

КОДЕКС  
ЗА КОРПОРАТИВНО УПРАВУВАЊЕ НА  
АКЦИОНЕРСКИТЕ ДРУШТВА КОТИРАНИ НА  
МАКЕДОНСКА БЕРЗА

*Кодексот за корпоративно управување на акционерските друштва котирани на Македонска берза е заеднички проект на Македонската берза и Комисијата за хартии од вредност на Република Северна Македонија, реализиран со поддршка од страна на Европската банка за обнова и развој и странските и локалните консултанти ангажирани од нејзина страна.*

## СОДРЖИНА

ВОВЕД.....	6
ДЕЛ 1: ПРАВА НА АКЦИОНЕРИТЕ И ОДНОСИ СО АКЦИОНЕРИТЕ .....	9
Цел.....	9
Принципи, Одредби и Препораки .....	9
Права на акционерите .....	9
Собрание на акционери .....	9
Комуникација со Акционерите .....	10
ДЕЛ 2: НАДЗОРЕН ОДБОР .....	12
Цел.....	12
Принципи, Одредби и Препораки .....	12
Задачи на надзорниот одбор и односи со управниот одбор.....	12
Работа на надзорниот одбор .....	13
Претседател на надзорниот одбор.....	13
Состав на надзорниот одбор.....	14
Постапка за избор на членови на надзорен одбор.....	15
Комисии на одборот .....	15
Оцена (евалуација) на надзорниот одбор .....	16
Поддршка на надзорниот одбор .....	17
Награда на членовите на надзорниот одбор.....	18
ДЕЛ 3: УПРАВЕН ОДБОР .....	19
Цел.....	19
Принципи, Одредби и Препораки .....	19
Задачи на управниот одбор .....	19
Состав и работење на управниот одбор .....	19
Наградување на управниот одбор.....	20
ДЕЛ 4: СУДИР НА ИНТЕРЕСИ .....	21
Цел.....	21
Принципи, Одредби и Препораки .....	21
ДЕЛ 5: РИЗИК И КОНТРОЛА .....	23
Цел.....	23
Принципи, Одредби и Препораки .....	23
Системи на управување со ризици .....	23
Внатрешна ревизија .....	23
Заштитено пријавување.....	24

Надворешна ревизија .....	24
ДЕЛ 6: ЗАСЕГНАТИ ЛИЦА, ОДРЖЛИВОСТ И ПРАШАЊА ОД ОПШТЕСТВЕН ИНТЕРЕС .....	26
Цел .....	26
Принципи, Одредби и Препораки .....	26
Засегнати лица .....	26
Одржливост и прашања од општествен интерес .....	26
ДЕЛ 7: ТРАНСПАРЕНТНОСТ И ОБЈАВУВАЊЕ .....	28
Цел .....	28
Принципи, Одредби и Препораки .....	28
Обелоденување на информации во јавност .....	28
Прилог А: ТОЛКУВАЊЕ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ТЕРМИНИ .....	30
Прилог Б: ПРИМЕНА НА КОДЕКСОТ ОД СТРАНА НА ДРУШТВАТА СО ЕДНОСТЕПЕН СИСТЕМ НА УПРАВУВАЊЕ .....	34



**Иван Штеријев**  
Главен извршен директор  
Македонска берза

#### Почитувани,

Со големо задоволство Ви го претставуваме новиот Кодекс за корпоративно управување на акционерските друштва котирали на Македонската берза. Со реализацијата на овој значаен проект не само што се заменува досега важечкиот кодекс донесен пред повеќе години, туку и преку направените измени на Правилата за котација на Берзата, се рedefинира и се зголемува опфатот на котирали друштва на коишто истиот се однесува. Новиот Кодекс ги пресликува најдобрите меѓународни практики на корпоративно управување и за котиралиите друштва ќе претставуваат патоказ за градење на добра корпоративна репутација и одржлив развој на долг рок.

Кодексот, иако формално е документ кој го носи Берзата, е стратешко сидро за целиот наш пазар на хартии од вредност. Оттука, неговото донесување беше заеднички проект на Македонската берза и Комисијата за хартии од вредност на Република Северна Македонија, со голема поддршка од страна на Европската банка за обнова и развој и извонредните странски и локални консултанти кои преку неа беа ангажирани. Воедно, Кодексот беше предмет на сеопфатна јавна расправа што донесе конструктивна дискусија со котиралиите друштва за чии издржани предлози и сугестии сме многу благодарни.

Примената на принципите на добро корпоративно управување е значајно скалило напред за секоја котирана компанија, повисоко од вообичаеното применување на законската регулатива и правилата на Берзата, особено доколку ја имаме предвид генезата на берзанската котација на македонскиот пазар на хартии од вредност. Поради ова, Берзата секогаш ја потенцира потребата од континуирано промовирање на концептот на добро корпоративно управување пред котиралиите друштва и укажува на неспорниот бенефит што друштвата би го имале од поголемата транспарентност во нивното работење, од правилна балансираност во односите и позициите на органите на управување и надзор, преку надминување на информациската асиметрија помеѓу доминантниот сопственик во компанијата и другите акционери и инвеститори, до воспоставување на механизми за идентификување и управување со ризиците и грижата за животната средина и прашањата од општествен интерес. Донесувањето на овој Кодекс и неговата идна примена од страна на котиралиите акционерски друштва е во насока на исполнување на овие значајни цели. И овој нов пат нема да биде лесен и брз, но сите предизвикувачки свиоци мора да ги поминеме заедно!

Се надеваме дека донесувањето на Кодексот ќе најде на позитивна реакција од страна и на издавачите и на инвеститорите. Посакуваме котиралиите друштва да ги идентификуваат правилните вредности, однесувањата, професионалните искуства и знаења што ќе придонесат за подобро и поуспешно водење на нивниот бизнис и истовремено градење на односи на доверба и грижа за интересите на акционерите, засегнатите лица и пошироката заедница. Инвеститорите ќе го препознаат доброто корпоративно управување, а придобивките од тоа ќе бидат добредојдени за нашиот пазар на хартии од вредност и за општеството во целина.



Mr.Sc. Nora Aliti  
Претседател

Комисија за хартии од вредност на РСМ

Почитувани,

Со Кодексот за корпоративно управување, Комисијата за хартии од вредност и Македонската берза, со поддршка на ЕБРД демонстриравме непоколеблива заложба за унапредување на доброто корпоративно управување и за зајакнување на довербата на јавноста во институциите и чинителите на пазарот на капитал. Довербата е есенција на пазарот и тоа можеби најточно се отсликува со поговорот која вели – “довербата доаѓа пеш, но си заминува на коњ”.

Гледано низ призмата на пазарот, Кодексот за корпоративно управување е механизам за понатамошен негов развој преку промовирање на принципите на деловна транспарентност и подигнување на нивото на заштита на акционерите со нови пофлексибилни системи за ефикасно управување со компаниите.

Воспоставивме систем за примена на балансирана комбинација на закон и кодекс, на начин што ги опфативме сите значајни прашања на корпоративното управување. Овој баланс на “меки” норми кои ги дополнуваат законските норми обезбедува рамнотежа помеѓу поттикнувањето на растот и обезбедувањето соодветно ниво на заштита на инвеститорите.

Начелата и принципите кои гравитираат во Кодексот многу брзо ќе бидат прифатени како норми и стандарди, природно обврзувачки за котираните компании, во таква мера што не треба да бидат завладеани со репресивните мерки предвидени со законот, туку ќе владеат како регулаторни промени кои ја создаваат најдобрата пракса, што е во функција на растот и на развојот на компаниите.

### Цел на Кодексот

Целта на Кодексот е да промовира ефикасно и ефективно управување и отчетност кај котираните друштва.

Кодексот се однесува на друштвата чиј акции котираат на Официјалниот пазар на Македонска берза на хартии од вредност АД Скопје (“Македонска берза”, “Берзата”) коишто ги исполнуваат условите утврдени во член 42-а од Правилата за котација на Берзата. Овие друштва треба на годишно ниво да известуваат за тоа дали ги применуваат најдобрите практики пропишани во овој Кодекс. Условите коишто котираните друштва треба да ги исполнат се поврзани со нивната пазарна капитализација, процентот на распространетост јавноста на акциите на друштвото, ликвидноста на акциите на друштвото на пазарот и бројот на акционерите што друштвото ги има.

Котираните друштва коишто не ги исполнуваат условите предвидени во член 42-а од Правилата за котација може да одлучат на доброволна основа да го применуваат Кодексот на начин предвиден во Правилата за котација на Берзата.

Кодексот ги одразува промените во домашната законска регулатива и развојот на најдобрите меѓународни практики на корпоративно управување што се случија од донесувањето на досега важечкиот Кодекс на акционерските друштва котирани на Берзата во 2006 година. Со Кодексот се утврдуваат стандарди на корпоративно управување што се споредливи со таквите стандарди предвидени во други европски држави кои имаат пазар на хартии од вредност со слична големина и структура како македонскиот пазар за хартии од вредност.

Како и кодексите во други европски земји, така и овој Кодекс се применува според принципот „примени или појасни зошто не си применил“. Ваквиот пристап подразбира дека примената на одредбите пропишани во Кодексот не е задолжителна за котираните друштва. Друштвата можат да не применат некоја одредба од Кодексот во случаи каде што постојат оправдани причини за тоа, на пример, доколку таквата одредба не одговара на големината или потребите на друштвото. Сепак, во таквите случаи, друштвата се должни да дадат објаснување зошто конкретната одредба не можела да биде применета.

Пристапот „примени или појасни зошто не си применил“, им дава флексибилност на друштвата при одлучувањето кои практики од Кодексот да ги применат, со цел да обезбедат ефикасност и ефективност во управувањето, и времето за кое би требало да се спроведат било какви промени во нивните постојните практики на работење на друштвото.

