

Dragi (budući) vlasnici porodičnih kompanija,

Iskreno se nadam da će vas ovaj dokument u vezi porodičnog ustava podstaći da zajedno sa svojim porodicama sednete i prodiskutujete o temama koje ćete pronaći u njemu. Od izuzetnog je značaja da to uradite, jer izgraditi i upravljati biznisom je samo po sebi zahtevan zadatak, a ako je u sve to uključena i porodica, ili više njih, to kompleksnost zadatka diže na jedan poseban nivo. Stoga, ako budete spremni da jedni sa drugima razgovarate o ne baš lakim temama i dogovorite se oko istih, to će biti izuzetno pametno uloženo vreme u održivost i dugovečnost vaših porodičnih kompanija.

Dokument se sastoji iz dva dela, porodičnog ustava u jednoj formi šablona, koji ja koristim u svom konsultantskom radu, i porodičnog protokola porodica Novičić, Bojović i Munitlak, koje imaju vlasništvo nad kompanijom Unipromet iz Čačka. Ovom prilikom izražavam još jednom veliku zahvalnosti ka sve tri porodice na tome što su pristale da javno podele svoj protokol, iz koga su samo uklonjeni neki osetljivi detalji, a sve ostalo je nepromenjeno.

Imajte na umu da je svaka porodica priča za sebe. Zbog toga na mnoga pitanja koja ćete videti u ovom dokumentu nema ispravnih ili pogrešnih odgovora. Glavna stvar u svemu je da vi svi zajedno sednete, razgovarate, dogovorite se i kažete: *da, mi kao porodica ćemo stvari raditi na ovaj način.*

Od vaših odgovora će zavisi i šta će sve vaš porodični ustav morati da ima od stavki kako bi bio što kompletniji, jer različiti odgovori samim tim znače nekada potrebu i za daljim razjašnjenjima. U šablonu postoji dosta toga, ali on treba da bude polazna osnova. Pokušajte da razmislite nakon svake odluke koju napravite da li to dovodi do nekog novog izazova koji je potrebno da dodatno definišete ili pojasnite. Razmislite da li čak i ono što ovde inicijalno piše u šablonu odražava to što zaista rezonuje sa vašom porodicom ili je potrebno da se nešto promeni/prilagodi.

Kada radim sa porodičnim firmama uvek se trudimo da predvidimo što je više stvari moguće, da razmišljamo preventivno, jer tada to radimo u velikom delu samo logički. Gde je porodica, tu su i emocije, pa kada se neke stvari dese u stvarnosti, emocije zauzmu gotovo sav prostor kod donošenja odluka, a logika biva potisnuta, što nije dobro. Porodični ustav tada stupa na scenu, jer ste o tim stvarima već pričali „hladne glave“ i napravili neki dogovor jedni sa drugima.

Želim vam puno uspeha u kreiranju vašeg porodičnog ustava!

Dorđe Petrović



## **PORODIČNI USTAV PORODICE \_\_\_\_\_**

## Sadržaj

Pregled .....	4
Pravni efekat .....	4
<b>A Ko je porodica? .....</b>	<b>5</b>
<b>B Legat od prethodnih generacija.....</b>	<b>5</b>
<b>C Misija i vizija.....</b>	<b>5</b>
<b>D Vrednosti i uverenja .....</b>	<b>6</b>
<b>E Sistem porodičnog upravljanja .....</b>	<b>6</b>
Struktura .....	7
Porodično veće.....	7
<b>F Upravljanje i komunikacijske politike .....</b>	<b>7</b>
Komunikacijski proces.....	7
Kodeks ponašanja za upravljanje razlikama u mišljenjima .....	8
Kontrola glasanja .....	8
Poverljivost.....	9
Sistem porodičnog upravljanja biznisima .....	9
Upravni odbor .....	9
Zapošljavanje u porodičnim biznima .....	10
Porodična nadoknada .....	11
Odlazak člana porodice u penziju .....	12
Vlasništvo i tranzicija vlasništva .....	12
<b>G Politike finansijske odgovornosti.....</b>	<b>13</b>
Investicioni principi i verovanja .....	13
Raspodela dividendi.....	13
Ulazak i izlazak iz porodične grupe .....	13
<b>H Ostale politike .....</b>	<b>14</b>
Ljudski kapital i razvoj liderstva (edukacija).....	14
<b>I Amandman na Porodični ustav .....</b>	<b>15</b>
<b>J Tumačenje.....</b>	<b>15</b>
<b>Izvršenje .....</b>	<b>15</b>
<b>Dodatak A: Obrazac izjave o prihvatanju.....</b>	<b>16</b>

## Pregled

Ovo je Porodični ustav porodice \_\_\_\_\_ (**unesite prezime porodice**).

On je rezultat kontinuiranog procesa olakšavanja održivosti naših porodica, koje dele imovinu i imaju nameru to da čine i u sledećoj generaciji. Održivost u ovom kontekstu znači zadovoljavanje potreba sadašnjih generacija bez ugrožavanja sposobnosti budućih generacija da zadovolje svoje vlastite potrebe.

Ovo je jedino mesto gde porodica \_\_\_\_\_ može konsolidovati porodičnu politiku u koordinisani međugeneracijski plan. Ovaj Ustav je centralni alat za formalno upravljanje integracijom porodičnog sistema i sistema porodičnog poslovanja i ulaganja.

Ovaj Porodični ustav je putokaz vrednosti i smernica za način na koji se naše porodice ponašaju unutar familije, biznisa i šire zajednice. U osnovi, kreiran je da pomogne trenutnoj i budućim generacijama da se nose sa benefitima i kompleksnostima toga što su u porodičnom biznisu.

## Pravni efekat

Ovaj Porodični ustav je samo izjava o nameri i beleži politike porodice \_\_\_\_\_, kako bi se postigla porodična harmonija, održavanje i uvećavanje postojeće imovine i interakcija između svih.

Sve strane ovog Porodičnog ustava se slažu da ovaj dokument neće imati pravni efekat, da su se svojevoljno moralno obavezale da će ispuniti očekivanja iz ovog Ustava, ali i da iz ovog dokumenta mogu proizaći određeni dokumenti koji će imati pravni efekat, a oko kojih će se sve strane zajednički složiti.

Svi članovi porodice se slažu da:

Obaveze spomenute u ovom Porodičnom ustavu mogu biti predmet pravnih obaveza po:

- zakonu
- dokumentu o upravljanju biznisom, uključujući bilo koji dokument kompanije, pravila ili
- drugih obavezujućih dokumenata

## A Ko je porodica?

- 1 Za svrhu ovog dokumenta, članovi porodice \_\_\_\_\_ su ograničeni na direktne potomke ili krvne srodnike i one porodične članove koji su dodati Izjavom o prihvatanju.
- 2 Mlađi porodični članovi (ni)su obavezni da budu deo porodične grupe za svrhu ovog dokumenta. – **Ako nisu obavezni** - Porodična grupa će uključiti mlađe porodične članove u proces porodičnog upravljanja kada i kako se učini prikladnim.
- 3 Članovi porodice na dan \_\_\_\_\_ (**datum**) su: (**dodajte imena**)
- 4 Druge osobe mogu postati novi članovi potpisivanjem Izjave o prihvatanju u formi Aneksa A

## B Legat od prethodnih generacija

- 5 Naš porodični legat, što je vidljivo kroz istoriju, daje nam svrhu i snagu na kojoj treba graditi nove generacije, a on se ogleda u sledećem:
  - **opišite šta je legat od prethodnih generacija**
- 6 Šta stremimo da postignemo u toku svakog generacijskog porodičnog vlasništva je najbolje sadržano u sledećem:
  - **opišite šta stremite da postignete kao porodica**

## C Misija i vizija

- 7 Misija:

**Jedna rečenica koja će opisati svrhu postojanja vaše porodice.**

- 8 Vizija:

**Jedna rečenica koja će opisati ono ka čemu kao porodica stremite**

- 9 Posvećeni smo ka ostvarenju naših poslovnih interesa, zasnovanih na osnovnim poslovnim principima, za dugoročni benefit porodice, iako će to nekada zahtevati kratkoročnu žrtvu. Verujemo da će to što smo porodica koja ima u vlasništvu biznise dati mogućnosti za porodicu i verujemo u ohrabivanje uključenosti porodice u naše porodične biznise.

## D Vrednosti i uverenja

10 Komunicirajući tako što:

- **definišite kako želite da kao porodica komunicirate jedni sa drugima**

težimo kao tome da izbegnemo konflikte koji imaju potencijal da podele porodicu.

11 Svesni smo da naš poslovni i lični interes moraju biti izbalansirani. Pokazaćemo poštovanje jedni ka drugima dok radimo u biznisu i pokazati ljubav jedni ka drugima van naših biznisa.

12 Svi članovi porodice će imati benefit ako tretiramo jedni druge sa poštovanjem i iskrenošću i komuniciramo otvoreno, podržavajući jedni druge kroz dobra i loša vremena.

13 Posvećeni smo sledećim vrednostima:

- **definišite jasno šta su vrednosti vaše porodice. Nakon toga svaku od njih dodatno pojasnite. Ove vrednosti se u preko 90% slučajeva oslikavaju i u vašem porodičnom biznisu.**

14 Naša porodica drži do sledećih uverenja:

- **definišite šta su uverenja koja kao porodica imate**

15 Ove vrednosti i uverenja:

- predstavljaju šta je to što članovi porodice mogu očekivati jedni od drugih
- treba da budu baza na kojoj će se buduće odluke donositi kroz porodicu i biznise

## E Sistem upravljanja u porodičnom krugu

16 Sistem upravljanja u porodičnom krugu definiše sistem koji upravlja interakcijom između članova porodice. Naša porodica je odlučila da (ne)će angažovati nezavisnu osobu da pomogne u olakšavanju procesa upravljanja porodicom. **(Ako ćete angažovati definišite ko je ta osoba, odnosno kako je birate)**

## Struktura

17 Sledeće strukture porodičnog upravljanja su uspostavljene kako bi se porodici omogućilo da postigne svoje ciljeve:

- Porodično veće
- Porodična skupština (**ukoliko postoji više porodica, imaće i veći broj članova koji onda čine porodičnu skupštinu, a koja bira članove za porodično veće**).

## Porodično veće

18 Porodično veće služi porodici \_\_\_\_\_ i uspostavljeno je kako bi se osiguralo da članovi porodice redovno komuniciraju i rešavaju relevantna pitanja. Porodično veće će činiti: navedite imena.

19 Svrha Porodičnog veća je da pruži priliku članovima porodice da raspravljaju o važnim pitanjima unutar podržavajućeg okruženja. Svaki član porodice može pokrenuti bilo koje pitanje o kojem želi razgovarati s drugim članovima, uključujući pitanja o:

- **Navedite teme**

20 Porodično veće će se sastajati \_\_\_\_\_ (**navedite koliko često**)

**\*Ukoliko imate porodičnu skupštinu jasno definišite nju i njen rad.**

## F Upravljanje i komunikacijske politike

### Komunikacijski proces

21 Komunikacija je ključni princip unutar strukture porodičnog upravljanja. Svima pruža priliku za učenje i doprinosi razvoju porodice i biznisa.

22 Porodično veće će barem jednom godišnje održati skup sa svim članovima porodice. Ovo okupljanje ima za cilj da poboljša razumevanje i poštovanje članova porodice prema samoj porodici i odnosima koji ih vežu.

**\*Ukoliko imate članove porodice koji nisu zaposleni u firmi možda će vam sledeći član biti od koristi, odnosno treba da definišete isti onako kako vama odgovara:**

Najviši rukovodilac porodične firme koji je član pravnih upravljačkih struktura će:

- posredovati između struktura upravljanja i menadžmenta/izvršnog tima firme;
- preneti strateški smer i poslovne planove svim članovima porodice;
- biti svestan porodičnih vrednosti, uverenja i politika te, u skladu sa zakonima i pravilima upravljanja koji se primenjuju na pravne strukture, podržavati ih unutar firme; i
- podsećati da se o najboljim interesima porodice nikada ne može brinuti ako se firmama ne upravlja sa dugoročnom perspektivom i vrednostima za vlasnike.

## Kodeks ponašanja za upravljanje razlikama u mišljenjima

23 Porodica \_\_\_\_\_ i svi njeni pripadnici treba da pokušaju da odvoje porodični sukob od sukoba oko poslovnih pitanja.

24 Prilikom rešavanja poslovnih pitanja fokus bi uvek trebao da bude na dugoročnoj perspektivi za vlasnike. Ovo bi trebalo da ima prednost u odnosu na kratkoročne potrebe članova porodice.

25 Porodične nesuglasice razrešiće se prvo razumevanjem činjenica, a zatim otvorenim komuniciranjem istih sa namerom da se nesuglasice reše.

26 Od članova porodice, putem Porodičnog veća, može se tražiti da pomognu posredovanjem u sukobu, a ako ni to ne donese rešenje koristiće se medijacija treće strane. U tom slučaju, troškove posredovanja snosiće \_\_\_\_\_ **(ko?)**

## Kontrola glasanja

27 Porodica preferira uvek donošenje jednoglasnih odluka. **(definišite kako je ovo kod vas u porodici)**

28 Svi članovi Porodičnog veća (ni)su dužni da budu prisutni na sastancima, osim ako nije drugačije dogovoreno. **(definišite za svoju porodicu)**

## Poverljivost

29 Članovi Porodične grupe neće raspravljati o porodičnim stvarima sa onima koji nisu članovi porodice, a izvan su porodičnih upravljačkih struktura i pravnih upravljačkih struktura porodičnih biznisa.

