

**FINANŠU  
NOZARES  
ASOCIĀCIJA**



**BALTIC**  
— INSTITUTE —  
OF CORPORATE GOVERNANCE

AUGSTA LĪMEŅA DISKUSIJA

# **KĀ UZŅĒMUMU PĀRVALDĪBA IETEKMĒ FINANSĒJUMA PIESAISTĪŠANU?**

**FINANŠU  
NOZARES  
ASOCIĀCIJA**

**SANDA LIEPIŅA**

FINANŠU NOZARES  
ASOCIĀCIJAS VADĪTĀJA



**ATTĪSTĪBA**

**TEHNOLOĢIJAS**

**ATBILSTĪBA**

# FINANŠU NOZARE UN UZŅĒMĒJDARBĪBAS VIDE

Regulējošās  
un risku  
izvērtējuma prasības  
uzņēmumiem un to  
partneriem piegāžu  
ķēdēs (NILLTFN,  
korupcija,  
sankcijas)

Caurskatāmība

Augstākie  
atbilstības  
standarti

**Universālās  
bankas**

Sadarbība ar  
citiem FinTech  
uzņēmumiem

**Specializētie  
finanšu  
pakalpojumu  
sniedzēji**

Atvērtība  
jaunajām  
tehnoloģijām

# FINANŠU NOZARES IZAICINĀJUMI

TUVĀKAJOS 2-3 GADOS SASNIEGT AUGSTĀKOS  
STANDARTUS NILLTFN

REPUTĀCIJAS UN UZTICĪBAS STIPRINĀŠANA

~~Ārvalstu  
klientu tikai  
transakciju  
business~~

~~Reģionālais  
finanšu  
centrs~~

Ēnu  
ekonomika  
**22%**

MONEYVAL PASĀKUMU PLĀNA IEVIEŠANA





**BALTIC**  
— INSTITUTE —  
OF CORPORATE GOVERNANCE

# **ANDRIS GRAFS**

BALTIJAS KORPORATĪVĀS  
PĀRVALDĪBAS INSTITŪTA  
VICEPREZIDENTS, VADĪTĀJS  
LATVIJĀ





**BALTIC**  
— INSTITUTE —  
OF CORPORATE GOVERNANCE

# Kā uzņēmumu pārvaldība ietekmē finansējuma piesaistīšanu?

**Banku pieredzes apkopojums**

Andris Grafs, Baltijas Korporatīvās pārvaldības institūts

30.01.2019.