### Придобивки од примена на Кодексот

Целта на ефективно и ефикасно управување е да ги подобри изгледите за долгорочен успех на друштвото, како и да го подобри работењето на друштвото на повеќе начини.

Обезбедувањето на потребните знаења, искуство и објективност на членовите на Надзорниот и Управниот одбор за извршување на нивните функции, придонесува во подобрување на начинот на кој друштвото ја развива својата стратегија и начинот на кој се надгледува неговото работење.

Силни системи на контрола можат да му помогнат на друштвото да избегне непотребни ризици и да ја зголеми сигурноста на информациите што ги користат неговите органи на управување и акционерите кога донесуваат одлуки.

Ако друштвото транспарентно ги објавува своите политики и деловни резултати, ако инсистира на етичко однесување на сите нивоа во друштвото и ако го зема предвид влијанието на своите активности врз животната средина и пошироката заедница, тогаш се подобруваат и изгледите да ја стекне довербата од сите засегнати лица.

Повисоките стандарди на корпоративното управување се од корист не само за самите акционерски друштва, туку и за македонската економија во целина, со оглед на тоа што се создаваат работни места и се зголемува довербата кај домашните и странски инвеститори за инвестирање во македонскиот пазар на хартии од вредност.

Поради овие причини, Берзата ги охрабрува котирали друштва во принципите и практиките пропишани во Кодексот да гледаат како на можност да ги подобрат своите резултати на долг рок, со што на инвеститорите и другите засегнати лица ќе им се покаже дека се друштва на кои може да им се даде доверба.

### **Структурата на Кодексот**

Овој Кодекс е поделен на седум глави, при што секоја се однесува на различен аспект на структурата, системите и процеси на управувањето на друштвата. Тие опфаќаат: права на акционерите и односи со акционерите; надзорен одбор; управен одбор; судир на интереси; ризик и контрола; засегнати лица, одржливост и прашања од општествен интерес; и транспарентност и објавување.

Овие глави понатаму се поделени на Цели, Принципи и Одредби.

- Целта опишува зошто прашањата опфатени во главата се важни за ефективно управување. Тие се вклучени само за да се даде контекст за Принципите и Одредбите, и друштвата немаат обврска да постапуваат или да известуваат за истите.
- Принципите ги опишуваат целите кои друштвата треба да настојуваат да ги постигнат. Друштвата треба да се погрижат нивната структура, системи и процеси на корпоративно управување да ги исполнуваат овие цели.
- Одредбите утврдуваат практики коишто, доколку се следат, им овозможуваат на друштвата да ги исполнат целите утврдени во Принципите. Друштвата или треба да се усогласат со одредбата од Кодексот или треба да појаснат зошто не го сториле тоа.

Покрај тоа, некои делови од Кодексот содржат и Препораки. Тие утврдуваат дополнителни добри практики што друштвата се охрабруваат да ги усвојат на доброволна основа. Друштвата немаат обврска да известат дали постапиле според Препораките или не.

### **Како функционира пристапот ‘примени или појасни зошто не си применил’**

Кодексот се применува според пристапот ‘примени или појасни зошто не си применил’. Овој пристап дава одредена доза на флексибилност за друштвата во поглед на примената на добрите практики што овој Кодекс ги предвидува.

Иако се смета дека практиките предвидени во Кодексот ќе бидат соодветни за повеќето котирали друштва, сепак, можно е да има околности кога некоја практика или практики се несоодветни за примена според оценка на некое друштво. Исто така, за очекување е дека и



кога друштвата ќе одлучат да усвојат нови практики утврдени и/или препорачани во новиот Кодекс, ќе им треба определено време да го сторат тоа, особено таму каде што ќе бидат потребни измени во органите на управување или каде што би имало финансиски или други импликации за друштвата. Во такви околности, друштвата можат времено или трајно да изберат да не ги применат тие практики.

Доколку друштво одлучи да не примени некоја Одредба од Кодексот тоа ќе треба:

- да појасни зошто истата не ја применува односно во која мера не ја применува, посочувајќи ги конкретните причини и околности за тоа;
- да ги опише дејствијата што ги презело наместо да ја примени Одредбата од Кодексот за да ја постигне целта утврдена во соодветниот Принцип од Кодексот; и
- доколку друштвото има намера да ја примени Одредбата од Кодексот во иднина, да наведе кога очекува да започне со примена на таа Одредба.

### **Известување за примена на Кодексот**

Друштвата кои ги исполнуваат условите од Правилата за котација на Берзата за примена на Кодексот мора да поднесат изјава за примена на Кодексот во рамките на годишниот извештај за работа на друштвото, чија содржина е пропишана во Правилата за котација.

Воедно, друштвата треба да ги пополнат прашалниците дадени во Прилог В на овој Кодекс, од кои едниот ги содржи сите одредби за чија примена треба да се извести според пристапот „примени или појасни зошто не си применил“, а другиот ги содржи информациите кои друштвата треба да ги објават согласно овој Кодекс. Друштвата треба да ги објават прашалниците на својата интернет страница и преку апликацијата СЕИ-Нет на Берзата, во роковите за објава на годишниот извештај за работењето на друштвото предвидени во Правилата за котација.

Органот на управување има задача да го надгледува комплетирањето на прашалниците и да обезбеди јасно објаснување на причините во случај на неприменување на некои одредби од Кодексот.

### **Поврзаност со законот и Правилата за котација на Берзата**

Некои одредби од Кодексот се преклопуваат со задолжителните законски одредби (особено, некои делови од Законот за трговските друштва) и/или Правилата за котација на Берзата. Во повеќето од овие случаи, одредбите во Кодексот се или подетални или поставуваат повисоки стандарди од соодветните задолжителни норми. Затоа, усогласеноста со законот или Правилата за котација, иако е неопходна, може сама по себе да не е доволна да се постигне усогласеност и со одредбите на Кодексот. Исто така, примената на Кодексот не ги ослободува друштвата од обврската за почитување на законот или Правилата за котација.

### **Како треба да се примени Кодексот во друштвата со едностепен систем на управување**

Кодексот е напишан, односно употребувана е терминологија која се однесува на друштва со двостепен систем на управување (т.е. друштва кои имаат надзорен одбор и управен одбор). Поради ова, во Прилог Б на овој Кодекс се содржани појаснувања како друштвата со едностепен систем на управување (т.е. друштвата што имаат Одбор на директори) треба да ги применуваат Одредбите од Кодексот, кои ги заменуваат соодветните одредби кои се однесуваат на друштвата со двостепен систем на управување. Прилогот Б, исто така, содржи насоки за тоа како друштвата со едностепен систем на управување треба да ги толкуваат другите одредби на Кодексот.

## ДЕЛ 1: ПРАВА НА АКЦИОНЕРИТЕ И ОДНОСИ СО АКЦИОНЕРИТЕ

### Цел

Членовите на надзорниот и управниот одбор имаат законска должност да постапуваат во најдобар интерес на друштвото и сите акционери. Оттука, важно е да се обезбеди почитување на правата на сите акционери без оглед на бројот на нивните акции во друштвото, како и да им се даде можност сите акционери да ги искажат своите ставови и да гласаат на собранието на акционери и можност да се вклучат во дискусија со друштвото.

### Принципи, Одредби и Препораки

#### Права на акционерите

**Друштвото ги признава и почитува сите законски загарантирани права на акционерите и воспоставува ефикасни механизми за заштита на правата на акционерите со своите внатрешни акти. Сите акционери кои имаат акции од ист род и класа под еднакви услови имаат еднаков третман.**

- 1.1 На веб-страницата на друштвото има посебен дел каде што се достапни информациите кои ги опишуваат правата содржани во секој род и класа на акции и каде што се објавени статутот на друштвото и други внатрешни акти кои ги уредуваат правата на акционерите.
- 1.2 Доколку друштвото издало акции кои не даваат право на глас или акции со ограничено право на глас, друштвото веднаш на својата веб страница ги објавува и сите релевантни информации за содржината на сите права кои ги даваат таквите акции.
- 1.3 Друштвото, во својот статут или други внатрешни акти, ја пропишува постапката и начинот на остварување на правото на увид во оние акти и други документи на друштвото во кои во согласност со закон секој акционер има право на увид. Во случај кога друштвото го ограничува правото на увид во актите и документи за да се зачува доверливоста во работењето или деловните интереси, за истото ќе му биде дадено објаснување на акционерот кој побарал увид.

#### Собрание на акционери

**Секој акционер има право да учествува и да гласа на собранието на акционери, лично или преку полномошник. Друштвото нема да поставува никакви дополнителни барања и услови за учество и гласање на собранието на акционери, освен оние што се предвидени со закон.**

- 1.4 Друштвото, на својата веб-страница, ги објавува потребните информации во врска со датумот, местото и дневниот ред на собранието на акционери, како и сите други материјали кои се поврзани со седницата на собранието на акционери, во согласност со закон и Правилата за котација.
- 1.5 Секоја одлука која треба да биде донесена од страна на акционерите ќе содржи образложение на причините поради кои друштвото ја предложило одлуката.
- 1.6 Друштвото одржува собрание на акционери во време и на место што овозможува да се сведат на минимум трошоците и потешкотиите на кои би биле изложени неговите акционери за да можат да учествуваат на седницата.