30 Svaka sednica Porodičnog veća će imati svoj zapisnik, koji će biti prosleđen mejlom svim članovima.

## Sistem upravljanja porodice u biznis krugu

***\*Definišite da li porodičnim biznisom mora da upravlja neko iz porodice, ili to može biti i profesionalni direktor, ukoliko biznisom upravlja neko iz porodice, kako ćemo procenjivati njegov/njen rad, ko će tu procenu raditi, a ukoliko taj rad nije zadovoljavajući, kako ćemo smeniti tu osobu, ko donosi tu odluku i kakvom većinom ta odluka mora biti donešena, šta se dešava sa osobom koja je smenjena...***

## Upravni odbor

31. Tri osnovne svrhe UO su:

- da razmatra i zastupa interese vlasnika
- da formuliše i nadgleda dugoročnu stratešku agendu kompanije
- da bude glavni savetnik izvršnog direktora

32 Članovi UO su u ovom trenutku: ***(definišite imena)***

33 Željeni broj članova UO je \_\_\_\_, odnosno da u njemu sedi i neko ko nije deo porodice, a čija ekspertiza je potrebna biznisu. ***(definišite broj koji želite)***

34 Izbor neporodičnog člana UO vrši \_\_\_\_\_ ***(ko?)***, a odluka o angažovanju neporodičnog člana (ne)mora biti jednoglasna. ***(definišite kako će se doneti odluka)***

35 Prekid rada neporodičnog člana UO donosi \_\_\_\_\_ ***(ko, definišite kako će se doneti odluka)***

36 U UO (ne)važi pravilo 1 član - 1 glas ***(definišite kako želite kod vas da bude, odnosno da li veći/manji udeo znači i „veći/manji“ glas )***

- 37 Za rad UO potreban je kvorum od \_\_\_\_ člana, a u slučaju nerešenog glasanja, odlučujući je glas predsednika UO (**definišite kako je kod vas**)
- 38 Predsednika UO bira \_\_\_\_\_ (**ko?**)
- 39 Predsednik UO uvek mora/ne mora biti iz porodice (**definišite kako je kod vas**)
- 40 Mandat predsednika UO traje \_\_\_\_ godina, a predsednik (ne)može biti i ponovo izabran (**definišite kako je kod vas**)
- 41 Predsednik UO saziva sednicu po potrebi, a UO se mora sastati minimum \_\_\_\_\_ (**koliko često**)
- 42 Ukoliko neko od vlasnika ne želi da prisustvuje sednicama UO, automatski se isključuje iz UO i ostali vlasnici donose punosnažne odluke. (**da li je ovako kod vas?**)
- 43 U slučaju da je to situacija sa Predsednikom UO, bira se novi predsednik na prvoj narednoj sednici i UO nastavlja normalno sa svojim radom. (**da li je ovako kod vas?**)
- 44 Svaka sednica UO će imati svoj zapisnik, koji će biti prosleđen mejlom svim članovima.

## Zapošljavanje u porodičnim biznima

- 45 Članovi porodične grupe sledeće generacije (ne)podstiču se da rade u porodičnim firmama na letnjim i zimskim raspustima, a dobjaće/ neće dobijati novčanu nadoknadu za to. To će omogućiti budućim generacijama da uče o istoriji naših porodičnih biznisa, našim vrednostima i ciljevima. (**definišite kako je kod vas**)
- 46 Poželjno je da nakon završenog školovanja pripadnici sledeće generacije odrade pripravnički staž u drugoj firmi, kako bi stekli osećaj rada u drugoj kompaniji, ali i kako bi stekli neka znanja koja kasnije mogu biti implementirana u porodične firme. (**definišite kako je kod vas**)
- 47 Nakon završenog pripravničkog staža, mlađim generacijama je poželjno kreirati mesto u porodičnoj kompanije, bez obzira da li u tom trenutku postoji otvorena pozicija ili ne. (**da li je ovako kod vas ili čekate da se otvori mesto u firmi**)
- 48 Član mlađe generacije (ne)može stažirati/raditi u sektoru svog roditelja. (**definišite kako je kod vas**)
- 49 Posle završenog pripravničkog staža mlađe generacije imaju mogućnost da prisustvuju Porodičnom veću. (**kada mogu kod vas?**)

- 50 \_\_\_\_\_ (**koje telo?**) je odgovorno za postavljanje na bilo koju ulogu unutar struktura porodičnog upravljanja i za određivanje o imenovanjima u porodičnim firmama.
- 51 Članovi porodice koji rade u firmama treba da se ponašaju u skladu sa kodeksom ponašanja definisanim kroz ovaj Porodični ustav, pravilima koja unutar biznisa važe i za druge zaposlene, kao i da budu upoznati sa tim da ukoliko sve to ne poštuju mogu odlukom Porodičnog veća biti isključeni iz firmi.
- 52 O unapređenjima mlađe generacije unutar porodičnih biznisa odlučuje \_\_\_\_\_ (**ko i kako se donosi odluka?**).
- 53 Kada za jednu poziciju unutar porodične kompanije konkuriše više članova mlađe generacije, odluku o tome ko će je zauzeti donosi (**ko i kako se donosi odluka?**).
- 54 Mlađe generacije (ne)će biti ocenjivane i nagrađivane na ravnopravnoj osnovi kao i neporodični zaposleni. (**definišite kako je kod vas**)
- 55 Da bi ušla u top menadžment porodične kompanije, mlađa generacija mora imati: (**šta? Jasno definišite obrazovanje, iskustvo...**) Odluku o ulasku donosi \_\_\_\_\_ (**Ko i kako se donosi odluka?**).
- 56 U slučaju da postoji žalba na rad i učinak mlađe generacije, odluku o otpuštanju iz porodične firme donosi \_\_\_\_\_ (**ko i kako se donosi odluka?**).
- 57 Članovi porodice neće kritički pričati o porodičnom biznisu van same porodice, a svi podaci koje znaju ili čuju o porodičnom biznisu, imaju se smatrati poverljivim i ne mogu se deliti sa drugim neporodičnim osobama.

## Porodična nadoknada

- 58 Poznato je da je nagrađivanje članova porodice teško i emocionalno pitanje. Članovi porodice doprinose firmama i od njih se očekuje da će doprineti poslovanju daleko iznad njihovog formalnog opisa posla. Iako su te aktivnosti priznate u raspodeli dobiti, ona takođe ostaje važan faktor u određivanju nadoknade pojedinca.
- 59 Svi članovi porodice (ne)će biti plaćeni po tržišnim uslovima za posao koji obavljaju. (**definišite kako je kod vas**)
- 60 Trenutna plata članova porodice će biti sledeća: \_\_\_\_\_ (**definišite za svakog člana porodice. Ako imate članove porodice koji ne rade u biznisu, a definisali ste da imaju pravo na nadoknadu, definišite i to**)

- 61 Supružnici (**ako mogu da rade u porodičnom biznisu, definišite i to**) (ne)će biti plaćeni po tržišnim uslovima za posao koji obavljaju. Odluku o njihovim platama donosi \_\_\_\_\_ (**ko?**).
- 62 Učinak supružnika u porodičnim kompanijama (ne)će biti meren. (**definisati ko meri, kako meri...**)
- 63 U slučaju da neki od supružnika krši ili narušava radnu atmosferu u porodičnoj kompaniji, biće uklonjen sa posla odlukom \_\_\_\_\_ (**koga?**)
- 64 Odluku o otkazu supružnika iz porodične kompanije saopštava \_\_\_\_\_ (**ko?**)
- 65 U slučaju da supružnik odluči da napusti porodičnu kompaniju, ima/gubi pravo na bilo kakvu nadoknadu od porodične kompanije. (**definisati**)
- 66 O visini zarada članova porodice, odluku donosi \_\_\_\_\_ (**ko i kako?**)

### Odlazak člana porodice u penziju

- 67 Svi se članovi porodice podstiču da razviju svoje veštine i budu dostupni za učešće u svim ulogama porodičnog i poslovnog upravljanja. Kada član porodice napuni \_\_\_\_\_ (**definišite koliko godina**) ide u penziju i ima pravo učešća samo kao mentor.

### Vlasništvo i tranzicija vlasništva

- 68 Vlasništvo u porodičnoj kompaniji mogu imati \_\_\_\_\_ (**ko, da li samo direktni potomci, supružnici, da li zaposleni mogu dobiti udeo u firmi...**)
- 69 Vlasništvo se može steći sa minimum \_\_\_\_\_ (**ako želite da definišete minimum godina života**)
- 70 U slučaju smrti nekog člana porodice, njegov/njen udeo u vlasništvu prelazi na \_\_\_\_\_ (**koga?**)
- 71 U slučaju da neki od vlasnika želi prodati svoj udeo u porodičnoj kompaniji, (ne)može ga prodati \_\_\_\_\_ (**kome?**)
- 72 Procena dela koji se prodaje će se utvrditi \_\_\_\_\_ (**kako?**)
- 73 U slučaju smrti vlasnika koji nema direktne naslednike, njegov/njen udeo se raspoređuje \_\_\_\_\_ (**kako?**)

74 Tranzicija postojećeg vlasništva će se desiti na sledeći način:  
\_\_\_\_\_ (**kada i kako?**).

75 U slučaju da se pojavi šansa za strateškim partnerstvom koje bi bilo značajno za napredak porodične kompanije, moguća je / nije moguća prodaja manjinskog udela. Odluku o tome donosi \_\_\_\_\_ (**ko i kako?**)

76 U slučaju ponude za prodaju celokupnog porodičnog biznisa, odluku o tome će doneti \_\_\_\_\_ (**ko i kako?**)

77 Svi članovi mlađe generacije (ne)moraju potpisati predbračne ugovore.

## G Politike finansijske odgovornosti

### Investicioni principi i verovanja

78 \_\_\_\_\_ (**definisati ko**) će postavljati i motriti na investicionu strategiju i donositi investicione odluke kada se radi o porodičnom kapitalu.

79 Konzervativan nivo duga (ni)je prihvatljiv, odluku o nivou zaduženja, kao i koja je namena duga, predlaže \_\_\_\_\_ (**ko?**), a konačnu odluku donosi (**ko i kako?**)

### Raspodela dividendi

80 Preferencija porodične grupe je da se dividenda distribuira vlasnicima. Odluku o visini dividendi donosi \_\_\_\_\_ (**ko i kako?**).

81 Preferencija porodične grupe je da se ovaj prihod isplati vlasnicima (**kada?**)

### Ulazak i izlazak iz porodične grupe

82 Svaki član porodice koji želi da izađe iz vlasništva porodičnih biznisa mora podneti pisani zahtev \_\_\_\_\_ (**kome?**), navodeći razloge i kada želi da to uradi.

83 Svaki član porodice koji želi da izađe iz vlasništva biznisa mora prisustvovati sledećem sastanku \_\_\_\_\_ (tela kome podnosi pisani zahtev iz stava 82)

po podnošenju zahteva spomenutom u članu 82 kako bi se održala diskusija o temi i kako bi se obezbedilo da porodica razume razloge.

84 \_\_\_\_\_ (ko?) će odlučiti da li da odobri izlaz. Odobrenje može zavistiti od kapaciteta porodične grupe da pronađe novac kako bi se finansirao izlaz.

***\*Ova tri člana (82, 83, 84) su samo primer iz prakse jednog našeg klijenta, odnosno ono kako su se oni usaglasili oko ovoga, vi sami definišete kako će ovaj proces izgleda kod vas***

*H Ostale politike (vi definišete kako ovo poglavlje izgleda kod vas, kao i bilo koje druge politike koje vaša porodica može imati/definisati kroz ovaj dokument, na primer o dodatnim odborima, planovima za vanredne situacije, porodičnim fondovima, porodičnoj kancelariji, filantropiji...)*

## Ljudski kapital i razvoj liderstva (edukacija)

85 Ova politika se bavi:

- Edukacijom aktivnih porodičnih članova u porodičnim biznisima
- Edukacijom neaktivnih porodičnih članova
- Edukacijom naredne generacije (dece) i
- Edukacijom budućih generacija

86 Edukacija je neophodna i uključuje postojeće porodične članove koji edukuju nove porodične članove od najranijeg doba.

87 Svi članovi porodice će biti trenirani u dogovorenim politikama porodične grupe i njihova razmišljanja će biti uzeta u razmatranje za budući razvoj politika čim se nove ideje pojave.

88 Stariji članovi porodice su odgovorni za edukaciju sledeće generacije porodičnih članova i odgovorni da nauče mlađe članove porodice odgovornostima vlasništva.

89 Svi članovi porodice se podstiču i podržavaju u njihovim željama da dobiju dalju edukaciju koja će pomoći interesu pojedinca i biznisa.

90 Podrška u daljoj edukaciji od strane porodične grupe može biti u formi plaćenog odsustva kako bi se završile studije ili plaćanjem edukacije, pod uslovom da Porodično veće smatra da su te edukacijske aktivnosti nešto što dodaje vrednost porodičnim biznisima ili razvoju osobe. Podrška može biti u liniji sa izveštajima o radu ili HR

politikama relevantnim za interese porodičnog biznisa i u liniji sa vlasništvom, menadžmentom i investicionim odgovornostima koji su povezane sa poslovnim interesom.

91 Porodična grupa će razmotriti edukacionu politiku za nove i buduće generacije kako se javi potreba za tim.

## I Amandman na Porodični ustav (definišite za sebe Amandman, ovde je samo primer)

92 Sve izmene i dopune ovog dokumenta moraju biti rezultat konsultacija sa svim aktivnim članovima porodice i nakon toga jednoglasne odluke Porodičnog veća. Izmene se moraju saopštiti svim članovima porodice.