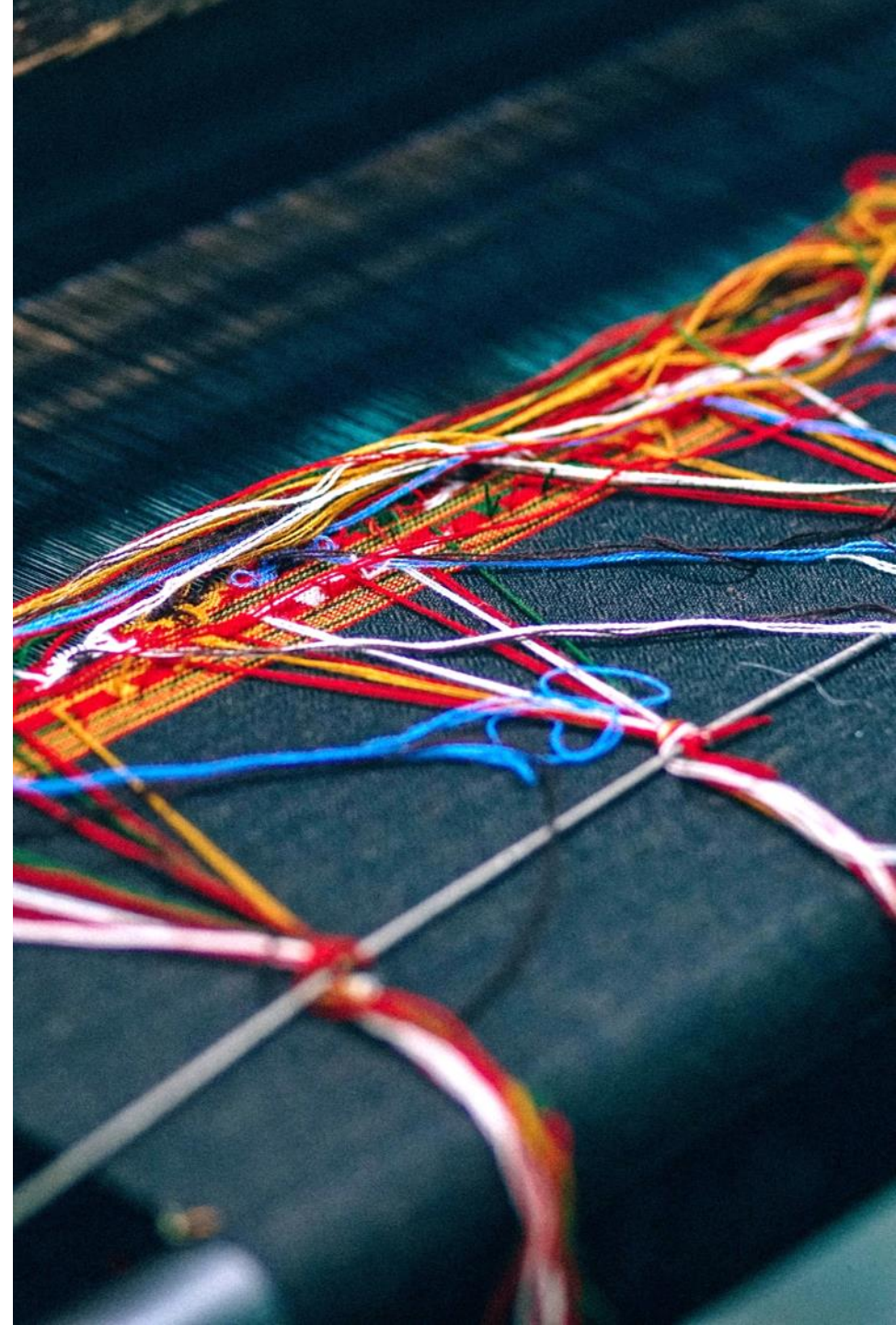
# Mērķi

- ◆ **Veicināt izpratni par labas pārvaldības priekšnoteikumiem uzņēmumiem, kuri vēlas piesaistīt finansējumu no bankām un citiem investoriem**

Apkopot banku pieredzi:

- ◆ Swedbank
- ◆ SEB Banka
- ◆ Citadele
- ◆ Luminor
- ◆ Baltic International Bank

Apkopot piemērus, kas raksturo korporatīvās pārvaldības praktisko ietekmi, nodrošinot finansējumu uzņēmuma attīstībai





# Faktori, kas ietekmē prasības

- ◆ **Prasības (kritēriji), kas tiek vērtēti no korporatīvās pārvaldības perspektīvas, ir atšķirīgi:**
  - ◆ Lielie vs. mazie un vidējie uzņēmumi (tajā skaitā darbinieku skaits)
  - ◆ Privātie vs. valsts un pašvaldībām piederošie uzņēmumi
  - ◆ Dažādas nozares (augsta vs. zema riska), nozares attīstības perspektīva
  - ◆ Viena vai dažu akcionāru uzņēmumi vs. daudzu akcionāru uzņēmumi
  - ◆ Jauns uzņēmums vs. uzņēmums ar darbības vēsturi
  - ◆ Finansējuma summa (piemēram, finansējums līdz 100 000 EUR vai virs 1 miliona EUR)





**#1**

**Nevar** sadarboties ar  
uzņēmumu

(atbilstības jautājumi, apšaubāmi īpašnieki,  
koruptīvās shēmas u.c. )

**#2**

**Var** sadarboties ar  
uzņēmumu

(t.sk. tiek vērtēta korporatīvās pārvaldības  
prakse)

**Bankas pievērš uzmanību korporatīvās  
pārvaldības aspektiem, finansējot  
uzņēmuma attīstību**

# 6 aspekti

Uzņēmuma īpašnieki

Uzņēmuma darbības pieredze un reputācija

Uzņēmuma vadības profesionalitāte

Saprotama lēmumu pieņemšana

Risku vadība uzņēmumā un attiecības ar darījumu partneriem

Caurskatāmība un sniegtās informācijas kvalitāte



# 1. Uzņēmuma īpašnieki

- ◆ Kāda ir esošā **īpašnieku struktūra**? Vai ir notikusi, plānota īpašnieku maiņa (izmaiņas īpašnieku struktūrā)
- ◆ Ja uzņēmumā ir, piemēram, divi īpašnieki, kuriem pieder uzņēmums uz pusēm (50/50), kā uzņēmums rīkosies, pieņems lēmumus, ja notiks īpašnieku konflikts?
- ◆ Īpašnieku **līdzdalība citos uzņēmumos** (tiek vērtēta kopējā «bilde»)
- ◆ Kāda ir uzņēmuma vadības sadarbība ar īpašniekiem?
- ◆ Īpašnieka (vairākuma akcionāra) attiecības ar mazākuma akcionāriem.
- ◆ Vai īpašniekiem un vadībai **saskan vīzija par uzņēmuma attīstību**?
- ◆ Lieliem uzņēmumiem – **vai uzņēmuma vadība ir nošķirta no īpašniekiem** (piemēram, izveidota padome, kurā ir neatkarīgi padomes locekļi)?
- ◆ **Īpašnieku strīdi** var manīt finansēšanas stratēģiju (piemēram, nogaidīšana līdz strīda atrisinājumam)
- ◆ Ja īpašnieki ir cienījamā vecumā, vai ir panākta vienošanās – kas notiks ar uzņēmumu, kas būs mantinieki u.c.

