.
 - Funksioni i auditimit të brendshëm duhet të jetë në gjendje ta bëjë punën e vet pa ndërhyrje dhe duhet të jetë në gjendje të ndërmarrë detyra me nismën e vet.
 - Funksionit të auditimit të brendshëm nuk duhet t'i kërkohet t'i bëjë të ditura planet e veta të punës apo auditimet e planifikuara, as nuk duhet që plani apo buxheti t'i miratohet nga administratorët.
 - Funksioni i auditimit të brendshëm duhet të ketë një buxhet të mjaftueshëm dhe të pavarur, për t'i dhënë mundësi t'i kryejë në mënyrë të efektshme rolet e veta, në të mirë të shoqërisë tregtare dhe të aksionarëve të saj.
 - Çdo auditues i brendshëm duhet të ketë terma të qarta reference, të cilat t'i japin mundësi të këqyrë të gjitha fushat në të cilat ushtron aktivitet shoqëria tregtare dhe në të gjitha funksionet dhe proceset e shoqërisë tregtare. Këto terma të referencës duhet të përfshijnë lejimin që audituesi i brendshëm:
 - të shqyrtojë politikat dhe praktikat kontabël, raportet dhe politikat e raportimit financiar;
 - të konstatojë sa dhe si respektohen aktet ligjore dhe nënligjore dhe aktet normative dhe kodet e brendshme të shoqërisë tregtare; dhe
 - të kontribuojë në shqyrtimin e kualifikimeve, pavarësisë dhe aftësive të audituesve të jashtëm.
 - .

Parimi 7: Duhet të ketë dialog midis këshillit dhe aksionarëve, mbështetur në kuptimin e njëjtë të objektivave. Këshilli ka përgjegjësinë solidare për t'u kujdesur për zhvillimin e një dialogu të kënaqshëm me të gjithë aksionarët.

Pikat kyçe:

- *Këshilli duhet të qëndrojë në kontakt me mendimin e aksionarëve*, përmes çfarëdo mënyre që është më praktike dhe eficiente, duke përfshirë edhe nëpërmjet mjeteve të teknologjisë informatike dhe të komunikimit, sipas rastit.
- *Kryetari ka përgjegjësinë e veçantë për efektivitetin e komunikimit ndërmjet aksionarëve dhe këshillit* dhe duhet të diskutojë për drejtimin e brendshëm dhe strategjinë e shoqërisë tregtare me aksionarët dhe, sipas rastit, edhe me grupet e tjera të interesit, kryesisht e punëmarrësit.
- *Kryetari i jepet mundësia kryesore që të kujdeset që pikëpamjet e aksionarëve t'i komunikohen këshillit në tërësi*. Mirëpo, edhe anëtarëve të tjerë të këshillit duhet t'u ofrohet mundësia të marrin pjesë në mbledhjet me aksionarët.
- *Një rol kyç i kryetarit të këshillit, është të caktojë rendin e ditës të mbledhjeve të asamblesë së aksionarëve*.
- *Marrëdhënia me aksionarët duhet parë si një proces në vazhdimësi* dhe të mos kufizohet me një mbledhje vjetore formale.
- *Të gjithë anëtarët e këshillit duhet të marrin pjesë në mbledhjet e asamblesë së aksionarëve*.

Parimi 8: Të gjithë anëtarët e këshillit duhet të ndjekin një instruktim fillestar me t'u anëtarësuar në këshill dhe duhet t'i përditësojnë dhe rifreskojnë njohuritë rregullisht.

Pikat kyçe:

- *Rregullsia dhe formaliteti i instruktimit fillestar duhet të pasqyrojnë madhësinë dhe kompleksitetin e shoqërisë tregtare*.
- *Kryetari duhet të kujdeset që anëtarët e këshillit t'i përditësojnë vazhdimisht zotësitë e tyre dhe të njihen sa më shumë me shoqërinë tregtare* për të fituar njohuritë që u duhen për të përmbushur rolin në këshill.
- *Kryetari duhet t'i nxisë anëtarët e këshillit të përfshihen në formim profesional* i cili ua rrit në mënyrë specifike funksionin e tyre si anëtarë të këshillit të administrimit të shoqërisë tregtare.