93 Sve izmene i dopune ovog dokumenta odobrene u skladu s klauzulom 92 moraju biti zabeležene u pisanom obliku.

94 Potpisnici se slažu da će raditi redovnu reviziju ovog Ustava na svake \_\_\_\_ godine.

## J Tumačenje

95 U ovom dokumentu, osim ako nije izraženo ili implicirano suprotno:

- **Definišite jasno sve bitne pojmove**

## Izvršenje

Svaka od strana u ovom dokumentu potvrđuje i slaže se da strane nameravaju da dokument neće imati pravni učinak i da strane neće biti pravno vezane ovim dokumentom, ali i da su se svojevolsjno moralno obavezale da će ispuniti očekivanja iz ovog Ustava.

Potpisao:

---

---

---

---

## Dodatak A: Obrazac izjave o prihvatanju

### Porodični ustav

Izjava o prihvatanju

Porodična grupa \_\_\_\_\_

Datum:

[Ime člana porodice]

u korist

Porodične grupe \_\_\_\_\_

Ova je izjava/dopuna Porodičnom ustavu porodične grupe \_\_\_\_\_ od \_\_\_\_\_ (datum) s izmenama i dopunama.

- Potvrđujem da sam kao član Porodične grupe \_\_\_\_\_ dobio primerak Porodičnog ustava.
- Pročitao sam i razumeo uslove ovog Porodičnog ustava, uključujući trenutna pravila koja je naša porodica razvila i uključila.
- Slažem se posmatrati, sprovesti i biti odgovoran za politiku naše porodice kako je navedeno u ovom Porodičnom ustavu.
- Prihvatam i slažem se da ovaj Porodični ustav predviđa da stranke nameravaju da dokument neće imati pravni učinak i da stranke neće biti pravno vezane dokumentom, ali i da su se svojevolsjno moralno obavezale da će ispuniti očekivanja iz ovog Ustava.

Potpis:

---

## *PORODIČNI PROTOKOL*

*Jun 2015.god.*

*„Mastilo je bolje od svake memorije“, Kineska poslovica*  
(“ The palest ink is better than the best memory. ” A Chinese saying)

**GLAVA I**  
**Član 1.**  
**Preambula**

Privatne kompanije, kao i porodica, razvijaju se i rastu, odnosi između članova porodice vremenom postaju složeniji i što prouzrokuje stvaranje zahtevnijih sistema. Kao i kod ličnih odnosa između članova porodice često će biti komplikovani odnosi između strukture različitih delova porodice i njenog bogatstva - porodičnih preduzeća, porodičnih kancelarija i porodičnih poverenika koji bi trebalo da imaju neku ulogu upravitelja za očuvanje porodičnog bogatstva. Izgradnja i podsticanje prava, uzajamno razumevanje i odgovornosti svih lica koja imaju interes u porodičnom bogatstvu je ključ njenog očuvanje i rasta.

Ovaj Porodični protokol je donet da služi kao referentna tačka za odnose između članova porodice odnosno članova porodice i porodičnih kompanija, sa posebnim osvrtom za naredni period prelaska porodičnog upravljanja sa prve na drugu generaciju naslednika, i sa druge na treću generaciju. Mi, članovi porodice Novičić, zajedno sa našim supružnicima i decom, preuzeli smo odgovornost za naše porodične kompanije i porodično nasleđe i održivost istih.

Srećni smo što u našoj porodici imamo kompanije u svom privatnom vlasništvu. Navedene kompanije pružaju svim članovima porodice mogućnost da stvore: finansijsku nezavisnost, da nauče veštine poslovanja i liderstva, da aktivno doprinose porodičnoj zajednici i da dele zajedničke porodične interese i vrednosti.

Naš cilj je da radom i upravljanjem našim kompanijama obezbedimo rast kompanije, da poštujemo poniznost i cenimo realnost života.

Održavanje poslovanja u porodici i traženje načina za širenje i jačanje istog, osigurava se pomoću našeg produktivnog rada i planiranja, a ne življenja od dostignuća prošlih generacija. Posvećeni smo dugoročnom uspehu našeg porodičnog biznisa za dobrobit naših budućih generacija.

Na ovaj način članovi porodice će znati da imaju svoje zarađene lične uspehe a oni koje rade za nas će znati da će njihove karijere i porodice biti bezbedni. Obezbedićemo sopstvenim ličnim uspesima pored komfora i sigurnost za svakog člana porodice.

Svi članovi porodice su dobrodošli u poslu. Nadamo se da će jedan ili više članova porodice biti kvalifikovan kao pouzdan budući lider našeg porodičnog biznisa. Naša poslovna politika će zahtevati dobre veštine i adekvatne obrazovne profile članova naše porodice.

Važan doprinos u izgradnji i očuvanju gore iznetog, jasnu viziju i negovanje dobrih međusobnih odnosa unutar porodice, pruža Porodični protokol.

Porodični protokol predstavlja pisanu izjavu koja služi za očuvanje porodičnih nasleđa, kulture, nade i ambicije za buduće uspehe, kao i plan kako da ih ostvarimo. U svojoj srži ovaj dokument će biti izjava o misiji za porodicu i njihove jasno navedene nade i težnje za sadašnje i buduće generacije.

Porodični protokol formira okvir koji angažuje sve članove porodice, porodične kompanije i porodičnu veru. Kroz principe koji će biti izloženi sve zainteresovane strane će igrati ključnu ulogu u obezbeđenju nesmetanog upravljanja poslovima porodice i njenim interesima. To će ojačati izgled Porodice da izbegne bilo koju vrstu razornog uticaja i štetu koju sporovi ili nepredviđeni katastrofalni događaji mogu da stvori za porodično bogatstvo. Cilj donošenja ovog Protokola jeste stvaranje jake kulture u kojoj svi članovi porodice shvataju da su jači zajedno ali samo ako igraju zajedničkim skupom definisanih pravila.

Porodični protokol reguliše pitanja kontrole i upravljanja porodičnog bogatstva kao i mogućnostima i pravima uživanja u istom.

Najvažnija karakteristika porodičnog Protokola je to da bi trebalo da predstavlja otelotvorenje ličnog etosa i održavaoca bliskosti, kao i da se slaganje između porodica pridržava u svrhu zaštite i unapređenja funkcionisanja porodičnog bogatstva.

Donošenje ovog Porodičnog protokola ima za cilj da pomogne u rešavanju različitih problema, a neki od njih su:

- smanjuje napetost porodice u budućnosti;
- nejasna pozicija člana porodice i mogućnost nastajanja nesporazuma;
- problemi porodice u zaštiti svojih vrednosti i zalaganja;
- da bi se izbegli problemi, rešavaju se pre nego što do njih i dođe;
- poboljšanje budućih odluka vodeći računa na uvažavanju poslovne politike;
- problemi koji nastaju usled stvaranja neopravdanog entuzijazma i nedovoljnog znanja o poslovanju;
- povećanje verovatnoće dugoročnog poslovnog i porodičnog uspeha, opstanka i prosperiteta.

## **MISIJA PORODICE**

### **Član 2.**

Naš cilj je da se održi trajna porodična harmonija, dobra volja i osećanja, da se rast i očuvanje porodičnog poslovanja prenese na naredne generacije.

Mi smo ponosni na naše porodice i naše nasleđe i težimo da ostvarimo etuzijazam i komunikaciju tokom svake generacije porodičnog vlasništva.

Prepoznali smo da je jedinstvo ono što predstavlja jačinu naše porodice i da se to može ostvariti jedino dobrom komunikacijom, ljubavlju i poštovanjem različitosti.

Saglasni smo da učestvovanje u vođenju naših poslova i lični interesi moraju da budu u ravnoteži.

Saglasni smo da je naš posao posvećen i zasnovan na zdravim poslovnim principima za dugoročnu korist porodice, iako to ponekad može značiti kratkoročno žrtvovanje.

Verujemo da će oni koji aktivno učestvuju u porodičnom poslovanju stvoriti mogućnosti za druge članove porodice za njihovo uključenje u porodično poslovanje.

Verujemo da svi treba da imaju jednake mogućnosti u zapošljavanju. Politika zapošljavanja, unapređenja i naknada za rad zasniva se na zaslugama i nema diskriminacije.

Saglasni smo da jačanje timskog rada, različitost talenata, perspektiva i mišljenja stimuliše nove i kreativne poslovne mogućnosti i inovacije. Mi se odričemo svih oblika birokratije i viška hijerarhijske strukture koji sprečavaju poslovnu efikasnost. Politika naše porodice je da obezbedi i redovno unapređuje zdravo, sigurno i bezbedno radno okruženje za svoje zaposlene.

### ***GENERALNI PRINCIPI (UBEĐENJA, CILJEVI, PORODIČNA FILOZOFIJA)***

#### ***Član 3.***

Smatramo da je osnovna svrha našeg porodičnog poslovanja da stvara vrednost za društvo putem rasta, otvara mogućnosti za zapošljavanje kroz modele inovacija i obnove.

U cilju realizacije što je moguće više mogućnosti za rast i razvijanje porodičnih kompanija smatramo da je veoma značajno i vredno ostvariti visoku stopu stalnog investiranja u porodične kompanije.

Smatramo da je najbolji način da jedna kompanija ostvari takvu nameru kroz privatnu kontrolu od strane porodice koja je posvećena toj svrsi, kroz profesionalno upravljanje na bazi zasluga i preuzimanje javne odgovornosti kroz transparentnost i zavisnost od tržišta kapitala.

Porodica koja ima kontrolu ne samo da mora biti posvećena nego mora na veoma kompetentan način da obavlja svoju ulogu. Kako bi zaista ispunila svoju obavezu i nameru porodica mora da predstavlja „najbolju alternativu u pogledu svojine“ za tu kompaniju. Kako bismo proverili taj nivo kompetentnosti, smatramo da bi trebalo dobrovoljno da prepustimo sud nezavisnim osobama, koji razumeju našu nameru i delovanje.

Rešeni smo da, kao vlasnici, nastupamo jednoglasno kako bismo obezbedili najbolji način upravljanja porodičnim kompanijama, a i porodičnu harmoniju. Kako bismo to postigli, neophodno je da radimo i učimo kako da zajednički donosimo odluke.

U cilju realizacije što više ovih mogućnosti za stvaranje izobilja, smatramo da je veoma značajno i vredno ostvariti visoku stopu stalnog investiranja u porodični biznis.

Prepoznamo činjenicu da je lična finansijska sigurnost od pomoći pri ostvarivanju našeg cilja i namere, pa je shodno tome i obezbeđujemo.

Pored toga, želimo da stvorimo što je moguće više sredstava koje možemo zajednički da koristimo kao porodica kako bi nastavili da jačamo međusobnu povezanost svake generacije i odanost našoj posvećenosti i vrednostima, a naročito za buduće generacije. Stoga ćemo pokušati da upravljamo aktivnostima naše porodice koliko god je moguće zajedničkim snagama.

Smatramo da su naše mogućnosti i beneficije blagoslov i stalno želimo da podelimo naše privilegije sa drugima u našoj zajednici i našoj zemlji.

Ova potreba za ravnotežom, energijom i davanjem primera nalaže da posvetimo veći deo svog vremena vlasništvu i porodičnim obavezama, a manji operativnim ulogama u porodičnim kompanijama.

Konačno, veoma je bitno reći da smatramo da stalna porodična kontrola nad našom kompanijama pruža posebne mogućnosti budućim generacijama kako bi se razvili kao pojedinci, kako bi ojačali porodične veze i pokazali humanost jedni prema drugima.

Članovi naših porodica će otvoreno komunicirati o finansijskim potrebama naših porodica. Naši ciljevi će biti usmereni na ispostavljanje sistema upravljanjem porodičnim kompanijama i bogatstvu kako bi se oslobodili od ropstva lošeg upravljanja novcem. Našoj porodici će porodični uspeh i održanje i unapređenje porodičnog poslovanja uvek biti na prvom mestu i nikada nećemo dozvoliti da se novac koristi kao sredstvo kontrole naše porodice.

## **GLAVA II**

### **ORGANIZACIJE PORODIČNE STRUKTURE**

#### **Član 4.**

Organizacija naše porodične strukture sastoji se od:

- Porodične skupštine
- Porodičnog saveta
- Sekretar porodičnog saveta
- Odbor za edukaciju i razvoj

- Otkup i zalaganje udela
- Odbor za planiranje karijere članova porodice koji rade u porodičnim kompanijama
- Odbor za okupljanje porodice i rekreaciju
- Odbor za porodičnu komunikaciju
- Poverenici ili „trastovi“
- Porodične fondacije/fondovi
- Porodični kapitalni poduhvati
- Kontrolor porodičnog Ustava
  - svrha i izbor kontrolora
  - funkcije kontrolora

## **PORODIČNA SKUPŠTINA**

### **Član 5.**

Porodična skupština kao formalni organ je ključni savetnik Porodičnog saveta.

Delokrug rada Porodične skupštine podrazumeva:

- odobravanje svih promena porodičnih vrednosti i vizija;
- informisanje članova porodice o njihovim pravima i odgovornostima;
- odobravanje politika porodičnog zapošljavanja i naknada za rad;
- rasprava o dugoročnim planovima koja imaju uticaj na porodicu a vezana su i za budućnost porodice i porodične kompanije,
- iznošenje mišljenja svih članova porodice a koji trenutno nisu direktni vlasnici što podrazumeva iznošenje i davanje predloga koji se tiču porodičnih odnosa i porodičnog poslovanja,
- donošenje odluke koje se tiču određivanja ukupnog strateškog smera preduzeća u porodičnom vlasništvu kao što su: dugoročne strateške odluke; odluke o investiranju velikog obima; integracije i akvizicije,
- vrši izradu nacrtu porodičnih politika koje usvaja Porodični savet, kao što su politike porodičnog zapošljavanja, naknada za rad i posedovanja vlasničkog udela od strane članova porodice, kao i politike dividendi, i druge politike za rešavanje važnih porodičnih pitanja,
- imenovanje predsednika Porodičnog saveta,
- isključenje člana porodice iz Porodične skupštine,
- druga važna porodična pitanja.

