

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO  
Notranje kontrole – nova pravila za zaščito investorjev

Ljubljana, februar 2006

Mihael Rot

Izjava

Študent Mihael Rot izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Slavke Kavčič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 28.02.2006

Podpis:

|          |                                                                                                              |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>UVOD .....</b>                                                                                            | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>PREGLED ZNAČILNOSTI NEDAVNO RAZKRITIH NEPRAVILNOSTI RAČUNOVODSKEGA POROČANJA V SVETU IN DOMA .....</b>    | <b>2</b>  |
| 2.1      | RAZLIKA MED ENOTIRNIM IN DVOTIRNIM UPRAVLJANJEM DRUŽB .....                                                  | 2         |
| 2.2      | PRIMER ENRON .....                                                                                           | 4         |
| 2.2.1    | <i>Značilnosti poslovnega okolja v ZDA, ki so pripeljale do korporacijskih goljufij</i> .....                | 4         |
| 2.2.2    | <i>Enron – predstavitev podjetja</i> .....                                                                   | 7         |
| 2.2.3    | <i>Računovodske usmeritve in nepravilnosti v računovodskih izkazih</i> .....                                 | 11        |
| 2.2.4    | <i>Zaposlenci v družbi Enron</i> .....                                                                       | 22        |
| 2.3      | DRUGI PRIMERI NEPRAVILNOSTI RAČUNOVODSKEGA POROČANJA, PREVAR IN NEUSTREZNEGA USTROJA NOTRANJIH KONTROL ..... | 24        |
| 2.3.1    | <i>Primer Bofex d.o.o. – Skupina Merkur</i> .....                                                            | 24        |
| 2.3.2    | <i>Primer Steklarna Rogaška d.d.</i> .....                                                                   | 27        |
| <b>3</b> | <b>ODZIV INVESTICIJSKE JAVNOSTI NA NAPAČNE NAVEDBE IN PREVARE V RAČUNOVODSKIH IZKAZIH .....</b>              | <b>33</b> |
| 3.1      | PREGLED POMEMBNEJŠIH DOLOČIL AMERIŠKEGA KODEKSA "PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE" .....                   | 35        |
| 3.1.1    | <i>Vloga zaposlenih v korporaciji</i> .....                                                                  | 35        |
| 3.1.2    | <i>Vloga direktorskega odbora in uprave</i> .....                                                            | 35        |
| 3.1.3    | <i>Način opravljanja nadzorne funkcije direktorskega odbora</i> .....                                        | 36        |
| 3.1.4    | <i>Odnos korporacije z delničarji in drugimi skupinami</i> .....                                             | 38        |
| 3.2      | PREGLED POMEMBNEJŠIH DOLOČIL AMERIŠKEGA "SARBANES-OXLEY ZAKONA" .....                                        | 39        |
| 3.2.1    | <i>Odbor za javni nadzor revizijskih družb (PCAOB)</i> .....                                                 | 39        |
| 3.2.2    | <i>Revizorjeva neodvisnost</i> .....                                                                         | 40        |
| 3.2.3    | <i>Korporacijska odgovornost</i> .....                                                                       | 41        |
| 3.2.4    | <i>Poudarjeno računovodsko poročanje</i> .....                                                               | 42        |
| 3.2.5    | <i>Nasprotje interesov analitikov</i> .....                                                                  | 42        |
| 3.2.6    | <i>Sredstva in pooblastila Komisije za vrednostne papirje (SEC)</i> .....                                    | 43        |
| 3.2.7    | <i>Korporacijska in kriminalna odgovornost za prevare</i> .....                                              | 43        |
| 3.2.8    | <i>Povečanje kazni za kriminal belih ovratnikov</i> .....                                                    | 43        |
| 3.2.9    | <i>Odgovornost za korporacijske prevare</i> .....                                                            | 43        |
| 3.3      | PREGLED POMEMBNEJŠIH DOLOČIL SLOVENSKEGA "KODEKSA UPRAVLJANJA JAVNIH DELNIŠKIH DRUŽB" .....                  | 43        |
| 3.3.1    | <i>Razmerje med družbo, delničarji in drugimi interesnimi skupinami</i> .....                                | 44        |
| 3.3.2    | <i>Uprava družbe</i> .....                                                                                   | 44        |
| 3.3.3    | <i>Nadzorni svet</i> .....                                                                                   | 45        |
| 3.3.4    | <i>Sodelovanje med upravo in nadzornim svetom družbe</i> .....                                               | 46        |
| 3.3.5    | <i>Povezane družbe</i> .....                                                                                 | 46        |
| 3.3.6    | <i>Revizija in sistem notranjih kontrol</i> .....                                                            | 47        |

|                           |                                                                                                                                                       |           |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3.7                     | Obveščanje javnosti.....                                                                                                                              | 47        |
| 3.4                       | PRIMERJAVA AMERIŠKEGA KODEKSA "PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE" IN SLOVENSKEGA KODEKSA UPRAVLJANJA JAVNIH DELNIŠKIH DRUŽB Z ZAKONOM SARBANES-OXLEY | 48        |
| <b>4</b>                  | <b>OKVIR SISTEMA NOTRANJIH KONTROL KOT MOŽNA REŠITEV ZA PRAVILNO RAČUNOVODSKO POROČANJE.....</b>                                                      | <b>49</b> |
| 4.1                       | KONCEPT NOTRANJE KONTROLE IN DEFINICIJA.....                                                                                                          | 49        |
| 4.2                       | ZAGOTAVLJANJE KONTROLE .....                                                                                                                          | 51        |
| 4.2.1                     | Kontrolno okolje.....                                                                                                                                 | 51        |
| 4.2.2                     | Ocena tveganja.....                                                                                                                                   | 52        |
| 4.2.3                     | Kontrolne aktivnosti .....                                                                                                                            | 52        |
| 4.2.4                     | Informiranje in komuniciranje .....                                                                                                                   | 53        |
| 4.2.5                     | Nadziranje delovanja notranjih kontrol.....                                                                                                           | 54        |
| 4.3                       | ORGANIZIRANJE NOTRANJE REVIZIJSKE DEJAVNOSTI ZNOTRAJ ORGANIZACIJE .....                                                                               | 55        |
| 4.4                       | SISTEMSKI PRISTOP K ORGANIZIRANJU SISTEMA NOTRANJIH KONTROL V PODJETJU...                                                                             | 55        |
| 4.5                       | NOTRANJE RAČUNOVODSKE KONTROLE .....                                                                                                                  | 56        |
| 4.5.1                     | Temeljne kontrole .....                                                                                                                               | 57        |
| 4.5.2                     | Vodstvene kontrole - kontrole z razmejitvijo dolžnosti, materialne odgovornosti in kontrole z nadzorom.....                                           | 58        |
| 4.6                       | ODKRIVANJE PREVAR IN KORUPCIJE .....                                                                                                                  | 59        |
| 4.6.1                     | Kaj je prevara in kaj je korupcija .....                                                                                                              | 59        |
| 4.6.2                     | Področja, ki so najbolj izpostavljena prevaram in korupciji .....                                                                                     | 60        |
| 4.7                       | VPRAŠANJA, POVEZANA Z DELOVANJEM KONTROLNEGA SISTEMA, NA KATERA MORA ODGOVORITI VSAK MANAGER.....                                                     | 62        |
| 4.7.1                     | Etično okolje.....                                                                                                                                    | 62        |
| 4.7.2                     | Identificiranje tveganj in obvladovanje le-teh .....                                                                                                  | 63        |
| 4.7.3                     | Učinkovitost sistema notranjih kontrol .....                                                                                                          | 63        |
| 4.7.4                     | Učinkovitost revizijskega odbora .....                                                                                                                | 63        |
| 4.7.5                     | Učinkovitost notranje revizijske funkcije .....                                                                                                       | 64        |
| 4.8                       | PREGLED POKAZATELJEV, KI ZUNANJE UPORABNIKE RAČUNOVODSKIH POROČIL OPOZARJAJO NA MOREBITNE NAPAČNE NAVEDBE / PREVARE V RAČUNOVODSKIH IZKAZIH....       | 64        |
| <b>5</b>                  | <b>IDENTIFIKACIJA POMANJKLJIVOSTI V SISTEMU NOTRANJIH KONTROL PREDSTAVLJENIH PRIMEROV IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE.....</b>                              | <b>65</b> |
| 5.1                       | ENRON .....                                                                                                                                           | 65        |
| 5.2                       | BOFEX D.O.O. – SKUPINA MERKUR .....                                                                                                                   | 66        |
| 5.3                       | STEKLARNA ROGAŠKA D.D.....                                                                                                                            | 68        |
| <b>6</b>                  | <b>SKLEP.....</b>                                                                                                                                     | <b>69</b> |
| <b>LITERATURA IN VIRI</b> |                                                                                                                                                       |           |
| <b>SLOVAR</b>             |                                                                                                                                                       |           |
| <b>PRILOGE</b>            |                                                                                                                                                       |           |

## 1 Uvod

Pred nekaj leti je v Ameriki izbruhnila afera Enron, ki je pretresla Ameriko ter z njo povezan poslovni svet. Ob koncu leta 2000 je bil Enron ena izmed največjih družb, ki se je ukvarjala s prodajo proizvodov in storitev na področju plina, elektrike in telekomunikacij. Lista "Fortune 500" je družbo uvrščala na sedmo mesto na podlagi prihodkov, ki so v poslovnem letu 2000 presegli 100 milijard dolarjev (Rankine, 2004, str. 1).

V decembru leta 2001 je družba na sodišču v New Yorku prijavila stečaj. To je bil začetek največjega stečaja v ameriški zgodovini, s katerim je po nekaterih ocenah nastalo 60 milijard dolarjev škode za ameriško gospodarstvo. Enron je propadel zaradi finančnih manipulacij vodilnih uslužbencev, ki so ustanavljali partnerska podjetja, s pomočjo katerih so prikivali dolg, umetno napihovali dobiček, predvsem pa pobirali smetano v svoj žep na podlagi opcijskega nagrajevanja managerjev in izplačevanja nagrad na podlagi realiziranih dobičkov (Groznič, 2004, str. 12).

S propadom Enrona so bile oškodovane velike banke in denarne ustanove, pri katerih je podjetje najemalo posojila, ter številni manjši investitorji, ki so na newyorški borzi kupovali delnice. Med oškodovanimi so bili tudi zaposleni v Enronu, ker je propadel tudi Enronov pokojninski sklad, brez zaposlitve pa je ostalo veliko število ljudi. Enronu so sledila razkritja podobnih poslovnih manipulacij tudi pri številnih drugih podjetjih, pri katerih so bile nepravilnosti odkrite (na primer: Shell, AOL, Cisco, Xerox, WorldCom, Veritas). Škandali pa se ne dogajajo le v Združenih državah Amerike, afera se je zgodila tudi v italijanskem Parmalatu, katerega obveznice je kupila tudi slovenska Kapitalska družba. Tudi Slovenija ni varna pred takšnimi in podobnimi aferami. Med odmevne domače primere lahko štejemo poslovni sistem Dadas. Med razkritimi nepravilnostmi v zadnjem času sodijo "problemi" družb Bofex – Merkur in Steklarna Rogaška.

Dogodki v preteklosti so zahtevali ustrezen odziv javnosti. Čeprav so bila tveganja in prevare na nek način omejene z zakonskimi akti in standardi, je še vedno zaznati nepravilnosti. Revizorji so zavezani k odkrivanju nepravilnosti in morajo biti pri tem učinkoviti. Združene države Amerike so ena izmed držav, ki je vzpostavila temelje regulativi za vzpostavitev notranjih kontrol v podjetju. Ker so se največje nepravilnosti dogajale predvsem v podjetjih, ki so izdala vrednostne papirje (ta podjetja so najbolj prizadela tudi ameriško javnost), je pomemben napredek pri regulativi na tem področju uvedla predvsem Security and Exchange Commission (SEC) s Sarbanes-Oxley zakonom. V Sloveniji je bil v letu 2004 pripravljen Kodeks upravljanja javnih delniških družb, ki so ga oblikovali Ljubljanska borza, d.d., Ljubljana, Združenje članov nadzornih svetov in Združenje Manager.

Namen specialističnega dela je predstaviti značilnosti nedavno razkritih nepravilnosti računovodskega poročanja v svetu in doma, predstaviti odzive investicijske javnosti na te dogodke, opisati sistem notranjih kontrol, ki naj bi v največji možni meri odpravljal napačne

navedbe v računovodskih izkazih in na podlagi analiziranih primerov predlagati možne izboljšave v sistemu notranjih kontrol preučevanih družb.

Kot tuj primer sem izbral ameriško podjetje Enron, izmed slovenskih primerov nepravilnosti računovodskega poročanja pa sem izbral primera družb Merkur – Bofex in Steklarna Rogaška. V nadaljevanju specialističnega dela predstavljam odziv investicijske javnosti na aktualne dogodke doma in v svetu, vsebino »Kodeksa upravljanja javnih delniških družb« in jo primerjam z določili kodeksa, sprejetega v Združenih državah Amerike in Sarbanes – Oxley zakonom. Četrty del specialističnega dela je namenjen opisu sistema notranjih kontrol kot možni rešitvi za pravilno računovodsko poročanje. V njem je predstavljen koncept notranjih kontrol ter opredeljena odgovornost za vzpostavitev in delovanje sistema notranjih kontrol, metode za vzpostavitev notranjih kontrol in metode nadzora notranjih kontrol. Opredeljena sta pojma prevara in korupcija, navedeni so dejavniki tveganja, na katera mora biti pozoren notranji revizor in drugi zaposleni, ki so zadolženi za vzpostavitev in delovanje sistema notranjih kontrol. V zadnjem delu specialističnega dela na podlagi opisanega okvira sistema notranjih kontrol, pregleda določil kodeksov in zakona identificiram pomanjkljivosti v sistemu notranjih kontrol analiziranih primerov in predlagam izboljšave.

V računovodskih poročilih gospodarskih družb, ki so vzpostavile primeren in delujoč sistem notranjih kontrol, je možnost za napačne navedbe in prevare manjša.

Cilj specialističnega dela je odgovoriti na vprašanje, kakšen sistem notranjih kontrol preprečuje napačne navedbe oziroma prevare v računovodskih poročilih in s tem povečuje stopnjo zaupanja investitorjev v računovodska poročila družb.

Glede na izbrano tematsko področje, namen in cilj specialističnega dela, so bile pri pripravi specialističnega dela uporabljene naslednje metode: raziskovanje teoretičnih podlag, študij domače in tuje strokovne literature, študij primerov nedavno razkritih primerov nepravilnosti / prevar v računovodskih izkazih, analize in primerjave.

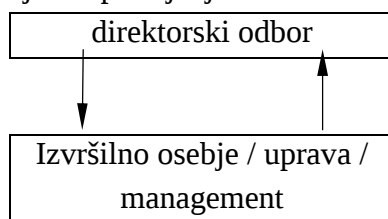
## **2 Pregled značilnosti nedavno razkritih nepravilnosti računovodskega poročanja v svetu in doma**

### ***2.1 Razlika med enotirnim in dvotirnim upravljanjem družb***

Za pravilno razumevanje predstavljenih primerov nepravilnosti in prevar v računovodskih izkazih je nujno poznavanje razlik med dvema osnovnima ureditvama korporacijskega upravljanja. Razvita tržna gospodarstva poznajo dve ureditvi korporacijskega upravljanja (ZGD: 1. knjiga, 2002, str. 737): enotirno (brez nadzornega sveta) ali dvotirno (z nadzornim svetom) upravljanje.

Pomembna razlika med enotirnim in dvotirnim sistemom upravljanja je tako v oblikovanju “posebnega organa” oziroma nadzornega sveta, ki od lastnikov prevzema funkcijo pri imenovanju, nadzoru in odpoklicu poslovnega organa (Kocbek, Ivanjko, Bratina, 1998, str. 31). Primera enotirnega sistema upravljanja sta zakonodaji Anglije in ZDA. Angleško pravo, podobno kot ameriško, nima nadzorstvenega organa. Delničarji korporacije imenujejo direktorski odbor, ki vodi posle korporacije (ZGD: 1. knjiga, 2002, str. 738). Enotirno upravljanje je upravljanje z direktorskim odborom. Ni nadzornih svetov, interesi delničarjev se ne uveljavljajo z večino v nadzornem svetu (Bohinc, 2001, str. 286).

Slika 1: Enotirno korporacijsko upravljanje



Vir: Bohinc, 2001, str. 286

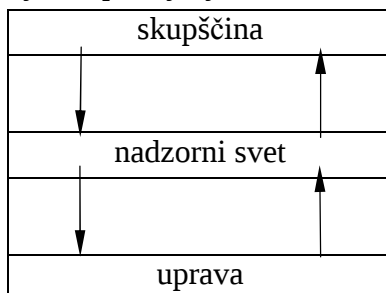
V direktorskih odborih ameriških korporacij je vse več neodvisnih zunanjih direktorjev. Teh direktorjev dvotirni sistem nima. Neodvisni zunanji direktorji v ameriških korporacijah določijo sestav odborov za določena področja, npr. revizijski odbor, notranja revizija, finančni odbor. Ameriške finančne institucije, na primer newyorška borza, so vplivale na vedno večje število neodvisnih direktorjev. Zahteva po neodvisnih direktorjih tako ni zahteva zakonodaje, temveč finančnih institucij (Bohinc, 2001, str. 286).

Enotirnemu sistemu pogosto očitajo, da lahko uprava lažje izkorišča računovodske metode in s tem zavaja delničarje pri izkazovanju dejanske vrednosti družbe. Nadzorni svet naj bi pri dvotirnem sistemu tako ravnanje preprečeval (Aste, 1999, str. 17). Vodenje korporacij enotirnega sistema terja večjo osebno odgovornost direktorjev po doseganju uspešnega poslovanja, saj tako vodenje nima nadzornega sveta (O'Neill, 2002, str. 118).

Dvotirno upravljanje (v uporabi tudi v Sloveniji) poudarja razliko med delničarji oziroma lastniki kapitala in upravo, ki vodi poslovanje korporacije. Med lastniki kapitala in upravo je nadzorni svet, ki povezuje delničarje z upravo in razrešuje njune nasprotujoče si interese. Poleg skupščine delničarjev, nadzornega sveta in uprave so v dvotirnem sistemu tudi predstavniki delavcev v organih korporacije (Kocbek, Ivanjko, Bratina, 1998, str. 22).

V dvotirnem sistemu nadzorni svet izvaja nadzor nad upravo in poslovanjem korporacije. Nadzor poslovanja, ki ga opravlja nadzorni svet, je dejansko nadzor nad delom uprave. Osnova za uspešno nadziranje uprave so: ustrezna poročila (npr.: o načrtovani poslovni politiki, o dobičkonosnosti korporacije ipd. (256. člen ZGD), ki jih mora pripravljati uprava, in strokovna usposobljenost članov nadzornega sveta za razumevanje poslovanja in branje strokovnih poročil uprave (Tekavčič, 1998, str. 124).

Slika 2: Dvotirno korporacijsko upravljanje



Vir: Tekavčič, 1998, str. 123

## 2.2 Primer Enron

### 2.2.1 Značilnosti poslovnega okolja v ZDA, ki so pripeljale do korporacijskih goljufij

Primer Enron je zagotovo najbolj izpostavljen primer korporacijskih škandalov, ki so v preteklih letih pretresli poslovni svet. Nikakor pa ne gre za edinstven primer. Nepravilnosti so bile odkrite v številnih drugih podjetjih (na primer: Shell, AOL, Cisco, Xerox, WorldCom, Veritas). Ravnanje managerjev je omogočalo tudi poslovno okolje v ZDA, ki se je vzpostavilo v zadnji polovici 90-ih let. Značilnosti poslovnega okolja, ki je omogočalo takšno ravnanje managerjev so: neodvisnost članov direktorskih odborov, pretok informacij v podjetjih, spodbude revizorjev in nadzor nad njimi, plačila managerjem, pravila razkritja, vloga borznih analitikov in bonitetnih agencij.

Nadzor nad managementom je glavna naloga direktorskega odbora. Člani direktorskega odbora morajo biti pri svojem delu neodvisni, v kolikor želimo, da je nadzor nad managementom učinkovit. Neodvisnost pomeni, da osebe (člani direktorskega odbora) niso v rednem delovnem razmerju s podjetjem, in da nimajo finančnih povezav z njim. Edina finančna povezava, ki je dovoljena, je lahko plačilo za opravljeno delo, nedopustno je poslovno sodelovanje s podjetjem, katerega član direktorskega odbora je. Obenem je za učinkovit nadzor pomembno, da so revizijski odbori in odbori za imenovanje popolnoma neodvisni ter da sodelujejo z zunanjim revizorjem ter da nadzirajo volitve članov revizijskega odbora. Ameriška Komisija za vrednostne papirje (Security and Exchange Commission, v nadaljevanju SEC) je leta 1999 izdala pravilo, ki zahteva, da poročila delničarjem vsebujejo informacije o tem, da (Bratton, 2002, str. 24):

- se je revizijski odbor<sup>1</sup> pogovoril o finančnih poročilih z managementom ter o računovodskih postopkih z zunanjim revizorjem;
- je revizijski odbor<sup>1</sup> prejel od zunanjega revizorja zadostna zagotovila o njegovi neodvisnosti;

<sup>1</sup> Revizijski odbor – odbor, ki ga ustanovi direktorski odbor zato, da bi nadziral izdajateljeve procese računovodskega poročanja in revizije računovodskih izkazov. Odbor sestavljajo člani odbora direktorjev. Če v podjetju takega odbora ni, prevzame to funkcijo celoten odbor direktorjev.

- je revizijski odbor<sup>1</sup> svetoval direktorskemu odboru, da vključi revidirana finančna poročila v letno poročilo;
- so člani revizijskega odbora<sup>1</sup> neodvisni od podjetja.

Med večjimi problemi primera Enron lahko izpostavimo dejstvo, da so bili pri goljufiji udeleženi vodilni managerji, kar je zmanjševalo možnosti njihovega odkritja. Za ustrezen tok informacij znotraj in zunaj podjetja je ključnega pomena, da so osebe, ki so pripravljene razkriti nepravilnost, zaščitene.

Enron in drugi primeri so izpostavili številne slabosti v revidiranju poslovnih izkazov družb. V številnih primerih je prihajalo do pretirane povezanosti med zunanjimi revizorji in revidiranimi podjetji, neustreznega pregleda dela zunanjih revizorjev s strani revizijskih odborov, neustreznega nadzora vlade in regulatornih institucij nad revizijskimi hišami ter ohlapnosti računovodskih standardov. Večina pozornosti je bila po korporacijskih propadih usmerjena na obseg nerevizijskega dela in ostale vidike odnosa med zunanjim revizorjem in podjetjem, ki bi lahko ogrožali neodvisnost zunanjega revizorja.

Teoretično naj bi bile revizijske družbe nepristranske, saj naj zaradi visoke koncentracije v panogi ne bi bile v večji meri odvisne od prihodkov posamezne stranke. Poleg tega so dolga leta vlagale v svoj ugled. Izkazalo se je, da imajo tudi največje revizijske družbe interes, da spregledajo nepravilnosti pri stranki, ki ji plačuje relativno visoke vsote za svetovalne in ostale nerevizijske storitve. K neustreznemu ravnanju nekaterih revizorjev je prispevala tudi narava revizijskega posla, saj posamezne stranke revidirajo revizijske ekipe, katerih člani imajo za cilj maksimizacijo lastnega (osebnega) prihodka. Aktivnosti, ki jih izvajajo za doseg tega cilja, niso vedno v skladu s ciljem podjetja, ki želi ohraniti svoj ugled. Kot primer lahko navedemo Davida Duncana, vodjo ekipe revizijske družbe Arthur Andersen, ki je revidirala računovodske izkaze družbe Enron. Duncan je večino svojega prihodka zaslužil z opravljanjem storitev za Enron. Kot odgovor na problem neodvisnosti revizorjev je SEC v letu 2000 izdala pravilo, ki prepoveduje opravljanje nerevizijskih storitev za revidirane stranke in narekujejo, da sta v poročilu pooblaščenec delničarjem navedena zneska plačil za revizijske in nerevizijske storitve ter terjajo navedbo mnenja revizijskega odbora o nerevizijskih storitvah. Iz Enronovega poročila pooblaščenec izhaja, da so stroški revizijskih storitev družbe Arthur Andersen za leto 2001 znašali 25 milijonov dolarjev. Dodatnih 27 milijonov dolarjev pa so znašali stroški drugih svetovalnih storitev, ki jih je za družbo Enron opravil Arthur Andersen v letu 2001. Enron je bil Andersenov drugi največji klient v Združenih državah Amerike. Andersenovi revizorji in svetovalci so bili stalno nameščeni na sedežu družbe v Houstonu. Številni Andersenovi revizorji so se po koncu kariere v revizijski družbi zaposlili kot del Enronovega višjega managementa, kar je dodatno povečevalo povezanost med upravo in revizijsko družbo (Bratton, 2002, str. 68).

Korporacijske goljufije so pogosto povezane s plačili managerjem. Številni primeri goljufij vsebujejo neko vrsto prenosa premoženja od investorjev (delničarjev, posojilodajalcev in drugih) na managerje. Managerji so si na različne načine prisvajali denar od podjetja. Dodatno

je povezanost plačila z uspešnostjo v vseh primerih spodbudila managerje k manipulaciji finančnih poročil. Managerji kot obliko plačila za svojo uspešnost prejmejo delnice oziroma opcije za nakup delnic po vnaprej določeni ceni. S pomočjo nepravilnih navedb v finančnih poročilih so hoteli v kratkem roku s prodajo delnic veliko zaslužiti.

Nepravilno razkritje plačil managerjem ali njihovega vpliva na dobičke lahko stvari še poslabša. Najbolj žgoča tema pri tem je obravnavanje opcij na delnice, ki jih kot plačilo za svojo uspešnost prejmejo managerji. Opcije na delnice so glavni instrument nagrajevanja, povezanega z uspešnostjo. Podjetje podeli prejemniku opcije pravico kupiti v obdobju nekaj let sveženj delnic po ceni, določeni ob odobritvi te pravice (navadno je ta cena določena na ravni tržne cene delnice v času odobritve opcije). Če cena delnice po odobritvi naraste, manager izkoristi opcije; kupi delnico po ceni, nižji od tržne in jih proda po tržni ceni. Razlika v ceni predstavlja plačilo za managerjevo uspešnost. Interes managerja je maksimalno povečanje vrednosti delnice v kratkem obdobju, saj se s tem povečuje njegova nagrada za preteklo delo. Do takšne koristi manager pride, ne da bi moral plačati za nakupno opcijo (Groznič, 2004, str. 13).

Nagrajevanje z opcijami ima torej številne pomanjkljivosti: managerje spodbuja k aktivnostim, ki imajo za cilj maksimalno povečanje cene delnice v kratkem roku; opcije ne povezujejo kvalitete dela posameznega managerja z njegovo nagrado, saj je cena delnice marsikdaj odvisna od razmer na trgu vrednostnih papirjev; po mnenju nekaterih delničarji in lastniki opcij dejansko niso v isti barki, saj lastniki opcij pri padcu cene delnice utrpijo izgubo vrednosti premoženja. Med problematičnimi vidiki opcij na delnice pa je tudi prevrednotenje. V primeru padca tržne cene delnice pod izvršilno ceno opcije pride do umika opcij in ponovno odobritev opcij z novo izvršilno ceno. Na tak način postanejo opcije na delnice netvegane, kar jih postavlja v nasprotje z zakonitostjo sorazmernosti dobičkonosnosti in tveganja (Monks, Minow, 2001, str. 225).

Škandali so izpostavili nezadostnost razkritij informacij o kakovosti dobičkov, obsegu dolžniškega financiranja, tveganjih in transakcijah managerjev. Tudi v času pred razkritji škandalov so bile zahteve po razkritjih precejšnje, vendar se je izkazalo, da se je spremenila relativna pomembnost stvari, ki zanimajo investitorje.

Kot neustrezno se je izkazalo tudi delo bonitetnih agencij. Velik vpliv pri odločitvah investitorjev imajo namreč ocene bonitetnih agencij. Bonitetna ocena oziroma rating je mnenje bonitetne agencije o tveganju ocenjevana družbe. Temelji na oceni finančnega stanja institucije in oceni verjetnosti, da bo institucija tudi v prihodnje lahko tekoče izpolnjevala svoje obveznosti. Bonitetna ocena tako neposredno vpliva na ugled družbe in na zaupanje investitorjev, kar ključno določa njene stroške zadolževanja. Ocena je pomembna predvsem pri nastopanju na mednarodnih denarnih in kapitalskih trgih. Družba z boljšo bonitetno oceno ima tako ugodnejše pogoje pri pridobivanju sredstev. Obstoji sicer več bonitetnih agencij, toda pravo težo imajo predvsem ocene agencij Moody's, Standard & Poor's Rating Service in Thomson BankWatch. Bonitetne ocene ali ratingi razdelijo ocenjevana družbe v investicijski

in v špekulativni razred. Investicijska ocena (investment grade), ki se deli na še bolj podrobne ocene, pomeni priznanje finančni instituciji in signal investitorjem, da je institucija zaupanja vredna. Špekulativna ocena (speculative grade) pa pomeni, da je finančna stabilnost institucije vprašljiva in da se naj je tveganju nenaklonjeni investitorji izogibajo (Saunders, 2000, str. 216).

### **2.2.2 Enron – predstavitev podjetja**

Ob koncu leta 2000 je bila korporacija Enron ena izmed največjih energetske družbe na svetu. Prihodki družbe so v poslovnem letu 2000 presegli 100 milijard dolarjev. Družba je bila glede na velikost in uspešnost uvrščena na sedmo mesto lestvice »Fortune 500«. Dejavnost družbe Enron s sedežem v Houstonu (zvezna država Texas) je bila predvsem dobava blaga in storitev, povezanih z naravnim plinom, elektriko in komunikacijami (Moffet, 2004, str. 2). Enronovih 20.600 zaposlenih je opravljalo storitve na štirih glavnih področjih (Partnoy, 2003, str. 298):

- transport in distribucija – meddržavni prenos naravnega plina; gospodarjenje s plinovodi in dobava električne energije (na primer: gospodarjenje s plinovodom skupne dolžine preko 37.000 kilometrov na ozemlju ZDA),
- prodaja na debelo – prodaja blaga in storitev; zavarovanje pred tveganjem in druge finančne storitve; razvoj, nakup in gospodarjenje z elektrarnami, plinovodi in drugimi sredstvi, povezanimi z energenti (na primer: lastništvo družbe Portland General Electric, velikega električnega ponudnika, ki je deloval na področju Pacifika in lastništvo velikega dela družbe Dabhol Power Company, ki je zgradila in gospodarila z elektrarnami v Indiji),
- prodaja na drobno – prodaja plina, elektrike in povezanih produktov končnim potrošnikom, predvsem v prodajnem in industrijskem segmentu,
- telekomunikacijske storitve – izgradnja in gospodarjenje s širokopasovnim internetnim omrežjem na ozemlju ZDA (dolžina preko 29.000 kilometrov); prodaja pasovne širine; dobava drugih internetnih storitev.

Družba Enron je nastala, ko je družba InterNorth pripojila družbo Houston Natural Gas v letu 1985. Začetki Enrona niso bili lahki. Podjetje je bilo močno zadolženo, saj se je družba InterNorth ob pripojitvi Houston Natural Gas močno zadolžila. Dodatno težavo je predstavljala deregulacija trga zemeljskega plina v sredini osemdesetih let. Velike stranke, običajno lokalna podjetja za distribucijo plina, so plin lahko kupovale od kateregakoli dobavitelja, kar je zaradi neučinkovitosti in presežnih kapacitet pomenilo slabše poslovne rezultate za večino velikih nacionalnih distributerjev plina.

Vodilni v Enronu so v deregulaciji trga zemeljskega plina videli veliko poslovno priložnost za vzpostavitev velikega omrežja, ki bi dobavljalo plin na rastoče trge v jugozahodnem delu ZDA (Texas in Florida).

Ob koncu osemdesetih let prejšnjega stoletja so padle cene surove nafte. Banke so zaustavljale odobravanje posojil številnim družbam, katerih dejavnost je bila pridobivanje surove nafte in zemeljskega plina. Številne družbe zato niso bile več sposobne financirati lastnih raziskovalnih in razvojnih programov. Tradicionalna posojila na podlagi zalog nafte in zemeljskega plina so številne finančne institucije prisilile v izterjavo terjatev v dragih stečajnih postopkih. Za sodelovanje v takšnem načinu kreditiranja so banke potrebovale poglobljeno znanje tradicionalnega ocenjevanja tveganosti posojil.

V tem času je Enron najel Jeffreyja Skillinga, ki je imel bogate izkušnje na področju bančništva. Razvil je poseben tip posojilne pogodbe, imenovane "Volumetric Production payment" (v nadaljevanju VPP). Na podlagi sklenjene pogodbe je Enron poslovnemu partnerju zagotovil denarna sredstva (posojilo – terjatev). Poslovni partner pa je svojo pogodbeno obveznost izpolnil z dobavami zemeljskega plina v dogovorjenem roku (pet ali več let). V primeru neizpolnjevanja pogodbenih določil (odplačevanja) je Enron postal lastnik celotne zaloge zemeljskega plina.

VPP pa je od Enronovih zaposlenih zahtevala znanja na področju ocenjevanja tveganja, povezanega z obsegom obstoječih zalog zemeljskega plina v lasti družb ter ocenjevanja stroškov pridobivanja zemeljskega plina. Zemeljski plin, dobavljen v prihodnosti, naj bi se prodajal končnim uporabnikom na blagovnih borzah in drugih trgih. Kot posledica je bila ustanovljena banka zemeljskega plina, v kateri je Enron deloval kot posrednik med dobavitelji in porabniki plina.