Parimi 9: Shoqëria e kontrolluar nga një familje duhet të ngrejë mekanizma familjare të drejtimit të brendshëm të cilat nxisin bashkërendimin dhe mirëkuptimin reciprok midis anëtarëve të familjes, si edhe t'i organizojë marrëdhëniet ndërmjet drejtimit të aktiviteteve tregtare të familjes dhe drejtimit të shoqërisë.

Pikat kyçe:

- *Zgjedhja e procesit të drejtimit të brendshëm të firmës familjare* varet nga madhësia e firmës, nga numri i anëtarëve të familjes dhe nga shkalla e përzjerjes së anëtarëve të familjes në punët e firmës.
- *Një dokument themelues ose protokoll familjar* duhet të parashtrojë vizionin dhe objektivat që ka për firmën familja. Në të duhet të përcaktohen rolet e organeve të drejtimit të brendshëm të biznesit të familjes dhe marrëdhënia e tyre me këshillin. Në të duhet të parashtrohen edhe politikat kryesore të familjes, për shembull ato që lidhen me marrjen në punë të anëtarëve të familjes, me kalimin e aksioneve dhe me pasuesin e **Administratorit**.

- ***Organet e drejtimit të familjes*** (si asambleja e familjes dhe këshilli i familjes) u japin anëtarëve të familjes një forum në të cilin mund të flasin për punët dhe firmën e familjes dhe mund të asistojnë në zhvillimin e një qasjeje të bashkërenduar për drejtimin e firmës së familjes.
- ***Duhet bërë qartë dallimi, sa i takon statusit në funksion të drejtimit të brendshëm, ndërmjet institucioneve të drejtimit të brendshëm të familjes dhe strukturave formale të drejtimit të brendshëm të shoqërisë tregtare.*** Roli i këshillit, i asamblesë së aksionarëve, i administratorëve, etj., duhet të kuptohet plotësisht nga anëtarët e familjes.

Shënime për Parimin 9:

- *Statuti i familjes* parashtron si duhet të funksionojë drejtimi i brendshëm i biznesit të familjes. Mes çështjeve të tjera, në të sqarohet qasja e familjes në lidhje me:
 - Vlerat, misionin dhe vizionin e familjes.
 - Rolin e institucioneve të familjes, si asambleja e familjes dhe këshilli i familjes.
 - Rolin e këshillit dhe marrëdhënien e tij me institucionet e familjes.
 - Politikat për çështjet e rëndësishme të familjes, si politikat e marrjes në punë të anëtarëve të familjes, kufizimet për kalimin e aksioneve dhe politika se kush do ta pasojë administratorin.
 - Emërimin e anëtarëve të familjes në këshill.

PARIMET E DREJTIMIT TË BRENDSHËM TË ZBATUESHME PËR SHOQËRITË E MËDHA DHE/OSE MË KOMPLEKSE JO TË REGJISTRUARA NË BURSË

Parimi 10: Duhet të ketë një ndarje të qartë të përgjegjësi në kryesinë e shoqërisë ndërmjet drejtimit të këshillit dhe drejtimit të aktivitetit tregtar të shoqërisë. Asnjë individ i vetëm nuk duhet të ketë kompetenca të papenguara vendimmarrjeje.

Pikat kyçe:

- *Në shoqëritë e mëdha me një këshill, rolet e kryetarit të këshillit dhe të administratorit nuk duhet t'i ushtrorë i njëjti person.* Ndarja e përgjegjësi ndërmjet kryetarit të këshillit të administrimit dhe administratorit duhet të bëhet qartë, të parashikohet me shkrim dhe të aprovet nga këshilli.
- *Me kalimin e kohës, shoqëria tregtare duhet të bëjë përpjekje maksimale për të emëruar një kryetar të pavarur të këshillit.* Por, si alternativa më e mundshme për emërimin e kryetarit të këshillit, si masë e përkohshme, mund të jetë administratori (për shembull pronari themelues i shoqërisë tregtare ose kryefamiljari).