## 2. Uzņēmuma darbības pieredze un reputācija

- ◆ Kāda ir **sadarbības pieredze ar banku** (kreditvēsture), vai uzņēmuma vadība pilda nosacījumus, kas ietverti finansēšanas līgumos u.c.
- ◆ Kā uzņēmums pārvarēja globālo finanšu krīzi vai citus satricinājumus nozarē (tajā skaitā **problēmu risināšanas pieeja**, motivācija īstenot TAP u.c.)
- ◆ Vai uzņēmums sniedzis patiesu informāciju par situāciju uzņēmumā?
- ◆ Cik bieža vēsturiski bijusi **vadības, īpašnieku maiņa**, vai uzņēmuma pārstāvji spēj izskaidrot pieņemtos lēmumus?
- ◆ Kāda ir uzņēmuma **biznesa ētika un uzņēmuma kultūra**, korporatīvās sociālās atbildības prakse?
- ◆ Vadības un īpašnieku iesaistīšanās **koruptīvās shēmās**

### 3. Uzņēmuma vadības profesionalitāte

- ◆ Vai uzņēmumā ir **pieredzējusi vadība**?
- ◆ Vai ir pietiekama kompetence vadības komandai?
- ◆ Vai uzņēmumā ir «spēcīgs» finanšu vadītājs (**CFO**)?
- ◆ Kāda ir valdes un padomes locekļu pieredze? (CV, track record pārbaude)
- ◆ Vai uzņēmumu sarunu procesā ar banku pārstāv uzņēmuma vadība vai tikai konsultants?



## 4. Saprotama lēmumu pieņemšana

- ◆ Vai var izsekot – **kurš un kā pieņem stratēģiskus un operacionālus lēmumus?**
- ◆ Kādi ir uzņēmuma stratēģiskie mērķi (**stratēģija**), kas šos mērķus ir apstiprinājis?
- ◆ Vai uzņēmuma vadītājs vada uzņēmumu? Vai vadītājs ir «formāls», piemēram, īpašnieka dzīvesbiedrs, bet visus būtiskos lēmumus pieņem pats īpašnieks?
- ◆ Jo lielāks uzņēmums, jo pieaug nepieciešamība izveidot skaidru pārvaldības struktūru, kur ir nodalītas atbildības: **uzņēmuma operacionālā vadība (valde) un pārraudzība (padome, īpašnieki)**
- ◆ Vai uzņēmuma vadība ievēro pieņemtos lēmumus? Piemēram, vai uzņēmuma darbība atbilst stratēģijai un ikgadējam budžetam?
- ◆ Vai uzņēmums **spēj izskaidrot pieņemtos lēmumus**, konfliktu situācijas, akcionāru un vadības maiņu u.c.

## 5. Risku vadība uzņēmumā un attiecības ar darījumu partneriem

- ◆ **Vai uzņēmums apzinās riskus?** Piemēram, operacionālos, IT, nozares specifiskos riskus, pircēju, izejvielu, valūtas un cenu svārstību riskus, apzinās riskus regulētās nozarēs u.c.)
- ◆ **Kā uzņēmumā tiek vadīti riski** un kurš par to ir atbildīgs?
- ◆ Kā tiek īstenoti **saistīto pušu darījumi**?
- ◆ Kāda ir **ārējā auditora kvalitāte**? Vai tas atbilst uzņēmuma izmēram?
- ◆ **Lielākiem uzņēmumiem augstākas prasības:**
  - ◆ Vai ir izveidota risku vadības sistēma? Kādas ir iekšējās procedūras, lai kontrolētu riskus, debitorus?
  - ◆ Kāda ir uzņēmumā definētā risku apetīte?
  - ◆ Cik profesionāls un neatkarīgs ir iekšējais audits?
- ◆ Kā tiek veikta **darījumu partneru izvērtēšana**, kāda ir sankciju pārvaldības politika?
- ◆ Vai uzņēmums maksā **algas** būtiski zem vidējā līmeņa nozarē?