- 1.7 Друштвото обелоденува дали акционерите имаат можност да учествуваат и да гласаат на собранието по пат на електронски средства или со кореспонденција, а не со лично присуство, и ги соопштува деталите околу начинот на таквото учество и гласање.
- 1.8 Друштвото им дава можност акционерите да гласаат преку полномошник. Друштвото ја објавува постапката за гласање преку полномошник на својата веб-страница, вклучувајќи го образецот за давање на полномошно и информација за даденото полномошно, како во писмена, така и во електронска форма, адресата на која треба да бидат испратени полномошната и рокот за доставување на полномошната и информациите за дадените полномошна. Друштвото нема да поставува никакви барања и услови за давање на полномошно и гласање преку полномошник, освен оние кои се утврдени со закон.
- 1.9 Друштвото, во своите внатрешни акти, го уредува начинот на предлагање на точки на дневниот ред, поставување прашања и предлагање на одлуки од страна на акционерите, во согласност со законските одредби. Друштвото ги објавува овие акти на својата веб-страница.
- 1.10 Друштвото дозволува акционерите да поставуваат прашања за секоја точка од дневниот ред пред одржувањето на собранието на акционери, при што, доколку е можно, овие прашања треба да бидат одговорени на самата седница на собрание на акционери.
- 1.11 За време на седницата на собранието на акционери, друштвото ќе одвои доволно време за поставување на прашања од акционерите. Друштвото води сметка да бидат присутни на членовите на надзорниот и управниот одбор, вклучувајќи ги и претседателите на двата одбори, како и овластениот надворешен ревизор за да одговорот на прашањата поставени од акционерите.
- 1.12 Донесените одлуки и одговорите на прашањата поставени за време или пред одржување на седницата на собранието на акционери се објавуваат на веб-страницата на друштвото и треба да бидат достапни на истата во период од најмалку пет години.

## Препораки

Доколку друштвото има акционери кои се странски лица, треба да ја разгледа можноста да ги обезбеди сите информации во врска со собранието на акционери и на англиски јазик. Доколку смета дека е соодветно, друштвото може, исто така, да ги обезбеди информациите во врска со собранието на акционери и на друг јазик.

Друштвото треба да ја разгледа можноста за објавување на целосниот записник од седницата на собранието на акционери на својата веб-страница за да може со содржината на истиот да се запознаат акционерите кои не биле присутни на седницата на собрание на акционери.

## Комуникација со Акционерите

**Надзорниот и управниот одбор треба да обезбедат сите акционери и потенцијални инвеститори да имаат можност да комуницираат со друштвото во текот на целата година, а не само на собранието на акционери.**

- 1.13 Друштвото користи средства за комуникација како што се веб-страници, електронска пошта, теле-конференција и видео-конференција, како начини за полесна комуникација со своите акционери.
- 1.14 Покрај собранието на акционери, друштвото организира дополнителни настани за да ги информира постоечките и потенцијални инвеститори за своето работење, особено кога има потреба од дополнително објаснување на резултатите на друштвото објавени во полугодишните и годишните извештаи на друштвото.
- 1.15 Друштвото именува лице кое е одговорно да обезбеди навремен и соодветен одговор на прашањата или да дава информации на акционерите и инвеститорите. Друштвото треба да се погрижи да има соодветна постапка за упатување на овие прашања до надзорниот и управниот одбор, во ситуациите кога тоа е соодветно. Податоците за ова лице, неговата адреса за електронска пошта и телефонски број се објавуваат на веб-страницата на друштвото.

## ДЕЛ 2: НАДЗОРЕН ОДБОР

### Цел

Освен улогата да врши избор и надзор на работата на управниот одбор, надзорниот одбор, исто така, може да биде и извор на насоки и совети. Членовите на надзорниот одбор најчесто имаат специфично знаење и искуство и со својата експертиза и непристрасност во дискусиите може да придонесат за стратешката насока на друштвото. На тој начин, може да се обезбеди двата одбори да ја исполнуваат својата должност да дејствуваат во најдобар интерес на друштвото.

Од друга страна, надзорниот одбор треба да му дава целосна поддршка на управниот одбор, без притоа да навлегува во оперативното управување на друштвото на дневно ниво.

За да може да ја врши оваа своја улога, важно е надзорниот одбор да ги има потребните знаења, вештини, искуство и поддршка, и потребно е некои од неговите членовите да бидат независни од менаџментот и од мнозинските акционери во друштвото.

### Принципи, Одредби и Препораки

#### Задачи на надзорниот одбор и односи со управниот одбор

Надзорниот одбор го надгледува работењето на друштвото и му дава стратешки насоки во текот на целата деловна година и врши надзор на органот на управување на друштвото. Надзорниот одбор дејствува во интерес на друштвото, но, исто така, води сметка и за интересите на сите акционери и другите засегнати лица.

Надзорниот одбор е постојано во комуникација и соработува со управниот одбор во најдобар интерес на друштвото и во согласност со законите и внатрешните акти на друштвото.

- 2.1 Внатрешните акти на друштвото треба јасно да ги утврдат овластувањата и одговорностите на надзорниот и управниот одбор, во согласност со законот, како и структурата, системите и процесите на управување врз основа на кои двата одбори соработуваат. Внатрешните акти се достапни на веб-страницата на друштвото.
- 2.2 Во статутот и внатрешните акти на друштвото се утврдува за кои одлуки на управниот одбор ќе биде потребно претходно одобрение од страна на надзорниот одбор и за кои одлуки треба управниот одбор да се советува со надзорниот одбор. За значајни одлуки кои се однесуваат на стратегијата или на расходите на друштвото, како и за одлуките што можат да ја зголемат изложеноста на ризик на друштвото или значително да влијаат на неговите акционери или засегнати лица, е потребно е претходно одобрение од надзорниот одбор.
- 2.3 Надзорниот одбор ги поканува членовите на управниот одбор да присуствуваат на состаноците на надзорниот одбор, освен ако нивното присуство може да влијае на способноста на надзорниот одбор независно да донесува одлуки. Членовите на управниот одбор нема да бидат присутни кога надзорниот одбор расправа за нивното работење и награда.

#### Препорака

Покрај посебните задачи утврдени во законот и во другите одредби во овој Кодекс, одговорностите на надзорниот одбор вообичаено треба да вклучуваат: одобрување на стратегијата, деловниот план и буџетот; одобрување и надгледување а спроведувањето на главните политики на друштвото; и надгледување и оцена (евалуација) на работата на управниот одбор.

## Работа на надзорниот одбор

**Надзорниот одбор постапува со должно внимание и совесност. Членовите на надзорниот одбор треба да посветат доволно време за извршување на својата функција за да може да ги исполнат своите должности во друштвото.**

- 2.4 Надзорниот одбор донесува деловник за работа со кој се уредува најмалку следново:
  - а. начинот на свикување состаноци на надзорниот одбор и доставување материјали до неговите членови;
  - б. начинот на гласање и донесување одлуки;
  - в. распоредот на одржување на состаноци на надзорниот одбор;
  - г. улогата и овластувањата на претседателот на надзорниот одбор, комисиите на надзорниот одбор и корпоративниот секретар;
  - д. детални критериуми за идентификување и решавање на судир на интереси помеѓу членовите на надзорниот одбор и друштвото.
- 2.5 Надзорниот одбор одржува состаноци најмалку четири пати годишно во согласност со закон. Во Годишниот извештај се наведува колку состаноци се одржани и на колку од состаноците присуствувал секој член на надзорниот одбор.
- 2.6 За да можат членовите на надзорниот одбор да посветат доволно време на своите должности, бројот на денови за којшто се очекува секој од членовите на надзорниот одбор да биде достапен ќе биде утврден пред нивниот избор. Информација за членство во органи на управување во други друштва се објавува кога кандидатот за член на одборот се предлага за избор од страна на собранието на акционери.

## Претседател на надзорниот одбор

**Надзорниот одбор има претседател кој е одговорен да обезбеди правилно работење на надзорниот одбор. Претседателот не може самостојно да донесува одлуки во име на надзорниот одбор.**

- 2.7 Надзорниот одбор го избира својот претседател со просто мнозинство гласови. Претседателот се избира поради неговото знаење, искуство, вештини и способност за организација, управување и решавање на конфликти.
- 2.8 Претседател на надзорниот одбор не може да биде лице кое било член на управниот одбор на друштвото најмалку две години пред неговиот избор. Доколку претседателот на надзорниот одбор не е независен член, еден од независните членови на надзорниот одбор се именува за заменик претседател.
- 2.9 Должностите и одговорностите на претседателот на надзорниот одбор се утврдени во деловникот за работа на надзорниот одбор, во кој ќе биде определено дека истиот, во најмала мера:
  - а. ја надгледува работата на надзорниот одбор и неговите комисии;
  - б. го утврдува дневниот ред на состаноците на надзорниот одбор, ги свикува и претседава со состаноците;
  - в. се грижи членовите на надзорниот одбор да добиваат целосни и навремени информации за да тие имаат доволно време да се подготват и да донесат соодветни одлуки;

- г. се грижи членовите на надзорниот одбор да имаат доволно време за дискусија на состаноците пред да донесат одлуки;
- д. се грижи записникот од одржаните состаноци на надзорниот одбор да биде уредно составен;
- ѓ. ја иницира постапката за оцена на работата на надзорниот одбор; и
- е. врши други должности утврдени во законот.

