



Organizata
Ndërkombëtare
e Punës

Organizata Efektive e Punëdhënësve

Një seri e udhëzuesve "praktik" mbi ngritjen dhe menaxhimin e organizatave efektive të punëdhënësve



Udhëzuesi një Qeverisja

Qeverisja në Organizatat e Punëdhënësve

Hartimi dhe zbatimi i praktikave të shëndosha të qeverisjes



E prodhuar për Byronë e Organizatës Ndërkombëtare të Punës për Aktivitete të Punëdhënësve nga ana e anëtarëve të fakultetit të Universitetit të Gjenevës - Programi MBA Organizatat Ndërkombëtare

Organizata Efektive e Punëdhënësve

.... një seri e udhëzuesve “praktik” për ndërtimin dhe menaxhimin e organizatave efektive të punëdhënësve

Udhëzuesi një Qeverisja

Qeverisja në organizatat e punëdhënësve

... hartimi dhe zbatimi i praktikave të shëndosha të qeverisjes

E drejta e autorësisë © Organizata Ndërkombëtare e Punës 2015
Publikuar për herë të parë më 2005

Publikimet e Zyrës Ndërkombëtare të Punës gëzojnë të drejtën e autorësisë sipas Protokollit 2 të Konventës Universale mbi të drejtën e autorësisë. Megjithatë, mund të riprodhohen fragmente të shkurtra nga to pa ndonjë autorizim, me kusht që të tregohet burimi. Për të drejtat e riprodhimit dhe përkthimit, duhet të aplikohet pranë Byrosë për Publikime (Të drejtat dhe Lejet), Zyra Ndërkombëtare e Punës, CH-1211 Gjenevë 22, Zvicër, ose nëpërmjet e-mailit: rights@ilo.org. Zyra Ndërkombëtare e Punës mirëpret aplikime të tilla.

Bibliotekat, institucionet dhe përdoruesit tjerë të regjistruar në organizatën për të drejtat e riprodhimit mund të bëjnë kopje në përputhje me licencën që u është lëshuar atyre për këtë qëllim. Vizitoni www.ifro.org për organizatën e të drejtave të riprodhimit në vendin tuaj.

ILO

Organizata Efektive e Punëdhënësve : Një seri e udhëzuesve "praktik" mbi ngritjen dhe menaxhimin e organizatave efektive të punëdhënësve / International Labour Organization ; ILO DWT and Country Office for Central and Eastern Europe. - Budapest: ILO, 2015

ISBN: 9789228305319 (Udhëzuesi 1);
9789228305326 (Udhëzuesi 2);
9789228305333 (Udhëzuesi 3);
9789228305340 (Udhëzuesi 4)

International Labour Organization; ILO DWT and Country Office for Central and Eastern Europe

employers organization / organization development / management strategy / corporate planning / good practices / proverb / checklist

13.06.2

Katalogimi i të dhënave të publikuara të ILO-së

Përcaktimet e përdorura në publikimet e ILO-së, të cilat janë në përputhje me praktikën e Kombeve të Bashkuara dhe prezantimi i materialit aty, nuk nënkupton shprehjen e çfarëdo opinionit nga ana e Zyrës Ndërkombëtare të Punës në lidhje me statusin ligjor të ndonjë vendi, zone, territori apo të autoriteteve të tyre, apo në lidhje me përcaktimin e kufijve të tyre.

Përgjegjësia për opinionet e shprehura në artikujt e nënshkruar, studimet dhe kontributet tjera qëndron vetëm në autorët e tyre, dhe publikimet nuk përbejnë një përkrahje nga Zyra Ndërkombëtare e Punës për opinionet e shprehura në to.

Referimi i emrave të firmave, produkteve dhe proceseve komerciale, nuk nënkupton përkrahjen e tyre nga Zyra Ndërkombëtare e Punës, si dhe çfarëdo dështimi për të përmendur firmën e caktuar, produktin ose procesin komercial, nuk paraqet shenjë të mosmiratimit.

Publikimet e ILO-së mund të merren përmes librashitësve të mëdhenj dhe platformave të shpërndarjes digjitale, ose të porositen drejtpërdrejtë nga ilo@turpin-distribution.com. Për më tepër informacion, vizitoni vebfaqen tonë: www.ilo.org/publns ose kontaktoni ilopubs@ilo.org.

Shtypur në Prishtinë

Udhëzuesi një Qeverisja

Qeverisja në Organizatat e Punëdhënësve

... hartimi dhe zbatimi i praktikave të shëndosha të qeverisjes

PËRMBAJTJA

SEKSIONI I PARË	Si ta përdorni këtë udhëzues	1
SEKSIONI I DYTË	Organizatat e punëdhënësve dhe qeverisja	3
SEKSIONI I TRETË	Institucionet qeverisëse –Asambleja e Anëtarëve; Bordj; Kryeshefi Ekzekutiv dhe Menaxhmenti	7
SEKSIONI I KATËRT	Mjetet e qeverisjes – rregullat; komitetet dhe grupet e projektit; transparenca dhe komunikimi	19
SEKSIONI I PESTË	Lista kontrolluese për qeverisje të shëndoshë	25
SEKSIONI I GJASHTË	Çfarë thonë gurut e biznesit (kontribuar nga I. H. Dror – Universiteti i Gjenevës)	31
SEKSIONI I SHTATË	Lexim plotësues dhe linqe mbi qeverisjen dhe organizatat e punëdhënësve	35
SEKSIONI I TETË	Modeli i statutit të organizatës së punëdhënësve	39

Seksioni i parë

Si ta përdorni këtë udhëzues

Hartimi dhe zbatimi i praktikave të shëndosha të qeverisjes është udhëzuesi i parë i një sërë udhëzuesish që përbën pakon e **Organizatës efektive të punëdhënësve**. Kjo seri, si tërësi, është hartuar për të ndihmuar ekzekutivët, drejtorët dhe menaxherët në organizatat e punëdhënësve, për të ndërtuar dhe udhëhequr organizatat e tyre në mënyrë më strategjike dhe më efektive. I është dedikuar kryesisht atyre që përgatisin, ndërtojnë dhe menaxhojnë organizata të punëdhënësve në nivel kombëtar, në vendet më pak të zhvilluara dhe me ekonomi në tranzicion. Megjithatë, do të ofrojë këshilla të pasuara për organizatat sektoriale dhe regjionale, të cilat janë aty për të përfaqësuar interesat e punëdhënësve, dhe do të jetë me interes për organizatat e punëdhënësve në nivel kombëtar

të vendeve të zhvilluara. Ky do të jetë rasti, posaçërisht aty ku organizatat konsiderojnë apo marrin në shqyrtim një rishikim strategjik të funksionimit aktual të tyre.

Hartimi dhe zbatimi i praktikave të shëndosha të qeverisjes është një qasje hap pas hapi në sigurimin e parimeve dhe praktikave të shëndosha të qeverisjes në organizata të punëdhënësve. Përmban këshilla dhe mjete praktike të cilat do t'i ndihmojnë udhëheqësit e organizatave stabile të punëdhënësve për të shqyrtuar qasjen e tyre ndaj qeverisjes apo për të ndihmuar organizatat e reja për të ndërtuar struktura dhe procese të duhura qeverisëse që nga fillimi. Ka tri lloje të mjeteve:

Listat kontrolluese



Listat kontrolluese janë të hartuara për të ndihmuar të shqyrtoni se ku është e vendosur aktualisht organizata e juaj, për të identifikuar mangësitë në qeverisje dhe për të planifikuar mënyrat e hartimit dhe zbatimit të strukturave dhe proceseve më të mira

Praktikat më të mira



Praktikat më të mira ofrojnë shembuj se si organizatat tjera kanë trajtuar problemet me të cilat ju ballafaqoheni;

Thëniet kyçe



Thëniet kyçe nga shkrytarët e respektuar ilustronë pikat më të rëndësishme; ju mund t'i përdorni ato në bisedat tuaja dhe në materialet e shkruara.

Ky udhëzues i pakos **Organizata efektive e punëdhënësve** është shkruar si përgjigje ndaj pyetjeve të shpeshta për temat e organizatës së punëdhënësve dhe qeverisjes së anëtarëve. Kjo paraqet në një formë të lexueshme, parimet themelore të cilat janë thelbësore për zhvillimin dhe mirëmbajtjen e praktikës së shëndoshë të qeverisjes në organizatat e punëdhënësve. Qeverisja e shëndoshë në një organizatë të punëdhënësve, në përgjithësi arrihet përmes:

- Vendosi së strukturave dhe procedurave demokratike për vendimmarrje;
- Pranisë së kontrollit adekuat dhe bilanceve mbi vendimmarrësit;
- Transparencës në vendimmarrje, zbatim dhe në komunikim me anëtarët;
- Eliminimit të ndikimit jo të duhur dhe të panevojshëm në vendime.

Udhëzuesi merr parasysh secilën nga këto çështje në seksionin tre dhe katër nën titujt “Institucionet e qeverisjes” dhe “Mjetet e qeverisjes”. Seksioni tre merr parasysh formën dhe funksionet e Kuvendit të anëtarëve; përbërjen dhe përgjegjësitë e Bordit; si dhe emërimin dhe përgjegjësitë e Kryeshefit Ekzekutiv dhe menaxhmentit të organizatës. Pjesa katër shqyrton rregullat e organizatës së punëdhënësve, shfrytëzimin e komiteteve dhe grupeve të projektit, si dhe transparencën dhe komunikimin.

Pjesa e pestë e udhëzimit ofron “përpilimin e listës kontrolluese” e cila kombinon në një vend listën kontrolluese të çështjes së veçantë të gjetur në fund të shumicës së seksioneve. Në këtë mënyrë, lista kontrolluese bëhet një mjet shumë i dobishëm organizativ për shqyrtim. Lista kontrolluese mund të shfrytëzohet në fund të udhëzuesit të qeverisjes në mënyrë që të lehtësojë planifikimin e veprimeve, ose mund të shfrytëzohet që në fillim si një parametër standard për pozitën në të cilën ndodhet organizata e juaj në aspektin e qeverisjes.

Kah fundi i udhëzuesit është një pasqyrë e shkurtër e literaturës akademike për qeverisjen - “çka thonë gurat e biznesit”. Kjo pjesë përshkruan në një vend dhe në kontekst akademik, komizën analitike të përdorur në këtë udhëzues. Kjo është një pjesë “në vete”, që i ofron lexuesit një njohuri akademike bazë të lëndës së qeverisjes dhe tregon mënyrën për lexim të mëtejshëm, të sugjeruar në seksionin e shtatë.

“Leximi i mëtejshëm dhe linqet për qeverisje dhe organizatat e punëdhënësve” identifikon ide të përgjithshme për lexim të mëtejshëm ose ndihmë, si dhe sugjeron burime shtesë që lidhen në mënyrë specifike me organizatat e punëdhënësve dhe të qeverisjes. Ka relativisht pak materiale të veçanta në dispozicion, dhe shumë prej tyre janë krijuar nga Byroja për Veprimtarinë e Punëdhënësve të Organizatës Ndërkombëtare të Punës.

Në fund, pjesa tetë e udhëzuesit përcakton një “model” ose “mostër” të kushtetutës për një organizatë punëdhënësish. Modeli i kushtetutës do të jetë i dobishëm për ata që i qasen procesit të hartimit nga e para, atyre që rishikojnë kushtetutën ekzistuese apo të vjetruar, apo atyre që ndërmarrin shqyrtimin bazik të rregullimeve aktuale kushtetuese, për të kontrolluar nëse mbulon çështjet kryesore në mënyrë efektive.

Krijimi i rregullave të shëndosha në fushat kyçe është një pikë esenciale e fillimit, në drejtim

të qeverisjes së shëndoshë, por ky nuk është i gjithë tregimi. Praktika e përditshme e qeverisjes së mirë mbështetet mbi qëndrimet dhe sjelljet e shumë individëve të cilët përbëjnë anëtarësinë, bordin, menaxhmentin dhe stafin e organizatave të punëdhënësve.

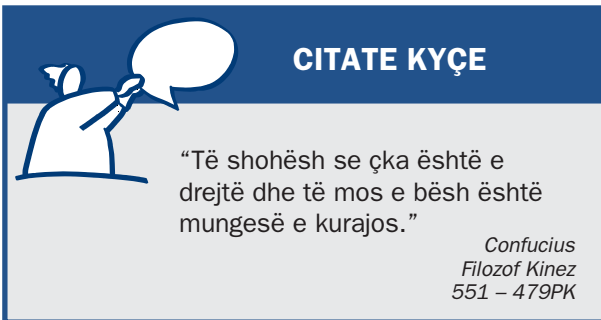
Fushëveprimi i këtij udhëzuesi është i kufizuar qëllimisht në temën specifike të qeverisjes në organizatat e punëdhënësve. Ajo përcakton dallimin e qartë në mes të menaxhimit të një organizate punëdhënësish dhe sjelljen e qeverisjes së shëndoshë. Në mënyrë të thjeshtë si menaxhimi i mirë, ashtu edhe qeverisja e shëndoshë janë partnerë thelbësor në ndërtimin e organizatave të suksesshme dhe të qëndrueshme të punëdhënësve. Menaxhimi strategjik i një organizate punëdhënësish, duke përfshirë vendosjen e prioriteteve dhe qëllimeve dhe sigurimi i zbatimit të duhur të planeve të veprimit janë çështje të rëndësishme në vetvete, dhe adresohen në udhëzuesin numër dy, në serinë **Organizata efektive e punëdhënësve**.

Të gjithë udhëzuesit në këtë seri janë hartuar që të jenë mjete për qëllime të shumfishta. Edhe pse ky udhëzues për qeverisje duhet të dëshmojë të jetë një lexim relativisht i drejtpërdrejtë dhe interesant, kalimi nga një pjesë në pjesën tjetër nuk është mënyra e vetme, ose gjithmonë më e mira, për të maksimizuar vlerën e saj. Shpesh organizatat do të kenë interesa të caktuara brenda fushës së përgjithshme të qeverisjes. Për shembull, përbërja dhe përgjegjësitë e Bordit mund të jenë një çështje për një organizatë, ndërsa për tjetrën emërimi i Kryeshefit të ri Ekzekutiv do të jetë një çështje mjaft tensionuese. Shumë Organizata të punëdhënësve do të përfitojnë nga përdorimi i listave kontrolluese si mjete të auditimit për të ndihmuar në identifikimin e fuqive dhe dobësive të sistemeve të tyre aktuale të qeverisjes.

Më në fund, ky është një udhëzues i shkurtër për çështje komplekse. Ai nuk pretendon të jetë i lodhshëm apo të përmbajë ide origjinale. Udhëzuesi ka tërhequr shumë dhe pa dyshim nga materialet e mëhershme në temën e qeverisjes në përgjithësi. Ai i kushton vëmendje të veçantë punës së kryer me organizatat e punëdhënësve në mënyrë specifike, dhe kjo bazohet në përvojën e autorëve të respektuar për atë se çka funksionon apo nuk funksionon në praktikën e përditshme. Është bërë çdo përpjekje në tekst dhe në sugjerime për fituar më shumë njohuri në përdorimin e një shumëllojshmërie të gjerë të burimeve.

Seksioni i dytë

Organizatave e punëdhënësve dhe qeverisja



Në vitet e fundit, dukshëm është bërë e qartë se qeverisja e mirë është një çështje e rëndësishme për kompanitë në mbarë botën. Skandalet e njëpasnjëshme të korporatave që rezultojnë nga kontrollet dhe bilancet e paefektshme të sjelljes së ekzekutivit, kanë shkatërruar reputacionin e kompanive individuale dhe kanë dëmtuar seriozisht besimin e publikut në biznes si tërësi.

Organizatave e punëdhënësve ndryshojnë nga kompanitë e sektorit privat në shumë mënyra. Megjithatë, shumë prej parimeve të qeverisjes që duhet të gjenden në kompanitë individuale duhet të jenë të pranishme edhe në organizatat që përfaqësojnë ato. Kjo nuk është rast i vetëm, për shkak se organizatat e punëdhënësve shpesh janë ftuar për të përfaqësuar interesat e biznesit në debatet për qeverisjen dhe etikën. Nga këndvështrimi më praktik, pa sisteme të mira të qeverisjes, organizatat e punëdhënësve bartin rrezikun e dështimit që të arrijnë objektivat e tyre më themelore – përfaqësimin e interesave më të mira të anëtarëve të tyre.

Thënë thjeshtë, qeverisja e mirë fuqizon aftësinë e organizatave të punëdhënësve për të përfaqësuar interesat e anëtarëve të tyre, në mënyrë të besueshme dhe të mirë, si dhe ndikon pozitivisht në aftësinë e tyre për t'u rritur dhe zhvilluar.

Rëndësia dhe qëllimi i qeverisjes së mirë

Qeverisja e shëndoshë është themeli mbi të cilin është ndërtuar çdo organizatë. Kjo është e vërtetë për qeveritë, kompanitë, sindikatat dhe organizatat e punëdhënësve.

Duke pasur një qeverisje të shëndoshë tregon se një organizatë ka institucionet dhe mjetet e nevojshme për të siguruar besueshmërinë, integritetin dhe autoritetin në formimin e rregullave, marrjen e vendimeve, dhe zhvillimin e programeve dhe politikave që reflektojnë pikëpamjet dhe nevojat e anëtarëve. Kjo bëhet kryesisht përmes qeverisjes së shëndoshë që një organizatë punëdhënësish ka besimin e anëtarëve të saj dhe rrit reputacionin dhe ndikimin e saj tek ata me të cilët ndërvepron.

Dështimi i qeverisjes së mirë në një organizatë punëdhënësish nuk mund të dëmtojë vetëm reputacionin dhe të zvogëlojë efikasitetin e vet organizatës, por mund të ndikojnë negativisht edhe në reputacionin e atyre që kërkon t'i përfaqësojë. Qeverisja e shëndoshë është një element thelbësor për të siguruar që organizata punon në interes të mirëfilltë të anëtarësisë së saj.

Përqëndrimi mbi sigurimin e një qeverisje të shëndoshë nuk është thjesht një çështje për organizatat e punëdhënësve në ekonomitë e zhvilluara në vazhden e skandaleve të fundit të korporatave. Organizatat e punëdhënësve kanë një rol të rëndësishëm për të luajtur në ekonomitë e tregut në zhvillim dhe në tranzicion. Në ekonomitë të cilat janë në mes të reformës dhe të tranzicionit, është thelbësore që organizatat e punëdhënësve të japin shembuj të praktikave të shëndosha të qeverisjes. Qeveritë dhe sindikatat kërkojnë organizata partnere të besueshme dhe transparente, të cilat përfaqësojnë interesat e vërteta të komunitetit të punëdhënësve.

Në fund, donatorët vendorë dhe ndërkombëtar të cilët kërkojnë të investojnë në zhvillimin e mëtejshëm të organizatave të punëdhënësve kanë nevojë të sigurohen se ato janë legjitime, transparente dhe institucione të bazuara në rregulla.

Përkufizimi i termeve

Terminologjia në lidhje me organizatat e punëdhënësve dhe pjesët e tyre përbërëse mund të ndryshojnë nga vendi në vend dhe nga industria në industri. Për qëllime të konsistencës, ky udhëzues përdor termat e mëposhtëm:

- *Organizatë e punëdhënësve* është një grup i bazuar në anëtarësinë vullnetare të kompanive apo shoqatave të punëdhënësve.
- Organi më i rëndësishëm i vendimmarrjes i organizatës së punëdhënësve është *Kuvendi i anëtarëve*. Shpesh quhet Kuvendi i Përgjithshëm, Takimi i Përgjithshëm Vjetor apo thjeshtë Mbledhja e Përgjithshme.
- Organi më i lartë qeverisës i zgjedhur nga anëtarët e një organizate të punëdhënësve është referuar si *Bordi*. Termet tjera të cilat shpesh përdoren përfshijnë: komiteti ekzekutiv, komiteti i menaxhimit, apo këshilli. Ky Bord udhëhiqet nga *Presidenti* i organizatës.
- Menaxheri i Lartë i emëruar nga Bordi është *Kryeshefi Ekzekutiv*. Termet tjera përfshijnë: Sekretari i Përgjithshëm, Sekretari i Përgjithshëm, Drejtori i Përgjithshëm, Drejtori Ekzekutiv, Menaxheri i Përgjithshëm ose thjeshtë, drejtori apo menaxheri.

Gjersa ky udhëzues përdor terme të caktuara, kjo nuk do të thotë se një term është më i preferuar se një tjetër: parimet themelore të qeverisjes janë të një rëndësie qendrore, por natyra e titujve dhe emërtimeve është kryesisht çështje preference apo zakoni.

Korniza rregullative

Në shumicën e vendeve, në mënyrë që të veprojnë me autoritet ligjor, organizatat e punëdhënësve janë të detyruara të regjistrohen në një formë të veçantë organizative të projektuar për anëtarësimin e organizatave jo-fitimprurëse. Edhe pse rregulloret ndryshojnë prej vendit në vend, ato në përgjithësi përmbajnë dispozita të hartuara për të mbrojtur të drejtat dhe interesat e anëtarëve dhe palëve të treta. Në këtë drejtim ato ofrojnë një kornizë të detyrueshme të qeverisjes së përgjithshme mbi të cilën mund të ndërtohen praktika dhe procedura të brendshme të shëndosha.

Është me rëndësi të cekën disa nga standardet e qeverisjes kombëtare të cilat ndikojnë në bizneset në mbarë botën. Më kryesori nga ta është Akti Sarbanes-Oxley (2002) i SHBA-së, i cili në mënyrë të veçantë i adreson çështjet e qeverisjes që kanë të bëjnë me kontabilitetin dhe mbikëqyrjen, në vigjilje të skandaleve të llojit Enron, në fillim të viteve 2000.

Përveç kësaj ekzistojnë edhe udhëzues ndërkom-bëtar jo të detyrueshëm mbi qeverisjen e bizneseve që kanë të bëjnë me kompanitë publike aksionare, të quajtura shpesh si *udhëzues për qeverisje të korporatave*. Udhëzuesit e kësaj natyre përfshijnë parimet e reja të OECD-së të Qeverisjes së Korporatave (2004), dhe në një masë më të vogël, udhëzuesit e OECD-së për Ndërmarrje Shumëkombëshe. Ekziston një numër i organizatave kombëtare dhe ndërkombëtare të cilat thjeshtë ekzistojnë për të promovuar standardet e qeverisjes së shëndoshe në biznes.

Përderisa asnjë nga këto standarde të qeverisjes nuk aplikohet konkretisht në një organizatë të punëdhënësve, ato krijojnë një mjedis të ri të rritjes së pritshmërive në qeverisjen e sektorit privat. Ato janë pika fillestare të dobishme për ata që dëshirojnë të hulumtojnë më tutje qeverisjen, si dhe janë përdorur në përgatitjen e këtyre udhëzuesve.

Organizata Ndërkombëtare e Punës ka disa Konventa të cilat, duke mos theksuar në mënyrë të veçantë qeverisjen e një organizate punëdhënësish, përcaktojnë disa parime themelore që kanë të bëjnë me qeverisjen e tyre (shih Kornizën 1), të tilla si parimi i pjesëmarrjes vullnetare në një organizatë punëdhënësish. Ka disa udhëzime që kanë të bëjnë me qeverisjen e një organizate punëdhënësish, pa varësisht rolit të tyre të rëndësishëm si zë i biznesit.

Organizatat e punëdhënësve dhe anëtarët e tyre

Një organizatë e punëdhënësve përfaqëson interesat e përbashkëta të grupeve të kompanive individuale, apo regionale ose të organizatave të punëdhënësve të bazuara në sektor. Ajo angazhohet që të krijojë dhe të ruaj një mjedis funksional në të cilin bizneset mund të kenë sukses dhe të prosperojnë. Kjo përfshin avokimin dhe dialogun me qeverinë në lidhje me çështjet me rëndësi për anëtarësimin e saj; ajo shpesh përfshin dialogun social me sindikatat. Disa organizata punëdhënësish i shërbejnë anëtarëve të tyre (kompanivë individuale) duke u angazhuar në marrëveshjet kolektive në emër të sindikatave të tyre.