Parimi 11: Këshilli duhet të ketë anëtarë me gërshetimin e mjaftueshëm të aftësi dhe përvojës. Asnjë person i vetëm (apo asnjë grupim i vogël individësh) nuk duhet të mbizotërojë në vendimmarrjen e këshillit. U duhet kushtuar vëmendja e duhur përparësi të larmisë në këshill, duke përfshirë edhe përbërjen gjinore.

Pikat kyçe:

- *Ndërmarrjet më të mëdha jo të regjistruara në bursë dhe ndërmarrjet jo të regjistruara në bursë të cilat po bëhet gati për t'u tregtuar në një treg të rregulluar duhet të kenë në këshillat e tyre një shumicë prej anëtarësh jo administratorë të pavarur.*
- *Duhet treguar kujdes të sigurohet që personat e emëruar si jo administratorë apo të pavarur, të kenë kohë të mjaftueshme për t'ia kushtuar kësaj detyre.* Kjo ka sidomos rëndësi, në rastin e kryetarit. Në letrën e emërimit, duhet të përfshihet periudha e prituri e angazhimit. Anëtarët jo administratorë apo anëtarët e pavarur të këshillit, duhet të angazhohen se do të kenë kohë të mjaftueshme për t'i përmbushur ato që priten prej tyre. Angazhimet e tjera me rëndësi, duhet t'i bëhen të ditura këshillit, përpara emërimit dhe këshilli duhet të informohet për çdo ndryshim të mëpasshëm.
- *Kryetari duhet të mundësojë kontributin e efektshëm të anëtarëve jo administratorë dhe të pavarur të këshillit dhe të sigurojë marrëdhënie konstruktive mes të gjithë anëtarëve të këshillit.*
- *Anëtarët jo administratorë dhe të pavarur të këshillit duhet të ofrojnë opionencë konstruktive dhe të ndihmojnë në hartimin e propozimeve për strategjinë.*
- *Anëtarët jo administratorë dhe të pavarur të këshillit duhet të shqyrtojnë ecurinë e punës të administratorëve* sa i takon arritjes së synimeve dhe objektivave dhe të monitorojë raportimin për ecurinë e punës
- *Anëtarët jo administratorë dhe anëtarët e pavarur të këshillit, duhet të binden për integritetin e informacionit financiar dhe të sigurohen se ekzistojnë masat e kontrollit financiar dhe sistemet e menaxhimit të riskut, duke përfshirë edhe anëtarët administratorë të këshillit.* Ata duhet të luajnë edhe një rol drejtues në emërimin dhe, nëse del nevoja, në largimin e administratorëve dhe në planifikimin se kush do t'i pasojë.

- ***Kryetari mund të vendosë të zhvillojë mbledhje vetëm me anëtarët jo administratorë, pa praninë e anëtarëve administratorë, duke përfshirë edhe seancat mbi administrimin, në të cilat bëhet një vlerësim i ecurisë së punës së anëtarëve administratorë të këshillit.***
- ***Anëtarët jo administratorë apo anëtarët e pavarur të këshillit, mund të emërohen për një mandat të përcaktuar (për shembull, me një mandat fillestar jo më shumë se tre vjet, me të drejtë rrimërimi dy herë). Vendimi për zgjatjen e mandatit duhet të vendosë një drejtpeshim ndërmjet nevojës për përvojë të lidhur me shoqërinë tregtare (fitimi i së cilës mund të kërkojë kohë) dhe përfitimeve që sjell rifreskimi progresiv i këshillit. Duhet pranuar, gjithashtu se anëtarësia për shumë vjet në këshill, mund të ketë ndikim edhe te perceptimet e jashtme lidhur me pavarësinë e anëtarit jo administrator të këshillit.***
- ***Në momentin e shkëputjes nga këshilli, anëtari jo administrator duhet t'i japë kryetarit një deklaratë me shkrim, e cila duhet t'u qarkullohet anëtarëve të tjerë të këshillit, nëse kanë shqetësime të ndjeshme për drejtimin e shoqërisë tregtare.***

Shënime për Parimin 11:

- *Ndër përparësitë kryesore të përfshirjes së anëtarëve të pavarur jo administratorë në këshill janë:*
 - Thithja e mendimeve të jashtme për strategjinë dhe kontrollin
 - Shtimi i zotësive dhe njohurive të reja, që mund të vihen në dispozicion të firmës
 - Thithja e një pikëpamjeje objektive dhe të pavarur nga ajo e aksionarëve
 - Marrja e vendimeve për marrjen në punë dhe ngritjen në detyrë të pavarura nga lidhjet familjare (në rastin e shoqërive tregtare në pronësi të një familjeje)
 - Thithja e mendimit të pavarur, sa herë që mund të ketë konflikt interesash në këshill
 - Veprimi si një element drejtpeshues ndërmjet aksionarëve të ndryshëm (për shembull, ndërmjet anëtarëve të një familjeje) dhe, në disa raste, luajtja e rolit të një gjykatësi objektiv të mosmarrëveshjeve ndërmjet aksionarëve të rëndësishëm apo administratorëve
 - Përfitimi nga lidhjet tregtare të tyre
- *Ndër faktorët që mund të luajnë rol në konstatimin e pavarësisë të qenësishme dhe të perceptuar të anëtarit jo administrator përfshihen:*
 - Gjatë viteve të fundit nuk ka qenë punëmarrës i shoqërisë tregtare
 - Nuk ka asnjë marrëdhënie tregtare me rëndësi materiale, me shoqërinë tregtare
 - Nuk merr pagë (tjetër) nga shoqëria tregtare gjatë mandatit si anëtar i këshillit (përveç honorarit si i tillë)
 - Nuk ka lidhje të afërta familjare me asnjërin prej këshilltarëve, anëtarë të këshillit apo punëmarrësve kryesorë të shoqërisë tregtare
 - Nuk është anëtar i këshillit ose nuk ka lidhje të rëndësishme me anëtarët e tjerë të këshillit përmes përfshirjes në shoqëri tregtare apo organe të tjera
 - Nuk përfaqëson një aksionar të rëndësishëm
 - Nuk është anëtar i këshillit për një periudhë të gjatë
- *Anëtarët e pavarur jo administratorë të këshillit duhen emëruar me një letër emërimi, e cila duhet të përmbajë si më poshtë:*
 - Çfarë prek këshilli nga anëtari i emëruar;
 - Angazhimin në nivel këshilli, në të cilin pritët të shërbejë anëtari dhe detyrat e tij;
 - Detyrimi i besnikërisë që e shoqëron këtë emërim;
 - Kohëzgjatja e mandatit;
 - “Kodi etik i punës” të cilin pret shoqëria tregtare ta respektojë anëtarët e këshillit dhe punëmarrësit;
 - Lista e veprimeve që nuk mund të bëjë një anëtar i këshillit në shoqërinë tregtare;

- Përgjegjësitë që shoqërojnë një post të tillë të mirë-besuar, duke përfshirë edhe faktin
- nëse anëtari në fjalë ka apo jo sigurim profesional;
- Shpërblimi i punës.

Një letër e tillë, ku jepen kushtet e emërimit të anëtarit të pavarur të këshillit, duhet t'u bëhet e ditur aksionarëve në momentin e ratifikimit të emërimit apo riemërimit të tij në këshill.

Parimi 12: Këshilli duhet të ngrejë komitetet e duhura të këshillit, për të mundësuar një përmbushje më të efektshme të detyrave.

Pikat kyçe:

- *Struktura me komitete e shoqërisë tregtare, duhet të jetë në përpjesëtim të drejtë me nevojat e saj.* Mirëpo, shumica e ndërmarrjeve të mëdha jo të regjistruara në bursë, ka të ngjarë të kenë nevojë për një komitet emërimi, një komitet të pagave, një komitet të respektimit të detyrimeve dhe një komitet auditimi. Mund të ngrihen edhe komitete të tjera, nëse e kërkojnë rrethanat.
- *Këshilli duhet të përcaktojë me shkrim, termat e referencës për komitetet e ndryshme,* ku të shpjegohet roli i tyre dhe tagri këshillimor që u delegon këshilli. Këshilli duhet t'i shqyrtojë periodikisht këto terma reference.
- *Komiteteve duhet t'u jepen burimet e mjaftueshme për kryerjen e detyrave.*
- *Anëtarët e pavarur jo administratorë të këshillit* duhet të luajnë një rol të konsiderueshëm në komitetet e këshillit dhe duhet të përbëjnë shumicën në komitetin e auditimit dhe në komitetin e pagave.

