

# Vloga nadzornega sveta pri preprečevanju prevar v podjetjih

Prof. dr. Sergeja Slapničar

Posvet o forenziki

Ljubljana, 20. - 21. september 2017

# 1.

## O čem govorimo, ko govorimo o prevarah v podjetjih?

# Podjetje T



Uprava podjetja T je naročila cenitev svoje odvisne družbe pri eni izmed **Big four** revizorskih družb. Ta je pokazala, da je kapital odvisne družbe vreden **196 milijonov** evrov, delež manjšinskih delničarjev pa je bil ocenjen na **71 milijonov evrov**. Po taki ceni je družba T tudi izplačala manjšinske lastnike ob prevzemu njihovega deleža.

A cenitev, ki jo je decembra lani pripravil drug uveljavljen cenilec, je pokazala, da je kapital odvisne družbe vreden le **štiri milijone**. V družbi T so morali naložbe v odvisno družbo odpisati.

# Podjetje M1

Družba I, finančni holding, ki se ukvarja s prevzemi, si sposodi od trgovske družbe M1 10 mio EUR. Kot vračilo 10 mio EUR družba M1 dobi zemljišče od družbe I na Balkanu.

**Cenitev priznane Big Four revizijske hiše izdelana na dan pridobitve zemljišča.**

**Na zemljišču stoji spomeniško zaščitena stara tovarna, gradnja poslovnega prostora za družbo M1 nemogoča; uporabna in tržna vrednost zelo nizki.**

**Odškodninsko odgovornost prične ugotavljati nova uprava in nov NS.**

# Računovodske prevare: podjetje M2

Podjetje M2 oddvoji svojo divizijo v samostojno pravno osebo podjetje E d.o.o..

Pri tem ugotovi 60 mio EUR dobrega imena in ga prikaže v bilanci stanja kot povečanje sredstev in kapitala na postavki zadržanih dobičkov.

Iz zadržanih dobičkov izplača 5 mio EUR dividend svojim lastnikom = managerjem podjetja M2.

Čez eno leto ugotovi, da je šlo za računovodsko napako, da je dobro ime v družbi vredno 0 EUR in odpravi povečanje kapitala in sredstev.

v tisoč EUR

| Postavka                                          | Knjigovodska<br>vrednost sredstev<br>in dolgov | Prilagoditev na<br>pošteno vrednost | Pripoznan<br>sredstva in<br>dolgi po<br>prenosu |
|---------------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Nepremičnine, naprave in oprema                   | 23.700                                         | 4.380                               | 28.080                                          |
| Neopredmetena sredstva                            | 8.706                                          | 60.993                              | 69.699                                          |
| Dolgoročne finančne naložbe v pridružena podjetja | 135                                            | -                                   | 135                                             |
| Dolgoročna finančna sredstva                      | 6.625                                          | -                                   | 6.625                                           |
| Odložene terjatve za davek                        | 424                                            | -                                   | 424                                             |
| <b>Skupaj dolgoročna sredstva</b>                 | <b>39.590</b>                                  | <b>65.373</b>                       | <b>104.963</b>                                  |
| Zaloge                                            | 51.690                                         | -                                   | 51.690                                          |
| Kratkoročna finančna sredstva                     | 675                                            | -                                   | 675                                             |
| Kratkoročne poslovne terjatve in druga sredstva   | 96.441                                         | -                                   | 96.441                                          |
| <b>Skupaj kratkoročna sredstva</b>                | <b>148.806</b>                                 | <b>0</b>                            | <b>148.806</b>                                  |
| <b>SKUPAJ SREDSTVA</b>                            | <b>188.396</b>                                 | <b>65.373</b>                       | <b>253.769</b>                                  |
| Odložene obveznosti za davek                      | 519                                            | 6.975                               | 7.494                                           |
| Dolgoročne rezervacije                            | 671                                            | -                                   | 671                                             |
| <b>Skupaj dolgoročne obveznosti</b>               | <b>1.190</b>                                   | <b>6.975</b>                        | <b>8.165</b>                                    |
| Kratkoročne finančne obveznosti                   | 50.045                                         | -                                   | 50.045                                          |
| Kratkoročne poslovne in druge obveznosti          | 85.560                                         | -                                   | 85.560                                          |
| <b>Skupaj kratkoročne obveznosti</b>              | <b>135.605</b>                                 | <b>0</b>                            | <b>135.605</b>                                  |
| <b>SKUPAJ OBVEZNOSTI</b>                          | <b>136.795</b>                                 | <b>6.975</b>                        | <b>143.770</b>                                  |
| <b>NETO PRIPOZNANA SREDSTVA IN OBVEZNOSTI</b>     | <b>51.601</b>                                  | <b>58.398</b>                       | <b>110.000</b>                                  |
| Dobro ime                                         |                                                |                                     | 60.993                                          |

