



REPUBLIKA SLOVENIJA
RAČUNSKO SODIŠČE

REVIZIJSKO POROČILO

Učinkovitost dela poslovanja družbe Telekom Slovenije, d.d.

Revizija smotrnosti poslovanja
Revizijsko obdobje: 1. 1. 2019 do 31. 10. 2022

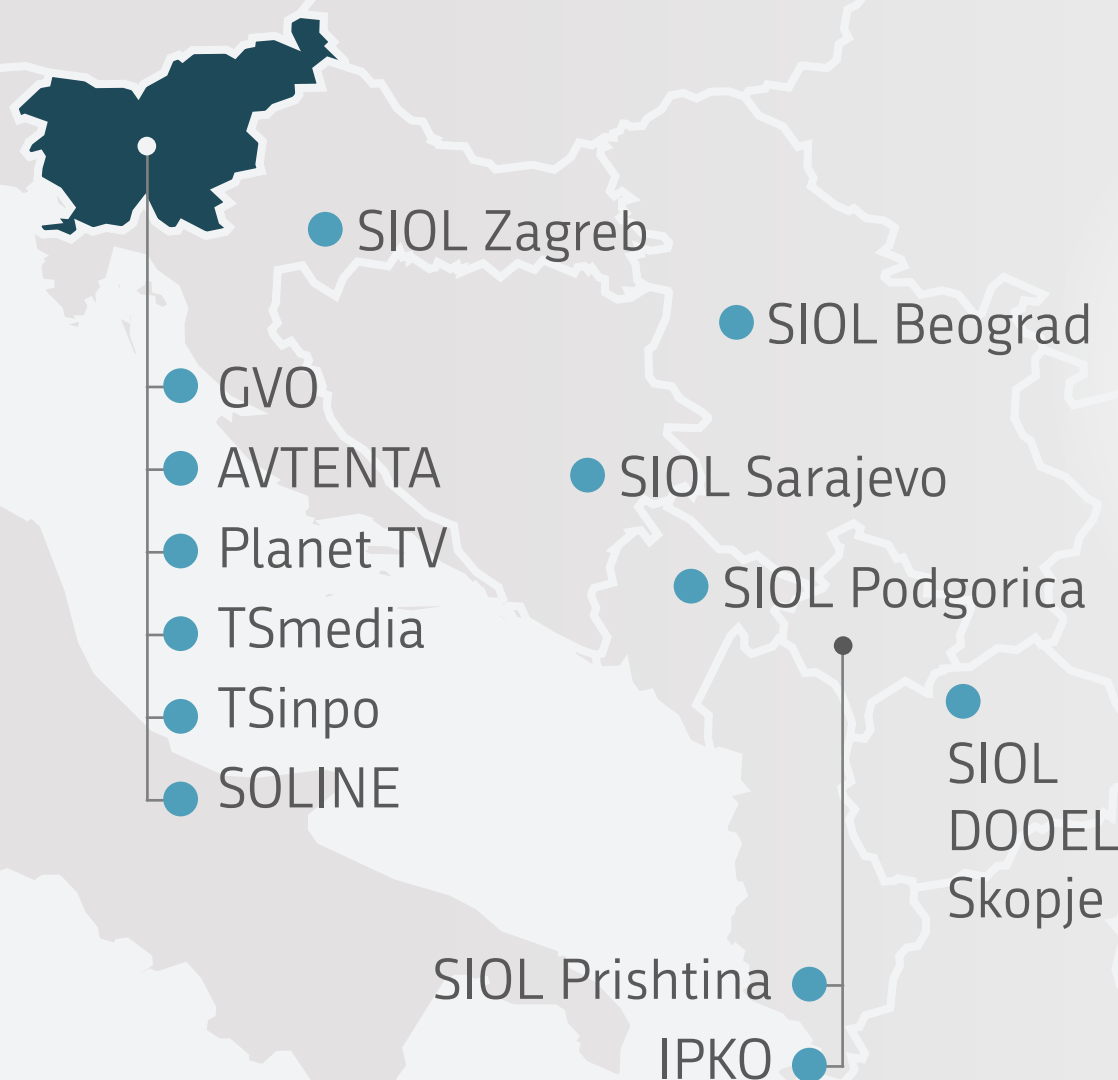


Telekom Slovenije

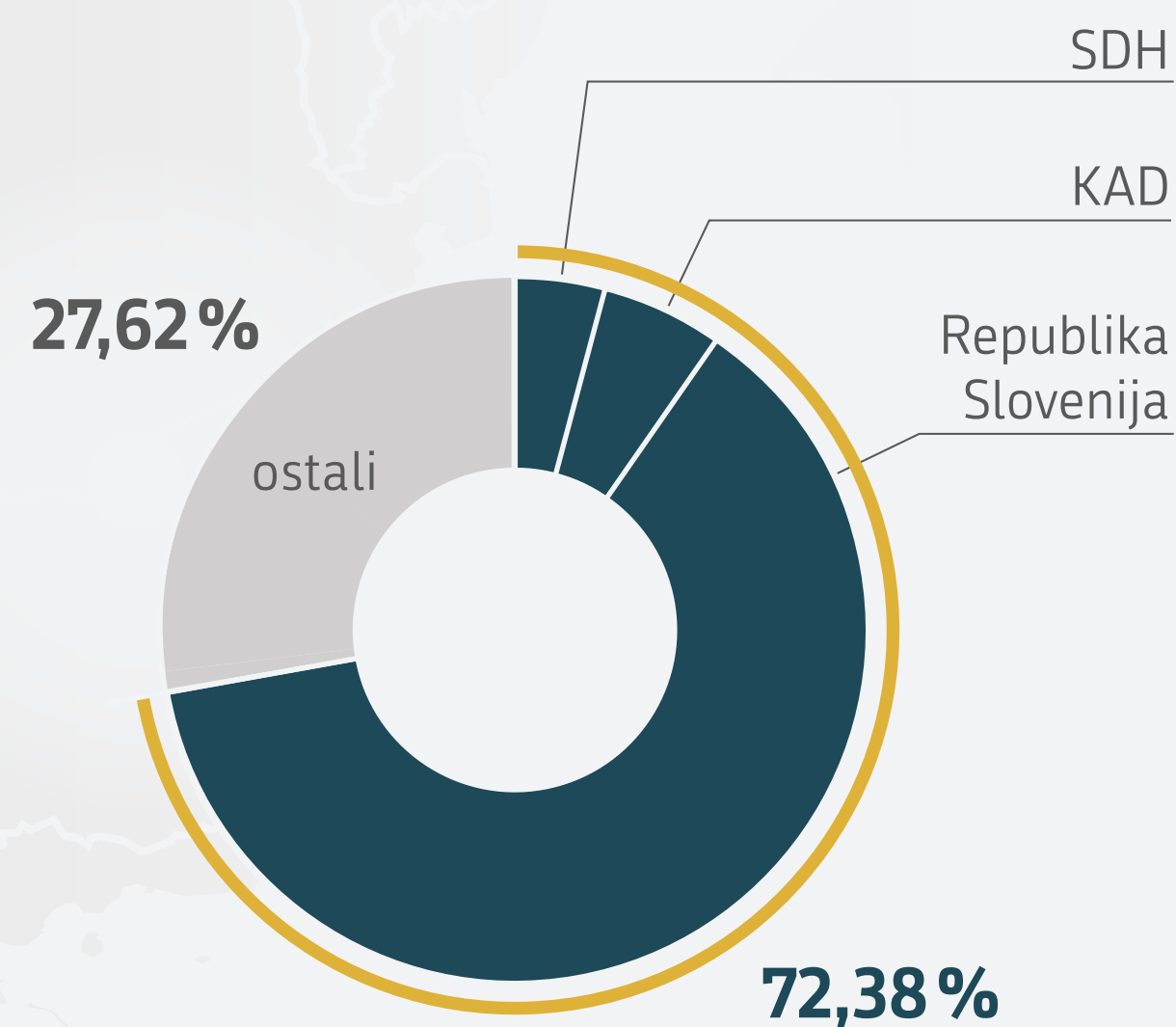
je velika gospodarska družba **v večinski lasti države** s povprečno **600 milijoni €** letnih prihodkov.