Shënime për Parimin 12:

- *Roli i komitetit të emërimit* është të vlerësojë drejtpeshimin e zotësive, njohurive dhe përvojës në këshill, si edhe tek administratorët, të përgatisë një përshkrim të roleve dhe zotësive që kërkohen për emërimin në këshill dhe të propozojë një plan për ndërrimin e administratorëve; të kërkojë, vlerësojë, përzgjedhë dhe rekomandojë kandidaturat e duhura për anëtarë të pavarur të këshillit, sipas orientimeve të përgjithshme të këshillit; dhe të vlerësojë dhe rekomandojë emërimin e anëtarëve administratorë të këshillit.
- *Roli i komitetit të pagave* është të propozojë shpërblimin e të gjithë administratorëve, duke përfshirë edhe të drejtat për pension, dhe të përcaktojë dhe monitorojë nivelin dhe strukturën e pagës për drejtuesit e lartë.
- *Roli i komitetit të respektimit të kërkesave ligjore* është të kujdeset që shoqëria tregtare t'i përmbushë të gjitha normat dhe standardet përkatëse të brendshme dhe të jashtëme.
- *Roli i komitetit të auditimit përfshin:*
 - Monitorimin e integritetit të pasqyrave financiare të shoqërisë tregtare
 - Shqyrtimin e sistemeve të kontrollit të brendshëm dhe të menaxhimit të riskut të shoqërisë tregtare
 - Monitorimin dhe shqyrtimin e efektivitetit të funksionit të auditimit të brendshëm të shoqërisë tregtare
 - I bën rekomandime këshillit në lidhje me caktimin ose heqjen e audituesit të jashtëm
 - Miratimin e shpërblimit dhe kushteve të angazhimit të audituesit të jashtëm
 - Shqyrtimin dhe monitorimin e pavarësisë dhe efektivitetit të audituesit të jashtëm

- Hartimin dhe zbatimin e politikës për angazhimin e audituesit të jashtëm për ofrimin e shërbimeve jo audituese
- Shqyrtimin e situatës së riskut dhe monitorimin e proceseve të menaxhimit të riskut

Kryetari i komitetit të auditimit duhet të jetë një anëtar i pavarur i këshillit me njohuri financiare prej eksperti.

Parimi 13: Këshilli duhet të kryejë një vlerësim periodik të performancës së vet dhe të performancës së çdo anëtari të tij.

Pikat kyçe:

- *Rregullsia dhe formaliteti i teknikave të vlerësimit të përdorura nga këshilli duhet të pasqyrojnë madhësinë dhe kompleksitetin e shoqërisë tregtare.*
- *Kryetari duhet ta përdorë procesin e vlerësimit për të marrë të dhëna mbi efektivitetin e drejtimit që i bën këshillit.*
- *Vlerësimi në grup, duhet të shikojë se si funksionon këshilli si një organ kolektiv vendimmarrës.*
- *Vlerësimi individual duhet të synojë të tregojë nëse secili anëtar i këshillit vazhdon apo jo të kontribuojë me efektivitet dhe të dëshmojë angazhimin për rolin që kryen (duke përfshirë edhe angazhimin kohor).*
- *Kryetari duhet të veprojë lidhur me rezultatet e vlerësimit përmes evidentimit të pikave të forta dhe trajtimit të pikave të dobëta të këshillit dhe, sipas rastit, duke propozuar emërimin e anëtarëve të rinj në këshill apo duke kërkuar dorëheqjen e anëtarëve të këshillit.*
- *Vëmendje e veçantë i duhet treguar edhe vlerësimit të bashkëpunimit të këshillit si i tërë, me ekipin administrues të shoqërisë tregtare.*

Shënime për Parimin 13:

- *Disa prej pyetjeve kyçe, të cilave duhet t'u japë përgjigje vlerësimi i punës, janë:*
 - A është e duhur shpërndarja e pushtetit brenda këshillit?
 - A ka oponencë të mjaftueshme ndaj administratorëve gjatë mbledhjeve të këshillit?
 - A e ka këshilli, drejtpeshimin e duhur ndërmjet njohurive prej eksperti dhe pavarësisë?
 - A i kryen si duhet detyrat këshilli? A e vendosin orientimin e përgjithshëm (udhëheqje dhe këshillim për strategjinë) anëtarët e këshillit dhe a e monitorojnë shoqërinë tregtare (kontroll dhe menaxhim risku) dhe drejtuesit e saj?
 - A i kushtojnë kohë dhe punë të mjaftueshme anëtarët e këshillit shoqërisë tregtare dhe rolit që kanë në këshill?
 - A kanë mundësi të mjaftueshme shikimi të informacionit dhe përdorimit të këshillimit anëtarët e këshillit?
 - A angazhohet mjaftueshëm këshilli, me aksionarët dhe grupet kyçe të interesit?
 - A ka faktorë vetjakë të cilët mund t'i pengojnë anëtarët e veçantë të këshillit nga përmbushja e detyrave, në mënyrë të pavarur dhe objektive?

Parimi 14: Këshilli duhet të paraqesë një analizë vlerësuese të ekuilibruar dhe të kuptueshme, të gjendjes dhe të ardhmes së shoqërisë tregtare, për grupet e interesit, dhe të krijojë një program të përshtatshëm për angazhimin e grupeve të interesit.

Pikat kyçe:

- **Këshilli duhet të publikojë një raport vjetor** i cili t'u përshtatet nevojave të aksionarëve dhe grupeve të tjera të interesit, duke përfshirë edhe punëmarrësit, kreditorët dhe publikun e gjerë.

Shënime për Parimin 14:

- *Raportet vjetore mund të përfshijnë informacion për këto çështje të aktivitetit:*
 - Të dhëna financiare
 - Një shpjegim të modelit tregtar të shoqërisë tregtare, dhe të vizionit dhe vlerave të saj
 - Një përmbledhje të strategjisë tregtare të shoqërisë tregtare dhe të risqeve të mundshme që e shoqërojnë këtë strategji
 - Një shqyrtim të aktiviteteve dhe ecurisë së shoqërisë tregtare dhe një vlerësim të së ardhmes së mjedisit të biznesit
 - Një deklaratë të parimeve të drejtimit të brendshëm të shoqërisë tregtare dhe shkallën me të cilën e ka respektuar kodin specifik të drejtimit të brendshëm, duke dhënë edhe informacione të tjera shtesë për drejtimin e brendshëm, si për shembull:
 - Një shpjegim se si funksionon këshilli, duke përfshirë edhe një deklaratë të nivelit të lartë se cilat lloje të vendimeve merren nga këshilli dhe cilat vendime i janë deklaruar ekipit administrues të shoqërisë tregtare; numrin e mbledhjeve dhe pjesëmarrësve të këshillit.
 - Detaje të tilla si emri, datëlindja, arsimi dhe formimi profesional, puna kryesore, përvoja thelbësore në punë, data e zgjedhjes në këshillin e administrimit, nëse mban apo jo aksione të shoqërisë tregtare, të drejtat e mbështetura në sistemin kompensimit të shoqërisë tregtare për të gjithë anëtarët e këshillit, duke përfshirë edhe kryetarin, administratorin dhe anëtarët e komiteteve të këshillit (nëse ka), të anëtarëve jo administratorë të këshillit të cilët këshilli i ka caktuar si të pavarur, duke dhënë arsyet për vlerësimin sipas nevojës;
 - Emrat e të gjithë anëtarëve të këshillit, duke përfshirë kryetarin, administratorin e shoqërisë tregtare dhe kryetarët e anëtarët e komiteteve të këshillit (nëse ka)
 - Emrat e anëtarëve jo administratorë të këshillit të cilat këshilli i ka caktuar si të pavarur, me arsyet për vlerësimin sipas nevojës;
 - Detaje për mënyrën e kryerjes së vlerësimit të punës të këshillit, komiteteve dhe anëtarëve të tij.
 - Një përmbledhje të aktiviteteve dhe projekteve, me interes të veçantë për grupet e interesit.

Publikimi i regjestrave kryesorë financiarë në hapësirën në internet të shoqërisë tregtare, mund ta rrisë besimin e aksionarëve dhe të publikut të shoqëria tregtare.