# Bančna luknja



# Primer bančnega financiranja: 1

**Banka financira nakup kmetijskega zemljišča podjetju X za izgradnjo trgovskega centra.**

**Vrednost zemljišča, za katerega se pričakuje sprememba namembnosti, je desetkratnik cene kmetijskega zemljišča in taka je tudi vrednost posojila.**

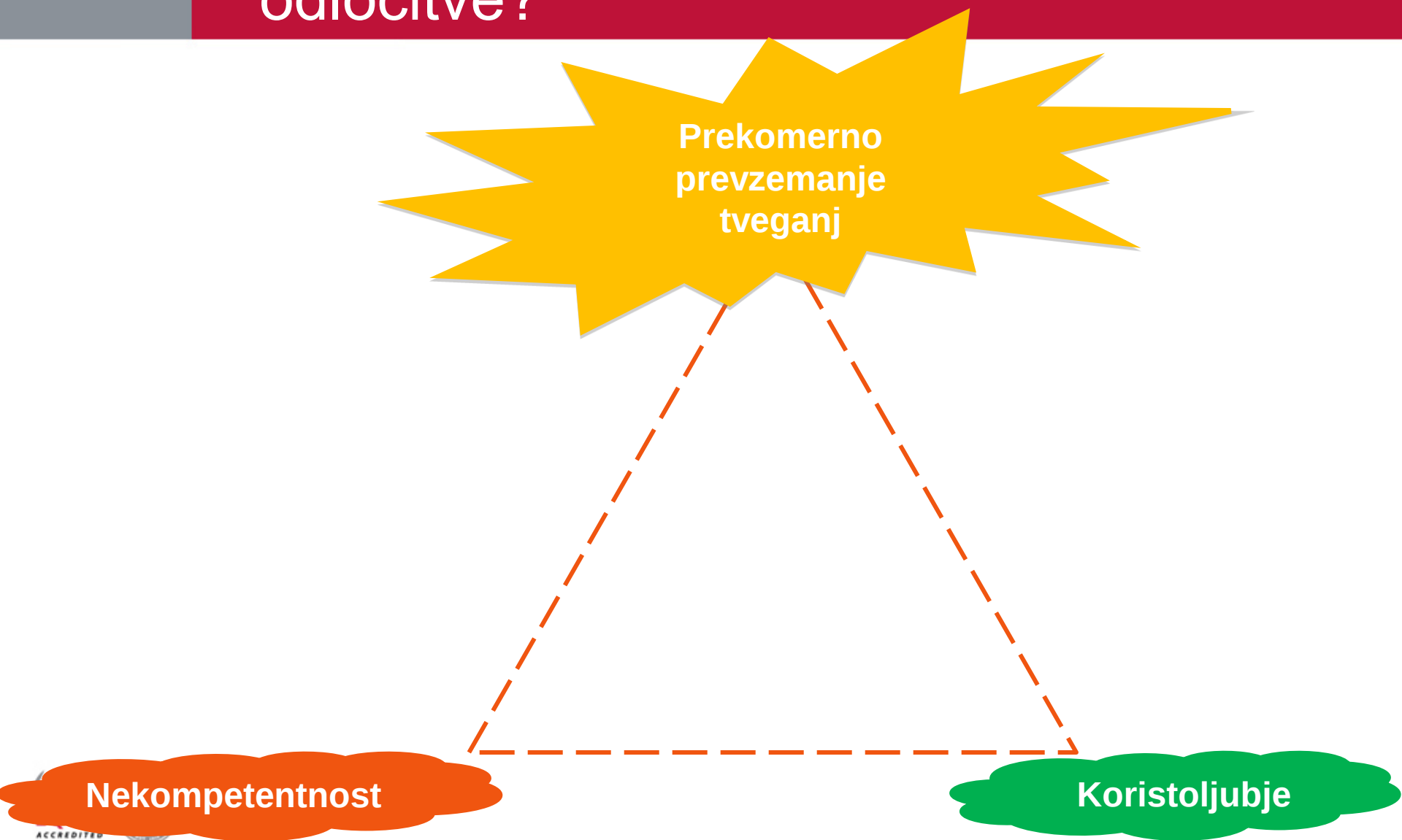
**Podjetje X ima minimalen kapital in sodeluje pri investiciji z minimalnim vložkom.**