KORNIZA 1

KONVENTAT E ILO LIDHUR ME QEVERISJEN E ORGANIZATËS SË PUNËDHËNËSVE

- Konventa Nr. 87 për Lirinë e Bashkimit dhe Mbrojtjen e së Drejtës për të Organizuar (1948)
 - *Neni 2: ...Punëdhënësit ...do të kenë të drejtën për të themeluar dhe ...për t'iu bashkuar organizatës që ata e zgjedhin vetë, pa autorizim paraprak.*
 - *Neni 3: ...Organizatat e Punëdhënësve do të kenë të drejtën për të nxjerrë kushtetutat dhe rregullat e tyre, për të zgjedhur përfaqësuesit e tyre në liri të plotë, për të organizuar administrimin dhe veprimtarinë e tyre dhe për të formuluar programet e tyre*
 - *Neni 4: ...Organizatat e Punëdhënësve nuk do t'i nënshtrohen shpërbërjes apo suspendimit nga autoriteti administrativ.*
- Konventa Nr. 144 për Konsultimet Trepalëshe për të Promovuar Zbatimin e SNP-së (1976)
 - *Neni 3: Përfaqësuesit e punëdhënësve... do të zgjidhen lirshëm nga organizatat e tyre përfaqësuese, aty ku ekzistojnë organizata të tilla.*

Përtej përfaqësimit të anëtarëve të saj në nivel kombëtar, një organizatë punëdhënësish gjithashtu mund të përfaqësojë interesat e anëtarëve në nivel ndërkombëtar / rajonal (për shembull, në Bashkimin Evropian: UNICE), dhe në organizata të ndryshme ndërkombëtare si në OECD (Komisioni Këshillues i Biznesit dhe Industrisë së OECD - BIAC) dhe në ILO (Organizata Ndërkombëtare e Punëdhënësve – IOE).

Organizatat e punëdhënësve ofrojnë në mënyrë të shtuar shërbime shtesë dhe përfitime për anëtarët. Organizata e punëdhënësve mund t'i shërbejë anëtarëve të saj duke i mbajtur ata të informuar rreth ngjarjeve të rëndësishme të industrisë, trendëve makroekonomike, rregulloreve të qeverisë, dhe rreth zhvillimeve shoqërore. Organizatat e punëdhënësve gjithashtu shpesh ofrojnë një gamë të shërbimeve të tjera për anëtarët si në trajnime, konsulencë apo përfaqësim ligjor dhe këshilla


Kriteret e anëtarësimit

Kërkesat e veçanta të së drejtës për anëtarësim në një organizatë punëdhënësish mund të ndryshojnë nga vendi në vend dhe nga industria në industri. Megjithatë, kushtetuta duhet të shpjegojë qartë se kush mundet, dhe kush nuk mundet t'i bashkohet

organizatës. Zakonisht, e drejta për anëtarësim është e kufizuar për ata persona, kompani, ose organizata të tjera që janë punëdhënës të punës dhe që janë të angazhuar në prodhim komercial ose prodhimin e mallrave ose artikujve, apo në ofrimin e shërbimeve komerciale. Në disa vende, organizata e punëdhënësve të nivelit kombëtar përbën organizatat e punëdhënësve rajonal apo sektorial që veprojnë me rregullore të ngjashme anëtarësimi. Personat apo organizatat tjera të cilat nuk plotësojnë këto përshkrime mund të pranohen për anëtarësim si anëtarë “ndihmëse” ose “degë”, nëse organizata në fjalë e sheh të arsyeshme. Sindikatat dhe qeveria zakonisht nuk kanë të drejtë për anëtarësim në një organizatë punëdhënësish. Në të gjitha rrethanat, anëtarësimi duhet të jetë rreptësishtë vullnetar. Siç është përcaktuar në konventat Nr. 87 dhe Nr. 98 të ILO, anëtarësimi vullnetar është një parim themelor i pranuar ndërkombëtarisht për formimin e një organizate punëdhënësish. Përveç kësaj, në përputhje me të dy konventat e ILO-s dhe KB-së kundër diskriminimit, anëtarësimi në një organizatë punëdhënësish nuk duhet të bazohet në statusin racor, gjinor, fetar apo etnik.

Seksioni i tretë

Institucionet qeverisëse – Asambleja e Anëtarëve; Bordi; Kryeshefi Ekzekutiv dhe Menaxhmenti



CITATE KYÇE

“Miqësia dhe besimi do të bashkohen natyrshëm atëherë kur zbatohen disiplina dhe standardet e larta”.

*Tao Zhu Gong
Ndihmës i Perandorit Yu
c500BC*

Asambleja e Anëtarëve

Anëtarët e një organizate punëdhënësish duhet të jenë përfituesit final të aktiviteteve të organizatës, dhe si autoritet përfundimtar në qeverisjen e saj. Autoriteti dhe legjitimiteti i anëtarëve të Bordit dhe menaxhmentit rrjedhin direkt nga mbështetja e anëtarëve. Kredibiliteti i organizatës së punëdhënësve është i bazuar në të qenit me të vërtetë përfaqësuese e interesave të anëtarëve. Zakonisht anëtarët janë të përfaqësuar përmes Asamblesë së Anëtarëve, e cili vepron si një institucion kyç i qeverisjes.

Formacioni i Kuvendit të Anëtarëve

Mënyra se si saktësisht anëtarët marrin pjesë në qeverisjen e organizatës, mund të ndryshojë në varësi të madhësisë (numrit të anëtarëve) dhe kompleksitetit (numrit të industrive dhe rajoneve gjeografike) të organizatës dhe duhet të përcaktohet në mënyrë të qartë në kushtetutë. Në organizata të vogla ose të mesme punëdhënësish, çdo kompani anëtare mund të paraqesë një përfaqësues në Asamblesë të Anëtarëve, e cila pastaj përzgjedh ose miraton anëtarët e Bordit dhe miraton vendime të tjera të Bordit.

Në organizata më të mëdha dhe më komplekse të punëdhënësve, mund të ketë nevojë për një përfaqësim të tërthortë apo të nivelizuar. Nëse nivelizimi është i përshtatshëm, organizatat e punëdhënësve duhet të marrin masa për të

siguruar që organizatat e tyre përfaqësojnë të gjithë anëtarët, si dhe të gjithë sektorët gjeografik dhe industrial që janë pjesë përbërëse e organizatës.

Është e qartë që punëdhënësit më të mëdhenj duhet të kenë një zë të rëndësishëm në çështjet e organizatës së punëdhënësve, por jo deri në atë pikë që të përjashtojnë pjesëmarrjen e duhur të anëtarëve të tjerë.

Rregullat e organizatës së punëdhënësve duhet të tregojnë në mënyrë të qartë masat për të siguruar një përfaqësim të drejtë dhe të balancuar të të gjithë anëtarëve. Kjo mund të përfshijë, për shembull, një objektiv apo përqindje alokimi për numrin e përfaqësuesve nga firmat e një madhësie të caktuar, nga një rajon i veçantë, apo nga një industri e caktuar, në proporcion me përqindjen e anëtarëve që përshtatet me atë profil.

Parimi është shumë i qartë: brenda kufijve të madhësisë dhe kompleksitetit, anëtarët duhet të kenë një rol direkt në vendimmarrje sa më shumë që është e mundur.

Funksionet e Asamblesë së Anëtarëve

Anëtarët e organizatës së punëdhënësve kanë disa të drejta dhe përgjegjësi. Anëtarët kanë të drejtë të emërojnë Bordin dhe të shkarkojnë anëtarët individual të Bordit. Anëtarët duhet të kenë të drejtë të propozojnë kandidatët e tyre për anëtarësim në Bord ose për punë të tjera në organizatë (p.sh. për punë të veçantë të komiteteve).

Në mënyrë që të krijojë këto të drejta, rregullat e cilësdo organizate punëdhënësish duhet në mënyrë të qartë të tregojnë procesin sipas të cilit Asambleja e Anëtarëve zgjedh ose miraton Bordin. Po aq me rëndësi, rregullat duhet të tregojnë procedurën me të cilën Asambleja e Anëtarëve mund të votojë për largimin e anëtarëve individual të Bordit. Duhet të ketë procedura të qarta dhe objektive të cilat specifikojnë përqindjen e votave të nevojshme për kuorum dhe përqindjen e votave të nevojshme për aprovimin e një mase.

Detyrat e tjera të rëndësishme të Asamblesë së Anëtarëve zakonisht përfshijnë miratimin e buxhetit dhe ndryshimet në kushtetutë.

Pagesa e detyrimeve

Organizatata e punëdhënësve mbështeten në tarifata apo detyrimet nga anëtarët për të mbështetur veprimtaritë e tyre të përditshme. Rregullat e organizatës duhet të krijojnë në mënyrë të qartë mekanizmin me të cilin janë përcaktuar tarifata e anëtarësimit, duke përfshirë mekanizmin për ndryshime periodike në strukturën e tarifës, si dhe tarifata shtesë për anëtarët individual të cilët kërkojnë shërbime të veçanta.

Është e qartë se mos-pagesa e detyrimeve është bazë për anulimin e anëtarësimit. Rregullorja e organizatës së punëdhënësve duhet të adresojë çështjen e mos-pagesës së obligimeve të anëtarësisë, duke theksuar në mënyrë të qartë procedurën për njoftimin e anëtarëve që janë në borxh, dhe procedurën për largimin e anëtarëve mos-pagues nga organizata. Rregullorja duhet të tregojë statusin e të drejtave të të qenit anëtar për çdo anëtar që ka vonesa në pagim të anëtarësimit; për shembull, anëtarët në borxh mund të humbasin të drejtën e votimit në Asamblesë Anëtare, të drejtën e shërbimeve, të drejtën të kenë zyre të përfaqësuesve të kompanisë, ose të drejtën për të marrë pjesë në aktivitetet e lidhura industriale që ndërmerren nga organizata.

Shpesh organizatat e punëdhënësve kanë një klasë të anëtarësisë që paguajnë detyrimet në shkallë të ndryshme të kontributeve; këto mund të jenë, për shembull, anëtarët “partnerë”. Rastet e tilla duhet të jenë të përshkruara në mënyrë të qartë në kushtetutë, së bashku me detajet e anëtarëve me të drejta për norma të reduktuara. Shpesh, për shembull, anëtarët partnerë nuk gëzojnë të drejtën e votës ose të drejtën për të mbajtur zyre (vetëm anëtarët e shërbimit).

Përgjegjësitë e tjera

Anëtarët kanë përgjegjësi që të marrin pjesë aktive në organizatën e tyre. Strukturat më të mira të qeverisjes në botë nuk mund të kompensojnë mungesën e pjesëmarrjes së anëtarëve. Një organizatë punëdhënësish mund të bëjë shumë pak për të detyruar anëtarët e saj në pjesëmarrje, por ajo mund të miratojë masa për të inkurajuar në mënyrë aktive pjesëmarrjen të anëtarëve. Një menaxhim i shkëlqyer dhe krijues i komunikimit mes anëtarëve është mjeti më efektiv për përmirësimin e të kuptuarit të rolit dhe prioriteteve të organizatës dhe maksimalizimin e pjesëmarrjes së anëtarëve në punët e saj.

Në mënyrë që një organizatë punëdhënësish të kryej punët e saja në mënyrë efektive mund të jetë e nevojshme që të mbledhë të dhëna të caktuara nga anëtarët e saj, p.sh. të dhënat lidhur me shpërbimin dhe kushtet e punësimit të punonjësve anëtarë, ose informacione në lidhje me trendin e shitjeve. Për më tepër, kur një kompani anëtare është në negociata të drejtpërdrejta me përfaqësuesit e punës së firmës së saj, mund të jetë e nevojshme që të konsultohet me organizatën e punëdhënësve në qoftë se bisedimet e tilla do të mund të ndikonin në marrëdhëniet industriale në kompanitë tjera anëtare. Prandaj, është përgjegjësi integrale e anëtarësimit shkëmbimi i informatave specifike me menaxhmentin e organizatës së punëdhënësve.

Rregullat e organizatës së punëdhënësve duhet të tregojnë qartë se cilat të dhëna duhet të këmbëhen, në çfarë kushtesh, dhe masat që duhet të merren për të siguruar konfidencialitetin.

Anëtarësimi dhe largimi nga organizata

Rregullat e një organizate punëdhënësish duhet të përcaktojnë kritere të qarta dhe objektive për anëtarësim. Nëse një kompani i plotëson këto kritere, pajtohet që t’ju përmbahet rregullave dhe objektivave të organizatës së punëdhënësve, dhe është e gatshme të paguajë tarifata e anëtarësimit, atëherë kjo kompani duhet të ketë të drejtën e anëtarësimit. Siç u përmend më sipër, standardet ndërkombëtare (P.sh. Konventat nr. 87 dhe 98 e ILO-së) kërkojnë që e gjithë anëtarësia të jetë e një natyre vullnetare: një kompani duhet të zgjedh lirshëm nëse do ti bashkohet apo jo një organizatë punëdhënësish. Vetë organizatat e punëdhënësve duhet të promovojnë parimet e anëtarësimit vullnetar dhe pavarësinë e veprimit, aty ku ekzistojnë pengesa praktike apo ligjore për zbatimin e tyre.

Njëjtë, kriteret e anëtarësimit nuk duhet të bazohen në diskriminim racor, gjinor, fetar apo etnik.

Kompanitë mund të zgjedhin lirshëm që në çdo kohë të largohen nga një organizatë e punëdhënësve. Asambleja e Anëtarëve mund të vendosë që të anulohet anëtarësimin e cilësdo kompani që nuk arrin të përmbushë kriteret e anëtarësimit (p.sh. nuk paguan tarifata e anëtarësimit). Organizata e punëdhënësve mund të vendosë të mos i rimburoj pagesat për një anëtar që tërhiqet nga anëtarësimi; Kjo dhe kushtet e tjera sa i përket largimit nga organizata duhet të paraqiten qartë në rregulloren e Organizatës së punëdhënësve.



LISTA KONTROLLUESE E ASAMBLESE SË ANËTARËVE

- Rregullat tregojnë qartë masat e projektuara për të ofruar përfaqësim të drejtë dhe të balancuar të të gjithë anëtarëve të organizatës së punëdhënësve në Asambleenë e Anëtarëve.
- Rregullat tregojnë qartë se kush mundet e kush nuk mundet të jetë anëtarë i organizatës së punëdhënësve.
- Rregullat tregojnë qartë procesin sipas të cilit Asambleja e Anëtarëve përzgjedhë ose aprovon Bordin e Drejtorëve.
- Rregullat tregojnë qartë procesin sipas të cilit Asambleja Anëtare mund të shkarkojë anëtarët e Bordit.
- Rregullat vendosin qartë mekanizmin sipas të cilit përcaktohen pagesat për anëtarësim.
- Rregullat qartë adresojnë çështjen e mospagesës së anëtarësisë, duke përfshirë procedurën për përjashtimin e anëtarëve të cilët nuk paguajnë dhe statusin e të drejtave të anëtarësimi për çdo anëtar në borxh.
- Rregullat tregojnë qartë përgjegjësitë e anëtarëve tjerë, për shembull llojin e informacionit të cilin anëtarët pritët ta ndajnë me organizatën e punëdhënësve.
- Rregullat përcaktojnë qartë kriteret objektive të anëtarësisë.
- Rregullat tregojnë qartë se anëtarësia është vullnetare.

Bordi – përbërja dhe përgjegjësitë

CITATE KYÇE

“Kërkesat e shoqërisë për autoritet moral dhe karakter shtohen me rritjen e rëndësisë së pozitës.”

*John Adams
Presidenti i dytë i SHBA
1735-1826*

Bordi i shërben anëtarëve duke i mbikëqyrur aktivitetet e menaxhimit; duke lehtësuar vendimet e anëtarëve; duke ruajtur kanalet e komunikimit dhe në mes të anëtarëve dhe menaxhmentit; dhe duke siguruar respektimin e proceseve kushtetuese në kuadër të organizatave të punëdhënësve.

Bordi luan një rolë kyç në sigurimin e qeverisjes së mirë të organizatës dhe qëndrueshmërisë së saj afatgjate.

Përbërja dhe struktura

Bordi duhet të përbëhet nga drejtuesit të cilët konsiderohen nga anëtarët kryesisht si përfaqësues të anëtarësisë së organizatës. Bordi mund të strukturohet në mënyrë të tillë që të rezervojë vende për industri apo rajone të veçanta, apo nëngrupe të tjera në kuadër të anëtarësisë së saj. Rezervimi i ulëseve për kompanitë individuale duhet, megjithatë, të jetë i kufizuar në një pakicë të caktuar të ulëseve. Rregullat e organizatës duhet të vendosin masa të qarta për të parandaluar Bordin që të dominohet nga ndonjë grup i veçantë, industri, rajon apo fraksion p.sh. nga anëtarët më të mëdhenj për përjashtimin e interesave të anëtarëve të tjerë.

Rregullat e disa organizatave të punëdhënësve parashohin mundësinë e bashkë-zgjedhjes së anëtarëve tjerë të Bordit (me të drejta të kufizuara), me qëllim të forcimit të kompetencës dhe

ekspertizës së Bordit në aspekte të caktuara p.sh. planifikimi strategjik apo marketingu.

Madhësia e Bordit mund të ndryshojë sipas organizatës; një organizatë të madhe i duhet një bord i madh; në të njëjtën kohë një organizatë e vogël mund të funksionojë mirë me një Bord më të vogël. Në numra absolut, madhësia e Bordit kryesisht silltet nga gjashtë deri në 24 anëtarë. Megjithatë nuk ka ndonjë madhësi të saktë për një bord, preferohet që madhësia e bordit të mbahet në minimumin e nevojshëm për përfaqësimin adekuat të anëtarëve. Kjo do të bëjë që vendimmarrja të jetë relativisht e thjeshtë. Organizatat e punëdhënësve me Borde të mëdha shpesh për çështje të caktuara e delegojnë autoritetin tek komitetet.

Pranueshmëria e kandidatëve të mundshëm

Aty ku ka anëtarësi të drejtpërdrejt të kompanive, Bordi duhet të përbëhet nga menaxherët e lartë që shërbejnë në mënyrë aktive në kuadër të kompanive anëtare. Preferohet që të gjithë anëtarët e bordit të jenë President/Kryeshef ekzekutivë/Drejtor menaxhues të firmave të cilat i përfaqësojnë, por secila organizatë sipas rrethanave të saj duhet të vendos nëse ky duhet të jetë kualifikimi minimal. Kur anëtarësimi bëhet përmes organeve rajonale apo sektoriale, duhet të zbatohen kontrollet e barasvlershme mbi pozitat e larta.

Në mënyrë që të shmangen konfliktet e interesit dhe të ruhet pavarësia e bordit, disa profesione duhet të jenë të papranueshme për anëtarësimin e individit në Bord. Për shembull, një anëtar i parlamentit me mandat aktual, duhet ta ketë të ndaluar që të shërbejë në kuadër të bordit të një organizate të punëdhënësve. Në disa raste një organizatë mund të rezervojë disa vende të caktuara të bordit për kompani të veçanta, apo lloje të kompanive, në të cilat raste pranueshmëria e kandidatëve të mundshëm duhet të korrespondojë me ulësen në fjalë.

Është e rëndësishme që rregullat e organizatave të punëdhënësve të dokumentojnë qartë kriterin e pranueshmërisë (kualifikimet, papajtueshmëritë) së anëtarëve të Bordit.

Zgjedhja e anëtarëve të Bordit

Rregullat e organizatës duhet të tregojnë qartë procesin në të cilin anëtarët e bordit kandidohen dhe zgjidhen. Ka shumë mënyra për ta bërë këtë, mënyra të cilat janë më pak apo më shumë të përshtatshme, nga të cilat organizata e punëdhënësve

duhet të zgjedh metodën e cila i përshtatet më së miri rrethanave të saj. Për shembull, anëtarët e bordit mund të propozohen nga anëtarët individual apo komisionet e veçanta të formuara për këtë qëllim dhe të zgjidhen nga Kuvendi i Anëtarëve. Cilado qoftë procedura, parimi i qeverisjes i cili duhet të mbahet është që mënyrat e emërimit dhe zgjedhjes së anëtarëve të Bordit duhet të jenë transparente dhe të hapura. Kandidimi dhe zgjedhja nuk duhet të bëhet me dyer të mbyllura nga një person (p.sh. presidenti) ose një Grup i vetëm.

Rregullat e organizatës normalisht duhet të kufizojnë numrin e mandateve të një pas njëshme ku një anëtar mund të kandidojë.

Përfundimi i mandatit

Në rrethana të jashtëzakonshme, anëtarët mund të dëshirojnë që të përfundojnë mandatin e një anëtari individual të Bordit, apo të të gjithë Bordit. Kjo mund të rezultojë nga pakënaqësia e gjerë e anëtarëve me të gjithë Bordin ose me një anëtar individual të Bordit.

Rregullat e Organizatës së punëdhënësve duhet të përcaktojnë qartë mekanizmin me të cilin anëtarët ose përfaqësuesit e tyre mund të largojnë individët nga bordi, apo të gjithë bordin. Zakonisht kjo do të përfshinte një votim nga shumica e Asamblesë së Anëtarëve në një takim të rregullt, apo në një takim të veçantë të thirrur për këtë qëllim. Ashtu siç i përgjigjet menaxhmenti bordit, edhe bordi duhet t'i përgjigjet anëtarësisë së përgjithshme.

Përgjegjësitë e bordit

Bordi është përgjegjës për mbajtjen e drejtim-it themelor të organizatave të punëdhënësve. Kjo përgjegjësi manifestohet në disa funksione specifike, duke përfshirë:

- Miratimin e planit të biznesit dhe buxhetit vjetor para se të rekomandohet para Asamblesë së Anëtarëve;
- Rishikimin e performancës dhe ndërprerjen e mandatit të Kryeshefit ekzekutiv si dhe emërimin e një Kryeshefi të ri Ekzekutiv sipas nevojave;
- Zgjedhjen e Kryetarit të Bordit (dhe zëvendëskryetarit);
- Caktimin e drejtimin strategjik të organizatës (kundrejt punëve të përditshme);
- Ndryshimin e kushtetutës së organizatës së punëdhënësve para se të rekomandohen këto ndryshime tek Asambleja e Anëtarëve;

- Miratimi i anëtarëve të rinj, para bërjes së rekomandimeve tek Asambleja e Anëtarëve, si dhe çështjet e tjera të brendshme.
- Caktimi i auditorëve të jashtëm dhe pranimi i raportit të jashtëm të auditimit.

Përmes këtyre funksioneve, Bordi luan një rol kyç në qeverisjen e organizatës duke siguruar një sistem të kontrollit dhe balancit që nuk i lejon menaxhmetit të udhëheq organizatën pa ndonjë masë mbrojtëse apo kufizim. Megjithatë, Bordi duhet t'i rezistojë tundimit që të "mikro-menaxhoj" organizatën. Të gjitha këto funksione duhet të dokumentohen qartë në rregullat e organizatës, dhe diskutohen tutje në vijim.

Plani i biznesit dhe buxheti

Bordi duhet të jetë përgjegjës që të rekomandoj që Asambleja e Anëtarëve të miratojë planin e biznesit dhe buxhetin e organizatës ashtu siç i është prezantuar asaj nga menaxhmenti. Ky proces duhet të bëhet në baza vjetore. Plani i biznesit duhet të tregojë qartë prioritetet dhe objektivat e organizatës për vitin pasues. Buxheti duhet të tregojë të ardhurat dhe shpenzimet e parashikuara. Bordi duhet të bëjë ndryshime në planin e biznesit në ato pjesë që besojnë se nuk i reflektojnë prioritetet dhe objektivat e organizatës dhe interesat e anëtarëve.

Rishikimi i performancës

Një rol kyç i mbikëqyrjes është shqyrtimi i performancës dhe emërimi/shkarkimi i Kryeshefit ekzekutiv të organizatës. Në praktikë ky funksion kryesisht përqendrohet në rishikimin e performancës së Kryeshefit ekzekutiv në zbatimin e vendimeve të bordit dhe Asamblesë së Anëtarëve. Përcaktimi i pagës së Kryeshefit ekzekutiv gjithashtu është një fokus i shqyrtimit. Në rastin e një konkursi për atë pozitë, Bordi duhet të jetë përgjegjës për përzgjedhjen dhe miratimin e një kandidati të kualifikuar. Në rastet e performancës së dobët ose shkeljeve të rënda nga ana e Shefit Ekzekutiv, Bordi duhet të ketë përgjegjësinë dhe autoritetin që të ndërpresë punësimin. Të gjitha procedurat për këto funksione duhet të dokumentohen në mënyrë të detajuar në rregullat e organizatës. Kompetenca e Bordit që të ndërpresë punësimin e Shefit Ekzekutiv është një tipar i rëndësishëm në qeverisjen e një organizate punëdhënësish. Pa këtë funksion, menaxhimi i dobët mund të vazhdojë në mënyrë të pakontrolluar duke dëmtuar organizatën dhe anëtarët e saj.