Porodična skupština je mesto gde se mlađi članovi upoznaju sa istorijom, vrednostima i tradicijom porodice kao i sa problemima porodičnog upravljanja kompanija i poslovnim

moogućnostima. Stariji članovi porodične skupštine se obavezuju da mlađe članove uče obavezama i odgovornostima vlasništva u porodičnim kompanijama.

Članstvo u radu Porodične skupštine uzimaju svi punoletni članovi porodice. Članovi porodice po osnovu braka/članovi porodice po rođenju sa manje od 3 godine radnog iskustva u porodičnoj kompaniji, ili manje od 5 godina radnog iskustva izvan porodične kompanije, nemaju pravo glasanja u Porodičnoj skupštini.

Zakazivanje i predsedavanje Porodičnom skupštinom vrši najstariji član Porodične skupštine. Svi članovi Porodične skupštine moraju biti uredno obavješteni o mestu i vremenu održavanja skupštine. Skupština počinje sa radom kada je prisutno 2/3 članova. Svaki Član porodične skupštine koji je sprečen da prisustvuje održavanju iste, može pismeno ovlastiti drugog prisutnog člana da u njegovo ime glasa, ukoliko je na dnevnom redu skupštine predmet glasanja. Punomoćje za glasanje ne može se odnositi na pitanja otuđenja imovine preduzeća, prenos udela ili isključenja nekog člana iz Porodične skupštine.

Ukoliko je neko od članova Porodične skupštine privremeno ili stalno u inostranstvu, isti može učestvovati u radu porodične skupštine putem video konferencije ili drugog vida elektronske komunikacije koji podrazumeva da odsutan Član može aktivno da prati rad skupštine i da ostali članovi mogu sa sigurnošću da čuju mišljenje i govor odsutnog Člana. Odsutni članovi mogu na ovakav način vršiti glasanje na sednici skupštine, ili putem Punomoćnika-drugog člana skupštine. Odsutan član porodične skupštine ne može punomoćjem ovlastiti drugo lice koje nije član porodične skupštine, isključenog člana porodične skupštine, ili člana porodične skupštine koji još uvek nema pravo glasanja u porodičnoj skupštini.

Odluke donete u radu porodične skupštine se u pismenoj formi, vidu Zapisnika sa rada porodične skupštine dostavljaju svim vlasnicima udela u porodičnim kompanijama, sa objašnjenjem o razlozima donošenja takve odluke, ukupnim brojem lica koji su učestvovali u glasanju, kao i brojem glasova „za i protiv“.

### **5.1. Učestalost sazivanja porodične skupštine**

Porodična skupština će u provih 12 meseci rada od momenta konstituisanja imati redovne sazive svakog meseca, u periodu od 01. do 05. u mesecu, ukoliko predsednik porodične skupštine ne odluči drugačije. Mesto i vreme, kao i promenu datuma saziva Porodične skupštine vrši predsedavajući pismenim putem svim članovima porodične skupštine.

Nakon isteka 12 meseci od momenta konstituisanja porodične skupštine, porodična skupština će imati svoje redovne sazive 4 puta godišnje, na početku svakog kvartala. Na pisani zahtev više od jedne polovina članova porodične skupštine može se zakazati vandredno zasedanje iste, o čemu odlučuje Predsednik skupštine. Takođe, predsednik skupštine može na svoju ličnu inicijativu zakazati vandrednu sednicu porodične skupštine.

Neopravdani izostanak člana porodične skupštine prisustvovanju sednicama porodične skupštine, može prouzrokovati sankcije u vidu isključenja člana iz porodične skupštine, ili njegovo novčano kažnjavanje u iznosu koji odredi Porodična skupština. Tako prikupljen novac će biti uplaćen u neki od porodičnih fondova po odluci Porodičnog saveta.

O isključenju člana porodične skupštine zbog učestalog ne prisustvovanja sednicama porodične skupštine odlučuje Porodični savet na predlog Porodične skupštine. Odluka porodične skupštine o isključenju Člana zbog ne prisustvovanju sednicama skupštine, mora biti doneta dvotrećinskom većinom glasova.

## **5.2. Učešće u upravljanju članova porodice koji nisu zaposleni u kompanijama**

Članovi porodice koji nisu zaposleni u porodičnim kompanijama učestvuju u postupku donošenja odluka koje donosi porodica preko Porodične skupštine, na način i uslovima koji bliže određuje rad i članstvo Porodične skupštine, i potpuno su ravnopravni sa ostalim članovima porodice.

Član porodične skupštine koji nije zaposleni u porodičnim kompanijama može tražiti da bude isključen iz foruma za glasanje ukoliko smatra da ne može svojim glasovima pomoći ostalima članovima porodice i ima druge privatne razloge za to. Član porodice koji želi da bude isključen iz postupka donošenja odluka, mora podneti pismeni zahtev za to Porodičnoj skupštini, sa objašnjenjem i razlozima za donošenje takve odluke. Predsedavajući može tražiti dodatna objašnjenja od podnosioca zahteva kako bi sa sigurnošću utvrdio da je podnosilac zahteva u potpunosti svestan posledice svoje odluke. Nakon odobravanja isključenja određenog člana iz postupka donošenja odluka, forumi i glasanja Porodične skupštine će biti bez uračunatog broja isključenog člana. Na pismeni zahtev isključenog člana, može se vratiti pravo glasanja članu porodice, o čemu odlučuje Porodični savet. Ili će se pravo glasanja automatski vratiti članu porodice ukoliko zasnuje radni odnos u nekoj od porodičnih kompanija.

## **PORODIČNI SAVET**

### **Član 6.**

Naziv podrazumeva “porodični nadzorni odbor”, “unutrašnji savet” i “porodični izvršni odbor”, porodični savet je radni organ upravljanja koji bira porodična skupština među svojim članovima da raspravlja o pitanjima porodične firme. Savet se osniva kada porodica dostigne veličinu više od 5 članova. U situaciji kada postaje vrlo teško da porodična skupština vodi smislene rasprave i donosi brze i kompetentne odluke, takvu ulogu preuzima Porodični savet, kao reprezentativni organ upravljanja za porodičnu skupštinu u koordiniranju interesa članova porodice u porodičnim kompanijama.

Dužnosti porodičnog saveta obuhvata:

- predstavlja primarnu veza između porodice, odbora direktora i visokog rukovodstva, i vrši koordinaciju rada sa rukovodstvom i Odborom direktora i nalaženje ravnoteže između firme i porodice,
- reguliše odnos među glavnim organima upravljanja firme, interakcije između vlasnika udela, članova odbora direktora i generalnog direktora, radi jasne definicije uloge, dužnosti, prava i očekivanja svakog od organa upravljanja u porodičnim kompanijama;
- obezbeđenje odgovornog, predanog i aktivnog upravljanja celokupnom imovinom porodice,
- zaključci, odluke i stavovi Porodičnog saveta se u obliku smernica predstavljaju članovima Skupštine porodičnih kompanija, kako bi se na osnovu istih donosile odluke,
- predlaganje i razmatranje imena kandidata za članstvo u odboru direktora ili ključnih visokih rukovodilaca,
- vrši izradu nacрта i revidira porodične dokumente sa stavovima o njenoj viziji, misiji i vrednostima,
- donosi strateške i finansijske ciljeve i Strateški plan,
- nadzor rada članova Skupštine u porodičnim kompanijama koja su u vlasništvu porodice i prenos odluka porodičnih organa kako bi se implementirale u rad porodičnih preduzeća i naknadne aktivnosti oko implemetacije strateških odluka porodice,
- vrši usvajanje porodičnih politika kao što su politike porodičnog zapošljavanja, naknada za rad i posedovanja udela od strane članova porodice, kao i politiku dividende,
- obezbeđuje članovima porodice koji nisu zaposleni u porodičnim kompanijama informacije o stanju u porodičnim kompanijama, menadžmentu, strategiji porodičnih kompanija, konkurenciji, kretanjima u oblasti delatnosti porodičnih kompanijama,
- edukuje članove porodice o razlici između vlasništva, upravljanja i članstva u porodičnoj skupštini,
- informiše i edukuju članove porodice o stanju i planovima vezanim za nekretnine i upravljanju porodičnog bogatstva,
- upravljanje porodičnim fondovima,
- upravljanje porodičnim kapitalnim fondovima,
- upravljanje Fondom za otkup udela,
- bavljenje drugim važnim pitanjima za porodicu i rešavanje sukoba između članova,
- planiranje,
- učestvuje u postupku planiranja karijera i nasleđivanja funkcija članova porodice,
- zahteva glasanje porodične skupštine za sva važna pitanja i teme od interesa porodice;
- procesi odlučivanja,
- usvajanje politika koje definišu odnos članova porodice sa porodičnim kompanijama na predlog porodične skupštine,
- kodeks ponašanja,

- instrukcije i interni akti u vezi sa upravljanjem.

Baš kao i svaki odbor koji dobro funkcionise, Porodični savet treba da ima praktičnu veličinu tj. od 3 do 5 članova (maksimalno 9). Te članove bira Porodična skupština uzimajući u obzir njihove kvalifikacije i raspoloživost da obavljaju dužnosti saveta. Član porodičnog saveta ne može biti Član porodice koje nije proveo najmanje 10 godina rada u nekoj od porodičnih kompanija, ili 15 godine radnog iskustva van porodične kompanije ali od toga najmanje 5 godina zaposlenja u porodičnim kompanijama. Prilikom odabira članova porodičnog saveta, svi članovi porodične skupštine su u obavezi da vode računa da većinu članova porodičnog saveta moraju da čine direktni porodični naslednici, a manji deo učešće članova porodice po osnovu braka.

Porodični savet odluke donosi tajnim glasanjem, prostom većinom glasova.

Uslovi za članstvo:

- dugogodišnje radno iskustvo (preko 20 godina),
- odlično poznavanje porodičnog poslovanja i tradicije,
- izvanredne menadžerske sposobnosti,
- visoko obrazovanje i priznanja,
- obrazovanje iz oblasti rada porodičnih kompanija,
- dodatna usavršavanja i poznavanje stranih jezika,
- ličnost izuzetnog ugleda i uticaja.

Porodični savet ima predsednika koga imenuje Porodična skupština.

Predsednik upravlja radom Saveta i glavna je osoba za kontakt za porodicu. Predsednik može imenovati Sekretara saveta koji vodi zapisnike sa sastanaka i stavlja ih na raspolaganje porodici. Zavisno od složenosti problema sa kojima se suočava porodica, Savet se sastaje od 4 do 6 puta godišnje. Odluke se usvajaju većinom glasova članova Saveta. Na zahtev nekog od članova Porodičnog saveta Predsednik može zakazati vandredni sastanak.

### **6.1. Odnos Porodičnog saveta i Skupštine društva**

Porodični savet će o svim odlukama donetim u okviru delokruga svoga rada pismeno obavestavati članove Skupštine društva. Odluke i stavovi koje dostavlja Porodični savet potrebno je budu što detaljnije obrazloženi kako bi članovi društva mogli iste da implementiraju u porodične kompanije.

Iako odluke koje Porodični savet donosi nisu pravno obavezujuće, mi članovi porodične skupštine, budući vlasnici udela porodičnih kompanija, saglasni smo da ćemo svaku odluku dobijenu od Porodičnog saveta kao najvišeg organa naše porodične strukture

upravljanja, sprovoditi u okviru porodičnih kompanija kao izraz volje i stava svih članova porodice.

U slučaju da vlasnici udela smatraju da je odluka koja je doneta od strane Porodičnog saveta neprimerena, da nanosi štetu porodičnim kompanijama, ili drugi negativan rezlog delovanja na porodične kompanije, vlasnici udela kako članovi Skupštine društva u obavezi su sazvati hitan sastanak sa članovima Porodičnog saveta kako bi zajednički naporima došli do potrebnog rešenja. Navedenim sastankom će rukovoditi Predsednik porodičnog saveta. Isti može tražiti da se glasanjem donese potrebna odluka, ili će se odluka doneti dogovorom između učesnika sastanka. Donešena odluka je obavezujuća za vlasnike udela u porodičnim kompanijama.

Članovi skupštine u privrednim društvima će na zahtev Porodičnog saveta dostavljati pismeni izveštaj o merama i preuzetim aktivnostima kako bi se odluke Porodičnog saveta realizovale.

## **ODBORI PORODIČNE STRUKTURE**

### **Član 7.**

#### **7.1 Odbor za edukaciju i razvoj:**

Ovaj odbor je odgovoran za negovanje ljudskog kapitala porodice i njegovog kapaciteta da delotvorno saraduje u zadacima upravljanja. Odbor za obrazovanje predviđa razvojne potrebe članova porodice i organizuje obrazovne skupove i aktivnosti za njih.

Na primer, ovaj odbor bi mogao da organizuje seminar iz računovodstva za članove porodice da im pomogne da čitaju i razumiju finansijske izveštaje svog preduzeća.

#### **7.2. Odbor za otkup i zalaganje udela:**

Ovaj odbor je pod nadzorom Porodičnog saveta i upravlja osnovanim fondom za vlasnike udela koji žele da unovče svoje udele po tržišnoj ceni da bi se sa tim novcem bavili drugim aktivnostima. Fond se formira ulaganjem izvesnog procenta dobiti preduzeća u isti svake godine. Članove odbora bira Porodični savet na predlog Porodične skupštine na period od 4 godine. Odbor čine tri člana.

#### **7.3. Odbor za planiranje karijere:**

Služi za ustanovljavanje i nadziranje politika ulaska za članove porodice koji su zainteresovani da se pridruže porodičnoj firmi. Ovaj odbor pomaže i praćenje karijera članova porodice, pruža mentorske usluge u pogledu karijere i stalno informiše vlasnike udela i porodični savet o njihovom razvoju. Odbor za planiranje karijere vrši savetovanje članova porodice koji se odluče da ne rade u porodičnoj kompaniji o njihovim karijerama u drugim kompanijama.