## Состав на надзорниот одбор

**Членовите на надзорниот одбор треба заедно да имаат потребно ниво на професионално знаење, искуство и опсег на вештини за да овозможат ефикасно донесување одлуки и вршење надзор, имајќи ги предвид големината на друштвото и другите посебни карактеристики. При определување на состав на надзорниот одбор, исто така, се води сметка за еднаквата застапеност и инклузивност во однос на полот, возраста, образованието, етничка припадност и другите лични карактеристики на членовите.**

- 2.10 Надзорниот одбор е составен од соодветен број членови за да обезбеди дека и надзорниот одбор и неговите комисии ќе имаат доволно ресурси за ефективно извршување на нивните доделени задачи.
- 2.11 Надзорниот одбор, или комисијата за избор и именување, доколку истата е формирана, најмалку еднаш годишно го разгледува составот на одборот и неговите комисии од аспект на знаењето, квалификациите, вештините и искуството што членовите поединечно и заедно ги поседуваат за успешно извршување на нивните функции (т.н. „профил на одборот“). Профилот на одборот се објавува на веб-страницата на друштвото.
- 2.12 За независен член на надзорниот одбор се смета лице кое ги исполнува критериумите утврдени во законот, и кое дополнително:
  - а. е член на надзорниот одбор помалку од 12 години;
  - б. не е член на потесното семејство на лице кое во последните пет години било член на управниот одбор на друштвото;
  - в. не е поврзано со друштво кое дава консултантски услуги на друштвото или на негови поврзани друштва;
  - г. не е значаен клиент или добавувач на друштвото, или на негово поврзано друштво, и не е лице поврзано со значаен клиент или добавувач на друштвото или неговите поврзани друштва;
  - д. не е член на орган на управување на непрофитна организација што добила значително финансирање од друштвото или од неговите поврзани друштва;
  - ѓ. во последните пет години, не било партнер или лице вработено во друштво за ревизија што вршело ревизија на друштвото или на неговите поврзани друштва.
- 2.13 Друштвото презема мерки за да обезбеди дека ќе има најмалку 30% жени членови на надзорниот и на управниот одбор до 2025 година. Годишниот извештај вклучува резиме на преземените активности за исполнување на оваа цел.

## Препораки

За да се обезбеди надзорниот одбор да поседува доволно стручност и независност, се препорачува најмалку една третина од членовите да бидат независни членови, чии вештини и искуство одговараат на оние утврдени во профилот на одборот.

Друштвото прави проценка дали за потребите на надзорниот одбор е од корист еден или повеќе членови да имаат соодветни познавања за прашањата за животна средина и прашања од општествен интерес.

### Постапка за избор на членови на надзорен одбор

**Постапката за избор на кандидати за членови на надзорниот одбор е транспарентна и заснована на јасни и релевантни критериуми.**

- 2.14 При избор на потенцијални членови на надзорниот одбор, покрај оние што се утврдени во закон, се земаат предвид и следниве критериуми:
  - а. поседување личен интегритет и етика;
  - б. поседување професионално искуство и знаење што е релевантно за дејноста на друштвото и неговата функција; и
  - в. способноста и достапноста за активно и конструктивно учество во дискусиите и одлучувањето на надзорниот одбор.
- 2.15 Комисијата за избор и именување, или надзорниот одбор доколку истата не е формирана, треба да потврди дека кандидатот ги исполнува бараните услови утврдени во закон, внатрешните акти на друштвото и овој Кодекс, како и дали кандидатот се вклопува во профилот на одборот.
- 2.16 За да се овозможи собранието на акционери да го направи вистинскиот избор, покрај податоците утврдени во закон, на акционерите им се доставуваат следниве релевантни податоци за кандидатите предложени за членови на надзорниот одбор:
  - а. дали има судир на интереси помеѓу интересите на кандидатот и друштвото;
  - б. ако кандидатот е веќе член на надзорниот одбор, резиме на последната оцена (евалуација) на неговата работа;
  - в. за кандидатите кои се предложени од страна на надзорниот одбор за разлика од кандидатите кои се предложени од акционерите, се доставува и извештај на комисијата за избор и именување или, доколку истата не е формирана, на надзорниот одбор за извршената анализа и проверка на исполнетост на критериумите од страна на кандидатот, како и за усогласеност на неговата кандидатура со внатрешните акти и профилот на одборот, и оцена за тоа дали кандидатот се смета за независен.
- 2.17 За да се обезбеди континуитет и квалитет во функционирањето на надзорниот одбор, комисијата за избор и именување или надзорниот одбор (доколку истата не е формирана), изготвува план за сукцесија на надзорниот одбор, што ќе биде вклучен во годишниот извештај.

### Комисии на одборот

**Надзорниот одбор формира комисии кои му помагаат во извршувањето на неговите задачи и се грижи тие да имаат состав и ресурси потребни за ефективно извршување на нивната улога.**

- 2.18 Надзорниот одбор формира комисија за ревизија која има одговорност да врши надзор на управувањето со ризиците на друштвото и внатрешната контрола, финансиското известување и работата на надворешниот ревизор.
- 2.19 Ако помалку од половина од членовите на надзорниот одбор се независни, надзорниот одбор формира комисија за избор и именување за да го надгледува изборот и именувањето на членовите на надзорниот одбор, како и комисија за



надоместоци и награди која ќе врши надзор наградувањето на членовите на управниот одбор. Функциите на овие две комисији може да се комбинираат. Ако повеќе од половина од членовите на надзорниот одбор се независни, надзорниот одбор може самостојно да ги извршува овие функции.

- 2.20 Надзорниот одбор донесува правила за работа за секоја комисија. Во правилата за работа ќе се наведат задачите и функциите на секоја комисија, нејзиниот состав и начинот на кој ги извршува своите задачи и функции. Правилата за работа треба да се достапни на веб - страницата на друштвото.
- 2.21 Секоја комисија ќе има најмалку три членови. Мнозинството членови на секоја комисија мора да го сочинуваат членовите на надзорниот одбор, и најмалку една третина од нив треба да се независни.
- 2.22 Надворешни членови се именуваат во комисија само доколку членовите на надзорниот одбор не поседуваат потребни вештини или искуство. Сите надворешни членови треба да имаат соодветна експертиза, да бидат независни и од друштвото и од неговиот управен одбор и да немаат судир на интереси според критериумите што се применуваат за членовите на надзорниот одбор.
- 2.23 После секој состанок на комисијата, се доставува писмен или усмен извештај за заклучоците од состанок до надзорниот одбор, кој се разгледува на првиот нареден состанок на надзорниот одбор.
- 2.24 Надзорниот одбор дава информација за комисиите во годишниот извештај на друштвото, вклучувајќи го нивниот состав и активности, бројот на одржани состаноци и присуството на секој член на комисијата на состаноците, како и главните прашања за кои се дискутирало.

### Оцена (евалуација) на надзорниот одбор

Надзорниот одбор годишно ја оценува својата работа, состав, потенцијалниот судир на интереси на поединечните членови, како и односот и соработката со органот на управување. Работата на поединечните членови на надзорниот одбор и на комисиите на надзорниот одбор, исто така, се предмет на оцена. Врз основа на резултатите од оцената, доколку е потребно, надзорниот одбор донесува мерки за подобрување на неговата работа.

- 2.25 Најмалку еднаш годишно, надзорниот одбор, комисијата за избор и именување или надворешен консултант специјализиран за корпоративно управување, го оценуваат следново:
  - а. работењето, ангажманот, преземените активности и резултатите на надзорниот одбор како колективно тело, како и на комисиите на надзорниот одбор;
  - б. составот на надзорниот одбор и дали преку таквиот состав се обезбедуваат потребните знаења, искуства, вештини и еднаква застапеност утврдени во профилот на одбор;
  - в. ефективност на претседателот на надзорниот одбор и придонесот на од секој член на одборот во работата на надзорниот одбор;
  - г. работната атмосфера во одборот, вклучувајќи и тоа дали поединечните членови на надзорниот одбор се во можност да ги искажат своите ставови и да ги решат меѓусебните недоразбирања;
  - д. поддршката дадена на надзорниот одбор, вклучувајќи ја работата на корпоративниот секретар и квалитетот и навременоста на добиените материјали;
  - ѓ. квалитетот на комуникација и соработката помеѓу надзорниот одбор и управниот одбор; и

е. постоењето на околности поврзани со поединечните членови на надзорниот одбор поради кои може да дојде до судир на интереси и да се загрози нивната независност.

## Поддршка на надзорниот одбор

**Друштвото води сметка надзорниот одбор и комисиите да бидат целосно, точно и навремено информирани за состојбата и работењето на друштвото.**

- 2.26 Сите материјали што се потребни за состанок на надзорниот одбор или на комисија на надзорниот одбор, им се доставуваат на сите членови на надзорниот одбор, односно на сите членови на комисијата, најмалку пет дена пред состанокот, освен во исклучителни ситуации кога поради итност на прашањата кои треба да бидат разгледани, материјалите може да се достават во пократок временски период.
- 2.27 Управниот одбор поднесува извештај до надзорниот одбор најмалку квартално, во согласност со законот, за работењето на друштвото, финансиската состојба, неговите главни финансиски и нефинансиски ризици, резултатите од преземените активности за прашања поврзани со акционерите и другите засегнати лица, и сите други прашања утврдени со внатрешните акти. Двата одбори ја утврдуваат формата и зачестеноста на овие извештаи.
- 2.28 Друштвото обезбедува обука на новите членови на надзорниот одбор за успешно воведување во нивните должности. Друштвото организира континуирана обука и едукација за сите членови на надзорниот одбор, вклучувајќи и обука за прашањата утврдени во профилот на одборот за кои одборот треба да има соодветно знаење.

**Друштвото назначува корпоративен секретар кој му помага на Надзорниот одбор за да обезбеди негово ефективно работење и кој е одговорен за спроведување и подобрување на практиките на корпоративно управување на друштвото.**

- 2.29 Улогата на корпоративниот секретар е:
- а. да обезбеди организациска и професионална поддршка на претседателот, надзорниот одбор, и на комисиите;
  - б. да го советува надзорниот одбор и комисиите за нивните одговорности и законските обврски;
  - в. да присуствува и да води записник на состаноците на надзорниот одбор и на комисиите;
  - г. да обезбеди правилно спроведување на постапките утврдени во деловникот за работа;
  - д. да му помага на надзорниот одбор и, доколку тоа од него се побара, на управниот одбор, со цел да се подобри ефикасноста и квалитетот на нивната работа, меѓу другото, и преку организирање обука за членовите;
  - ѓ. да организира собрание на акционери и да обезбеди постоење на јасна комуникација со акционерите за тоа како тие можат да ги остварат своите права;
  - и
  - е. да извршува други административни задачи поврзани со корпоративното управување на друштвото.
- 2.30 Друштвото ги обезбедува потребните ресурси за обука на корпоративниот секретар за континуирана надградба на неговите знаења.