Zgjedhja e kryetarit

Përveç rolit të tij mbikëqyrës, Bordi ka detyra që lidhen me funksionimin e tij, në mënyrë të veçantë në zgjedhjen e kryetarit. Bordi është përgjegjës për zgjedhjen e një kandidati të kualifikuar për të qenë Kryetar i Bordit. Roli i Kryetarit është detajuar më poshtë, por këtu është e rëndësishme të theksohet se rregullat e Organizatave të punëdhënësve duhet të kenë procedura të qarta se si Bordi e zgjedh Kryetarin e tij p.sh. me shumicën e votave të anëtarëve të Bordit.

Caktimi i drejtimit strategjik

Bordi duhet të marr vendime, sipas rrethanave lidhur me drejtimin afat-gjatë të organizatës. Vendimet e tilla të mëdha mund të përfshijnë, për shembull bashkimin e organizatës me një shoqatë tjetër afariste apo ridefinimin/ristrukturimin e organizatës si përgjigje ndaj ndryshimeve në industri apo ndërrimet e tjera të mëdha në mjedisin e punës. Rregullat e organizatës duhet të tregojnë qartë se cilat lloje të vendimeve janë nën autoritetin e bordit dhe deri në çfarë mase është i nevojshëm miratimi i vendimeve nga Asambleja e Anëtarëve.

Bordi nuk duhet të përfshihet në menaxhimin e përditshëm të organizatës dhe duhet të bëhet një dallim i qartë mes llojeve të vendimit që bien nën përgjegjësinë e Bordit, dhe atyre që janë nën përgjegjësinë e menaxhmentit. Në praktikë, vendimet e marra nga Bordi duhet të kenë të bëjnë me zhvillimin e pozicioneve themelore të politikave dhe në ndryshimet afat-gjate apo rrënjësore në funksionimin dhe drejtimin e organizatës.

Ndryshimet në kushtetutë

Një kategori e veçantë e vendimmarrjes themelore që duhet t'i caktohet Bordit ndërlidhet me ndryshimet në kushtetutën e organizatës së punëdhënësve. Kushtetutat duhet të jenë dokumente fleksibile që rriten dhe ndryshojnë me organizatën gjatë zhvillimit të saj. Secila kushtetutë duhet të përmbajë një procedurë të qartë me të cilin ajo mund të ndryshohet ose plotësohet. Përderisa çdo anëtar duhet të jetë në gjendje që të procedojë ndonjë ndryshim në kushtetutë, natyrisht përgjegjësia për të rekomanduar ndryshimin dhe përshkruar opsionet në dispozicion do t'i jepet Bordit. Çfarëdo ndryshimi duhet të kërkojë ratifikimin nga Asambleja e Anëtarëve.

Pranimi i anëtarëve të rinjë

Një fushë tjetër e përgjegjësisë së Bordit ka të bëjë me pranimin e anëtarëve të rinjë në organizatë. Siç është shpjeguar më sipër, pranimi i anëtarëve të rinjë duhet të bazohet në kritere të qarta dhe objektive. Roli i Bordit në këtë proces duhet të kufizohet në masë të madhe për t'u siguruar që aplikantët për anëtarësim në fakt i plotësojnë kriteret e përcaktuara. Bordeve nuk duhet tu jepet diskrecion i plotë për pranimin e anëtarëve: kjo procedurë dërgon drejt abuzimit dhe mund të dërgojë organizatën drejt konflikteve të konkurrencës. Përkundrazi, Bordet duhet të miratojnë pranimin e anëtarëve të rinjë në bazë të kritereve të përcaktuara, që janë pranuar nga Asambleja e Anëtarëve.

Çështjet e brendshme

Rregullorja e Organizatës së punëdhënësve mund të caktojë përgjegjësi të tjera mbi Bordin në lidhje me çështje të tilla të brendshme siç është autoriteti për të hapur llogari bankare në emër të organizatës. Këto janë çështje relativisht të vogla dhe mund të mbeten të tilla nëse dokumentohen qartë në kuadër të rregullave; dështimi në kaktimin e autoritetit mbi disa nga këto çështje mund të çojë në konfuzion, që në anën tjetër mund të çojë në konflikte që pa nevojë bëhen probleme të mëdha.

Emërimi i auditorëve të jashtëm

Si përfundim, Bordi duhet të jetë përgjegjës për emërimin e auditorëve të jashtëm, të paktën çdo vit, në mënyrë që të shqyrtojnë financat e organizatës (shih gjithashtu seksionin katër më poshtë).

Roli i Kryetarit të Bordit

Roli i kryetarit është që të udhëheq dhe menaxhoj Bordin, duke u munduar të mbajë parimet dhe synimet e organizatës përmes shfrytëzimit sa më efikas të kohës dhe energjisë së Bordit. Në terma praktikë, Kryetari i kërkohet të menaxhojë takimet periodike të Bordit, duke miratuar agjendën dhe duke siguruar respektimin e formaliteteve kushtetuese. Kryetari shpesh pritët të kryesojë mbledhjen periodike (zakonisht vjetore) të Asamblesë së Anëtarëve. Përveç kësaj, nga Kryetari pritët të kryej edhe funksionet "diplomatike", të tilla si mbajtja e takimeve me përfaqësuesit e qeverisë dhe të marrë pjesë në ngjarje të tjera (p.sh. konferenca për shtyp apo aktivitete të tjera të rëndësishme të organizatës).

Rregullat e një organizate punëdhënësish duhet të përcaktojnë qartë procesin përmes të cilit zgjidhet kryetari. Zakonisht Kryetari tashmë është duke shërbyer në Bord, por kjo nuk ka nevojë të jetë kështu.

Rregullat e organizatës duhet të përfshijnë një përshkrim të rolit të Kryetarit, që përshkruan detyrat dhe autoritetin e tij. Rregullat duhet t'i kushtojnë vëmendje të veçantë dallimit të rolit të Kryetarit nga roli i Kryeshefit ekzekutiv. Dokumentimi i qartë i detyrave dhe autoritetit të Kryetarit (dhe më pas Kryeshefit ekzekutiv) do të shmang konfuzitetin dhe konfliktin brenda organizatës. Pasi që bordi do të jetë përgjegjës për shqyrtimin e performancës së Kryeshefit ekzekutiv, është e rëndësishme që të përcaktohet qartë roli i Kryetarit në këtë proces të shqyrtimit. Në praktikë, kryetari i Bordit zakonisht e merr udhëheqjen e shqyrtimit të performancës së Kryeshefit ekzekutiv në baza vjetore (së bashku me arkëtarin) dhe në miratimin e pagës së Kryeshefit ekzekutiv.

Përshkrimi i rolit gjithashtu duhet të ofrojë disa kritere themelore për pozitën e kryetarit. Një nga kërkesat minimale mund të jetë që kandidati të jetë menaxher i lartë i një kompanie apo organizate aktualisht anëtare. Një organizatë e punëdhënësve me fokus të veçantë industrial apo gjeografik mund të ketë kërkesa të tjera minimale për kryetarin e saj.

Lidhur me përshkrimin e punës ka një tregues të qartë në rregullat e mandatit dhe kufizimet e mandatit. Në praktikë është e zakonshme që një Kryetar të shërbejë nga 1 deri në 3 vjet. Nuk ka ndonjë gjatësi të saktë universale të mandatit. Kufizimet e mandateve mund të ndryshojnë sipas traditave të organizatës së caktuar, edhe pse disa kufizime për ri-zgjedhje dhe numri i mandateve të njëpasnjëshme duhet të tregohet në rregullore.

Kryetari i Bordit gjithashtu duhet të respektojë parimin e paanshmërisë gjatë kryerjes së detyrave për organizatën. Kjo ndërlidhet me ndarjen e rolit të Kryetarit nga roli i menaxherit të lartë në një kompani anëtare. Kryetari kurrë nuk duhet të përdor pozitën që të promovojë kompaninë e tij apo saj, apo të kufizojë zërat e kompanive anëtare të cilat janë konkurrentë të tij/saj. Në këtë drejtim, Presidenti nuk duhet të jetë vetëm i drejtë, por gjithashtu të sigurojë paraqitjen e paanshmërisë në të gjitha aktivitetet e ndërlidhura me organizatën.

Komunikimi midis Bordit dhe anëtarëve

Një përgjegjësi kyçe e Bordit është të ruaj dhe lehtësoj komunikimin me anëtarët e organizatës së punëdhënësve. Përderisa menaxhmenti duhet t'i mbajë anëtarët të informuar për çështjet e përditshme, Bordi duhet t'i informojë anëtarët për rezultatet e takimeve periodike të Bordit, duke përfshirë edhe debatet që ndodhin në kuadër të atyre takimeve. Për më tepër, është përgjegjësi e Bordit që të gjenerojë një raport vjetor të detajuar për anëtarët mbi aktivitetet e organizatës.

Përderisa në praktikë gjenerimi i këtij raporti mund t'i delegohet në masë të madhe menaxhmentit të organizatës, Bordi e ka një përgjegjësi unike që të garantojë saktësinë e raportimit të menaxhmentit.

Pasi që Bordi luan një rolë lehtësues mes anëtarëve dhe menaxhmentit, është shumë e rëndësishme që Bordi ti kushtojë vëmendje komunikimit të duhur. Detyrat e sakta të Bordit në këtë drejtim duhet të detajohen në rregullat e organizatës.



LISTA KONTROLLUESE E BORDIT


- Rregullat e Organizatës së punëdhënësve përcaktojnë masa të qarta për të parandaluar Bordin nga të qenit i dominuar nga anëtarët më të mëdhenj ose grupet rajonale/sectoriale për përjashtimin e interesave të anëtarëve të tjerë.
- Rregullat e organizatave të punëdhënësve, sipas nevojës, themelojnë një numër të caktuar të vendeve për Bordin (jo aq shumë sa të humbin drejtimin/kontrollin).
- Rregullat dokumentojnë qartë kriteret e pranueshmërisë për anëtarët e Bordit dhe përshkruajnë funksionin e Bordit.
- Rregullat tregojnë qartë procesin përmes të cilit anëtarët e Bordit kandidohen dhe zgjidhen.
- Procedura për zgjedhjen e anëtarëve të Bordit është transparente dhe e hapur për të gjithë trupën e kompanive anëtare, ose përfaqësuesve të tyre. Kandidimi dhe emërimi nuk bëhen me dyer të mbyllura nga një person ose grup i vetëm (p.sh. presidenti apo Kryeshefi Ekzekutiv).
- Rregullat përcaktojnë kriteret për diskualifikim të disa kategorive të caktuara të njerëzve nga anëtarësimi në Bord p.sh. anëtarët e qeverisë me një mandat aktual.
- Rregullat e përcaktojnë qartë mekanizmin me të cilin anëtarët mund të largojnë anëtarët individual të Bordit apo të gjithë Bordin.
- Rregullat dokumentojnë qartë përgjegjësitë e Bordit. Këto përgjegjësi përfshijnë miratimin e planit të biznesit dhe buxhetin dhe shqyrtimin e performancës së Kryeshefit Ekzekutiv.
- Rregullat i japin Bordit autoritetin që të emëroj apo largoj Kryeshefin Ekzekutiv.
- Rregullat përcaktojnë procedura të qarta për kandidimin dhe zgjedhjen e Kryetarit të Bordit.
- Rregullat i detajojnë llojet apo kategoritë e vendimeve që vijnë nën mandatin e Bordit, dhe e vendosin një dallim të qartë mes vendimeve që janë përgjegjësi e Bordit dhe vendimeve që janë përgjegjësi e Kryeshefit Ekzekutiv.



LISTA KONTROLLUESE E BORDIT (vazhd.)

- Kushtetuat përmban brenda vetes një procedurë me të cilën kushtetuta mund të amendamentohet ose të ndryshohet, përfshirë miratimin përfundimtar nga Asambleja e Anëtarëve.
- Rregullat vendosin kritere të qarta objektive për vendimin e Bordit për pranimin e anëtarëve të rinj në organizatë, duke përfshirë miratimin përfundimtar nga Anëtarët e Kuvendit.
- Rregullat i japin autoritet të qartë Bordit për çështjet të brendshme, të tilla si hapja e llogarive bankare në emër të organizatës.
- Rregullat përmbajnë një përshkrim të rolit të Kryetarit të Bordit, duke përfshirë kualifikimet themelore për punë, si dhe një referencë të detajuar mbi përgjegjësinë e Kryetarit që të shqyrtoj punën e Kryeshefit Ekzekutiv.
- Rregullat përcaktojnë kohëzgjatjen e mandatit për Kryetarin (dhe anëtarët e Bordit) si dhe e kufizojnë numrin e mandateve të njëpasnjëshme që mund të mbahen nga i njëjti person(a).
- Rregullat përcaktojnë qartë *parimin e paanësisë* i cili zbatohet për aktivitetet e Kryetarit në emër OP. OP-ja nuk shërben si platformë që Kryetari të promovojë kompaninë e tij/saj duke dëmtuar apo përjashtuar kompanitë anëtare.
- Rregullat caktojnë përgjegjësitë specifike të raportimit Bordit, duke përfshirë emërimin e një auditori të jashtëm për të shqyrtuar financat e organizatës së punëdhënësve.

Kryeshefi ekzekutiv dhe menaxhmenti – emërimi dhe përgjegjësitë



CITATE KYÇE

“Menaxhmenti është duke i bërë gjërat si duhet; udhëheqësia është duke i bërë gjërat e duhura”

Peter Drucker
Autor dhe Guru i Menaxhimit

Siç është rasti në të gjithë udhëzuesin, janë përdorur titujt standard ose gjenerik për të përshkruar funksionet e veçanta. Në këtë rast, titulli Kryeshef ekzekutiv përshkruan menaxherin e lartë të emëruar nga Bordi. Termet tjera sinonim me këtë përfshijnë Drejtorin e Përgjithshëm, Sekretarin e Përgjithshëm, Drejtorin ekzekutiv ose Kryeshefin ekzekutiv.

Kryeshefi ekzekutiv i organizatës ka një pozitë qendrore në aktivitetet menaxhuese të përditshme, por gjithashtu ka një rol të rëndësishëm të qeverisjes. Kryeshefi ekzekutiv është zakonisht niveli më i lartë i menaxhimit me orar të plotë në Organizatën e punëdhënësve (anëtarët e Bordit zakonisht takohen periodikisht), dhe për këtë arsye respektimi i parimeve të qeverisjes së mirë është vendimtar për organizatën.

Roli dhe përgjegjësitë e Kryeshefit ekzekutiv

Roli primar i Kryeshefit ekzekutiv është menaxhimi ditor i organizatës së punëtorëve dhe stafit të saj, dhe zbatimi i strategjive dhe planeve afat-gjata të veprimit. Performanca e Kryeshefit ekzekutiv në këtë drejtim në masë të madhe do të diktojë suksesin e përgjithshëm të organizatës në aktivitetet e saj. Megjithatë, ky udhëzues, do të kufizoj veten sa i përket përgjegjësisë të Kryeshefit ekzekutivë vetëm në lidhje me çështjet e qeverisjes.

Në fushën e qeverisjes, Kryeshefi ekzekutiv është përgjegjës për administrimin e përgjithshëm të organizatës; kjo do të thotë të sigurohet që po respektohen kërkesat ligjore dhe rregullat e vetë organizatës së punëdhënësve. Kryeshefi ekzekutiv duhet të promovojë takime formale që lidhen me çështjet e qeverisjes (të tilla si mbledhjet e Bordit ose Asamblesë së Anëtarëve), dhe të lehtësoj komunikimin më të mirë midis menaxhmentit dhe bordit si dhe menaxhmentit dhe anëtarësisë. Më poshtë janë shënuar përgjegjësitë më specifike të qeverisjes.

Kryeshefi ekzekutiv i një organizate të punëdhënësve zakonisht është përgjegjës për punësimin dhe menaxhimin e stafit të organizatës. Ky staf mund të përfshijë një arkëtar ose drejtor të financave, si dhe menaxherë të tjerë të lartë të tillë si specialistë në marrëdhëniet industriale, ligjin e punës, ZHBNj, marketing, marrëdhënie me publikun, etj. Megjithëse sipas rregullave të organizatës së punëdhënësve normalisht autoriteti i vendimmarrjes mbi plotësimin e pozitave drejtuese i takon Kryeshefit ekzekutiv, kompensimet për pozita të larta mund t'i nënshtrohen miratimit nga Bordi apo kryetari. Është e rëndësishme që Kryeshefi ekzekutiv të mund të zgjedh ekipin e tij ose të saj të menaxhimit dhe që ky ekip i menaxhimit ta shohin Drejtorin Ekzekutiv si punëdhënësin e tyre kryesor.

Siç u theksua në seksionin e mësipërm mbi Bordin, është e rëndësishme që rregullat e organizatës në mënyrë të qartë të bëjnë dallimin në mes të përgjegjësive dhe autoritetit të kryetarit të Bordit dhe ato të Kryeshefit ekzekutiv. Zakonisht, Kryeshefi ekzekutiv, në kuadër të buxhetit duhet të ketë autoritet të plotë mbi menaxhimin e përditshëm të organizatës dhe çështjeve të stafit, duke përfshirë edhe kompensimet e stafit “jo-të lartë”. Autoriteti i kryetarit duhet të kufizohet në çështje të tilla si për shembull largimi i Kryeshefit ekzekutiv për performancë të dobët apo shkelje të rënda. Kjo siguron një kontrollë të mjaftueshme mbi kompetencat e Kryeshefit ekzekutiv, pa e dëmtuar autoritetin e tij dhe aftësinë që të menaxhoj çështjet e përditshme të organizatës.

Autoriteti formal i Kryeshefit ekzekutiv në çështjet e qeverisjes nuk është i kufizuar vetëm në çështjet e stafit apo të menaxhimit. Shumë nga vendimet e bordit, për shembull për bashkimin e organizatës me një shoqatë tjetër të biznesit, shpesh rrjedhin nga rekomandimet e Kryeshefit ekzekutiv. Përveç kësaj, përderisa Bordi ka autoritetin të miratojë planin e biznesit dhe buxhetin vjetor, zakonisht është Kryeshefi ekzekutiv ai i cili i prodhon këto dokumente për miratim nga Bordi. Rregullorja e organizatës së punëdhënësve duhet të shpjegojë

qartë të gjitha përgjegjësitë qeverisëse të Kryeshefit ekzekutiv dhe ato duhet të pasqyrohen në përshkrimin e punës për pozitën.

Pranueshmëria e kandidatëve të mundshëm

Për dallim nga anëtarët e Bordit, nuk është e nevojshme që Kryeshefi ekzekutiv i një organizate të punëdhënësve të jetë menaxher i lartë në një kompani anëtare. Në të vërtetë pasi që pozita e Kryeshefit ekzekutiv është shpesh një pozitë me orar të plotë, është e pamundur që të mbahet ndonjë punë tjetër. Kjo mund të jetë e mundur në një organizatë të vogël, dhe pranueshmëria e kandidatëve për Kryeshef ekzekutiv dallon nga një organizatë në tjetrën

Aty ku pozita e Kryeshefit ekzekutiv nuk është me orar të plotë, vëmendje e veçantë duhet t'i kushtohet shmangies së konfliktit të mundshëm të interesit. Në raste të tilla, përshkrimi i punës së Kryeshefit ekzekutiv duhet të tregojë qartë ndarjen e detyrave mes të pozitës në organizatë dhe pozitës së jashtme. Kjo duhet të përfshijë edhe përqindjen e kohës që kalohet në funksionet e organizatës së punëdhënësve, konfidencialiteti i informatave organizative, rolet e tjera që mund të merren nga Kryeshefi ekzekutiv dhe përqindja e pagesës që mund të gjenerohet nga ndonjë punësim tjetër (më shumë në seksionin mbi pagesën më poshtë).

Në përgjithësi pozita e Kryeshefit Ekzekutiv duhet të jetë në dispozicion për këdo që anëtarët e organizatës së punëdhënësve përmes Bordit të tyre e konsiderojnë si të përshtatshëm për të menaxhuar punët e organizatës. Nga këndvështrimi i qeverisjes së mirë, është e nevojshme që në përputhje me ligjet dhe praktikat kombëtare të parandalohen kandidatët me të dhëna të dobëta në çështjet e qeverisjes, të tilla si dënimet “e pa-konsumuara” penale apo civile për aktivitete të paligjshme në korporata.

Emërimi i Kryeshefit Ekzekutiv

Emërimi i Kryeshefit Ekzekutiv është një funksion i Bordit dhe/ose kryetarit të Bordit. Në praktikë, Bordi mund të përdorë një komitet ose një agjenci profesionale të rekrutimit që të kërkojë kandidatë të kualifikuar. Autoriteti për emërimin e Kryeshefit Ekzekutiv megjithatë duhet t'i mbetet Bordit apo Presidentit. Pasi që Kryeshefi Ekzekutiv luan një rol me ndikim në punët ditore të organizatës, është praktikë e mirë që të ekzistojë një procedurë e dokumentuar mirë e emërimit në mënyrë që të shmangët çfarëdo konfuzioni apo konflikti i mundshëm.

Ndërprerja e angazhimit

Përderisa rregullat e organizatës së punëdhënësve duhet t'i sigurojnë Kryeshefit Ekzekutiv autoritet të vetëm mbi stafin e organizatës, megjithatë duhet të ekzistojë një procedurë e ankimit lidhur me Kryeshefin Ekzekutiv. Nëse anëtarët e stafit kanë ankesa për anëtarët e tjerë të stafit, atëherë këto duhet të zgjidhen në nivel të Kryeshefit Ekzekutiv pa ndonjë ndërhyrje nga Bordi ose Kryetari. Megjithatë, nëse anëtarët e stafit kanë ankesa ndaj Kryeshefit Ekzekutiv, atëherë këto duhet t'i drejtohen Kryetarit ose një anëtar tjetër të caktuar të Bordit. Ankesat e vogla mund të shënohen gjatë rishikimit vjetor të performancës së Kryeshefit Ekzekutiv, ndërsa ankesat e mëdha mund të adresohen më shpejtë.

Nëse rrethanat e arsyetojnë, Kryetari me miratimin e Bordit, duhet të ketë autoritet që të ndërpresë punësimin e Kryeshefit Ekzekutiv. Procedura e saktë për këtë hap duhet të dokumentohet në kuadër të kontratës së punësimit të Kryeshefit Ekzekutiv. Dokumentimi i qartë jo vetëm që i lejon organizatës të reagojë shpejt në rast të shkeljeve të rënda apo performancës së dobët nga ana e Kryeshefit Ekzekutiv, por gjithashtu mund të përjashtojë ndonjë ndërgjyqësi për shkarkim të padrejtë nga ana e Kryeshefit Ekzekutiv, apo ndonjë sfidim të autoritetit të Bordit në këtë çështje.