Članove odbora bira Porodični savet na predlog Porodične skupštine na period od 4 godine. Odbor čine tri člana.

#### **7.4. Odbor za okupljanje porodice i rekreaciju:**

Svrha ovog odbora je da planira zabavne i druge skupove da bi okupio članove porodice oko rekreativnih aktivnosti. Odbor takođe organizuje godišnja porodična okupljanja osmišljena da neguju odnose među rođacima u porodici pružanjem mogućnosti da se okupe i uživaju u međusobnom društvu. Članove odbora bira Porodični savet na predlog Porodične skupštine na period od 4 godine. Odbor čine tri člana. U slučaju pripreme i održavanja porodičnog slavlja (svadba, rođendan, veridba, rođenje člana porodice...) ovaj odbor će komunicirati sa članovima porodice i uzeće aktivno učešće u koordinaciji između članova porodice i organizacije porodičnog slavlja.

#### **7.5 Odbor za porodičnu komunikaciju**

Uloga odbora je da planira i upravlja komunikacijom između članova porodice, vodeći računa da svaki član porodice bude blagovremeno obavešten o događajima i činjenicama vezani za porodicu i porodične kompanije, kako bi sprečili negativne posledice nepotpunih informacija i izvora vesti. Ovaj odbor je takođe formalan kanal komunikacije između članova porodice radi razmene svojih ideja, težnji i pitanja. Odbor za komunikaciju treba da bude centralna tačka kontakta za sve članove porodične skupštine. Odbor za komunikaciju čine 2 člana koje postavlja Porodična Skupština većinom glasova.

### ***Poverenici ili "Trastovi"***

#### **Član 8.**

Za potrebe prelaska jedne generacije vlasnika na drugu, odnosno prilikom nasleđivanja određenih pozicija u okviru porodičnih kompanija, Porodični savet može da imenuje Poverenike odnosno "Trastove". Svaki član porodice koji dugo radi u porodičnoj kompaniji prilikom odlaska odnosi znanja i iskustva koja su neophodna za funkcionisanje porodičnih kompanija. Upravo ta znanja i iskustva su potrebna novim generacija kako bi uspešno vršili svoje poslove nakon nasleđivanja funkcija. Poverenici porodice se biraju sa relevantnim iskustvom i stručnošću kako bi omogućili članovima porodice koji su nasledili određenu poziciju u porodičnoj kompaniji nesmetano obavljanje poslova i smanjili rizike.

Sa druge strane, Porodični savet može da imenuje za Poverenike odnosno "Trastove" i nekog iz redova bliskih rođaka Članova skupštine ili bliske prijatelje članova porodične skupštine koji su zaposleni u porodičnim kompanijama. U svakom slučaju to mora biti lice koje uživa veliko poverenje članova porodične skupštine, i zbog svojih posebnih zasluga i svoje privrženosti porodičnim kompanijama, vlasnicima udela ili članovima porodične skupštine mogu imati poseban tretman od strane članova porodične skupštine. Kada se neko lice proglasi za Poverenika porodice za isto se mogu odrediti dodatne privilegije od strane porodice koje odredi Porodični savet. Odluku o imenovanju

određenog lica za poverenika od strane Porodičnog saveta donosi se prostom većinom glasova, na predlog Porodične skupštine. Pri dobijanju statusa Poverenika potrebno je da Porodični savet donese odluku i o krugu prava i privilegija koje određeno lice može da ima od momenta donošenja odluke o status Poverenika.

### **GLAVA III**

## **POLITIKA ZAPOŠLJAVANJA ČLANOVA PORODICE**

### **Član 9.**

Pokretačka snaga koja stoji iza naših odluka treba da bude najbolji interes organizacije, a ne pojedinih članova porodice.

Želeli bismo da privučemo najkvalifikovanije ljude u naše kompanije, i iz porodice i van nje.

Radno mesto u našim kompanijama nije ni pravo stečeno rođenjem ni obaveza za članove porodice.

Starosna granica:

U skladu sa našom filozofijom zapošljavanja, preduzeće se neće smatrati "utočištem" za članove porodice u potrazi za poslom. Stoga, u slučaju članova porodice koji traže zaposlenje u našim privatnim kompanijama posle 40 godina starosti, Porodični savet će pre donošenja odluke o njihovoj prijavi ispitati njihovu profesionalnu karijeru i razloge zašto se nisu ranije pridružili kompaniji.

Svi potomci porodice Novičić i njihovi supružnici, kao i rođaci njihovih supružnika podležu ovoj politici.

Počevši od ovog dana, svi članovi porodice sa navršениh 23 godine ili stariji koji traže zaposlenje na neku menadžersku odnosno rukovodeću funkciju, na puno ili skraćeno radno vreme, moraju ispuniti sledeće uslove:

- diploma osnovnih akademskih studija ili njen ekvivalent sa akreditovanog univerziteta,
- minimum tri godine radnog iskustava na poslovima sa punim radnim vremenom u drugoj organizaciji; Član porodice ne sme biti zaposlen kao viši menadžer u nekoj od porodičnih kompanija sve dok ne stekne iskustvo od najmanje 5 godine u obavljanju menadžerske funkcije izvan porodične kompanije, ili najmanje 7 godiina radnog iskustva u kompaniji. Imenovanje određenog člana porodice za menadžera u nekoj od porodičnih kompanija mora biti odobreno od strane Porodičnog saveta;

- sposobnost da posao obavljaju na engleskom jeziku ili drugom stranom jeziku,
- poželjan je postdiplomski stepen u oblasti poslovanja ili nauke.

Član porodice koji se ne zapošljava na neku od menadžerskih funkcija može dobiti zaposlenje na osnovu opštih uslova koje važe u porodičnim kompanijama, ali će se i za njih primenjivati sva pravila koja podrazumevaju proceduru prijave Odboru za edukaciju, praćenje rada člana porodice, odobrenje od strane Porodičnog saveta njegovog zaposlenja.

### **Zapošljavanje**

#### **Član 10.**

Zapošljavanje člana porodice od strane člana Porodičnog saveta treba posmatrati kao privilegiju, a ne pravo. Ne treba podsticati zapošljavanje članova porodice koji ne ispunjavaju gore navedene kriterijume i njihovo pridruživanje porodičnim kompanijama.

Članovi porodice koji žele da se pridruže nekoj od porodičnih kompanija treba da o toj svojoj nameri obaveste Odbor za planiranje karijere, koji o tome obaveštava predsedavajućeg Porodične skupštine. Od istih bi se tada zatražilo da popune standardni obrazac prijave odnosno Molbe za prijem u radni odnos. Članovi porodice će zatim proći kroz standardni proces razgovora, procene i selekcije. Konačna odluka o zapošljavanju ili odbijanju kandidata iz porodice je na Porodičnom savetu.

Kada član porodice postane zaposleni, on/ona će biti tretiran kao svaki drugi zaposleni koji nije član porodice. Zaposleni iz porodice će biti obučavan, nadziran, procenjivan i unapređivan kao i drugi zaposleni.

Zaposleni iz porodice će imati redovne kontrole učinka (putem standardnih kanala) i dobijaće povratne informacije o tome kako rade i smernice o tome kako da poboljšaju svoj učinak.

Pored toga, Odbor za planiranje karijere će kontrolisati njihov učinak i radi eventualnih uputstava ili aktivnosti u pogledu njihovih budućih planova za karijeru u okviru preduzeća.

Radi doprinosa razvoju i napredovanju članova porodice, razradiće se “plan razvoja” za svakog člana porodice koji radi u nekoj od porodičnih kompanija. Ovaj plan bi obuhvatio obuku, kontinuirano obrazovanje, tutorstvo, mentorstvo, posebne projekte i zadatke, rotacije radnih mesta, itd.

U sklopu njihovog upravljanja učinkom i samorazvoja, od zaposlenih iz porodice će se zatražiti da daju godišnji izvještaj o samoocjenjivanju, uključujući i lične razvojne ciljeve za sledeću godinu.

U oblasti unaprjeđivanja i napredovanja zaposlenih iz porodice, njihov nadređeni ili rukovodstvo preduzeća može dati preporuku ili će to uraditi Odbor za planiranje karijera, a Porodični savet donosi konačnu odluku.

Član porodične Skupštine može zaposliti člana porodice na nemenadžersku poziciju dok je taj član porodice u procesu sticanja redovnog sekundarnog ili tercijarnog obrazovanja. Svi članovi porodice od 16 do 23 godine starosti dobrodošli su i podstiču se da u toku svog školovanja rade u kompaniji skraćeno radno vreme ili tokom leta.

U kompaniji mogu biti zaposlena oba supružnika, ali ne mogu poslove obavljati u okviru istog sektora u okviru kompanije.

Kompanija će nastojati, u najvećoj mogućoj meri, da izbegne situaciju u kojoj bi braća i sestre, bračni supružnici direktno odgovarati, tj. bili podređeni jedni drugima ili svojim roditeljima.

Kompanija će o sopstvenom trošku obezbediti prihvatljivu profesionalnu orijentaciju svim članovima porodice.

Svaki član porodice prilikom zapošljavanja mora proći obavezu početnu obuku koja traje od 6-12 meseci. Cilj svake obuke je da:

- upozna člana porodice sa kompanijom i obrnuto,
- da otkrije, potvrdi i razvija poslovne interese člana porodice,
- da pomogne kompaniji prilikom procene člana.

Svi zaposleni članovi porodice podležu politici penzionisanja u Kompaniji, odnosno biće penzionisani najkasnije sa navršenih 70 godina. Član porodice koji je penzionisan biće doživotni počastvovan član porodične skupštine i moći će da redovno dolazi na sednice Porodične skupštine i učestvuje u glasanju.

Porodični savet će razmotriti i odobriti sve aranžmane za zapošljavanje članova porodice kao i sve naknade za članove porodice.

Kratkoročno stažiranje i zapošljavanje preko leta:

Mlađi članovi porodice koji pokazuju želju da rade porodičnim kompanijama, podstićeće se da prođu kratkoročno stažiranje u organizaciji (koje se generalno kreće od nekoliko nedjelja do par meseci).

Takvo stažiranje ne može da zameni obaveznu "početnu obuku" kroz koju možda moraju da prođu ako se zaposle u preduzeću u nekoj kasnijoj fazi.

### ***Kontinuirano obrazovanje***

#### ***Član 11.***

I na kontinuirano obrazovanje (za sticanje stepena stručnosti) i na stručni razvoj (npr. obuku, seminare i konferencije) primenjivaće se standardna politika preduzeća. U slučaju kontinuiranog obrazovanja, ako bi zaposleni iz porodice hteo dodatni finansijski doprinos od strane Porodičnog saveta, pored onoga što kompanija može da obezbedi zaposlenima, član porodice će podneti Porodičnom savetu zahtev u tom smislu. Porodični savet će zatim proučiti zahev i prema tome doneti odluku.

### ***Zapošljavanje „srodnika po braku“ ili „de facto srodnika“*** **Član 12.**

„Srodnik po braku“ ili „de facto srodnik“ koji je navršio 23 godinu može biti zaposlen od strane člana Porodične skupštine isključivo uz odobrenje Porodičnog saveta nakon konsultacija sa Odborom za planiranje karijere.

Restrikcije navedene u predhodnom stavu ne odnose se na slučajeve u kojima je „srodnik po braku“ ili „de facto srodnik“ bio kontinuirano zaposlen u nekim od porodičnih kompanija tokom perioda od najmanje pet godina pre stupanja u brak sa članom Porodične skupštine.

### ***Postojanje slobodnog radnog mesta*** **Član 13.**

Porodične kompanije moraju da imaju raspoloživo mesto za koje je kvalifikovan član porodice koji podnosi prijavu za posao. Porodične kompanije neće otvarati radno mesto za nekog člana porodice ukoliko to ne opravdava rast kompanije, što treba da odluči Odbor direktora. Osim toga, neće biti otpušteni zaposleni koji nisu članovi porodice da bi se napravilo mesta za članove porodice.

### ***Naknada*** **Član 14.**

Svi zaposleni u porodičnim kompanijama (uključujući članove porodice, „srodnike po braku“, odnosno „de facto srodnike“) biće plaćeni u skladu sa tržišnom cenom rada.

Svaki član porodične skupštine koji je zaposlen u porodičnim kompanijama može da podnese žalbu Porodičnom savetu u vezi sa iznosom naknade koja mu se isplaćuje. Odluka Porodičnog saveta smatraće se konačnom.

Porodični savet mora da utvrdi nivo i metod obračuna naknade za generalnog direktora i vise rukovodioce porodičnih kompanija uzimajući u obzir preporuke Odbora za planiranje karijera i Porodičnog saveta.

Predlog odluke o podizanju dobiti i isplatu dividendi donosi Porodični savet nakon razmatranja istog na Porodičnoj skupštini, a u skladu sa Politikom isplate dividende. Navedena odluka će biti dostavljena vlasnicima udela u Skupštini društva.

***Odnosi u pogledu nadzora i izveštavanja***  
**Član 15.**

Gde god je moguće, članove porodice neće nadzirati drugi članovi porodice. To ponekad može da bude neizbežno, naročito u slučaju visokih rukovodećih funkcija; međutim, takve situacije treba da odobri i prati Porodični savet.

***Izlazak iz porodične kompanije***  
**Član 16.**

Porodični savet može izglasati Izlazak člana porodice iz porodične kompanije u slučaju da je isti član ošteti imovinu porodičnih kompanija svojim nemarnim radom ili protivpravnim delovanjem na štetu porodičnih kompanija, ili ukoliko isti krši pravila ponašanja koje reguliše ovaj Protokol ili neku drugu od politika donetim u okviru porodice ili organa upravljanja porodičnih kompanija.