Skupina Telekom Slovenije

Telekom Slovenije



Struktura delničarjev



Kaj smo revidirali?



prejemke in druge pravice uprave, direktorjev organizacijskih enot in direktorjev odvisnih družb v 4 letih so družbo vodile **3 uprave** in jo nadzirali **3 nadzorni sveti**



oglaševanje

s **6,5 milijona €** letne porabe za oglaševanje je Telekom Slovenije eden največjih domačih oglaševalcev



sponzorstva in donacije

7,9 milijona € v 4 letih za šport, znanost, kulturo, dobrodelnost



upravljanje, prodaje in nakupe odvisnih družb

3 prodaje in 1 nakup družbe



projekte **novi viri prihodkov**

prodaja elektrike, spletna tržnica in mobilna denarnica



kabelsko retransmisijo

plačevanje **avtorskih pravic** za prenos TV programov

MNENJE RAČUNSKEGA SODIŠČA

 **Telekom Slovenije** je bil **delno učinkovit.**

PRIPOROČILA

Računsko sodišče je izdalo **33 priporočil** za izboljšanje poslovanja.



Prejemki in druge pravice



Povprečna osnovna plača: **12.346 €** bruto



V 3 sestavah 5-članske uprave se je izmenjalo **14 članov uprave.**



Povprečna osnovna plača: **8.453 €** bruto



V 15-19 organizacijskih enotah se je izmenjalo **32 direktorjev.**



14 odvisnih družb je vodilo **20 direktorjev.**



356.000 €
Telekom Slovenije

2,5 mio €
odvisne družbe

Poslovodne osebe

- ⊖ prejemki **neusklajeni** s skupščino
- ⊖ prejemki določeni **na maksimalni zakonski omejitvi**
- ⊖ **določitev** prejemkov in drugih pravic **ni obrazložena**
- ⊖ **zagotavljal tudi pravice, ki jih ni bil dolžan zagotoviti** (odpravnine, odpovedni roki brez delovnih obveznosti, zaposlitve po koncu mandata na najbolje plačanih delovnih mestih)

Direktorji organizacijskih enot

- ⊖ **netransparentno** dodeljevanje prejemkov in drugih pravic (brez kriterijev in utemeljitev)
- ⊖ **zagotavljal tudi pravice, ki jih ni bil dolžan zagotoviti** (odpravnine, odpovedni roki brez delovnih obveznosti, čakanje na delo doma)

Direktorji odvisnih družb

- ⊖ **ni pravil** za oblikovanje prejemkov
- ⊖ **za isto delo hkrati sklenjeni 2 pogodbi** s skupnimi izplačili, višjimi od predsednika uprave skupine
- ⊖ **dvojno izplačilo** neizkoriščenega letnega dopusta



IZVEDENI UKREP

- + sprejetih več notranjih aktov s področja dodeljevanja prejemkov in drugih pravic



Oglaševanje



Načrtovanje stroškov oglaševanja

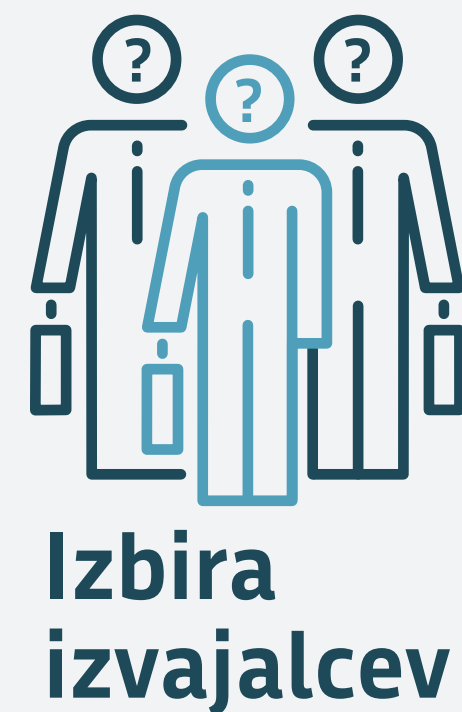
- + načrtovano v strateškem poslovnem načrtu
- + uporaba planskih orodij



Priprava letnih načrtov

(zakupi oglasnih prostorov)

- ni možna primerjava realiziranih stroškov kampanj z načrtovanimi stroški
- + načrtovanje sredstev je odvisno od načrtovanih oglaševalskih akcij
- način razdelitve sredstev ni odvisen od dosega medijev, gledanosti TV kanalov