V tem obdobju so cene zemeljskega plina močno nihale. Kupci in dobavitelji so želeli neko stopnjo gotovosti cen, s pomočjo katere bi lahko oblikovali dolgoročne plane razvoja, raziskav in proizvodnje. Enron je kupcem in dobaviteljem, poleg obstoječega posredovanja pri nakupih in dobavah plina, ponudil tudi instrumente zaščite pred tveganjem spremembe cen na trgu v obliki dolgoročnih terminskih prodajnih pogodb.

Z obstoječo mrežo plinovodov je Enron svojim strankam zagotavljal tudi storitve prenosa zemeljskega plina. Strankam je ponudil celotni portfelj storitev od nakupa do dobave v okviru enega samega podjetja – Enron Gas Services.

V začetku devetdesetih let je prišlo do dveh sprememb, ki sta zagotovili Enronov uspeh v naslednjih letih: leta 1990 je newyorška trgovska borza (New York Mercantile Exchange) vzpostavila nov trg za standardizirane terminske pogodbe za plin, kar je pomenilo širitev in poglobitev trga, kjer je Enron že predstavljal velikega igralca in je kot tak določal nakupne in prodajne cene. Terminske pogodbe so pogodbe, ki določajo, da mora ena stranka v poslu drugi stranki prodati določeno dobrino (zemeljski plin) po ceni, določeni ob podpisu pogodbe na določen dan. Derivativne pogodbe so natančneje predstavljene v prilogi 3.

Enron je skokovito rasel z razvijanjem in financiranjem infrastrukturnih projektov kot so plinovodi in elektrarne v Južni Ameriki, Aziji in Evropi. Posledično je cena delnice stalno

rasla in Enronovim delničarjem prinašala znatne dobičke. Pregled sprememb tržne cene delnice je prikazan v prilogi 1.

Ob koncu devetdesetih let je bil Enron v procesu transformacije. Spremenil naj bi se iz proizvajalca in transporterja zemeljskega plina v finančnega posrednika. Obvladoval je trg, na katerem je povezoval proizvajalce, prevoznike in uporabnike. Svoje poslovanje je razširil na številna področja trgovanja; med drugim tudi celulozo in papir, kovine ter širokopasovne omrežne storitve. Enron je zaradi svoje velikosti zaznal malo ovir vstopa na številne trge. Samo izrazito specializirani produkti se niso ujemali s tržnim modelom, ki se je razvil med leti uspešnega poslovanja. Poleg poslovanja na številnih segmentih trga, je Enron prodajal tudi instrumente varovanja pred tveganjem. Prosta prodaja derivativnih pogodb je pokrivala strankino izpostavljenost cenovnim tveganjem, zaradi česar je postajalo sodelovanje z Enronom še bolj privlačno.

Posredniške posle Enrona lahko predstavimo na naslednjem hipotetičnem primeru. Družba se odloči za vstop na trg celuloze in papirja. Za vstop kot prodajalec si mora družba zagotoviti vire dobav blaga. To lahko stori tako, da sklene dobavne pogodbe ali pa z neposrednim lastništvom sredstev, v našem primeru lesa za predelavo. Ko družba enkrat postane prodajalec, začne povezovati še druge prodajalce istega produkta (v tem primeru les za predelavo) s kupci lesa. Tako združeni kupci lesa na trgu zavzamejo velik tržni delež. Vertikalno povezane družbe, ki kupujejo lesne produkte, opazijo Enronov prodajni trg lesa in zaznajo zadostni obseg ponudbe, ki bi lahko zadovoljil njihove potrebe. Zaradi navedenega začnejo kupovati na njegovem trgu. Jasno postane, da Enronov trg ponuja les po nižjih cenah, kot ga ponujajo Enronovi dobavitelji in kot si ga lahko kupci pridobijo sami v svojih gozdovih. Te družbe (Enronovi kupci in dobavitelji) posledično prodajo svoje gozdove, poberejo dobiček in se zanašajo na Enronove dobave lesa v prihodnosti (Bratton, 2002, str. 13).

Enron je v svojem letnem poročilu zapisal: "Zagotavljamo produkte visoke vrednosti, ki jih drugi prodajalci na debelo ne morejo. Vzamemo lahko fizične komponente in jih preoblikujemo tako, da ustrezajo posameznemu končnemu porabniku. Pogoje, ceno in dobavo razumemo kot spremenljivke, ki jih preoblikujemo v samostojno sprejemljivo rešitev." (Enron annual report 2000, str. 2).

Dodatna lastnost Enronove ponudbe je bilo razpršeno tveganje dobave. Mreža dobaviteljev določenega proizvoda je zmanjševala obstoječe tveganje dobave proizvodov, ki se ji posamezni dobavitelj ni mogel izogniti. Skilling je v nekem intervjuju razložil, da je osnovna prednost virtualno povezane organizacije (kakršno je vzpostavil Enron) v tem, da potrebuje manj kapitala za zagotavljanje enake stopnje zanesljivosti kot ostale organizacijske oblike. Dobava je nesistematično tveganje (na primer v primeru okvare plinovoda). V primeru, da je mreža dobaviteljev velika, lahko plin dobaviš iz drugega konca ZDA. V primeru, da si dobavitelj sam, bo potrebno plin kupiti pri drugih dobaviteljih, oziroma bo prišlo do plačila odškodnine zaradi nedostavljenega plina. V primeru okvare plinovoda pri prodaji plina iz

Houstona v Kansas City, lahko Enron enako količino plina dobavi iz New Yorka, ali iz Kanade. Posamezni dobavitelj bi verjetno zaradi stroškov lahko prekinil poslovanje. Z razpršeno infrastrukturo je mogoče takšno nesistematično tveganje zmanjšati, oziroma v celoti odpraviti. Tak način poslovanja je pogojen z velikostjo podjetja (OnLine Extra: Q&A with Enron's Skilling, 2001).

Dodatna ovira na trgu je bila cena dobav. Enronovi kupci so iskali zaščito pred cenovnim tveganjem, predvsem pred povečanjem cen navzgor v obdobjih velikega povpraševanja. Rešitev so predstavljale terminske pogodbe, s katerimi so se porabniki zaščitili pred tveganjem spremembe cen v prihodnosti. Hkrati pa se je Enron z enakimi pogodbami (nakupnimi opcijami) zavaroval pri svojih dobaviteljih in tako postal udeleženec trga, ki je lahko dolgoročno uravnaval povpraševanje in višino cen na trgu.

V letnem poročilu za leto 2000 je zapisano: "Na spremenljivih trgih se spreminja vse razen nas. Ko stranke poslujejo z Enronom, dobijo našo zavezo, da bomo zanesljivo dobavili naročeno blago po vnaprej znani ceni, ne glede na stanje trga. Takšna zaveza je mogoča zaradi Enronovega tržnega položaja in plačilne sposobnosti. Ponujamo številne predvidljive cenovne možnosti. Dostopnost do trga in informacij omogoča Enronu zagotavljanje logističnih rešitev, ki delujejo na spremenljivih trgih " (Enron annual report 2000, str. 6).

Iz navedenega izhaja še dodatno spoznanje: Enron zagotavlja dovolj inteligence in večvrednih informacij za zagotavljanje proizvodov in storitev, s katerimi uveljavlja spremembe v prevladujočem razumevanju industrijske organizacije. Obstoječi način zmanjševanja tveganj je bila vertikalna integracija. Če se je hotela družba, ki prodaja bencin, zavarovati pred tveganji spremembe cen in si zagotoviti stalno dobavo, bi morala takšna družba kupiti rafinerijo. V sedanjih časih pa obstaja družba Enron, ki takšno tveganje zmanjšuje, oziroma ga v celoti odpravlja (Enron annual report 2000, str. 7).

Preden je Enron postal finančni posrednik, je bil posrednik za razne surovine in polizdelke, stranke je pridobival tako, da je zagotavljal nižje cene, kot so znašali stroški lastne proizvodnje vertikalno integriranih podjetij. Skilling je imel vizijo sveta, v katerem bi se tradicionalno podjetje razpustilo ter razpadlo na manjše dele, katere bi skupaj povezovali posredniki kot je bil Enron. To naj bi podjetjem prinašalo številne prednosti (Schwartz, Watkins, 2003, str. 77):

- večjo učinkovitost: tradicionalne korporacije so postale prevelike, komunikacija in transport med njihovimi deli predraga; Enron naj bi te stroške zmanjševal tako, da bi s pomočjo svojega poznavanja trga zagotavljal, da kupec dobi polproizvod od najcenejšega ponudnika na trgu;
- zmanjšanje tveganja: ker imajo kupci polizdelkov vedno možnost izbirati med več prodajalci in obratno, je nesistematično tveganje, ki pri tradicionalnih korporacijah izhaja iz vezanosti na dobavo iz oddelka znotraj podjetja, skorajda nično:

- zmanjšanje stroškov agentov: dezintegracija v manjše transparentne enote, ki so pod neposrednim vplivom trga, pomeni prekinitev številnih odnosov principal-agent, ki se pojavljajo v korporaciji;
- odprava nekaterih tržnih nepopolnosti: bistven element učinkovitega delovanja trga je popolna obveščenost udeležencev; Enron bi s svojim poznavanjem trga interniziral stroške, ki nastajajo pri iskanju zelenega kupca oziroma ponudnika.

Dodatni zaplet je v Skillingovi viziji predstavljal njegov odnos do sredstev. Sredstva so bila slaba stvar. Navedeno je izhajalo iz teorije maksimiranja vrednosti delnic. Skilling je svojo uspešnost rad predstavljal s kazalniki, kot so stopnja dobičkonosnosti kapitala (ROE), ki so se uporabljali v finančnih institucijah, zavarovalnih družbah in pokojninskih skladih. Pravil je, da je težko zaslužiti zadosten dobiček v tradicionalnih družbah. V današnjem svetu je potrebno v proizvod vnesti številne intelektualne sestavine, sicer je nemogoče doseči zahtevano stopnjo dobičkonosnosti. S takšnim razmišljanjem je Enron upravičil številne naložbe, ki so zahtevale ogromno sredstev in imele nizko stopnjo dobičkonosnosti.

### **2.2.3 Računovodske usmeritve in nepravilnosti v računovodskih izkazih**

#### **2.2.3.1 Pregled poslovnih poročil družbe Enron**

Iz Enronovih poslovnih poročil za leta 1998, 1999 in 2000 izhaja nekaj zanimivih primerjav. Prihodki družbe so se v navedenem obdobju povzpeli iz 31 milijard dolarjev v letu 1998 do 100 milijard dolarjev v letu 2000. V tem času so prihodki od Enronovih "klasičnih dejavnosti" (kot so na primer plinovodi, elektrarne in vodna podjetja) ostajali nespremenjeni. Prihodki so se večali z širitvijo področja poslovanja na trge nove ekonomije, medtem ko je čisti dobiček v primerjavi s prihodki rasel mnogo počasneje (glej preglednica 1). Dobiček je v letu 1998 zrasel za 183 milijonov dolarjev v primerjavi s predhodnim letom, medtem ko je rast dobička v letu 2000 napram letu 1999 znašala 309 milijonov dolarjev. Ob pogledu na poslovni izid investitor zazna ugodno rast dobička, vendar bi bilo potrebno pozornost usmeriti na delež čistega dobička v prihodkih družbe. V letu 1998 je le-ta znašal 2,2%, v letu 2000 pa le še 1,3% prihodkov. Ta primerjava kaže na padajoče dobičke v panogah nove ekonomije.

Pozornost investorjev je bila v začetku zamegljena zaradi pomanjkanja električne energije ob koncu prejšnjega stoletja v Kaliforniji. Povečano povpraševanje in okrnjena ponudba na trgu elektrike sta povzročila rast cen, kar je Enronu omogočalo velike dobičke na področju prodaje električne energije. Medtem so dobički ostalih dejavnosti družbe začeli upadati. Družba je kot celota zaradi uspešnosti na področju prodaje električne energije še vedno izkazovala rast čistega dobička. Ko se je cena elektrike v Kaliforniji umirila (ko je padla na običajno raven), so postali Enronovi nizki dobički očitnejši.

### Preglednica 1: Cena Enronove delnice, prihodki in dobiček v letih 1996 do 2000

|                                      | 1996   | 1997   | 1998   | 1999   | 2000    |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Najvišja cena delnice v letu (v USD) | 23     | 23     | 29     | 44     | 90      |
| Najnižja cena delnice v letu (v USD) | 17     | 18     | 19     | 28     | 41      |
| Cena delnice 31.12. (v USD)          | 22     | 21     | 29     | 44     | 83      |
| Prihodki (v mio USD)                 | 13.289 | 20.273 | 31.260 | 40.112 | 100.789 |
| Čisti dobiček (v mio USD)            | 493    | 515    | 698    | 957    | 1.266   |
| Čisti dobiček / prihodki             | 0,037  | 0,025  | 0,022  | 0,024  | 0,013   |

Vir: Enron annual report 2000

Enronovo vodstvo je kmalu ugotovilo, da trgi, na katerih posluje družba, dozorevajo prehitro, kar je predstavljalo problem rasti obsega poslovanja. Izbrali so strategijo, s katero so izstopili iz procesa ustvarjanja trga in se preusmerili v drugo blago, kot so celuloza in papir, železo ter ponudba širokopasovnih omrežnih storitev. V letu 1999 so uspešno vzpostavili sistem trgovanja, imenovan EnronOnLine, ki je omogočal on-line trgovanje z raznovrstnim blagom. Toda te aktivnosti niso uspele nadomestiti vedno manjših dobičkov v Enronovem večjem segmentu trgovanja z energijo. Čeprav je bilo vodstvo Enrona izredno uspešno pri ustvarjanju novih trgov, so se s težavo spopadali s problemi, znanimi iz stare ekonomije, kot je na primer kontrola stroškov. Prekomerno zapravljanje je postalo vsakodnevna navada življenja v družbi.

Širokopasovno omrežje je predstavljalo dodaten problem. Enron je investiral 1,2 milijardi dolarjev za izgradnjo in gospodarjenje z optičnim omrežjem. V letu 2001 je bilo na tem projektu zaposlenih 1.700 ljudi, ki so za svoje poslovanje porabili 700 milijonov dolarjev letno, pri tem pa niso ustvarili dobička. Te izgube so se pojavile kot posledica previsokih zmogljivosti ter finančnega poloma, ki je prizadel vse ponudnike širokopasovnih omrežnih storitev. V času, ko je cena Enronove delnice dosegla 90 dolarjev z multiplikatorjem dobička 60, naj bi po navedbah nekaterih borznih analitikov eno tretjino cene določal pričakovan dobiček na področju trženja širokopasovnih mrežnih storitev (Bratton, 2002, str. 24).

Tudi številne druge naložbe niso prinašale pričakovanih rezultatov. Med takšnimi naložbami lahko omenimo 3 milijarde vredno naložbo v elektrarno v Indiji, 1,3 milijarde dolarjev vredno naložbo v delnice glavnega distributerja za Sao Paolo (Brazilija) in 2,4 milijarde za nakup družbe Wessex Water Works v Britaniji. Takšne in drugačne napake so v očeh investorjev slabšale zunanjo podobo družbe (Bratton, 2002, str. 24).

Enronovo vodstvo, ki je bilo od nekdaj usmerjeno v dobiček, je moralo skrbno paziti na portfelj investicij. Portfelj je zajemal velike holdinge na področju tehnologije in energije. Številne naložbe so bil slabo likvidne, zavarovanj pred tveganji praktično ni bilo, oziroma so bila slaba. Enron je takšne naložbe izkazoval kot kratkoročne finančne naložbe namesto kot dolgoročne. Na ta način je lahko Enron (v skladu z računovodskimi pravili) povečanje tržne vrednosti naložbe izkazoval kot prihodke v izkazu poslovnega izida namesto kot povečanje kapitala. V tem primeru je imel Enron korist od razcveta borznega trga ter zlorabe računovodskih standardov in ne zaradi same uspešnosti naložb. V primeru upadanja cen delnic bi moral Enron ob upadu cen v bilanci stanja izkazati finančne odhodke.

### 2.2.3.2 Izkazovanje naložb v računovodskih izkazih družbe

Enron je ob svojem stečaju posloval z več kot 3.000 povezanimi osebami. Računovodsko so bile obravnavane kot podjetja v skupini, pridružena podjetja in družbe, ustanovljene s posebnim namenom (Bratton, 2002, str. 28).

Računovodski standardi zahtevajo sestavitev konsolidiranih računovodskih izkazov v primeru, ko družba razpolaga z večino kapitala druge družbe (v skladu z veljavnimi ameriškimi računovodskimi standardi 50% kapitala). Seštejejo se računovodski izkazi dveh ali več družb. V bilanci stanja se izločijo medsebojne terjatve in obveznosti, v izkazu poslovnega izida pa se izločijo prihodki in odhodki, ki sta jih družbi ustvarili v medsebojnih poslih. Konsolidirani računovodski izkazi torej predstavljajo združene računovodske izkaze vseh podjetij v skupini.

Enron je imel veliko takšnih podjetij v skupini, ki pa se niso ujemale z vizijo podjetja z malo sredstvi. Zmanjšati je moral obseg obveznosti, ki so se kazale v bilanci stanja z namenom ohranjanja ugodnih kreditnih ocen s strani bonitetnih agencij. Od teh je bilo namreč odvisno življenje družbe, ki se je ukvarjala s prodajo in derivativnimi pogodbami. Ko je Enron želel izboljšati dobičkonosnost na vložena sredstva, je posloval z družbami, v katerih je imel v lasti manj kot 50% kapitala. Za družbe, kjer je imel Enron 50% oziroma manj kapitala, je bila v uporabi kapitalska metoda izkazovanja naložb. Ob uporabi te metode se ne sestavljajo konsolidirani računovodski izkazi. Obveznosti takšne družbe torej ne povečujejo obveznosti skupine podjetij. Poslovni izid družbe, obravnavane po kapitalski metodi, v odstotku lastništva povečuje oziroma zmanjšuje poslovni izid skupine podjetij.

Pri svojem poslovanju je Enron uporabljal tudi nekonsolidirane povezane pravne osebe, ki omogočajo poslovanje, pri katerem transakcije tečejo skozi ločene računovodske izkaze. Takšne družbe so v Združenih državah dobile posebno ime: "Special Purpose Entity - SPE", oziroma družba, ustanovljena s posebnim namenom. Posebnost takšne družbe je, da se pod določenimi pogoji ne konsolidira. Pogoje določa "pravilo treh odstotkov", ki ga je izdala Komisija za vrednostne papirje (SEC). To pravilo določa, da morajo biti trije odstotki celotnega<sup>2</sup> kapitala SPE v lasti neodvisnega investitorja<sup>3</sup>. Teoretično ima lahko SPE med obveznostmi do virov sredstev 3 odstotke osnovnega (neodvisnega) kapitala in 97 odstotkov dolga. Isti investitor mora imeti pravico razpolaganja s sredstvi v SPE, kar pomeni, da mora zunanji lastnik imeti v lasti večino lastniškega kapitala. Kapital zunanjega lastnika mora biti izpostavljen tveganju. Družba ustanoviteljica, ki je v SPE vložila sredstva, ne sme zagotavljati dobičkonosnost naložbe. Družba ustanoviteljica lahko v SPE prenese katerakoli sredstva, v zameno pa dobi plačilo. SPE lahko zbere sredstva za plačilo na različne načine, tudi na odprtem trgu (pridobivanje posojil, zadolževanje z izdajo obveznic in drugo). Na odprtem

---

<sup>2</sup> Celotni kapital družbe v skladu s finančnimi standardi predstavlja vsoto lastniškega in dolžniškega kapitala

<sup>3</sup> Neodvisni investitor je investitor, ki ni povezan z družbo, ki je SPE prodala sredstva (Enron)

trgu lahko pridobi ustanovitveni kapital. SPE lahko na tak način vrne svoj dolg družbi, ki ji je prodala sredstva. Običajno je SPE visoko zadolžena pravna oseba.

Enronov cilj je bila čim višja dobičkonosnost sredstev, ki direktno vpliva na višino cene delnic. Ta kazalnik je možno povečevati z zniževanjem vrednosti sredstev v bilanci stanja. Enron je torej SPE-jem prodajal sredstva po cenah, višjih od tržnih, in s tem generiral previsoke dobičke, hkrati pa je nižal obseg sredstev v bilanci stanja, kar je ugodno vplivalo na kazalnik dobičkonosnosti sredstev. SPE je svoje obveznosti iz naslova nakupa sredstev poravnava z najetimi posojili. Obveznost iz naslova teh posojil na podlagi pravila treh odstotkov ni bila vključena v računovodske izkaze družbe Enron, kar je ugodno vplivalo na kazalnike dobičkonosnosti vloženega kapitala in plačilne sposobnosti. Posledica sklenjenih poslov je bila previsoka cena delnic družbe Enron.

Enron je v začetku devetdesetih let skupaj s pokojninskim skladom države Kalifornija (Calpers) ustanovil združeno podjetje za prodajo energije. Ustanovljeno podjetje so imenovali JEDI, kar je bilo okrajšava za Joint Energy Development Investments. V letu 1997 je Skilling želel izpeljati neodvisni investicijski projekt, v katerem bi sodelovala Enron in Calpers. Sklad Calpers je bil pripravljen sodelovati pod pogojem, da Enron odkupi Calpersov delež v družbi JEDI. Direktni nakup 50-odstotnega deleža v družbi JEDI bi pomenil vključevanje družbe JEDI v konsolidirane računovodske izkaze. Obveznost družbe JEDI v višini 1,6 milijarde dolarjev bi se torej pokazala v konsolidiranih računovodskih izkazih družbe. V izogib navedenemu je Enron ustanovil SPE Chewco in preko nje odkupil Calpers. Chewco si je za nakup deleža izposodil denar, Enron pa je pri izposoji sodeloval kot garant. Takšna organizacija je v letih 1999 do 2001 omogočila Enronu pripoznavanje prihodkov iz transakcij med družbama JEDI in SPE Calpers v višini 405 milijonov dolarjev (Bratton, 2002, str. 31).

Vse je bilo v najlepšem redu, razen "malenkosti" v skladnosti z določili organiziranja SPE. Treh odstotkov lastniškega kapitala v SPE ni zagotovila oseba, ki ne bi bila povezana z Enronom, temveč je sredstva preko povezanih oseb zagotavljal Enron sam. Chewco torej nikoli ni izpolnjeval pogojev za kvalifikacijo kot SPE. Skilling je želel poslej s skladom Calpers zaključiti tako hitro, da so morali Enronovi managerji vložiti kapital v Chewco s skritim posojilom, ki jim ga je dal Enron. Dolgo iskanje investitorja se je izkazalo za neuspešno. Bančno posojilo je vzelo nekaj SPE-jev, ki jih je vodil Michael Kopper, sredstva pa so bila vložena kot 11 milijonov dolarjev vredna investicija v SPE Chewco. Posel je bil razkrit ob koncu leta 2001, ko je Enron spremenil računovodsko obravnavanje SPE Chewco in JEDI. Spremenjeni računovodski izkazi skupine Enron so vključevali povečanje zadolženosti Enrona za 628 milijonov dolarjev in zmanjšanje prihodkov za 405 milijonov dolarjev (Bratton, 2002, str. 32).

### 2.2.3.3 Pripoznavanje prihodkov na podlagi računovodske usmeritve "market-to-market"

Enron je v letu 1991 s strani ameriške Komisije za vrednostne papirje (Security and Exchange Commission – SEC) pridobil dovoljenje za uporabo metode knjiženja, imenovane "market-to-market". Računovodska usmeritev je bila v uporabi v vseh finančnih institucijah, v energetskega sektorju pa do takrat ni bila dovoljena (Moffet, 2004, str. 3).

Računovodska usmeritev "market-to-market" je dovoljevala Enronu pripoznavanje dobička v sklenjenem poslu v poslovnem letu, v katerem je bila sklenjena pogodba, čeprav se dejanske prodaje (torej nabave in prodaje, dobiček in denarni tok) dogodijo v kasnejših obdobjih – pogodbe so bile sklenjene za dobo 5 do 20 let.

Enron je torej lahko sklenil posel, v katerem je kupil plin, ki bo dobavljen v obdobju naslednjih desetih let po ceni 2 dolarja za milijon toplotnih enot na leto (skupna vrednost pogodbe 20 milijonov USD), prodal isto količino za 3 dolarje (skupna vrednost pogodbe 30 milijonov USD), dobiček v višini 10 milijonov dolarjev USD pa pripoznal v letu sklenitve pogodbe namesto v naslednjih desetih letih (Moffet, 2004, str. 3).

Razlika med klasičnim knjiženjem sklenjenega posla in knjiženjem po metodi "market-to-market" je poenostavljeno prikazana v preglednici 2.

Preglednica 2: Primerjava pripoznavanja prihodkov in odhodkov po različnih metodah (v USD)

| Običajni pristop (1) |                   |                   |                   | Market-to-market (2) |                   |                   |                   | Razlika (3 = 1 – 2) |            |          |            |
|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|------------|----------|------------|
|                      | Prihodki          | Odhodki           | Dobiček           |                      | Prihodki          | Odhodki           | Dobiček           |                     | Prihodki   | Odhodki  | Dobiček    |
| Leto 1               | 3.000.000         | 2.000.000         | 1.000.000         | Leto 1               | 12.000.000        | 2.000.000         | 10.000.000        | Leto 1              | 9.000.000  | 0        | 9.000.000  |
| Leto 2               | 3.000.000         | 2.000.000         | 1.000.000         | Leto 2               | 2.000.000         | 2.000.000         | 0                 | Leto 2              | -1.000.000 | 0        | -1.000.000 |
| Leto 3               | 3.000.000         | 2.000.000         | 1.000.000         | Leto 3               | 2.000.000         | 2.000.000         | 0                 | Leto 3              | -1.000.000 | 0        | -1.000.000 |
| Leto 4               | 3.000.000         | 2.000.000         | 1.000.000         | Leto 4               | 2.000.000         | 2.000.000         | 0                 | Leto 4              | -1.000.000 | 0        | -1.000.000 |
| Leto 5               | 3.000.000         | 2.000.000         | 1.000.000         | Leto 5               | 2.000.000         | 2.000.000         | 0                 | Leto 5              | -1.000.000 | 0        | -1.000.000 |
| Leto 6               | 3.000.000         | 2.000.000         | 1.000.000         | Leto 6               | 2.000.000         | 2.000.000         | 0                 | Leto 6              | -1.000.000 | 0        | -1.000.000 |
| Leto 7               | 3.000.000         | 2.000.000         | 1.000.000         | Leto 7               | 2.000.000         | 2.000.000         | 0                 | Leto 7              | -1.000.000 | 0        | -1.000.000 |
| Leto 8               | 3.000.000         | 2.000.000         | 1.000.000         | Leto 8               | 2.000.000         | 2.000.000         | 0                 | Leto 8              | -1.000.000 | 0        | -1.000.000 |
| Leto 9               | 3.000.000         | 2.000.000         | 1.000.000         | Leto 9               | 2.000.000         | 2.000.000         | 0                 | Leto 9              | -1.000.000 | 0        | -1.000.000 |
| Leto 10              | 3.000.000         | 2.000.000         | 1.000.000         | Leto 10              | 2.000.000         | 2.000.000         | 0                 | Leto 10             | -1.000.000 | 0        | -1.000.000 |
| <b>Skupaj</b>        | <b>30.000.000</b> | <b>20.000.000</b> | <b>10.000.000</b> | <b>Skupaj</b>        | <b>30.000.000</b> | <b>20.000.000</b> | <b>10.000.000</b> | <b>Skupaj</b>       | <b>0</b>   | <b>0</b> | <b>0</b>   |

Vir: (Moffet, 2004, str. 3)

Iz preglednice 2 je razvidno, da so v primeru običajnega izkazovanja sklenjenega posla dobički iz naslova sklenjene prodajne pogodbe za prodajo plina v obdobju desetih let enakomerno razporejeni na posamezna bilančna obdobja. V posameznem letu družba pripozna prihodke v višini ene desetine vrednosti sklenjene prodajne pogodbe (3 milijone USD) in stroške, povezane z dobavo prodane količine plina (2 milijona USD). Na podlagi opisane metode pripoznavanja prihodkov v vsakem bilančnem obdobju izkaže 1 milijon USD

dobička. Računovodska metoda upošteva verjetnost, da bo v prihodnosti prišlo do odpovedi pogodbe s strani ene izmed pogodbenih strank in da zaradi tega dobički ne bodo realizirani.

Ob uporabi metode knjiženja "market-to-market" družba v letu sklenitve pogodbe pripozna celotni dobiček iz naslova sklenjenih pogodb (12 milijonov USD prihodkov in 2 milijona odhodkov za dobave prodanega plina v prvem letu, kar pomeni 10 milijonov dobička). Navedena metoda izkazovanja prihodkov, odhodkov in posledično dobička ne upošteva verjetnosti, da nekatere dobave plina v prihodnosti ne bodo realizirane.

V kolikor so managerji družbe nagrajeni na podlagi dobička, bodo le-ti v primeru metode "market-to-market" v letu sklenitve posla dobili znatno višjo nagrado, kot v primeru običajne metode. Predpostavimo, da ima manager v pogodbi o zaposlitvi določeno nagrado v višini 0,2% dobička družbe. V primeru običajne metode izkazovanja sklenjenih pogodb, prejme manager v prvem letu nagrado v višini 2 tisoč dolarjev, medtem ko ob uporabi metode »market-to-market« prejme nagrado v višini 20 tisoč dolarjev. Rast prihodkov na podlagi metode "market-to-market" je v prvih letih po pričetku uporabe ečja kot pri družbah, ki uporabljajo običajni pristop. Navedeno se odraža na kazalnikih gospodarnosti in dobičkonosnosti, ki so podlaga za ocene bonitetnih agencij. Ocene teh pa so podlaga za zaupanje investitorjev in posledično višino cene delnice. V preglednici 3 je prikazana razlika med izračunanimi kazalniki na podlagi uporabe obeh računovodskih metod.

Preglednica 3: Primerjava koeficienta gospodarnosti poslovanja in stopnje dobičkovnosti poslovnih prihodkov ob uporabi različnih računovodskih metod

|         | Koeficient gospodarnosti poslovanja <sup>4</sup> |                  |         | Stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov <sup>5</sup> |                  |         |
|---------|--------------------------------------------------|------------------|---------|--------------------------------------------------------|------------------|---------|
|         | Običajni pristop                                 | Market-to-market | Razlika | Običajni pristop                                       | Market-to-market | Razlika |
| Leto 1  | 1,50                                             | 6,00             | -4,50   | 0,33                                                   | 0,83             | -0,50   |
| Leto 2  | 1,50                                             | 1,00             | 0,50    | 0,33                                                   | 0,00             | 0,33    |
| Leto 3  | 1,50                                             | 1,00             | 0,50    | 0,33                                                   | 0,00             | 0,33    |
| Leto 4  | 1,50                                             | 1,00             | 0,50    | 0,33                                                   | 0,00             | 0,33    |
| Leto 5  | 1,50                                             | 1,00             | 0,50    | 0,33                                                   | 0,00             | 0,33    |
| Leto 6  | 1,50                                             | 1,00             | 0,50    | 0,33                                                   | 0,00             | 0,33    |
| Leto 7  | 1,50                                             | 1,00             | 0,50    | 0,33                                                   | 0,00             | 0,33    |
| Leto 8  | 1,50                                             | 1,00             | 0,50    | 0,33                                                   | 0,00             | 0,33    |
| Leto 9  | 1,50                                             | 1,00             | 0,50    | 0,33                                                   | 0,00             | 0,33    |
| Leto 10 | 1,50                                             | 1,00             | 0,50    | 0,33                                                   | 0,00             | 0,33    |

Vir: Izračun na podlagi podatkov iz preglednice 2

V preglednici 5 so prikazani prihodki korporacije Enron po področnih odsekih v obdobju 1992 do 2000. Iz preglednice je jasno razvidno, da so prihodki Enrona v devetdesetih letih rasli predvsem v odseku prodaje energentov na debelo. In prav za ta odsek je bila v večini

<sup>4</sup> Koeficient čiste gospodarnosti kapitala izračunamo kot količnik med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki. Za izračun koeficienta so bili uporabljeni podatki o prihodkih in odhodkih iz preglednice 2.

<sup>5</sup> Stopnja dobičkovnosti poslovnih prihodkov izračunamo kot količnik med dobičkom iz poslovanja in poslovnimi prihodki. Za izračun koeficienta so bili uporabljeni podatki o prihodkih in odhodkih iz preglednice 2.

primerov uporabljena računovodska metoda "market-to-market". Ostali področni odseki niso pomembno vplivali na prihodke družbe v analiziranem obdobju.