Takođe, član porodične skupštine može da odluči da samovoljno raskine radni odnos u nekoj od porodičnih kompanija. U tom slučaju otkazni rok mora da bude primeren prirodni posla koji je obavljao taj član porodice, o čemu odlučuje Porodični savet. Član porodične skupštine koji je doneo odluku o prestanku radnog odnosa u nekoj od porodičnih kompanija dužan je da dostavi pisani zahtev Porodičnom savetu preko Odbora za upravljanje karijerom, u kome može navesti razloge za prestanak radnog odnosa. Porodični savet će odrediti zamenu za navedeno radno mesto na predlog Odbora za planiranje karijere i odrediti rok u kome je potrebno da se izvrši obuka novozaposlenog.

***Penzionisanje***  
**Član 17.**

Svaki član Porodične skupštine i svaki „srodnik po braku“ koji je zaposlen u nekoj od porodičnih kompanija će se penzionisati sa navršenih 70 godina.

Porodični savet može da produži starosnu granicu za penziju za određenog člana porodične skupštine ili određenog „srodnika po braku“.

**GLAVA IV**  
**RASPODELA RESURSA OSTVARENIH U PORODIČNIM KOMPANIJAMA**  
**Član 18.**

Cilj svih Članova porodice jeste da se resursi kompanija strateški koriste. Svi članovi porodice moraju uvek nastojati da jasno definišu odvojenost imovine kompanije i imovine porodice.

Politika isplate naknada zaposlenima u porodičnim kompanijama koji su članovi Porodične skupštine i politika Dividendi moraju biti usmereni ka ostvarivanju rasta porodičnih kompanija.

***Plan nasleđivanja i plan za vanrednu situaciju nasleđivanja***  
**Član 19.**

**19.1. Plana nasleđivanja**

Odbor za planiranje karijere, treba da se postara da se primenjuje Plan nasleđivanja za svaki položaj i za ključna rukovodeća mesta. Planom bi trebalo da se utvrde interni kadrovi sa visokim potencijalom. Svake godine plan bi trebalo da revidira Odbor za planiranje karijere, uz pomoć Odeljenja za ljudske resurse u porodičnim kompanijama, kako bi se ocenili kadrovi koji su trenutno spremni ili će to biti u roku od jedne do tri godine, ili koji, dugoročno gledano, imaju potencijal da naslede određene pozicije. Plan bi trebalo koristiti kao pokazatelj za planiranje razvoja i obuku ovih talentovanih kadrova.

Osnovna pravila za planiranje nasleđivanja su sledeća:

- Odbor za planiranje karijere mora da ima plan,
- Plan bi trebalo revidirati na godišnjoj osnovi,
- Plan bi trebalo da uključuje:
  - procenu trenutnih potreba za rukovodiocima,
  - procenu jakih i slabih strana viših rukovodilaca,
  - izdvajanje talentovanih kandidata sa potencijalom da naslede ključne pozicije,
  - razmatranje potrebe za angažovanjem firme koja bi pronašla kandidate van kompanije.

Kada se pojavi upražnjeno mesto za nekog direktora ili generalnog direktora, Sekretar društva, uz pomoć firme za nalaženje kadrova ili kadrovske službe porodičnih kompanija, trebalo bi da pripremi opis traženih uloga, veština i iskustva i faktore nasleđivanja za dotičnu ulogu sa aspekta postojećih i projektovanih poslovnih izazova kompanije. Odbor za planiranje karijera bi trebalo da razmotri koje veštine su potrebne da se ojača upražnjena pozicija u celini kako bi Odbor direktora nastavio da funkcioniše efikasno kao tim. Odbor za planiranje karijere će dostaviti predlog kandidata iz redova porodice koji odgovoraju traženim zahtevima predsedavajućem porodične skupštine, ili će se pismeno

izjasniti da iz redova porodice ne postoje kandidati koji se mogu regrutovati za navedenu poziciju. U svakom slučaju predlog kandidata mora biti predmet glasanja na Porodičnoj skupštini, s tim da ukoliko postoje kandidati iz porodice, konačni predlog odluke donosi Porodični savet. Predlog odluke se dostavlja vlasnicima udela u porodičnim kompanijama.

Prilikom procene ličnih kvaliteta kandidata za leaderske pozicije može biti korisna sledeća taksativna lista:

- integritet, poštenje i sposobnost za nezavisno razmišljanje,
- liderstvo, mogućnost da se izgradi poštovanje i da se demonstrira dobra moć rasuđivanja i hrabrost,
- strateška percepcija-sposobnost da se jake i slabe strane kompanije, kao i potencijalni uticaj predloga stave u širi kontekst, i da se utvrde mogućnosti i opasnosti,
  - analitičke sposobnosti i sposobnost da se iste koriste pod pritiskom,
  - posvećenost porodičnim kompanijama i postupanju u najboljim interesima akcionara,
  - sposobnost i fleksibilnost za timski rad,
  - zahteva sposobnost slušanja i uticanja na druge.

Prilikom primopredaja pozicija između članova porodice prilikom nasleđivanja, članovi porodice koji se penzionišu ili nasleđuju usled drugog razloga, moraju ohrabriti nove naslednike koji preuzimaju pozicije, bez mešanja u poslove rukovođenja, s tim da bi trebalo imenovati mentorsku ulogu prema naslednicima tokom ograničenog perioda u dogovoru sa Odborom za planiranje karijere.

### **19.2. Plan za vanrednu situaciju**

Plan za vanrednu situaciju je osmišljen za malo verovatan tragičan slučaj usled koga generalni direktor ili lider porodice ne bi bio na raspolaganju.

Sledi pregled koraka:

Predsedavajući porodične skupštine sazvaće hitnu sednicu porodične skupštine. Na sastanku porodice biće raspravljani inicijalni koraci i daće se odgovor na pitanje: „Da li su, s obzirom na prirodu posla i na porodicu, kao i iskustvo članova aktuelnog Odbora direktora u porodičnim kompanijama, neophodni dodatni savetnici?“. Ukoliko jesu, utvrdiće se ko će oni biti i odmah će se pridružiti Savetodavnom odboru ili Nadzornom odboru u porodičnim kompanijama.

Osnovna svrha Savetodavnog odbora prilikom njegovog formiranja je da pruža savete porodici u toku krize.

Sazvaće se sastanak Porodične skupštine koji uključuje sve njene članove. Glavne teme na dnevnom redu biće plan poslovanja kompanija u prelaznom periodu, uloge članova porodice tokom krize i komunikacija u okviru porodice. Na ovom sastanku će se doneti odluka o opštem pravcu delovanja (strategija u slučaju vanredne situacije).

Održaće se drugi sastanak Porodične skupštine, a ovaj put će učestvovati samo vlasnici porodičnih udela a cilj će biti da se razvije precizniji plan aktivnosti, a sve to u saradnji sa članovima Porodičnog saveta. Međutim, Porodični savet može tražiti savet drugih članova porodičnih kompanija, kao što su komercijalni direktor i finansijski direktor.

Glavne teme uključuju:

- probleme Odbora direktora, tj. mere koje moraju da preduzmu,
- neophodne mere od strane vlasnika udela, po potrebi,
- rukovođenje na ključnim pozicijama u kompaniji,
- kontrola štete kod glavnih kupaca, dobavljača i/ili drugih stejkholdera,
- tekuća pitanja i poslovanje porodičnih kompanija.

Sastanak porodične skupštine biće sazvan po potrebi nakon završetka prethodnih aktivnosti, a na njemu će se donositi odluke koje slede nakon preporuka Savetodavnog odbora u porodičnim kompanijama i Porodičnog saveta. Odbor direktora vršiće kontrolu da li rukovodstvo radi u skladu sa direktivama i merama za vanrednu situaciju nasleđivanja u okviru porodične kompanije i o svemu će obavestiti Skupštinu društva koja će izneto dostaviti Porodičnom savetu.

## ***VLASNIŠTVO I PITANJA PORODIČNOG NASLEĐIVANJA***

### ***Član 20.***

---

Svako od navedenih lica pristaje i svojim potpisom na ovom dokumentu prihvata redosled nasleđivanja porodičnih kompanija, i prihvata da će preduzeti sve potrebne radnje kojom nesumljivo uređuje redosled nasleđivanje koji se ovde navodi.

Novo osnovane porodične kompanije ili neki drugi vid organizacije privrednih društava mogu da uključe partnere sa udelom u vlasništvu, sve dok porodična firma poseduje preko 50% udela te kompanije. Takav vid udruživanja je moguć samo pod uslovom da ne ugrožava vlasništvo prethodne kompanije koje su vlasništvo porodice u 100% iznosu, o čemu odluku donosi Porodični savet.

Svaki vlasnik udela će saopštiti svoje planove za nasleđivanje zaostavštine i planove za kontinuitet vlasništva nad udelima u porodičnim kompanijama Porodičnom savetu i Predsedavajućem porodične skupštine.

Očekuje se da će se svi vlasnici udela u porodičnim kompanijama uzdržati od bilo kakvih investicija ili aktivnosti koje bi mogle ići u korist konkurentima porodičnih Kompanija. Svaki vlasnik udela bi trebalo da prijavi bilo kakav mogući sukob interesa predsedavajućem porodične skupštine koji će o tom izveštaju raspraviti sa Porodičnim savetom.

## **OTUĐENJE/ZALAGANJE UDELA**

### **Član 21.**

Ovim Protokolom utvrđuje se pravo vlasnika udela Kompanija na otkup udela odnosno pravo zalaganja. Kompanija će svakom vlasniku udela obezbediti pisanu, overenu procenu vrednosti udela Kompanije, na njegov lični zahtev, nakon dobijanja pismenog obaveštenja o želji vlasnika udela da isti otuđi odnosno založi.

Vlasnici udela će osnivati fond za otkup udela preko Odbora za porodične fondove kako bi otkupili sve udele koje bi članovi porodice želeli da otuđe i pretvore u gotovinu. Fond će se finansirati ulaganjem usvojenog procenta dobiti u njega svake godine, na predlog Kancelarije za porodične fondove. Navedeni predlog će biti izglasan od strane Porodične skupštine i dostavljen vlasnicima udela.

Ukoliko neko od članova udela želi da proda svoj udeo, prvenstvo otkupa ima porodična Kompanija, iz fonda za tu namenu, pa tek onda drugi vlasnici udela. Ostali Članovi porodične skupštine koji nisu vlasnici udela, mogu učestvovati u kupovini udela tek ukoliko niko od vlasnika udela ne izrazi zainteresovanost da isti odkupi. Svi zainteresovani članovi porodične skupštine, mogu Odboru za otkup i zalaganje udela dostaviti Pismo o namerama kojim izražavaju svoju spremnost da odkupe deo udela koji se otuđuje. Odbor za otkup i zalaganje udela prilikom prijema Pisma o namerama mora voditi računa o prvenstvu kupovine udela. Svi zainteresovani mogu odkupiti srazmeran deo udela u zavisnosti koliko članova porodice dostavi Pismo o namerama odkupa udela, podeljen na jednake delove. U slučaju da Kompanija niti bilo ko drugi od članova porodične skupštine ne želi da izvrši kupovinu udela, udeo može biti ponuđen trećim licima, ali uz obaveznu saglasnost članova porodične skupštine. U slučaju ne slaganja i ne mogućnosti dogovora između vlasnika udela koji se otuđuje i ostalih članova porodične skupštine, sve problem će razmotriti Porodični savet i mišljenje i predlog odluke dostaviti vlasnicima udela u porodičnim kompanijama.

Ukoliko neko od vlasnika udela želi da založi udeo, potrebno je da o tome pismeno obavesti Odboru za otkup i zalaganje udela koji će o tome obavetiti Porodični savet. Porodični savet može dostaviti Protest na odluku o zalaganju udela i obavezati vlasnike udela da ponovo razmotre svoju odluku i detaljno obrazložiti razloge za svoje protestovanje.

Porodična skupština će objaviti svim članovima svaki plan otkupljivanja udela ili zalaganja od strane Kompanije ili transakcije među vlasnicima udela.

***Izlazak članova porodice iz porodičnog upravljanja kompanijom***  
***Član 22.***

Ukoliko neko od članova porodice koji je zaposlen u nekoj od porodičnih kompanija, želi da napusti porodičnu kompaniju usled penzije ili drugih privatnih razloga, u obavezi je da blagovremeno obavesti Porodičnu skupštinu a ne kasnije 3 meseca pre donošenja takve odluke, kako bi se sprečile negativne posledice po porodičnu kompaniju i kako bi Porodična skupština mogla da o tome obavesti ostale organe porodičnog upravljanja i obezbedi adekvatnu zamenu.

***GLAVA V***  
***PORODIČNI FONDOVI***  
***Član 23.***

Kao članovi porodične skupštine isti mogu doneti odluku o osnivanju porodičnih fondova različite namene. Uslove pod kojim će neki fond biti uspostavljen, način njegovog korišćenja, Izveštaj o stanju u porodičnim fondovima i ostalo donosi Porodični savet. Porodični fondovi mogu biti finansirani iz različitih izvora kao što su dobit privrednih društava, procenat zarade zaposlenih koji rade u porodičnim ili drugim kompanijama (Odluku o načinu korišćenja novčanih sredstava iz ovog izvora donose članovi porodice kojima se procenat zarade odvaja za potrebe ovog fonda). Porodični savet će odluku doneti i na osnovu stvari potreba članova porodice, materijalnih prilika u datom trenutku i najboljim finansijskim efektima koji se time postižu.

Porodični savet ili Porodična skupština mogu pokrenuti inicijativu otvaranje Fondova različitih namena, kao što su naprimer: Fond za porodično druženje i aktivnosti, Fond za kupovinu nepokretnosti u vlasništvu vlasnika udela u porodičnim kompanijama i drugo...