Izbira izvajalcev

javni natečaj

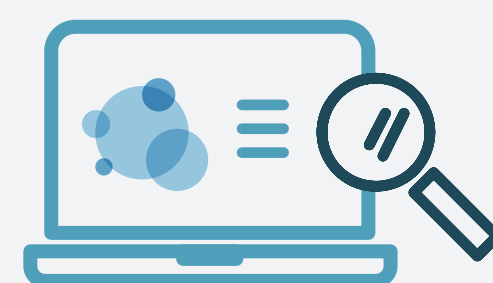
medijska agencija

- + raziskava trga
- + povabila k oddaji ponudb
- + vrednotenje ponudb

neposredno sklepanje pogodb

drugi izvajalci

- slabo utemeljene odločitve za neposredno sklepanje pogodb



Naročanje in spremljanje izvajanja naročenih storitev

- pomanjkljiva vsebina oddanih naročil
- uporaba neenotnih in neustreznih kriterijev pri sprejemanju odločitev o sponzorstvih TV oddaj
- necelovito spremljanje izvajanja naročenih storitev

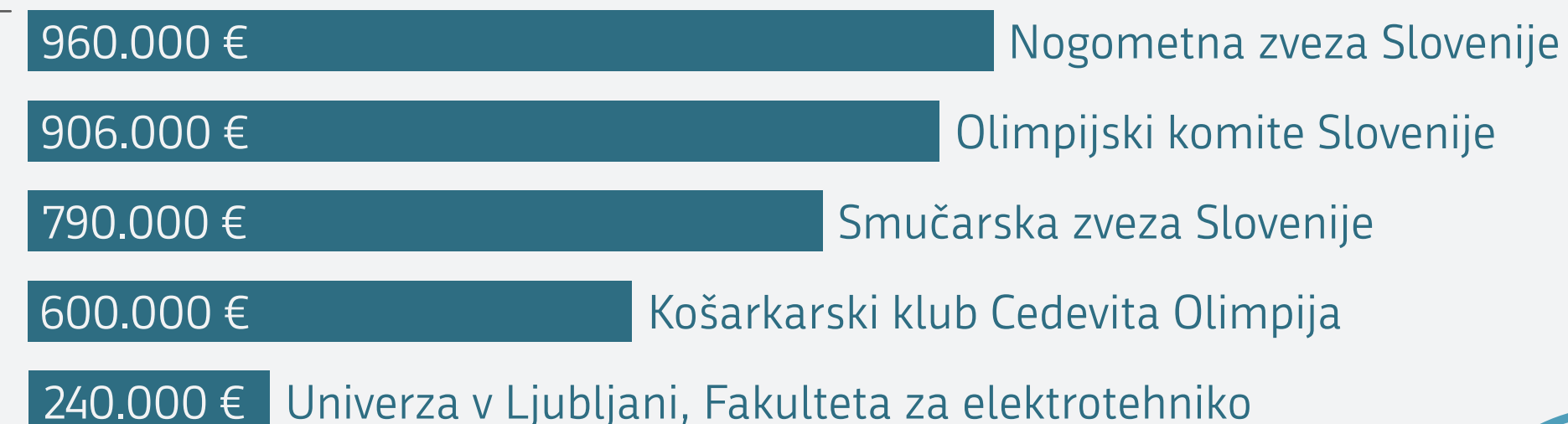
PRIPOROČILA

- > opredeliti kriterije za razdelitev sredstev med medije
- > opredeliti vsebino naročil
- > opredeliti postopek potrjevanja medijskih načrtov in prispelih ponudb izvajalcev