Preglednica 4: Primerjava koeficienta čiste dobičkonosnosti osnovnega kapitala in koeficienta čiste razširjene dobičkonosnosti sredstev ob uporabi različnih računovodskih metod

|         | Koeficient čiste dobičkonosnosti osnovnega kapitala <sup>6</sup> |                  |         | Koeficient čiste razširjene dobičkonosnosti sredstev <sup>7</sup> |                  |         |
|---------|------------------------------------------------------------------|------------------|---------|-------------------------------------------------------------------|------------------|---------|
|         | Običajni pristop                                                 | Market-to-market | Razlika | Običajni pristop                                                  | Market-to-market | Razlika |
| Leto 1  | 0,07                                                             | 0,67             | -0,60   | 0,02                                                              | 0,22             | -0,20   |
| Leto 2  | 0,07                                                             | 0,00             | 0,07    | 0,02                                                              | 0,00             | 0,02    |
| Leto 3  | 0,07                                                             | 0,00             | 0,07    | 0,02                                                              | 0,00             | 0,02    |
| Leto 4  | 0,07                                                             | 0,00             | 0,07    | 0,02                                                              | 0,00             | 0,02    |
| Leto 5  | 0,07                                                             | 0,00             | 0,07    | 0,02                                                              | 0,00             | 0,02    |
| Leto 6  | 0,07                                                             | 0,00             | 0,07    | 0,02                                                              | 0,00             | 0,02    |
| Leto 7  | 0,07                                                             | 0,00             | 0,07    | 0,02                                                              | 0,00             | 0,02    |
| Leto 8  | 0,07                                                             | 0,00             | 0,07    | 0,02                                                              | 0,00             | 0,02    |
| Leto 9  | 0,07                                                             | 0,00             | 0,07    | 0,02                                                              | 0,00             | 0,02    |
| Leto 10 | 0,07                                                             | 0,00             | 0,07    | 0,02                                                              | 0,00             | 0,02    |

Vir: Izračun na podlagi podatkov iz preglednice 2

Preglednica 5: Prihodki družbe Enron po področnih odsekih v obdobju 1992 do 2000 (v milijonih USD)

| Področni odsek                    | 1992         | 1993         | 1994         | 1995         | 1996          | 1997          | 1998          | 1999          | 2000           |
|-----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Transport in distribucije         | 1.419        | 1.386        | 938          | 805          | 748           | 1.402         | 1.833         | 2.013         | 2.955          |
| Prodaja energentov na debelo      | 4.737        | 6.201        | 7.558        | 7.903        | 11.894        | 17.334        | 27.220        | 35.501        | 94.906         |
| Prodaja energentov na drobno      | -            | -            | -            | -            | -             | 683           | 1.072         | 1.518         | 4.615          |
| Širokopasovne internetne storitve | -            | -            | -            | -            | -             | -             | -             | -             | 408            |
| Raziskave in proizvodnja          | 260          | 399          | 489          | 481          | 647           | 789           | 750           | 429           | -              |
| Drugo                             | -            | -            | -            | -            | -             | 55            | 385           | 651           | -2.095         |
| <b>Skupaj</b>                     | <b>6.416</b> | <b>7.986</b> | <b>8.985</b> | <b>9.189</b> | <b>13.289</b> | <b>20.263</b> | <b>31.260</b> | <b>40.112</b> | <b>100.789</b> |

Vir: Moffet, 2004, str. 17

Nekateri opazovalci so že leta 1993 opozarjali, da so prihodki pripoznani prezgodaj, saj obstoji visoko tveganje (ne)izpolnitve pogodb. Enronove stranke so bile v številnih primerih podjetja, ki niso bila zanesljiva. Enronov odziv na kritiko je bil neposreden; objavljeno je bilo odprto pismo, v katerem je Lay opozoril, da je Enronov revizor (družba Arthur Andersen) odobril knjiženje po tržni vrednosti. Na Enronovo stran so se postavile nekatere finančne institucije, vključno z analitiki Wall Streeta (Swartz, Watkins, 2003, str. 48).

<sup>6</sup> Koeficient čiste dobičkonosnosti osnovnega kapitala izračunamo kot količnik med čistim dobičkom v poslovnem letu in povprečnim osnovnim kapitalom. Za izračun koeficienta so bili uporabljeni podatki o prihodkih in odhodkih iz preglednice 2 in povprečni osnovni kapital v višini 15 milijonov USD.

<sup>7</sup> Koeficient čiste razširjene dobičkonosnosti sredstev izračunamo kot količnik med vsoto čistega dobička in danih obresti v poslovnem letu in povprečnimi sredstvi. Za izračun koeficienta so bili uporabljeni podatki o prihodkih in odhodkih iz preglednice 2 in povprečna sredstva v višini 45 milijonov USD. Vsota danih obresti ni upoštevana pri primerjalnem izračunu.

#### 2.2.3.4 Posli lastniških zamenjav

Posel zamenjave je oblika zavarovanja pred tečajnim, obrestnim in kreditnim tveganjem, je tip derivativne pogodbe. Pri lastniških zamenjavah gre za pogodbo med dvema strankama, v kateri se ena stran zaveže plačevati zneske, ki temeljijo na borznem tečaju oziroma indeksu, medtem ko druga stran plačuje zneske sprememb vrednosti tečaja kapitala, izbrane skupine delnic oziroma posamezne delnice. Za tečaje se lahko uporabljajo tudi domači ali tuji borzni indeksi (tuji borzni indeksi: S&P500, DOW, FTSE, NIKKEI, NASDAQ; slovenski borzni indeksi: SBI, PIX, BIO). V kolikor se pri zamenjavi uporablja tuj borzni indeks, se lahko zamenjava oblikuje tako, da odpravi izpostavljenost valutnim tveganjem. Stranka v poslu lahko dobi izpostavljenost tečajnemu tveganju, ne da bi delnice dejansko kupili in posledično plačali stroške nakupa. Pogodba o zamenjavi je lahko sestavljena tako, da stranka izniči oziroma zmanjša tveganje upada cen na trgu delnic. Za zamenjave obstaja trg, torej je mogoče zamenjavo prodati ali kupiti. Cene zamenjav se oblikujejo na podlagi odstotka vrednosti posla, oziroma na podlagi borznih indeksov (Derivatives: An introduction to Risk Management, 2005).

Enron je SPE-je, povezane z družbama LJM1 in LJM2, uporabljal kot stranke v poslih lastniške zamenjave. Zamenjave so pred tveganjem varovale Enronovo izpostavljenost negativnim tveganjem pri obsežnem paketu delnic, ki jih je imel v svojem portfelju naložb. Enron je s temi prijemi varoval svoj izkaz poslovnega izida. Delnice so bile namreč izkazane kot tržni vrednostni papirji, kar je ob določenih računovodskih standardov pomenilo naslednje: vsaka sprememba tržne cene delnic navzdol je za Enron pomenila odhodek poslovnega leta in posledično manjši dobiček. Za lastnike večjih deležev kapitala je sklepanje pogodb o zamenjavi običajna stvar. Z njimi namreč učvrstijo svojo pozicijo v lastnih družbah. Navadno so takšne pogodbe sklenjene s finančnimi institucijami (bankami) za kratko ali srednje dolgo obdobje.

Za lažje razumevanje vsebine lastniških zamenjav podajam opis enostavne pogodbe, ki jo družba sklene z banko: v primeru, ko delnica družbe, ki je predmet zamenjave, v obdobju zamenjave pridobi na ceni, mora družba plačati banki znesek povečanja tržne vrednosti. Ker pa se tudi cena delnic, ki jih ima v lasti družba, poveča, na takšen način dosežemo nevtralni vpliv na dobiček družbe. V primeru upada cene delnice banka plača zmanjšano vrednost delnic družbi. Banka zavaruje tveganje upada cene delnice z nepokritimi prodajami istovrstnih delnic oziroma z nakupom prodajne opcije.

SPE-ji, povezani z LJM1 in LJM2, so v poslu zamenjav odigrali vlogo finančne institucije, tveganja upada cene delnic pa niso zavarovali z ustreznimi instrumenti zavarovanja. Takšne pogodbe bi bile izjemno drage. Namesto zavarovanja takšnih tveganj se je uporabljal Enronov kapital, ki je kril vse izgube SPE-jev v takšnih zamenjavah.

Enronov portfelj tržnih naložb je v obdobju zamenjav izgubljal vrednost. Zamenjave so bile podpisane v času, ko je cena delnic dosegla vrh. Enron je trdil, da je bilo takšnih poslov za 500 milijonov dolarjev, kar je predstavljalo kar eno tretjino dobička leta 2000. Po navedbah preiskovalne komisije je vrednost portfelja v zadnjih petih letih pred stečajem Enrona upadla za 1,1 milijarde dolarjev zaradi splošnega upada cen delnic na trgu. Enron pa je enak znesek v svojem izkazu poslovnega izida izkazal kot prihodek. Prihodki zadnjih petih let Enronovega poslovanja so bili zaradi takšnih pogodb torej previsoki za 1,1 milijarde dolarjev (Bratton, 2002, str. 39).

Pojavile so se tudi prve težave. Enron je pogosto financiral SPE-je z lastniškim kapitalom. V primeru, ko so cene delnic izgubile na ceni, so SPE-ji postali plačilno nesposobni. Sledila pa so številna prestrukturiranja plačil, ki so jih izvajali Enronovi managerji.

Cena delnice, ki je bila varovana z zamenjavo, je na dolgi rok upadala, SPE pa svoje izpostavljenosti tveganju ni zavaroval pri banki. Na podlagi sklenjenih pogodb je moral Enron kriti izgubo z izdajo novega kapitala. Če povzamemo transakcijo v enem stavku: Enron je izdajal sam sebi delnice z namenom kritja izgube v lastnem izkazu poslovnega izida in s tem povečal dobiček za 0,5 do 1,1 milijarde dolarjev (Bratton, 2002, str. 39).

Takšno početje je nesprejemljivo v skladu z računovodskimi standardi. Družba izda delnice z namenom zbiranja kapitala. Kapital se uporablja za opravljanje posla, ki ustvarja prihodke. Prihodke zmanjšujejo odhodki. Ob koncu obdobja pa družba ugotovi poslovni izid. Ni pa mogoče preskočiti vmesnega koraka med kapitalom in dobičkom, kot je to počel Enron, ko je izdajo kapitala knjižil v prihodke. Vrednost družbe namreč izhaja iz sposobnosti družbe, da iz kapitala v nekem časovnem obdobju ustvarja dobiček, tržna kapitalizacija nekega podjetja odraža sposobnost ustvarjanja dobička. Enron je s takšnim poslovanjem sprevrženo zaobšel običajen sistem tržne kapitalizacije – z izdajo lastnega kapitala je povečeval tržno vrednost svojih delnic. Enronov finančni direktor je posle zamenjave razkril v tretjem četrtletju leta 2001, ko je popravil računovodske izkaze in znižal dobiček za 600 milijonov dolarjev (Bratton, 2002, str. 40).

Istočasno z objavo popravljenih računovodskih izkazov preteklih let je Enron napovedal izgubo za tretje četrtletje 2001 v višini 618 milijonov dolarjev (v tretjem četrtletju leta 2000 je realiziral 300 milijonov dobička). Popravljeni računovodski izkazi za leto 2000 so vsebovali zmanjšanje prihodkov v povezavi s transakcijami družb LJM (519,9 milijona dolarjev), kar je precejšen znesek ob dejstvu, da je Enron dobiček leta 2000 zmanjšal za 847 milijona dolarjev.

Navedene številke v poslovnem svetu niso bile tako velike, da bi povzročile stečaj družbe. Vsebina popravkov je izdajala, da je Enron v preteklih letih zlorabljal SPE-je za povečevanje prihodkov družbe. Kadarkoli redno poslovanje ni dajalo želenih rezultatov, je Enron uporabil svoje delnice za pokrivanje izgube. V primeru rasti cene delnic investitorji tega ne bi zaznali, v primeru upada cen pa je prišlo do težav. Enron je izgubil vso kredibilnost, nihče ni verjel družbi, ki izgubo prikriva s sklepanjem pogodb s samo seboj.

V preglednici 6 je prikazana tržna cena delnic Enrona v povezavi z razkrivanjem napačnih navedb v računovodskih izkazih in drugimi cenovno občutljivimi informacijami na trgu.

Preglednica 6: Enron – dogodki in cena delnice v letu 2001

| Datum      | Cena delnice v |  | Dogodek                                                                                                                                                        |
|------------|----------------|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | USD            |  |                                                                                                                                                                |
| 01.01.2001 | 83,12          |  |                                                                                                                                                                |
| 12.02.2001 | 79,80          |  | Skilling imenovan za izvršnega direktorja                                                                                                                      |
| 26.03.2001 |                |  | Transakcije z LJM1 in LJM2 so razkrite                                                                                                                         |
| 17.04.2001 | 60,00          |  | Napovedan je dobiček za prvo četrletje v višini 536 milijonov dolarjev                                                                                         |
| 14.08.2001 | 43,00          |  | Skilling poda odstopno izjavo                                                                                                                                  |
| 16.10.2001 | 33,84          |  | Napovedana je izguba za tretje četrletje v višini 618 milijonov dolarjev                                                                                       |
| 17.10.2001 | 32,20          |  | Na Wall Streetu se pojavijo govorice o zmanjšanju Enronovega kapitala za 1,2 milijardi dolarjev zaradi nepravilnega izkazovanja terjatev za nevplačani kapital |
| 17.10.2001 | 32,20          |  | Zamrznjen je Enronov pokojninski sklad                                                                                                                         |
| 17.10.2001 | 32,20          |  | Wall Street Journal poroča o 30 milijonih nagrade, ki jo je prejel Fastow                                                                                      |
| 18.10.2001 | 29,00          |  | Wall Street Journal poroča o zmanjšanju Enronovega kapitala za 1,2 milijardi dolarjev zaradi nepravilno izkazanih terjatev za neplačani kapital                |
| 22.10.2001 |                |  | Komisija za vrednostne papirje (SEC) v Enronu začne preiskovati računovodsko poročanje                                                                         |
| 24.10.2001 | 16,41          |  | Fastow dobi odpoved                                                                                                                                            |
| 25.10.2001 | 16,35          |  | Začnejo se pogovori o združitvi družb Enron in Dynergy                                                                                                         |
| 08.11.2001 | 8,41           |  | Enron obvesti javnost o zmanjšanju prihodkov, ki jih je ustvaril v transakcijah z LJM in Chewco                                                                |
| 09.11.2001 | 8,63           |  | Združitev z družbo Dynergy je dogovorjena                                                                                                                      |
| 19.11.2001 | 9,06           |  | V četrtnem poročilu so razkrite skrite garancije, oslabljena plačilna sposobnost                                                                               |
| 28.11.2001 | 0,61           |  | Bonitetna agencija S&P označi delnice Enrona kot visoko tvegane                                                                                                |
| 28.11.2001 | 0,61           |  | Družba Dynergy se odpove združitvi z Enronom                                                                                                                   |
| 02.12.2001 | 0,40           |  | Prijava stečaja                                                                                                                                                |

Vir: Bratton, 2002, str. 41

### 2.2.3.5 Odziv investorjev (bank) na dogodke

Na podlagi Skillingove strategije je Enron v zadnjih letih poslovanja prenesel večino stalnih sredstev, vrednih milijarde dolarjev, na pridružena podjetja oziroma na SPE-je. Videli smo, da je lahko Enron z mrežo SPE-jev likvidiral svoja finančna sredstva, čeprav je za to moral manjši del kapitala prodati zunanjemu investitorju. Ker je imel Enron veliko nekonsolidiranih podjetij, je potreboval vedno večje vložke s strani zunanjih investorjev.

Zakaj bi denar iz finančnih centrov začel pritekati v Enron, ko se je ta znebil vseh neuporabnih sredstev? Finančni vzvod je ponujal dobro razlago. Enron je želel z likvidacijo premoženja realizirati čimveč denarnih sredstev, zato so v številnih primerih Enron in njegova podjetja dolžniški kapital iskali pri zunanjih investitorjih. S pomočjo tako dobljenega denarja so od Enrona odkupovali sredstva, ki jih je ta prenašal na pridružena podjetja. V primeru, da bi pridružena podjetja ta denar Enronu posodila, ti posli ne bi ogrozili stabilnosti Enrona.

Zunanji posojilodajalci niso bili pripravljeni posojati denarja le na podlagi sredstev, ki jih je Enron prenašal na druga povezana podjetja. Zahtevali so, da Enron vsaj posredno odgovarja za vračilo dolžniškega kapitala (posojil). Kot primer lahko navedemo naslednji primer družbe Marlin Water Trust, povezane osebe, preko katere je druga povezana oseba, Atlantic Water

Trust, investirala v družbo z imenom Azurix Corp., ki je imela v lasti črpališče vode v Veliki Britaniji. Marilnova sredstva so bila financirana s 125 milijonov dolarjev lastniškega kapitala in 915 milijonov dolarjev posojil. Posojilne pogodbe so vsebovale tudi naslednja določila: v primeru padca cene Enronove delnice pod 59,78 dolarja ali znižanja ocene bonitetne agencije je moral Enron v 90 dneh registrirati kapital in prodati delnice družbe Marlin Water Trust v znesku, ki bi pokril ves neodplačan dolg družbe Marlin banki. V primeru, da Enron ne bi uspel prodati zadostnega števila delnic, bi moral razliko do višine dolga poravnati sam (Bratton, 2002, str. 44).

Iz preglednice 6 je razvidno, da je cena Enronove delnice padla pod 59,78 dolarjev v začetku maja 2001, konec novembra istega leta pa so bonitetne agencije ocenile delnice kot visoko tvegane. Posledično je morala družba Marlin Water Trust banki poravnati celoten znesek odprtega posojila (915 milijonov dolarjev). Ker družba v 90-ih dneh ni uspela prodati zadostnega števila delnic, je moral na podlagi določil pogodbe Enron kriti preostanek dolga (Bratton, 2002, str. 43).

Podobna določila so vsebovale številne posojilne pogodbe, ki so jih Enronova povezana podjetja in SPE-ji sklepali z bankami. Enronova hiša iz kart se je začela podirati. Ko je Enron prenašal svoja osnovna sredstva na povezana podjetja in SPE-je, je v zameno prejel gotovino. Nekaj denarja je prišlo v povezana podjetja s strani zunanjih udeležencev. Da bi povezana podjetja privabila privatni kapital, so morala biti zadolžena. Znatno denarno nadomestilo za osnovna sredstva je torej zahtevalo številne zunanje posojilodajalce. Za izvedbo poslov z manjšim številom zunanjih investitorjev je moral Enron staviti na ceno svoje visoko kotirajoče delnice. V kolikor bi cena delnice rasla, bi obveznost poravnave dolgov zapadla v plačilo v daljni prihodnosti. V primeru stagniranja cene delnic bi Enron še vedno odplačeval svoj dolg na dan njegove zapadlosti. Ob znatnem padanju cene delnice bi stopilo v veljavo pogodbeno določilo, da je potrebno dolg odplačati. Enron bi lahko svoj dolg odplačal z izdajo novih delnic. Samo v enem izmed scenarijev pa bi nastal problem. V primeru prostega pada cene delnice, bi bil Enron nezmožen izdati nove delnice za pridobitev sredstev, s katerimi bi odplačal zapadli dolg. V zadnjem letu pred stečajem se je zgodil prav zadnji scenarij.

V Enronovih poslih zadolževanja je prihajalo do takšne oblike financiranja, ki si je zagovorniki odkupov podjetij z zadolžitvijo niso nikoli upali predstavljati. V osemdesetih letih prejšnjega stoletja so posojilodajalci analizirali dobičkonosnost sredstev podjetja in nato odobrili posojilo ob izdatni zastavi osnovnih sredstev podjetja in drugih zavarovanj. V obdobju nove ekonomije pa si je Enron izposojal denar na virtualni osnovi. Prevzel je pogojne obveznosti, zavarovane v prvi vrsti z lastno tržno vrednostjo in jih uporabil za namen likvidacije lastnega premoženja.

Pogodbena določila, katerih posledica je bila takojšnja zapadlost dolgov pridruženih podjetij, so bila razkrita v Enronovem letnem poročilu za leto 2000: "Družba Enron je pogodbena stranka v finančnih pogodbah, ki vsebujejo jamstva za takojšnje poplačilo dolga v primeru upada cene delnic družbe Enron pod določeno raven (cene se gibljejo od 28 do 55 dolarjev na

delnico) ali v primeru znižanja bonitetne ocene v špekulativni razred. Posledice takšnega dogodka bi lahko povzročile izdajo novih delnic družbe Enron. Nespremenjena bonitetna ocena je nujna za uspeh v prodaji na veliko in je hkrati pomembna za sposobnost ohranjanja plačilne sposobnosti. Enronova uprava zagotavlja, da bo tudi v prihodnosti ohranila bonitetno oceno na ustrezni ravni." (Enron annual report 2000, str. 27).

Navedeni odstavek je iz razkritja izpustil vsaj dva pomembna podatka: finančne pogodbe so predstavljale posojilne pogodbe, na podlagi katerih so posojila prejele nekonsolidirane SPE; jamstva so znašala 4 milijarde dolarjev, kar je bilo veliko v primerjavi s konsolidiranimi dolgovi Enrona, ki so na dan 31.12.2000 znašali 10,27 milijarde dolarjev (Enron annual report 2000, str. 42). Razkritje 4 milijard dolarjev dodatnega dolga je bilo dovolj za zlom družbe.

#### **2.2.4 Zaposlenci v družbi Enron**

Za razumevanje Enronovega pogleda na svet lahko opišemo način, kako so izvršni direktorji ravnali z zaposlenimi. Dvomi v odločitve vodilnih zaposlenih niso bili dovoljeni. Prav tako niso bile dovoljene pritožbe na račun pravičnosti. Zaposleni so delali pod stalnim pritiskom, sprejemati so morali številna tveganja in dosegati visoke rezultate v kratkem času. V letu 2000 je Skilling javno pohvalil zaposlenega, ki je začel Enronovo on-line trgovanje, kljub temu, da so mu to predhodno izrecno prepovedali. Nauk zgodbe je bil naslednji: lahko kršiš pravila, lahko lažeš in kradeš, če bo dejanje prineslo denar (Bratton, 2002, str. 17).

Enronovi zaposlenci so se nenehno borili za ohranitev delovnega mesta. Oblikovali so sistem ocenjevanja, v katerem je vsak zaposleni ocenjeval delo desetih sodelavcev. Sistem so poimenovali "Rank or yank", kar bi lahko prevedli kot "uvrsti se ali odidi". Sistem je omogočal vnašanje ocen v "on-line" bazo. Ob koncu leta je Skilling na podlagi vnesenih podatkov sestavil lestvico ocen zaposlenih. Tisti, ki so se znašli na napačnem koncu lestvice, so bili odpuščeni. Zmagovalci so prejeli nagrade, vredne več milijonov dolarjev in so lahko Skillinga spremljali na smučanje na ledenikih, safarije v Afriki in podobno (Bratton, 2002, str. 17).

Na seznam razlogov za neustrezno ravnanje Enronovih managerjev je potrebno dodati tudi način nagrajevanja. Kot večina sodobnih managerjev so prejeli obsežne nagrade v obliki opcij na delnice. Imetnik opcije nima interesa unovčenja opcije v primeru upadanja cene delnice. Istočasno pa lastništvo opcije daje imetniku iniciativo za rast cene delnice. Večja ko je rast, večji je njegov dobiček ob unovčenju opcije. Zaradi navedenega se tako nagrajena skupina managerjev odloča za bolj tvegane strategije in prirejanje računovodskih izkazov. Takšne stimulacije managerjev naj bi delovale na dolgi rok. Za razumevanje zavzemanja za kratkoročno izkazovanje prihodkov je nujno potrebno pogledati tudi bonuse, ki so jih prejeli Enronovi vodilni managerji. Te nagrade so rasle skladno z nadpovprečno rastjo cene delnic na trgu in z doseganjem (preseganjem) ciljnih vrednosti kazalcev, kot so plačilna sposobnost,

dobičkonosnost kapitala, dobiček na delnico in še bi lahko naštevali. Zneski, izplačani v letu 2001, na podlagi kriterijev leta 2000, so razvidni iz preglednice 7.

Preglednica 7: Zasluzki nekaterih Enronovih managerjev v letu 2001

| <b>Ime</b>       | <b>Bonus v milijonih dolarjev</b> |
|------------------|-----------------------------------|
| Kenneth Lay      | 9,60                              |
| Skilling Jeffrey | 7,52                              |
| MacMahon Jeffrey | 3,30                              |
| Fastow Andy      | 3,04                              |
| Michael Kopper   | <u>2,30</u>                       |
| <b>Skupaj</b>    | <b>25,76</b>                      |

Vir: Bratton, 2002, str. 49

Za razumevanje obsega nagrajevanja managerjev z opcijami je v preglednici 8 prikaz prodaj Enronovih delnic v obdobju od 19. oktobra 1998 do 21. novembra 2001.

Preglednica 8: Prodaje Enronovih delnic v obdobju 19. oktober 1998 do 21. november 2001

| <b>Ime</b>         | <b>Delovno Mesto</b>                         | <b>Število prodanih delnic</b> | <b>Prodajna vrednost delnic v dolarjih</b> |
|--------------------|----------------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------------|
| Lou Pai            | Generalni direktor, Enron Energy Services    | 3.912.205                      | 270.276.065                                |
| Kenneth Lay        | Predsednik, Enron                            | 4.002.259                      | 184.494.426                                |
| Robert Blefer      | Član upravnega odbora                        | 2.065.137                      | 111.941.200                                |
| Rebecca Mark       | Generalni direktor, Azurix                   | 1.895.631                      | 82.536.737                                 |
| Ken Rice           | Generalni direktor, Enron Broadband Services | 1.234.009                      | 76.825.145                                 |
| Ken Harrison       | Član upravnega odbora                        | 1.011.436                      | 75.416.636                                 |
| Jeffrey Skilling   | Generalni direktor, Enron                    | 1.307.678                      | 70.687.199                                 |
| Mark Frevert       | Generalni direktor, Enron Europe             | 986.898                        | 54.831.220                                 |
| Stan Horton        | Generalni direktor, Enron Transportation     | 830.444                        | 47.371.361                                 |
| Joe Sutton         | Podpredsednik Enron                          | 688.996                        | 42.231.283                                 |
| Joe Hirko          | Generalni direktor, Enron Communications     | 473.837                        | 35.168.721                                 |
| J. Clifford Baxter | Podpredsednik Enron                          | 619.898                        | 34.734.854                                 |
| Andy Fastow        | Finančni direktor                            | <u>687.445</u>                 | <u>33.675.004</u>                          |
| <b>Skupaj</b>      |                                              | <b>19.715.873</b>              | <b>1.120.189.851</b>                       |

Vir: Moffet, 2004, str. 20

Višina plač in obseg nagrajevanja pa sama po sebi še ne pomenita edinega razloga za polom Enrona. Plačila na podlagi doseganja rezultatov in radodarno nagrajevanje z opcijami so v ameriški poslovni javnosti postale vsakdanjost. V kolikor način nagrajevanja pojasnjuje obnašanje Enronovih managerjev, se mora vzorec njihovega ravnanja odražati na vseh področjih njihovega poslovanja. Enronovo vodstvo ni tvegalo le s tujim denarjem, ko so prestopili na stran prevar, so tvegali tudi svojo osebno svobodo. Za takšno obnašanje je najverjetneje potreben več kot le pohlep in nagrajevanje z opcijami.

Za pojasnilo ravnanja managerjev se lahko obrnemo tudi na način delovanja podjetja v zatonu (pred stečajem). V tem obdobju se manager, ki sicer ni nagnjen k tveganju, znajde v situaciji finančne stiske. Ker vidi stečaj kot najslabši možni izid, začne tvegati na vseh obstoječih področjih z namenom rešitve nastale situacije. Prikrivanje nepravilnosti je torej le rezultat položaja, v katerem se znajde. Enronovi vodilni zaposleni so se znašli v neugodnem položaju. Zavestno so začeli proizvajati prihodke in prikrivati obveznosti. Na tak način so želeli pridobiti čas, v katerem bi lahko popravili nepravilnosti in se izognili polomu.

## ***2.3 Drugi primeri nepravilnosti računovodskega poročanja, prevar in neustreznega ustroja notranjih kontrol***

Nepravilnosti računovodskega poročanja, neustreznost ustroja notranjih kontrol in prevare niso omejene le na Združene države Amerike. Nepravilnosti je mogoče zaznati tudi v številnih evropskih družbah. Med večje škandale zadnjih let štejejo tudi odkrite nepravilnosti v družbah Parmalat (stečaj v letu 2003) ter Volkswagen (podkupovanje v letu 2005).

Takšne in podobne afere so se v preteklosti dogajale tudi v Sloveniji. Med odmevnejše domače primere lahko štejemo poslovni sistem Dadas, Elan in Slovensko investicijsko banko. Med novejša razkrita nepravilnosti sodijo nepravilnosti, ugotovljene v družbah Merkur – Bofex in Steklarna Rogaška.

Kot posebnost domačih nepravilnosti računovodskega poročanja lahko omenimo, da se le redke končajo s sodnim epilogom, oziroma le-ta širši javnosti pogosto ni znan. Nepravilnosti se najpogosteje ugotavljajo v obliki skrbnih pregledov poslovanja podjetja. Ugotovitve takšnih revizij širši javnosti niso znane, pogosto so podlaga za sprožanje sodnih postopkov, ki se le v nekaterih primerih končajo z izvensodno poravnavo.

Javnost je o nekaterih dogodkih in izsledkih revizij, skrbnih pregledov in podobnih preiskav obveščena preko javnih medijev, katerih informacije pogosto temeljijo na preiščljeno lansiranih informacijah s strani strank, udeleženih v sporu (investitorji – uprava – drugi). Takšni podatki so pogosto prikrojeni potrebam strank v sporu. Zaradi navedenega so v nadaljevanju podana le javnosti znana dejstva problemov družb Merkur – Bofex in Steklarna Rogaška.

### **2.3.1 Primer Bofex d.o.o. – Skupina Merkur**

Družbo Bofex je leta 1991 ustanovila družina Schollmayer, kasneje pa je k njenemu razvoju pripomogla vključitev sklada tveganega kapitala Horizonte. Leta 1999 je kranjski Merkur ocenil, da bi lahko preko Bofexove blagovne znamke Big Bang, ki se je tedaj že uspešno usidrala na slovenskem trgu, dosegel bistveno večji tržni delež prodaje akustike in bele tehnike kot zgolj z lastno blagovno znamko Merkur. Zato je od sklada in deloma Schollmayerja odkupil 75 odstotni delež družbe. Pričakovane učinke na slovenskem trgu je Merkur z nakupom deleža v naslednjih letih tudi dosegel. Tržni delež Skupine Merkur je ob koncu leta 2003 znašal 50 odstotkov prihodkov panoge (v letu 1999 je tržni delež Merkurja znašal 10 odstotkov). Bofex je v petih letih povečal prodajo s treh na dvajset milijard tolarjev. Leta 2002 je družba prejela celo naziv Zlata gazela. V novembru 2003 je Skupina Merkur od Schollmayerja odkupila še preostali 25 odstotni delež Bofexa (Križnik, 2003). Poslovno leto

2002 je družba Bofex zaključila z 289.510 tisoč dolarjev dobička, v letu 2003 je izguba znašala 387.858 tisoč dolarjev (Revidirani računovodski izkazi družbe Bofex za leto 2003).

V letu 2002 je Schollmayer ustanovil podjetje Big Bang Handels Austria, v katerem je bil Merkur posredno (preko Bofexa) 25% lastnik. V poslovanje avstrijske družbe se Merkur sicer ni pretirano vtikal, vendar je kmalu ugotovil, da poslovanje v Avstriji ni tako uspešno. Dva dni preden je zapustil delovno mesto direktorja v Bofexu, je Schollmayer podpisal garancijo, s katero je Bofex prevzel vse obveznosti družbe Big Bang Handels Austria do najemodajalca v Avstriji (Križnik, 2004).

V sredini leta 2004 je uprava Merkurja javnosti sporočila, da je imelo njihovo hčerinsko podjetje Bofex v letu 2003 za 1,1 milijarde dolarjev izgube in ne le 388 milijonov dolarjev, kot je bilo prvotno zapisano v revidiranem konsolidiranem letnem poročilu Skupine Merkur za leto 2003. Uprava Merkurja je v sporočilu pojasnila, da se je tolikšna izguba pokazala po dopolnilni reviziji v Bofexu, ki jo je zaradi nedokončanosti postopkov zahtevala revizijska družba Deloitte & Touche. Podatke o slabem poslovanju je uprava označila za neprijetne, še zlasti zato, ker so v javnost že prišli podatki o konsolidiranem poslovanju skupine Merkur. Takšni podatki pa so investitorjem prikazovali napačno sliko o poslovanju skupine. V takratnem sporočilu javnosti so navedli, da je dodatna revizija odkrila dodatnih 739 milijonov dolarjev izgube. Vzroke za slabe rezultate je pripisala predhodni upravi – Schollmayerju. V letu 2003 naj bi bile poslovne poteze takratnega vodstva v Bofexu premalo premišljene in preveč optimistične.

Največji del dodatne izgube je predstavljalo prevrednotenje zalog (400 milijonov dolarjev) in odpis dolgoročno razmejenih stroškov poslovanja (nekaj več kot 339 milijonov dolarjev), ki bi jih podjetje moralo izkazati kot odhodek leta 2003. Uprava družbe se je odločila, da ne bo popravljala računovodskih izkazov družbe za leto 2003, temveč bo dodatno izgubo v višini 739 vključila v poslovni izid prvega četrtletja leta 2004 (Križnik, 2004).

Ker se je Merkur v letu 2004 odločil za izstop iz avstrijskega trga (zaprtje trgovin Big Bang Handels Austria), je najemodajalec poslovnih prostorov unovčil garancijo. Negativni učinki izgub v Avstriji in Bofexu na bilanco Merkurja in Skupine Merkur so znašali 4,8 milijarde dolarjev in jih predstavljajo med drugim 853 milijonov dolarjev oslabitev zalog, 544 milijonov dolarjev odpisov terjatev, 150 milijonov dolarjev drugih prevrednotovalnih poslovnih odhodkov v zvezi z osnovnimi in neopredmetenimi dolgoročnimi sredstvi, oblikovanje rezervacij za dana poročila za najeta posojila Big Bang Handels Austria v višini 1.486 milijonov dolarjev ter izrednih odhodkov iz naslova odškodnine zaradi predčasne prekinitve najemne pogodbe za poslovne prostore v višini 287 milijonov dolarjev (Letno poročilo družbe Merkur d.d. in konsolidirano letno poročilo Skupine Merkur za leto 2004, str. 90 in 91).