Porodični fondovi mogu biti otvoreni u okviru porodičnih kompanija ili pak nezavisno od njih. Odluku o tome donosi Porodični savet. U slučaju da postoji potreba za korišćenje novčanih sredstava jednog fonda za potrebu finansiranja namene nekog drugog fonda, a da u njemu ne postoje raspoloživa novčana sredstva za tu namenu, prelivanje novčanih sredstava neće biti dozvoljeno već će novčana sredstva biti odobrena u vidu pozajmica sa određenim rokom vraćanja.

Bez obzira ko je pokrenuo inicijativu za otvaranje nekog fonda, Porodični savet je organ koji će doneti odluku o usvajanju takvog predloga i istu dostaviti pismeno sa obrazloženjem vlasnicima udela u porodičnim kompanijama. Porodični savet je u obavezi da uspostavi rad dva Fonda:

- Fond za otkup udela
- Porodični kapitalni fond.

### **23.1. Fond za otkup udela**

Fond za otkup udela predstavlja fond koji služi samo za jednu namenu a to je za otkup udela člana porodice koji je odlučio da isti otuđi. Porodični savet je direktno vezan za ovaj Fond i kontroliše njegovi upotrebu, kao i odobrava korišćenje sredstava iz ovog fonda kao i njihovo ponovno vraćanje. Porodični savet će detaljan izveštaj o stanju u Porodičnom fondu za otkup akcija i načinju njihove upotrebe podnositi Porodičnoj skupštini svakih 6 meseci. U slučaju donošenja odluke o upotrebi sredstava iz ovih fondova, Porodični savet će sazvati vanrednu porodičnu skupštinu koja će zasedati i raspravljati o ovim pitanjima. Porodični savet može tražiti od Porodične skupštine da se na određena pitanja izjasni glasanjem. Nakon donošenja odluke od strane Porodičnog saveta ista će biti pismeno dostavljena vlasnicima udela u porodičnim kompanijama. Vlasnici udela će Odlukom u okviru porodičnih kompanija dozvoliti korišćenje novčanih sredstava na način i u obimu kako je to predviđeno.

U Fond za otkup udela će se odvajati deo sredstava iz dobiti privrednih društava u vlasništvu porodice, na za to posebno otvoren račun kod Banke. U zavisnosti od planova porodice, Porodični savet može oceniti da se za ovu namenu otvori nekoliko računa. Navedena novčana sredstva će biti oročena pod najpovoljnijim bankarskim uslovima. Način korišćenja i upotrebe novčanih sredstava odobrava Porodični savet.

Novčana sredstva sa ovog računa se mogu koristiti i za redovne finansijske poslove porodičnih kompanija, ukoliko nije moguće da iste obezbede priliv novca na drugi način. Ukoliko se novac povlači sa računa Fonda za otkup akcija, isti mora biti vraćen u roku od 3 meseca od dana povlačenja. Isti rok može biti produžen ali za najduže još tri meseca, o čemu odluku donosi Porodični savet. Porodični savet odluku donosi i na osnovu konkretnih uslova pod kojim je novac oročen kod banke, odnosno koliko će biti umanjenje dobiti od kamatne stope pri oročenju ukoliko se novac pre vremena povuče sa računa.

### **23.2. Porodični kapitalni fondovi**

Porodični kapitalni fondovi predstavljaju fond koji služi za upravljanje resursima koji su izdvojeni za podstizanje i olakšavanje preduzetništva među članovima porodice koji počinju nove poslovne poduhvate ili u slučaju kada menadžment porodične kompanije donese odluku o novim poslovnim poduhvatima ili otpočinjanje novih porodičnih poslova. Oni funkcionišu na bazi novčanih podzajmica za određenu namenu. Porodični savet je direktno vezan za ove Porodične kapitalne fondove i kontroliše njihovu upotrebu, kao i odobrava korišćenje sredstava iz ovih fondova kao i njihovo ponovno vraćanje. Porodični savet će detaljan izveštaj o stanju u Porodičnim kapitalnim fondovima i načinju njihove upotrebe podnositi Porodičnoj skupštini svakih 6 meseci. U slučaju donošenja odluke o upotrebi sredstava iz ovih fondova, Porodični savet će sazvati vanrednu porodičnu skupštinu koja će zasedati i raspravljati o ovim pitanjima. Porodični savet može tražiti od Porodične skupštine da se na određena pitanja izjasni glasanjem. Nakon donošenja odluke od strane Porodičnog saveta ista će biti pismeno dostavljena vlasnicima udela u

porodičnim kompanijama. Vlasnici udela će Odlukom u okviru porodičnih kompanija dozvoliti korišćenje novčanih sredstava na način i u obimu kako je to predviđeno.

U porodične kapitalne fondove će se odvajati deo sredstava iz dobiti privrednih društava u vlasništvu porodice, na za to posebno otvoren račun kod Banke. U zavisnosti od planova porodice, Porodični savet može oceniti da se za ove namene otvori nekoliko računa. Navedena novčana sredstva će biti oročena pod najpovoljnijim bankarskim uslovima. Način korišćenja i upotrebe novčanih sredstava odobrava Porodični savet. Odluka se donosi na osnovu detaljnog Poslovnog plana sa svim finansijskim konstrukcijama potrebnim za njegovo finansiranje.

Novčana sredstva sa ovog računa se mogu koristiti i za redovne finansijske poslove porodičnih kompanija, ukoliko nije moguće da iste obezbede priliv novca na drugi način. Ukoliko se novac povlači sa računa Fondova za kapitalna ulaganja, isti mora biti vraćen u roku od 3 meseca od dana povlačenja. Isiti rok može biti produžen ali za najduže još tri meseca, o čemu odluku donosi Porodični savet. Porodični savet odluku donosi i na osnovu konkretnih uslova pod kojim je novac oročen kod banke, odnosno koliko će biti umanjenje dobiti od kamatne stope pri oročenju ukoliko se novac pre vremena povuče sa računa tome slično.

## **STRATEŠKI I FINANSIJSKI CILJEVI**

### **Član 24.**

Porodične kompanije će nastojati da tokom rada obezbede maksimizaciju profita odnosno povećanje imovine i blagostanja vlasnika porodičnog kapitala.

Porodični savet donosi strateške i finansijske ciljeve na osnovu predloga od strane Porodične skupštine ili članova Skupštine privrednih društava u određenom vremenskom periodu, koji su obavezni za sve organe porodičnog upravljanja a koji će biti primenjeni u porodičnim kompanijama i koji će služiti kao osnov menadžmentu porodičnih kompanija za izradu predloga Strateškog plana za određeni period.

I

Prilikom određivanja strateških odnosno finansijskih ciljeva od strane Porodičnog saveta potrebno je pridržavati se načela za pravilno donošenje odluka kroz:

- smanjenje verovatnoće donošenja pogrešnih odluka, ali i posledica ne samo u apsolutnoj dimenziji već i usklađenost sa dozvoljenim pravnim normama,
- smanjenje troškovi za njihovu realizaciju,
- smanjenje rizika na najmanju moguću meru kod realizacije odluka.

Strateški odnosno finansijski ciljevi se donose na osnovu tri glavne odluke koje su međusobno sinhronizovane:

- Odluka o investiranju (ulaganju);
- Odluka o finansiranju;
- Odluka o dividendi i zadržanom dobitku (politika dividende).

Odluka o investiranju (ulaganju) u materijalnu, finansijsku ili drugu imovinu utiče na strukturu imovine u aktivi, na rizik i sigurnost ulaganja. Kada su ulaganja sigurna, niskorizična i rentabilna, realizacija takve odluke dovodi do povećanja vrednosti preduzeća a na taj način i imovine vlasnika kapitala.

Donošenje ove odluke započinje određivanjem ukupnog iznosa imovine koji je potreban za poslovanje preduzeća.

Prilikom analize dugoročnih i kratkoročnih odluka investicionog karaktera vrši se procena:

- Optimalne konverzije finansijskih resursa u druge vidove resursa,
- Svrishodnosti i efikasnosti ulaganja u fondove,
- Optimalnosti obrtnih sredstava,
- Efikasnosti finansijskog položaja.

U tesnoj vezi sa odlukom o investiranju je i Odluka o finansiranju, kojom se definiše struktura finansiranja preduzeća. Ovom odlukom određuje se način pribavljanja sredstava za pokriće svih obaveza preduzeća. Ta sredstva se mogu obezbediti iz sopstvenih ili pozajmljenih izvora. Kada se mogu obezbediti dugoročni izvori finansiranja, to doprinosi većoj rentabilnosti ulaganja i povećanju vrednosti imovine i kapitala, pod uslovom da su izvori finansiranja dovoljno jeftini i da je obezbeđena optimalna kombinacija finansiranja.

Odluka o dividendi i zadržanom dobitku doprinosi povećanju ili umanjenju vrednosti preduzeća. Odluka o zadržavanju dobitka predstavlja vrstu odluke o finansiranju jer zadržani dobitak povećava trajni kapital kompanije koji se može koristiti za finansiranje investicija, odnosno za realizaciju odluke o investiranju.

Pošto su sve tri odluke međuzavisne, Porodični savet je u obavezi da pri donošenju odluka uvek teži optimalnoj kombinaciji tih odluka u odnosu na glavni finansijski cilj – maksimalizaciju profita. Pri donošenju ovih odluka Porodični savet mora voditi računa da se njima ne ugrozi opstanak preduzeća.

## II

Drugi vrlo važan segment jeste jačanje finansijske snage kompanije koje se ogleda kroz:

- kvantiteta finansijske snage koji predstavlja obim i vrednost imovine i održava se kroz:

- Usklađenost osnovnih sredstava i obima poslovanja kako bi se doprinelo optimalnom korišćenju raspoloživih kapaciteta i spečio nastanak uskih grla ili neefikasnosti kapaciteta,
- Usklađenost obima osnovnih i obrtnih sredstava što za direktnu posledicu ima optimalnu strukturu kratkoročnog i dugoročnog zaduženja, odnosno između sopstvenih i pozajmljenih izvora finansiranja i očuvanja finansijske ravnoteže.
- kvaliteta finansijske snage koji se obezbeđuje kroz:
  - Trajnu sposobnost plaćanja obaveza u roku (solventnost);
  - Trajnu sposobnost kratkotrajnog finansiranja tekućeg poslovanja i dugoročnog finansiranja razvoja;
  - Trajnu sposobnost ulaganja u materijalnu, finansijsku i drugu imovinu;
  - Očuvanje imovine vlasnika (poslovanje bez gubitaka);
  - Povećanje imovine vlasnika ostvarenjem neto dobitka i zadržavanjem dobitka
  - Trajna sposobnost zadovoljenja finansijskih potreba radnika, menadžera i države (ubiranjem poreza).

Kvalitet finansijske snage uslovljava mogućnost poslovanja, zbog čega je primaran u odnosu na kvantitet. Kvalitet finansijske snage podrazumijeva sposobnost plaćanja, finansiranja, investiranja i sl. Bez ove sposobnosti nema ni mogućnosti za dobro poslovanje i opstanak preduzeća. Bez finansijske snage ne može se ostvariti pozitivan finansijski rezultat i maksimizirati neto dobitak. S druge strane, bez pozitivnog finansijskog rezultata i zadržavanja dobitka ne može se jačati finansijska snaga preduzeća, niti se može maksimirati vrednost imovine a ni bogatstvo vlasnika udela.

### **24.1. Strateški plan**

Definisanje strateških i finansijskih ciljeva je obaveza Porodičnog saveta kroz usvajanje Strateškog plana koji izrađuje menadžment porodičnih kompanija, a na osnovu već dostavljenog predloga od strane Porodične skupštine ili Skupštine društva.

Porodični savet usvaja predlog Strateškog plana svake treće godine na prvom redovnom zasedanju na početku poslovne godine, i rezultate ostvarivanja istih razmatra svake godine, nakon sastavljanja Godišnjeg izveštaja o poslovanju porodičnih kompanija, i na osnovu trenutne poslovne situacije vrši propisivanje smernica ili eventualna izmena strategija i finansijskih ciljeva u skladu sa aktuelnim uslovima.

Nakon izrade strateških i finansijskih planova koje dostavi menadžment porodičnih kompanija Porodičnom savetu, isti je u obavezi da planove prosledi na razmatranje Porodičnoj skupštini i Skupštini društva u porodičnim kompanijama, kako bi svako od njih izneo svoje predloge za izmene i dopune. Porodični savet može podneti predlog izmeniti u skladu sa poslovnim prilikama koje se očekuju u narednom periodu i dostavi konačan predlog Strateškog plana članovima Skupštine društva na usvajanje.

Poslovni menadžment će preko skupštine društva dostavi predlog Strateškog plana na usvajanje Porodičnom savetu, najkasnije 30 dana pre perioda važenja predhodnog.

**GLAVA VI**  
**POLITIKA DIVIDENDI**  
**Član 25.**

**25.1. Cilj**

U skladu sa osnovnim strateškim ciljevima Kompanije ovim aktom se donosi optimalna politika dividendi koja će povezati i uskladiti interese vlasnika kapitala, interese Kompanije, menadžmenta i zaposlenih, tj. svih zainteresovanih strana.

**25.2. Detaljan opis**

**25.2.1. Predmet politike dividendi**

Predmet politike dividendi je određivanje opštih pravila pri utvrđivanju iznosa koji se opredeljuje za isplatu dividende vlasnicima udela ili zaposlenima u porodičnim kompanijama, način određivanja, ograničenja isplate, kao i utvrđivanje postupka isplate dividendi.

Politika dividendi je sastavni deo odluke o finansiranju preduzeća.