## Награда на членовите на надзорниот одбор

**Членовите на надзорниот одбор добиваат награда што одговара на обемот и тежината на нивните овластувања, функција и одговорности.**

- 2.31 Месечниот паушал (паушал по состонок) и трошоците на членовите на надзорниот одбор соодветно го одразува посветеното време и напор од нивна страна при исполнувањето на нивните должности во друштвото. Членовите на надзорниот одбор кои се исто така членови на комисиите на надзорниот одбор ќе добијат дополнителна награда (паушал) за нивната работа во комисиите, но таквата дополнителна награда не може да го надмине износот на нивниот месечен паушал и трошоците за членство во надзорниот одбор.
- 2.32 Износот на месечниот паушал на членовите на надзорниот одбор и дополнителната награда на членовите на комисиите ги утврдува собранието на акционерите. Комисијата за надоместоци и награди или надзорниот одбор, доколку нема комисија, доставува препорака до собранието на акционери за висината на месечниот паушал и дополнителната награда.
- 2.33 Членовите на надзорниот одбор нема да примаат каква било награда која е директно врзана со резултатите од работењето на друштвото.
- 2.34 Друштвото, во годишниот извештај, објавува целосни и точни податоци за наградата исплатена на секој поединечен член на надзорниот одбор во претходната година.

## ДЕЛ 3: УПРАВЕН ОДБОР

### Цел

Управниот одбор е одговорен за работењето на друштвото, за постигнување на предвидувањата и стратешките цели на друштвото, како и за одржување на добриот углед на друштвото како друштво кое е одговорно и на кое може да му се верува. Затоа, од суштинско значење е управниот одбор да ги има потребните капацитети и ресурси за ефективно да ги врши своите должности, работата на управниот одбор и неговите поединечни членови да бидат под редовна контрола и доколку има било какви недостатоци, да се решат без одлагање пред истите да ги нарушат интересите на друштвото.

### Принципи, Одредби и Препораки

#### Задачи на управниот одбор

**Управниот одбор е одговорен за управување и организирање на работењето на друштвото за да го поддржи долгорочниот успех на Друштвото. При управувањето со друштвото и извршување на своите функции, управниот одбор се води според интересите на друштвото и на сите негови акционери, истовремено земајќи ги предвид интересите на вработените и другите засегнати лица.**

**Управниот одбор постапува со должно внимание, применувајќи високи стандарди на сигурност, одговорност и професионалност во својата работа.**

- 3.1 Одговорностите на управниот одбор се утврдени во внатрешните акти на друштвото. Управниот одбор е одговорен за својата работа пред надзорниот одбор. Таквата одговорност пред надзорниот одбор, не ја исклучува или намалува директната одговорност на управниот одбор да управува со друштвото на совесен и професионален начин.
- 3.2 Управниот одбор промовира корпоративна култура која поттикнува етичко однесување, почитување и придржување кон прописите од сите вработени. За таа цел, друштвото усвојува етички кодекс и воспоставува систем за обезбедување на усогласеност и деловна етика во друштвото. Етичкиот кодекс се одобрува од надзорниот одбор и објавен на веб-страницата на друштвото.

#### Препорака

Покрај задачите и обврските утврдени во закон и во овој Кодекс, одговорностите на управниот одбор вообичаено треба да вклучуваат: спроведување на договорената стратегија и деловниот план; ефикасно управување со буџетот и другите ресурси; и давање на навремени и точни информации до надзорниот одбор, акционерите и засегнатите страни.

#### Состав и работење на управниот одбор

**Управниот одбор го има потребното ниво на вештини, знаење, искуство и доволно членови што му овозможува ефективно да ги извршува своите одговорности.**

- 3.3 Комисијата за избор и именување, или надзорниот одбор доколку истата не е формирана, го утврдува знаењето, искуството и вештините што му се потребни на управниот одбор како целина, и личните квалитети што се очекува да ги има секој од поединечните членови на управниот одбор. Овие критериуми и квалитети се земаат предвид при избор на нови членови на управниот одбор.
- 3.4 Комисијата ги преиспитува големината, составот и функционирањето на управниот одбор најмалку еднаш годишно со цел да оцена на неговата ефективност и потребата од предлагање на соодветни измени.
- 3.5 Комисијата се грижи членовите на управниот одбор да можат да посветат доволно време на своите должности. Доколку членовите на управниот одбор членуваат во органи на управување на други друштва, информации за таквото членство мора да бидат објавени во годишниот извештај.
- 3.6 Управниот одбор ја оценува сопствената ефективност и ефикасност на своите поединечни членови најмалку еднаш годишно и го известува надзорниот одбор за заклучоците од оценувањето.

### **Наградување на управниот одбор**

**Политиката за наградување на управниот одбор му овозможува на друштвото да регрутира квалитетни менаџери и да обезбеди нивна мотивирана и посветена работа во интерес на сите акционери и во согласност со долгорочните интереси на друштвото.**

- 3.7 Комисијата за надоместоци и награди, или надзорниот одбор доколку истата не е формирана, предвидува политика за наградување на управниот одбор, согласно која наградата може да се состои од фиксни и променливи компоненти. Политиката ги дефинира методологијата, принципите, критериумите за остварувања и успешност при работа со цел утврдување на начинот и износот на наградата за управниот одбор.
- 3.8 Фиксната компонента на наградата (плата) соодветно ги одразува стручноста, искуството и одговорностите на секој член на управниот одбор, како и големината и финансиската состојба на друштвото.
- 3.1 Делот од наградата кој зависи од успешноста (бонуси) зависи од резултатите од работењето на членовите на управниот одбор и од резултатите на друштвото, и се заснова на претходно утврдени критериуми. При определување на критериумите за награда на членовите на управниот одбор, покрај постигнатите финансиски резултати на друштвото, треба да се имаат предвид и нефинансиските критериуми кои се релевантни за деловните резултати што друштвото би ги остварило на долг рок, вклучувајќи и спроведување на стратегиите на друштвото, почитување и спроведување на внатрешните акти и етички стандарди на друштвото и цели поврзани со стратегијата на друштвото за одржливост.
- 3.2 Доколку политиката за наградување на управниот одбор дозволува стекнување акции или права да се стекнуваат акции, критериумите за тоа треба да бидат одобрени од страна на собрание на акционери на друштвото. Со тие критериуми се определува дека акциите стекнати на овој начин не можат да се продаваат најмалку две години од денот на стекнување на истите.
- 3.3 Друштвото објавува целосни и точни податоци за наградата на секој поединечен член на управниот одбор за претходната година во годишниот извештај.

## ДЕЛ 4: СУДИР НА ИНТЕРЕСИ

### Цел

Судир на интереси помеѓу член на надзорниот или управниот одбор и интересите на друштвото постои кога нивното објективно одлучување и извршување на нивните должности може да бидат загрозени од нивните лични економски интереси. За друштвото е важно да има стабилни и транспарентни процеси на отстранување или управување на тие судири, за акционери да се уверат дека нивните интереси и интересите на друштвото се заштитени.

### Принципи, Одредби и Препораки

**Членовите на надзорниот и управниот одбор избегнуваат било каков судир или потенцијален судир помеѓу нивните лични интереси и интересите на друштвото.**

**Надзорниот одбор на друштвото го следи и управува со потенцијалниот судир на интереси помеѓу членовите на двата одбори, повисокиот менаџмент и акционерите, вклучувајќи ја и можна злоупотреба на средствата на друштвото и злоупотреба на зделки со заинтересирани страни или со поврзани страни.**

- 4.1 Членовите на надзорниот и управниот одбор не смеат:
  - а. да бидат во конкуренција со друштвото;
  - б. да бараат, прифаќаат или да одобруваат подароци со материјална вредност или донации од друштвото за себе или за членовите на нивните семејства;
  - в. да им овозможат на трети лица да стекнат корист на штета на друштвото;
  - г. да ги искористуваат деловните можности што му припаѓаат на друштвото за свои лични интереси или за интересите на членовите на нивното семејство;
  - д. да остваруваат други форми на личен доход од работењето на друштвото, освен наградата што ја добиваат како членови на надзорниот и управниот одбор и приходите што произлегуваат од какви било акции што ги имаат во друштвото.
- 4.2 Надзорниот одбор донесува внатрешни акти коишто содржат одредби со кои се уредуваат постоечки и потенцијални судири на интереси, кои се однесуваат на членовите на надзорниот и управниот одбор. Овие акти вклучуваат:
  - а. јасни правила и постапки за идентификување на договори или деловни активности каде што може да постои судир на интереси;
  - б. обврски на лицата кои имаат потенцијален судир на интереси;
  - в. критериуми за идентификување на зделки за кои е потребно одобрување или од надзорниот одбор или од собранието на акционери;
  - г. постапки за одобрување на зделките при постоење на судир на интереси, кои се усогласени со законските барања;
  - д. информации што треба да бидат објавени во годишниот извештај на друштвото, кој ги вклучува барем информациите што се бараат согласно законот;
  - ѓ. постапки со кои се уредува располагањето со акциите во друштвото и прифаќањето други ангажмани од страна на членовите на надзорниот и управниот одбор.
- 4.3 Членовите на надзорниот и управниот одбор треба веднаш да го известат претседателот на одборот чиј членови се или комисијата за ревизија доколку тие,

директно или индиректно или во име на трети страни, имаат значителен интерес во каква било зделка, договор или деловна активност што директно влијае на интересите на друштвото. Оваа обврска претставува дополнување на законските барања за постапување при одобрување на зделки со заинтересирани страни.