Sponzorstva in donacije

6.993.200 € **222 sponzorskih pogodb**

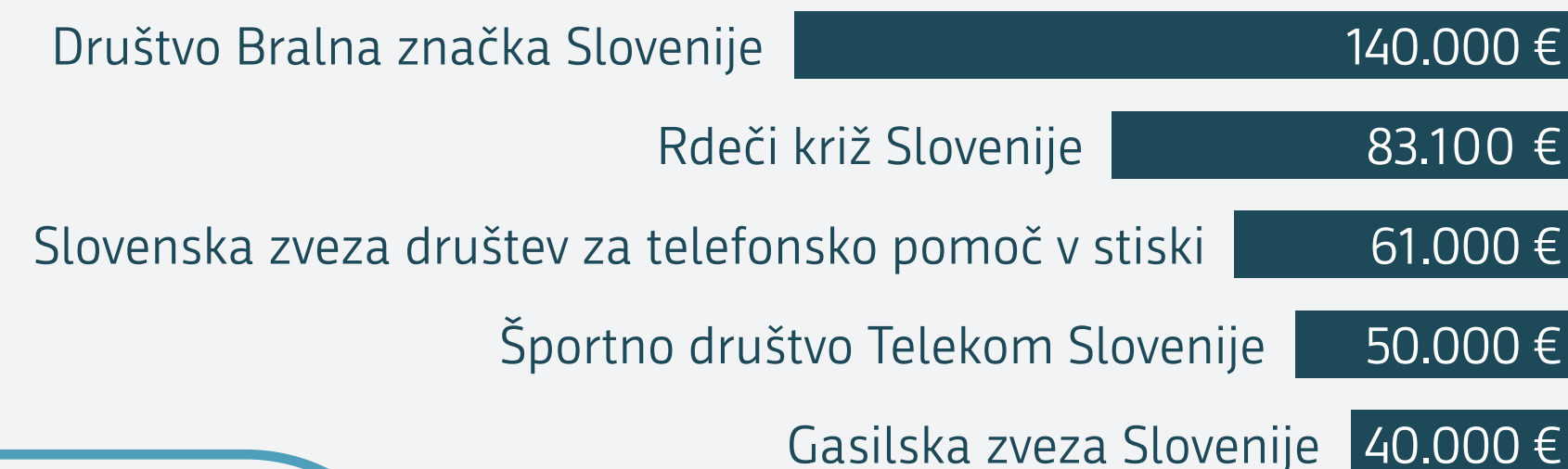
50%



← **2.669 vlog** →
50 sej komisije

274 donatorskih pogodb **919.623 €**

40,5%



Zbiranje vlog

- ni javnih pozivov
- objavljen postopek obravnave in izbora vlog je nejasen (objavljena merila za ocenjevanje vlog ne sledijo merilom iz notranjega akta, način vrednotenja meril ni razviden)

Obravnava vlog

- obravnava tudi nepopolnih vlog
- pri obravnavi vlog se ne sledi namenu in ciljem sponzorstev in donacij
- neopredeljen način vrednotenja meril
- slabo utemeljene odločitve komisije



Nadzor

- neizvajanje nadzora nad donacijami
- pomanjkljive naknadne kontrole
- delno preverjanje povrnitve vloženih sponzorskih sredstev



Sklepanje pogodb

- + le na podlagi odločitev komisije

PRIPOROČILA

- > izvajati pozive ter jasno objaviti postopek obravnave vlog in meril za izbor
- > pri obravnavi vlog spremeniti kriterije in merila ter opredeliti način dela komisije in vrednotenja meril
- > pri izvajanju naknadnih kontrol opredeliti kriterije za izbor ocenjevanja sponzorstev, način ocenjevanja in vsebino poročil



Upravljanje ter prodaje in nakupi odvisnih družb

- + **redno, pravočasno in sistematično pridobivanje informacij o poslovanju odvisnih družb**
- v internih aktih **niso določena temeljna načela upravljanja odvisnih družb**
- v internih aktih **niso bili določeni postopki prodaje**
- **niso določeni cilji**, ki jih namerava uresničiti s posamezno odvisno družbo
- v strateških poslovnih načrtih **niso bile predvidene prodaje**

Postopki prodaj



- **niso bile opravljene** predhodne **analize** in določeni **cilji** prodaje (v enem postopku)
- prve **ocene vrednosti** prodajanih družb pripravljene **prepozno**
- uprava **ni sprejela sklepa** o začetku postopka prodaje, odločitve o ustavitvi postopka pa ni ustrezno utemeljila (v enem postopku)
- treba bi bilo **pridobiti več ponudb** potencialnih ponudnikov svetovalnih storitev

Postopek nakupa



Agencija za varstvo konkurence ni izdala odločbe o skladnosti predvidene koncentracije

↓

odložni pogoji ni bil izpolnjen

↓

pogodba o prodaji poslovnega deleža je bila **razvezana**

PRIPOROČILA

- > sprejeti večletno celovito strategijo
- > sprejeti področno strategijo upravljanja, prodaj in nakupov odvisnih družb
- > določiti kriterije za razvrščanje družb med strateške oziroma nestratske
- > določiti temeljna načela in proučiti vzpostavljene postopke upravljanja odvisnih družb

