Bankarstvo, 2019, vol. 48, br. 1
Primljen: 20.03.2019. Prihvaćen: 05.04.2019.

stručni članak

doi: 10.5937/bankarstvo1901072G

Radmila Gaćeša

Nezavisni konsultant
radmila.gacesa@gmail.com

DJU DILIDŽENS MISIJA

Prevod obezbedio autor

Napomena: Autor je lično rukovodio pripremom i sprovođenjem osam dju dilidžens misija na inicijativu vodećih Međunarodnih finansijskih institucija, među kojima su: EBRD, KfW (Nemačka banka za obnovu i razvoj), IFC - članica Grupacije Svetske banke i neke druge.

Rezime

Dju dilidžens (eng. *Due Dilligence*) misija predstavlja detaljnu analizu odabranog poduzeća, posebno u pogledu ukupnih finansijskih i operativnih učinaka poslovanja. Uprkos sve većoj dostupnosti informacija na internetu, potrebno je ostvariti uvid u poslovanje kompanije neposredno na licu mesta. Poslovne analize kompanije moraju biti veoma sveobuhvatne, uzimajući u obzir sve poznate rizike. Cilj misije je da nosilac dju dilidžens aktivnosti pregleda, proveri i potvrdi prethodno prikupljene, informacije i podatke o kompaniji. Kao naručioci dju dilidžens misija posebno aktivne su kompanije koje iniciraju i aranžiraju sledeće vrste finansijskih transakcija: spajanje i pripajanje, prikupljanje sredstava za dalje investiranje, prevazilaženje statusa insolventnosti, zajednička ulaganja, tenderske procedure, kao i neke druge vrste angažmana.

Ključne reči: globalizacija, misija, analiza poslovanja, nalogodavac, nosilac, soba za podatke, procedure

JEL: G34, M41

Bankarstvo, 2019, Vol. 48, Issue 1
Received: 20.03.2019 Accepted: 05.04.2019

doi: 10.5937/bankarstvo1901072G

expert article

DUE DILIGENCE MISSION

Radmila Gaćeša

Independent consultant
radmila.gacesa@gmail.com

Translation provided by the author

Note: The author personally managed the preparation and implementation of eight Due Dilligence missions at the initiative of the leading international financial institutions, including: EBRD, KfW (German Bank for Reconstruction and Development), IFC - member of the World Bank Group, etc.

Summary

Due Diligence represents a detailed analysis of a selected company, especially regarding its overall financial and operational business performance. In spite of the growing availability of information on the internet, there is a need to get insight into the operations of companies directly and on the spot. The company's business analyses must be very comprehensive and take into account all the known risks. The aim of the mission is for the head of Due Diligence activities to review, verify and confirm the previously collected knowledge, information and data about the company. Particularly active in commissioning Due Diligence are the companies initiating and arranging the following types of financial transactions: mergers and acquisitions, collection of funds for further investment, overcoming insolvency, joint ventures, tender procedures, as well as some other types of engagements.

Keywords: globalization, mission, business analysis, customer, carrier, data room, procedures

JEL: G34, M41

Dju dilidžens misija

Jedan od najznačajnijig fenomena današnjice je svakako globalizacija. Međunarodni monetarni fond (*International Monetary Fund - IMF*) definiše pojam globalizacije kao stalno rastuću ekonomsku međuzavisnost država kroz povećanje obima prekograničnog prometa roba i usluga, slobodnijeg protoka kapitala, i sve bržeg i šireg rasprostiranja novih tehnologija. Svetska banka (*World Bank - WB*), sa svoje strane, definiše isti pojam kao slobodu i mogućnost pojedinaca i korporacija da uspostave međunarodne poslove sa licima iz drugih zemalja. U proizvodnji, trgovini, finansijskim uslugama, kao i u nekim drugim sferama, globalizacija je praćena imperativom identifikovanja kompanija u drugim zemljama, odnosno na drugim kontinentima. Paralelno sa tim procesima uočljiv je i stalni napredak u sferi tehnologija, što sve zajedno doprinosi razvoju novih modela i metodologija za sagledavanje poslovanja kompanija koje već jesu ili će postati predmet interesovanja potencijalnih investitora.