**Zemljišče še danes ni pridobilo gradbenega dovoljenja, podjetje X gre v stečaj, banki ostane zastavljeno kmetijsko zemljišče.**

# Drugi načini odtekanja denarnih tokov

1. Negospodarna nabava
2. Transferne cene
3. Poslovanje s povezanimi osebami
4. Fiktivne pogodbe (posebej svetovalne)

# Kaj so vzroki za take poslovne odločitve?



# Zdrdsi nadzornih svetov

1. Sistemski razlogi: slabi nadzorni mehanizmi, prevelika moč uprave nad kontrolnimi funkcijami (finance, računovodstvo, notranja revizija, oddelek za upravljanje s tveganji)

# Zdrdsi nadzornih svetov

2. Nobenega nadzora nad velikimi investicijami, ker tega ni predvidel statut

# Zdrdsi nadzornih svetov

3. Velike investicije je uprava razdelila na več manjših poslov, ki so padli pod prag vrednosti, pri kateri mora dati soglasje k investiciji nadzorni svet.

# Zdrdsi nadzornih svetov

4. V bankah nadzorni sveti po zakonu morajo dajati soglasje k večjim poslom:
  - prenizke kompetence nadzornikov, da bi predstavitev poslov in tveganj dobro razumeli,
  - preveliko zaupanje v upravo,
  - služenje določenim interesom izven banke (s tem mislim na problem neodvisnosti)

## 2.

# Kaj lahko stori NS pri preprečevanju prevar?

# Pogled nadzornikov



**Informacije  
nadzornemu svetu**

**Poslovanje**

# Problemi NS pri preprečevanju prevar

1. Velika asimetrija informacij med NS in upravo
2. Način dela NS (5-6 krat na leto pregleduje obdobjna poročila o poslovanju in ne konkretnih poslov, pogodb)
3. NS ne daje soglasja k večjim investicijam
4. Slučajnost odkritja prevare (bodisi preko nekega posla, bodisi preko poročil notranje revizije, izjemoma preko anonimne prijave)
5. Netransparentnost poslov

# Problemi NS pri preprečevanju prevar

6. Skupinska narava odločitev in solidarna odgovornost članov uprave in NS (informiranost ni nikoli enaka, kot tudi ne osebni interes; hierarhične strukture)
7. Sloves, da sodni sistem ni zmožen razumeti dokazil o gospodarski škodi in nameri; “ne spleča se tožiti”
8. Šele z novim mandatom NS se prične ugotavljati odgovornost, ker samega sebe nihče ne toži

# Ključne značilnosti dobrega upravljanja

1. **Odgovornost in integriteta:** Polno odgovorna nadzorni svet in uprava, integriteta članov NS (“fit & proper”), organizacijska kultura z ničelno toleranco do prevar

# Ključne značilnosti dobrega upravljanja

2. **Usposobljenost nadzornikov in intenzivnost dela:** visoke strokovne kvalifikacije in neodvisnost članov NS in uprave, visoka intenzivnost nadziranja

# Ključne značilnosti dobrega upravljanja

3. **Jasna strategija podjetja** in **kvantificirani cilji** za dosego strategije, intenzivno spremljanje uspešnosti, benchmarking

# Ključne značilnosti dobrega upravljanja

4. **Sistem plačevanja managerjev**, ki ne spodbuja prekomernega prevzemanja tveganj

# Ključne značilnosti dobrega upravljanja

5. **Rigorozen nadzor nad upravljanji s tveganji** ter primerna **korporativna kultura tveganj**, ki spodbuja integriteto in skladnost s predpisi