- 4.4 Доколку кај член на надзорниот одбор постои сомневање за потенцијален судир на интереси, тој нема да учествува во делот на состанокот на надзорниот одбор на кој се расправа и/или се одлучува за договор или за кое било друго правно прашање кое директно или индиректно може да се однесува на тој член.

## ДЕЛ 5: РИЗИК И КОНТРОЛА

### Цел

Способноста на друштвото да ги постигне стратешките цели, да ги искористи можностите за раст и да обезбеди долгорочен опстанок зависат од можноста за идентификување и справување со ризиците со кои друштвото се соочува. Доброто управување со ризици и внатрешната контрола можат да дадат важен придонес за успехот на друштвото, доколку се земат предвид при донесувањето одлуки на друштвото и не се третираат само како дејствија преземени за усогласување со одредени правни одредби и процедури.

Една од функциите на системот за внатрешна контрола е обезбедување на веродостојност на информациите што се користат од раководството при објавување на финансиските извештаи и во други објави на друштвото. Ова е од голема важност за инвеститорите и регулаторите, а опсежни и независни внатрешни и надворешни ревизорски истражувања се од суштинско значење за постигнување на оваа цел.

### Принципи, Одредби и Препораки

**Надзорниот и управниот одбор водат сметка за постоење на ефективни структури, политики и процедури за идентификување, пријавување, управување и следење на значајните ризици со кои се соочува друштвото, постапување на друштвото во согласност со законските барања, како и обезбедат функциите на внатрешна и надворешна ревизија да бидат независни и ефективни .**

#### Системи на управување со ризици

- 5.1 Управниот одбор воспоставува ефикасен систем на идентификување и управување со ризици, внатрешни контроли и процеси за следење на усогласеноста на друштвото со законот и внатрешните акти на друштвото. Надзорниот одбор, директно или преку комисијата за ревизија, го надгледува работењето на овој систем за да се обезбеди негово правилно и ефикасно функционирање.
- 5.2 За да се обезбеди интегритет на овој систем, друштвото воспоставува организациска структура соодветна на природата, обемот и сложеноста на работењето на друштвото и обезбедува јасно дефинирање на должностите и одговорностите во рамките на организацијата.
- 5.3 Најмалку еднаш годишно, комисијата за ревизија ја разгледува ефективноста на системот за управување со ризици, внатрешната контрола и усогласеност како целина, и им дава препораки на надзорниот и управниот одбор, доколку е потребно.

#### Внатрешна ревизија

- 5.4 Надзорниот одбор треба да обезбеди службата за внатрешна ревизија на друштвото да работи во согласност со релевантните закони и меѓународните стандарди. Надзорниот одбор го назначува раководителот на службата за внатрешна ревизија и го одобрува годишниот план за работа на службата за внатрешна ревизија, по препорака на комисијата за ревизија. Комисијата ја надгледува работата на службата за внатрешна ревизија и го надгледува спроведувањето на нејзините препораки.



- 5.5 Лицата кои вршат функции на внатрешна ревизија не смеат истовремено да вршат други задолженија што можат да предизвикаат или да доведат до судир на интереси.
- 5.6 Надзорниот одбор води сметка службата за внатрешна ревизија да има овластување за пристап до сите документи на друштвото и информации што може да ги смета за неопходни за извршување на своите функции и да спроведува ревизија на која било област од работењето на друштвото во согласност со годишниот план за работа.
- 5.7 Друштвото води сметка извештаите и наодите на службата за внатрешна ревизија да бидат ставени на располагање на независниот надворешен ревизор кој е избран за ревизија на финансиските извештаи на друштвото.

### **Заштитено пријавување**

- 5.8 Надзорниот одбор на друштвото се грижи да има уредена постапка за заштитено пријавување извршено од укажувач за сторени, како и за сомневање за сторени, прекршувања на законот или на внатрешните акти или етичкиот кодекс на друштвото. Подетални информации за постапката за заштитено пријавување се објавуваат на веб-страницата на друштвото. Со постапката се обезбедува укажувачите да не трпат негативни последици доколку пријават сомневање за прекршување.
- 5.9 Сите прекршувања кои ќе бидат идентификувани преку оваа постапка веднаш се пријавуваат до надзорниот одбор за да одлучи кои активности ќе бидат преземени во врска со нив. Одборот за ревизија ја разгледува ефективността на постапката и начинот на кој истата се применува, најмалку еднаш годишно.

### **Надворешна ревизија**

- 5.10 Собранието на акционери го избира независниот надворешен ревизор на предлог на надзорниот одбор. Предлогот вклучува опис на критериумите што се користат од страна на одборот или комисијата за ревизија при избор на ревизор.
- 5.11 Комисијата за ревизија изготвува план за работа со независниот надворешен ревизор, во кој се предвидува колку често и на кој начин надворешниот ревизор ќе ја известува комисијата.
- 5.12 Овластениот ревизор не може да извршува други услуги за друштвото што може да претставуваат закана за неговата објективност и независност додека врши ревизија, како и најмалку во претходните две години. Комисијата за ревизија доставува предлог до надзорниот одбор за прекинување на ангажманот на независниот надворешен ревизор, кога постојат околности што ја загрозуваат независноста на ревизорот. Предвременото прекинување на ангажманот на независниот надворешен ревизор треба да биде одобрено од собранието на акционери на друштвото.
- 5.13 Доколку други вработени во ревизорската кука каде што работи овластениот ревизор, извршуваат друга работа за друштвото и за неговите поврзани друштва што не претставува ревизија, друштвото мора да обезбеди да постојат системи за зачувување на независноста и објективноста на ревизорот.

- 5.14 Друштвото го објавува името на независниот надворешен ревизор во годишниот извештај, и сите други услуги што се даваат на друштвото и на неговите поврзани друштва од страна на ревизорот или ревизорската куќа.

## ДЕЛ 6: ЗАСЕГНАТИ ЛИЦА, ОДРЖЛИВОСТ И ПРАШАЊА ОД ОПШТЕСТВЕН ИНТЕРЕС

### Цел

Вработените во друштвото и останатите засегнати лица, како што се клиенти, добавувачи, државни органи и локалните заедници, се заинтересирани за тоа како друштвото ги извршува своите активности и истите се значајни за успешноста на друштвото на долг рок. Редовната комуникација помеѓу друштвото и неговите главни засегнати лица, може да му помогне на друштвото да ги разбере нивните ставови и проблеми и да најде начини за нивно решавање во заеднички интерес.

Повеќето засегнати лица придаваат големо значење на влијанието што активностите на друштвото ги има врз животната средина и општеството, воопшто. Овие прашања се исто така од големо значење за долгорочната одржливост на друштвото, бидејќи тие влијаат на трошоците и ефикасноста на работењето, како и на угледот на друштвото. Затоа, влијанијата што активностите на друштвото ги имаат врз животната средина и општеството треба да се земат предвид при развојот на стратегијата, деловниот модел и системите за управување со ризици на друштвото.

### Принципи, Одредби и Препораки

#### Засегнати лица

**Надзорниот и управниот одбор ги земаат предвид интересите и влијанието на главните засегнати лица на друштвото при извршување на своите должности.**

- 6.1 Управниот одбор на друштвото треба да обезбеди постоење на ефективни механизми за идентификување на главните засегнати лица на друштвото и за разбирање на нивните ставови во врска со прашањата што се од суштинска важност за нив. Управниот одбор води сметка за редовна комуникација со тие засегнати лица, како и за информирање на надзорниот одбор за резултатите од тоа. Резиме од остварената комуникација со засегнатите лица се објавува во годишниот извештај на друштвото.
- 6.2 Корпоративниот секретар води сметка надзорниот и управниот одбор да бидат информирани за сите релевантни измени во важечката законска и подзаконска регулатива во врска со правата на засегнатите лица.

#### Одржливост и прашања од општествен интерес

**Надзорниот и управниот одбор развиваат корпоративна култура која поттикнува одговорен однос кон животната средина и општеството, одобруваат стратегија за унапредување на одржливоста и водат сметка деловниот модел и системите за управување со ризици да го земат предвид можното влијание што активностите на друштвото ги имаат на животната средина и пошироката општествена заедница.**

- 6.3 Друштвото има внатрешни акти што се однесуваат на неговата одговорност за животната средина и општествените прашања, како и политики и постапки што му

овозможуваат на друштвото да ги идентификува материјалните фактори и нивното влијание врз активностите на друштвото. Овие политики се преиспитуваат најмалку еднаш годишно од страна на надзорниот и управниот одбор, и се објавуваат на веб-страницата на друштвото.

- 6.4 Кога Управниот одбор бара од надзорниот одбор претходно одобрување на одлуки, материјалите што се доставуваат со одлуките треба да содржат образложение како предложената активност е во согласност со политиките на друштвото за животна средина и прашањата од општествен интерес.
- 6.5 Надзорниот и управниот одбор водат сметка во мерките и стимулациите за успешност да се земат предвид релевантните прашања од животната средина и прашањата од општествен интерес.
- 6.6 Системот за управување со ризици на друштвото вклучува процеси за идентификување и управување со ризиците што произлегуваат од прашањата за животна средина и прашања од општествен интерес. Ефективноста на овие процеси се преиспитува најмалку еднаш годишно.
- 6.7 Во својот годишен извештај, друштвото известува за прашања поврзани со животната средина и прашања од општествен интерес, засновани врз принципот на транспарентност и во согласност со релевантните законски барања и добрите меѓународни практики.