Ovom prilikom će biti predstavljen Dju dilidžens (eng. *Due Diligence*, skraćeno DD) kao model koji se veoma često koristi u finansijama, pravnoj teoriji i zaštiti intelektualne svojine. Dju dilidžens označava detaljnu analizu odabranih informacija i podataka relevantnih za pojedinačnu kompaniju, počev od finansijskog stanja, preko delatnosti, opreme, kadrova, menadžerske strukture i drugih značajnih elemenata. Analizi poslovanja kompanije se mora pristupiti sveobuhvatno, uzimajući u obzir sve poznate rizike, posebno karakteristične za branšu kojoj pripada sama kompanija, kako bi naručilac misije mogao da donese najoptimalniju odluku.

Sam izraz dju dilidžens je ušao u javnu upotrebu posle donošenja Zakona o hartijama od vrednosti SAD 1933. godine. Istim su označavani postupci procene vrednosti pojedinačnih kompanija, na osnovu kojih su dileri - brokeri, motivisani sopstvenim zaradama odnodno prihodima, neovlašćeno saopštavali informacije o svojim klijentima potencijalnim investitorima u hartije od vrednosti.

Kao naručioci dju dilidžens posebno aktivne su kompanije koje iniciraju i aranžiraju sledeće vrste finansijskih transakcija: spajanje i pripajanje (eng. *Merger & Acquisition* skraćeno M&A), prikupljanje sredstava za dalje investiranje, prevazilaženje statusa insolventnosti odn. rizika bankrotstva, korporativno restrukturiranje i zajednička ulaganja, tenderske procedure, kao i neke druge vrste angažmana.

Cilj misije je da nosilac dju dilidžens aktivnosti sagleda, proveri i potvrdi prethodno prikupljena saznanja, informacije i podatke o kompaniji, a posebno u vezi sa ukupnim finansijskim i operativnim efektima poslovanja. Misija uključuje razgovore sa menadžmentom kompanije kako na samom početku, tako i na završetku programa misije koji se odvija neposredno u kompaniji. Najavom misije se, pored ostalog, saopštava plan održavanja sastanaka sa odabranim predstavnicima iz najznačajnijih segmenata poslovanja po izboru nosioca misije, uz dogovor sa licem određenim za koordinaciju misije ispred kompanije, kao i sagledavanje kompletne dokumentacije stavljene na raspolaganje od strane kompanije a na zahtev nosioca misije.

Institucije koje operativno sprovode dju dilidžens imaju svoje timove stručnjaka, s tim da je veoma raširena praksa angažovanja i lokalnih eksperata iz zemlje odnosno regiona u kome sedište ima kompanija koja je predmet misije.

Procedura obavljanja dju dilidžens misije obuhvata sledeće postupke:

- najavu dolaska u kompaniju od strane nosioca dju dilidžens aktivnosti uz predlog konkretnog termina - optimalan rok za upućivanje najave misije je najmanje tri nedelje pre predloženog datuma; u zavisnosti od veličine i organizacione strukture kompanije, kao i obima informacija kojima prethodno raspolaže nosilac misije, definiše se da misija traje jedan, dva ili više dana;
- zahtev za dostavljanje odabranih informacija kao što su: izveštaji, pregledi i slično i to unapred, tačno određeni broj dana pre fiksiranog termina za početak misije neposredno u samoj kompaniji; tražena dokumenta se po pravilu prosleđuju u elektronskoj formi, budući da to omogućava znatno bržu obradu dostavljenih informacija, posebno kada je reč o numeričkim podacima;
- najavu liste učesnika ispred tima za sprovođenje misije;

Due Diligence Mission

One of the most important phenomena of today is definitely globalization. The International Monetary Fund defines the concept of globalization as a steadily growing economic dependence of states through the increase in the volume of cross-border goods and services, the free flow of capital, and the ever-expanding and widespread distribution of new technologies. The World Bank, on its part, defines the same notion as freedom and the ability of individuals and corporations to establish international affairs with persons from other countries.

In production, trade, financial services, as well as in some other spheres, globalization is followed by the imperative of identifying companies in other countries, or on other continents. Parallel to these processes, there is a constant progress in the sphere of technology, which altogether contribute to the development of new models and methodologies for examining the operations of companies that are already or will become the object of interest of potential investors.