## 6. Caurskatāmība un sniegtās informācijas kvalitāte

- ◆ Vai ir **publiski pieejama informācija par uzņēmumu** (piemēram, mājas lapā par uzņēmuma pozicionējumu, mērķiem, īpašumu struktūru u.c.)?
- ◆ Vai ir pieejamas / pietiekamas **iekšējās atskaites** (t.sk. finanšu)? Vai ir saprotama naudas plūsma, cenu veidošanas mehānisms?
- ◆ Vai uzņēmumam ir gada pārskats (vai citi pārskati), vai tie sagatavoti savlaicīgi?
- ◆ Kāda ir **sniegtās informācijas kvalitāte**?
- ◆ Vai uzņēmums spēj nodrošināt nepieciešamo informāciju «nestandarta griezumā», piemēram, par debitoriem
- ◆ Kāda ir uzņēmuma definētā korporatīvā sociālā atbildība? Kādi ir **ilgtspējas mērķi**, kā tiek apzināta negatīvā ietekme uz vidi, sociālajiem procesiem, kā šīs negatīvās ietekmes tiek mazinātas?



**Uzņēmuma korporatīvās pārvaldības prakse  
ietekmē finansēšanas nosacījumus**

# Uzņēmuma korporatīvās pārvaldības prakse ietekmē finansēšanas nosacījumus

- ◆ Uzņēmuma kredītreitingu ietekmē korporatīvā pārvaldība (**vidēji 10 līdz 25%** )
- ◆ **Ietekme uz procentu likmi** uzņēmumam. Atkarībā no finansējuma summas un kredīta ilguma, procentu likme var pieaugt (līdz pat 2,5 procentu punktiem un vairāk)
- ◆ Ietekme uz izsniedzamā **finansējuma apmēru** (mazāks kredīts)
- ◆ Proporcioniāli lielāks uzņēmuma vai to **īpašnieku ieguldījums** (lielāks nodrošinājums, īpašnieku galvojums u.c.)
- ◆ Esošiem klientiem **nefinansē attīstību**, ja identificētas būtiskas problēmas uzņēmuma pārvaldībā
- ◆ Lielāks **uzraudzības režīms** (vairāk regulāro atskaišu, investīciju saskaņošana u.c.)

# Secinājumi

- ◆ Bieži rodas situācijas, kad uzņēmums strauji aug, bet **korporatīvās pārvaldības modelis netiek pielāgots**, pilnveidots (tas netiek līdzī).
- ◆ Ja uzņēmums praktizē labu pārvaldību un tam ir kvalitatīva vadība, **ticamība finanšu prognozēm būtiski palielinās**.
- ◆ Ja uzņēmumā attiecības starp īpašniekiem, vadību un ieinteresētajām pusēm nav precīzi **definētas** vai ir vāja korporatīvās pārvaldības disciplīna, t.sk. risku vadība, tad bieži rodas situācijas, kad katrs “velk segu uz savu pusi”. Šādā gadījumā risks, kas saistīts ar uzņēmuma finansēšanu, pieaug.
- ◆ Ja uzņēmumu sniegtās informācijas kvalitāte ir **apšaubāma**, vai tās nav vispār, bankas un investori būs ļoti piesardzīgi attīstīt sadarbību un ieguldīt finanšu līdzekļus.



Ja redzam skandālus, krīzes un korporatīvos strīdus - ļoti bieži problēmas sakne ir tieši pārvaldības modelī



DISKUSIJAS  
MODERĀTORE:

## **SANDA LIEPIŅA**

FINANŠU NOZARES  
ASOCIĀCIJAS VADĪTĀJA



## **AGNESE GARDA**

FINANŠU NOZARES ASOCIĀCIJAS  
JURIDISKĀS KOMITEJAS  
LĪDZPRIEKŠSĒDĒTĀJA,  
AS "SWEDBANK" JURIDISKĀS  
PĀRVALDES VADĪTĀJA



## **ANDRIS GRAFS**

BALTIJAS KORPORATĪVĀS  
PĀRVALDĪBAS INSTITŪTA  
VICEPREZIDENTS, VADĪTĀJS  
LATVIJĀ



## **KĀRLIS DANĒVIČS**

FINANŠU NOZARES ASOCIĀCIJAS  
KREDITĒŠANAS KOMITEJAS  
LĪDZPRIEKŠSĒDĒTĀJS,  
AS "SEB BANKA" VALDES LOCEKLIS



## **KĀRLIS KRONBERGS**

UZŅĒMUMU APKALPOŠANAS  
DIREKCIJAS VADĪTĀJS,  
AS "CITADELE BANKA"



## **ULDIS BIĶIS**

AS "LATVIJAS FINIĒRIS" PADOMES  
PRIEKŠSĒDĒTĀJS, LATVIJAS DARBA  
DEVĒJU KONFEDERĀCIJAS  
VICEPREZIDENTS



## **VALĒRIJA LIEĢE**

OAKLINS M&A BALTICS PARTNĒRE,  
AS "LIDO" PADOMES LOCEKLE,  
SIA "SAKRET" PADOMES LOCEKLE

**FINANŠU  
NOZARES  
ASOCIĀCIJA**



**BALTIC**  
— INSTITUTE —  
OF CORPORATE GOVERNANCE

**PALDIES!**