# Ključne značilnosti dobrega upravljanja

## 6. Primerno kontrolno okolje

# Notranja revizija – oči revizijske komisije oz. NS

Umeščenost notranje revizije v organizacijsko shemo

**NS**

**Predsednik uprave**

**Član uprave za finance  
in računovodstvo**

**Član uprave za  
trženje**

**Član uprave za  
proizvodnjo**

**Izvršni direktor za  
računovodstvo**

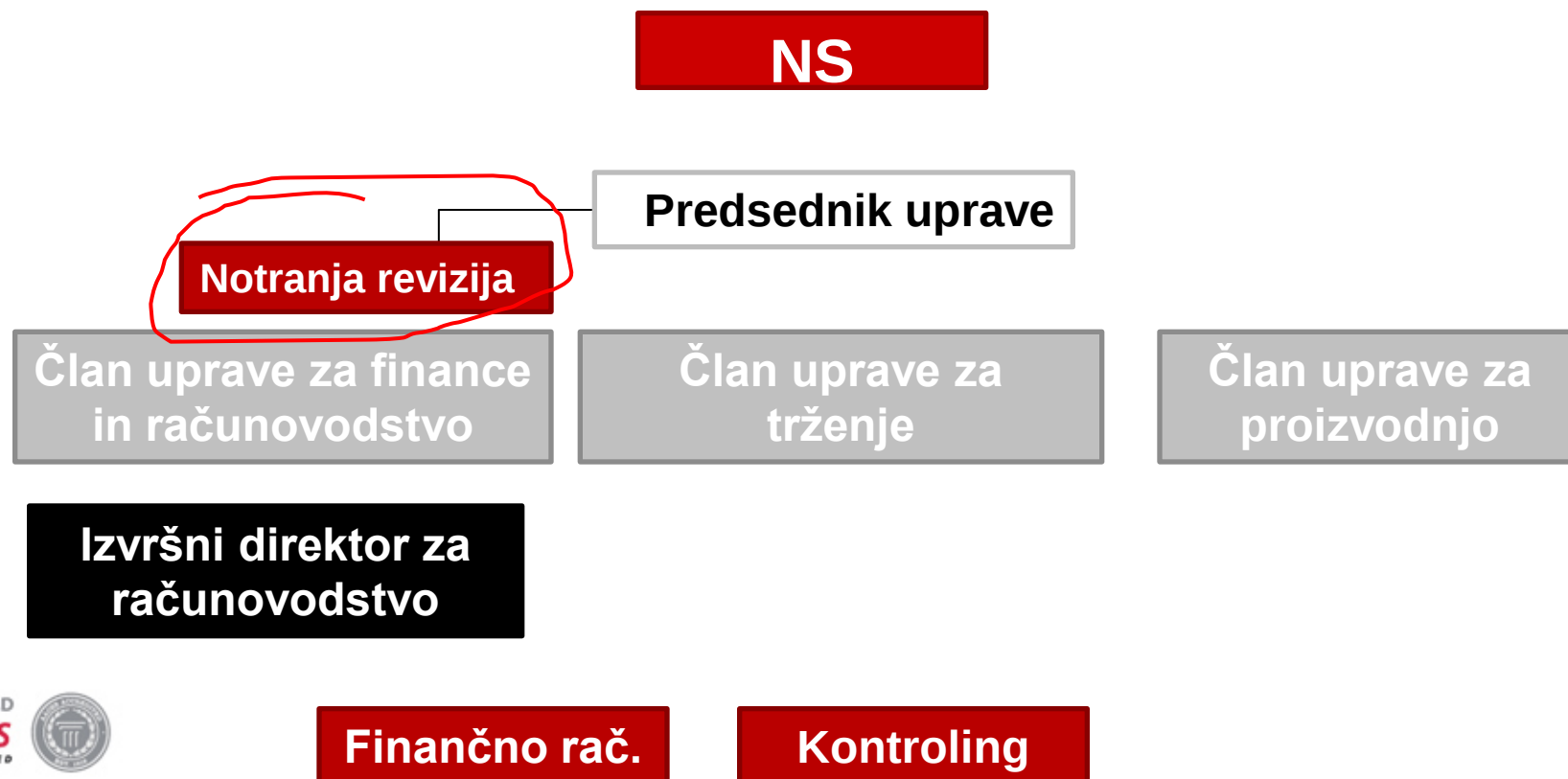