## ДЕЛ 7: ТРАНСПАРЕНТНОСТ И ОБЈАВУВАЊЕ

### Цел

Акционерите и потенцијалните инвеститори бараат пристап до редовни и веродостојни информации за да ја проценат работата на друштвото. Ова вклучува информации за тоа како се управува и како се врши надзор на управувањето со друштвото, како и информации за неговите финансиски резултати. Без таквите информации, акционерите и потенцијалните инвеститори немаат јасна слика врз основа на која треба да носат одлуки за инвестирање или за одлучување дали да ја поддржат стратегијата и идните планови на друштвото. Покрај ова, потребна е отвореност и транспарентност за да можат друштвата да уживаат добар углед кај своите важни засегнати лица, чија поддршка е од суштинско значење за долгорочниот успех на друштвото.

### Принципи, Одредби и Препораки

#### Обелоденување на информации во јавност

**Друштвото обезбедува навремено и точно обелоденување во јавност на сите значајни прашања во врска со неговата финансиска состојба, работењето, сопственичката структура и корпоративното управување.**

- 7.1 Управниот одбор е одговорен да обезбеди навремено и точно објавување на сите информации согласно законот или Правилата за котација, преку системот за електронски информации за котираните друштва на Македонска берза (СЕИ-НЕТ). Воедно, друштвото го објавува годишниот извештај и ревидираните финансиски извештаи, како и други задолжителни информации поврзани со деловното работење на друштвото, финансиската состојба и сопственичка структура на веб-страницата на друштвото.
- 7.2 Покрај задолжителната содржина согласно законот и Правилата за котација, друштвото ги објавува на својата веб страница и:
- Информации за правата на акционерите (1.1);
  - Донесените одлуки на собранието на акционери и одговорите на прашањата поставени на или пред седницата на собрание на акционери (овие информации треба да бидат достапни на веб страницата најмалку пет години) (1.12);
  - Податоци за лицето именувано за контакт со акционерите (1.15);
  - Внатрешните акти со кои се утврдуваат одговорностите на надзорниот и управниот одбор (2.1);
  - Профил на одборот на надзорниот одбор (2.11);
  - Правилата за работа на комисиите на надзорниот одбор (2.20);
  - Етичкиот кодекс на друштвото (3.3)[3.2];
  - Постапката за заштитено пријавување на друштвото (5.8); и
  - Политики за животна средина и прашања од општествен интерес (6.3).
- 7.3 Покрај задолжителната содржина согласно законот и Правилата за котација, друштвото во својот годишен извештај објавува и податоци за:
- Бројот на одржани состаноци на надзорниот одбор и присуство од страна на членовите на надзорниот одбор (2.5);

- Активностите преземени за постигнување на родова застапеност во надзорниот и управниот одбор (2.13);
- Планот за сукцесија на надзорниот одбор (2.17);
- Составот на комисиите на надзорниот одбор, бројот на состаноци и присуството на членовите на комисиите (2.24);
- Податоци за наградата на поединечни членови на надзорниот и управниот одбор (2.34, 3.11);
- Податоци во врска со членување во органи на управување на други друштва на членовите на управниот одбор (3.5);
- Името на надворешниот ревизор и детали за сите други услуги што надворешниот ревизорот] ги дава на друштвото (5.14);
- Резиме од комуникацијата со засегнатите лица во текот на годината (6.1); и
- Информации за прашања поврзани со животната средина и прашања од општествен интерес (6.7).

7.4 Управниот одбор, или кое било друго лице овластено од управниот одбор, ја проверува содржината на сите информации што се објавуваат во јавноста. Друштвото е одговорно за содржината на објавените информации.

### **Препорака**

Доколку друштвото има акционери кои се странски лица или сака да привлече странски инвеститори, треба да ја разгледа можноста за објавување на клучните информации во врска со своето работење, сопственичката структура и корпоративното управување и на англиски јазик.

## Прилог А: ТОЛКУВАЊЕ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ТЕРМИНИ

### ПРИЛОГ А: ТОЛКУВАЊЕ И ДЕФИНИРАЊЕ НА ТЕРМИНИ

При примена на Кодексот, одредбите од Кодексот кои вклучуваат упатувања, како што се “во согласност со законот” или слични упатувања, треба да се толкуваат од страна на трговските друштва во согласност со одредбите од Законот за трговските друштва<sup>1</sup> и применливите закони на Република Северна Македонија.

При примена на Кодексот, банката која котира на Официјалниот пазар на Берзата, треба да ја почитува Одлуката на НБРМ за правилата за добро корпоративно управување во банка<sup>2</sup> додека го следи Кодексот. Во согласност со Законот за банките<sup>3</sup>, корпоративното управување на банката треба во секое време да биде во согласност со одредбите од Законот за банките и најдобрите правила за корпоративно управување пропишани од Советот на Народната банка во согласност со меѓународните стандарди.

Истото важи и за осигурителните друштва кои исто така треба да го почитуваат Законот за супервизија на осигурување<sup>4</sup>, како и подзаконските акти донесени од Агенцијата за супервизија на осигурување.

Кога во Кодексот се упатува на “внатрешни” акти, друштвата треба да одлучат во кој од неговите акти ќе се регулира конкретното прашање. При тоа, друштвата треба да ја земат предвид дефиницијата за “други акти на друштвото” според Законот за трговските друштва, дефинирана како “општи акти донесени од акционерското друштво и друштвото со ограничена одговорност, кои на општ начин ги регулираат односите во друштвото што не е регулирана со договорот, односно статутот и кои треба да бидат во согласност со нив (правилник, одлуки, деловник за работа и други);”

#### Дел 1: Права на акционерите и односи со акционерите

Одредбата 1.3 треба да се толкува во согласност со член 319 (акти и документи што треба да се чуваат), оддел 4 (акти, документи и информирање на акционерите), четврта глава (акционерско друштво), петти дел (форми на трговски друштва) од Законот за трговски друштва.

Одредбата 1.4 треба да се толкува во согласност со член 385 (свикување на собрание), прв отсек (општи одредби за собранието), пододдел 4 (собрание на друштвото), оддел 6 (органи на друштвото), четврта глава (акционерско друштво), петти дел (видови трговски друштва) од Законот за трговски друштва.

<sup>1</sup> Закон за трговските друштва, објавен во “Службен весник на Република Македонија” бр. 28/2004, 84/2005, 25/2007, 87/2008, 42/2010, 48/2010, 24/2011, 166/2012, 70/2013, 119/2013, 120/2013, 187/2013, 38/2014, 41/2014, 138/2014, 88/2015, 192/2015, 6/2016, 30/2016, 61/2016, 64/2018 and 120/2018 и “Службен весник на Република Северна Македонија” бр. 290/2020 и 215/2021.

<sup>2</sup> Народната банка на Република Северна Македонија ја усвои одлука за правилата за добро корпоративно управување во банка, објавена во Службен Весник на Република Северна Македонија бр. 24/2018, со сите измени во 2019 (“Одлука за добро корпоративно управување на НБРМ”)

<sup>3</sup> Закон за банките објавен во “Службен весник на Република Македонија” nos. 67/2007, 90/2009, 67/2010, 26/2013, 15/2015, 153/2015, 190/2016 and 7/2019 и “Службен весник на Република Северна Македонија” бр. 101/2019 и 122/2021.

<sup>4</sup> Закон за супервизија на осигурување објавен во “Службен весник на Република Македонија” бр. 27/2002, 98/2002, 79/2007, 88/2008, 67/2010, 44/2011, 112/2011, 188/2013, 30/2014, 43/2014, 112/2014, 153/2015, 192/2015, 23/2016, 83/2018 and 198/2018 и “Службен весник на Република Северна Македонија” бр. 101/2019 и 31/2020.

Одредбата 1.8 треба да се толкува во согласност со член 392 ( Полномошник на акционер на собрание ), Прв отсек ( Општи одредби за собранието), Пододдел 4 (Собрание на друштвото), Оддел 6 (Органи на друштвото), Четврта глава (Акционерско друштво), Петти дел (Форми на трговски друштва) од Законот за трговски друштва.

Одредбата 1.9 треба да се толкува во согласност со член 390 (дневен ред и вклучување нови точки на дневниот ред), прв отсек (општи одредби на собранието), пододдел 4 (собрание на друштвото), оддел 6 (органи на друштвото), четврта глава (акционерско друштво), петти дел (форми на трговски друштва) од Законот за трговски друштва.

## **Дел 2: Надзорен одбор и комисии**

Одредбата 2.1 треба да се толкува во согласност со пододдел 3 (двостепен систем на управување(управен одбор и надзорен одбор), оддел 6 (органи на друштвото), четврта глава (акционерско друштво), петти дел (форми на трговски друштва) од Законот за трговски друштва.

**“Засегнати лица”** значи: групи и индивидуи кои директно или индиректно се под влијание на друштвото, вклучувајќи но не ограничувајќи се на, вработените, државни органи и институции, добавувачите, клиентите, корисниците на услуги, потенцијалните инвеститори, како и заедницата во која работи друштвото.

Одредбата 2.5 треба да се толкува во согласност со член 381 (свикување состанок), втор отсек (надзорен одбор), пододдел 3 - двостепен систем на управување (управен одбор и надзорен одбор), оддел 6 (органи на друштвото), четврта глава (акционерско друштво ), петти дел (форми на трговски друштва) од Законот за трговски друштва.

Одредбата 2.9 треба да се толкува во согласност со член 379 (претседател на надзорниот одбор), сегмент два (надзорен одбор), пододдел 3 (двостепен систем на управување (управен одбор и надзорен одбор), оддел 6 (органи на друштвото), четврта глава (акционерско друштво), петти дел (форми на трговски друштва ) од Законот за трговски друштва.

Одредбата 2.12 треба да се толкува во согласност со член 3 (значење на употребени поими), точка 25, прв дел (општи одредби) од Законот за трговски друштва.