LISTA KONTROLLUESE PËR KRYESHEFIN EKZEKUTIV DHE MENAXHMENTIN

- Kryeshefi Ekzekutiv është përgjegjës për administrimin e përgjithshëm të organizatës, dhe siguron se janë respektuar kriteret kushtetuese statutoare.
- Rregullorja e organizatës së punëdhënësve i ofron Kryeshefit Ekzekutiv përgjegjësinë e plotë për punësimin dhe menaxhimin e stafit të nevojshëm për funksionimin e përditshëm të organizatës.
- Rregullat e bëjnë të qartë dallimin mes përgjegjësive dhe autoritetit të Kryetarit të Bordit dhe të Kryeshefit Ekzekutiv. Kryeshefi Ekzekutiv ka autoritet mbi menaxhimin e përditshëm të organizatës. Presidenti ka autoritetin që të ndërpresë punësimin e Kryeshefit Ekzekutiv në rastet e shkeljeve të rënda dhe performancës së dobët.
- Kryeshefi Ekzekutiv është përgjegjës për çështjet që kanë të bëjnë me qeverisjen si përgatitja e buxhetit, edhe pse vendimet për këto çështje i mbeten Bordit. Rregullat i detajojnë përgjegjësitë e Kryeshefit Ekzekutiv në përshkrimin e punës.
- Në përputhje me ligjin dhe praktikën kombëtare, rregullat e përjashtojnë cilindo kandidat për Kryeshef Ekzekutiv i cili ka një dosje penale apo përgjegjësi civile për aktivitetet e paligjshme të korporatave.
- Emërimi i Kryeshefit Ekzekutiv është një funksion i Bordit dhe/ose kryetarit të Bordit. Procesi i përzgjedhjes dhe emërimit të një Kryeshefi Ekzekutiv është i dokumentuar mirë.
- Rregullat e përcaktojnë procedurën e ankimit të stafit në lidhje me Kryeshefin Ekzekutiv. Këto ankesa raportohen tek kryetari ose një anëtar tjetër i caktuar i Bordit.
- Procedura e saktë për ndërprerjen e punësimit të Kryeshefit Ekzekutiv është e dokumentuar në kontratën e punës së Kryeshefit Ekzekutiv.
- Kompensimi e Kryeshefit Ekzekutiv përcaktohet nga Kryetari me miratim nga Bordi.
- Veprimtaritë dhe kompensimet e jashtme të Kryeshefit Ekzekutiv, përveç asaj nga organizata e punëdhënësve, duhet të miratohen nga Bordi dhe nuk duhet të paraqesin konflikt interesi për Kryeshefin Ekzekutiv.


Kompensimi dhe përfitimet

Kompensimi dhe përfitimet e Kryeshefit Ekzekutiv duhet të vendosen nga Kryetari, me miratimin e Bordit. Në praktikë Kryetari mund të formojë një komision të posaçëm për të shqyrtuar çështjen dhe të vendosë mbi kompensimin e duhur. Megjithatë, Autoriteti përfundimtar mbi këtë çështje duhet t'i mbetet Bordit.

Përshkrimi i punës së Kryeshefit Ekzekutiv duhet të përfshijë edhe kufizimet ose një procedurë të miratimit të kompensimeve të tjera të marra për punën e bërë jashtë rolit si Kryeshef ekzekutiv i organizatës. Kjo më së shumti ka mundësi të jetë e zbatueshme në organizatat e vogla të punëdhënësve, aty ku pozita e Kryeshefit Ekzekutiv nuk është me orar të plotë. Megjithatë edhe për organizatat e mëdha, Kryeshefi Ekzekutiv mund të jetë në pozitë që të marrë kompensim nga palët e tjera për ofrimin e konsulencës ose shërbime të tjera. Në parim nuk ka asgjë të gabuar në angazhimin në aktivitete të jashtme, për aq kohë që Bordi i organizatës cakton kufizimet apo mekanizmat e miratimit të një angazhimi të tillë qoftë me kompensim apo pa të. Bordi mundet për shembull të themelojë një mekanizëm ku e gjithë puna e jashtme e miratuar nga Kryetari apo Bordi është e lejueshme. Në çfarëdo rasti, parimi themelor i qeverisjes i cili duhet të adresohet është shmangia e konfliktit të interesit nga ana e Kryeshefit Ekzekutiv.

Seksioni i katërt

Mjetet e qeverisjes – rregullat; komitetet dhe grupet e projektit; transparenca dhe komunikimi



CITATE KYÇE

“Miqësia dhe besimi do të bashkohen natyrshëm atëherë kur zbatohen disiplina dhe standardet e larta”.

Tao Zhu Gong
Ndihmës i Perandorit Yu
c500BC

Rregullat e organizatave të punëdhënësve

Përgjatë gjithë udhëzuesit dhe listave kontrol-luese, janë përmendur rregullat e organizatave të punëdhënësve, që nënkupton kushtetutën apo statutet, aktet nën-ligjore dhe kodet e sjelljes. Këto dokumente përcaktojnë kompetencat të cilat i kanë individët dhe grupet e ndryshme, dhe mënyrën në të cilën duhet të merren vendimet e rëndësishme.

Është e qartë se rregullat e udhëheqjes së një organizate punëdhënësish duhet të jenë në përputhje me ligjin dhe praktikën e vendit që është mjedisi ligjor për funksionimin e tyre. Përderisa rregullat e organizatës sigurojnë një bazë të shëndoshë për qeverisjen e organizatës, është edhe më e rëndësishme që ato të zbatohen në frymën e orientimit të anëtarëve. Është e domosdoshme që të ekzistojnë procedurat e duhura për të promovuar dhe nëse është e nevojshme, për të zbatuar rregullat. Rregullat duhet të jenë sa më të qarta dhe më të thjeshta. Duhet të shmanget mbirrregullimi.

Organet për themelimin e rregullave mund të jenë të gjitha institucionet e përmendura më lartë, që janë, Asambleja e Anëtarëve, Bordi dhe Kryeshefi Ekzekutiv.

Dokumenti kryesor është statuti i kushtetuta e organizatës së punëdhënësve e quajtur shpesh edhe si statut, e cila përcakton strukturën themelore dhe rregullat e organizatës. Kushtetuta përcakton parimet më themelore të operimit dhe mund të ndryshohet vetëm me një shumicë (zakonisht nga

një shumicë e votave më e madhe se dy të tretat) të Asamblesë së Anëtarëve.

Format e tjera të rregullave të organizatave të punëdhënësve përfshijnë aktet nënligjore, kodet e praktikës dhe kodet e sjelljes. Këto rregulla në përgjithësi i nënshtrohen ndryshimeve më të shpeshta dhe kanë tendencë të merren me çështjet më në detaje. Këto dokumente zakonisht mund të ndryshohen me vendimin e Bordit.

Rekomandohet që aty ku nuk nevojiten detajet specifike, kushtetuta duhet t'i përmbahet çështjeve themelore të parimit dhe procedurave. Kjo do të sigurojë qeverisje të shëndoshë në kontekst të një kushtetute më fleksibile që nuk kërkon shqyrtim të rregullt. Një kushtetutë jo-fleksibile dhe burokratike mundet në fakt të sjell një kulturë të mosrespektimit të asaj që është instrumenti kryesor i qeverisjes së shëndoshë.

Temat të cilat zakonisht konsiderohen të jenë në kuadër të fushëveprimit të kushtetutës janë;

- Emri dhe qëllimet e organizatës;
- Përkufizimet, të drejtat dhe përgjegjësitë e anëtarëve;
- Funksionimi i Asamblesë së Anëtarëve;
- Detyrat, obligimet dhe procedurat e vendimarrjes së anëtarësisë së bordit;
- Përgatitja dhe prezantimi i llogarive;
- Emërimi i një auditori të pavarur;
- Procesi i ndryshimit të kushtetutës së organizatës;
- Bashkimi dhe ose shpërbërja e organizatës.

Detajet e pyetjeve të mësipërme, si dhe shumë çështje të tjera që duhet të dokumentohen për drejtimin efektiv të organizatës duhet të përfshihen sipas rastit, në aktet nënligjore, kodet e sjelljes apo kodet e praktikës së mirë.

Kodet e sjelljes, për shembull, mund të udhëzojnë mënyrën e sjelljes së anëtarëve të Bordit.



LISTA KONTROLLUESE E RREGULLAVE

- Vendosija e një sistemi të rregullave të organizatave të punëdhënësve (OP), që përbëhet nga kushtetuta/statutet, aktet nënligjore si dhe kodet e sjelljes.
- Rregullat e OP janë në përputhje me kornizën ligjore kombëtare.
- Rregullat e OP përcaktojnë qartë kompetencat dhe sigurojnë kontrollet adekuate.
- Kushtetuta e OP-së përmban dispozitat themelore për qëllimet e OP-së, të drejtat dhe përgjegjësitë e anëtarëve si dhe funksionimin e organeve të saj.
- Aktet nënligjore përmbajnë rregullime më të detajuara mbi procedurat, nën-organet dhe çështjet e veçanta. Mund të ekzistojnë kode për sjelljen e organeve dhe anëtarëve të OP.

Komitetet

Është praktikë e zakonshme në organizatat e punëdhënësve që të kenë disa komitete të përhershme, të cilëve u referohen projekte/çështje sipas nevojës. Veçanërisht, në një organizatë të madhe, mund të ketë një rrjet të konsiderueshëm të komitetetve të përhershme dhe nën-komiteteve. Gjithnjë e më shumë, shumë organizata të punëdhënësve përdorin komitete me kohë të kufizuar për qëllime të caktuara; dhe atëherë kur qëllimet arrihen ose afati kohor skadon, komiteti shpërbëhet.

Pasi që Bordi mblidhet vetëm në mënyrë periodike gjatë gjithë vitit për të marrë vendime të rëndësishme, shumica e punës së detajuar dhe në sfond të Bordit bëhet nëpërmjet komiteteve dhe grupeve të projektit. Pjesa aktuale do të shqyrtojë këtë fushë të rëndësishme funksionale të organizatave të punëdhënësve në lidhje me implikimet qeverisëse të komitetit dhe punës së grupit të projektit.

Është e rëndësishme që të përcaktohet qartë roli i një komiteti brenda strukturës qeverisëse të një organizate punëdhënësish, në mënyrë që të shmanget konfuzioni dhe/ose konfliktet midis Bordit, menaxhmentit, dhe komisioneve të ndryshme që mund të ekzistojnë brenda organizatës.

Funksioni i përgjithëm i komiteteve

Komitetet kryesisht ekzistojnë për të shërbyer Bordin në kryerjen e përgjegjësive të tij. Kjo ka të bëjë, para së gjithash me zhvillimin e vendimeve/ pozicioneve politike në lidhje me çështjet me rëndësi për organizatën. Komitetet janë mjete për

të shfrytëzuar në tërësi përvojën dhe ekspertizën e anëtarëve në përgatitjen e vendimeve / pozicioneve të tilla, për të zgjidhur divergjencat e mundshme të opinioneve në një fazë shumë të hershme dhe në këtë mënyrë të bëjnë që pozicionet e politikave / vendimeve të pasqyrojnë në mënyrë sa më adekuate pikëpamjet e anëtarëve.

Bordi ka disa përgjegjësi të tjera formale që kërkojnë mbështetje të konsiderueshme në drejtim të humltimit dhe analizave. Këto përgjegjësi përfshijnë çështjet strategjike të tilla si bashkimin e organizatës me një tjetër shoqatë biznesi, ose çështjet e pagesave, vazhdimësisë dhe auditimit.

Komitetet apo grupet e projektit gjithashtu mund të krijohen për të mbështetur funksionet e menaxhimit, aty ku është e nevojshme një ekspertizë e veçantë (p.sh. trajtimin e çështjeve teknologjike me të cilat përballlet industria), ose kërkohet një pjesëmarrje më e thellë e anëtarëve.

Në çdo rast, duhet të jetë e qartë se komitetet janë struktura mbështetëse me qëllim të lehtësimit të vendimeve nga ana e Bordit/menaxhimit, dhe jo për të marrë vendime vetë.

Komitetet kyçe

Përveç komiteteve për zhvillimin e pozicioneve të politikave, komitetet e përbashkëta që gjenden në shumë organizata të punëdhënësve përfshijnë ato për pagesa dhe auditim. Duke pasur parasysh rëndësinë e këtyre komiteteve, është e rekomandueshme që funksionet e tyre, autoriteti dhe përbërja të detajohen në rregullat e organizatës së punëdhënësve.

Komiteti për kompensime

Komiteti për kompensime ndihmon për të përcaktuar nivelin e duhur të kompensimeve dhe të përfitimeve për shumën e zyrtarëve të lartë në organizatë dhe për të rënë dakord mbi politikën e pagave për organizatën si një tërësi. Normalisht komiteti do të merret me kompensimin e Kryeshefit Ekzekutiv. Megjithatë, në rastet kur anëtarët e Bordit ose Presidenti paguhen për shërbimet e tyre, kjo gjithashtu do të bie në kuadër të fushëveprimit të komitetit të pagave.

Për sa i përket kompensimit të Shefit Ekzekutiv, Komiteti duhet t'i raportojë drejtpërdrejt Bordit apo Presidentit. Në lidhje me çdo kompensim të paguar për Bordin, komiteti mund të themelohet në bazë të skenarëve të ndryshëm: në një skenar komiteti nuk përmban ndonjë anëtarë të Bordit dhe është i autorizuar për të përcaktuar nivelin e duhur të kompensimit për anëtarët e Bordit. Një tjetër skenar i mundshëm, komiteti i raporton Bordit, por vetëm për caktimin e kompensimit për të gjithë anëtarët e ardhshëm të Bordit, të tillë kur një Bord dhe President në ikje vendosin kompensimet për një Bord dhe President në ardhje. Në disa organizata, rekomandimet e komitetit për kompensime mund të miratohen me votën e anëtarëve të Kuvendit në një takim vjetor.

Në çdo rast, parimi i përgjithshëm është se ata që marrin kompensim drejtpërdrejt të përcaktuar nga komiteti nuk duhet të jetë në një pozitë të autoritetit mbi komitetin.

Komiteti i auditimit



Një nga përgjegjësitë më të rëndësishme të Bordit është të siguroarit që të ardhurat dhe shpenzimet e OP-së të llogariten siç duhet. Në praktikë kjo kërkon nga Bordi krijimin e një komiteti auditues përgjegjësi e të cilit është të emërojë një kontabilist / auditor të jashtëm që të rishikojë dosjet financiare të organizatës. Auditori duhet t'i raportojë direkt

komitetit të auditimit ose Presidentit të Bordit. Nuk është e rekomanduar që auditorët apo Komiteti i auditimit t'i raportojnë Kryeshefit Ekzekutiv ose ndonjë anëtar tjetër të menaxhmentit. Edhe pse në praktikë auditorët do të punojnë me menaxherët, sidomos atë të thesarit, është e rëndësishme që auditorët të raportojnë tek Bordi.

Emërimi

Në praktikë komitetet mund të emërohen nga Bordi, Kryetari i Bordit, ose Kryeshefi Ekzekutiv, varësisht nga natyra dhe funksioni i tyre. Rregullat e një organizate punëdhënësisht duhet të tregojnë qartë llojet e komiteteve që mund të emërohen nga Bordi dhe Kryeshefi Ekzekutiv. Në përgjithësi, e drejta për të emëruar lloje të caktuara të komitetit duhet të korrespondojë me përgjegjësitë formale të Bordit dhe Kryeshefit Ekzekutiv. Bordi duhet të caktojë komitete që kanë të bëjnë me fushën e tij të përgjegjësisë, si zhvillimi i qëndrimeve të politikës, kompensimet dhe auditimi. Kryeshefi ekzekutiv do të caktojë komitete lidhur me projektet për menaxhimin e përditshëm të organizatës. Në cilindo rast, emërimi i komitetit duhet të përfshijë një përkrahim të qartë të punës së anëtarëve të komitetit dhe një përkrahim të qartë të llojit të pritshëm të rezultatit.

Në organizatat më të vogla, mund të jetë e dobishme që rregullat të bëjnë mandatin e përdorimit të komiteteve për një kohë të kufizuar që automatikisht shpërbëhen në një datë të caktuar, ose në kryerjen e një detyre të caktuar, cilado që vjen e para. Kjo shmang krijimin e komisioneve të shumta dhe ndoshta të panevojshme.

Shpërbërja

Shpërndarja e një komiteti duhet të jetë përgjegjësi e autoritetit që e ka krijuar atë, në mënyrë që komitetet e Bordit të shpërbëhen nga Bordi, dhe komitetet e menaxhmentit nga ana e menaxhmentit. Duhet të jetë e qartë se menaxhmenti nuk ka autoritet mbi një komitet të Bordit dhe Bordi nuk ka autoritet mbi një komitet të menaxhmentit. Një ndarje e qartë e autoritetit ndihmon për të mbajtur rolet e bordit dhe menaxhmentit si të veçanta. Kjo shmang një bord që ndërhyr në operimin e përditshëm të organizatës, si dhe një menaxhment që ndërhyr në qeverisje themelore dhe drejtimin strategjik afatgjatë të organizatës.

Llogaridhënia

Për të iu shmangur komiteteve që akumulojnë shumë pushtet apo autoritet dhe që pengojnë qeverisjen e organizatës, është e rëndësishme që rregullat e organizatës së punëdhënësve në mënyrë të qartë të përcaktojnë autoritetin e Bordit ose të menaxhmentit në lidhje me komitetet e tyre përkatëse. Në të gjitha rastet komitetet duhet të mbeten llogaridhënese ndaj Bordit ose

menaxhmentit. Bordet dhe menaxhmenti duhet të jenë të kujdesshëm në lidhje me delegimin e lartë të autoritetit për vendim-marrje tek komitetet. Përveç kësaj, një përmbledhje e punës së të gjitha komiteteve, duke përfshirë ato të ngritura nga menaxhmenti, duhet të raportohen në mënyrë periodike dhe transparente tek Bordi. Ky raportim periodik lejon Bordin që të sigurohet që çdo komitet është duke funksionuar në kuadër të rregullave.



LISTA KONTROLLUESE E KOMITETEVE

- Rregullat tregojnë qartë funksionet e sakta, autoritetin dhe përbërjen e komiteteve kyçe të tilla si zhvillimi i politikave, kompensimet dhe auditimin.
- Ata që marrin drejtpërdrejtë kompensimet e vendosura nga Komiteti për kompensime nuk janë në një pozitë të autoritetit mbi komitetin.
- Komiteti i auditimit i raporton Bordit ose Kryetarit, dhe jo Kryeshefit Ekzekutiv.
- Rregullat tregojnë qartë mbi llojet e komiteteve që mund të emërohen nga Bordi dhe Kryeshefi Ekzekutiv. Autoriteti për të emëruar lloje të caktuara të komiteteve korrespondon me përgjegjësitë formale të Bordit dhe Kryeshefit Ekzekutiv.
- Emërimi i komiteteve përfshin një përkrahje të qartë të punës së anëtarëve të komitetit dhe një rezultat të qartë.
- Komitetet mund të shpërbëhen nga autoriteti (Bordi ose menaxhmenti) që i krijoi ata. Është e qartë se menaxhmenti nuk ka autoritet mbi një komitet të emëruar prej Bordit dhe Bordi nuk ka autoritet mbi një komitet të emëruar nga menaxhmenti.
- Rregullat në mënyrë të qartë e përcaktojnë autoritetin e Bordit ose të menaxhmentit në lidhje me komitetet e tyre. Komitetet janë gjithmonë llogaridhënese ndaj autoritetit që i krijoi ata.
- Një përmbledhje e punës së secilit komitet në kuadër të organizatës i paraqitet Bordit në mënyrë periodike (të paktën një herë në vit).

Transparenca dhe komunikimi

Transparenca dhe komunikimi mes anëtarëve janë mjaft të rëndësishme për një organizatë punëdhënëse. Një organizatë e tillë shërben si një funksion i rëndësishëm i të qenit një avokat i besuar për anëtarët e saj. Neglizhenca në kryerjen e operacioneve të saj minon interesat e anëtarëve të saj dhe hedh një imazh negativ mbi ta. Për të ruajtur besimin e anëtarëve dhe të tjerëve që kanë lidhje me të, dhe për të siguruar qeverisje të duhur dhe funksionimin e vetë organizatës, duhet të ndërmerren hapa konkretë për të nxitur transparencën si dhe për të siguruar komunikimin në kohë dhe të saktë me anëtarët, me organizata të tjera dhe me publikun e gjerë, ose menaxhmentin.

Siç është vërejtur në seksionet mbi përgjegjësitë e bordit dhe komiteteve të mësipërme, auditorët e jashtëm duhet të angazhohen nga Bordi, të paktën një herë në vit, për të shqyrtuar financat e organizatës. Ky rishikim duhet të sigurojë që të gjitha të ardhurat dhe shpenzimet janë llogaritur ashtu siç duhet.

Rregullat e organizatës së punëdhënësve duhet të përcaktojnë kriteret për auditorët e jashtëm. Ata duhet të jenë të kualifikuar dhe të jenë anëtarë të një firme të njohur me asnjë lidhje të drejtpërdrejtë me menaxhmentin e organizatës.

Mundësisht, auditorët nuk duhet të jenë anëtarë të organizatës, edhe pse në disa raste kjo mund të jetë e pashmangshme.

Auditorët duhet të emërohet drejtpërdrejt nga anëtarët e Kuvendit, Bordit, ose një komiteti të veçantë të auditimit të emëruar nga Bordi për këtë qëllim. Auditorët duhet të raportojnë në Bord ose Komitet të auditimit.

Auditorët e jashtëm kanë në përgjegjësi shqyrtimin e financave të organizatës dhe të vërtetojnë se të dhënat e mbajtura nga menaxhmenti i pasqyrojnë me saktësi të ardhurat e saj, shpenzimet dhe rrethanat e tjera financiare. Roli i saktë i auditorëve mund të përshkruhet shkurtimisht në rregullat e organizatës së punëdhënësve.

Shmangia e korrupsionit dhe konfliktit të interesit

Shmangia e korrupsionit dhe konfliktit të interesit është vendimtare për një qeverisje të shëndoshë në çdo organizatë. Rregullat e një organizate punëdhënësish mund të marrin masa aktive për të parandaluar shpërdorime në operacionet e saj. Rregullorja mund t'i kërkojë Bordit të hartojë një kod sjelljeje për organizatën, e cila do të përdorej për të drejtuar sjelljen e menaxhmentit, dhe për të vlerësuar performancën e tyre.

Një tjetër mënyrë për të shmangur korrupsionin dhe konfliktin e interesit është të zhvillohen kontrole dhe balance të brendshme. Shumë nga rekomandimet e këtij udhëzuesi janë të bazuara në nevojën për të zhvilluar një ekuilibër të pushtetit dhe mbikëqyrjes mes institucioneve të ndryshme kryesore të qeverisjes në një organizatë punëdhënësish. Parimet e përgjithshme, të tilla si parimi në “katër sy” (i cili e kërkon një aktivitet të tillë si aprovimi i faturave për pagesë dhe nënshkrimin çeqeve, të ketë miratimin e të paktën dy njerëzve) mund të jenë mjete themelore por efektive në kuptimin e ndërtimit të kontroleve dhe balancave në një organizatë.

Sidomos organizatat e mëdha të punëdhënësve “mund të marrin në konsideratë, përfshirjen e një funksioni të auditimit të brendshëm, i cili është përgjegjës për të siguruar saktësinë e raportimit të brendshëm dhe përputhshmërisë me rregullat e menaxhimit. Funksioni i auditimit të brendshëm mund t'i raportojë drejtpërdrejt Kryeshefit Ekzekutiv, me autoritetin që t'i raportojë Bordit në rastet që përfshijnë shkelje serioze lidhur me Kryeshefin Ekzekutiv apo ndonjë personel tjetër. Auditorët e brendshëm duhet të kërkojnë që të zbulojnë dhe të ndrequr ndonjë boshllëk në kontabilitet ose procedurën e duhur para se gabimet e tilla të zbulohen nga auditorët e jashtëm ose hetuesit e palëve të treta (p.sh. autoritetet qeveritare).

Duke pasur parasysh funksionin kryesor të një organizate punëdhënësish, është e rëndësishme që ajo ta ruan pavarësinë nga partnerët e tjerë socialë dhe qeveria. Prandaj, konsiderohet një praktikë e mirë për të, shmangia e dhënies ose marrja e kontributeve nga partitë politike. Veçanërisht në dritën e përpjekjeve të fundit ndërkombëtare kundër korrupsionit të zyrtarëve publik (p.sh. Konventa e OECD 1997 dhe Konventa e OKB-së 2004), një organizatë punëdhënësish duhet të shmang çdo kontribut politik që mund të duket të jetë me qëllim për të ndikuar në mënyrë të papërshtatshme në kandidatët për, apo mbajtësit e zyrave publike.

Përderisa një organizate punëdhënësish duhet të mos pranojë asnjë kontribut nga partitë politike, është e pranueshme dhe normale që ajo të marrë fonde nga një zyrtar publik i autorizuar, si pjesë e një kontrate të autorizuar dhe qartë të dokumentuar komerciale.