**Notranja revizija**

**Finančno rač.**

**Kontrolling**

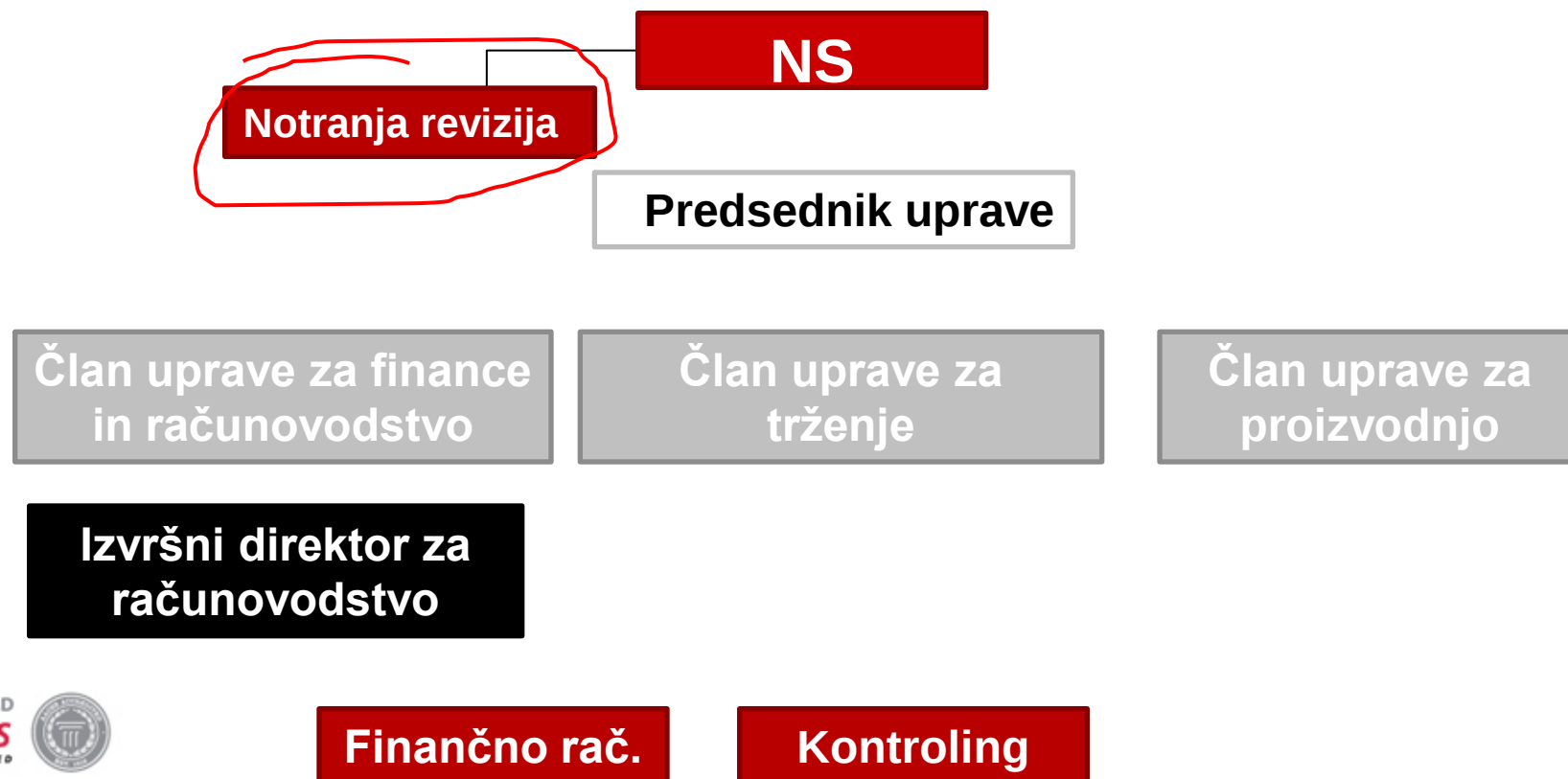
# Notranja revizija – oči revizijske komisije oz. NS

Umeščenost notranje revizije v organizacijsko shemo



# Notranja revizija – oči revizijske komisije oz. NS

Umeščenost notranje revizije v organizacijsko shemo



# Kako povezati različne nadzorne mehanizme v eno funkcijo finančnega nadziranja podjetja?