Во одредбата 2.12 (б) **“потесно семејство”** значи: членови на семејството кои се во сродство преку брак или посвојување; деца и родители, браќа и сестри, полубраќа и полусестри, баби, дедовци и внуци; на друг начин се крвно поврзани до втор степен; живееле во заедница пет години непрекинато во однос на родител - старател и дете, маќеа или очув и посинок и поќерка, снаа, зет и родители на брачните другари.

Во одредбата 2.12 (в), **“лице поврзано со друштвото кое дава консултантски услуги на друштвото** треба да се толкува во согласност со член 2, точка 32 од Закон за хартии од вредност

Во одредбата 2.12 (в), **“поврзани друштва”** значи: друштво кое поседува, директно или индиректно најмалку 20% од акциите со право на глас од друго друштво; правно лице во кое најмалку 50% од членовите на управниот или надзорниот одбор и одборот на директори се членови на управниот одбор, надзорниот одбор или одборот на директори на другото друштво; друштво кое согласно со одредбите на Законот за трговските друштва има значително учество, мнозинско учество или заемно учество во другото друштво; две друштва кои се контролирани од исто или исти правни или физички лица и друштво кое по друг основ го контролира друго друштво.



Во одредбата 2.12 (г) “ **значаен клиент**” треба да се толкува како оној клиент од кого друштвото добива плаќање коешто претставува значителен процент од вкупниот годишен приход на друштвото и “**значаен добавувач**” што треба да се толкува како (а) оној на кого друштвото му врши плаќања чија вкупна годишна вредност е значителен процент од годишниот приход на друштвото и/или (б) оној на кого друштвото му врши плаќања коишто на годишно ниво преставува значителен процент од сопствениот годишен приход на друштвото. Друштвата ќе треба да донесат одлука во моментот кога ќе ја прават оваа проценка (и треба да размислат да ги наведат процентите што ќе ги користат за овие цели во нивните внатрешни акти).

Во одредбата 2.12 (д), “ **значителното финансирање од друштвото**” треба да се толкува како плаќања чија вкупна годишна вредност е значителен процент од годишниот приход на друштвото.

Одредбата 2.14 треба да се толкува во согласност со член 342 (системи на управување), пододдел 1 (заеднички одредби), оддел 6 (органи на друштвото), четврта глава (акционерско друштво), петти дел (форми на трговски друштва).

Одредбата 2.16 треба да се толкува во согласност со член 344 (органи што вршат избор), пододдел 1 (заеднички одредби), оддел шест (органи на друштвото), четврта глава (акционерско друштво), петти дел (форми на трговски друштва).

Во одредбата 2.22, “**надворешни членови**” треба да се толкуваат со значењето на “**други лица**” во согласност со член 359 (комисии), пододдел 1 (заеднички одредби), оддел 6 (органи на друштвото), четврта глава (акционерско друштво), петти дел (форми на трговски друштва) и “**независни од друштвото и неговиот управен одбор**” треба да се толкуваат како невработени во друштвото или член на неговиот управен одбор.

Одредбата 2.27 треба да се толкува во согласност со член 352 (извештај за работењето на друштвото), пододдел 1 (заеднички одредби), оддел 6 (органи на друштвото), четврто поглавје (акционерско друштво), петти дел (форми на трговски друштва).

#### **Дел 4 : Судир на интереси**

Во одредбата 4.1 (в) “ **подароци со материјална вредност или донации** ” треба да се толкуваат како подароци кои материјално ќе ја зајакнат или подобрат професионалната кариера или личниот начин на живот на примачот. Секое друштво засебно ја прави проценката на материјалната вредност на подароците и донациите и препорачливо е истото да биде соодветно регулирано во внатрешните акти на друштвото.

Одредбата 4.2 треба да се толкува во согласност со член 460 (постапка за одобрување зделка со заинтересирана страна), оддел два (зделки со заинтересирана страна), петта глава (големи зделки и зделки со заинтересирана страна), петти дел (форми на трговски друштва).

Одредбата 4.3 треба да се толкува во согласност со член 460 (постапка за одобрување зделка со заинтересирана страна), оддел два (зделки со заинтересирана страна), петта глава (големи зделки и зделки со заинтересирана страна), петти дел (форми на трговски друштва).

#### **Дел 5 : Ризик и контрола**

Одредбата 5.4 треба да се толкува во согласност со член 415-а, дел 6-а (служба за внатрешна ревизија), четврта глава (акционерско друштво) петти дел (форми на трговски друштва) од Законот за трговски друштва.

Одредбата 5.8 треба да се толкува во согласност со Законот за заштита на укажувачи<sup>5</sup>.

#### **Дел 7 : Транспарентност и објавување**

Одредбата 7.2 треба да се толкува во согласност со член 388-а (содржина на поканата, односно на јавниот повик кај друштво чии акции котираат на берза, односно кај друштво кое согласно со законот за хартии од вредност е со посебни обврски за известување), втор отсек (свикување и одржување на собрание), пододел четири (собрание на друштвото), оддел 6 (органи на друштвото), четврта глава (акционерско друштво), петти дел (форми на трговски друштва ).

Одредбата 7.3 треба да се толкува во согласност со член 384 (годишно собрание), прв отсек (општи одредби за собранието), пододел четири (собрание на друштвото), оддел шест (органи на друштвото), четврта глава (акционерско друштво), петти дел (форми на трговски друштва).

---

<sup>5</sup> Закон за заштита на укажувачи, објавен во “Службен весник на Република Македонија” бр. 196/2015, 35/2018 и бр. 257/2020.

## **Прилог Б: ПРИМЕНА НА КОДЕКСОТ ОД СТРАНА НА ДРУШТВАТА СО ЕДНОСТЕПЕН СИСТЕМ НА УПРАВУВАЊЕ**

---

При примена на Кодексот, друштвата со едностепен систем на управување (т.е. друштвата што имаат одбор на директори составен од извршни и неизвршни членови) треба да ги толкуваат одредбите на Кодексот на следниов начин:

### **Дел 1: Права на акционерите и односи со акционерите**

Сите упатувања на надзорниот одбор и/или управниот одбор треба да се толкуваат како упатувања на одборот на директори во целина.

Во одредбата 1.11, упатувањето на претседателите на двата одбори треба да се толкува како упатување на претседателот на одборот на директори и главниот извршен директор.

### **Дел 2: Надзорен одбор и комисии**

Сите упатувања на надзорниот одбор и/или управниот одбор треба да се толкуваат како упатувања на одборот на директори во целина, со следниве исклучоци:

Одредби 2.1 и 2.2: упатувањето на управниот одбор треба да се толкува како упатување на извршните членови на одборот на директори на друштвото.

Одредба 2.3: првата реченица не се однесува на друштвата со едностепен систем на управување, а втората реченица треба да се толкува во смисла на тоа дека извршните членови на одборот на директори не треба да бидат присутни кога се разговара за нивното работење и награда.

Одредба 2.8: првата реченица треба да се толкува во смисла дека претседателот на одборот на директори не треба да бил извршен член на одборот на директори најмалку две години пред неговиот избор.

Одредба 2.12: упатувањето на управниот одбор треба да се толкува како упатување на извршните членови на Одборот на директори на друштвото.

Одредба 2.16: покрај наведените информации, друштвото, исто така, објавува дали кандидатот е предложен за извршен или неизвршен член на одборот на директори.

Одредба 2.21: ова треба да се толкува во смисла дека членовите на комисиите треба да бидат или неизвршни членови на одборот на директори или надворешни членови (но, не и извршни членови). Мнозинството треба да бидат неизвршни членови на одборот на директори, а барем еден да биде независен неизвршен член.

Одредби 2.27: упатувањето на управниот одбор треба да се толкува како упатување на извршните членови на одборот на директори на друштвото.

Одредби 2.31 - 2.34: овие одредби треба да се толкуваат во смисла на наградата (месечниот паушал) на неизвршните членови на одборот на директори. Наградата на извршните членови на одборот на директори е уредена во одредбите 3.8 - 3.13.

### **Дел 3: Управен одбор**

Одредби 3.1: упатувањата на управниот одбор треба да се толкуваат како упатувања на извршните членови на одборот на директори на друштвото

Одредбите 3.2: упатувањата на управниот одбор и надзорниот одбор треба да се толкуваат како упатувања на одборот на директори во целина.

Одредба 3.3-3.6: овие одредби не се однесуваат на друштвата со едностепен систем на управување. Како извршните, така и неизвршните членови на одборот на директори се опфатени со одредбите 2.6, 2.14 - 2.17 и 2.25.

Одредби 3.7-3.11: упатувањата на членовите на управниот одбор треба да се толкуваат како упатувања на извршните членови на одборот на директори на друштвото.

#### **Дел 4: Судир на интереси**

Сите упатувања на надзорниот одбор и/или управниот одбор треба да се толкуваат како упатувања на одборот на директори во целина.

#### **Дел 5: Ризик и контрола**

Сите упатувања на надзорниот одбор и/или управниот одбор треба да се толкуваат како упатувања на одборот на директори во целина, со еден исклучок:

Одредби 5.1: упатувањето на управниот одбор треба да се толкува како упатување на извршните членови на одборот на директори на друштвото.

#### **Дел 6: Засегнати страни, одржливост и прашања од општествен интерес**

Сите упатувања на надзорниот одбор и/или управниот одбор треба да се толкуваат како упатувања на управниот одбор во целина, со овие исклучоци:

Одредби 6.1 и 6.4: упатувањето на управниот одбор треба да се толкува како упатување на извршните членови на одборот на директори на друштвото.

#### **Дел 7: Транспарентност и објавување**

Сите упатувања на надзорниот одбор и/или управниот одбор треба да се толкуваат како упатувања на одборот на директори во целина.