Një tjetër formë e konfliktit të interesit mund të lindë kur anëtarët e Bordit ose menaxherët e lartë ndikohen në mënyrë jo të drejtë nga palët e jashtme për organizatën apo grupet e veçanta të interesit. Kjo mund të ndodhë, për shembull, kur palët e jashtme apo interesat e brendshme të veçanta kërkojnë të marrin favore nga anëtarët e Bordit apo menaxhmentit përmes një oferte të vlefshme. Oferta mund të përbëhet nga premtimet e punësimit në të ardhmen, dhurata të përpunuara, të ardhura ose përfitime shtesë. Kapja e Bordit ose anëtarëve të menaxhmentit mund të ndodhë kur anëtarët e Bordit apo menaxhmentit kanë lidhje joformale me grupe të veçanta, të brendshme apo të jashtme, të cilët ndërhyjnë në përgjegjësitë dhe detyrimet e tyre për organizatën si një tërësi.

Problemi i mundshëm i kapjes mund të theksohet veçanërisht në një organizatë punëdhënësish kur një pakicë e firmave të mëdha mund të kërkojnë që të ndikojnë në mënyrë jo të drejtë në politikën e saj. Edhe përbrenda një organizate të firmave me madhësi relativisht të ngjashme, ekziston mundësia që një industri e veçantë mund të përpiqet të ndikojë padrejtësisht në pozicionet e veçanta të politikave të organizatës, në dëm të anëtarëve të tjerë.

Për të shmangur rreziqet e tilla, Bordi i organizatës së punëdhënësve duhet të krijojë në mënyrë të qartë kufizime mbi dhënien dhe pranimin e dhuratave, dhe që të dhënat e anëtarëve të Bordit dhe menaxhmentit në këtë çështje duhet të rishikohen periodikisht nga Kryetari. Lidhjet joformale që çojnë në konflikte të interesit duhet të kontrollohen nga kontrollet dhe balanset ekzistuese brenda organizatës: Kryetari duhet të mbikëqyrë Kryeshefin Ekzekutiv, Bordi duhet të mbikëqyrë Kryetarin, dhe Asambleja e Anëtarëve duhet të mbikëqyrë Bordin. Krijimi i

udhëzimeve të qarta në momentin e parë që është e mundur, megjithatë, mund të bëjë shumë për të shmangur ndonjë konflikt të mundshëm në të ardhmen.

Komunikimi

Një organizatë punëdhënësish qëndron në mes të një rrjeti të madh të organizatave të ndërlidhura. Akterët e saj më imediat janë pjesëtarët e saj të cilët mbështeten në të për të kryer avokim dhe dialog social në emër të tyre. Përtej këtyre akterëve imediat, një organizatë punëdhënësish ka një marrëdhënie me agjencitë qeveritare dhe ndër-qeveritare, sindikatat dhe publikun e gjerë. Është e rëndësishme që për secilin nga këto grupe organizata i mban komunikimet e duhura. Në një nivel bazë, këto detyrime për të komunikuar duhet të shpjegohen në rregullat e organizatës së punëdhënësve. Komunikimi me organizata të caktuara mund t'i caktohet përfaqësuesve të veçantë të organizatës, si p.sh Kryeshefit Ekzekutiv, dhe të futet në përshkrimin e punës së këtyre përfaqësuesve. Duhet të theksohet se përparimet në teknologjinë e komunikimit, kryesisht komunikimit të lidhur me internet, duhet të sigurojë mundësi për organizatat e punëdhënësve për të ofruar rritje të transparencës

ndaj anëtarëve të tyre dhe të organizatave dhe grupeve të tjera.

Akterët kryesorë të çdo organizate të punëdhënësve janë anëtarët. Një nga institucionet më të rëndësishme për komunikim me anëtarët është Asambleja e Anëtarëve. Asambleja e Anëtarëve është në qendër të qeverisjes së organizatës sepse ai ofron mundësi për të komunikuar me anëtarët, si dhe mundësi për anëtarët për të komunikuar me Bordin apo menaxhmentin. Është në duart e Asamblesë së Anëtarëve të që anëtarët ose përfaqësuesit e tyre të kenë mundësi të shprehin ndonjë shqetësim formal që ata mund të kenë në lidhje me organizatën dhe menaxhmentin e saj.

Pasi që interneti lehtëson komunikim të vazhdueshëm me anëtarët, dhe marrjen e reagimeve nga anëtarët, roli i Asamblesë së Anëtarëve mund të ndryshojë me kalimin e kohës. Megjithatë, rregullat e organizatës së punëdhënësve duhet që në mënyrë të qartë të lejojnë komunikimin dy-kahësh mes anëtarëve dhe Bordit dhe menaxhmentit. Qëllimi i organizatës së punëdhënësve është që t'i shërbejë anëtarëve; duke u siguruar që dëgjimi i zërit të tyre është një parim qendror dhe themelor i qeverisjes së mirë.



LISTA KONTROLLUESE E TRANSPARENCËS DHE KOMUNIKIMIT

- Auditorët e jashtëm angazhohen nga Bordi të paktën çdo vit për të shqyrtuar financat e organizatës.
- Auditorët i raportojnë Bordit
- Rregullat e organizatës së punëdhënësve i vendosin kriteret për auditorët e jashtëm dhe, nëse është nevoja, përshkruajnë rolin e tyre apo funksionin e saktë.
- Rregullat kërkojnë nga Bordi që të hartojë një kod të etikës që vlen për të gjithë anëtarët e Bordit dhe menaxhmentit.
- Një kod i etikës (ose ngjashëm) i specifikon limitet e pranueshme të dhënies dhe pranimit të dhuratave për anëtarët e Bordit dhe menaxhmentit.
- Kryetari periodikisht e rishikon punën e Kryeshefit Ekzekutiv për të siguruar që Kryeshefi Ekzekutiv nuk është duke u ndikuar në mënyre jo të drejtë (ose "kapur") nga një palë e jashtme ose një interes i veçantë i brendshëm.
- Rregullat e obligojnë menaxhmentin dhe Bordin që të mbajnë një komunikim të rregullt me anëtarësinë.
- Rregullat në mënyrë të qartë ofrojnë mekanizma për komunikim të dyanshëm në mes të anëtarëve të organizatës dhe Bordit dhe menaxhmentit.

Seksioni i pestë

Lista kontrolluese për qeverisje të shëndoshë

Lista kontrolluese e përpilimit

Ky seksion i udhëzimit përmban përpilimin e listave kontrolluese që janë paraqitur në fund të seksioneve dy deri në katër.

Lista kontrolluese e përpilimit është ndoshta mjeti më i dobishëm për auditimin e aranzhimeve ekzistuese në mënyrë që të identifikohen fushat ku mund të bëhen përmirësime. Gjithashtu ajo do të tregojë se si të bëhen përmirësimet. Ju mund ta përdorni përpilimin në dy mënyra.

Së pari, pas leximit të udhëzimit, ju mund të dëshironi të matni se si formësohet organizata juaj në aspektin e qeverisjes së shëndoshë. Nëse keni shenjëzuar listat kontrolluese gjatë leximit të udhëzuesit, ju tani mund të kontrolloni se si jeni paraqitur në përgjithësi. Së dyti, ju mund ta përdorni listën kontrolluese të përpilimit si një pyetësor për menaxherët e lartë në organizatën tuaj për t'i ndihmuar ata në vlerësimin e qasjes suaj të tanishme mbi qeverisjen e shëndoshë.



LISTA KONTROLLUESE E ASAMBLESË SË ANËTARËVE

- Rregullat tregojnë në mënyrë të qartë masat e dizajnuara për të siguruar një përfaqësim të drejtë dhe të balancuar të të gjithë anëtarëve të organizatës së punëdhënësve në Asamblenë e Anëtarëve.
- Rregullat tregojnë në mënyrë të qartë se kush mundet dhe kush nuk mundet të jetë anëtar i organizatës së punëdhënësve.
- Rregullat tregojnë në mënyrë të qartë procesin përmes së cilit Asambleja e Anëtarëve zgjedh apo aprovon Bordin e Drejtorëve.
- Rregullat tregojnë në mënyrë të qartë procesin përmes së cilit Asambleja e Anëtarëve mund të largojë anëtarët e Bordit.
- Rregullat përcaktojnë në mënyrë të qartë mekanizmin përmes së cilit përcaktohen tarifat e anëtarësisë.
- Rregullat adresojnë në mënyrë të qartë çështjen e mospagesës së obligimeve të anëtarësisë, përfshirë procedurën për përjashtimin e anëtarëve që nuk paguajnë dhe statusin e të drejtave të anëtarësisë për çdo anëtar në borxh.
- Rregullat tregojnë në mënyrë të qartë përgjegjësitë e tjera të anëtarëve, për shembull llojin e informacioneve të cilat anëtarët pritët t'i ndajnë me organizatën e punëdhënësve.
- Rregullat definojnë në mënyrë të qartë kriteret objektive të anëtarësisë.
- Rregullat tregojnë në mënyrë të qartë se anëtarësimi është vullnetar.



LISTA KONTROLLUESE E BORDIT

- Rregullat e organizatës së punëdhënësve përcaktojnë masa të qarta për të parandaluar dominimin e Bordit nga anëtarët e mëdhenj apo grupet rajonale/sectoriale në përjashtimin e interesave të anëtarëve të tjerë.
- Rregullat e organizatës së punëdhënësve, sipas nevojës, përcaktojnë numrin e caktuar të vendeve për Bordin (jo aq shumë sa të humbet drejtimi/kontrolli).
- Rregullat dokumentojnë në mënyrë të qartë kriteret e pranueshmërisë për anëtarët e Bordit dhe përshkruajnë funksionin e Bordit.
- Rregullat tregojnë në mënyrë të qartë procesin përmes së cilit anëtarët e Bordit nominohen dhe zgjedhen.
- Procedura për zgjedhjen e anëtarëve të Bordit është transparente dhe e hapur për të gjitha organet e kompanive anëtare, apo përfaqësuesve të tyre. Nominimi dhe emërimi nuk zhvillohen me dyer të mbyllura nga një person ose grup i vetëm (p.sh. Kryetari apo Kryeshefi Ekzekutiv).
- Rregullat përcaktojnë kriteret që diskualifikojnë kategoritë e caktuara të njerëzve nga anëtarësimi në Bord p.sh. anëtarët e tanishëm të qeverisë.
- Rregullat përcaktojnë në mënyrë të qartë mekanizmin përmes së cilit anëtarët mund të largojnë anëtarët individual të Bordit ose të gjithë Bordin.
- Rregullat dokumentojnë në mënyrë të qartë përgjegjësitë e Bordit. Këto përgjegjësi përfshijnë miratimin e planit të biznesit dhe buxhetit, si dhe shqyrtimin e performancës së Kryeshefit Ekzekutiv.
- Rregullat i japin autoritetin Bordit për të emëruar ose larguar Kryeshefin Ekzekutiv.
- Rregullat përcaktojnë procedura të qarta për nominimin dhe zgjedhjen e Kryetarit të Bordit.
- Rregullat ofrojnë hollësi për llojet, apo kategoritë e vendimit që vijnë sipas detyrave të Bordit dhe caktojnë një dallim të qartë në mes të vendimeve që janë përgjegjësi e Bordit dhe vendimeve që janë përgjegjësi e Kryeshefit Ekzekutiv.
- Kushtetuta përmban një procedurë përmes së cilës kushtetuta mund të ndryshohet, përfshirë edhe miratimin përfundimtar nga ana e Asamblesë së Anëtarëve.
- Rregullat përcaktojnë kritere të qarta objektive për vendimin e Bordit për pranimin e anëtarëve të rinj në organizatë, duke përfshirë edhe miratimin përfundimtar nga ana e Asamblesë së Anëtarëve.
- Rregullat i japin autoritet të qartë Bordit për çështjet e administrimit të brendshëm, të tilla si hapja e llogarive bankare në emër të organizatës.
- Rregullat ofrojnë përshkrimin e rolit për Kryetarin e Bordit, përfshirë kualifikimet themelore për punë, si dhe referenca të hollësishme për përgjegjësinë e Kryeshefit për rishikimin e performancës së Kryeshefit Ekzekutiv.
- Rregullat përcaktojnë kohëzgjatjen e mandatit të Kryetarit (dhe të anëtarëve të Bordit) dhe kufizojnë numrin e mandateve të njëpasnjëshme që mund t'i mbajë i njëjti person(a).



LISTA KONTROLLUESE E BORDIT (vazh.)

- Rregullat e vendosin në mënyrë të qartë *parimin e paanshmërisë* dhe kjo vlen edhe për aktivitetet e Kryetarit në emër të OP-së. OP-ja nuk shërben si një platformë për Kryetarin për të promovuar kompaninë e tij ose të saj në dëm apo përjashtim të kompanive të tjera anëtare.
- Rregullat caktojnë përgjegjësitë specifike të raportimit të Bordit, duke përfshirë emërimin e auditorit të jashtëm për të shqyrtuar financat e organizatës së punëdhënësve.



LISTA KONTROLLUESE E KRYESHEFIT EKZEKUTIV DHE MENAXHMENTIT

- Kryeshefi Ekzekutiv është përgjegjës për administrimin e përgjithshëm të organizatës dhe siguron se janë respektuar kërkesat kushtetuese.
- Rregullat e organizatës së punëdhënësve i japin Kryeshefit Ekzekutiv përgjegjësinë e plotë për punësimin dhe menaxhimin e stafit të nevojshëm në drejtimin e përditshëm të organizatës.
- Rregullat e bëjnë në mënyrë të qartë dallimin ndërmjet përgjegjësive dhe autoritetit të Kryetarit të Bordit dhe atyre të Kryeshefit Ekzekutiv. Kryeshefi Ekzekutiv ka autoritet mbi menaxhimin e përditshëm të organizatës. Kryetari ka autoritet për ndërprerjen e punësimit të Kryeshefit Ekzekutiv në rastet e sjelljes jokorrekte dhe performancës së dobët.
- Kryeshefi Ekzekutiv është përgjegjës për çështjet që ndërlidhen me qeverisjen, të tilla si përgatitja e buxhetit, edhe pse vendimet për këto çështje i mbeten Bordit. Rregullat japin hollësi mbi përgjegjësitë e Kryeshefit Ekzekutiv në përshkrimin e punës.
- Në harmoni me ligjin dhe praktikën kombëtare, rregullat përjashtojnë kandidatin për Kryeshef Ekzekutiv i cili ka dosje të përgjegjësive penale apo civile për keqpërdorim të korporatave.
- Emërimi i Kryeshefit Ekzekutiv është funksion i Bordit dhe/ose Kryetarit të Bordit. Procesi i përzgjedhjes dhe emërimit të Kryeshefit Ekzekutiv është i dokumentuar mirë.
- Rregullat ofrojnë procedurën e ankesës për stafin në lidhje me Kryeshefin Ekzekutiv. Këto ankesa raportohen tek Kryetari ose një anëtar tjetër i caktuar i Bordit.
- Procedura e saktë për ndërprerjen e punësimit të Kryeshefit Ekzekutiv është e dokumentuar në kontratën e punësimit të Kryeshefit Ekzekutiv.
- KOMPensimi i Kryeshefit Ekzekutiv përcaktohet nga Kryetari me aprovim të Bordit.
- Aktivitetet e jashtme dhe kompensimi i Kryeshefit Ekzekutiv, tjetër nga ai i organizatës së punëdhënësve, duhet të miratohet nga Bordi dhe nuk duhet të paraqesë konflikt interesi për Kryeshefin Ekzekutiv.



LISTA KONTROLLUESE E RREGULLAVE

- Ekziston një sistem i rregullave të organizatës së punëdhënësve (OP), e përbërë nga një kushtetutë/statute, akte nënligjore dhe sipas nevojës kod të sjelljes.
- Rregullat e OP-së janë në përputhje me kornizën ligjore kombëtare.
- Rregullat e OP-së përcaktojnë kompetenca të qarta dhe parashikojnë kontrolle adekuate.
- Kushtetuta e OP-së përmban dispozita themelore mbi emrin dhe qëllimin e OP-së, të drejtat dhe përgjegjësitë e anëtarëve, si dhe funksionimin e organeve të saj.
- Aktet nënligjore përmbajnë rregullore më të detajuara mbi procedurat, nën-organet dhe çështjet e veçanta. Mund të ekzistojnë kodet për sjelljen e organeve dhe anëtarëve të OP-së.



LISTA KONTROLLUESE E KOMITETEVE

- Rregullat tregojnë në mënyrë të qartë funksionet e sakta, autoritetin dhe përbërjen e komiteteve kyçe, të tilla si të zhvillimit të politikave, kompensimit dhe auditimit.
- Ata që marrin drejtpërdrejt kompensimin e vendosur nga komiteti për kompensime nuk janë në pozitë të autoritetit mbi komitetin.
- Komiteti i auditimit raporton tek Bordi ose Kryetari dhe jo tek Kryeshefi Ekzekutiv.
- Rregullat tregojnë në mënyrë të qartë llojet e komiteteve që mund të emërohen nga Bordi dhe Kryeshefi Ekzekutiv. Autoriteti për të emëruar lloje të caktuara të komitetit korrespondon me përgjegjësitë formale të Bordit dhe Kryeshefit Ekzekutiv.
- Emërimi i komiteteve përfshin një përshkrim të qartë të punës së anëtarëve të komitetit, si dhe një rezultat të qartë.
- Komitetet mund të shpërbëhen nga autoriteti (Bordi apo menaxhmenti) që i ka krijuar ato. Është e qartë se Menaxhmenti nuk ka autoritet mbi komitetin e emëruar nga Bordi, sikurse që Bordi nuk ka autoritet mbi një komitetin e emëruar nga menaxhmenti.
- Rregullat përcaktojnë në mënyrë të qartë autoritetin e Bordit ose menaxhmentit në lidhje me komitetet e tyre. Komitetet janë gjithmonë përgjegjëse ndaj autoritetit që i ka krijuar ato.
- Përmbledhja e punës së secilit komitet brenda organizatës paraqitet në mënyrë periodike (të paktën çdo vit) tek Bordi.



LISTA KONTROLLUESE E TRANSPARENCËS DHE KOMUNIKIMIT

- Auditorët e jashtëm angazhohen nga Bordi të paktën një herë në vit për të shqyrtuar financat e organizatës.
- Auditorët i raportojnë Bordit
- Rregullat e organizatës së punëdhënësve përcaktojnë kriteret për auditorët e jashtëm dhe, nëse është nevoja, përshkruajnë rolin e tyre apo funksionin e saktë.
- Rregullat kërkojnë nga Bordi që të hartojë një kod të etikës që vlen për të gjithë anëtarët e Bordit dhe menaxhmentit.
- Një kod i etikës (ose i ngjashëm) specifikon limitet e pranueshme të dhënies dhe marrjes së dhuratave për anëtarët e Bordit dhe menaxhmentit.
- Kryetari në mënyrë periodike rishikon punën e Kryeshefit Ekzekutiv për të siguruar që Kryeshefi Ekzekutiv nuk është i ndikuar në mënyrë jo të drejtë (ose i "kapur") nga një palë e jashtme ose një interes i brendshëm i veçantë.
- Rregullat e obligojnë menaxhmentin dhe Bordin të mbajë komunikime të rregullta me anëtarësinë.
- Rregullat ofrojnë qartë mekanizma për komunikim të dyanshëm në mes të anëtarëve të organizatës dhe Bordit dhe menaxhmentit.

Seksioni i gjashtë

Çfarë thonë gurut e biznesit

Ka shumë pak literaturë akademike në lidhje me qeverisjen e organizatave të punëdhënësve, apo organizatave tjera që përfaqësojnë biznesin në çështjet e saja me qeveritë, sindikatat dhe OJQ-të. Megjithatë, pasi që kompanitë janë organizata të pronarëve/investitorëve, ndërsa organizatat e punëdhënësve janë organizata të anëtarëve, rregullat e qeverisjes korporative dhe praktikat më të mira mund të jenë të rëndësishme për to. Prandaj, ky seksion do të shqyrtojë disa nga trendet aktuale dhe historike mbi qeverisjen korporative.

Qeverisja korporative është përceptuar në mënyrë tipike në literaturën akademike se ka të bëjë me ato që *Parimet e OECD-së për Qeverisje Korporative* i përkufizojnë si «probleme që rezultojnë nga ndarja e pronësisë dhe kontrollit». Në organizatën e punëdhënësve kjo manifestohet në distancën ndërmjet menaxhmentit ose Bordit të organizatës dhe anëtarëve. Nga ky këndvështrim, qeverisja korporative do të fokusohet në: strukturën dhe rregullat e brendshme të Bordit të Drejtorëve; krijimin e komiteteve të pavarura të auditimit; rregullat për zbulimin e informacionit për aksionerët dhe kreditorët; dhe kontrollin e menaxhmentit. Prandaj, udhëzimi i qeverisjes fokusohet kryesisht në strukturat dhe përgjegjësitë e menaxhmentit dhe Bordit, statutet dhe rregullat organizative, auditimin dhe komunikimin ndërmjet anëtarëve. Qeverisja korporative sot, megjithatë, në përgjithësi perceptohet që përfshinë një grup më të gjerë të marrëdhënieve ndërmjet menaxhmentit të kompanisë, Bordit, aksionarëve dhe akterëve të saj. Organizatat e punëdhënësve, të cilat shpesh përfaqësojnë biznesin në diskutime politike mbi rregulloret e qeverisjes, duhet të kuptojnë këto çështje edhe në qoftë se ato nuk janë drejtpërdrejt relevante për strukturën e organizatës.

Pjesa më e madhe e debatit të kohëve të fundit të qeverisjes korporative ka qenë e dominuar nga vala e skandaleve të korporatave të Enron, WorldCom, Tyco International dhe të ngjashme, e cila ka dobësuar shumë besimin e investitorëve dhe ka nxitur rregullatorët të marrin qëndrime më të ashpra për sjelljet jokorrekte të korporatave. Është e vërtetë se këto skandale ishin të një shkalle kolosale. Kur Enron u shemb më 2 dhjetor 2001, Indeksi Dow Jones humbi 2000 pikë dhe 60 miliardë dollarë u fshinë nga vlera e stokeve të SHBA-së. Duke marrë parasysh këtë, qeverisja

korporative është një temë ndërdisiplinare, me interes për historianë, ekonomistë dhe juristë dhe daton shumë më herët se Enron.

Siç thekson Robert E. Wright, në shekullin e tetëmbëdhjetë dhe nëntëmbëdhjetë, amerikanët dhe britanikët u shokuan me shumicën e formave të rregullimit qeveritar për biznesin. Në vitin 1889, për shembull, një investitor i hekurudhës me emrin John Locke argumentoi se përderisa “rregullimi qeveritar tingëllon mirë”, nuk ishte ide e mirë dhënia e kompetencave mbi bizneset private tek “një shumicë dërmuese e politikanëve joekspertë dhe të pandërgjegjshëm”. Në anën tjetër, gurut e investimeve të shekullit të nëntëmbëdhjetë e lartësuan rëndësinë e qeverisjes së mirë korporative. Për shembull, Robert Ward, në vitin 1865 në *Shënime mbi Shoqëritë Aksionare* ka përshkruar karakteristikat e një investimi të mirë. Kompania, argumentoi ai, duhet të ketë “një skemë të mirë, të sjellur tek publiku në një kohë të duhur ... kapital të mjaftueshëm ... dhe duhet të menaxhohet mirë.” Ward kërkoi nga investitorët të mos vetëkënaqen për shkak të madhësisë apo suksesit të mëparshëm të një kompanie.

Ka të shumtë që argumentojnë se problemet sistemike në kompani të tilla si Enron, WorldCom, dhe Tyco International dolën për shkak të çekuilibrimit të pushtetit në favor të menaxhmentit të lartë në organizatat e korporatave. Kjo mund të na kthejë prapa në vitet 1960 dhe 1970 kur ekonomistët klasikë, të udhëhequr nga laureati për çmimin Nobel, Milton Friedman, argumentuan se qëllimi i biznesit është të arrihet fitim maksimal - pothuajse pa marrë parasysh mënyrën - për sa kohë që është brenda parametrave të ligjit. Në vazhden e skandaleve të vërteta dhe të supozuara të korporatave, nuk është për t'u habitur nëse gjejmë se nocionet e Friedman-it janë zëvendësuar nga një rrjet kompleks i ligjeve, rregulloreve dhe iniciativave (duke përfshirë kodet vullnetare) që formësojnë mënyrën se si qeveriset biznesi.