Ob razkrivanju informacij o nepravilnostih v računovodskih izkazih so vlagatelji in delničarji ostali brez besed. Slovenski finančni trg se je ponovno pokazal za neučinkovitega. Tečaj delnice družbe Merkur je v tem obdobju padel za dva odstotka. Delničarji družbe so podatke

in vso zgodbo prenašali dokaj potrpežljivo. Na učinkovitih finančnih trgih bi cena delnice ob takšnem razkritju zanihala za več deset odstotkov. Že sum o prevarah na učinkovitih finančnih trgih povzroči množičen beg kapitala. V Sloveniji je večina delničarjev pasivnih, zato razkrivanje takšnih podatkov ne vpliva na ceno delnice (Tomažin, 2004).

V letu 2005 je družba Bofex ovadila svojega nekdanjega lastnika in direktorja, ker ga sumi kaznivega dejanja sklepanja škodljivih pogodb. Schollmayerjeva agencija BeBe pa je vložila tožbo proti predsedniku uprave družbe Merkur zaradi goljufije v tožbenem znesku okoli milijarde tolarjev. V nadaljevanju se je pokazalo, da družba BeBe upnikom dolguje 300 milijonov tolarjev (od tega 225 milijonov Davčni upravi Republike Slovenije, 35 milijonov družbi Merkur, 24 milijonov Pošti Slovenije). Za družbo BeBe je bil zaradi nesolventnosti<sup>8</sup> sprožen stečajni postopek (Hanc, 2005).

Iz poročila predsednika uprave družbe Merkur d.d. v Letnem poročilu za leto 2004 izhaja, da so na poslovanje Skupine Merkur negativno vplivale naknadno ugotovljene razlike v poslovanju družbe Bofex. Dodatno so rezultat družbe poslabšali tudi stroški zapiranja dejavnosti v Avstriji. Stroški umika so znašali 2,6 milijarde tolarjev, pri čemer je del stroška bremenil Bofex, del pa neposredno družbo Merkur. Negativni učinki izgub v Avstriji in Bofexu na bilanco Skupine Merkur znašajo 4,5 milijarde tolarjev. Od tega naj bi 3,3 milijarde tolarjev poplačali s prihodki od prodaje finančnih naložb, preostalo pa z rezultati rednega poslovanja (Letno poročilo družbe Merkur d.d. in konsolidirano letno poročilo Skupine Merkur za leto 2004, 2005, str. 12). Poslovni izid Skupine Merkur pred davki je v letu 2004 znašal 2,873 milijarde tolarjev. V kolikor družba Merkur v letu 2004 ne bi ustvarila dodatnih prihodkov s prodajo finančnih naložb (3,3 milijarde tolarjev), bi Skupina Merkur v letu 2004 realizirala izgubo v višini 427 milijonov tolarjev.

V maju 2004 je družba Merkur s strani bonitetne hiše Dun & Bradstreet prejela obvestilo, da je Merkur, kot prvi med slovenskimi trgovci, dobil mesto v najvišjem bonitetnem razredu (Letno poročilo družbe Merkur d.d. in konsolidirano letno poročilo Skupine Merkur za leto 2004, 2005, str. 17).

V skladu z določili sprejetega opcijskega načrta je Nadzorni svet družbe Merkur v letu 2004 za člane uprave družbe kot nagrado za uspešno delo v letu 2003 podelil 2.255 opcijskih upravičenj za nakup delnic družbe Merkur d.d. po ceni 24.000 tolarjev za delnico (povprečna cena delnic na borzi v letu 2003) z možnostjo odkupa v času od 01.06.2006 do 31.12.2008. Pod enakimi pogoji in iz istega razloga je bilo podeljenih tudi 1.620 opcijskih upravičenj članom nadzornega sveta ter 11.180 upravičenj zaposlenim na podlagi individualnih pogodb. V Letnem poročilu Skupine Merkur je opravljena ocena neto nagrade iz naslova opcij: ocenjena neto nagrada upravi naj bi znašala 9,5 milijona tolarjev, ocena nagrade nadzornemu svetu znaša 6,8 milijona tolarjev (Letno poročilo družbe Merkur d.d. in konsolidirano letno poročilo Skupine Merkur za leto 2004, 2005, str. 95). Za svoje delo je v letu 2004 uprava

---

<sup>8</sup> Nesolventnost je plačilna nesposobnost v daljšem časovnem obdobju.

prejela 215,4 milijona tolarjev bruto prejemkov (6 oseb). Devet članov nadzornega sveta družbe je v letu 2004 prejelo 24,9 milijona tolarjev bruto prejemkov (Letno poročilo družbe Merkur d.d. in konsolidirano letno poročilo Skupine Merkur za leto 2004, 2005, str. 95).

V letu 2004 se je v Merkurju zaposlila tudi dolgoletna direktorica revizijske družbe Deloitte & Touche. Ob razkritju nepravilnosti, povezanih z revizijami računovodskih izkazov v preteklih obdobjih, je v družbi Merkur prekinila delovno razmerje. Za svoje delo je v letu 2004 prejela 14,9 milijona tolarjev (6 mesecev), izplačani so bili tudi drugi prejemki (odškodnine, odpravnine, regres, bonitete) v višini 30,5 milijona tolarjev (Letno poročilo družbe Merkur d.d. in konsolidirano letno poročilo Skupine Merkur za leto 2004, 2005, str. 95).

### **2.3.2 Primer Steklarna Rogaška d.d.**

Steklarna Rogaška je organizirana kot delniška družba, katere večinski lastnik je družba Rogaška Crystal Družba Pooblaščenka. V letu 2004 je družba zaposlovala nekaj manj kot 1000 ljudi. Zaposleni so imeli večinski delež v krovnem podjetju. V okviru sistema Rogaška Crystal deluje Steklarna Rogaška kot eno izmed odvisnih podjetij. Nekdaj sodobno podjetje je bilo eno izmed večjih v regiji, tesno povezano z okolico. V preteklosti pa je bilo nosilec razvoja v teh krajih.

Steklarna Rogaška je bila s svojim prodajnim programom usmerjena predvsem v izvoz na tuje trge; v zadnjih letih poslovanja je delež prodaje v tujino presegel 90% vseh izdelkov. Večino prodaje predstavlja prodaja za tuje naročnike (t.i. private label business). V zadnjih letih je začela pridobivati na pomenu tudi lastna blagovna znamka Rogaška Crystal, ki se je začela uveljavljati v letu 1998 in je v letu 2003 presegla 30% skupne prodaje (Gruškovnik, 2002, str. 11).

Steklarna Rogaška se je v preteklih letih uvrščala med večje slovenske izvoznike. Tekom let je podjetje postalo celo največji izvoznik v Združene države Amerike. Trenutna situacija na trgu ni rožnata, učinke recesije na globalnem trgu je začutila tudi Steklarna Rogaška d.d.. V letu 2003 je bila postavljena vizija: doseči eno vodilnih mest med evropskimi steklarnami in se postaviti ob bok najuglednejšim svetovnim blagovnim znamkam za steklene izdelke vrhunske kakovosti. Kot proizvajalec stekla je Steklarna Rogaška sodila v svetovnem merilu med pomembnejše proizvajalce kvalitetnih kristalnih in kristalinskih izdelkov, s katerimi je posegala v sam vrh srednjega razreda, z mnogimi segmenti pa je posegala tudi v najvišje razrede.

V letu 2003 so se v javnosti pojavili prvi indikatorji nepravilnosti v poslovanju Skupine Rogaška Crystal. Manjšinski delničar Steklarne Rogaška d.d., Investicijska družba Infond, je na sodišču vložil izpodbojno tožbo na sklep skupščine delničarjev. Obstajala je domneva o oškodovanju delničarjev Steklarne Rogaška. Iz letnega poročila za leta 2002 je bilo razvidno,

da je Steklarna Rogaška d.d. dala družbi pooblaščenki za 2,2 milijarde tolarjev posojil. Posojila naj bi bila dana po prenizki obrestni meri. Steklarna Rogaška je namreč za posojila, ki jih je najemala sama drugje, plačevala več, kot je zanje zaračunavala Rogaški Crystal. Ocenjena je bila izguba v višini 161 milijonov tolarjev. Iz poročila naj bi bilo razvidno, da je družba v letu 2002 začela opuščati nekatere dejavnosti in jih prenašati na druga podjetja v lasti Rogaška Crystal Holdinga (Bertoncelj, 2003).

Steklarna Rogaška je na družbo pooblaščenko Rogaška Crystal Holding v letu 2001 prenesla lastništvo blagovne znamke. Za uporabo blagovne znamke Rogaška Crystal je Steklarna Rogaška družbi pooblaščenki v letu 2001 plačala 500 milijonov tolarjev v obliki licenčnine (Bertoncelj, 2003).

V letu 2003 so se očitno začutili vplivi napačnih odločitev. Steklarna Rogaška je sredstva namesto v razvoj osnovne dejavnosti vlagala v hotele, lesno podjetje ter Steklarno Luminos. Napačna naj bi bila tudi naložba v Samobor. Iz sprva predvidenega distribucijskega centra za hrvaški trg so naredili več milijonov vredno proizvodno linijo za izdelke nižjega cenovnega razreda (Bertoncelj, 2003).

Ob koncu leta 2003 je država rogaškemu sistemu odobrila 130 milijonov tolarjev subvencij, 1,8 milijarde tolarjev poroštov in 300 milijonov tolarjev dolgoročnega posojila. Poroštva so bila porabljena za pridobitev bančnih posojil (Novkovič, 2004).

Rezultati leta 2003 so bili močno pod vplivom obremenjenosti s posojili iz preteklosti, pojavila so se dodatna kratkoročna zadolževanja, zmanjševanje naročil s strani strateških kupcev ter splošni krizni pogoji. Trend poslovanja iz leta 2003 se je prenesel tudi v leto 2004. V družbi Steklarna Rogaška d.d. so nadzorniki in uprava v letu 2004 ugotovili nekorektno vrednotenje sredstev družb. Posledica ugotovitev je 7,32 milijard tolarjev čiste izgube v letu 2004, od katerih zgolj 0,32 milijarde tolarjev predstavlja izgubo iz rednega poslovanja. Tri milijarde tolarjev izgube Steklarne je nastalo zaradi prilagoditve izkazov resničnemu stanju (oblikovanje popravkov vrednosti terjatev do kupcev, osnovnih sredstev, naložb v podjetja v skupini), štiri milijarde tolarjev je družba v preteklosti naložila v poslovno nepotrebno premoženje (Novakovič, Kos, 2005).

V letu 2004 je bila opravljena cenitev premoženja (osnovnih sredstev) Steklarne Rogaška d.d.. Na podlagi cenitvenega poročila je družba opravila oslabitev neodpisane vrednosti osnovnih sredstev v višini 1.892.043 tisoč tolarjev (glej preglednica 9). Izguba pri prodaji osnovnih sredstev in odpis osnovnih sredstev sta v letu 2004 prinesla dodatnih 11.124 tisoč tolarjev odhodkov. Odhodki, izkazani zaradi prilagoditve računovodskih izkazov resničnemu stanju, so v letu 2004 znašali 1.903.167 tisoč tolarjev.

V letu 2004 je bila zaradi zmanjšanja kapacitet za 30%, zmanjšanja fleksibilnosti proizvodnje in tehnološke rizičnosti na talilnem agregatu, odpisana investicija v talilni agregat EP 1 v višini 55.253 tisoč tolarjev. Dodatno je bila odpisana tudi vrednost rabljene opreme, ki je že

nekaj let ležala v skladišču neaktivirana in je zaradi tehnološke neustreznosti ni bilo mogoče aktivirati (13.848 tisoč tolarjev) (Steklarna Rogaška d.d.: Letno poročilo za leto 2004, str. 35).

**Preglednica 9: Prevrednotovalni poslovni odhodki osnovnih sredstev družbe Steklarna Rogaška d.d. v letu 2004 (v tisoč tolarjev)**

| <b>Vrsta</b>                                              | <b>Odhodek 2004</b> |
|-----------------------------------------------------------|---------------------|
| Prevrednotenje zemljišč                                   | -182.038            |
| Prevrednotenje zgradb                                     | -960.261            |
| Prevrednotenje opreme                                     | -680.643            |
| Odpis investicij v teku (EP 1 in oprema v skladišču lesa) | -69.101             |
| Izguba pri prodaji in odpis osnovnih sredstev             | <u>-11.124</u>      |
| <b>Skupaj</b>                                             | <b>-1.903.167</b>   |

Vir: Steklarna Rogaška d.d.: Letno poročilo za leto 2004, str. 35

Na podlagi ocene prodajnega osebja je družba oblikovala popravke vrednosti nekurantnih<sup>9</sup> zalog v višini 335.554 tisoč tolarjev. Struktura odhodkov leta 2004 po vrstah zalog je razvidna iz preglednice 10.

**Preglednica 10: Prevrednotovalni poslovni odhodki pri zalogah družbe Steklarna Rogaška d.d. v letu 2004 (v tisoč tolarjev)**

| <b>Vrsta</b>   | <b>Odhodek 2004</b> |
|----------------|---------------------|
| Polizdelki     | -32.712             |
| Gotovi izdelki | -216.154            |
| Embalaža       | <u>-86.688</u>      |
| <b>Skupaj</b>  | <b>-335.554</b>     |

Vir: Steklarna Rogaška d.d.: Letno poročilo za leto 2004, str. 36

**Preglednica 11: Prevrednotovalni poslovni odhodki pri poslovnih terjatvah družbe Steklarna Rogaška d.d. v letu 2004 (v tisoč tolarjev)**

| <b>Vrsta</b>            | <b>Odhodek 2004</b> |
|-------------------------|---------------------|
| Rogaška Crystal Holding | -310.046            |
| Kristal Samobor         | -510.369            |
| Rogaška Crystalo        | -98.956             |
| Rogaška Iberica         | -94.792             |
| Hotelirstvo             | -9.282              |
| Rogaška Dekor           | -3.529              |
| Drugi                   | <u>-48.521</u>      |
| <b>Skupaj</b>           | <b>-1.075.495</b>   |

Vir: Steklarna Rogaška d.d.: Letno poročilo za leto 2004, str. 37

V letu 2004 so bili oblikovani popravki vrednosti poslovnih terjatev v višini 1.075.495 tisoč tolarjev. Od teh je kar 1.026.974 tisoč tolarjev predstavljalo odpis terjatev do povezanih oseb, preostalih 48.521 tisoč tolarjev je predstavljalo odpis terjatev do drugih kupcev. Prevrednotovalni poslovni odhodki pri poslovnih terjatvah so predstavljeni v preglednici 11.

Finančne odhodke za odpise dolgoročnih in kratkoročnih posojil v višini 3.287.429 tisoč tolarjev predstavljajo predvsem oblikovani popravki vrednosti finančnih terjatev do povezanih podjetij. Struktura je razvidna iz preglednice 12.

<sup>9</sup> Nekurantne zaloge so tiste zaloge, ki jih je težko prodati oziroma se ne prodajajo.

Preglednica 12: Finančni odhodki za odpise dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb družbe Steklarna Rogaška d.d. v letu 2004 (v tisoč tolarjev)

| Vrsta                                          | Odhodek 2004      |
|------------------------------------------------|-------------------|
| Dolgoročno posojilo Rogaška Crystal Holding    | -2.995.928        |
| Kratkoročno posojilo Rogaška Crystal Holding   | -280.481          |
| Popravek vrednosti drugih kratkoročnih posojil | -11.020           |
| <b>Skupaj</b>                                  | <b>-3.287.429</b> |

Vir: Steklarna Rogaška d.d.: Letno poročilo za leto 2004, str. 38

V letih pred letom 2004 je družba za svoje kupce izdelala modele za oblikovanje kristala, ki jih je ob izdelavi zaračunala kupcu. Strošek izdelave teh modelov v preteklih letih ni bil izkazan kot strošek tekočega obdobja. Modeli so bili izkazani kot osnovno sredstvo, kljub temu, da so bili v lasti kupcev in bi jih morala družba voditi zunajbilančno. Posledica računovodske napake preteklih let je 265.897 tisoč tolarjev izrednih odhodkov v letu 2004.

V letu 2004 je družba že prodala nekaj poslovno nepotrebnega premoženja (osnovnih sredstev), ob čemer je izkazala 252.033 tisoč tolarjev prevrednotovalnih poslovnih prihodkov.

Uprava družbe Steklarna Rogaška je v januarju 2005 na sodišče vložila predlog za uvedbo prisilne poravnave. Obveznosti družbe Steklarna Rogaška so v januarju 2005 presegle 12,6 milijarde tolarjev. Obveznosti Skupine Rogaška Crystal (holding) so presegle 23 milijard tolarjev. Tako visoke obveznosti so po mnenju uprave med drugim posledica neustreznih poslovnih odločitev prejšnjega vodstva, pa tudi pomanjkanja kontrole (Kos, 2004).

Stroški plač, izplačanih upravi v letu 2004, so znašali 42.511 tisoč tolarjev, stroški plač, izplačanih po individualnih pogodbah, so v letu 2004 znašali 360.211 tisoč tolarjev. Prejemkov članov uprave po posameznikih družba ni razkrila v letnem poročilu za leto 2004. Prav tako v letnem poročilu ni bilo razkrito število članov uprave (Steklarne Rogaška d.d.: Letno poročilo za leto 2004, str. 35).

V januarju 2005 je v javnost prišla vest, da je predsednik uprave Steklarne Rogaška na Hrvaškem osumljen, da je z gospodarskimi zlorabami podjetje PIK Vrbovec oškodoval za 543 milijonov tolarjev v času, ko je tam opravljal delo predsednika uprave. Med drugim so mu očitali, da je z denarjem družbe PIK Vrbovec plačal obresti posojil za svoje podjetje Adria Management in da je ribogojnice v bližini Sinja, v vrednosti približno 5,5 milijona kun (176 milijonov tolarjev) prodal za manj kot 19 tisoč kun (608 tisoč tolarjev). Z nadzornim svetom podjetja je podpisal pogodbo o vodenju podjetja, za kar naj bi dobival pavšalno nadomestilo v višini 80.000 dolarjev. Dodatno je bila podpisana pogodba, na podlagi katere naj bi poleg mesečnega nadomestila prejel tudi nagrado v primeru, da podjetje posluje z dobičkom. Obstajal je sum, da so v računovodski izkazih nepravilnosti, zaradi katerih je poslovanje podjetja uspešno. Poslovodji pa je na podlagi takšnih rezultatov pripadla nagrada v višini 3,5 milijona kun (112 milijonov tolarjev). Poleg tega naj bi od konca leta 2002 do marca 2004 za svojo družbo dvignil kratkoročna posojila v eni od zagrebških bank, kot varstvo za odplačilo

posojil pa naj bi zastavil državne obveznice v lasti družbe PIK Vrbovec. Bevc je v intervjuju izjavil, da gre za gospodarski spor in nedokazane trditve (Bevc naj bi PIK Vrbovec oškodoval za več kot pol milijarde tolarjev, 2005).

Po prijavi prisilne poravnave je v javnost prišlo anonimno pismo, v katerem trenutnega direktorja Steklarne Rogaška Bojana Bevca obtožujejo, da je že nekaj dni po prevzemu vodenja sistema preklinal pogodbo o prodaji izdelkov na francoski trg, prodajo prenesel na svoje podjetje in si začel obračunavati sedem odstotno provizijo za vsak prodani izdelek. V izjavi za javnost je direktor obtožbe zanimal, navedel je le, da ima Steklarna Rogaška v Franciji neposredno terjatev do kupca v vrednosti 31 tisoč evrov. Povedal pa je tudi, da za italijanski in španski trg skrbita podjetji, ki ju je ustanovil Davorin Škrinjarič (nekdanji generalni direktor Steklarne Rogaška). Ti podjetji naj bi dolgovali Steklarni Rogaška precejšnje vsote denarja. Samo terjatve do italijanskega distributerja naj bi znašale 1,2 milijona evrov (Kos, 2005).

Opustitev steklarske dejavnosti v Rogaški Slatini bi imela za zaposlene, njihove družine, sam kraj in širše okolje daljnosežne posledice. Brez dela bi ostalo 1319 zaposlenih, ki imajo povečini nizko izobrazbo in bi novo zaposlitev težko našli drugje. Na poslovanje Steklarne Rogaška pa je vezanih tudi 646 dobaviteljev, od tega 60 na območju Rogaške Slatine. V Steklarni Rogaška so ocenili, da je od njihovega obstoja odvisnih 4500 ljudi (Redakcija poslovnega dnevnika Finance, 2005).

V letu 2005 je Holding Rogaška Crystal začel s postopkom prodaje družb Steklarna Luminos, Estet Kozje, Hotel Soča in Rogaška Crystal - hotelirstvo in turizem. Z zadnjo je bilo zavarovano državno poroštvo, hkrati pa je bila družba tudi solidarni dolžnik za plačilo obveznosti dolgoročnega posojila za prestrukturiranje Steklarne Rogaška po pogodbi z Ministrstvom za gospodarstvo.

Zaradi ugotovljenih nepravilnosti so nadzorniki že v letu 2004 naročili izredno revizijo poslovanja Skupine Rogaška Crystal. Revizorji družbe Deloitte & Touche so odkrili nenavadno transakcijo, s katero je Steklarna Rogaška aprila 1999 namesto ameriške firme Linden (v lasti Steklarne Rogaška) plačala 2,6 milijona dolarjev posojila ameriški banki LBS, nihče od članov uprave pa ni znal pojasniti, zakaj naj bi do tega prišlo. Zanimivo je tudi, da je Steklarna Rogaška Lindnu, katerega izvršni direktor je zdajšnji direktor Steklarne, Bojan Bevc, odpisala 650 tisoč dolarjev terjatev. Zakaj je terjatev nastala, ni znano, revizorji so ugotovili le, da je Davor Škrinjarič terjatev najprej spremenil v dolgoročno posojilo, ki pa ga je Davor Šenija odpisal v letu 2004. Zaradi pomanjkanja dokumentacije so revizorji le po prometu pri banki LBS v New Yorku, kjer je imel Linden odprta dva računa, sledili številnim transakcijam. Te ugotovitve pa bi lahko zbudile sum, da so prav te transakcije skrivale največje prelivanje sredstev iz steklarskega sistema in da je bil Linden le poštni predal za posle, ki so potekali v ameriški družbi Globtrade, katere direktor je bil Bojan Bevc. Nekatere terjatve iz teh transakcij so še odprte, med drugim 150 tisoč dolarjev posojila, ki ga je dal Linden podjetju Adria Investments, ki ga je ustanovila družba Globtrade. Zoper nekdanjega

direktorja s Steklarno Rogaška povezane družbe Kristal Samobor, je bila zaradi zlorabe pooblastil in sklepanja škodljivih pogodb vložena ovadba. Zoper Davorina Škrinjariča kot nekdanjega direktorja Steklarne Rogaška in holdinga Rogaška Crystal, je bila dana ovadba zaradi domnevne zlorabe položaja in povzročanja premoženjske škode (Stamejčič, 2005).

Revizijo izkazov družbe Linden je opravila ameriška družbe Bernestein and Drucker. Zaradi nepooblaščenega prenosa sredstev z računa, je Bojana Bevca in revizijsko družbo v preteklosti tožila družba Kopo international, ameriški zastopnik za posle družb iz sistema Slovenskih železarn. Bevc mora družbi Kopo international, v kateri je bil izvršni direktor, vrniti 2,1 milijona dolarjev (Bošnik, 2005).

Najbolj zgrešena naj bi bila naložba v Samoboru. Stanje zaradi pomanjkanja dokumentov naj bi bilo zastrašujoče. Steklarsko družbo je Steklarna Rogaška kupila za deset milijonov evrov, velja pa za njeno najslabšo naložbo. Letno poročilo naj bi bilo v celoti zlagano, družba naj bi sklepala škodljive pogodbe z družbo Valentino Moda. Revizorji so odkrili, da je Steklarna Rogaška v Samobor pošiljala velike količine tistih izdelkov, ki jih sama ni mogla prodati. Kako se je v Samoboru delalo, pove podatek, da je letni promet družbe enak stanju zalog na bilančni datum. Med zalogami so še v letu 2005 odkrili neodprte palete z izdelki, ki so jih pripeljali iz Steklarne Rogaška (Stamejčič, 2005).

Med letom 1997 in 2001 so na boljše poslovne rezultate družbe vplivali izredni prihodki v višini 1,5 milijarde tolarjev. Med njimi izstopajo izredni prihodki iz dveh poslov (Stamejčič, 2005):

- v letu 2001 je družba prodala hotel Soča šest krat dražje kot ga je kupila ter s presežkom 541 milijonov tolarjev nad sedanjo vrednostjo nepremičnine spremenila izgubo v svoji bilanci v dobiček, ki je leta 2001 znašal 290 milijonov tolarjev,
- odpis obveznosti do hčerinske družbe Linden v višini 76 milijonov tolarjev.

Delničarji družbe Steklarna Rogaška so konec avgusta 2005 na skupščini razveljavili vse delnice družbe ter s tem osnovni kapital družbe zmanjšali na 1,15 milijarde tolarjev. Hkrati so se odločili, da bo družba izdala 200.000 novih delnic po nominalni vrednosti tisoč tolarjev in emisijski vrednosti 10 tisoč tolarjev, s čimer se bo osnovni kapital znova povečal na dve milijardi tolarjev. Nove delnice naj bi prevzele banke upnice na podlagi zamenjave dela terjatev za delnice družbe (Stamejčič, 2005).

Razlogi, ki so po mnenju nadzornega sveta povzročili velikansko izgubo (Novkovič, Kos, 2005):

- kriza vodenja Steklarne Rogaška, njene lastnice Rogaška Crystal in povezanih oseb,
- nedomišljene, strokovno neutemeljene in neustrezne kapitalske naložbe ter dolgoročne finančne naložbe povezanim družbam,
- nejasna in negospodarna prodaja izdelkov na tuje trge,
- neustrezna, neučinkovita vlaganja v razvoj izdelkov in blagovne znamke, tudi neučinkovito trženje.

Med razlogi za nepravilnosti v poslovanju manjka najmanj eden; neustrezen in neučinkovit sistem notranjih kontrol. Upravam pogosto ni mogoče zaupati. Zanje je normalno, da se gredo "finančno matematiko" in da še posebej v krizah pometajo s preteklostjo. Pogosto se to dogaja na meji zakona. Delo uprave mora nadzorovati nadzorni svet, ta pa mora nadzor opravljati skrbno, tudi v primeru, ko ima uprava brezmadežne reference in zgodovino samih odličnih poslovnih potez. Nadzornikom bi morali zaupati. Po navedbah Bojana Bevca so ponovno odpovedali. Nadzorni svet, ki ne ve, kaj se dogaja in ki je ob takšnih dogodkih presenečen, izgubi verodostojnost, razen v primeru, ko lastnikom in javnosti dokaže, da je upravo nadziral kot dober gospodar, vendar je bil pri svojem delu namerno zaveden.

### **3 Odziv investicijske javnosti na napačne navedbe in prevare v računovodskih izkazih**

Številni analitiki se sprašujejo, kako lahko prihaja do tako obsežnega zavajanja investicijske javnosti. Skupni imenovalec številnih afer je ustvarjanje vtisa uspešnosti vse do trenutka, ko ni več poti nazaj in je stečaj podjetja (oziroma pričetek postopka prisilne poravnave) neizogiben. Napačnih navedb v računovodskih izkazih ne odkrijejo niti investitorji, ne regulatorji borz, niti davčna uprava in ne revizijske družbe. Odpoved nadzornih mehanizmov nad poslovanjem in rast, ki temelji predvsem na prevzemanju drugih podjetij, je druga skupna lastnost afer in prevar. Pogosto prihaja tudi do tako imenovanega "poslovanja s samim seboj", pri katerem managerji najbolj dobičkonosne posle in projekte izvajajo preko družb, v katerih imajo sami višji delež in jim ustvarjenih dobičkov ni treba deliti s solastniki.

Potrebno se je zavedati, da vsaka sprememba načina uporabe računovodskih standardov (vrednotenje zalog, odpis določenih terjatev) še ne pomeni kaznivega dejanja. Uporaba računovodskih metod, ki omogoča racionalno (čim nižjo) raven plačanih davkov, predstavlja dopustno in odgovorno ravnanje managerjev. Država naj bi bila tista, ki je odgovorna za krpanje lukenj v davčni zakonodaji. Poslovna goljufija nastopi, ko managerji začnejo zlorabljati računovodske metode za prilagajanje prikazanih dobičkov (in denarnih tokov), ki preko odziva ostalih lastnikov vodi do zvišanja blaginje članov uprav (polnjenje žepov uprav na račun ostalih investorjev ter s podjetjem povezanih interesnih skupin – delničarjev, posojilodajalcev, zaposlenih, države) (Groznik, 2004, str. 13).

Pogost povod za goljufije predstavlja pohlep oziroma priložnost, ko je potencialni izplen relativno visok glede na tveganje. V goljufije pa lahko vodijo tudi hibe, ki ustvarjajo priložnosti za tatove; sem na primer sodijo slab nadzor nad določenim delom poslovanja, slaba organizacijska klima, ki kaznuje kritično razmišljanje in nagrajuje strinjanje z managementom. Raziskave povezujejo poslovne manipulacije z opcijskim nagrajevanjem uprav. Verjetnost prevar je manjša pri podjetjih, ki imajo priložnost za rast in pri podjetjih, ki pogosto potrebujejo zunanje vire financiranja - ponudniki finančnih sredstev namreč

poslovanje podjetja pogosto skrbno pregledajo. S tem v zvezi pa naj bi bila pomembna tudi razpršenost lastništva.

Na podlagi pregleda napak iz preteklosti lahko sklepamo, da so bile vse posledica neustreznih notranjih kontrol, oziroma opustitve izvajanja le-teh. Številnim nepravilnostim v zadnjih letih bi se bilo moč izogniti, v kolikor bi se višji management in uprava več ukvarjala s kritičnimi vprašanji korporativnega vodenja, etičnih standardov in notranjih kontrol. Dogodki v preteklosti so zahtevali ustrezen odziv javnosti. Čeprav so bila tveganja in prevare na nek način omejeni z zakonskimi akti in standardi, je še vedno zaznati nepravilnosti. Revizorji so zavezani k odkrivanju nepravilnosti in morajo biti pri tem učinkoviti.

Veliko držav po svetu (na primer Anglija, Avstralija, Singapur, Združene države Amerike, Slovenija) se je odločilo za izdajo kodeksov, ki dajejo vodila podjetjem, kako ustrezno upravljati gospodarske družbe. V državah morajo vodila kodeksov upoštevati družbe, katerih vrednostni papirji kotirajo na organiziranem trgu vrednostnih papirjev. V kodeksih je jasno navedeno priporočilo podjetjem, ki ne kotirajo na borzi, da se pri svojem poslovanju skušajo čimbolj približati vodilom kodeksa. Namen kodeksov ni omejevanje delovanja podjetij s posameznimi zahtevami, temveč podati jasen okvir, v katerem naj bi poslovalo podjetje.

Združene države Amerike so ena izmed držav, ki je vzpostavila temelje regulativi za vzpostavitev notranjih kontrol v podjetju. Ker so se največje nepravilnosti dogajale predvsem v podjetjih, ki so izdala vrednostne papirje (ta podjetja so najbolj prizadela tudi ameriško javnost), je pomemben napredek pri regulativi na tem področju uvedla predvsem Security and Exchange Commission (SEC) s Sarbanes-Oxley zakonom. Podoben odziv je zaznati tudi drugod po svetu, saj so na državnih ravneh sprejeti kodeksi, ki imajo podobno vlogo kot sprejeti zakon v Združenih državah Amerike, vendar v svojem okviru povzemajo druga stališča in ne skrbijo samo za vzpostavitev ustreznega notranjega kontrolnega sistema. Veliko vlogo pri ustreznosti sistema notranjih kontrol imajo zunanji revizorji, ki so zavezani podati mnenje o ustreznosti sistema notranjih kontrol. S Sarbanes-Oxley zakonom je to določeno v Sec. 404 (4. poglavje, 4. člen), podobno pa lahko zasledimo v kodeksih upravljanja javnih delniških družb posameznih držav, v katerih morajo podjetja, ki kotirajo na borzi, podati v svojem letnem poročilu tudi poročilo o ustreznosti notranjega kontrolnega sistema, o katerem podajo svoje mnenje tudi zunanji revizorji (Skamlič, 2004, str. 33).

V Sloveniji je bil v letu 2004 pripravljen Kodeks upravljanja javnih delniških družb, ki so ga oblikovali Ljubljanska borza, d.d., Ljubljana, Združenje članov nadzornih svetov in Združenje Manager. Pri pripravi so spoštovali slovensko zakonodajo, etična načela poslovne kulture in vodenja javnih gospodarskih družb v slovenskem prostoru. Določbe kodeksa so namenjene predvsem javnim delniškim družbam, natančneje opredeljujejo zakonske določbe, predstavljajo priporočeno prakso delovanja organov javnih delniških družb ter povzemajo veljavno ureditev, ki bo tako lažje dostopna domačim in tujim investitorjem (Kodeks upravljanja javnih delniških družb, 2004).