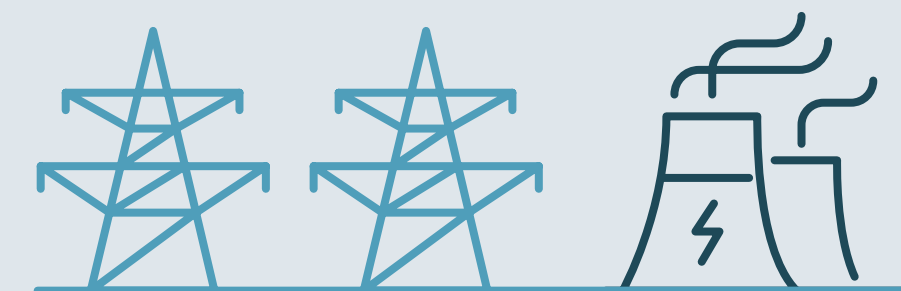
IZVEDENI UKREP

- + z internim aktom so določeni postopki prodaje odvisnih družb



Projekti novi viri prihodkov

- niso opredeljeni ključni strateški cilji
- preambiciozno zastavljeni načrti o visokih prihodkih
- prevelika odvisnost od strateških partnerjev
- neupoštevanje notranjih aktov o načrtovanju in vodenju projektov
- ustvarjanje izgub



- ni jasen izbor edinega dobavitelja
- nezmožnost spremembe poslovnega modela nabave
- po ukinitvi odliv naročnikov drugih storitev



- odkup od partnerja brez jasne strategije nadaljnjega poslovanja
- ni poslovnega načrta projekta
- ni enotnega pregleda nad vsemi stroški

- prehitel zagon nepripravljenega projekta
- naknadno neuspešno iskanje poslovnega partnerja
- ni nadzora nad ponudbo