Kodet vullnetare zakonisht na sjellin ndërmend “**Kodin Cadbury**” të vitit 1992, emri jozyrtar për Kodin nismëtar të Praktikës më të Mirë mbi qeverisjen korporative, që u bë model për reformën e qeverisjes korporative në Evropë, vendet e Commonwealth dhe vendet tjera.

Kodi Cadbury ishte një përgjigje ndaj një serie skandalesh dhe dështimesh të korporatave tek kompanitë e Mbretërisë së Bahkuar në fillim të viteve 1990. Ai kishte për qëllim të ndihmojë në parandalimin e skandaleve të ngjashme dhe në rindërtimin e besimit të publikut dhe investitorëve, duke i nxitur kompanitë të përmirësojnë praktikën e tyre të qeverisjes. Kodet pasuese përmbajnë qëllimet e ngjashme.

Qëllimi i deklaruar i Komitetit Cadbury ishte: “të ndihmohet në ngritjen e standardeve të qeverisjes korporative dhe nivelit të besimit në raportimin dhe auditimin financiar duke përcaktuar qartë se cilat i shoh si përgjegjësitë përkatëse të atyre që janë të përfshirë dhe çka beson se pritet prej tyre.”

Kodi Cadbury i Praktikave më të mira kishte 19 rekomandime në formë të udhëzimeve në lidhje me Bordin e Drejtorëve, Drejtorët jo-ekzekutivë dhe Drejtorët ekzekutivë, si dhe për raportimin dhe kontrollin. Përderisa vetë rekomandimet nuk ishin të detyrueshme, kompanive të radhura në bursën e Londrës u kërkohet të deklarojnë qartë në llogaritë e tyre nëse është ndjekur, apo jo, kodi. Kompanive që nuk ishin në përputhje me të u kërkohet shpjegimi i arsyeve të atij vendimi. Në të vërtetë, ky parim i detyrueshëm i deklarimit, një praktikë e njohur si “zbato ose shpjegohu”, i ka bërë praktikën e qeverisjes korporative shumë më transparente dhe ka detyruar kompanitë të mendojnë rreth tyre me kujdes, pasi që çdo largim nga kodi duhej të justifikohet publikisht.

Numri i kodeve të qeverisjes korporative është rritur në 13 vitet që kur Kodi Cadbury i Praktikës më të Mirë hyri në fuqi në Mbretërinë e Bashkuar. Vetëm në pesë vitet e fundit, janë shfaqur kode të reja në çdo vend të G-7, me përjashtim të Japonisë, dhe sot më shumë se 50 vende kanë kodet e tyre. Kodet ndryshojnë në fushëveprim dhe detaje, por shumica trajtojnë pesë çështje themelore:

- drejtësi për të gjithë aksionarët;
- llogaridhënie të qartë nga Bordi dhe menaxhmenti;
- transparencë;
- përgjegjësi për interesat e aksionarëve pakicë dhe aksionarëve tjerë; dhe
- respektim të ligjit në dokument dhe në frymë.

Sot, ndoshta iniciativa më kryesore ndërkombëtare është **Parimet e OECD-së mbi Qeverisjen Korporative**, të cilat përcaktojnë kornizën për praktikën e mirë e cila është rënë dakord nga qeveritë e të gjitha 30 shteteve që janë anëtare të OECD-së. Parimet e OECD-së janë të dizajnuara për të ndihmuar qeveritë dhe organet rregullative në

vendet e OECD-së dhe vendet e tjera në hartimin dhe zbatimin e rregullave, rregulloreve dhe kodeve efikase të qeverisjes korporative. Paralelisht, ato ofrojnë udhëzime për bursat, investitorët, kompanitë dhe të tjerët që kanë rol në zhvillimin e qeverisjes së mirë korporative. Pas publikimit të origjinalit të *Parimeve* të OECD-së në vitin 1999 (dhe të përditësuara më 2004), ato janë bërë një standard i pranuar përgjithësisht në këtë fushë. Ato janë pranuar nga Banka Botërore në punën e saj dhe janë miratuar nga Forumi i Stabilitetit Financiar si një nga dymbëdhjetë standardet kyçe të tij për stabilitetin financiar.

Parimet e OECD-së për Qeverisjen Korporative mbulojnë gjashtë fusha kryesore. Ato u bëjnë thirrje qeverive që të kenë një kornizë efikase institucionale dhe ligjore për mbështetjen e praktikave të mira të qeverisjes korporative (Kapitulli I). Ato bëjnë thirrje për një kornizë të qeverisjes korporative që mbron dhe lehtëson ushtrimin e të drejtave të aksionarëve (Kapitulli II). Ato gjithashtu mbështesin trajtimin e barabartë të të gjithë aksionarëve, duke përfshirë aksionarët pakicë dhe të huaj (Kapitulli III). Ato e njohin rëndësinë e palëve të interesit në qeverisjen korporative (Kapitulli IV) dhe marrin parasysh mekanizmat për deklarim, të saktë, në kohë dhe transparent (Kapitulli V). Së fundi, ato merren me strukturat, përgjegjësitë dhe procedurat e Bordit (Kapitulli VI).

Përkundër një mungese të dukshme të dhëmbëve, kodet pa dyshim përmirësojnë qeverisjen korporative. Ato e përqendrojnë vëmendjen dhe shpesh nxisin debate të gjera të politikave në lidhje me rregullimin e biznesit. Ato ndihmojnë në edukimin e kompanive, shpesh duke mbledhur dhe qartësuar praktikën më të mira. Kodet e hartuara nga ana e investitorëve të fuqishëm institucionalë kanë pasur një ndikim të drejtpërdrejtë në qeverisjen korporative përmes deklarimit se çfarë presin këta investitorë nga kompanitë në të cilat ata investojnë.

Megjithatë, përderisa iniciativat vullnetare do të vazhdojnë të luajnë një rol të madh në qeverisjen e biznesit, askush nuk mund të mohojë se Rregullorja kombëtare ligjrisht e detyrueshme shpesh e ka ndikimin më të madh. Përderisa këtu nuk është e mundur që të ofrohet një rishikim i plotë i të gjitha kornizave rregullatore në të gjitha vendet, mund të jetë me interes theksimi i Aktit Sarbanes-Oxley, që është rregullorja kryesore sot.

I miratuar nga Kongresi i SHBA-së dhe nënshkruar në ligj në korrik të vitit 2002, **Akti Sarbanes-Oxley (SOX)** përfaqëson një reformë gjithëpërfshirëse për kompanitë publike. Në thelb, Sarbanes-Oxley merret me krijimin e proceseve të qëndrueshme të qeverisjes financiare dhe korporative për të siguruar integritetin dhe llogaridhënien e korporatës.

Ai është dizajnuar për të mbrojtur investitorët përmes përmirësimit të saktësisë dhe besueshmërisë së deklarimit financiar të kompanisë. Rrjedhimisht, SOX ka imponuar ndryshime të mëdha në qeverisjen korporative, raportimin financiar dhe praktikën e auditimit, duke krijuar funksione të reja të mbikëqyrjes financiare. Pavarësisht niveleve të sigurisë, mos-zbatimi i praktikës më të mirë në çdo aspekt të qeverisjes do të rezultojë në mos-përputhje.

Përderisa është e vërtetë se SOX synon të gjitha kompanitë e mëdha publike të SHBA-së, ai gjithashtu ndikon edhe në bizneset e vogla dhe të mesme, duke përfshirë edhe ato që janë në pronësi private. Për shembull, kompanitë më të vogla ndikohen nga dispozitat e ligjit në lidhje me mbajtjen e dokumenteve, mashtrimin penal dhe Aktin e Sigurisë së të Ardhurave nga Pensionimi i Punonjësit (ERISA). Për më tepër, kërkesat e SOX do të kenë të bëjnë me ndonjë kompani private që kërkon financim të kapitalit të sipërmarrjes, që aplikojnë për kredi komerciale, që planifikojnë një IPO (ofertë publike fillestare), që parashohin blerjen dhe/ose bërjen e biznesit me një kompani publike.

Edhe pse nuk kërkohet me ligj, kompanitë më të vogla mund të përfitojnë në mënyrë substanciale nga zbatimi i praktikave më të mira të SOX. Ndjekja

e një shablloni të praktikës më të mirë, të tillë si ai i sugjeruar poshtë nga Amadeus International Inc. mund të ndihmojë në navigimin në labirintin e zgjidhjeve të mundshme. Përderisa ky shembull fokusohet në SOX dhe në këtë mënyrë në SHBA, konceptet mund të ndryshohen dhe të aplikohen nga kompani të mëdha kudo në botë, sipas mjedisit të tyre rregullator.

Sot, studentët e mendojnë me habi të kaluarën e vitit 1920, kur liderët e biznesit të asaj kohe e kishin vënë në dyshim nevojën për rregulloret që rregullojnë publikimin e raporteve dhe llogarive vjetore. Është dakorduar përgjithësisht se edhe kërkesat ligjore të "forta" edhe të "buta" të raportimit për aktivitetet e kompanisë, duke përfshirë qeverisjen korporative, janë pranuar përgjithësisht.

Edhe pse asnjëra nga standardet e qeverisjes, të diskutuara në këtë seksion, nuk zbatohen drejtpërdrejtë në një organizatë të punëdhënësve, ato krijojnë një mjedis të ri të pritjeve të rritura në qeverisjen e sektorit privat, të cilat janë pika të dobishme fillestare për ata që dëshirojnë të hulumtojnë më tej rreth qeverisjes. Nëse dëshironi të dini më shumë për idetë e paraqitura më lart, ose të kërkonti shkrimtarë tjerë, referencat e mëposhtme do të shërbejnë si udhëzues.

GJASHTË HAPAT E AMADEUS INTERNATIONAL PËR PRAKTIKËN MË TË MIRË TË SOX

- Shiheni përputhshmërinë e SOX-it si iniciativë strategjike** – jo si një projekt "i vetëm" mbi përputhshmërinë. Rregulloret e SOX-it përfshijnë njësi të shumta të biznesit dhe kërkojnë një qasje gjithëpërfshirëse për të siguruar përputhshmërinë. Praktika më e mirë e tanishme është t'i adresohemi SOX si një projekt i integruar.
- Familjarizohuni me Rregulloret e SOX-it.** Hapi i parë në të kuptuarit e Rregulloreve është familjarizimi i kërkesave përtej marketingut të përgjithshëm intenziv. Është i rëndësishëm të kuptuarit e secilit seksion dhe aplikimi i tyre në organizatën tuaj. Rekomandohet praktika më e mirë për të përmirësuar aftësitë e ekspertëve të përputhshmërisë brenda dhe jashtë vendit, me qëllim të përshejtitimit të lakores suaj të mësimit.
- Zhvilloni një udhërrëfyes të SOX-it për përputhshmërinë.** Para vendosjes së ndonjë teknologjie të re, është e rëndësishme të kryhet një vlerësim i rrezikut për të përcaktuar nivelin e maturimit të organizatës suaj në lidhje me SOX-in. Disa kontrolle tashmë mund të jenë lehtësuar përmes teknologjisë, proceseve dhe procedurave ekzistuese. Është praktikë e mirë të zhvillohet një udhërrëfyes i SOX-it për përputhje.
- Krijoni një sistem elektronik për menaxhimin e të dhënave.** Menaxhimi elektronik i të dhënave është thelbësor për të siguruar pajtueshmërinë me SOX. Rekomandohet praktika më e mirë për të krijuar një program efikas të menaxhimit dhe mbajtjes së të dhënave, me qëllim të sigurimit të vërtetësisë dhe integritetit të të gjitha të dhënave të korporatave.
- Vlerësoni aftësinë e sistemeve ekzistuese të teknologjisë të kompanisë suaj për të mbështetur politikat dhe proceset e SOX-it.** Shumica e teknologjisë së nevojshme për SOX-in ekziston brenda organizatës tuaj. Megjithatë, ekzistojnë disa teknologji të tilla si menaxhimi elektronik i të dhënave dhe kontrolli i procesit të përputhshmërisë që do të mund të ndihmonin në përshejtimin dhe përmirësimin e kërkesave të përcaktuara me rregull. Vlerësimi i teknologjisë ekzistuese është praktikë e mirë, prandaj filloni plotësimin e zbrazëtirave të teknologjisë sipas nevojës së qëllimeve tuaja.
- Përcaktoni programe efektive trajnuese.** Rekomandohet praktika më e mirë për zbatimin e trajnimit të vazhdueshëm dhe menaxhimit kompetent për të siguruar se i gjithë stafi është i informuar në lidhje me procesin e SOX-it, si dhe kërkesat për raportim dhe teknologji.

Seksioni i shtatë

Lexim plotësues dhe linqe mbi qeverisjen dhe organizatat e punëdhënësve

Librat dhe artikujt e biznesit mbi qeverisjen

Bhide, A., (1994) "Deficient Governance", Harvard Business Review, November-December 1994, fq. 129-139

Blair, M.M, (1995) "Rethinking Assumptions Behind Corporate Governance", Challenge, Vëllimi 38, fq. 12

Brancato, C.K., and Plath, C.A., (2003), Corporate governance best practises: a blueprint for the post-Enron era. New York, Conference Board Inc.

Cadbury, A., (2002), Corporate governance and chairmanship: a personal view, Oxford University Press

Coombes, P., and Wong, S.C.Y. (2004), "Why codes of governance work", McKinsey Quarterly, Issue 2

Davies, A. (1999). A strategic approach to corporate governance. London: Gower Publishing Limited.

Economist Intelligence Unit (2005) The importance of corporate responsibility – http://graphics.eiu.com/files/ad_pdfs/eiuOracle_CorporateResponsibility_WP.pdf

Gugler, K., (ed.), (2001). Corporate Governance and Economic Performance. Oxford: Oxford University Press,

Hertner, P., (1998), "Corporate Governance and Multinational Enterprise in Historical Perspective", in: Comparative Corporate Governance – The State of the Art and Emerging Research 41 (Klaus J. Hopt et al. eds., Oxford University Press)

Kearns, K.P., (1996), Managing for accountability: preserving the public trust in public and nonprofit organizations. San Francisco, CA : Jossey-Bass Inc.

Kim, H.J., (2001), "Taking International Soft Law Seriously: Its Implications for Global Convergence in Corporate Governance", Journal of Korean Law

Lagace, M, (2004) "Enron's Lessons for Managers", Harvard Business School Working Knowledge

Monks, R. A. & Minow, N., (2001) Corporate Governance (2nd ed.), Blackwell Business

Organization for Economic Co-operation and Development. (2004). OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD.

Organization for Economic Co-operation and Development. (2004), "The OECD Principles of Corporate Governance explained", OECD Observer, August, fq. 1-8

Pavlicevic, B., (1998) Good Governance: Challenge to Non-Profit Boards. Johannesburg: The Liberty Life Foundation.

Radin, T.J, (2004). "The effectiveness of global codes of conduct: role models that make sense", Business and Society Review, 109 (4), fq. 415-447.

Spear, R., (2004), "Governance in Democratic Member-Based Organizations", Annals of Public and Cooperative Economics 7

The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance; Gee and Co. Ltd., (1992) The financial aspects of corporate governance (Cadbury code)

Tipgos, M.A., and Keefe, T.J. (2004), "A Comprehensive Structure of Corporate Governance in Post-Enron Corporate America", CPA Journal

World Business Council for Sustainable Development. (2004). Issue Management Tool: Strategic challenges for business in the use of codes, standards and frameworks, WBCSD

World Bank & OECD, (1999) Corporate Governance: A Framework for Implementation Overview available at <http://www.worldbank.org/privatesector/cg/docs/overview.pdf>

Wright, R.E. (Ed) (2004) History of Corporate Governance: The Importance of Stakeholder Activism, Pickering & Chatto Publishers, London.

Librat dhe udhëzuesit mbi qeverisjen në lidhje me organizatat e punëdhënësve (dhe të ngjashme)

Boleat, M.	<i>Good Practice in Trade Association Governance (London, Plaza)</i>
De Silva	<i>Employers' organizations in Asia in the 21st century (Geneva: ILO Bureau for Employers' Activities, 1996)</i>
De Silva	<i>Managing an employers' organization and its changing role (Geneva: ILO Bureau for Employers' Activities, 1992)</i>
Gonzalez Marroquin	<i>Guide to management of entrepreneurial organizations (San Jose, Costa Rica: ILO Bureau for Employers' Activities, 1997)</i>
Parker	<i>Designing and developing more effective organizations (Geneva: ILO Bureau for Employers' Activities, 2001)</i>
Standaert, J.M.	<i>Governance of Employers' Organizations – practical guidelines (Budapest: ILO Bureau for Employers' Activities, 2004)</i>
Strohmeyer, Pilgrim, Luetticken, Meier, Waesch and Arias	<i>Building the capacity of business membership organizations (Washington: World Bank Small and Medium Enterprise Department) n.d.</i>

Organizata dhe ueb-faqe të dobishme

Byroja e Organizatës Ndërkombëtare të Punës për Aktivitete të Punëdhënësve (ACTEMP)

www.ilo.org/actemp

ACTEMP – Byroja e ILO-së për Aktivitete të Punëdhënësve mban kontakte të afërta me organizatat ndërkombëtare të të gjitha Shteteve Anëtare të ILO-së. Byroja operon nga selia e ILO-së në Gjenevë dhe përmes një rrjeti të specialisteve të organizatave të punëdhënësve të ekipeve teknike të ILO-së në tërë botën. Detyrat e saj përfshijnë vërtjen në dispozicion të burimeve të ILO-së për organizatat e punëdhënësve, dhe të mbaj ILO-në vazhdimisht në dijeni me pikëpamjet, shqetësimet dhe prioritetet e tyre. Ajo promovon bashkëpunimin ndërkombëtar mes organizatave të punëdhënësve, dhe drejton një program të aktiviteteve në mbarë botën.

Byroja është në dispozicion, përmes organizatave kombëtare të punëdhënësve, si një portë përmes së cilës punëdhënësit mund të kenë qasje në disa prej informacioneve më të mira në dispozicion mbi zhvillimet e burimeve njerëzore, marrëdhëniet industriale si dhe ka një mori të temave tjera të lidhura me tregun e punës dhe punësimin.

Byroja gjithashtu drejton një program të bashkëpunimit teknik i cili ofron asistencë për zhvillim të organizatave të punëdhënësve në vendet në zhvillim dhe vendet në tranzicion në ekonominë e tregut. Kjo punë është bërë kryesisht përmes projekteve të financuara nga fondet e jashtme të vendeve donatore për asistencë zhvillimore.

Uebfaqja e ACTEMP-it përmban vegëza të organizatave kombëtare të punëdhënësve të secilit shtet anëtar të ILO-së

Organizata Ndërkombëtare e Punëdhënësve (IOE)

www.ioe-emp.org

Që nga krijimi i saj në vitin 1920, Organizata Ndërkombëtare e Punëdhënësve (IOE), është njohur si e vetmja organizatë në nivel ndërkombëtar që përfaqëson interesat e biznesit në fushat e politikave të punës dhe ato sociale. Sot, ajo përbëhet nga 139 organizata kombëtare të punëdhënësve nga 134 vende në mbarë botën.

Misioni i IOE-së është që të promovoj dhe të mbroj interesat e punëdhënësve në forumet ndërkombëtare, veçanërisht në Organizatën Ndërkombëtare të Punës (ILO), dhe për këtë qëllim ajo punon që të sigurojë që politikat ndërkombëtare të punës dhe

ato sociale të promovojnë qëndrueshmërinë e ndërmarrjeve dhe të krijojnë një mjedis të favorshëm për zhvillimin e ndërmarrjeve dhe krijimin e vendeve të punës. Në të njëjtën kohë, ajo vepron si Sekretariat i Grupit të Punëdhënësve në Konferencën Ndërkombëtare të Punës së ILO, Organit Drejtues të ILO-së dhe të gjitha takimet tjera të ndërlidhura me ILO-në.

Për të siguruar që zëri i biznesit dëgjohej në nivel ndërkombëtar dhe kombëtar, IOE-ja është angazhuar në mënyrë aktive në ndërtimin, krijimin dhe ngritjen e kapaciteteve të organizatave përfaqësuese të punëdhënësve, veçanërisht në botën në zhvillim dhe në vendet në tranzicion në ekonominë e tregut

Qendra për Ndërmarrje Ndërkombëtare Private (CIPE)

www.cipe.org

Qendra për Ndërmarrje Ndërkombëtare Private (CIPE) ofron një sasi të larmishme të materialeve mbi ngritjen e kapaciteteve të asociacioneve të biznesit

Këshilli Whatcom i organizatave jo-fitimprurëse (WCN)

www.wcnwebsite.org/practices/board

Një ueb-faqe e përkushtuar për ndërtimin e marrëdhënieve organizative dhe ngritjen e kapaciteteve në mënyrë që të fuqizohen organizatat jofitimprurëse të sektorit.

Rrjeti i Qeverisjes së Korporatave Ndërkombëtare (ICGN)

www.icgn.org/index.php

Instituti Evropian për Qeverisjen e Korporatave (ECGI)

www.ecgi.org

ECGI është një shoqatë shkencore ndërkombëtare jo-fitimprurëse. Ajo ofron një forum për debat dhe dialog ndërmjet akademikëve, ligjvënësve dhe praktikuesve, duke u përqendruar në çështjet kryesore të qeverisjes korporative dhe duke promovuar në këtë mënyrë praktikat më të mira.

Banka Botërore

www.worldbank.org/Themes/CorporateGovernance

Baza e të dhënave mbi qeverisjen dhe linqet e qeverisjes.

Seksioni i tetë

Një model i kushtetutës së organizatës së punëdhënësve

Nëpër të gjithë tekstin është referuar roli i kushtetutës së organizatës të punëdhënësve. Kushtetuta përcakton të gjitha rregullat dhe rregulloret e rëndësishme në lidhje me qeverisjen e organizatës. Nuk ekziston një format i vetëm për kushtetutën e një organizate të punëdhënësve dhe në të vërtetë forma e përshkruar mund të ndryshojë sipas ligjit kombëtar në bazë të të cilit është themeluar organizata. Faqet e mëposhtme paraqesin një model gjithëpërfshirës që do të ndihmojë në krijimin e një kushtetute që nga fillimi, rishikimin e një kushtetute ekzistuese dhe të vjetëruar, ose thjesht ndërmarrjen e një shqyrtimi të marrëveshjeve aktuale kushtetuese për të kontrolluar që ato mbulojnë në mënyrë efektive çështjet kryesore që kërkohen.

Duhet të theksohet se dispozitat e kushtetutës mostër nuk i përgjigjen saktësisht të gjitha pikave të bëra në trupin e këtij udhëzuesi. Një organizatë e punëdhënësve duhet që të përshtatë kushtetutën e saj për rrethanat e veta të veçanta, që do të thotë se nuk ka asnjë tekst të vetëm si model që mund të iu shërbejë të gjitha organizatave. Mostra e ofruar këtu synohet të përdoret për studim e jo replikim.



PRAKTIKAT MË TË MIRA

KUSHTETUTA DHE RREGULLAT E SHOQATËS SË PUNËDHËNËSVE DHE PRODHUESVE XYZ INCORPORATED

Ne vijim do të paraqiten Rregullat e Shoqatës të Punëdhënësve dhe Prodhuesve XYZ Incorporated. Këto Rregulla, të cilat janë miratuar me datën 01 prill 1989 do të shfuqizojnë të gjitha Rregullat e mëparshme të Shoqatës së Punëdhënësve ABC Inc.

1. EMRI

Emri i Shoqatës do të jetë Shoqata e Punëdhënësve dhe prodhuesve XYZ Inc. Ajo do të përfaqësojë veten tek anëtarët nën brendin XYZ pa përcaktim gjeografik gjatë punës së përbashkët me shoqatat e tjera rajonale.

2. ZYRA E REGJISTRUAR

Zyra e regjistruar e Shoqatës do të vendoset në qytetin e XYZ ose në ndonjë vend tjetër ashtu siç përcaktohet nga Këshilli.