### **3.1 Pregled pomembnejših določil ameriškega kodeksa "*Principles of corporate governance*"**

Kodeks je prvič sprejela zveza The Business Roundtable v letu 2002. Prenovljena različica kodeksa je bila izdana v novembru 2005. Kodeks naj bi pomagal podjetjem pri vzpostavljanju dobre poslovne prakse. Podjetjem naj bi pomagal k boljši konkurenci na domačih in mednarodnih trgih, povečanem povpraševanju po delovni sili in izboljšanju gospodarske rasti. V uvodnem delu kodeks našteva odgovornosti, ki jih mora podjetje upoštevati za doseganje učinkovitega poslovanja. Kodeks ni zavezujoč. Razdeljen je na več poglavij. Prvi opredeljuje posamezne vloge zaposlenih v korporaciji, drugi obravnava vlogo direktorskega odbora in uprave, tretji predstavlja način opravljanja nadzorne funkcije direktorskega odbora in četrti del obravnava odnose korporacije z delničarji, investitorji, zaposlenci, gospodarstvom in državo. V nadaljevanju povzemam ključna določila kodeksa "*Principles of corporate governance 2005*".

#### **3.1.1 Vloga zaposlenih v korporaciji**

Poglavje opredeljuje pomembnost direktorskega odbora kot nadzornega organa, ki skrbno preverja uspešnost in učinkovitost dela uprave. Svoje delo opravlja po nalogu delničarjev. Primarna naloga direktorskega odbora je izbira izvršnega direktorja, ki z ostalimi managerji vodi vsakodnevno poslovanje družbe. Delo managementa mora potekati v skladu z družbenimi in etičnimi standardi. Naloga uprave je strateško planiranje, obvladovanje tveganj in računovodsko poročanje. Delničarji niso udeleženi v vsakodnevnom poslovanju podjetja. Imajo nalogo voliti direktorski odbor, ki skrbi za uresničevanje volje investitorjev.

Učinkovito korporativno vodenje zahteva aktivno udejstvovanje v vsakodnevnikih opravilih. Obstajajo številna pravna določila, ki jih je potrebno upoštevati v vsakodnevnom poslovanju. Potrebno je zavedanje, da za uspešno korporativno vodenje ni dovolj zadovoljevanje številnih zakonskih predpisov. Za namen uspešnega poslovanja je potrebno vse poslovne politike in zakonska določila uspešno in aktivno aplicirati v vsakodnevno poslovanje. S takšnim načinom poslovanja postane korporacija hitro prilagodljiva spremembam v okolju in načinu poslovanja.

#### **3.1.2 Vloga direktorskega odbora in uprave**

Učinkovit sistem korporativnega vodenja zagotavlja okvir, znotraj katerega direktorski odbor in uprava opravljata svoje naloge in odgovornosti. Poslovanje korporacije je vodeno s strani direktorskega odbora, ki podeljuje izvršnemu direktorju (in s tem celotni upravi) pooblastilo in odgovornost za izvajanje vsakodневnih poslov korporacije. Direktorski odbor nadzoruje delo uprave v imenu delničarjev. Izbira izvršnega direktorja je v pristojnosti odbora, ostale

člane uprave potrdi direktorski odbor. Odbor prinaša v korporacijo izkušnje, znanje in presojo. Direktorji naj ne bi zastopali le določenega delničarja, delovali naj bi v dobro vseh lastnikov delnic. Učinkoviti člani direktorskega odbora ohranjajo konstruktiven skepticizem na vseh ravneh svojega poslovanja. Postavljajo vprašanja in pričakujejo jasne odgovore. Delujejo povezovalno in skrbno. Dokazujejo predanost korporaciji, njenim poslovnim načrtom in delujejo z namenom povečanja vrednosti delnic.

Ob opravljanju nadzorstvene funkcije se odbor zanaša na poročila in mnenja uprave, svetovalcev, revizorjev in izvedencev. Odbor mora oceniti kvalifikacije oseb, ki pripravljajo mnenja in poročila. Uprava, svetovalci, revizorji in izvedenci morajo biti odgovorni za svoja poročila. Lastniki delnic in druge institucije lahko pričakujejo, da bo odbor aktivno in skrbno nadzoroval delo uprave in poslovanje korporacije. Upravljanje podjetja in s tem ponavljanje dela uprave ni naloga direktorskega odbora.

Druge naloge, ki jih opravlja direktorski odbor, so:

- planiranje razvoja in uspešnosti uprave,
- razumevanje, pregledovanje in nadziranje uresničevanja strateškega plana korporacije,
- razumevanje in odobritev letnih poslovnih načrtov in proračunov,
- zavzemanje za popolnost in jasnost navedb v poslovnih poročilih,
- svetovanje upravi v povezavi s pomembnimi vprašanji poslovanja korporacije,
- pregledovanje in odobritev pomembnih poslovnih dejanj,
- pregledovanje skladnosti poslovanja korporacije z zakoni in etičnimi kodeksi.

Odgovornost izvršnega direktorja in uprave je učinkovito in etično delovanje korporacije.

Uprava je zadolžena za:

- poslovanje korporacije,
- strateško planiranje,
- letno planiranje in proračun korporacije,
- izbira sposobnega nižjega managementa,
- vzpostavljanje ustrezne organizacijske strukture z namenom uspešnega poslovanja,
- identificiranje in obvladovanje tveganj,
- ustrezna periodična poročila, v katerih so na transparenten način predstavljene vse informacije, ki zanimajo investicijsko javnost.

Uprava je zadolžena za poslovanje korporacije v skladu z etičnimi standardi. Lastnih interesov v nobenem primeru ne sme postaviti pred interese korporacije ali delničarjev.

### **3.1.3 Način opravljanja nadzorne funkcije direktorskega odbora**

Javne družbe oblikujejo direktorski odbor v skladu z zakonskimi določili. Pri oblikovanju odbora pa se je potrebno zavedati, da je nemogoče sestaviti direktorski odbor, ki bi ustrezal vsem družbam. Pri oblikovanju odbora je potrebno upoštevati velikost, naravo in

kompleksnost poslovanja korporacije. Ugotovljeno je bilo, da so manjši odbori bolj učinkoviti.

Večina članov direktorskega odbora mora biti pri svojem delovanju neodvisna od članov uprave. Neodvisnost se nanaša na odnos med posameznim direktorjem in managementom ter na direktorjev odnos do vodenja družbe. Odbor naj bi letno ocenjeval neodvisnost posameznega člana v skladu z določili, ki jih navaja kodeks. Neodvisni direktor ne sme imeti povezav s korporacijo oziroma upravo (poslovnih, zaposlitvenih, dobrodelnih ali osebnih). Takšne povezave lahko okrnejo neodvisnost posameznika. Direktorski odbor oblikuje standarde za določanje neodvisnosti posameznika v skladu z zakonskimi določili in določili standardov za uvrščanje vrednostnih papirjev na borzo. Pri letnem ocenjevanju neodvisnosti mora odbor upoštevati vse vidike neodvisnosti, ki bi lahko vplivali na neodvisnost posameznika. Dodatno pozornost mora odbor posvetiti povezavam posameznega direktorja z neprofitnimi organizacijami, ki od korporacije prejemajo donacije.

Številne korporacije so v preteklosti razvile organizacijsko strukturo, v kateri izvršni direktor predseduje direktorskemu odboru. V takšni organizaciji predstavlja izvršni direktor most med upravo in direktorskim odborom. Naloga predsednika v takšnem primeru mora biti predvsem pripravljanje dnevnega reda zasedanj odbora, vodenje sej, informiranje odbora in izvršnih direktorjev, komuniciranje z lastniki delnic in vodenje odbora v kriznih situacijah.

Direktorski odbor pri svojem delovanju v skladu s potrebami oblikujejo pododbore za posamezna področja (na primer: revizijski odbor, odbor za korporativno vodenje, odbor za nagrajevanje, odbor za finance, odbor za upravljanje s tveganji).

Vsaka javna družba mora imeti revizijski odbor, ki ga sestavljajo najmanj trije člani. Vsi člani revizijskega odbora morajo imeti zadostna znanja s področja financ in računovodstva. Izpolnjevati morajo vsa določila standardov za uvrstitev delnic na trg vrednostnih papirjev. Naloge revizijskega odbora so:

- nadzorovanje odnosov med korporacijo in zunanjim revizorjem; odbor najame zunanjega revizorja na podlagi procesa, v katerem odbor preuči kvalifikacije, neodvisnost in ugled revizijske družbe in posameznih revizorjev, ki opravljajo revizijo.
- obdobjno ocenjevanje potrebe po zamenjavi zunanjega revizorja,
- sodelovanje pri procesu sestavitve pogodbe o revidiranju,
- stalni nadzor neodvisnosti revizorja predstavlja eno izmed pomembnejših nalog revizijskega odbora,
- odobritev drugih (nerevizijskih) storitev, ki jih za korporacijo opravlja zunanji revizor; pri tem mora odbor upoštevati veljavno zakonodajo,
- nadzor procesa računovodskega poročanja korporacije; odbor pregleduje in odobri vsa periodična poročila korporacije pred izdajo,
- poznavanje ustroja notranjih kontrol računovodskega poročanja,
- nadzor skladnosti poslovanja z etičnimi standardi in zakoni,

- razumevanje tveganj pri poslovanju in nadzorovanje procesa ocenjevanja tveganj in ravnanja s tveganji,
- nadzorovanje dela notranje revizije, ki vključuje odobritev letnega načrta oddelka notranje revizije, pregledovanje poročil notranje revizije in drugo,
- odobritev zaposlovanja oseb, ki so bile predhodno zaposlene pri zunanjem revizorju.

Odbor za korporativno vodenje predstavlja organ, katerega glavna naloga je iskanje in predlaganje imenovanja članov direktorskega odbora. Sestavljajo ga najmanj trije člani. Druge naloge odbora so:

- priprava kriterijev za imenovanje članov direktorskega odbora in drugih odborov,
- nadzor in varovanje neodvisnosti članov direktorskega odbora,
- oblikovanje standardov neodvisnosti članov odborov in preverjanje skladnosti s sprejetimi standardi,
- nadzor učinkovitosti poslovanja direktorskega odbora.

Kodeks ne omejuje števila odborov, v katerih lahko posameznik hkrati sodeluje. Posamezniku nalaga, da mora sam presoditi, ali bo opravljanje nalog v novem direktorskem odboru vplivalo na kvaliteto dela v dosedanjih direktorskih odborih. Član direktorskega odbora naj bi o članstvu v drugih direktorskih odborih obvestil vodjo odbora za korporativno vodenje.

### **3.1.4 Odnos korporacije z delničarji in drugimi skupinami**

Zadnji del kodeksa je namenjen odnosom korporacije do delničarjev in investorjev, zaposlencev, nekaterih skupnosti in države.

Korporacije so dolžne učinkovito in nepristransko komunicirati z lastniki delnic. Učinkovita komunikacija pomaga delničarju razumeti posle družbe, dejavnike tveganja, finančno stanje in uspešnost poslovanja korporacije. Komunikacija z delničarji ne sme biti omejena na periodična poročila. Poudarjena je potreba po sprotnem komuniciranju z vsemi zainteresiranimi javnostmi. Korporacija naj bi oblikovala proces informiranja javnosti in ga javno objavila. Prav tako naj bi korporacija objavila seznam članov direktorskega odbora, seznam vseh pododborov, obveznosti do delničarjev, sprejete etične kodekse in druge akte.

Pošteno in enakopravno obravnavanje zaposlencev je v interesu korporacije. Le-ta naj bi vzpostavila ustrezen sistem nagrajevanja zaposlencev, ki vključuje ustrezno plačilo za opravljeno delo. Korporacija mora svoje zaposlene obveščati o svojem dejanskem finančnem stanju in načinu poslovanja. Oblikovati mora proces, s katerim lahko zaposleni sporočijo direktorskemu odboru nepravilnosti v delovanju korporacije.

Korporacije so obvezne delovati v dobro lokalnih, nacionalnih in mednarodnih skupnosti, v katerih poslujejo. Neustreznost delovanja v posameznih skupnostih lahko povzroči škodo korporaciji, ki se odrazi v kratkoročnem poslovanju korporacije ali pa omaja njen ugled.

Pomembna naloga korporacije je sodelovanje v dialogu z javnostmi. Posebnega pomena je aktivno sodelovanje v razpravah pri oblikovanju, uzakonjanju in ponovni obravnavi zakonov s področja poslovanja korporacije.

### ***3.2 Pregled pomembnejših določil ameriškega "Sarbanes-Oxley zakona"***

Sarbanes-Oxley zakon nima narave kodeksa, temveč zakona, katerega določila morajo izpolnjevati vse družbe, katerih vrednostni papirji kotirajo na borzi. Namen zakona je vzpostaviti regulativo, ki bo ščitila interese investitorjev in javnosti pred napakami v računovodskih izkazih. Zakon je bil izdan 23. januarja 2002 z izvirnim naslovom "Zakon za zaščito investitorjev na podlagi točnosti in zanesljivosti korporativnih razkritij v skladu z zakoni, ki urejajo poslovanje z vrednostnimi papirji". Razdeljen je v enajst poglavij, od katerih vsak obravnava določeno področje:

1. Odbor za javni nadzor revizijskih družb
2. Revizorjeva neodvisnost
3. Korporacijska odgovornost
4. Poudarjeno računovodsko poročanje
5. Nasprotje interesov analitikov
6. Sredstva in pooblastila Komisije za vrednostne papirje (SEC)
7. Študije in poročila
8. Korporacijska in kriminalna odgovornost za prevare
9. Povečanje kazni za kriminal belih ovratnikov
10. Davek na dobiček korporacij
11. Korporacijska prevara in odgovornost

V nadaljevanju, na podlagi Sarbanes-Oxleyevega zakona, povzemam določila zakona.

#### **3.2.1 Odbor za javni nadzor revizijskih družb (PCAOB)**

Zakon predvideva ustanovitev novega organa, imenovanega "Odbor za nadzor revizijskih družb" (PCAOB<sup>10</sup>). Naloge tega odbora so predvsem:

- registriranje revizijskih družb, ki opravljajo revizije računovodskih izkazov družb, katerih vrednostni papirji kotirajo na borzi (javnih družb<sup>11</sup>),

---

<sup>10</sup> Public Company Accounting Oversight Board - PCAOB

<sup>11</sup> V ZDA z izrazom "javna družba" (public company) označujejo družbe, katerih vrednostni papirji kotirajo na trgu vrednostnih papirjev. "Zasebne družbe" (private company) so tiste družbe, katerih vrednostni papirji ne kotirajo na trgu vrednostnih papirjev.

- prenova standardov za kontrolo kakovosti, etičnih standardov, standardov neodvisnosti in drugih standardov v povezavi s pripravo revizijskega poročila,
- vodenje preiskave in disciplinskih postopkov, povezanih z registriranimi revizijskimi družbami in revizorji,
- opravljanje drugih potrebnih nalog z namenom izboljšanja strokovnih standardov za revizorje in revizijska poročila,
- sestava proračuna in vodenje operacij PCAOB-ja.

Revizijske družbe, ki izdajajo revizijska poročila javnih družb, se morajo obvezno registrirati pri PCAOB-ju. Znesek članarine se za vsako revizijsko družbo določi individualno. Ob koncu leta mora revizijska družba Odboru predložiti letno poročilo.

Revizijske družbe morajo vsaj sedem let hraniti dokumentacijo, ki dokazuje trditve, izkazane v revizijskem poročilu. Znotraj revizijske družbe morajo zagotoviti kontrolo kakovosti revidiranja tako, da odobritev revizijskega poročila podpiše tudi nadzorni revizijski partner (ne samo vodja revizije). V vsakem revizijskem poročilu mora biti naveden obseg testiranja notranjih kontrol in naročnikovih postopkov. Revizijsko poročilo mora vsebovati oceno strukture in postopkov naročnikovih notranjih kontrol. Revizor mora torej podati mnenje o tem, ali vzpostavljen sistem notranjih kontrol omogoča evidence, ki točno in pošteno prikazujejo naročnikove transakcije ter zagotavljajo jamstvo, da so transakcije zapisane tako, da je mogoče računovodska poročila sestaviti v skladu z Ameriškimi računovodskimi standardi (Generally Accepted Accounting Principles - US GAAP). Delo Odbora nadzoruje Komisija za vrednostne papirje (SEC). Nobeno pravilo Odbora nima veljave, dokler ga ne odobri SEC.

### **3.2.2 Revizorjeva neodvisnost**

Z namenom povečanja neodvisnosti revizijskih družb, ki revidirajo javna podjetja, je revizijski družbi prepovedano opravljati nekatere nerevizijske storitve za družbo, v kateri opravlja storitve revidiranja. Te storitve so:

- računovodske storitve,
- vzpostavitev sistema računovodskega poročanja,
- vzpostavitev informacijskega sistema podjetja,
- storitve cenitve sredstev družbe,
- storitve notranje revizije,
- storitve poslovođenja,
- kadrovske storitve,
- investicijsko svetovanje,
- pravne storitve,
- druge storitve, za katere PCAOB meni, da niso dopustne.

Zakon zahteva menjavo glavnega revizijskega partnerja ali koordinacijskega partnerja revizije na vsakih pet let. Glavni revizijski partner ali koordinacijski partner revizije po preteku petih let ne sme sodelovati pri revizijah. Predpisan je vsaj dveletni premor.

Revizijska družba ne sme opravljati revizijskih storitev, če je bil glavni izvršni direktor (CEO) ali finančni direktor (CFO), vodja računovodstva (CAO) ali drug zaposlenec podjetja zaposlen pri revizijski družbi in udeležen pri reviziji tega izdajatelja leto dni pred začetkom revizije.

### **3.2.3 Korporacijska odgovornost**

Poglavje obravnava vlogo revizijskega odbora, korporacijsko odgovornost za računovodsko poročanje, odnos do revizorja ter kazni za direktorje.

Vse javne družbe morajo ustanoviti revizijski odbor<sup>12</sup> in ga vzdrževati. Revizijski odbor je odgovoren za koordinacijo aktivnosti revizijske družbe – nadzoruje delo zunanjega revizorja. Revizijska družba poroča revizijskemu odboru. Vsak član revizijskega odbora mora biti pri svojem delu neodvisen v vseh pogledih. Za svoje delo morajo prejemati plačilo, od izdajatelja ne sme prejemati plačil za svetovanje ali drugih plačil. Sarbanes-Oxley zakon daje revizijskemu odboru pooblastilo, da najame svetovalce, v kolikor meni, da je to potrebno za pravilno delovanje revizijskega odbora. Revizijski odbor mora določiti postopke za sprejemanje, vodenje in obravnavanje pritožb v zvezi z računovodstvom, notranjimi kontrolami ali revizijskimi zadevami. Postopki morajo omogočiti zaupno anonimno oddajo pritožb. Izdajatelj delnic (družba) plačuje revizijske storitve in storitve svetovanja, ki jih je naročil revizijski odbor.

Komisija za vrednostne papirje (SEC) zahteva, da izvršni direktor ali finančni direktor družbe v vsakem periodičnem poročilu potrdi:

- da je osebno pregledal poročilo,
- poročilo glede na njegovo znanje ne vsebuje pomembno napačnih navedb ali opustitev,
- računovodske in druge informacije v poročilu predstavljajo pošteno in resnično finančno stanje podjetja in izide,
- je odgovoren za vzpostavitev in vzdrževanje notranjih kontrol, v poročilu navede ugotovitve o delovanju notranjih kontrol, ki jih je pregledal v treh mesecih pred izdajo poročila,
- je revizorjem in revizijskemu odboru razkril vse pomembne pomanjkljivosti in slabosti v postopkih notranjih kontrol, ki bi lahko vplivala na računovodske izkaze, predstaviti mora vse odkrite prevare,

---

<sup>12</sup> Naloge revizijskega odbora in njegova umestitev v organizacijsko strukturo družbe so podrobneje predstavljeni v poglavjih 2.1. in 3.1.3.

- je v poročilu navedel, ali so se pomembno spremenile notranje kontrole in drugi dejavniki, ki vplivajo na notranje kontrole po datumu njihove ocenitve.

### **3.2.4 Poudarjeno računovodsko poročanje**

Poglavje zajema razkritja v računovodskih poročilih v zvezi s poslovodstvom, poslovodsko ocenitev notranjih kontrol, etični kodeks za korporacije in druga razkritja v računovodskih poročilih.

Računovodska poročila morajo biti točna, v njih ne sme biti napačnih navedb. Zakon dopušča, da so navedene le pomembne informacije. V poročilih morajo biti navedeni vsi popravki, ki jih je ugotovila revizijska družba. Vsako poročilo mora vsebovati informacije o zabilančnih transakcijah - torej o vseh dogodkih, ki imajo lahko pomemben vpliv na sedanje in bodoče poslovanje podjetja. Izdajatelji vrednostnih papirjev morajo poročati o vseh transakcijah z vrednostnimi papirji, ki so jih opravile povezane osebe (podjetja in zaposlenci). Osredotočili naj bi se predvsem na osebe, ki opravljajo pomembne naloge v podjetju in imajo zato dostop do notranjih informacij o stanju podjetja.

Vsako poslovno poročilo mora vsebovati prilogo, ki vsebuje potrdilo z oceno notranjih kontrol izdajatelja. Poročilo vsebuje navedbo o odgovornosti vodstva za vzpostavitev in vzdrževanje strukture in postopkov notranjih kontrol računovodskega poročanja in vsebuje ocenitev učinkovitosti strukture in postopkov izdajateljevih notranjih kontrol za računovodsko poročanje. Poročilo osebno potrdi poslovodstvo. Revizijska družba potrdi in poroča o ocenitvi učinkovitosti delovanja notranjih kontrol za računovodsko poročanje.

Izdajatelj delnic (družba) mora poročati o etičnem kodeksu, ki je bil sprejet za poslovodstvo podjetja. Navesti mora ime strokovnjaka za računovodstvo in finance, ki je član revizijskega odbora.

### **3.2.5 Nasprotje interesov analitikov**

Pravila varujejo analitike informacij o vrednostnih papirjih. Skušajo doseči objektivnost in neodvisnost analitikov. Investicijskim bankirjem prepovedujejo spreminjanje poročil. Raziskovalnih analitikov ne sme nadzorovati oseba, ki je vpletena v aktivnosti investicijskega bančništva.

Zakon zahteva razkritje nasprotij interesov poslovnih analitikov. Razkriti je potrebno: ali ima analitik v lasti vrednostne papirje družbe, o kateri je pripravil analizo; ali je analitik od podjetja, ki je predmet analize, prejel plačilo za opravljeno analizo; ali je bilo podjetje, ki je predmet analize, v letu dni pred nastankom analize stranka tega analitika ter druga razkritja.

### **3.2.6 Sredstva in pooblastila Komisije za vrednostne papirje (SEC)**

Komisija ima pooblastila za kaznovanje katerekoli osebe, ki nima potrebnih lastnosti za zastopanje drugih, da nima dobrega značaja ali je bila udeležena pri neetičnem ali neprimernem vodenju podjetja ali opravljanju drugih vodilnih funkcij.

### **3.2.7 Korporacijska in kriminalna odgovornost za prevare**

Za zavedno spreminjanje, uničevanje, okrnitev, prikrivanje ali ponarejanje dokumentov z namenom oviranja ali zaustavitve preiskave zakon predvideva globo ali do 20 let zapor. Revizor, ki uniči dokumentacijo pred potekom določenega roka, je kaznovan z globo ali zaporno kaznijo do 10 let. Zakon predvideva tudi varstvo osebe, ki razkrije javnosti ali Odboru nepošteno ali nezakonito početje v podjetju. Nemalokrat so takšne osebe kaznovane z odpuščanjem ali prerazporeditvijo na slabše plačano delovno mesto. Taka oseba lahko v primeru kršenja določil zakona zahteva odškodnino in vnovično vzpostavitev prejšnjega stanja. Dejanja kršitev zakonov o vrednostnih papirjih in zavajanja investitorjev se lahko kaznujejo z denarno kaznijo ali zaporom. Predpisana je zaporna kazen do 25 let.

### **3.2.8 Povečanje kazni za kriminal belih ovratnikov**

Kazni za vse osebe, ki skušajo storiti prekršek po tem zakonu, so zelo visoke, s čimer zakonodajalec sporoča, da je zavajanje investitorjev huda kršitev zakonov. Oseba, ki zavestno potrdi poročilo, ki ni skladno z vsemi določili Sarbanes-Oxley zakona, je lahko kaznovana z globo do pet milijonov dolarjev in zaporno kaznijo do 20 let.

### **3.2.9 Odgovornost za korporacijske prevare**

Za dejanja ponarejanja listin ali oviranja uradnega postopka je predvidena zaporna kazen do 20 let. Kazni za kršitve Sarbanes-Oxley zakona se je iz 2,5 milijona dolarjev povečala na 25 milijonov dolarjev. Zaporna kazen za tak prekršek se je povečala iz 5 na 20 let. Za osebo, ki se maščuje poročevalcu nepravilnosti (z oviranjem zaposlitve ali drugače), je predvidena globa oziroma zaporna kazen do 20 let.

## ***3.3 Pregled pomembnejših določil slovenskega "Kodeksa upravljanja javnih delniških družb"***

Kodeks upravljanja javnih delniških družb je vsebinsko razdeljen na osem vsebinskih sklopov:

- razmerja med družbo, delničarji in drugimi interesnimi skupinami,
- naloge, odgovornosti, sestava uprave družbe; plačila, povračila in druge ugodnosti ter lastništvo delnic družbe,
- naloge, odgovornosti in sestava nadzornega sveta, postopki pri imenovanju in odpoklic članov uprave; plačila, povračila in druge odgovornosti nadzornega sveta ter lastništvo delnic družbe; interesni konflikti članov nadzornega sveta; ustanavljanje komisij,
- sodelovanje med upravo in nadzornim svetom,
- povezane družbe,
- revizija in sistem notranjih kontrol,
- obveščanje javnosti,
- sprejem in uveljavitev kodeksa.

### **3.3.1 Razmerje med družbo, delničarji in drugimi interesnimi skupinami**

Delnice družbe naj bi bile izdane v skladu z načelom "ena delnica, en glas". Prepovedano je izdajanje razredov delnic, ki bi ob enakem nominalnem deležu kapitala omogočale različne glasovalne pravice. V kolikor obstajajo delnice, ki omejujejo glasovalne pravice, mora družba to razkriti. Družba mora spodbujati delničarje k aktivnemu in odgovornemu izvrševanju njihovih pravic, pri čemer naj jih obvešča o koristih izvrševanja pravic.

Odločitve, ki pomembno vplivajo na poslovanje družbe ter odločitve, ki lahko pomembno vplivajo na posamezne skupine delničarjev, veljajo za sprejete le, če jih sprejme na skupščini prisotna predpisana skupina delničarjev. Pri tem gre predvsem za odločitve o statusnem preoblikovanju, obrambnih ravnanjih ob poskusu prevzema družbe, povečanju / zmanjšanju osnovnega kapitala, delitvi bilančnega dobička, pooblastilu upravi za pridobivanje in odsvajanje lastnih delnic, umiku delnic z organiziranega trga ter imenovanju članov nadzornega sveta družbe in delniških opcijskih načrtih.

V razmerju z drugimi skupinami (zaposleni, upniki, potrošniki, dobavitelji) mora družba odgovorno izvrševati svoje pravice ter izpolnjevati svoje obveznosti na način, ki zagotavlja vsem strankam dolgoročne koristi. Odločitve, ki neposredno vplivajo na posamezno skupino, mora družba sporočiti predstavnikom teh skupin.

### **3.3.2 Uprava družbe**

Uprava mora delovati z namenom doseganja najboljših koristi za družbo in delničarje. Pri svojem delu si mora prizadevati za dolgoročno povečanje vrednosti družbe. Naloga uprave je razvoj strategije v sodelovanju z nadzornim svetom in uresničevanje le-te. Zagotavljati mora ustrezno ravnanje s tveganji in obvladovanje tveganja. Člani uprave solidarno odgovarjajo za škodo, ki je nastala zaradi opustitve dolžnosti.

Člani uprave morajo biti na vseh področjih poslovanja in odločanja lojalni koristim družbe. V nobenem primeru ne smejo postavljati lastnih koristi pred koristi družbe. Morebitni obstoj konflikta interesov mora član uprave razkriti nadzornemu svetu in drugim članom uprave. Vsi pravni posli med družbo in članom uprave (in z njim povezanimi osebami in družbami) morajo biti sklenjeni v skladu z dobrimi poslovnimi običaji.

Član uprave družbe ne sme biti hkrati tudi član nadzornih svetov v več kot petih nepovezanih družbah. Članstvo v nadzornih svetih naj član uprave sprejme šele po pridobitvi soglasja nadzornega sveta družbe, v kateri je član uprave.

### **3.3.3 Nadzorni svet**

Imenovanje in nadziranje uprave ter posvetovanje pri vodenju poslov družbe in oblikovanju njene strategije je naloga nadzornega sveta. Svojo funkcijo mora opravljati neodvisno, pri svojem delovanju pa se ne sme opirati na mnenje oseb, ki so ga imenovali v nadzorni svet.

Nadzorni svet svoje sklepe sprejema na sejah, ki se sklicujejo najmanj enkrat v četrtletju. O svojem delu poroča nadzorni svet skupščini v pisni obliki. Nadzorni svet imenuje in odpokliče člane uprave. Skrbeti mora za kontinuiteto njihovega dela. Za imenovanje uprave lahko imenuje posebno komisijo za kadrovske zadeve.

Člani nadzornega sveta morajo biti pri svojem delu neodvisni. V nobenem primeru ne smejo biti ekonomsko in osebno povezani z upravo družbe. Dodatno neodvisnost zagotavlja izogibanje konfliktnim interesom. Član nadzornega sveta je v interesnem konfliktu predvsem, če je:

- trenutno ali v preteklosti v pomembnejših poslovnih odnosih z družbo ali njo povezano družbo,
- član širšega posloводства družbe ali povezane družbe,
- oseba, ki je kakorkoli sodelovala pri sestavljanju predloga letnega poročila družbe,
- bližnji sorodnik managerja,
- večinski ali prevladujoči delničar,
- posameznik, ki ima poslovne, finančne ali bližnje družinske vezi z večinskim ali prevladujočim delničarjem,
- oseba, ki ima katerekoli druge povezave z naštetimi skupinami, ki bi lahko vplivale na njegovo mnenje.

V primeru obstoja konfliktih interesov mora nadzorni svet obvestiti skupščino. Vsak član mora sam skrbeti, da ima dovolj časa za opravljanje mandata. Izobraževanje in izpopolnjevanje tekom mandata je nujno, financira naj ga družba. Znanje, izkušnje in sposobnosti članov nadzornega sveta naj bi se medsebojno dopolnjevale.

Za pripravo predlogov sklepov ter nadzor nad njihovim izvajanjem nadzorni svet oblikuje posebne komisije. Komisije ne morejo samostojno odločati o stvareh, ki so v pristojnosti nadzornega sveta. Posamezno komisijo naj bi sestavljali vsaj trije člani, imenujejo naj se na podlagi istih določil kot člani nadzornega sveta.

Nadzorni svet lahko imenuje revizijsko komisijo, katere naloge naj bi bile predvsem:

- nadzor nad delovanjem sistema obvladovanja tveganj, notranje revizije oziroma sistema notranjih kontrol,
- sodelovanje pri izbiri neodvisnega zunanjega revizorja in pripravi pogodbe med revizorjem in družbo,
- sodelovanje pri določitvi pomembnejših področij revidiranja,
- ocena sestave letnega poročila.

Komisija za kadrovska vprašanja in vrednotenje dela uprave je odgovorna predvsem za pomoč nadzornemu svetu in pripravo predlogov na področju kriterijev in kandidatov za članstvo v upravi. Nadzornemu svetu naj bi nudila podporo pri vrednotenju dela uprave in nagrajevanju članov uprave. Skupščini naj bi predlagala seznam kandidatov, primernih za člane nadzornega sveta. Predsednik takšne komisije ne sme biti bivši član uprave družbe.

### **3.3.4 Sodelovanje med upravo in nadzornim svetom družbe**

Pri sprejemanju pomembnejših odločitev naj uprava in nadzorni svet dosežeta soglasje. Statut družbe mora opredeljevati posle, za katere mora uprava pridobiti soglasje nadzornega sveta. Takšne omejitve ne smejo ovirati normalnega delovanja uprave. Predsednik nadzornega sveta in uprava naj bi bila stalno v kontaktu. Sodelovala naj bi pri določanju strategije, razvoju poslovanja in obvladovanja tveganj družbe. Uprava mora nadzornemu svetu poročati o pomembnih dejavnikih tveganja in mehanizmih obvladovanja tveganja. Posebej to velja za tveganja, ki izvirajo iz dejavnosti, geografskega območja, odvisnosti od surovin, finančnega tveganja, zunajbilančnega tveganja in tveganja neuresničitve strategije.

### **3.3.5 Povezane družbe**

Razmerja v skupinah družb morajo biti urejena transparentno. Pogodbe o obvladovanju, prenosih dobičkov in drugi sporazumi morajo biti sklenjeni na predpisan način. Poslovodstva odvisnih družb dejanskih koncernov so dolžna pripraviti poročilo o odvisnosti in pri tem striktno upoštevati zakonska določila. Poročilo mora biti pripravljeno pregledno, kazati mora dejansko stanje in realno prikazovati vse posle, sklenjene zaradi vpliva obvladujoče družbe in njihov ekonomski vpliv. Člani uprav in nadzornih svetov so solidarno odgovorni za škodo, ki nastane zaradi kršitve zakonskih določb o povezanih družbah.