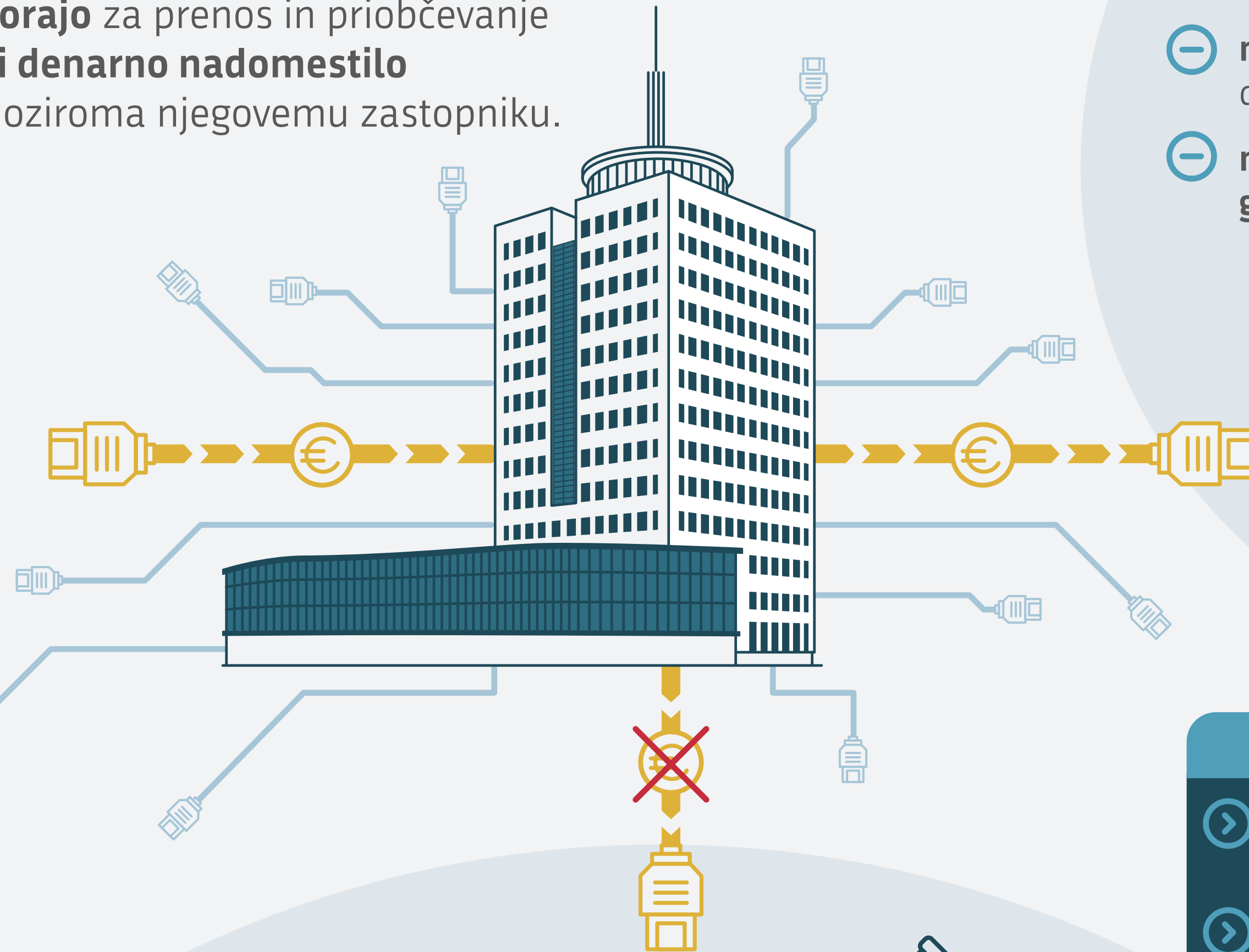


- ! od iste družbe je prejel idejo, osnutke strategije in načrtov, jo izbral kot edinega možnega dobavitelja in ji plačeval mesečni pavšal še po ukinitvi projekta

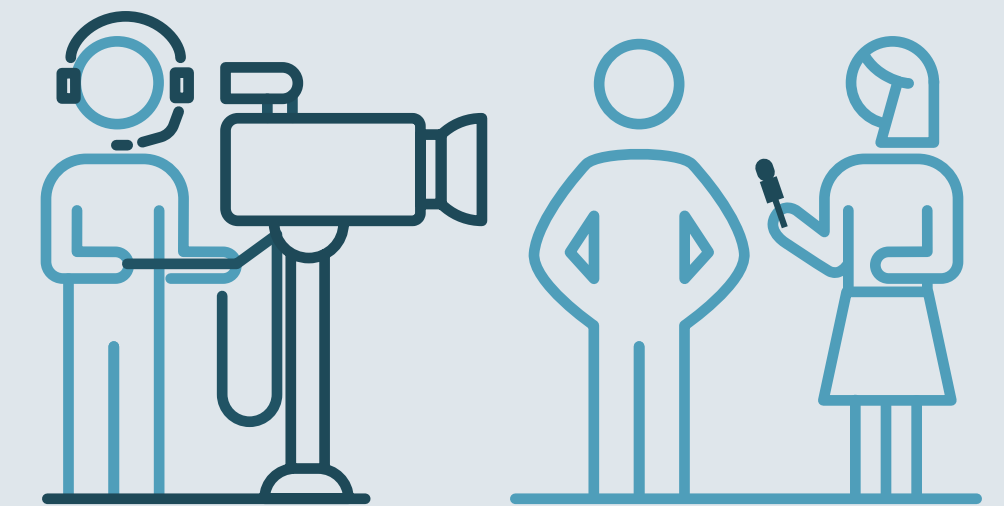


Kabelska retransmisija

Telekomunikacijski operaterji morajo za prenos in priobčevanje avtorskega dela javnostim **plačati denarno nadomestilo** izdajatelju TV programov, avtorju oziroma njegovemu zastopniku.



- ⊖ ni izdelana enotna metodologija za določanje okvirne cene nadomestila
- ⊖ ni nujno, da plačila odražajo gledanost TV programov



- ⊖ pomanjkljivo spremljanje izvajanja pogodb
- ⊖ brez strategije pri nabavi TV pravic in brez pravil pri oblikovanju programske sheme TV programov

- ⊖ sodni spori zaradi neplačevanja ali enostransko zmanjšanih plačil
- ⊖ tipske pogodbe brez opredelitve nadomestil za domače lokalne in regionalne programe



PRIPOROČILA

- sprejeti strategijo upravljanja s TV pravicami
- sprejeti pravila poslovanja pri nabavi in upravljanju programskih pravic
- pred sklepanjem pogodb proučiti razmere na trgu in pripraviti ekonomsko-finančne analize