3. QËLLIMET

Qëllimet për të cilat themelohet Shoqata janë:

- (a) T'i ofrojë një organizate për të ndihmuar të gjitha ndërmarrjet në fushat e marrëdhënieve të punësimit dhe çështjet e ndërlidhura, prodhimin, rritjen e biznesit dhe zhvillimin ekonomik.
- (b) Përfaqësimi dhe promovimi i interesave të punëdhënësve në të gjitha çështjet që ndërlidhen me punësimin dhe përpjekja për përmirësimin e marrëdhënieve ndërmjet punëdhënësve dhe të punësuarve.
- (c) Asistimi, këshillimi, përfaqësimi dhe ofrimi i shërbimeve për punëdhënësit dhe koordinimi i veprimeve të punëdhënësve në të gjitha çështjet që ndikojnë në marrëdhëniet e punës.
- (d) Përfaqësimi dhe promovimi i interesave të prodhuesve dhe asistimi, këshillimi, përfaqësimi dhe ofrimi i shërbimeve për prodhuesit në çështjet që ndërlidhen me prodhimin.
- (e) Promovimi, avancimi dhe fuqizimi i organizatës së punëdhënësve, prodhuesve dhe bizneseve dhe zhvillimi i një qasje të përbashkët në mesin e punëdhënësve, organizatave të punëdhënësve, prodhuesve dhe të biznesit në të gjitha çështjet që ndikojnë në marrëdhëniet e punësimit, në prodhim dhe biznes.
- (f) Sigurimi se interesat më të gjera dhe kombëtare të punëdhënësve, prodhuesve dhe biznesit janë promovuar dhe përfaqësuar në mënyrë adekuate, si dhe avancimi dhe promovimi i objekteve të organizatave përfaqësuese kombëtare të punëdhënësve dhe/apo prodhuesve.

- (g) Edukimi i opinionit publik dhe promovimi i të kuptuarit të pikëpamjeve të punëdhënësve, prodhuesve dhe biznesit.
- (h) Ofrimi i vargut më të gjerë të shërbimeve për anëtarët relevant për të gjitha aspektet e marrëdhënieve të punësimit, efikasitetit operativ dhe të gjitha nevojave tjera të ndërlidhura.
- (i) Ofrimi tek anëtarët i shërbimeve me cilësi të përshtatshme për qëllimin e tyre të synuar.
- (j) Përmirësimi i mjedisit ekonomik dhe të punësimit në të cilin veprojnë anëtarët, për të lehtësuar rritjen e tyre dhe mirëqenien e përgjithshme.
- (k) Për t'i bërë të gjitha aktet dhe gjërat e tilla që janë ose mund të jenë të rastësishme në arritjen e të gjitha ose ndonjërit nga qëllimet për të cilat Shoqata është themeluar.
- (l) Për t'i bërë të gjitha aktet tjera ashtu siç Këshilli i Shoqatës i konsideron të përshtatshme.

4. DEFINICIONET

4.1 Në këto rregulla, përveç nëse konteksti e kërkon ndryshe, shprehjet e mëposhtme kanë këto kuptime:

- **“Grupi këshillues”** nënkupton çfarëdo Grupi këshillues të formuar në bazë të këtyre rregullave për të përfaqësuar një interes sektorial brenda Shoqatës.
- **“Mbledhja e përgjithshme vjetore”** nënkupton një mbledhje të përgjithshme vjetore të Shoqatës të mbajtur në përputhje me rregullën 7.1.
- **“Anëtar i Bordit të menaxhmentit”** nënkupton një anëtar të Bordit të menaxhmentit të konstituuar në përputhje me rregullën 9.
- **“Bordi i menaxhmentit”** nënkupton bordin e menaxhmentit të shoqatës të konstituuar në përputhje me rregullën 9.
- **“Komiteti i degës”** nënkupton komitetin e zgjedhur në përputhje me rregullën 6.3 për të mbikëqyrur operimin e degës.
- **“Anëtari i degës”** nënkupton anëtarin e përgjithshëm i cili tregon në zonën gjeografike të mbuluar nga dega.
- **“Dega”** nënkupton një degë të organizatës të themeluar në përputhje me rregullën 6.1.
- **“Kryeshefi ekzekutiv”** nënkupton Drejtorin Ekzekutiv të Shoqatës të emëruar në përputhje me rregullën 13.1.
- **“Anëtar i Këshillit”** nënkupton një anëtar të Këshillit të konstituuar në përputhje me rregullën 8.1.
- **“Këshilli”** nënkupton organin qeverisës të Shoqatës të konstituuar në përputhje me rregullën 8.
- **“Mbledhja e përgjithshme”** nënkupton si mbledhjen e përgjithshme vjetore ashtu edhe mbledhjen speciale të përgjithshme.
- **“Anëtar i përgjithshëm”** nënkupton një anëtar të Shoqatës që i përmbush kriteret e përcaktuara në rregullën 5.1.
- **“Anëtari i grupit”** nënkupton një anëtar të Shoqatës që përmbush kërkesat e përcaktuara në rregullën 5.5.
- **“Kryetari i kaluar imediat”** nënkupton kryetarin i cili ka mbajtur zyrën menjëherë para bartësit të tanishëm të zyrës së tillë në përputhje me rregullën 8.3(b).
- **“Anëtar i përjetshëm”** nënkupton një anëtar të Shoqatës i cili i përmbush kriteret e përcaktuara në rregullën 5.4 dhe gjithashtu nënkupton anëtarët e përjetshëm të Shoqatës së Punëdhënësve ABC Inc. dhe Shoqatës së Prodhuesve ABC Inc. në datën e takimit të parë vjetor të përgjithshëm të Punëdhënësve të XYZ dhe Shoqatës së prodhuesve Inc.
- **“Prodhues”** dhe **“Prodhim”** nënkupton dhe përfshinë çdo punëdhënës të angazhuar në prodhimin komercial dhe bërjen e mallrave dhe produkteve nga lënda e parë përmes makinave dhe procesit industrial.
- **“Anëtari”** nënkupton Anëtarin e Përgjithshëm, Anëtarin e Grupit dhe Anëtarin e Përjetshëm.
- **“Organizata Kombëtare Përfaqësuese”** nënkupton organizatën (-at) e themeluar për të përfaqësuar në mënyrë kolektive interesat kombëtare të punëdhënësve dhe/apo prodhuesve.
- **“Rregullat e vjetra”** nënkupton rregullat e shoqatës së punëdhënësve të biznesit ABC Inc.
- **“Kryetari”** nënkupton Kryetarin e Shoqatës të zgjedhur në përputhje me rregullën 8.3.
- **“Regjistri i anëtarëve”** nënkupton regjistrin e anëtarëve të Shoqatës që duhet të mbahet në përputhje me rregullën 14.3.
- **“Përfaqësuesi i anëtarit”** nënkupton një drejtor, apo punonjës të një Anëtari të Përgjithshëm.
- **“Mbledhje Speciale e Përgjithshme”** nënkupton një mbledhje e përgjithshme e shoqatës e mbajtur në përputhje me rregullën 7.2
- **“Shoqata”** nënkupton shoqatën e punëdhënësve dhe prodhuesve XYZ Inc.
- **“Zëvendës kryetari”** nënkupton zëvendës kryetarin e shoqatës të emëruar në përputhje me rregullën 8.1.
- **“Shoqata e prodhuesve të ABC Inc.”** nënkupton Shoqatën e konstituuar sipas Aktit mbi Shoqëritë e Inkorporuara 1927 dhe e njohur si Shoqata ABC e Prodhuesve Inc.
- **“Shoqata e punëdhënësve të ABC Inc.”** do të thotë Shoqata e konstituuar sipas Aktit mbi Shoqëritë e Inkorporuara 1927, nën emrin Shoqata ABC e Punëdhënësve Inc.

5. ANËTARËSIMI

5.1 Anëtarësimi i përgjithshëm

- (a) Anëtarësimi i Përgjithshëm është i hapur për çdo organizatë të një punëdhënësi, pronari të biznesit apo prodhues.
- (b) Një aplikues do të pranohet si anëtar i përgjithshëm i cili:
 - (i) Ka plotësuar një kërkesë me shkrim Shoqatës duke ofruar informata të tilla, të cilat mund të kërkojnë nga Këshilli;
 - (ii) Pajtohet të jetë konform rregullave të Shoqatës;
 - (iii) Pajtohet të paguajë abonimin vjetor dhe çdo tarifë të hyrjes, siç përcaktohet me rregullën 5.6 dhe çfarëdo tarife tjetër të paraqitura për shërbimet apo produktet.
- (c) Secili anëtar i përgjithshëm duhet të jetë përgjegjës për tarifën dhe të gjitha abonimet dhe abonimet e veçanta që mund të përcaktohen në rregullën 5.6.
- (d) Çdo vit në një datë të përcaktuar nga Këshilli, secili anëtar i përgjithshëm duhet t'i ofrojë Shoqatës të dhëna të tilla për të cilat Këshilli mund të vendosë se janë të nevojshme për llogaritjen e tarifës së abonimit.
- (e) Atëherë kur anëtari i përgjithshëm nuk arrin të ofrojë informacionet e nevojshme për llogaritjen e abonimit të tij/saj, abonimi do të vlerësohet duke përdorur informacionet e ofruara nga ai anëtar i përgjithshëm një vit më parë.
- (f) Te gjithë anëtarët e Shoqatës së Prodhuesve të ABC Inc. në datën në të cilën janë miratuar këto rregulla konsiderohen, nga data e miratimit të rregullave, anëtarë të përgjithshëm dhe kanë të drejtë të marrin pjesë në të gjitha aktivitetet e Shoqatës, duke përfshirë mbledhjen e parë të përgjithshme vjetore të mbajtur në bazë të rregullës 7.1, siç janë pranuar në anëtarësim të Shoqatës sipas rregullës 5.1.

5.2 Dorëheqjet:

- (a) Çdo anëtar i cili dëshiron të tërhiqet nga anëtarësia e Shoqatës duhet të dorëzojë tek Kryeshefi ekzekutiv njoftimin me shkrim për dorëheqjen, të nënshkruar personalisht ose nga një agjent i autorizuar në mënyrë të rregullt.
- (b) Asnjë dorëheqje nuk hyn në fuqi derisa anëtari që ka dhënë dorëheqjen të paguajë të gjitha abonimet vjetore, tarifën, abonimet veçanta dhe çfarëdo tarife tjetër të mbetur.

- (c) Çdo anëtar i cili ka dështuar t'i paguajë të gjitha abonimet ose taksat brenda 12 muajve pas datës në të cilën është kërkuar pagesa, do të konsiderohet të jetë jo i rregullt në pagesa dhe anëtarësimi mund të ndërpritet me vendim të Këshillit.
- (d) Anëtarët që japin dorëheqje apo shkelësit nuk do të kenë asnjë interes ose çfarëdo pretendimi mbi fondet e Shoqatës.

5.3 Kufizimi i detyrimit:

Anëtarët e përgjithshëm, anëtarët e përjetshëm dhe anëtarët e grupit nuk janë partnerë dhe për këtë arsye nuk janë në asnjë mënyrë bashkërisht apo individualisht përgjegjës për njëri-tjetrin, pavarësisht nga rregullat ose rregulloret.

5.4 Anëtarësimi i përjetshëm:

- (a) Anëtarësimi i përjetshëm mund të jepet për çdo person individual si njohje e shërbimeve dhe kontributeve të veçanta në Shoqatë.
- (b) Anëtarët e përjetshëm do të rekomandohen nga Këshilli dhe anëtarët e tillë do të zgjidhen në mbledhjen e përgjithshme të Shoqatës.
- (c) Dhënia e tillë do të bëhet nga një votim i jo më pak se tri të katërtës së anëtarëve të pranishëm në mbledhjen e përgjithshme të Shoqatës.
- (d) Nuk do të jepen më shumë se dy anëtarësime të përjetshme çdo vit.
- (e) Anëtarët e përjetshëm kanë të drejtë në të gjitha privilegjet e Shoqatës (përfshirë edhe të drejtën e votës në çdo mbledhje për zgjedhjen e zyrtarëve) ose në ndonjë çështje tjetër, por nuk do të jenë përgjegjës për ndonjë nga abonimet.

5.5 Anëtarësimi i Grupit:

- (a) Anëtarësimi i Grupit mund t'i jepet shoqatave tregtare dhe atyre profesionale apo grupeve tjera të punëdhënësve/prodhuesve, kur një aranzhim i tillë nga Këshilli konsiderohet të jetë me përfitim reciprok për Shoqatën dhe Grupin.
- (b) Anëtarësimi i Grupit i jep të drejtën Grupit marrjen e këshillave dhe informatave përkatëse për anëtarët e tyre.
- (c) Kushtet, abonimet dhe tarifën për çdo anëtarësim të Grupit do të përcaktohen çdo vit nga Këshilli duke marrë parasysh llojin e organizatës dhe përbërjen e anëtarësisë së tyre, si dhe nivelin e shërbimeve që do të ofrohen.
- (d) Anëtarësimi i Grupit nuk i jep të drejtë anëtarëve individualë të Grupit që të kenë qasje në shërbimet e Shoqatës përveçse në përputhje me marrëveshjen e Grupit.

5.6 **Abonimet, tarifat dhe pagesat tjera:**

- (a) Këshilli, sipas vendimit, duhet të përcaktojë tarifat e hyrjes dhe abonimet vjetore që duhet të paguhen nga secili anëtar i përgjithshëm ose anëtar i Grupit. Të gjitha abonimet vjetore do të jenë të detyrueshme dhe të pagueshme në ditën e parë të vitit financiar ose ndonjë datë tjetër që mund të përcaktohet nga Këshilli.
- (b) Shoqata në çdo kohë mund t'i thirrë anëtarët e saj për një abonim të veçantë për të pëmbushur ndonjë nevojë të veçantë financiare të Shoqatës. Rezoluta që miraton një thirrje të tillë duhet të miratohet nga shumica e tri të katërtave të votave të anëtarëve të pranishëm në një Mbledhje të Përgjithshme speciale. Shuma e përgjithshme e abonimit të veçantë e pagueshme nga çdo anëtar në asnjë vit financiar nuk do të tejkalojë shumën e pagueshme nga anëtar i tillë si abonim vjetor për të njëjtin vit.
- (c) Kur një anëtar ka degë apo kompani vartëse të cilat kërkojnë të kenë shërbim përmes një anëtarit tjetër të Organizatës Kombëtare Përfaqësuese, Këshilli mund të organizojë ofrimin e shërbimeve të tilla dhe mund të marrë nga abonimet anëtare dhe tarifat në emër të anëtarëve të tjerë të Organizatës Kombëtare Përfaqësuese.
- (d) Këshilli mund t'ia delegojë Kryeshefit ekzekutiv autoritetin për të përcaktuar abonimet dhe tarifat ose pagesat për shërbimet dhe produktet që nuk mbulohen nga abonimet vjetore.

5.7 **Shumat e papaguara të abonimeve, tarifave dhe pagesave:**

- (a) Mos-pagesa e çfarëdo abonimi ose tarife apo pagese tjetër brenda tre muajve nga data e përcaktuar mund të rezultojë në pezullimin nga ana e Shoqatës e të gjitha shërbimeve për anëtarin në fjalë, përfshirë të drejtën e votës në çdo Mbledhje të Përgjithshme. Pezullimi i tillë nuk do ta lirojë anëtarin nga përgjegjësia e çfarëdo tarife, abonimi ose abonimi të veçantë dhe pagesave tjera. Nëse pagesat e Shoqatës bëhen para përfundimit të vitit financiar, pezullimi do të hiqet dhe shërbimet do të rifillojnë pas datës së pagesës.
- (b) Këshilli mund të autorizojë veprime ligjore për të rikuperuar çfarëdo shume të Shoqatës që mbetet e papaguar për tre muaj nga data e përcaktuar për pagesë apo e pagesës së paraqitur.

6. **DEGËT**

- 6.1 Këshilli mund të themelojë një degë në çdo qytet ose qytezë apo zonë të caktuar gjeografike nëse sipas mendimit të Këshillit ka komunitet të mjaftueshëm të interesit në mesin e anëtarëve të përgjithshëm për të ofruar operim efektiv të degës së tillë.
- 6.2 Këshilli duhet t'i ofrojë degës akte nënligjore dhe rregullore të cilat përcaktojnë rolin, operimin dhe zonën gjeografike të degës.
- 6.3 Dega duhet që nga anëtarët e saj të zgjedhë një komitet në përputhje me aktet nënligjore të degës.

6.4 Secila degë do të ketë të drejtën e zgjedhjes së një përfaqësuesi në Këshill.

6.5 Këshilli mund të shpërbëjë funksionimin e çfarëdo dege nëse Këshilli konsideron se:

- (a) Është zvogëluar operimi efikas i degës; apo
- (b) Dega është angazhuar në aktivitete të dëmshme për Shoqatën; apo
- (c) Është e dëshirueshme në interes të Shoqatës.

Të gjithë anëtarët e degës do të njoftohen 28 ditë para shpërbërjes së degës.

7. **MBLEDHJET E PËRGJITHSHME**

7.1 **Mbledhjet e përgjithshme vjetore:**

- (a) Në përputhje me rregullën 7.1 (d), mbledhja e përgjithshme vjetore duhet të mbahet brenda gjashtë muajve nga përfundimi i çdo viti financiar. Mbledhja e përgjithshme vjetore duhet të mbahet në kohën dhe vendin e përcaktuar nga Këshilli.
- (b) Puna e mbledhjes së përgjithshme vjetore, përveç mbledhjes së parë të përgjithshme vjetore të mbajtur në bazë të rregullës 7.1 (d), do të jetë për të marrë parasysh Raportin Vjetor dhe Pasqyrat Financiare, për të zgjedhur Këshillin e ardhshëm, emërimin i një auditori për vitin pasues dhe kryerje e punëve tjera të veçanta, siç specifikohen nga Këshilli në njoftimin për takimin e përgjithshëm vjetor.
- (c) Në mbledhjen e përgjithshme vjetore do të zgjidhen deri në 19 anëtarë të Këshillit.
- (d) Mbledhja e parë e përgjithshme vjetore, në bazë të këtyre rregullave, do të mbahet në datën në të cilën Shoqata e Punëdhënësve të ABC Inc. vendosë, në mbledhjen e saj të përgjithshme vjetore të thirrur në bazë të Rregullës së 18 të Rregullave të Vjetra, të shfuqizojë Rregullat e Vjetra dhe të miratojë këto rregulla.
- (e) Puna e mbledhjes së parë të përgjithshme vjetore, të mbajtur në bazë të rregullës 7.1 (d), do të jetë zgjedhja e Këshillit të ardhshëm të emëruar sipas rregullit deri mbledhjen e ardhshme të përgjithshme vjetore.
- (f) Duhet të jepet njoftim i mjaftueshëm në mbledhjen e parë të përgjithshme vjetore, nëse kërkesat për njoftim të Rregullave të Shoqatës së Punëdhënësve të ABC Inc. janë në përputhje me atë, me kusht që nuk do të ketë kërkesa për njoftim për anëtarët e Shoqatës së Prodhuesve të ABC Inc. që konsiderohen anëtarë të përgjithshëm të Shoqatës sipas rregullës 5.1 (f).

7.2 **Mbledhja e përgjithshme speciale:**

- (a) Të gjitha mbledhjet e përgjithshme, përveç mbledhjes së përgjithshme vjetore, do të njihen si mbledhje të përgjithshme speciale.

(b) Kryeshefi ekzekutiv, apo, në mungesë të tij, Kryetari, do të ketë kompetencë për thirrjen e mbledhjes së përgjithshme speciale në situatat në vijim:

- (i) Kur Këshilli mendon se është i nevojshëm diskutimi i çfarëdo çështje të interesit të Shoqatës; apo
- (ii) Në bazë të kërkesës me shkrim të ndonjërit prej njëqind (100) Anëtarëve të Përgjithshëm të Shoqatës
- (c) Nëse Kryeshefi ekzekutiv ose Kryetari dështon apo neglizhon të thërrasë mbledhjen e kërkuar brenda një periudhe prej 28 ditëve pas marrjes së njoftimit të kërkesës, njëqind (100) anëtarë të përgjithshëm mund të thërrasin një mbledhje e tillë dhe të gjitha kostot e mbledhjes së tillë duhet të paguhen nga fondet e Shoqatës.

7.3 Njoftimet:

- (a) Me përjashtim të një mbledhjeje të përgjithshme speciale të thirrur me kërkesë sipas rregullës 7.2 (c), do t'iu jepet njoftim me shkrim së paku 14 ditë përpara në lidhje me çdo mbledhje të përgjithshme vjetore dhe mbledhje të përgjithshme speciale të gjithë anëtarëve, duke përcaktuar kohën, vendin dhe punën e mbledhjes.
- (b) Çdo njoftim që kërkohet t'iu jepet anëtarëve duhet të konsiderohet për t'u dorëzuar sipas rregullit në qoftë se është postuar në një letër të parapaguar drejtuar anëtarëve të tillë në adresën e tyre postare ose nëse është dërguar me sukses përmes adresës elektronike në adresën e tyre elektronike të regjistruar në bazën e të dhënave të anëtarëve.

7.4 Kuorumi:

Tridhjetë (30) anëtarë të përfaqësuar personalisht në çdo mbledhje të përgjithshme të Shoqatës përbëjnë kuorumin.

7.5 Të drejtat e votimit:

- (a) Secili anëtar i përgjithshëm dhe anëtar i përjetshëm gëzon të drejtën e votës në të gjitha mbledhjet e përgjithshme nëse është i pranishëm.
- (b) Përmes ngritjes së dorës secili anëtar i përgjithshëm dhe anëtar i përjetshëm gëzon të drejtën e një vote.
- (c) Në rastin e votimit të fshehtë:
 - (i) Secili anëtar i përgjithshëm gëzon të drejtën e një vote;
 - (ii) Secili anëtar i përjetshëm gëzon të drejtën e një vote.

(d) Në të gjitha mbledhjet e përgjithshme, votimi përcaktohet me shumicë votash nga anëtarët e pranishëm përmes ngritjes së dorës, përveç nëse shumica e anëtarëve të pranishëm në mbledhje kërkojnë votim të fshehtë.

(e) Nuk lejohen përfaqësime.

(f) Secili anëtar i përgjithshëm që është vonuar tre muaj ose më shumë në pagesën e abonimit vjetor në datën e njoftimit të ndonjë mbledhjeje të përgjithshme do të diskualifikohet nga votimi ose pjesëmarrja në mbledhjen e përgjithshme.

(g) Vetëm një përfaqësues i anëtarit të përgjithshëm mund të votojë në çdo mbledhje të përgjithshme.

8. KËSHILLI¹

8.1 Anëtarësia e Këshillit:

- (a) Këshilli do të përbëhet nga jo më pak se dhjetë (10) ose më shumë se nëntëmbëdhjetë (19) anëtarë të përgjithshëm të zgjedhur apo anëtarë të përjetshëm të Shoqatës plus përfaqësuesit e degës të zgjedhur në përputhje me Rregullën 6.4.
- (b) Këshilli zgjedh Kryetarin dhe dy Zëvendëskryetarë.
- (c) Kryetari i kaluar i fundit është anëtarë ex officio i Këshillit.
- (d) Kryeshefi ekzekutiv gëzon të drejtën e pjesëmarrjes në mbledhjet e Këshillit.
- (e) Këshilli ka kompetencën e caktimit të individëve për anëtarësinë e Këshillit, ashtu siç e konsideron të jetë përshtatshme.

8.2 Zgjedhja:

- (a) Secili kandidat për zgjedhje për Këshill duhet të jetë një përfaqësues i një anëtarit të përgjithshëm ose anëtarit të përjetshëm i nominuar me shkrim nga së paku dy (2) anëtarë të përgjithshëm. Asnjë përfaqësues i një anëtarit të përgjithshëm nuk duhet të qëndrojë për zgjedhje derisa një anëtar i përgjithshëm t'i ketë paguar të gjitha abonimet dhe tarifën e detyruara ndaj Shoqatës.
- (b) Nominimet për zgjedhje për Këshill duhet të paraqiten tek Drejtori Ekzekutiv jo më vonë se shtatë (7) ditë para ditës së mbledhjes së përgjithshme vjetore.
- (c) Nominimet për Këshill duhet të jenë në formën e përkrahur dhe të përfshijnë emrin e plotë të kandidatit, anëtarin e përgjithshëm të cilin e përfaqëson i nominuari, industrinë në të cilën është i angazhuar kandidati dhe përcaktimin e të nominuarit brenda organizatës ose biznesit.