### **3.3.6 Revizija in sistem notranjih kontrol**

Nadzorni svet si mora prizadevati za imenovanje revizorja, ki bo svoje delo opravil neodvisno in nepristransko. Revidiranje mora biti opravljeno v skladu s pravili revidiranja. Priporoča se, da se za revizorja ne imenuje revizijske družbe, ki za družbo že opravlja svetovalne storitve. Prav tako je odsvetovano angažiranje revizorja, ki bi z revidiranjem te družbe prejemal 30 ali več odstotkov celotnih prihodkov. Delničarji morajo biti z navedenimi dejstvi seznanjeni na skupščini pred imenovanjem revizorja. Revizor naj bo prisoten na skupščini družbe. Revizijsko družbo je potrebno zamenjati vsakih pet let.

Zaradi varovanja koristi delničarjev in premoženja družbe si mora uprava prizadevati za vzpostavitev in delovanje primerne in učinkovitega sistema notranjih kontrol. Pristojni za področje notranje revizije morajo biti odgovorni neposredno upravi. Pri svojem delu morajo biti nepristranski. Njihova glavna naloga je ugotavljanje in omejevanje tveganj, ki bi negativno vplivala na doseganje poslovnih ciljev. Delo oseb, zadolženih za področje notranje revizije, vključuje preverjanje delovnih postopkov za učinkovito poslovanje ter ugotavljanje in omejevanje finančnih in poslovnih tveganj in okoriščanj v škodo družbe. S tem se povečuje gospodarnost in uspešnost poslovanja družbe.

### **3.3.7 Obveščanje javnosti**

Javnost mora biti sprotno obveščena o poslovanju družbe z objavo nerevidiranih letnih računovodskih izkazov, povzetka polletnega in letnega poročila in četrtnih rezultatov, izdelanih ocen preteklega poslovanja, morebitnih odstopanj od napovedanega in napovedi prihodnjega rezultata. Objava podatkov mora omogočiti delničarjem vpogled v finančni položaj družbe in podati informacijo o njenih obetih v prihodnosti. Letno in polletno poročilo morata biti sestavljena jasno in pregledno. Vključen mora biti razumljiv komentar in analiza uprave o poslovanju v določenem letu. Letno poročilo mora biti prevedeno v enega izmed svetovnih jezikov. Letnemu poročilu naj bo priložena izjava o spoštovanju Kodeksa upravljanja javnih delniških družb. Dokumenti naj bodo objavljeni na spletnih straneh družbe.

Strategijo komuniciranja družbe organizira in izvaja uprava družbe. Določiti je potrebno osebe, pristojne za komuniciranje z investitorji oziroma javnostmi. Znotraj družbe je potrebno jasno opredeliti pretok in notranji nadzor nad cenovno občutljivimi informacijami od njihovega nastanka do njihove javne objave. Opredeliti je potrebno interesne skupine ter strategije komuniciranja in sodelovanja s posameznimi interesnimi skupinami (upniki, dobavitelji, kupci, mediji, analitiki, državni organi, lokalna skupnost, zaposleni).

### **3.4 Primerjava ameriškega kodeksa "*Principles of corporate governance*" in slovenskega Kodeksa upravljanja javnih delniških družb z zakonom Sarbanes-Oxley**

Ameriška ureditev ima kodeks upravljanja javnih družb, ki ga nadgrajuje in utrjuje zakon. Sarbanes-Oxley zakon v nasprotju s Kodeksom upravljanja javnih delniških družb nima narave priporočil. Predstavlja zakon, ki ga morajo spoštovati vse delniške družbe, katerih vrednostni papirji kotirajo na borzi.

Ob primerjavi ameriškega in slovenskega kodeksa lahko ugotovimo, da v veliki meri pokrivata ista področja. Slovenski Kodeks opredeljuje delovanje revizijskega odbora, zadolži upravo za vzpostavitev in delovanje primerne kontrolnega sistema notranjih kontrol in opredeli glavne naloge oseb, pristojnih za področje notranje revizije. Ostala določila Kodeksa je mogoče razumeti kot osnovo za vzpostavitev sistema notranjih kontrol na področju razmerja med družbo in delničarji, kadrovanja uprave, nadzornega sveta, poslovanja s povezanimi osebami, obveščanjem investitorjev in drugih javnosti. Namen zakona Sarbanes-Oxley je predvsem vzpostavitev poročanja o delovanju ustreznih kontrol z namenom zagotavljanja resničnega in poštenega poročanja v računovodskih izkazih podjetja, priprava ocene učinkovitosti notranje kontrole in postopkov, povezanih z njo. Hkrati podaja okvir kontrole in kontrolnih postopkov. Dodatno poudarja korporativno odgovornost in povečuje obseg javnih razkritij.

Zakon izrecno prepoveduje opravljanje svetovalnih in drugih nerevizijskih storitev s strani družbe, ki revidira računovodske izkaze družbe. Slovenski kodeks takšne posle le odsvetuje in nalaga nadzornemu svetu seznanitev delničarjev z navedenim dejstvom in vsebino takšnih poslov.

Obe ureditvi določata zamenjavo revizorja po preteku petih let. PCAOB je določilo zakona o zamenjavi revizorja dodatno opredelil. Ne gre za zahtevo po zamenjavi revizijske družbe, temveč zamenjavo revizijskega osebja znotraj iste revizijske družbe. Takšna omejitev lahko izniči oziroma omili učinek, ki ga je želel doseči zakon.

Na podlagi zakona Sarbanes-Oxley poda mnenje o notranjih kontrolah zunanji revizor. Kodeks upravljanja javnih delniških družb za podano izjavo o skladnosti upravljanja in vodenja družbe ne predvideva kontrole oziroma izražanja mnenja s strani neodvisne osebe. Slovenski kodeks ne zahteva poročila o delovanju in ustreznosti kontrolnega sistema v podjetju.

V slovenskem kodeksu niso predvidene kazenske določbe, ki jih zakon Sarbanes-Oxley maksimira. Nadzor nad delom revizijskih družb v Sloveniji opravlja Slovenski inštitut za revizijo na podlagi Zakona o revidiranju. V primeru revizijskega pregleda, ki ni skladen z določili zakona, lahko Slovenski inštitut za revizijo revizorju naloži denarno kazen do 5

milijonov tolarjev. Z zakonom je predviden tudi odvzem pooblastila za opravljanje nalog pooblaščenega revizorja oziroma izrek javnega opomina.

Slovenski kodeks upravljanja javnih delniških družb ne zavzema stališča do potrebe po zavarovanju oseb, ki so pripravljene razkriti nepravilnosti v poslovanju.

Menim, da bi moral slovenski Kodeks upravljanja vsebovati obširno navodilo, ki bi vključevalo opredelitev ustreznega sistema notranjih kontrol v podjetju. Smiselno bi bilo sprejetje zakona, ki bi določil odgovornosti in vseboval stroge kazenske določbe v primeru nespoštovanja zakona. Zakon bi lahko vzpostavil zahtevo po oblikovanju sistemov notranjih kontrol znotraj družb vseh velikosti, ne glede na to, ali vrednostni papirji družbe kotirajo na organiziranem trgu vrednostnih papirjev. Predvsem pa bi moral zakon zahtevati oceno ustreznosti sistema notranjih kontrol oziroma spoštovanja določil kodeksa s strani neodvisne osebe (revizorja). Izvajanje takšnega zakona bi morala nadzorovati neodvisna komisija.

## **4 Okvir sistema notranjih kontrol kot možna rešitev za pravilno računovodsko poročanje**

### ***4.1 Koncept notranje kontrole in definicija***

Notranja kontrola je bila v preteklosti pogosto sinonim za kontrolo uprave na področju poslovanja podjetja. V današnjih časih ima uprava nalogo spremljati in nadzorovati ustroj in izvajanje notranjih kontrol. Zagotavljati mora, da pooblaščen osebe in ostali zaposleni opravljajo naloge, potrebne za doseg učinkovitega notranjega kontroliranja.

Notranja kontrola je kompleksen, skrbno premišljen način delovanja. Mednarodni revizijski standardi opredeljujejo notranjo kontrolo kot organizacijske ukrepe in usklajeno delovanje postopkov ter metod, ki so potrebne v vsakdanjem delovanju oziroma poslovanju podjetja, da je zagotovljena čim boljša točnost, urejenost in tudi učinkovitost v delovanju vseh struktur podjetja. Pod delovanjem notranjih kontrol razumemo v delovanje podjetja načrtno in sistematično vgrajene postopke in metode, ki s svojim delovanjem zagotavljajo točnost, zanesljivost in popolnost evidenc, ki zagotavljajo pravilno, pošteno in resnično izdelavo računovodskih izkazov; omogočajo varovanje premoženja; preprečujejo in odkrivajo napake in prevare v delovanju podjetja ter zagotavljajo spoštovanje in izvrševanje standardov, zakonov in načel, sprejetih v splošnih aktih podjetja v okviru dogovorjene poslovne politike podjetja, ki jo posredno ali neposredno določajo lastniki kapitala. Sistem notranjega kontroliranja torej presega zadeve, ki se nanašajo neposredno na delovanje računovodskega sistema (Odar, 2005, str. 3).

Kontrolo v vsakodnevnom poslovanju lahko razdelimo na zunanjo in notranjo. Zunanjo kontrolo poslovanja podjetja predstavljajo lastniki podjetja, upniki, državne (davčne) institucije, banke, revizorji in drugi. Notranjo kontrolo v podjetju izvajajo uprava,

management in ostali zaposleni. Nadzor nad ustreznostjo in izvajanjem notranje kontrole v podjetju opravlja služba notranje revizije.

Poznavanje nekaterih dejstev lahko pomembno pripomore k razumevanju koncepta notranjih kontrol:

- kontrola sestoji iz zunanje in notranje kontrole,
- notranja kontrola je pogosto sinonim za poslovodsko kontrolo, je predmet stalnega nadzora uprave in dejanj ostalih zaposlenih,
- uprava je v prvi vrsti zadolžena za delovanje sistema notranjih kontrol,
- notranja revizija daje zagotovilo, da je sistem notranjih kontrol ustrezen in deluje učinkovito,
- poslovodska kontrola se uresničuje s premišljeno uporabo vseh elementov managementa: planiranje, organiziranje, vodenje, kadrovanje, kontroliranje in usklajevanje.

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja je pet ameriških institucij (American Institute of Certified Public Accountants, American Accounting Association, The Institute of Internal Auditors, The Institute of Management Accountants, The Financial Executives Institute), znanih kot Committee of Sponsoring Organisations (COSO) povabilo Tradeway k vodenju projekta ugotavljanja prevarantskega računovodskega poročanja. V letu 1987 je bilo izdano poročilo z naslovom "Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting". Poročilo je vsebovalo priporočilo, naj poslovodstvo družbe v letno poročilo vključi tudi poročilo o ustroju in delovanju notranjih kontrol. COSO je razumevanje notranjega kontroliranja v zadnjih dvajsetih letih dopolnjeval.

COSO definira sistem notranjih kontrol kot proces, zamišljen s strani nadzornega sveta, poslovodstva in drugih zaposlenih, ustvarjen z namenom dajanja utemeljenih zagotovil v povezavi z doseganjem ciljev na naslednjih področjih (Chambers, 2004, str. 73): učinkovitost in uspešnost poslovanja, zanesljivost finančnega poročanja ter skladnost z zakoni in predpisi.

Notranje kontrole niso rezultat okoliščin. So zaporedje dejanj, ki se uporablja na vseh področjih poslovanja družbe. Ta dejanja so preventivna in so vgrajena v način vodenja družbe s strani poslovodstva.

COSO definicija poudarja, da notranje kontrole ne zagotavljajo doseganja ciljev, dajejo pa utemeljeno zagotovilo, da bodo cilji doseženi. Naslednje komponente kontrolnega sistema so ključnega pomena za učinkovit sistem notranjih kontrol:

- kontrolno okolje – etično obnašanje poslovodstva,
- ocena tveganja – prepoznavanje tveganj s strani poslovodstva in vzpostavitev ustreznih notranjih kontrol,
- kontrolne aktivnosti – na primer razmejitve dolžnosti,
- komuniciranje in informiranje – poročanje o izjemah in odstopanjih,
- nadziranje delovanja notranjih kontrol – delovanje notranje revizije.

Pogosto je težko ločiti notranje kontrole od osnovnih funkcij managementa: planiranja, organiziranja, zaposlovanja, vodenja, kontroliranja in koordiniranja. Te funkcije se medsebojno dopolnjujejo, pokrivajo in združujejo. Kontrola je rdeča nit, ki je del vseh poslovodskih procesov.

Številne definicije notranjih kontrol so zasnovane precej široko in dopuščajo delovanje kontrol na vseh področjih delovanja posloводства.

Zasnova kontrol je odvisna od vseh funkcij managementa. Kontrole vsekakor vsebujejo (Chambers, 2004, str. 80):

- planiranje – zasnova učinkovitih procesov je nujna za učinkovito kontrolo – obstajati mora plan, na podlagi katerega kontroliramo dejansko stanje in iščemo razloge za odstopanja,
- organiziranje – strukturiranje poslovanja v oddelke, divizije, družbe in določanje načina poročanja,
- vodenje – način in kvaliteta vodenja močno vpliva na delovanje kontrol,
- zaposlovanje – preveč ali premalo zaposlenih lahko privede do nepravilnosti – prav tako je pomembno, da so zaposleni delovni, sposobni, lojalni in pošteni,
- koordiniranje – dogodki v poslovnem procesu morajo biti medsebojno skladni.

## **4.2 Zagotavljanje kontrole**

Kot že omenjeno, je za učinkovit sistem notranjih kontrol pomembnih pet dejavnikov: kontrolno okolje, ocena tveganja, kontrolne aktivnosti, komuniciranje in informiranje ter nadziranje delovanja notranjih kontrol. V nadaljevanju je podan podrobnejši opis posameznih dejavnikov.

### **4.2.1 Kontrolno okolje**

Ustrezno kontrolno okolje zagotavlja osnovne pogoje za vzpostavitev učinkovitega sistema notranjih kontrol. COSO je ustrezno kontrolno okolje definiral kot temeljni kamen notranjih kontrol.

Ameriški institut notranjih revizorjev (IIA) definira kontrolno okolje kot odnos in dejanja uprave v povezavi s pomembnostjo kontrole znotraj organizacije. Kontrolno okolje zagotavlja disciplino in ustroj, ki omogoča doseganje primarnih ciljev notranjih kontrol (učinkovitost in uspešnost poslovanja, zanesljivost finančnega poročanja, skladnost z zakoni in predpisi). Kontrolno okolje vključuje naslednje elemente (Chambers, 2004, str. 91):

- neoporečnost in etične vrednote,
- filozofija uprave in način delovanja,
- organizacijska struktura,

- sistem zadolžitev in odgovornosti,
- politika in praksa zaposlovanja,
- sposobnosti in usposobljenost zaposlenih.

Kontrolno okolje pasivno vpliva na delovanje notranjih kontrol na področju računovodskega poročanja.

#### **4.2.2 Ocena tveganja**

Z namenom učinkovitega planiranja odprave poslovnih tveganj mora družba identificirati vsa morebitna tveganja, povezana z njenim poslovanjem. Čeprav so v večini primerov tveganja pri poslovanju delujočih podjetij znana, je potrebno zagotoviti sistem, ki analizira tveganja pri spremembi ciljev oziroma dejavnosti podjetja ter zakonodaje, ki vpliva na poslovanje podjetja.

Proces identificiranja tveganj naj bi bil stalen proces, ki ga v družbi izvajajo za to zadolženi posamezniki. Ocenjevanje tveganja naj bi se izvajalo predvsem na področjih, kot so sprememba trga, delovna obremenitev, makroekonomske spremenljivke in drugo. Učinkovita uprava naj bi bila sposobna predvideti potrebo po spremembah in posledično oceniti vplive na tveganje pri delovanju. V primeru večjih organizacijskih sprememb oziroma (finančne) reorganizacije bi moral biti poudarek na ocenjevanju tveganj toliko večji, saj je le-ta ključnega pomena za delovanje in obstoj družbe v prihodnosti (Chambers, 2004, str. 95).

Podatki o ocenah tveganja morajo biti ažurni, odražati morajo tudi verjetnost nastanka. Za obstoječe aktivnosti mora obstajati zgodovina ocenjevanja tveganj. Tveganja so lahko predstavljena s kvalitativnimi in kvantitativnimi spremenljivkami. Identificirana tveganja morajo biti razvrščena glede na obseg in verjetnost dogodka. Za vsako od tveganj mora biti vzpostavljena ustrezna kontrola s kontrolnim ciljem. Kontrolni cilj naj vsebuje pokazatelje uspešnosti in vsebuje opredelitev dovoljenih odstopanj. Identificirana in razvrščena tveganja z definiranimi kontrolnimi postopki in cilji so podlaga za ustrezen in delujoč sistem notranjih kontrol računovodskega poročanja. Cilje kontrolnega sistema lahko razdelimo na različne načine. Na primer: cilji poslovanja, cilji računovodskega poročanja, cilji skladnosti z zakoni in predpisi. Mero uspešnosti sistema notranjih kontrol predstavlja zagotovilo, da so bili določeni kontrolni cilji doseženi in da jih bo družba dosegala tudi v prihodnosti.

#### **4.2.3 Kontrolne aktivnosti**

Vzpostavitev kompleksnega kontrolnega okolja, ocenjevanje tveganj pri poslovanju in oblikovanje kontrolnih ciljev v podjetju ponavadi vodi do oblikovanja kontrolnih aktivnosti. Obstajata dve dimenziji kontrolnih aktivnosti. Prva je oblikovanje politike podjetja, ki opredeljuje dejanja, potrebna za doseganje poslovnih ciljev. Dodatno pa je potrebno

oblikovati postopke, ki definirajo potrebni proces za doseganje zahtev politike (druga dimenzija). Politike podjetja so navadno oblikovane na višjem nivoju, medtem ko so postopki za doseganje ciljev definirani na nižjem nivoju. Politika lahko specificira najboljšo obliko kontrol za doseganje zelenega učinka, medtem ko bo opredeljen postopek določal elementarne mehanizme izbranega pristopa.

Kontrolne aktivnosti morajo biti ažurno definirane in pravočasno delegirane zaposlenim. Priporočeno je pisno sporočanje oblikovanih kontrolnih postopkov, ki naj ga spremlja verbalno komuniciranje. Samo na takšen način se je mogoče izogniti napakam pri interpretiranju in delegiranju opredeljenih aktivnosti (Chambers, 2004, str. 96).

Kontrolne aktivnosti naj bodo zabeležene v obliki pravilnikov, navodil, opisov postopkov, opisov delovnih mest in podobno. Zadolžitve, roki za izvedbo in odgovornost morajo biti jasno opredeljene v navedenih dokumentih. Narava in obseg kontrolnih aktivnosti morajo biti skrbno preiščena. Upoštevati je potrebno načelo usklajenosti stroškov kontrolnih postopkov in koristi, ki jih ti postopki prinašajo. Znano je namreč, da preobsežen sistem kontrolnih aktivnosti vodi k opuščanju vzpostavljenega sistema. Na ključnih področjih kontrolnega sistema je potrebno zagotoviti obstoj sledi o opravljenih kontrolah. Takšna sled je namreč edini dokaz, na podlagi katerega lahko uprava preverja izvajanje vzpostavljenega sistema notranjih kontrol. Na področjih, kjer kontrolne aktivnosti zahtevajo specializirana znanja, mora obstajati kontrolna aktivnost, ki zagotavlja ustrezen nivo znanja. Takšna aktivnost obsega neprekinjeno izobraževanje pristojnih zaposlenih.

#### **4.2.4 Informiranje in komuniciranje**

Z namenom učinkovitega in uspešnega delovanja družbe mora le-ta zagotavljati sistem, na podlagi katerega zaposleni pravočasno prejmejo ustrezne informacije, potrebne za njihovo delovanje. Ustrezen tok informacij znotraj podjetja je ključnega pomena za delovanje družbe. Pomembno je, da so informacije, ki jih prejema zaposleni, zanesljive (to pomeni ažurne in popolne).

Nezanesljive informacije negativno vplivajo na sposobnost sprejemanja pravih odločitev in ustreznega vodenja podjetja. Informacije, ki lahko vplivajo na poslovanje podjetja in njegovih konkurentov in tiste informacije, ki vplivajo na tržno vrednost podjetja, morajo biti znotraj podjetja ustrezno varovane. Informacije je potrebno sporočati tudi prejemnikom zunaj posameznih oddelkov. Preklic naročila pomembnejšega kupca bo zagotovo vplival na proizvodno in nabavno funkcijo, posredno pa takšen preklic naročila vpliva na denarni tok podjetja, ki ga nadzira finančna funkcija v podjetju. Ažurnost podatkov je v primeru obstoja zunanje dimenzije. V primeru nepopolnih informacij, ki jih sporočamo kupcem in dobaviteljem, trpi ugled podjetja.

Tok informacij je v današnjem načinu poslovanja neizogibno povezan z neko obliko računalniških procesov. Računalniška tehnologija prinaša poslovnemu procesu veliko število prednosti. V primeru neustreznega nadzora informacij in kontrolnega sistema na področju računalniške tehnologije pa so lahko negativni učinki še toliko večji. Lahko bi rekli, da je računalniški sistem sposoben ustvarjati napake bistveno hitreje kot človeška bitja. Zaradi navedenega morajo obstajati neodvisni postopki, ki zagotavljajo da je računalniški sistem podal pravilne, popolne in ažurne podatke. Dejstvo, da je neko poročilo ustvaril računalnik, ne more biti zagotovilo pravilnosti, popolnosti in ažurnosti podatkov (Chambers, 2004, str. 97).

V vsaki organizaciji obstajajo podatki, ki so dostopni samo izbranim zaposlenim. Družba mora vzpostaviti sistem, ki podatke razdeli po stopnjah zaupnosti in nadalje skrbi za dostopnost definiranim osebam, določa lastništvo in opredeljuje varovanje informacij.

V nekaterih primerih je ustrezno oblikovati formalni informacijski sistem (management information system - MIS), ki zagotavlja zahtevano kontrolo s ciljem zagotavljanja ažurnosti, popolnosti in pravočasnosti informacij. Ključnega pomena je opredelitev občutljivosti in zaupnosti informacij. Zunanja komunikacija zajema komunikacijske tokove iz in v podjetje. V storitvenih dejavnostih je na primer pomembno, da pritožbe strank pravočasno pridejo do odgovornih zaposlenih. V takšnih primerih je ustrezno ukrepanje nadrejenega ključnega pomena za ohranjanje sodelovanja s stranko.

#### **4.2.5 Nadziranje delovanja notranjih kontrol**

Uprava družbe je zadolžena za vzpostavitev in nadziranje delovanja oblikovanega sistema notranjih kontrol. V praksi uprava ne mora izvajati nadzora na vseh področjih, zato postopke običajno delegira nižjim nivojem organizacijske strukture. Izvajalci nadzora imajo določen dnevni nadzor poslovanja. Vodje posameznih oddelkov znotraj družbe lahko odigrajo ključno vlogo pri nadzoru delovanja sistema.

V primeru večjih organizacij nadzor nad ustreznostjo in delovanjem kontrolnega sistema prevzame oddelek notranje revizije. Proces stalnega nadzora ne sme izključno nadzirati vzpostavljenega sistema notranjih kontrol. Njegova stalna naloga je ocenjevanje ustreznosti in zadostnosti vzpostavljenega sistema ter predlaganje izboljšav. Uprava si mora prizadevati za vzpostavitev sistema, na podlagi katerega lahko vsak od zaposlenih nekaznovano (anonimno) prijavi sum neustreznega dejanja. Vsaka takšna prijava mora biti brez izjeme raziskana. Primerno je vzpostaviti sistem, na podlagi katerega lahko vsak od zaposlenih predlaga izboljšanje obstoječega kontrolnega sistema. Dokumenti o nadzoru delovanja kontrolnega sistema morajo biti na voljo v obliki zapiskov osebe, ki izvaja nadzor. Uprava in nadzorni svet naj vzpostavi sistem periodičnega poročanja o opravljenih kontrolah in drugih relevantnih ugotovitvah. V podjetjih, kjer ni vzpostavljene funkcije notranjega revidiranja, se priporoča vzpostavitev sistema kontrolnega samoocenjevanja (Chambers, 2004, str. 99).

### ***4.3 Organiziranje notranje revizijske dejavnosti znotraj organizacije***

Notranje revidiranje je neodvisna in nepristranska dejavnost dajanja zagotovil in svetovanja; namenjena je povečevanju koristi in izboljševanju delovanja organizacije. Organizaciji pomaga uresničevati njene cilje s spodbujanjem premišljenega, urejenega načina vrednotenja in izboljševanja uspešnosti postopkov ravnanja s tveganjem ter njegovega obvladovanja in upravljanja (Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju, 2003, str. 1).

Notranje revidiranje izvajajo zunanji ali notranji izvajalci, kar je sprememba glede na notranje revizijske standarde, ki so bili v veljavi pred letom 2003. Družba lahko izbira med organiziranjem notranje revizijske službe znotraj podjetja oziroma izvajanje notranje revizijskih nalog s pomočjo zunanjih izvajalcev (tako imenovani outsourcing notranjega revidiranja). Notranji revizor v skladu z novimi standardi daje zagotovila in svetuje, torej v družbi izvaja revizijske in svetovalne storitve.

Oseba, ki opravlja notranje revizijske storitve za organizacijo (zaposleni ali zunanji izvajalec), mora naloge opravljati tako, da povečuje koristi za organizacijo in izboljševanje njenega delovanja (Vezjak, 2003, str. 56).

Bistvena naloga notranjih revizorjev je poudarjena vloga pri ravnanju s tveganji ter njihovem obvladovanju znotraj organizacije. Tako kot je temeljna naloga vodstva, da tveganja prepozna in jih obvladuje, je temeljna naloga notranjega revizorja, da je vodstvu pri tem v oporo.

### ***4.4 Sistemski pristop k organiziranju sistema notranjih kontrol v podjetju***

Notranji revizorji so s svojim položajem v organizaciji pozicionirani tako, da lahko analizirajo delovanje podjetja kot skupine sistemov. Skupina ljudi, ki deluje znotraj posameznega oddelka, bo znotraj oddelka vzpostavila učinkovit kontrolni sistem. Toda ob komuniciranju z drugimi oddelki v podjetju, kjer prihaja do koordinacije aktivnosti in prenosa informacij, bo takšen sistem lahko oslabljen. Formalni procesi so navadno ustrezno definirani znotraj posameznih oddelkov, medtem ko so procesi med oddelki navadno slabo definirani. Zaradi tega dejstva je potrebno ob vzpostavitvi kontrolnega sistema v podjetju posebno pozornost nameniti prav tem procesom.

Poslovanje vsakega podjetja lahko razdelimo na posamezne sisteme oziroma procese. Podjetje dosega svoje cilje na podlagi učinkovitega ustroja in delovanja teh procesov. Nekateri izmed teh procesov (na primer pripravljanje računovodskih poročil) so neprekinjeni, kar pomeni, da se začnejo takoj po zaključku prvega intervala. Drugi procesi so lahko ciklični

in odražajo posamezne cikle poslovanja podjetja (na primer izdelava novega proizvoda, sprejem novega naročila v gradbeni dejavnosti, pričetek poslovanja na novih tržiščih...). Kontrolni sistem naj bi bil zasnovan za vsakega izmed teh procesov. Notranji revizor naj bi na podlagi pregleda teh ciklov podal svoje mnenje o ustreznosti sistema notranjih kontrol (Chambers, 2004, str. 108).

Uporaba izraza proces lahko bralca zavede. Potrebno se je zavedati, da izraz proces obsega pregled procesa od začetka do konca, zato je primerneje namesto izraza proces uporabljati izraze kot so tok, cikel ali potek.

Med najpomembnejšimi tokovi<sup>13</sup> v podjetju lahko navedemo (Chambers, 2004, str. 108):

- tok denarja: V podjetje prihaja denar s plačili kupcev in na podlagi posojilnih pogodb.
- tok informacij: Obsega zbiranje podatkov in pretvorbo le-teh v informacije. Analiza takšnih informacij predstavlja podlago za odločanje.
- tok lansiranja novega proizvoda: Vključuje raziskave trga, raziskave in razvoj, predvidevanje oblike in obsega financiranja, nabavo ustrezne opreme, pričetek proizvodnje in prodaje.
- tok plačil: Kontrole, povezane z izdatki in plačili, naročanjem dobav, obveznostmi in razporeditvijo izplačil denarnih sredstev.
- tok planiranja in kontrole: Načrtovanje smeri delovanja, izvrševanje odločitev, merjenje rezultatov in primerjanje dejanske uspešnosti z načrtovano.
- tok proizvodnje: Tokovi poslovanja v povezavi s proizvodnjo izdelkov in storitev ter ustreznih kontrol v povezavi z njimi.
- življenjski cikel proizvoda: Pričetek procesa lansiranja novega proizvoda do rutinske proizvodnje, predelav prvotnega izdelka, nižanja stroškov in cen proizvoda do upada prodaje in prenehanja izdelave.
- tok prihodkov: Izvedba tokov v povezavi z ustvarjanjem prihodkov in izterjavo terjatev in kontrol nad funkcijami prodaje, pošiljanja in izterjave.

#### ***4.5 Notranje računovodske kontrole***

Notranje računovodske kontrole so del sistema notranjih kontrol v družbi. Imajo neposreden vpliv na točnost, zanesljivost in popolnost računovodskih evidenc in posledično računovodskih izkazov. Vzpostavi jih poslovodstvo z namenom zagotovitve sprejemljivega jamstva za uresničevanje ciljev podjetja. Postopki vključujejo usklajevanje, preverjanje računske točnosti poslovnih knjig, kontrole računalniških programov in okolja, vzpostavljanje sintetičnih kontov in poizkusnih bilanc, primerjanja izidov štetja gotovine, vrednostnih papirjev in zalog s poslovnimi knjigami, omejevanje neposrednega fizičnega pristopa k sredstvom in poslovnim knjigam, pa tudi primerjavo dosežkov s predračuni. Dober sistem

---

<sup>13</sup> Izraz tok ni uporabljen v strogo računovodskem smislu (na primer: denarni tok), razumeti ga je potrebno kot proces v podjetju, ki je povezan z določenim opravilom.

notranjih računovodskih kontrol zagotavlja, da se v delovanju organizacije (Odar, 2005, str. 8):

- začnejo,odobrijo, izvršijo in evidentirajo samo verodostojne in pravilne poslovne spremembe,
- izvršijo in evidentirajo tako, kot so bile odobrene in
- možne napake v izvrševanju in evidentiranju odkrijejo čimprej, tako da se lahko sprejmejo ustrezni ukrepi, ki preprečujejo njihov vpliv na pravilnost in zakonitost izkazovanja podatkov v računovodskih evidencah in izkazih.

Notranje računovodske kontrole lahko razdelimo na temeljne kontrole in vodstvene kontrole (kontrole nad delovanjem temeljnih kontrol).

#### **4.5.1 Temeljne kontrole**

Temeljne kontrole obsegajo kontrolne postopke, neposredno povezane s poslovnimi dogodki. Te kontrole lahko razdelimo na (Odar, 2005, str. 9):

- kontrole pravilnosti podatkov: Zagotavljajo pravilnost podatkov s primerjanjem enega podatka z drugim. Kontrole vsebujejo kontrolo odobritve, primerjanje in preveritev pravilnosti. Kontrola odobritve omogoča izvrševanje tistih dogodkov, ki so pravilno odobreni v skladu z vpeljanim računovodskim sistemom in sistemom notranjih kontrol. Vsaka poslovna sprememba je pravilno odobrena le, če jo je odobril delavec, ki je za to pooblaščen. Primerjanje deluje tako, da pravilnost enega podatka primerjamo z drugim neodvisnim podatkom, ki izvira izven družbe (na primer: stanje konta denarnih sredstev na transakcijskem računu v glavni knjigi primerjamo s stanjem na izpisku bančnega računa). Preveritev pravilnosti predstavlja primerjanje delovanja ene notranje kontrole z drugo notranjo kontrolo. Opravimo torej primerjavo dveh različnih kontrol, ki zagotavljata kontrolo nad isto poslovno spremembo. Na podlagi te kontrole se prepričamo o upravičenosti, resničnosti, pravilnosti in točnosti poslovne spremembe.
- kontrole popolnosti obdelave podatkov: Namen teh kontrol je zagotavljanje, da so vsi podatki, ki bi morali biti v računovodskih evidencah, tudi dejansko evidentirani. Kontrole se najpogosteje pojavljajo v oblikah kontrole oštevilčevanja dokumentov, kontrole popolnosti obdelave s pomočjo kontrolnega zbira (vsote) in kontrole nad odprtimi postavkami (neobdelanimi dokumenti). Kontrola oštevilčenja dokumentov deluje tako, da se vsi dokumenti oštevilčijo ob nastanku poslovne spremembe. Kontrola deluje tako, da se preveri, ali je vsak od oštevilčenih dokumentov končal predvideno pot in ali je knjižen. Vzpostaviti je potrebno tudi sistemsko kontrolo, ki preverja neprekinjenost numeričnega niza oštevilčenih dokumentov ter ugotavlja vzroke za neobdelane dokumente. Kontrola popolnosti obdelave s pomočjo kontrolne vsote deluje tako, da na enem ali več mestih računovodskega zajemanja podatkov primerja zbir posameznih podatkov pred in po končani obdelavi. S to kontrolo je zagotovljeno ugotavljanje razlik v številu obdelanih dokumentov v različnih fazah obdelave. Kontrola nad odprtimi postavkami predstavlja dosje, v katerega se vlagajo neobdelani dokumenti. V dosjeju se hranijo tako dolgo,

dokler se vanje ne vloži druga neodvisna listina, s katero se prvotno odložena listina primerja in kompletira (na primer prejemnica ostane v dosjeju, dokler ne prispe račun dobavitelja za prejeto blago. Vzpostavljena mora biti tudi sistemska kontrola, ki zagotavlja obdobjno pregledovanje dosjeja in ugotavljanje razlogov za neobdelane dokumente.