**25.2.2. Dividenda**

Dividenda se isplaćuje vlasnicima udela u skladu sa pravima koja proizilaze iz uloga koje poseduju na dan dividende, a srazmerno obimu uloga koji poseduju u ukupnom kapitalu Kompanije.

Dan dividende je dan usvajanja Odluke o isplati dividende na sednici Odbora direktora a uz saglasnost Skupštine društva.

Spisak lica koja su ostvarila pravo na dividendu određuje se na osnovu dokaza o vlasništvu udela.

Dividenda se može isplaćivati kvartalno, polugodišnje ili na kraju poslovne godine nakon usvajanja i prezentacije Godišnjeg izveštaja o poslovanju, o čemu odlučuje Skupština društva.

Članovi skupštine društva predlog Odluke o isplati dividende dostavljaju na usvajanje Porodičnom savetu, koji je dužan da se o istom izjasni u roku od 7 dana, i ukoliko je potrebno detaljno obrazloži svoju odluku.

### 25.2.3. Ograničenja dividendi

Glavni aspekt politike dividendi je utvrđivanje odgovarajuće alokacije profita između isplate dividendi i povećanja zadržane dobiti preduzeća.

Odluku o isplati dividendi, njihovom iznosu, povećanju ili smanjenju donosi Skupština društva a predlog iste se dostavlja na usvajanje Porodičnom savetu.

Isplata ukupnog iznosa dividendi maksimalno može da bude do iznosa ostvarene neto dobiti na kraju perioda, da ne bi došlo do smanjenja postojećeg kapitala, odnosno dividenda se ne može isplatiti iz akumuliranog dobitka iz prethodnih godina. Isplata dividendi može da bude i ograničena ili obustavljena.

Alokacija ostvarene neto dobiti vrši se nakon razmatranja:

- Likvidnosti kompanije,
- Finansijske strukture,
- Ograničenja ugovora o kreditiranju,
- Stabilnosti neto dobitka
- Stepena rentabiliteta
- Potrebe za kontrolom kompanije
- Poreskom politikom
- Obimom neto obrtnog fonda kompanije.

Ukoliko je neki od predhodnih aspekata ugrožen i nezadovoljavajući, potrebno je neto dobitak usmeriti za rešavanje navednog problema a tek nakon pokrića navedenih oscilacija u tokovima razmatrati isplatu dividendi.

Takođe, strateškim planom i njegovom razradom kroz Poslovne planove neophodno je predvideti ulaganja (investicije) i načine finansiranja istih, a ako se donese odluka o finansiranju iz sopstvenih izvora onda iz neto dobitka obezbediti finansiranje istih.

Procenat zarade koji će se isplatiti kao dividenda menja će se od perioda do perioda u skladu sa promenama iznosa prihvatljivih investicionih projekata koji su kompaniji na raspolaganju.

Ukoliko je izvršena dokapitalizacija Kompanije, ne može se vršiti isplatu dividendi niti vršiti raspodelu bilo kog oblika kapitala.

Isplata dividendi se ne može vršiti u slučaju:

- Ako ukupan iznos isplata po osnovu raspodele dobiti prelazi 10% kapitala Kompanije ili bilans uspeha Kompanije iskazuje gubitak u tekućem ili prethodnom tromesečju, odnosno za poslovnu godinu do tog datuma,
- ako je prema poslednjim godišnjim finansijskim izveštajima neto imovina društva manja, ili bi usled takve isplate postala manja, od uplaćenog osnovnog kapitala uvećanog za rezerve koje je društvo u obavezi da održava u skladu sa zakonom ili statutom, osim u slučaju smanjenja osnovnog kapitala.
- Ukoliko se zbog pokrića gubitka Kompanije smanji kapital, vlasnici udela nemaju pravo na dividendu, dok se iznos sredstava kapitala korišćen za pokriće gubitka ne nadoknadi.
- Takođe, ukupan iznos isplata dividendi vlasnicima udela za poslovnu godinu ne može biti veći od dobiti na kraju te poslovne godine.

#### **25.2.4. Način isplate dividende**

Dividende se mogu isplatiti u novcu ili u udelima (u slučaju da kompanija postane vlasnik sopstvenog udela) u skladu sa Odlukom Skupštine društva.

#### **25.2.5. Postupak utvrđivanja dividende**

Ukupan iznos opredeljen za isplatu dividende se definiše Odlukom o upotrebi i raspoređivanju dobiti.

Po pravilu, Skupština društva donosi predlog odluke o upotrebi i raspoređivanju ostvarene dobiti i upućuje ga Porodičnom savetu na usvajanje. A nakon toga Skupština društva donosi konačnu Odluku o isplati dividende i istu prosleđuje organima kompanije na realizaciju.

Prilikom određivanja visine predloženog iznosa za isplatu dividendi, Skupština društva uzima u obzir rezultate tekućeg poslovanja Kompanije, njenu likvidnost, planove poslovanja, planirane investicione aktivnosti, izdvajanja dela ostarenog neto dobitka za potrebe porodičnih fondova i fonda za otkup udela, opšte poslovne i privredne okolnosti, kao i uticaj isplate dividende na vlasnike udela Kompanije, zaposlene u kompaniji i poverioce, i ostalog što je definisano u ovoj Politici isplate dividende.

#### **25.2.6. Izračunavanje dividendi**

Iznos pripadajuće dividende za svakog od vlasnika udela se izračunava srazmerno procentu vlasništva u ukupnom kapitalu porodičnih kompanija.

Po izračunatoj pripadajućoj dividendi za svakog od vlasnika udela, Kompanija obračunava i pripadajući porez u skladu sa važećim zakonskim propisima. Prilikom isplate dividende, Kompanija uplaćuje obračunati porez na odgovarajući račun javnih prihoda, a vlasniku udela se isplaćuje neto iznos dividende.

### 25.3. Završne odredbe

Politika dividendi menja se odlukom Skupštine Društva uz saglasnost Porodičnog saveta.

#### **GLAVA VII** **Kontrolor porodičnog upravljanja** **Član 26.**

Porodični savet će na predlog Porodične skupštine izabrati lice koje će vršiti kontrolu porodičnog protokola i njegovu primenu, na period od 4 godine. Uloga Kontrolora porodičnog protokola je da kontinuirano vrši kontrolu primene Porodičnog protokola kao i obaveznu godišnju reviziju i usmerava članove porodičnih organa da na adekvatan način vrše primenu Protokola, kao i da vrši tumačenje odredba Porodičnog protokola članovima porodične skupštine, sprovodi promene porodičnog protokola nakon njihovog donošenja na porodičnoj skupštini, nadzire konstituisanje porodičnih organa u skladu sa porodičnim protokolom, nadzire i usmerava rad porodičnih organa u skladu sa porodičnim protokolom, i obavlja i druge poslove koji su potrebni za sprovođenje odredbi ovog porodičnog protokola.

Kontrolor porodičnog protokola može biti izabran iz redova porodice, poverenika porodice ili eksternih lica u zavisnosti od odluke Porodične skupštine koja predlaže kandidate. Kontrolor porodičnog Protokola može biti i lice koje je imenovano za Sekretara korporativnog upravljanja u porodičnim kompanijama.

#### **Postupak rešavanje sukoba** **Član 27.**

U slučaju sukoba između porodičnih organa upravljanja i njihovih nadležnosti, ili između članova porodice isti će biti rešavan postupkom medijacije, kako bi se izbegli dodatni troškovi sudskih postupaka i nanela šteta ili ugrozilo porodično bogatstvo.

Medijacija će se vršiti od strane medijatora koji može da se formira kao inokosni organ ili kao organ sastavljen od 3 člana. Medijatori mogu biti izabrani saglasnim voljama ove strane u sukobu ili imenovani od strane Porodičnog saveta ukoliko nije moguće postići saglasnost. Medijacija se obrazuje za svaki pojedinačni slučaj i prestaje da postoji danom rešavanje konflikta.

Ukoliko nema saglasnosti o licima i broju lica koje će sprovesti postupak medijacije, Porodični savet donosi odluku o navedenom.

Medijator je neutralna treća strana iz redova porodice. Njegova uloga tokom procesa medijacije je da podstakne strane da prepoznaju kako sopstvene interese i potrebe tako i da razumeju interese i potrebe druge strane, radi pronalaženje rešenja koje bi bilo prihvatljivo za sve strane u sporu.

Medijatori su neutralani, i nepristrani. Oni nemaju pravo da savetuju stranke, ne zalaze u pravna pitanja i čuvaju tajnost postupka. Ukoliko stranke u bilo kojem trenutku imaju sumnju u njihovu nepristranost one mogu promeniti medijatora. Takođe, ukoliko medijatori smatraju da je medijacija necelishodna i da stranke ne žele sarađivati, uvek mogu prekinuti postupak medijacije. Naravno, to ne sprečava stranke da kasnije pokušaju pred drugim medijatorom.

### ***Razvijanje i izmena porodičnog Protokola***

#### ***Član 28.***

Porodični protokol može se menjati samo putem vanrednog zasedanja Porodične skupštine, isključivo za tu namenu. Vanrednu sednicu porodične skupštine saziva Predsednik porodične skupštine na sopstveni predlog, predlog Porodičnog saveta ili Kontrolora porodičnog ustava.

Članovi Porodične skupštine ne mogu samoinijativno zakazati vanrednu sednicu porodične skupštine za izmenu porodičnog Protokola, ali se mogu Predsedniku skupštine obratiti pismenim putem sa razlozima i objašnjenjem za potrebom promene porodičnog Protokola.

Na vanrednoj Porodičnoj skupštini potrebno je da prisustvuju svi njeni članovi, neposredno ili putem punomoćnika, a u skladu sa Članom ovog Porodičnog protokola koji definiše način glasanja članova Porodične skupštine.

Odluka o izmeni Porodičnog protokola se donosi na osnovu proste većine glasova članova Porodične skupštine koji imaju pravo glasanja. U slučaju jednakog broja glasova, odluku o izmeni Porodičnog protokola donosi Predsednik porodičnog saveta.

### ***GLAVA VIII***

#### ***ISTORIJAT PORODIČNIH KOMPANIJA***

#### ***Član 29.***

.....

### ***GLAVA IX***

#### ***Preuzete obaveze***

#### ***Član 30.***

Potpisnici ovog sporazuma svojevolljno su se obavezali da će ispuniti očekivanja iz ovog Protokola. Svaki član porodične skupštine kada pristupa istoj u obavezi je da potpiše saglasnost i da se obaveže na poštovnje pravila i normi ovog Porodičnog protokola. Potpisnici će poštovati sva pravila i norme Porodičnog protokola.

Sve norme koje definiše ovaj protokol biće regulisane materijom opštih akata porodičnih kompanija i njihovim Statutima.

Svaki član porodične skupštine, prilikom prijema u Porodičnu skupštinu potrebno je da potpiše da je upoznat i da će se pridržavati pravila definisanih ovim Porodičnim protokolom.

Potpisnici će dopuniti ovaj Porodičnog protokola drugim politikama za koje bude utvrđeno da su neophodne kako bi se ispunila njegova svrha.

Potpisnici se slažu da će pregledati i potvrditi ovaj dokument svake druge godine na redovnom zasedanju Porodične skupštine.

Potpisnici se obavezuju da će održati i obezbediti ovaj Porodični protokol za sledeću generaciju.

### ***Definicije***

#### ***Član 31.***

**Porodični protokol:** naziva se i “porodični kredo”, “porodični statut”, “izjava o porodičnim principima”, “porodična pravila i vrednosti”, “porodična pravila i odredbe”, i “porodični strateški plan”. Porodični statut je izjava o principima koji ukratko prikazuju porodičnu posvećenost osnovnim vrednostima, viziji i misiji firme.

**Skupština društva:** Skupština predstavlja najviši organ društva sa ograničenom odgovornošću koja odlučuje o najvažnijim pitanjima vezanim za društvo. Skupštinu čine svi članovi društva, odnosno lica koja poseduju udele u osnovnom kapitalu društva.

**Porodične kompanije:** Porodične kompanije su sva pravna lica, bilo koje forme, koja su u vlasništvu članova porodice. Odnosno jedan ili više članova porodice poseduje 100% udela u vlasništvu pravnog subjekta.

**Vlasnici udela:** Vlasnici udela su ona lica koja poseduju udele određenog procenta u osnovnom kapitalu društva, i kao takvi su registrovani u Agenciji za privredne registre ili drugom organu koji propisuje Zakon RS.

**Strateški plan:** je document koji na osnovu jasne analize unutrašnjih i spoljnih faktora, faktora okruženja, definiše jasne misije i fizije porodičnih kompanija i održuje ključne ciljeve i obezbeđuje jasan plan aktivnosti i mremenski okvir za njihovo ostvarenje.

**Strateški ciljevi:** Definisane strateških ciljeva obuhvata kontinuirane procese koje određuju šta u budućnosti članovi porodične skupštine žele da dostignu u vezi porodičnih kompanija i njihovim upravljanjem, odnosno kontinuirani process prilagođavanja upravljanja i poslovanja promenljivoj okolini, kao i vršenje određenog uticaja na okolinu u kojoj egzistiraju i kojoj se prilagođavaju.

**Stejkholderi:** Pojam stejkholderi potiče od engleske reči stakeholder i odnosi se na svaku osobu, grupu ili instituciju koja ima određene veze sa projektom, koja realizacijom projekta može nešto dobiti ili izgubiti. Stejkholderi u projektu mogu biti: investitor, kupci, dobavljači, članovi projektnog tima, konkurenti, državne institucije, nevladin sektor.

**Finansijski ciljevi:** Finansijski ciljevi obuhvataju na tri najvažnije oblasti: obazbđenje potrebnih finansijskih sredstava, obezbeđenje likvidnosti i naksimizacija rezultata.

Potpisnici, članovi porodice:

---