¹ Funkcionet e Këshillit mund të kryhen nga Bordi, siç përshkruhet në seksionin e tretë.

- (d) Anëtarët e Këshillit zgjidhen përmes ngritjes së dorës, përveç nëse shumica e anëtarëve të pranishëm në mbledhje kërkojnë votim të fshehtë.
- (e) Secili anëtar i Këshillit mban detyrën për një afat prej një viti, duke filluar nga data e mbledhjes së mbledhjes së përgjithshme vjetore në të cilën janë zgjedhur.
- (f) Secili anëtar i Këshillit do të merret parasysh për t'u larguar nga detyra në datën e mbledhjes së ardhshme të përgjithshme vjetore. Secili anëtar i Këshillit që është duke u larguar nga detyra gëzon të drejtën për rizgjedhje dhe nëse rizgjidhet, do të fillojë një mandat të ri.
- (ii) është përfaqësues i anëtarit të përgjithshëm i cili ka dhënë dorëheqje apo është suspenduar sipas rregullës 16.3, apo është përjashtuar nga Shoqata, ose;
- (iii) Nuk merr pjesë në tri mbledhje të njëpasnjëshme të Këshillit pa pasur leje për mungesë apo arsye që konsiderohet adekuate nga Këshilli.
- (c) Këshilli, duke pasur parasysh shpërndarjen gjeografike të anëtarësisë dhe përfaqësimin e çdo profesioni ose seksioni të profesioneve të tilla ose profesione të përfshira brenda Shoqatës, mund të emërojë një përfaqësues të anëtarit të përgjithshëm për të plotësuar vendin e lirë për pjesën e mbetur të mandatit të paskaduar.

8.3 Kryetari:

- (a) Kryetari zgjidhet nga anëtarët e Këshillit dhe mban detyrën për një vit dhe gëzon të drejtën për rizgjedhje.
- (b) Kryetari në largim nga detyra do të zë postin e Kryetarit të kaluar të fundit për një vit, me kusht që anëtar i përgjithshëm që ata përfaqësojnë mbetet anëtar i përgjithshëm i Shoqatës.
- (c) Kryetari duhet të:
 - (i) Kryesojë të gjitha mbledhjet e përgjithshme, mbledhjet e këshillit dhe mbledhjet e tjera të Shoqatës kur është prezent;
 - (ii) Nënshkruaj procesverbalin e mbledhjeve;
 - (iii) Të zhvillojë në përgjithësi takimet;
 - (iv) Në rast të votave të barabarta, të ketë votën vendimtare.
- (d) Në mungesë të Kryetarit, zëvendëskryetari posedon dhe mund të ushtrojë në të gjitha aspektet kompetencat e Kryetarit. Në rast se Kryetari dhe të dy zëvendëskryetarët mungojnë, anëtarët e pranishëm të Këshillit zgjedhin një kryesues i cili ushtron të gjitha kompetencat e Kryetarit.

8.4 Vendet e lira të punës:

- (a) Kur një anëtar i Këshillit jep dorëheqje ose vdes, ose një pozitë në Këshill lirohet në ndonjë mënyrë tjetër gjatë mandatit të anëtarit, do të konsiderohet se është hapur një vend i lirë i rastësishëm. Përveç nëse këshillohet ndryshe, letra e dorëheqjes nga një anëtar i Këshillit hyn në fuqi 30 ditë pas datës së paraqitjes së letrës.
- (b) Çdo anëtar i Këshillit do të konsiderohet se ka dhënë dorëheqje nga Këshilli pa njoftim të mëtejshëm kur ai anëtarë i Këshillit:
 - (i) Pushon së qeni përfaqësues i anëtarit të përgjithshëm që ai ose ajo përfaqëson apo;

8.5 Kuorumi:

Kuorumi për një mbledhje të Këshillit duhet të jetë më i madh se 50% e anëtarësisë së tanishme të Këshillit si në datën e secilës mbledhje.

8.6 Kompetencat e Këshillit:

Këshilli ka kompetencën e menaxhimit dhe kontrollimit të Shoqatës dhe kryerjen e funksioneve të dhëna me këto rregulla, përfshirë kompetencën për të:

- (a) Përcaktuar politikat e Shoqatës;
- (b) Themeluar dhe shpërbërë degët sipas rregullit 6;
- (c) Kontrolluar fondet e Shoqatës për përkrahjen e qëllimeve të përcaktuara në rregullën 3;
- (d) Investuar para në pronën e patundshme ose personale, investuar ose marrë hua para përmes hipotekave, dëftesave të borxhit ose ndryshe mbi sigurinë e çdo pasurie të Shoqatës;
- (e) Marrë, konsiderojë, pranojë ose refuzojë aplikacionet për anëtarësim të përgjithshëm në përputhje me rregullën 5.1 (b) ose anëtarësim të grupit në përputhje me rregullën 5.5.
- (f) Disciplinuar anëtarët sipas rregullës 16;
- (g) Formuar shoqëri vartëse me përgjegjësi të kufizuar, ortakëri apo ndërmarrje të përbashkëta, të zotëruara tërësisht ose pjesërisht nga Shoqata për të kryer aktivitete të tilla të cilat Këshilli konsideron se do të kryheshin më mirë nga entitete të ndara;
- (h) Ofruar në diskrecionin e saj, marrëveshje të veçanta të shërbimeve për individët ose grupet e punëdhënësve, prodhuesve apo bizneseve, duke përfshirë bizneset e huaja.
- (i) Formuar ose shpërbërë një Komitet të Posaçëm ose delegojë apo të tërheqë delegimin e ndonjë prej funksioneve të saj tek një Komitet i Posaçëm, në përputhje me rregullën 12.

- (j) Bashkuar apo ndërprejnë anëtarësimin e një Organizate Kombëtare Përfaqësuese sipas rregullës 15, me tri të katërtat e votave shumicë të Këshillit.
- (k) Emëruar anëtarët e Shoqatës për çdo grup këshillues sipas rregullave që qeverisin anëtarësinë e atij grupi këshillues.

Këshilli mund të kryejë veprime, çështje apo gjëra të tilla tjera që mund të jenë të nevojshme ose të përshtatshme, sipas mendimit të Këshillit, për të avancuar interesat apo politikën e Shoqatës, me kusht që në asnjë rrethanë nuk do të shpërnda-hen fondet apo asetet e Shoqatës tek anëtari ose anëtarët.

9. BORDI I MENAXHMENTIT

- (a) Këshilli cakton Bordin e Menaxhmentit, i cili përbëhet nga Kryetari, zëvendëskryetarët, Kryeshefi ekzekutiv dhe katër anëtarë tjerë të Këshillit.
- (b) Këshilli delegon kompetencat e tij në lidhje me çështjet buxhetore, financiare dhe administrative, përfshirë emërimin e Kryeshefit ekzekutiv, ashtu siç mund të konsiderohet e përshtatshme për Bordin e Menaxhmentit.
- (c) Bordi i Menaxhmentit ka kompetencat e caktimit të individëve në anëtarësinë e Bordit siç e konsideron të përshtatshme.
- (d) Kater (4) anëtarë të Bordit të Menaxhmentit (duke përfshirë Drejtorin Ekzekutiv) formojnë kuorumin, me kusht që gjithmonë të përfshijnë Kryetarin apo një zëvendëskryetar.

10. GRUPET KËSHILLUESE

- (a) Shoqata mundet, në ndonjë nga mbledhjet e përgjithshme me shumicën e tri të katërtave të votave nga ana e anëtarëve të përfaqësuar, të krijojë grupet këshilluese. Gjatë vendosjes për krijimin e një Grupi Këshillues, Shoqata do të deklarojë:
 - (i) qëllimet për të cilat krijohet një grup i tillë, dhe
 - (ii) anëtarësinë e grupit këshillues.
- (b) Çfarëdo Grupi Këshillues i krijuar sipas kësaj rregulle, duhet të jetë në pajtim me rregullat dhe qëllimet e Shoqatës.
- (c) Nëse Shoqata voton për krijimin e Grupit Këshillues sipas kësaj rregulle, do të mirret parasysh të ndryshohen rregullat në bazë të rregullës 18 për të ofruar krijimin e Grupit Këshillues. Ndryshimi i tillë duhet të përfshijë qëllimet dhe anëtarësinë e Grupit.
- (d) Çfarëdo Grupi Këshillues i krijuar sipas këtyre rregullave (përfshirë Grupin e Veprimit të Prodhimit të krijuar në bazë të rregullës 11) mundet, me shumicën e tri të katërtave të votave të Grupit Këshillues, të vendosë se Grupi Këshillues është likuiduar dhe se Shoqata obligohet me një vendim të tillë të Grupit Këshillues, si dhe se rregullat e Shoqatës do të ndryshohen në përputhje me rrethanat.

- (e) Secili grup këshillues i krijuar sipas këtyre rregullave (përfshirë Grupin e Veprimit të Prodhimit të krijuar në bazë të rregullës 11) duhet që, në konsultim me Këshillin, të hartojë një strategji të grupit këshillues e cila përmban kornizën e politikave sipas të cilave operon grupi këshillues.

Strategjia e grupit këshillues do të jetë në përputhje me politikën e Shoqatës të përcaktuar nga Këshilli sipas rregullës 8.6 (a).

11. GRUPI I VEPRIMIT TË PRODHIMIT

- 11.1 Në kuadër të Shoqatës duhet të ekzistojë një grup i veprimit të prodhimit, i cili do të:
 - (a) jetë një grup këshillues për qëllime të këtyre rregullave, dhe
 - (b) formohet për qëllim të përfaqësimit të interesave të prodhuesve që janë anëtarë të Shoqatës.
- 11.2 Grupi i veprimit të prodhimit duhet të përbëhet nga:
 - (a) ata anëtarë të Këshillit që janë prodhues, ("prodhuesit e Këshillit"); dhe
 - (b) anëtarë tjerë të Shoqatës që janë prodhues dhe të cilët janë nominuar nga prodhuesit e Këshillit dhe janë caktuar në grupin e veprimit të prodhuesve me vendim të shumicës së Këshillit; dhe
 - (c) Kryetari, zëvendëskryetari dhe Kryeshefi ekzekutiv i Shoqatës.
- 11.3 Kryetari, Zëvendëskryetarët dhe Kryeshefi ekzekutiv i Shoqatës janë anëtarë të grupit të veprimit të prodhimit në një kapacitet ex officio.
- 11.4 Qëllimet e grupit të veprimit të prodhimit:
 - (a) promovimi, ndihma, nxitja, inkurajimi, zhvillimi dhe mbrojtja e industrive lokale të prodhimit;
 - (b) zhvillimi i politikës dhe inicimi i aktiviteteve të përshtatshme mbi të gjitha çështjet me interes të veçantë në sektorin e prodhimit;
 - (c) përfaqësimi i sektorit të prodhimit mbi çështjet me interes të veçantë për prodhimin, duke siguruar identitetin dhe zërin e publikut;
 - (d) kryerja e të gjitha gjërave tjera që mund të duken të nevojshme apo të dëshirueshme apo të rastësishme apo të favorshme për arritjen e të gjitha qëllimeve të mësipërme, ose ndonjërin prej tyre.
- 11.5 Në ndjekjen e qëllimeve në rregullën 11.4, grupi i veprimit të prodhimit sigurohet që është në pajtim me rregullat dhe qëllimet e Shoqatës.
- 11.6 Grupi i veprimit të prodhimit mund të rregullojë, duke iu nënshtruar këtyre rregullave, procedurën e vet.

12. KOMITETET E VEÇANTA

- (a) Komitetet e veçanta mund të ngriten dhe shpërbëhen nga Këshilli, me qëllim të hetimit dhe/ose duke ndërmarrë veprime mbi çfarëdo çështje që ndërlidhen me qëllimet apo punën e Shoqatës.
- (b) Këshilli mund të caktojë komitetet e veçanta që merren me çështjet që ndërlidhen me qëllimet e Shoqatës.
- (c) Kryetari, Zëvendëskryetarët dhe Kryeshefi ekzekutiv gëzojnë të drejtën të ulen si anëtarë ex officio në komitete të veçanta të tilla.
- (d) Komitetet e veçanta nuk mund të bëjnë shpenzime pa miratimin paraprak të Këshillit.

13. KRYESHEFI EKZEKUTIV

- (a) Këshilli, me rekomandimin e Bordit Menaxhues, emëron Drejtorin Ekzekutiv me përcaktim të tillë dhe me pagën dhe kushtet e tilla të shërbimit, siç mund të përcaktohen kohë pas kohe.
- (b) Kryeshefi ekzekutiv do të veprojë si sekretar dhe arkëtar në Shoqatë dhe do të jetë përgjegjës para Këshillit në të gjitha aspektet.
- (c) Kryeshefi ekzekutiv emëron personelin tjetër, siç mund të kërkohet për kryerjen efikase të çështjeve të Shoqatës.

14. MENAXHMENTI**14.1 Financat:**

- (a) Viti financiar i Shoqatës përcaktohet kohë pas kohe nga Këshilli.
- (b) Të gjitha shumt e paguara përmes abonimeve vjetore, tarifave ose detyrimeve tjera ose ndryshe, pranohen nga Kryeshefi ekzekutiv i cili vendos shumën menjëherë në bankën e tillë siç mund të nominohet kohë pas kohe nga Këshilli. Emrat e llogarive përfshijnë fjalët "Shoqata e punëdhënësve dhe prodhuesve të XYZ Inc". Fondet e tilla janë absolutisht në dispozicion të Këshillit për të çuar më tej qëllimet e Shoqatës ose për të përmbushur detyrimet kontraktuale për të cilat ishin siguruar fondet.
- (c) Këshilli i jep kompetenca Kryeshefit ekzekutiv apo personit tjetër që mund të jetë i autorizuar nga Këshilli për nxjerrjen dhe ekzekutimin e çeqeve në llogaritë në fjalë ose shumt e pagueshme nga Shoqata dhe të autorizuar për tu paguar, por çeqet e tilla duhet të nënshkruhen apo miratohen në mënyrë të tillë siç udhëzon Këshilli herë pas here.
- (d) Të dhënat financiare dhe të ndërlidhura të Shoqatës mbahen nga Kryeshefi ekzekutiv, nën mbikëqyrjen e Këshillit.

- (e) Llogaritë e Shoqatës auditohen një herë në vit nga auditori i Shoqatës, i cili emërohet nga viti në vit në mbledhjen e përgjithshme vjetore të Shoqatës. Çdo anëtar i Institutit të Ekspertëve të Diplomuar në praktikën publike, i cili nuk është anëtar i Këshillit, ka të drejtë për emërim si auditor. Nëse lirohet pozita e auditorit gjatë vitit për shkak të vdekjes, dorëheqjes apo arsye tjetër, vendi lirë i punës plotësohet nga Këshilli dhe auditori i emëruar mban detyrën për bilancin e mandatit të auditorit, vendi i të cilit është plotësuar. Auditori paguhet me paga të tilla të cilat negociohen me Këshillin.

14.2 Vula:

- (a) Shoqata do të ketë vulën e cila do të përmbajë fjalët "Vula e përbashkët e Shoqatës së Punëdhënësve dhe Prodhuesve të XYZ Inc.".
- (b) Vula e Shoqatës do të jetë në ruajtje nga Kryeshefi ekzekutiv dhe do të vendoset në të gjitha dokumentet e nevojshme në prani të të paktën një anëtar të Bordit të Menaxhmentit dhe Kryeshefit ekzekutiv, ose ndryshe nga dy anëtarë të Bordit të Menaxhmentit.
- (c) Vula mund të ndryshohet ose të rinovohet në çdo mbledhje të përgjithshme të Shoqatës përmes votimit të jo më pak se tri të katërtave të anëtarëve të pranishëm.
- (d) Kryeshefi ekzekutiv mban një regjistrë për regjistrimin e përdorimit të vulës dhe raporton përdorimin e vulës në mbledhjet e Bordit të Menaxhmentit.

14.3 Baza e të dhënave e anëtarëve:

Shoqata mban një bazë të të dhënave të anëtarëve duke treguar emrat e tyre dhe adresat postare dhe/ose adresat elektronike të fundit dhe duhet ta mbajë të përditësuar bazën e tillë të të dhënave.

15. ORGANIZATAT NDËRKOMBËTARE PËRFAQËSUESE

- 15.1 Shoqata mban anëtarësinë e plotë të Organizatës Kombëtare Përfaqësuese të Punëdhënësve, që i nështron rregullës 8.6(j).
- 15.2 Shoqata mban anëtarësinë e plotë të Organizatës Kombëtare Përfaqësuese të Prodhuesve, që i nështron rregullës 8.6(j).

16. KOMPETENCAT DISIPLINORE

- 16.1 Këshilli ka kompetencën e ndëshkimit të çdo anëtar të Shoqatës.
- 16.2 Kompetencat disiplinore ushtrohen në rastin e një anëtar i cili:
 - (a) Ka shkelur ndonjë rregull, rregullore ose akt nënligjor të Shoqatës;
 - (b) Ka diskredituar dhe ka dëmtuar reputacionin e Shoqatës;

- (c) Është fajtor për sjellje të pahijshme për një anëtar të Shoqatës;
- (d) Angazhohet në një aktivitet të biznesit që mund të çojë në konflikt të interesit me qëllimet e Shoqatës.

16.3 **Ndëshkimet disiplinore:**

Ndëshkimet apo urdhëresat që mund të vendosen në bazë të rregullës 16 janë:

- (a) Qortimi;
- (b) Urdhër për pezullim të përkohshëm në pritje të dëgjimit të ndonjë nga akuzat;
- (c) Pezullimi;
- (d) Përrjashtimi.

16.4 **Procedura disiplinore:**

- (a) Këshilli do të njoftojë anëtarin jo më pak se njëzet e tetë (28) ditë përpara për seancën për ndonjë ankesë apo ankesa kundër anëtarit sipas rregullit 16.2.
- (b) Anëtarit mund t'i përgjigjet ankesës ose ankesave qoftë me shkrim ose në paraqitje para Këshillit. Nëse anëtarit dëshiron të paraqitet për përgjigje, ata duhet që, jo më pak se tri ditë para seancës, të japin njoftim me shkrim për synimin e tyre për ta bërë këtë, së bashku me detaje të shkurtra për çështjet në fjalë.
- (c) Këshilli do të zhvillojë seancën jo-zyrtarisht për t'i dhënë secilës palë mundësi të drejtë për tu dëgjuar.
- (d) Këshilli nuk obligohet nga rregullat për dëshmitë.
- (e) Vendimi i Këshillit kryhet me votën e shumicës së pranishme të Këshillit dhe për këtë çështje votimi është përfundimtar në të gjitha aspektet.

16.5 **Pezullimi i përkohshëm:**

Këshilli mundet, para ose gjatë shqyrtimit të ankesës, të bëjë një urdhër për pezullimin e përkohshëm, atëherë kur Këshilli është i mendimit se ankesa është mjaft serioze për bërjen e këtij urdhri ose është në interes të Shoqatës ose të anëtarëve të saj.

16.6 **Pezullimi:**

- (a) Pas shqiptimit të dënimit të pezullimit sipas rregullës 16.3 (b) dhe (c), anëtarit (duke mbetur në regjistrin e anëtarëve) nuk ka të drejtë të ushtrojë ndonjë nga të drejtat dhe privilegjet e anëtarësisë gjatë periudhës së pezullimit, me përjashtim të atyre të përfshira në rregullën 19.
- (b) Pas skadimit të periudhës së pezullimit, anëtarit rikthehet dhe gëzon të drejtën e ushtrimit të drejtave dhe privilegjeve të anëtarësisë.

16.7 **Përrjashtimi:**

- (a) Pas përrjashtimit, anëtarit paguan paratë, abonimet dhe pagesat tjera që duhet të bëhen ndaj Shoqatës.
- (b) Pas përrjashtimit, anëtarit largohet nga regjistri i anëtarëve dhe nuk gëzon të drejtën e ushtrimit të të drejtave apo privilegjeve të anëtarësisë, përfshirë ato në rregullën 19.
- (c) Çdo anëtar i përrjashtuar mund të ri-aplikojë për anëtarësim pas kalimit të dymbëdhjetë (12) muajve nga data në të cilën ka hyrë në fuqi përrjashtimi. Këshilli mund të jap apo refuzojë aplikimin dhe mbi terme dhe kushte të tilla të cilat mendon se janë të përshtatshme.

17. **RREGULLAT E SHOQATËS**

Secili anëtar gëzon të drejtën për një kopje të rregullave të Shoqatës.

18. **NDRYSHIMI I RREGULLAVE**

Rregullat e Shoqatës mund të rishikohen, shfuqizohen apo ndryshohen në çdo mbledhje të përgjithshme me tri të katërtat e votave shumicë nga anëtarët e përfaqësuar.

19. **INTERPRETIMI I RREGULLAVE**

20. **LIKUIDIMI APO SHPËRBËRJA**

20.1 Shoqata mund të vendoset për likuidim me rezolutën e aprovuar me tri të katërtat e shumicës së anëtarëve pjesëmarrës në mbledhjet e përgjithshme, të thirrura në bazë të seksionit 31 të Aktit mbi Shoqëritë e Inkorporuara 1927.

20.2 Vota do të jetë votë e fshtë.

20.3 Nëse në çfarëdo kohe Shoqata do të vihej në likuidim apo do të shpërbëhej nga Regjistërmbajtësi i Shoqërive të Inkorporuara, personi ose personat e emëruar si likuidues duhet të mbajnë të ardhurat neto që rrjedhin nga shitja dhe realizimi i pasurisë së Shoqatës pas pagesës së borxheve, detyrimeve dhe angazhimeve të Shoqatës dhe të Këshillit dhe të gjitha kostot, tarifat dhe shpenzimet e ndërlidhura me realizimin e tillë, likuidimin ose shpërbërjen pas besimit për shpërndarjen e së njëjtës tek anëtarët e tanishëm të këtyre aksioneve, pasi që abonimi i anëtarit ndërlidhet me të ardhurat e përgjithshme të abonimit në vitin e mëparshëm financiar me atë në të cilin ndodh shpërndarja. Shpërndarja e tillë tek anëtarët do t'i nënshtrohet zbritjes nga pjesa e aksioneve të çdo anëtarit individual të ndonjë borxhi ndaj Shoqatës për çfarëdo pagese apo abonimi të papaguar.

Nëse ngritet ndonjë dyshim në lidhje me interpretimin e saktë të këtyre rregullave, vendimi i Këshillit do të jetë përfundimtar dhe bindës, me kusht që vendimi i tillë është regjistruar në Librin e Procesverbalit të Shoqatës.

Organizata Efektive e Punëdhënësve

Udhëzuesi një

Qeverisja

Udhëzuesi dy

Strategjia

Udhëzuesi tre

Avokimi

Udhëzuesi katër

Ngritja e të Ardhurave

Pakoja e **Organizatës Efektive të Punëdhënësve** është projektuar për të ndihmuar personelin ekzekutiv, drejtorët dhe menaxherët e personelit ekzekutiv që të ngrisin dhe të udhëheqin organizatat e tyre në mënyrë më strategjike dhe efektive.

Kryesisht fokusohet tek ata që themelojnë, zhvillojnë dhe menaxhojnë organizatat e punëdhënësve në nivel kombëtar në vendet me pak të zhvilluara dhe në ekonomitë në tranzicion.

Megjithatë ky material do të ofroj shumë këshilla për organizatat rajonale dhe sektoriale që përfaqësojnë interesin e punëdhënësve dhe për organizatat e punëdhënësve në nivel kombëtar edhe në vendet e zhvilluara. Ky udhëzues veçanërisht vlen kur organizatat janë duke shqyrtuar ose duke ndërmarrë një rishikim strategjik mbi mënyrën se si ata aktualisht operojnë.



ISBN: 92-2-117399-2



9 789221 173991

Byroja për Aktivitete të Punëdhënësve
Zyra Ndërkombëtare e Punës
CH-1211 Gjenevë 22
Zvicër
Fax: (41 22) 799 8948
E-mail: actemp@ilo.org