- kontrole s ponovnim opravljanjem postopkov: So postopki, s katerimi določen delavec ponovno opravi postopke, ki jih je pred njim že opravil drug delavec. Tako dobljene rezultate je potrebno primerjati z rezultati drugega delavca.

#### **4.5.2 Vodstvene kontrole - kontrole z razmejitvijo dolžnosti, materialne odgovornosti in kontrole z nadzorom**

Z namenom preprečevanja in zaznavanja prevar, mora podjetje pri oblikovanju sistema notranjih kontrol uporabiti pravo zmes kontrol. Le-te naj bi vsebovale kontrole razmejitve dolžnosti in nadzor. V kolikor sistem kontrol z razmejitvijo dolžnosti ni zadosten, je potrebno uporabiti sistem nadzora. Prevara predstavlja zlom sistema notranjih kontrol. Predstavlja namerno izogibanje kontrolam, ki ima za posledico napake in škodo. Kontrole razmejitve odgovornosti in nadzora se vzpostavljajo z namenom izogibanja naključnim zlomom sistema in tistim, ki se dogajajo na podlagi prevar. Z razmejitvijo dolžnosti razumemo opredelitev in razdelitev opravil v poslovnem procesu družbe na način, ki onemogoča, da bi bila celotna izvršitev določene poslovne spremembe v pristojnosti ene osebe. Kontrole razmejitve dolžnosti večinoma delujejo preventivno, s takšno razporeditvijo dela in nalog je zmanjšano tveganje napak in prevar. V kolikor so zasnovane ustrezno, prevar ali napak v sistemu ne odkrivajo (Odar, 2004, str. 26)

Kontrole materialne odgovornosti in omejevanje pristopa delujejo preventivno z namenom preprečevanja dejanj, ki niso v skladu z zakoni in pravili družbe. Te kontrole omejujejo in preprečujejo rokovanje z določenimi sredstvi, listinami in podatki ter so pogostejše pri likvidnejših sredstvih in sredstvih, ki se najlažje uporabijo za osebno porabo. Ne gre pa pozabiti kontrol, ki preprečujejo dostop nepooblaščenim osebam k raznim listinam (na primer poslovne skrivnosti) in podatkom, ki so shranjeni in tistim v fazi obdelave (Odar, 2004, str. 27)

Kontrole nadziranja so vgrajene v sistem notranjih kontrol, njihova funkcija pa je nadziranje pravilnosti, popolnosti in točnosti dela zaposlencev, ki opravljajo temeljne kontrole. Kontrole nadzora delujejo preventivno in z namenom odkrivanja napak in prevar. Nadzor spodbuja zaposlene k skrbnemu opravljanju dolžnosti in odkriva morebitne nepravilnosti. Ločimo v sistem notranjih kontrol vgrajeno nadziranje in neposredno nadziranje (Odar, 2004, str. 26).

V sistem notranjih kontrol vgrajene kontrole so zasnovane tako, da posamezne poslovne spremembe zaposleni ne more zvesti do konca, v kolikor ne obstajajo dokazi, da so spremembo preverile in odobrile osebe, pooblaščenice za odobravanje (na primer likvidiranje

računov, kompletiranje računa z dobavnico). Neposredno nadziranje predstavlja sistematizacijo razdelitve del in nalog tako, da imajo določeni delavci nalogo in dolžnost nadzirati delovanje drugih delavcev. Ti zaposleni so lahko nadrejeni, ki preverjajo pravilnost, točnost in ažurnost izvrševanja nalog delavcev, ki so jim podrejeni (Odar, 2004, str. 26).

Razmejitev odgovornosti za podjetja ne predstavlja nikakršnih dodatnih stroškov. Gre za način opravljanja posla. Sistem kontrol torej ni nujno drag, medtem ko je odsotnost takšnega sistema na dolgi rok lahko precej draga. Kontrole nadzora predstavljajo za podjetje dodaten strošek, saj predstavljajo dodatno delo, ki ga je potrebno opraviti. Kontrole ne sme opravljati katerikoli izmed zaposlenih, izvajalec kontrole nadzora mora imeti za izvedbo potrebna znanja. Vse vrste kontrol lahko izvajajo ljudje ali pa so vključene v informacijske sisteme. Delo enega zaposlenca mora biti usklajeno z delom drugega zaposlenega. Usklajenost se lahko izvaja ročno oziroma preko informacijskega sistema. Dva ločena informacijska sistema lahko izdelata ločeni poročili, ki ju primerja tretji sistem. V večini primerov takšnih sistemov gre za kontrolni sistem, ki ga delno izvršuje informacijska tehnologija, delno zaposleni. Tako na primer program izdela primerjalno analizo, zaposleni pa razišče in odpravi ugotovljena odstopanja. V vseh primerih izvajanja kontrol je nujno potrebno zagotoviti neodvisnost funkcije nadzora in izvrševanja nalog.

Uporaba kontrol z razmejitvijo in nadzorom za doseg ustreznega kontrolnega okolja lahko pripomoreta pri doseganju ciljev na področju računovodstva, financ, poslovanja in skladnosti poslovanja z zakoni in predpisi. V prilogi 4 so prikazane osnovne vrste razmejitev.

## ***4.6 Odkrivanje prevar in korupcije***

### **4.6.1 Kaj je prevara in kaj je korupcija**

Prevara je v mednarodnih standardih revidiranja definirana kot naklepno ravnanje posameznikov v pravni osebi, ki povzroči napačno predstavitev računovodskih izkazov in se lahko pojavi kot ponarejanje poslovnih listin, fiktivna poslovna listina ali napačna uporaba računovodskih usmeritev. Posamezniki v pravni osebi poskušajo s prirejanjem listin ustvariti drugačen vtis o poslovnih dogodkih, ki ne ustreza resničnim vsebinam. Napačne navedbe v računovodskih izkazih so lahko posledica napak ali prevar. Napaka pri tem predstavlja nenamerno napačno navedbo. Prevara je namerno dejanje, ki privede do pridobitve neupravičene ali nezakonite koristi (Mednarodni standardi revidiranja, 2001).

Prevare lahko ločimo na prevarantsko računovodsko poročanje in poneverbe sredstev. Prevarantsko računovodsko poročanje zajema napačne navedbe in opustitve razkritij v računovodskih izkazih z namenom zavajanja uporabnikov računovodskih poročil. Poneverba sredstev je kraja različnih oblik sredstev, pogosto jo spremljajo ponarejene ali zavajajoče listine.

Korupcija pomeni podkupovanje in katero koli drugo obnašanje v povezavi z osebo, ki so ji zaupana pooblastila v javnem ali zasebnem sektorju in ki krši svoje dolžnosti, ki izhajajo iz njenega položaja in ki ima za cilj pridobiti kakršnekoli nezakonite prednosti zase ali za druge osebe. Sem sodijo ponujanje, obljube in dajanje raznih plačil ali drugih prednosti in koristi kot nedopustno nadomestilo za hitrejšo izvršitev oziroma opustitev dejanja (Programme of action against corruption, 2005).

#### **4.6.2 Področja, ki so najbolj izpostavljena prevaram in korupciji**

Korupcija in prevara se nenehno prilagajata okoliščinam poslovanja. Pojavljata se na novih področjih in v novih oblikah. Kršitelji pogosto iščejo načine, ki bi bili čim bližje zakonitim oblikam poslovanja, zato je njihovo odkrivanje in dokazovanje vsak dan težavnejše - zahteva veliko znanja in spretnosti. Oseba, zadolžena za preprečevanje in odkrivanje prevar, mora dobro poznati različne pojavnne oblike in predvsem področja, ki so še posebej občutljiva za prevare in korupcijo.

Med področji, ki so najbolj izpostavljena prevaram in korupciji v neposredno korist zaposlenca, lahko naštejemo (Povh, 2003, str. 9 – 15):

- informacijska tehnologija – Zaščita podatkov v računalnikih je v današnjih časih ključnega pomena. V primeru slabe zaščite lahko pride do kraje velikega obsega zaupnih podatkov. Nekoč je bilo potrebno za krajo podatkov iz arhiva podjetja fizično obiskati arhiv, v njem poiskati dokumente in jih odnesti. Postopek je bil dolgotrajen, obstajala je velika možnost odkritja. V primeru nezaščitenega oziroma slabo zaščitenega elektronskega arhiva podjetja, je dostop do podatkov preko računalniškega omrežja hiter. Verjetnost pravočasnega odkritja kraje podatkov je majhna. Škodo pri vdoru v računalniški sistem pa utegne povzročiti tudi spreminjanje in brisanje podatkov v datotekah.
- zaupne informacije – Pridobivanje informacij in trgovanje z njimi je še posebej pogosto v javnem sektorju, čeprav tudi zasebni sektor ne zaostaja. S prodajo zaupnih informacij imetnik informacije povečuje svoje prejemke.
- sponzorstva – Sponzorstva pogosto predstavljajo kupovanje naklonjenosti, pogosto politične, pa čeprav gre v večini primerov za dobrodelne namene. Zato je potrebno izdatke za sponzorstva natančno nadzorovati. Zaposleni v družbi lahko z odobritvijo sponzorskih sredstev družbe pridobi naklonjenost oziroma prednosti pri uresničevanju svojih lastnih ciljev. Odsvetuje se pretirana domačnost in pokroviteljstvo v sorodstvenih krogih.
- poslovanje z gotovino – Področje poslovanja z gotovino je zelo občutljivo. Prevare so razmeroma preproste. Prodaja brez izdaje računa je priložnost za hiter zaslužek prodajalca. V kolikor gre za predmete manjše vrednosti in je takšen način prodaje v omejenih zneskih, se prevare ne bodo odkrile niti ob letni inventuri. Kršitelji so razmeroma varni.

- nabava – Področje nabave v podjetju odpira neomejene priložnosti za prevare. Vsi dobavitelji si želijo pridobiti status večjega stalnega dobavitelja. Za to so pripravljeni seči globlje v žep. Nabavni referent lahko v takšnem primeru ponujeno priložnost izkoristi v lastno korist. Lojalen nabavnik bo takšno priložnost izkoristil v dobro družbe, v kateri je zaposlen. Podatke o nabavah je potrebno ustrezno zbirati. Skozi ves proces nabave mora obstajati revizijska sled, ki omogoča ugotavljanje, kdo je nabavo odobril, izvedel, po kakšni ceni je bila opravljeno naročilo, kdo je preveril prejeta količino in kakovost ob dobavi in kdo odobril plačilo. Ob vsakem dejanju naj bi se sestavil dokument. Posamezne faze procesa nabave je potrebno razdeliti med večje število zaposlenih. V kolikor to omogoča število zaposlenih v podjetju, je idealno, da vsakega izmed navedenih dejanj opravi druga oseba. Dodatno je potrebno preverjati razloge za zamenjavo kvalitetnih dobaviteljev ter spremljati spremembe v življenjskem slogu nabavnikov, ki niso posledica rednih prejemkov.
- prodaja – Prevara se na področju prodaje dogaja v dveh oblikah. Zaposleni dobavi kupcu večjo količino, kot jo le-ta plača. Prodajnik odobri določenemu kupcu popust, ki presega običajno višino odobrenih popustov. Možnost za prevare se zmanjšuje, v kolikor v proces prodaje in dobave vključimo večje število zaposlenih in v kolikor o opravljenih postopkih kontrole obstojijo revizijske sledi. Pravila za določanje popustov kupcem morajo biti določena vnaprej. Višino popustov odobri uprava.
- prodaja sredstev in razpolaganje z njimi – Kadar podjetje prodaja sredstva, se pogosto pojavi priložnost za nabavo po ceni, ki je nižja od iztržljive. Kupec na takšen način pridobi korist v obliki cene, ki je nižja od tržne. Takšne prodaje je najlažje dokazati, v kolikor pride do prodaje zaposlenim ali njihovim družinskim članom oziroma prijateljem. Posebno poglavje predstavlja uporaba sredstev v lasti družbe za lastno uporabo. Primer je uporaba službenega tovornjaka za opravljanje popoldanske dejavnosti.
- prihodki državnega proračuna (pobiranje davkov) – V družbah pogosto prihaja do korupcije s sklepanjem in izdajanjem navideznih pogodb, posledica tega pa so pogosto ponarejene knjigovodske listine in računovodski izkazi, ki ne predstavljajo resnične slike stanja in uspešnosti poslovanja podjetja.
- plače – Izplačila plač se prepogosto opravljajo na podlagi seznamov zaposlenih, ki avtomatsko generirajo naloge za nakazila sredstev na vnaprej definirane račune. V primeru slabo vzpostavljene kontrole je možno, da na takšnem seznamu obstajajo "mrtve duše", katerim se izplačujejo plače kljub temu, da v družbi niso zaposleni. Goljufati pa je mogoče tudi s številom neopravljenega nadurnega dela. Pogosto se prevare pri plačilnih listih odkrijejo po naključju, včasih s poizvedbo, namigom davčne uprave ali kakega delavca, ki je nepravilnost pripravljen razkriti.
- financiranje političnih strank – Financiranje političnih strank je nenehna grožnja s korupcijo, ki jo je uspelo odpraviti le redkim demokratičnim sistemom. Stroški kampanj so izredno visoki, vlaganje v politiko pa do neke mere vedno pomeni kupovanje glasov strank, ki odločajo.

Med prevarami v korist družbe, na podlagi katerih imajo storilci lahko tudi osebno korist, lahko naštejemo (Jagrič et. al, 2004, str. 35):

- prodaja ali prenos navideznih ali napačno predstavljenih sredstev,
- neprimerna plačila, kot so nezakoniti prispevki političnim strankam, podkupnine in provizije ter nagrade državnim uradnikom in dobaviteljem,
- namerna neustrezna predstavitev ali ovrednotenje poslov, sredstev, obveznosti ali dohodka,
- namerno neustrezno določanje transfernih cen s ciljem izboljšanja poslovnega izida družbe, ki je vključena v posle na škodo druge družbe,
- namerni neustrezni posli med povezanimi strankami, v katerih ena izmed njih pridobi določene koristi, ki bi jih bilo v poslu med nepovezanimi strankami nemogoče pridobiti,
- namerno neevidentiranje ali nerazkrivanje pomembnih informacij z namenom, da se zunanjim strankam prikaže boljša finančna podoba organizacije,
- prepovedane poslovne dejavnosti, na primer tak, s katerimi se kršijo zakoni, pravila, predpisi ali pogodbe,
- davčne prevare.

#### ***4.7 Vprašanja, povezana z delovanjem kontrolnega sistema, na katera mora odgovoriti vsak manager***

Vsak član uprave in vsi managerji se morajo zavedati pomembnosti delovanja notranjih kontrol v podjetju. Ustrezno zasnovan sistem notranjih kontrol omogoča družbi doseganje zastavljenih ciljev z minimalnimi odstopanji in presenečenji. Kontrolno okolje zagotavlja temelj za učinkovit sistem notranjih kontrol. Učinkovit sistem pa zagotavlja managementu ocenjevanje in obvladovanje pomembnih tveganj ter nadzorovanje zanesljivosti in popolnosti računovodskih in operativnih informacij. Revizijskemu odboru omogoča pravilno delovanje. The Committee of Sponsoring Organisations (COSO) je razvil naslednji vprašalnik, ki naj bi pristojnim omogočal boljše razumevanje delovanja sistema notranjih kontrol in na njegovi podlagi omogočal identifikacijo področij, ki jih je potrebno nadgraditi. Vprašanja so navedena v točkah 6.1.1. do 6.1.5., razdeljena so na naslednja področja (Internal Controls Checklist, 12.11.2004): vprašanja s področja etičnega okolja, vprašanja s področja identificiranja in obvladovanja tveganj, vprašanja s področja učinkovitosti sistema notranjih kontrol, vprašanja o učinkovitosti revizijskega odbora in vprašanja o učinkovitosti notranje revizijske funkcije.

##### **4.7.1 Etično okolje**

Pristojni naj bi odgovorili na naslednja vprašanja s področja etičnega okolja:

- Ali člani uprave in ostali nadrejeni dajejo vzor neoporečnosti in etičnega obnašanja?
- Ali obstajajo pisna navodila za izvajanje postopkov in ali se ta navodila prenašajo na zaposlene s pomočjo izobraževanja ter komuniciranja nadrejenih?
- Ali pisna navodila za izvajanje postopkov predvidevajo periodična mesečna poročila?
- Ali nagrade posameznikom (plače in drugo) odražajo dejansko zahtevnost dela in storilnost posameznikov?

- Ali so nagrade posameznikom opredeljene na osnovi doseganja kratkoročnih ciljev?
- Ali je vsem v organizacijski strukturi jasno, da se prevare in napačne navedbe v organizaciji ne tolerirajo in da so strogo kaznovane?
- Ali so etične vrednote vključene v sistem ocenjevanja uspešnosti posameznika in organizacijske enote?
- Ali obstaja proces, ki rešuje etična vprašanja znotraj organizacije?
- Ali so tveganja pri delovanju identificirana in obravnavana na sestankih uprave?

#### **4.7.2 Identificiranje tveganj in obvladovanje le-teh**

Pristojni naj bi odgovoril na naslednja vprašanja s področja identificiranja tveganj in obvladovanja le-teh:

- Ali so ustrezne in točne informacije (zunanje in notranje) pravočasno zaznane, zbrane in posredovane osebam znotraj organizacije, ki so zadolžene za njihovo obravnavo?
- Ali so tveganja identificirana, analizirana in ali so kontrolne aktivnosti ustrezno opredeljene?
- Ali so vzpostavljene kontrole, ki upravi omogočajo pravočasno sprejemanje ustreznih odločitev?

#### **4.7.3 Učinkovitost sistema notranjih kontrol**

Pristojni naj bi odgovoril na naslednja vprašanja s področja učinkovitosti sistema notranjih kontrol:

- Ali vsi nadrejeni sprejemajo odgovornost za delovanje kontrolnega sistema in ga ne delegirajo le finančni in računovodski funkciji?
- Ali nadrejeni nadzorujejo sistem kontrol in proces delovanja organizacije?
- Ali uprava jasno določa odgovornost za izobraževanje in usposabljanje na področju delovanja procesa notranjih kontrol?
- Ali je v podjetju uveden proces periodičnega, sistematičnega ocenjevanja kontrolnega sistema, ki je ustrezno dokumentiran?
- Ali proces ocenjevanja izvajajo osebe, ki imajo ustrezna znanja in odgovornosti?
- Ali so definirani kriteriji učinkovitosti kontrolnega sistema?
- Ali so ugotovljene pomanjkljivosti sporočene upravi in nadzornemu svetu?
- Ali so vgrajene ustrezne kontrole za primer sprememb v načinu in obsegu poslovanja?

#### **4.7.4 Učinkovitost revizijskega odbora**

Pristojni naj bi odgovoril na naslednja vprašanja o učinkovitosti revizijskega odbora:

- Ali je uprava pregledala ustreznost ustanovitvene listine revizijskega odbora?
- Ali so člani revizijskega odbora ustrezni in resnično neodvisni od uprave?

- Ali člani revizijskega odbora posedujejo ustrezna znanja na področju kontrol?
- Ali revizijski odbor razume in nadzira organizacijsko kontrolno okolje?
- Ali revizijski odbor pregleduje primernost, ustreznost in zanesljivost finančnega in računovodskega poročanja upravi, investitorjem in ostalim zunanjim uporabnikom informacij?
- Ali revizijski odbor nadzoruje obstoj etičnih načel in skladnost poslovanja z njimi?
- Ali ima revizijski odbor in uprava zdrav odnos z zunanjimi in notranjimi revizorji?

#### **4.7.5 Učinkovitost notranje revizijske funkcije**

Pristojni naj bi odgovoril na naslednja vprašanja o učinkovitosti notranje revizijske funkcije:

- Ali ima služba notranje revizije pri svojem delovanju podporo uprave in nadzornega sveta?
- Ali ustreznost organiziranosti službe notranje revizije in njene naloge ter odgovornosti odobrava revizijski odbor?
- Ali je organizacijski odnos med službo notranje revizije in upravo ustrezen?
- Ali ima služba notranje revizije prosto pot do vseh ključnih podatkov, ki so potrebni za njeno delovanje?
- Ali je sistem sporočanja ugotovitev službe notranje revizije ustrezen? Ali poroča upravi in revizijskemu odboru v pravem obsegu?
- Ali zaposleni v službi notranje revizije razpolagajo z zadostnim znanjem?

#### ***4.8 Pregled pokazateljev, ki zunanje uporabnike računovodskih poročil opozarjajo na morebitne napačne navedbe / prevare v računovodskih izkazih***

Ameriški inštitut notranjih revizorjev je sestavil seznam pokazateljev, ki naj bi zunanje uporabnike računovodskih poročil opozarjali na morebitne napačne navedbe oziroma prevare v računovodskih izkazih (Tone at the top: Controls are everybody's Business, 2003, str. 4):

- nenavadno velika rast dobičkonosnosti poslovanja v primerjavi z drugimi družbami v isti panogi,
- poslovni rezultati, ki so "predobri, da bi bili resnični" oziroma pomembno boljši od konkurentov z enakim področjem in obsegom poslovanja,
- nenavadne spremembe v bilanci stanja oziroma spremembe v trendih poslovanja in pomembnih razmerjih med postavkami v izkazu poslovnega izida – na primer obseg terjatev na bilančne datume raste v večjem odstotku kot prihodki,
- pomembni bančni računi, podružnice in partnerji v državah, ki so znane kot davčno ugodnejše, obenem pa za to ni utemeljenih razlogov,
- razpršeno poslovanje z decentraliziranim managementom in slabim sistemom notranjega poročanja,

- nesposobnost generiranja denarnih tokov družbe ob hkratnem poročanju rasti prihodkov,
- prekomerno optimistične napovedi prihodnje uspešnosti poslovanja, pri katerem predsednik uprave prepričuje investitorje o potencialni rasti v prihodnosti,
- uporaba računovodskih metod, ki dajejo prednost obliki pred vsebino,
- uporaba računovodskih metod, ki odstopajo od običajnih metod, uporabljenih v panogi,
- nenavadno visoka odvisnost prejetih posojil za poplačilo obveznosti družbe,
- visoka odvisnost od sprememb v nihanju obrestnih mer,
- pomembni, nenavadni in visoko kompleksni posli ob koncu poslovnega leta,
- neuspešnost pri vzpostavitvi sistema vodenja družbe,
- grožnja stečaja,
- sklepanje neobičajnih poslov s povezanimi osebami,
- visoko kompleksna organizacijska struktura, ki vključuje pravne osebe, številne linije vodenja in ureditve brez očitne poslovne potrebe,
- zahtevni poslovni dogovori, ki jih je težko razumeti, njihova poslovna potrebnost pa ni razvidna.

## **5 Identifikacija pomanjkljivosti v sistemu notranjih kontrol predstavljenih primerov in predlogi za izboljšave**

Na podlagi opisanega okvira sistema notranjih kontrol, pregleda določil kodeksov in Sarbanes-Oxley zakona v nadaljevanju identificiram nepravilnosti v sistemu notranjih kontrol analiziranih podjetij in predlagam izboljšave.

### **5.1 Enron**

V poslovanju družbe Enron je mogoče zaznati številne pomanjkljivosti v delovanju sistema notranjih kontrol. Pomembnejše pomanjkljivosti sistema notranjih kontrol bi lahko odpravili z/s:

- sprejetjem ustreznega etičnega kodeksa ravnanja zaposlenih, ki bi ga morali v prvi vrsti spoštovati direktorski odbor in izvršni direktorji,
- oblikovanjem standardov neodvisnosti članov direktorskih odborov,
- ustreznim nadzorom skladnosti delovanja korporacije z etičnimi standardi in zakoni,
- vzpostavitvijo procesa stalnega neodvisnega nadzora nad delovanjem revizorja,
- obdobjim ocenjevanjem potrebe po zamenjavi revizijske družbe, morda sprejetjem politike, ki bi zahtevala zamenjavo revizijske družbe vsakih nekaj let,
- prepovedjo opravljanja nerevizijskih storitev (svetovalnih in drugih) s strani družbe, ki opravlja revidiranje, oziroma sistema, ki bi zahteval odobritev opravljanja nerevizijskih storitev s strani direktorskega odbora,
- vzpostavitvijo sistema, ki bi omogočal nekaznovano sporočanje nepravilnosti v poslovanju družbe direktorskemu odboru in drugim pristojnim institucijam,

- oblikovanjem procesa, ki bi preprečeval zaposlovanje oseb, ki so bile predhodno zaposlene v družbi, ki za korporacijo opravlja storitve revidiranja oziroma vzpostaviti proces, ki bi določal obdobje, v katerem se oseba, zaposlena v družbi, ki za korporacijo opravlja revidiranje, ne more zaposliti na vodilnem mestu v korporaciji,
- zaposlovanjem izključno neoporečnih in strokovnih oseb,
- oblikovanjem sistema nagrajevanja uspešnosti managerjev, ki ne bi temeljil izključno na kratkoročni uspešnosti korporacije - sprejeta politika nagrajevanja naj bi vse zaposlene silila k doseganju dolgoročne uspešnosti korporacije; oblikovani sistem nagrajevanja vodilnih zaposlenih bi moral vsebovati tudi možnost odvzema (vračila) nagrade v primeru, da bi se začeti projekti v naslednjih poslovnih obdobjih izkazali za neuspešne,
- razkrivanjem višine plačil zaposlenim v letnih poročilih z natančno navedbo razlogov za višino nagrad,
- oblikovanjem sistema, ki bi zagotavljal popolno razumevanje razkritih računovodskih politik in poslov v računovodskih poročilih; zagotoviti je potrebno popolno razkritje računovodske politike in drugih dogodkov z vrednostno izraženimi učinki na računovodske izkaze korporacije,
- transparentno razkrivanje poslovanja s povezanimi osebami v računovodskih poročilih,
- vzpostavitev sistema, ki bi omogočal dosledno in transparentno razkrivanje danih jamstev, garancij poroštev in drugih potencialnih obveznosti družbe v računovodskih izkazih,
- vzpostavitev višje ravni osebne odgovornosti za navedbe v računovodskih izkazih,
- oblikovanjem postopkov, ki bi omejevali poslovanje s pravnimi osebami v lasti vodilnih zaposlenih; za poslovanje s takšnimi povezanimi osebami bi lahko bilo predpisano predhodno soglasje direktorskega odbora z utemeljitvijo razlogov.

## **5.2 Bofex d.o.o. – Skupina Merkur**

V primeru družb Bofex in Skupine Merkur bi predlagal vzpostavitev naslednjih notranjih kontrol:

- Direktor družbe Bofex d.o.o. je imel neomejena pooblastila za sklepanje poslov družbe. Izkazalo se je, da bi bilo ustrezno omejiti obseg pooblastila s postopkom, ki bi od direktorja družbe v primeru poslov ali dajanja garancij, ki presegajo določen znesek (na primer 250 mio SIT), zahteval pridobitev odobritve s strani nadzornega sveta. Na tak način bi se Merkur izognil plačilu 1.486 milijonov tolarjev odhodkov iz naslova danih poroštev.
- V družbi Merkur bi bilo smiselno ustanoviti odbor za naložbe, ki bi pred pridobitvijo naložb izvedel številne (predpisane) postopke. Ti postopki bi morali v največji možni meri odpravljati presenečenja po pridobitvi naložbe. Ustrezno bi bilo oblikovati postopek pridobitve naložb. Takšen postopek bi moral vsebovati izdelavo investicijskega elaborata, vsebovati pa bi moral tudi obveznost izvedbe skrbnega pregleda poslovanja družbe pred pridobitvijo. Skrbni pregled poslovanja družbe Bofex d.o.o. bi odkril nepravilne navedbe v računovodskih izkazih (nekurantne zaloge, nepravilno izkazane

dolgoročne stroške poslovanja in podobno). S takšnim procesom bi Merkur predhodno ugotovil potrebo po:

- oslabitvi zalog družbe Bofex d.o.o. v višini 853 milijonov tolarjev,
  - odpisu terjatev družbe Bofex d.o.o. v višini 544 milijonov tolarjev,
  - višje izkazanih prevrednotovalnih poslovnih odhodkih v zvezi z opredmetenimi osnovnimi sredstvi v višini 150 milijonov tolarjev in
  - plačilu odškodnine za predčasno prekinitev najemne pogodbe za poslovne prostore v višini 287 milijonov tolarjev.
- Nujno potrebno bi bilo oblikovati proces zaposlovanja vodilnih oseb, ki bi zagotavljal, da so na vodstvene položaje imenovane osebe z visokimi etičnimi in moralnimi standardi. Vzpostavitev procesa zaposlovanja oseb, ki so bile predhodno zaposlene v družbi, ki je za Merkur opravljala storitve revidiranja. Proces bi moral določati obdobje, ko se takšne osebe ne bi smele zaposlovati na vodilnih mestih v družbi. Zaposlitev direktorice revizijske družbe Deloitte & Touche v Skupini Merkur je družbo v letu 2004 stala 45,4 milijona tolarjev.
- Smiselna bi bila vzpostavitev procesa stalnega nadzora nad delovanjem revizijske družbe, ki bi vključeval tudi obdobje ocenjevanje potrebe po zamenjavi revizijske družbe.
- Oblikovati bi bilo potrebno proces, ki bi zagotavljal nekaznovano obveščanje nadzornega sveta o nepravilnostih in pomanjkljivostih pri poslovanju družbe.
- Sprejeti bi bilo potrebno etične standarde, ki bi jih pri svojem delu spoštovali vsi zaposleni. Hkrati bi bilo potrebno vzpostaviti proces stalnega nadziranja skladnosti poslovanja z etičnimi standardi, zakonodajo in veljavnimi predpisi.
- Bofex d.o.o. bi moral v svojem sistemu notranjih kontrol vzpostaviti proces, ki bi zagotavljal vrednotenje postavk bilance stanja v skladu z računovodskimi standardi. Takšen proces vključuje tudi letno ugotavljanje kurantnosti zalog na podlagi datuma zadnje prodaje, oceno iztržljive vrednosti terjatev in posledično letno oblikovanje ustreznih popravkov vrednosti sredstev v skladu z določili računovodskih standardov.
- Zaradi neprestanih sprememb načina poslovanja podjetij in sprememb v njihovem okolju, bi bilo smiselno oblikovanje poslovnega procesa, ki bi identificiral tveganja pri načinu poslovanja podjetja in zagotavljal ustrezno upravljanje z novo nastalim tveganjem.
- Kot jamstvo za pravilno izvajanje in morebitno posodobitev posameznih predlaganih procesov je potrebno zagotoviti kontrolo le-teh. Takšno kontrolo je mogoče vzpostaviti na več načinov. Prva možnost je oblikovanje oddelka notranje revizije. Za izvajanje notranje revizijskih aktivnosti je mogoče najeti zunanje izvajalce, ki obdobje preverjajo izvajanje predpisanih postopkov. Kot zadnjo možnost lahko družba določi, da odgovorne osebe v družbi obdobje preverjajo izvajanje predpisanih postopkov in o tem poročajo nadzornemu svetu. V zadnjem primeru je nujno potrebno zagotoviti, da osebe, zadolžene za kontrolo izvajanja postopkov, delujejo neodvisno od oseb, odgovornih za izvajanje postopkov notranjih kontrol.

### **5.3 Steklarna Rogaška d.d.**

Steklarna Rogaška d.d. bi morala v sistem notranjih kontrol vpeljati naslednje:

- Opredelitev etičnih standardov, ki bi jih morali pri svojem delovanju upoštevati vsi zaposleni in člani nadzornega sveta. Vzpostavljen bi moral biti proces, ki bi zagotavljal poslovanje družbe v skladu z etičnimi standardi, zakonodajo in veljavnimi predpisi.
- Smiselna bi bila ustanovitev odbora za naložbe, ki bi za svoje delovanje oblikoval proces odobritve naložb v delnice in deleže. Naložbe bi morale biti v prvi vrsti skladne z dolgoročnim načrtom poslovanja podjetja. Odobrene bi bile lahko le na podlagi natančnih investicijskih načrtov, ki bi opredeljevali namen naložbe in pričakovano donosnost.
- Za poslovanje z družbami v lasti vodilnih zaposlenih bi bila potrebna vzpostavitev procesa, v katerem bi nadzorni svet na podlagi utemeljenih razlogov izdal dovoljenje za poslovanje Steklarne Rogaška s takšno pravno osebo. Utemeljeni razlog je lahko le višji dobiček za Steklarno Rogaška. Za uspešno poslovanje s takšno pravno osebo bi moral osebno jamčiti lastnik družbe (torej vodilni zaposleni). Odpisi terjatev do takšnih družb bi morali biti prepovedani, oziroma bi se morala takšna terjatev na podlagi jamstva prenesti na lastnika družbe.
- Poslovanje s pravnimi osebami v lasti Steklarne Rogaška bi moralo biti podrobno predpisano. Vzpostavljen bi moral biti proces, ki bi onemogočal dajanje posojil povezanim osebam v skupini ob hkratnem zadolževanju posojilodajalca zunaj skupine. Prenos vseh vrst sredstev (prodaja ali dajanje posojil) bi morala temeljiti na tržnih cenah.
- Kot v vseh primerih doslej, bi morala tudi Steklarna Rogaška razviti sistem nadzora nad delovanjem zunanjega revizorja, ki bi poleg ostalega obdobjno ocenjeval tudi potrebo po zamenjavi revizijske družbe. Posli svetovanja s strani družbe, ki opravlja storitve revidiranja, bi morali biti prepovedani.
- S ciljem pravilnega vrednotenja bilančnih postavk, bi morala družba vpeljati številne kontrole obdobjnega (letnega) preverjanja bilančne vrednosti sredstev. Letno bi bilo potrebno opraviti analizo kurantnosti zalog, iztržljive vrednosti terjatev, naložb in osnovnih sredstev, ki bi bila podlaga za oblikovanje morebitnih popravkov vrednosti v skladu z določili računovodskih standardov.
- Vzpostaviti bi bilo potrebno sistem, ki bi omogočal nekaznovano sporočanje nepravilnosti in prevar v poslovanju družbe odgovornim osebam. Zagotoviti bi bilo potrebno varstvo oseb, ki bi bile pripravljene odkrito spregovoriti o takšnih dogodkih.
- Potrebna bi bila omejitev pooblastila uprave. V primeru sklepanja gospodarskih pogodb v vrednosti nad določenim zneskom, bi lahko nadzorni svet zahteval odobritev na podlagi pripravljenega poročila ali analize ekonomske upravičenosti posla.
- Tudi Steklarna Rogaška d.d. bi morala zaradi neprestanih sprememb načina poslovanja podjetij in sprememb v njihovem okolju oblikovati poslovni proces, ki bi identificiral tveganja pri načinu poslovanja podjetja in zagotavljal ustrezno upravljanje z novo nastalim tveganjem.

- Z namenom pravilnega izvajanja predlaganih postopkov bi bilo tudi v Steklarni Rogaška potrebno zagotoviti izvajanje kontrolnih aktivnosti. Možnosti za oblikovanje takšne kontrole so navedene v okviru predlogov za izboljšave družbe Bofex d.o.o. – Skupina Merkur.

## 6 Sklep

Dogodki po svetu in v Sloveniji opozarjajo investitorje, poslovodstvo in druge zainteresirane skupine, da se ne morejo več zanesti na mnenje zunanje kontrole. Vse bolj pomembna je tudi notranja kontrola. Pritiski s strani vseh udeležencev poslovnega sveta vse pogosteje vzpodbujajo prikrivanje in prirejanje različnih informacij, ki so ključne za posameznikov interes.

V ekonomiji namreč že dolgo velja izrek, da so vsi zaposleni ljudje, ki v prvi vrsti skrbijo za lastne interese in šele nato za interese drugih. Čeprav so uprava in managerji zaposleni kot agenti lastnikov, so v prvi vrsti ljudje, ki skrbijo za lastno dobrostanje.

V primeru Enrona je bilo ugotovljeno, da ameriški sistem vodenja korporacij nima ustreznih nadzornih mehanizmov, primernih za gospodarsko stvarnost nove ekonomije. Trg kapitala, ki je pred dogodki v Enronu veljal za institut nadzora, ki nagrajuje uspešno poslovanje in kaznuje neuspešnost, je v obdobju nove ekonomije managerje spodbujal k povečanju računovodskega dobička za vsako ceno. Enronovi managerji so s pomočjo revizorjev in drugih finančnih institucij izumljali nove kompleksne finančne instrumente z namenom izogibanja zakonodaji in predpisom ter manipuliranja z računovodsko izkazanim dobičkom. Pri tem početju pa še zdaleč niso bili sami. Trg kapitala je nerazumno visoko vrednotil ceno Enronove delnice, kljub temu, da je šlo za podjetje, ki je delovalo na dereguliranih trgih, prihodki podjetja se niso povečevali skladno z dobičkom, v uporabi pa so bili številni nerazumljivi finančni instrumenti. V Enronu je odpovedal sistem notranjih kontrol, člani revizijskega odbora so bili nekompetentni in vpleteni v številna nasprotja interesov. Primer Enron je razkrival številna nasprotja interesov: revizorji so opravljali revizijske in svetovalne storitve, banke opravljajo funkcijo posojilodajalca in investicijskega bančništva, prehajanje zaposlencev iz revizijske hiše v družbo Enron in obratno, finančne povezave članov uprave s podjetjem in njegovim managementom.

Škandal z obsegom Enrona se v Sloveniji najverjetneje ne more zgoditi. Kapitalski trg je plitek in nerazvit, finančni instrumenti so redki, nagrajevanje managerjev s spodbudami ni pogosto. Večina delničarjev (predvsem državnih - institucionalnih) v Sloveniji je pasivnih. Ob razkritju škandalov redko pride do upada cen delnic. Odgovorni za nepravilnosti običajno ne odgovarjajo za svoja dejanja.

Odziv investicijske javnosti na dogodke v svetu je bil različen. V Združenih državah Amerike so sprejeli zakon, ki je zavezujoč za vse družbe, katerih vrednostni papirji kotirajo na

ameriškem trgu vrednostnih papirjev. V Sloveniji je bil sprejet kodeks, ki ima naravo priporočil in ni pravno zavezujoč, razen v primeru, ko povzema zakonsko ureditev. Določila slovenskega kodeksa je mogoče razumeti kot osnovo za vzpostavitev sistema notranjih kontrol na področju razmerja med družbo in delničarji, kadrovanja uprave, nadzornega sveta, poslovanja s povezanimi osebami, obveščanjem investorjev in drugih javnosti. Namen zakona Sarbanes-Oxley je predvsem vzpostavitev poročanja o delovanju ustreznih kontrol z namenom zagotavljanja resničnega in poštenega poročanja v računovodskih izkazih podjetja, priprava ocene učinkovitosti notranje kontrole in postopkov, povezanih z njo. Hkrati podaja okvir kontrole in kontrolnih postopkov. V slovenskem kodeksu niso določene sankcije v primeru nespoštovanja, medtem ko ameriški zakon le-te maksimira.

Mnenje o poročilu uprave o ustroju in delovanju notranjih kontrol na podlagi Sarbanes – Oxley zakona poda tudi zunanji revizor, medtem ko spoštovanje določil slovenskega kodeksa ne preverja nihče.

Ameriško ureditev lahko označimo za popolnejšo in ustrežnejšo. Zaradi naraščajočega interesa investorjev je mogoče pričakovati, da se bo v večjem ali manjšem obsegu prenesla tudi v poslovanje evropskih (slovenskih) podjetij.

Ustrezen in delujoč sistem notranjih kontrol zmanjšuje možnost napačnih navedb in prevar v računovodskih izkazih družb. Sistem predstavlja osnovo za učinkovito in uspešno poslovanje podjetja, ki zagotavlja ustrezno varovanje sredstev in deluje skladno z zakoni, predpisi in sklenjenimi pogodbami.

Inštituti v svetu so razvili številne postopke vzpostavitve notranjih kontrol, ki jih lahko družbe uporabljajo pri zasnovi ustroja sistema notranjih kontrol. Uvedba takšnih sistemov pa je v veliki meri odvisna od zavedanja o nujnosti uvedbe učinkovitega sistema notranjih kontrol s strani vseh interesnih skupin, ki vključujejo investitorje, lastnike, zaposlene, člane uprave, člane nadzornih svetov in druge zainteresirane osebe.

## Literatura

1. Aste J. Lauren: Reforming French Corporate Governance: A Return to the Two Tier Board? The George Washington Journal of International Law and Economics, Washington, 32(1999), 1, str. 1-72.
2. Bertoncelj Mateja: Sum, da Steklarna Rogaška Molze. Finance, Ljubljana, 05.08.2003
3. Bohinc Rado: Korporacijsko upravljanje: ZDA, Evropa, Slovenija. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2001. 361 str.
4. Bošnik Lucija: Kako je Bojan Bevc vpleten v Steklarno Rogaška. Finance, Ljubljana, 04.08.2005
5. Bratton William W.: Enron and the dark side of shareholder value. Washington: The George Washington university law school, 2002. 79 str.
6. Chambers Andrew: Assessing internal controls – for internal auditors and others. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo. 2004, 171 str.
7. COSO: Enterprise risk management framework. Committee of sponsoring organisations of the tradeway commision. 2004.
8. Derivatives: An introduction to Risk Management. [URL: <http://www.mellon.com/corporatefinancing/derivatives/services.html>], Mellon Capital Markets, 04.09.2005.
9. di Florio Carlo: Coso study on fraud in financial reporting. [URL: [http://www.transparency.org/iiac/9th\\_iaac/papers/day3/d3ws7\\_cdfiorio.html](http://www.transparency.org/iiac/9th_iaac/papers/day3/d3ws7_cdfiorio.html)], 12.04.2005
10. Groznik Peter: Tri leta po Enronu: vse enako, vse drugače. Delo, Ljubljana. 11.12.2004, str. 12 – 13
11. Gruškovnik Mojca: Kljub krizi so optimistični. Dnevnik, Ljubljana. 19.07.2002. str.11.
12. Guide to The Sarbanes-Oxley act: Internal control reporting requirements – Frequently Asked Questions regarding section 404, Third edition: Protiviti, 2004. 176 str.
13. Hanc Marjana: BeBe mora v stečaj. Delo, Ljubljana, 22.04.2005
14. Harrington Cynthia: Internal Audit's New role (put together a top-notch department). AICPA. [URL: <https://www.cpa2biz.com/resourcecenters/business+preformance+management/Internal+audits+new+role.htm>]. 14.05.2005
15. Internal Controls Checklist. The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida. [URL: [http://www.theiia.org/iaa/index.cfm?doc\\_id=347](http://www.theiia.org/iaa/index.cfm?doc_id=347)], 12.11.2004
16. Jagrič Milan: Standardi notranjega revidiranja: 2100. Zbornik referatov 5. letne konference preizkušenih notranjih revizorjev. Otočec: Slovenski inštitut za revizijo, 2002, str. 41 – 50
17. Kocbek Marijan, Ivanjko Šime, Bratina Borut: Nadzorni sveti v delniških družbah in družbah z omejeno odgovornostjo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 433 str.
18. Kodeks bo privil nadzornike. Delo, Ljubljana. 15.09.2005. str. 17
19. Komar Jadek Dagmar: Vloga in pomen službe notranjega revidiranja. Pravna Praksa, Ljubljana, 2001, 1. str. 4 – 6.
20. Kos Suzana: Novi direktor Steklarne Rogaška poudarja, da je treba začeti delo takoj: ne privošči si niti sobotnega počitka. Finance, Ljubljana, 17.10.2004
21. Kos Suzana: V Rogaški razneslo bombo državnih jamstev. Finance, Ljubljana 22.02.2005

22. Križnik Božena: Bofex ostaja Merkurjev. Delo, Ljubljana, 14.10.2004
23. Križnik Božena: Merkur: Prodaja odlično, dobiček načet. Delo, Ljubljana, 24.02.2005
24. Križnik Božena: Usoda avstrijskega Big Banga še nejasna. Delo, Ljubljana, 27.11.2003
25. Majič Mojca: Standardi notranjega revidiranja: 1000, 1100-1130. Zbornik referatov 5. letne konference notranjih revizorjev. Otočec: Slovenski inštitut za revizijo, 2002, str. 5 – 17.
26. Moffet H. Michael: What happened at Enron?. Thunderbird, Arizona, 2004. 22 str.
27. Monks Robert A.G., Minow Nell: Corporate Governance. 2. izdaja. Oxford: Blackwell Publishing, 2001. 462 str.
28. Novkovič Goran, Kos Suzana: Steklarski Enron. Finance, Ljubljana, 08.05.2005, 87/2005.
29. Novkovič Goran: Nadzor v Rogaški prevzemajo bančniki. Finance, Ljubljana, 20.12.2004
30. O'Neill H. Paul: Corporate Governance: The Road Back. Business Week, New York, May 2001, str. 116-118.
31. OnLine Extra: Q&A with Enron's Skilling. [URL: [http://msnbc.businessweek.com/2001/01\\_07/b3719010.htm](http://msnbc.businessweek.com/2001/01_07/b3719010.htm)], BusinessWeek OnLine, 12.02.2001
32. Partnoy Frank: Infectious Greed: How deceit and risk corrupted the financial market. New York: Times Books, 2003, 464 str.
33. Povh Dragica: Vloga notranjih revizorjev pri odkrivanju prevar korupcije ter načrtovanju boja proti njim. Revizor, Ljubljana, 2003, 22, str. 7 – 29.
34. Programme of action against corruption. [URL: <http://www.grecco.coe.int>], 12.08.2005
35. Protiviti: Knowledge: Corporate governance Update. [URL: [http://www.protiviti.com/knowledge/corp\\_govern.html](http://www.protiviti.com/knowledge/corp_govern.html)], Protiviti, , 12.11.2004
36. Pušnik Manja: Unovčena državna poročila za Planiko in Steklarno Rogaška. Finance, Ljubljana, 14.03.2005
37. Rankine Graeme: Enron's Demise – Were There Warning Signs?. Thunderbird, Arizona, 2004. 15 str.
38. Redakcija poslovnega dnevnika Finance: Bevc naj bi PIK Vrbovec oškodoval za več kot pol milijarde tolarjev. Finance, Ljubljana, 18.01.2005
39. Redakcija poslovnega dnevnika Finance: Bojan Bevc zanika navedbe hrvaške policije o gospodarskem oškodovanju PIK Vrbovca. Finance, Ljubljana, 19.05.2005
40. Redakcija poslovnega dnevnika Finance: Upniški odbor Steklarne Rogaška bo danes odločal o nadaljni usodi podjetja. Finance, Ljubljana, 15.02.2005
41. Ribstein Larry E.: Market vs. Regulatory Responses to Corporate Fraud: A Critique of the Sarbanes-Oxley Act of 2002. [URL: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=332681](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=332681)], 02.08.2005.
42. Saunders Anthony: Financial Institutions Management: A Modern Perspective. Third Edition. New York: Irwin, 2000. 742 str.
43. Schwartz Mimi, Watkins Sherron: Power Failure: The inside story of the collapse of Enron. New York: Doubleday, 2003. 386 str.
44. Skamlič Janja: Kodeks upravljanja in vodenja gospodarskih družb ter pomembnost vzpostavitve sistema notranjih kontrol v podjetju. Revizor, Ljubljana; 2004, 1, str. 7 – 29.

45. Stamejčič Damjana: Banke kot lastnice vstopajo v steklaro. Delo, Ljubljana, 30.08.2005.
46. Stamejčič Damjana: Prirejali podatke, zavajali banke, poneverjali. Delo, Ljubljana, 04.08.2005.
47. Tekavčič Metka: Vloga nadzornih svetov pri zagotavljanju visoke poslovne uspešnosti slovenskih podjetij. Korporacijsko prestrukturiranje (6. letno srečanje Zveze ekonomistov Slovenije), 1998, str. 118-129.
48. The role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management: The institute of Internal Auditors, 2004. 6 str.
49. Tomažin Matej: Merkur in črne luknje. Delo, Ljubljana, 16.10.2004.
50. Tušek Boris, Žager Lajoš: Vloga notranjega revizorja pri ocenjevanju tveganj in ravnanju z njimi. Revizor, Ljubljana, 2004, 2, str. 7 – 23.
51. V primeru Parmalat 11 obsojenih. [URL: <http://www.finance-on.net/print.php?id=124530&tip=1>], Finance, 28.06.2005

## Viri

1. Enron annual report 2000, Houston, 2001. 60 str.
2. Enterprise Risk Management – integrated framework: Committee of Sponsoring Organizations of the tradeway Commision, 2004. 8 str.
3. Indiana University Internal Audit: Policy and procedure manual. [URL: <http://www.indiana.edu/~iuaudit/manual.html>]. 12.04.2005.
4. International standards for the professional practice of internal auditing. Altamonte Springs: The institute of internal auditors [URL: [http://www.theiia.org/?doc\\_id=1499](http://www.theiia.org/?doc_id=1499)].
5. Jagrič Milan, Javornik Boža, Majič Mojca, Turk Metka: Revizija- Posebni del - Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004. 345 str.
6. Kodeks upravljanja javnih delniških družb (Uradi list Republike Slovenije, št. 44/2004).
7. Letno poročilo družbe Merkur d.d. in konsolidirano letno poročilo Skupine Merkur za leto 2004
8. Mednarodni standardi revidiranja, IFAC. Slovenski inštitut za revizijo, Ljubljana, 2001.
9. Mramor Dušan: Slovar poslovnofinančnih izrazov. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1999. 115 str.
10. Odar Marjan: Revizija- Splošni del - Gradivo za izobraževanje za pridobitev strokovnega naziva preizkušeni notranji revizor. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2005. 80 str.
11. Principles of Corporate Governance 2005. Washington: Business Roundtable, 2005
12. Revidirani računovodski izkazi družbe Bofex za leto 2003
13. Sarbanes-Oxley Act: - Corporate responsibility. 15 USC 7201 note.
14. Standardi notranjega revidiranja. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije, 2003.
15. Standardi strokovnega ravnanja pri notranjem revidiranju. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2003.
16. Steklarna Rogaška d.d.: Letno poročilo za leto 2004
17. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) s komentarjem: 1. knjiga (Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002).

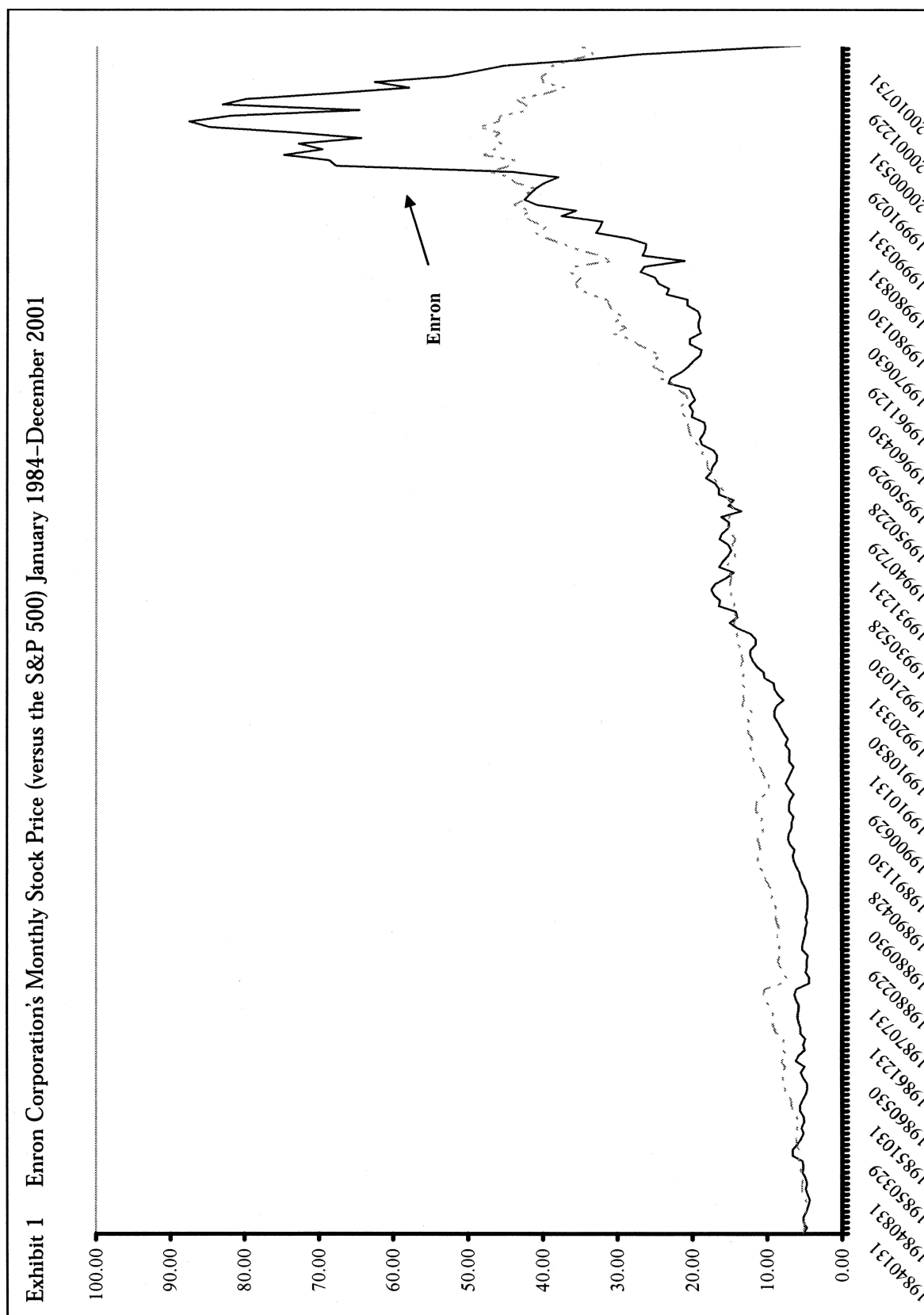
18. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) s komentarjem: 2. knjiga (Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002).

## Slovar:

- accounts recivable turnover - koeficient obračanja terjatev
- asset management ratios - kazalci obračanja sredstev
- average collection - period - dnevi vezave terjatev do kupcev
- average days in inventory - dnevi vezave zalog
- balance sheet - bilanca stanja
- board of directors – direktorski odbor
- cash debt coverage - denarno pokritje dolgoročnih obveznosti
- cash flow - denarni tok
- cash interest coverage - denarno pokritje obresti
- cash ratio - koeficient čiste/absolutne plačilne sposobnosti
- chief executive officer (CEO) – izvršni direktor
- chief financial officer (CFO) – finančni direktor
- collateral - jamstvo, zavarovanje
- compensation – plačilo
- corporate governance – korporacijsko upravljanje
- corporation - korporacija
- coverage ratios - kazalci pokritja
- credit agency- bonitetna agencija
- credit decision - odločitev o odobritvi posojila
- credit rating agency – bonitetna agencija
- credit risk - kreditno tveganje
- creditworthiness - kreditna sposobnost
- current ratio - koeficient tekoče plačilne sposobnosti
- debt ratio - kazalec zadolžitve
- debt to assets ratio - stopnja zadolženosti
- debtors - dolžniki
- energy product – energent
- equity swap – lastniška zamenjava
- executive management – vodilno izvršilno osebje
- fiduciary duty – fiduciarna dolžnost
- financial intermediaris - finančni posredniki
- financial leverage ratios - kazalnik finančnega vzvoda
- financial statements - računovodski izkazi
- floating price – plavajoča cena
- form 10-Q – četrtletno poročilo družbe
- form 8-Q – poročilo, s katerim družba investicijsko javnost obvesti o nastanku pomembnega poslovnega dogodka med letom
- gross profit - kosmati dobiček iz prodaje
- income statement - izkaz poslovnega izida
- initial public offering – prva javna ponudba delnic
- interest rate - obrestna mera
- interest revenues - prihodki od obresti
- inventory turnover ratios - koeficient obračanja zalog
- investment grade – kreditna boniteta na ravni nizko tveганиh dolžniških instrumentov
- junk bond – visoko tvegana obveznica
- liquid assets - likvidna sredstva
- liquidity - kratkoročna plačilna sposobnost
- liquidity ratios - kazalci plačilne sposobnosti
- loan - posojilo

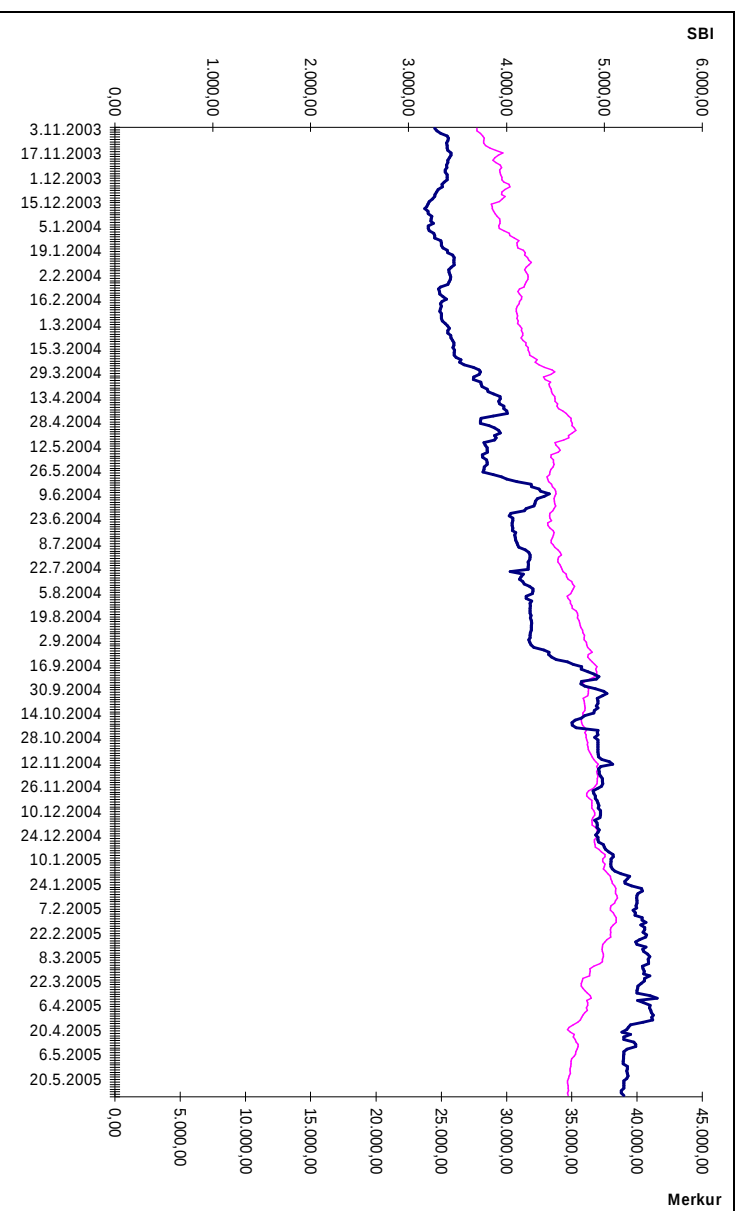
- loan conditions - pogoji posojila
- loan losses - izguba pri posojilu
- loan policy - kreditna politika
- marking-to-market accounting – knjiženje po tržni vrednosti
- net current assets - obratni kapital
- net income - čisti dobiček
- net profit margin - čista dobičkonosnost prodaje
- net sales - čisti prihodki iz prodaje
- non-recourse financing – nepovratno financiranje
- off-balance-sheet-partnership – nekonsolidirano družabniško podjetje
- open position – odprta pozicija
- operating margin - dobičkonosnost prodaje
- operating profit - dobiček iz poslovanja
- operating revenues - prihodki iz poslovanja
- originator – izvorNIK
- partner – družabnik
- prepaid swap – vnaprejšnje plačilo
- price to earnings ratio (P/E ratio) – multiplikator dobička
- profitability - dobičkonosnost
- profitability ratios - kazalci uspešnosti
- proxy statement – poročilo pooblaščenecv delničarjem
- quick ratio, acid test - hitri koeficient
- return on common equity - dobičkonosnost lastniškega kapitala
- return on total assets - donosnost sredstev
- separation of ownership and control – ločitev lastništva in upravljanja
- solvency - solventnost, dolgoročna plačilna sposobnost
- special purpose entity(SPE) – družba, ustanovljena s posebnim namenom
- stock option – opcija na delnico
- swap – zamenjava
- total revenue - celotni prihodek
- trader – posrednik
- turnover – promet
- value at risk method – metoda tvegane vrednosti
- volatility – nestabilnost
- whistleblower – oseba, ki je pripravljena razkriti goljufijo

Priloga 1: Cena delnice družbe Enron v primerjavi z indeksom S&P 500 v obdobju januar 1984 do december 2001



Vir: Rankine, 2004, str. 5

Priloga 2: Primerjava cen delnice družbe Merkur s slovenskim borznim indeksom v obdobju od novembra 2003 do maja 2005



Vir: [www.ljse.si](http://www.ljse.si), 2005

### Priloga 3: Derivativne pogodbe

Derivativne pogodbe – pogodbe, ki stavijo na višino cen sredstev v prihodnosti – so izvedeni finančni instrumenti. Kot primer lahko navedemo opcije ali terminske pogodbe, ki svojo vrednost dobijo iz sredstev, ki so predmet derivativne pogodbe. Kot predmet derivativnih pogodb se najpogosteje pojavljajo valute denarnih sredstev, blago, delnice in obveznice. Sedanja vrednost predmeta delnice je določena na podlagi tržne vrednosti, medtem ko vrednost v prihodnosti ostaja neznanka. Mesec dni v prihodnosti lahko cena predmeta pogodbe naraste, pade oziroma lahko ostane nespremenjena. Kupci in prodajalci pogosto zavarujejo tveganje spremembe cen s prodajami po določeni ceni v prihodnosti.

Terminska pogodba se oblikuje, ko se kupec in prodajalec zavežeta, da bo prišlo do zamenjave predmeta terminske pogodbe na dan zapadlosti pogodbe.

Opcija je pogodba, ki daje lastniku opcije pravico nakupa oziroma prodaje predmeta opcije po vnaprej določeni ceni. Nakupna opcija (call option) daje kupcu opcije pravico in ne dolžnost, da na točno določen dan kupi po vnaprej določeni ceni finančni instrument ali dobrino, ki je predmet opcije. Prodajalec opcije ima v primeru nakupne opcije dolžnost prodaje predmeta opcije, v kolikor kupec opcije to želi. Prodajna opcija (put option) daje kupcu opcije pravico in ne dolžnost, da na točno določen dan proda po vnaprej določeni ceni finančni instrument ali dobrino, ki je predmet pogodbe. Prodajalec prodajne opcije ima dolžnost nakupa predmeta opcije, v kolikor kupec opcije to želi (Mellon Capital Markets, 2004).

#### Priloga 4: Osnovne vrste kontrol z razmejitvijo

|   | Predmet razmejitve         | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Primer                                                                                                                                                                                        |
|---|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Naloge                     | Občutljive naloge znotraj podjetja morajo biti razdeljene med najmanj dva zaposlena, ki medsebojno delujeta kot kontrola en drugemu. Občutljivih nalog znotraj podjetja ne sme izvrševati ena sama oseba.                                                                                             | Izdaja novih gesel za dostop do podatkovnih sistemov, gospodarjenje z bazami podatkov, izplačila gotovine, odobravanje posojil.                                                               |
| 2 | Odgovornost                | Razmejitev izvirnih dejavnosti od odobravanja in pridobivanja in računovodskega evidentiranja. Vsako naštetih treh funkcij naj opravlja druga oseba.                                                                                                                                                  | Nabava – knjiženje – odobritev plačila; plačilo z gotovino – vodenje blagajne – knjiženje – odobritev izplačil.                                                                               |
| 3 | Poslovanje                 | Organizacijsko ločevanje nezdružljivih funkcij znotraj podjetja.                                                                                                                                                                                                                                      | Razmejitev prodajne funkcije od funkcije odobravanja posojil kupcem                                                                                                                           |
| 4 | Zaposleni                  | Učinek razmejevanja osnovnih odgovornosti in načina poslovanja ne sme biti izničen zaradi organizacijskih ureditev.                                                                                                                                                                                   | Zaposleni, vključeni v razmejene postopke, ne smejo uporabljati iste pisarne, telefona, omar ali računalnika.                                                                                 |
| 5 | Podatki                    | Centralizirane podatkovne baze morajo imeti zagotovljena elektronska varovala, ki delujejo z namenom omogočanja vpogleda v določene podatke samo pristojnim osebam.                                                                                                                                   | Nihče izmed zaposlenih ne sme imeti dostopa do podatkov o višini plač.                                                                                                                        |
| 6 | Knjigovodstvo              | Notranje kontrole bodo ustreznejše, v kolikor bodo postopki znotraj računovodske funkcije ustrezno razmejeni.                                                                                                                                                                                         | Ločevanje knjiženja terjatev in obveznosti, priprave računovodskih poročil s strani pristojnih zaposlenih.                                                                                    |
| 7 | Vnos podatkov              | Razmisliti je potrebno, ali ima oseba, ki je zadolžena za vnos podatkov v sistem, določene funkcije in interese, ki bi okrnile smisel razmejevanja.                                                                                                                                                   | Številne prevare se zgodijo s spreminjanjem podatkov v informacijskem sistemu. Zagotoviti je potrebno, da napak pri vnosu podatkov ne odpravlja isti zaposleni, ki je napačni podatek vnesel. |
| 8 | Pooblastila za izvrševanje | Pooblastila za izvrševanje lahko razmejimo kot sledi: <ul style="list-style-type: none"> <li>- pooblastilo eni osebi</li> <li>- določena transakcija se lahko izvede le po odobritvi dveh oseb</li> <li>- pooblastilo eni osebi, ki mora biti predhodno odobreno s strani nadzornega sveta</li> </ul> | Sprememba finančnih naložb nad določenim zneskom zahteva predhodno odobritev nadzornega sveta.                                                                                                |

|    | Predmet razmejitev | Opis                                                                                                                                                                                                                                                                       | Primer                                                                                                                                                                                      |
|----|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | Čas                | <p>Časovne zamude znotraj poslovnega procesa lahko izboljšajo kontrolo, v kolikor se nepravilnosti pokažejo v kratkem času.</p> <p>Rotacija zadolžitev pomeni, da bo delo enega zaposlenega čez nekaj časa opravljal drug zaposleni, ki bo ocenjeval delo predhodnika.</p> | Odlog dobave naročenega blaga do prejema plačila.                                                                                                                                           |
| 10 | Znanje             | Razmejevanja znanja naj bi se opravljal na podlagi potrebe po posedovanju določenih znanj. Posamezni zaposleni naj ne bi razpolagal z vsemi znanji, ki jih potrebuje za izvedbo nekega procesa.                                                                            | V programe morajo biti vgrajena gesla, ki onemogočajo izvajanje obdelav nepooblaščenim osebam. Dostop do navodil za nastavitev takšnih gesel naj bil bil omogočen le izbranim posameznikom. |

Vir: Chambers, 2004, str. 115