On this occasion, the Due Diligence (abbreviated DD) will be presented as a model that is often used in finance, legal theory and intellectual property protection. DD represents a detailed analysis of the selected information and data relevant to the individual company, starting from the financial situation, through activities, equipment, personnel, managerial structure and other important elements. The analysis of the company's business must be comprehensive and take into account all the known risks, especially those characteristic for the industry to which the company belongs, in order for the customer to make the most optimal decision.

The term DD was entered into public use after the adoption of the US Securities Act in 1933. It referred to the procedures for assessing the value of individual companies, based on which dealers - brokers, motivated by their own earnings, disclosed without authorization the information about their clients to the potential investors in securities.

Particularly active in commissioning Due Diligence are the companies initiating and arranging the following types of financial transactions: mergers and acquisitions (M&A), collection of funds for further investment, overcoming insolvency, joint ventures, tender procedures, as well as some other types of engagements.

The target of the mission is for the head of DD activities to review, verify and confirm the previously collected knowledge, information and data about the company, especially regarding the overall financial and operational business performance. The mission includes discussions with the company's management both at the beginning and at the end of a mission program that takes place directly in the company. Among other things, the announcement of the mission includes the plan of holding meetings with selected representatives from the most important business segments according to the choice of the carrier of the mission, based on the agreement with the person appointed to coordinate the mission on behalf of the company, as well as the examination of the complete documentation made available by the company and upon the request of the mission holder.

Institutions that operationalize Due Dilligence have their own teams of experts, with a very widespread practice commissioning the local experts from the country and the region in which the company has its headquarters.

The procedure for performing the DD mission includes the following steps:

- Announcement by the holder of DD activities with the proposal of a specific date - the optimal deadline for sending the mission announcement is at least three weeks before the proposed date; Depending on the size and organizational structure of the company, as well as the amount of information previously disclosed by the mission head, it is defined whether the mission lasts one, two or more days;
- Request for the submission of selected information such as: reports, reviews and the like in advance, the precisely determined number of days before the fixed date for the start of the mission directly within the company itself; the required documents are, as a rule, transmitted in electronic form, since this allows considerably faster processing of

- molbu za određivanje jednog ili više lica ispred kompanije, uz striktnu podelu nadležnosti i obaveza u pogledu kompletne pripreme, koordinacije i realizacije svih aktivnosti u vezi sa dju dilidžens misijom i to kako pre, tako i u toku realizacije same misije u kompaniji.

Nosilac misije po pravilu zahteva sledeće informacije od kompanije:

1. istorijat kompanije;
2. aktuelnu akcionarsku strukturu - planovi ili najave za smanjenje ili povećanje kapitala u naredne 3 godine, kao i modeli koji su predviđeni za sprovođenje namere u vezi sa promenama ukupnog kapitala;
3. finansijske informacije - finansijski izveštaji za prethodnu poslovnu godinu, u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima, ukoliko je primena istih obavezujuća shodno regulatornim zahtevima ili se primena sprovodi po odluci same kompanije; izveštaji eksternog revizora upućeni organu upravljanja/upravnom odboru kompanije i to za poslednje 2, 3 ili više godina; aktuelna struktura portfolija hartija od vrednosti; struktura provizija i naknada ostvarenih u tekućoj godini u poređenju sa istim periodom prethodne godine ili uporedni pregled za prethodne 2 odnosno 3 godine; struktura operativnih prihoda, drugih prihoda i vanrednih prihoda/troškova za isti period tekuće i jedne ili 2 prethodne godine i po potrebi neki drugi podaci;
4. strategiju poslovanja za naredne 3 godine;
5. biznis plan za tekuću godinu;
6. organizaciju i upravljanje bankom ili kompanijom - statut, struktura upravnog odbora, podaci o svim članovima upravnog odbora i eventualnim personalnim promenama u poslednje 3 godine, kriterijumi za izbor članova upravnog odbora, podaci o članovima ostalih tela, kao što su u slučaju misije kod banaka Odbor za praćenje poslovanja banke (odbor za reviziju) odnosno Kreditni odbor i Odbor za upravljanje aktivom i pasivom i po potrebi druga dokumenta;
7. internu kontrolu - uputstva i procedure, najnoviji izveštaji, učestalost kontrola po organizacionim delovima i to kako u sedištu, tako i izvan sedišta kompanije, a posebno u organizacionim delovima koji se nalaze izvan zemlje;
8. eventualne negativne nalaze kontrole nadležnog regulatornog državnog organa u poslednje 3 godine;
9. upravljanje i monitoring IT sistema - eksterna i interna regulativa, dinamika kontrole i revizije;
10. osnovnu delatnost kompanije - organizacija, sistem upravljanja, monitoring funkcije, kontrola, kriterijumi za izmene ključnih elemenata organizacije i drugo;
11. modele finansiranja - obezbeđenje likvidnosti na kratki, srednji i dugi rok; korišćenje državnih subvencija - ukoliko postoje; obim, struktura, valuta i rokovi dospeća hartija od vrednosti, kao i instrumenti obezbeđenja dati u funkciji zaduženja po osnovu kreditnih aranžmana sa stranim kreditorima ili po nekim drugim poslovnim transakcijama u zemlji odnosno sa inostranstvom);
12. upravljanje rizicima, a to su u slučaju banaka pre svega: kreditni rizik, rizik likvidnosti, operativni rizik, kamatni rizik, devizni rizik i drugi tržišni rizici, rizik zemlje ulaganja, rizik usklađenosti poslovanja, rizik pranja novca, strateški rizik i neki drugi;
13. AML - Sprečavanje pranja novca i borba protiv terorizma, strategije, uputstva, izveštaji nacionalnom regulatornom telu nadležnom za kontrolu/nadzor/dostavu izveštaja vezano za oblast sprečavanja pranja novca i finansiranje terorizma;
14. posedovanje ocene rejtinga izdate od strane etabliranih rejting agencija, alternativno status započetog procesa pribavljanja ocene rejtinga;
15. politiku zaštite životne sredine i socijalnu politiku - većina nosilaca misije ima specijalno definisane upitnike za predmetne oblasti, a koji se kompaniji upućuju unapred u cilju detaljnog upoznavanja i pripreme odgovora. Kod ponovljenih Dju dilidžens misija u smislu ocene uslova za zaključenje novog ugovora/aranžmana između istog investitora/kreditora i iste kompanije/ korisnika kredita postupak je u osnovi isti, s tim da se nosilac misije i kompanija dogovaraju o delovima programa odn.

the information provided, especially when it comes to numerical data;

- Announcement of the list of participants in the team for the implementation of the mission;
- Request for the delegation of one or more persons in front of the company, with a strict division of competencies and obligations in terms of complete preparation, coordination and realization of all activities related to the DD mission, both before and during the realization of the mission itself in the company.

As a rule, the mission holder shall request the following information from the company:

1. History of the company;
2. Current shareholder structure - plans or announcements for the reduction or increase of capital in the next 3 years, as well as models that are intended for implementation of intent in relation to changes in total capital;
3. Financial information - financial statements for the previous business year, in accordance with International Accounting Standards, if their application is binding in accordance with regulatory requirements or the application is carried out by the decision of the company itself; external auditor reports sent to the company's management/management board for the last 2, 3 or more years; the current securities portfolio structure; the structure of commissions and fees realized in the current year compared to the same period of the previous year or a comparative overview for the previous 2 and 3 years; structure of operating income, other income and extraordinary income/expenses for the same period of the current and one or two previous years and, if necessary, other data;
4. Business strategy for the next 3 years;
5. Business plan for the current year;
6. Organization and management of the bank or company - the Statute, structure of the Board of Directors, data on all Members of the Board and replacements, if any, in the last 3 years, the election criteria for the Members of the Board, information about the members of other bodies, such as, in case of a bank, the Committee for Bank Operations Monitoring (Auditing Committee), Credit Committee and Assets and Liabilities Management Committee and, if necessary, other documents;
7. Internal control - instructions and procedures, latest reports, frequency of controls per organizational parts both at the headquarters and outside the company's headquarters, especially in the organizational parts located outside the country;
8. A list of possible negative findings of the supervision performed by the competent authority within the last 3 years;
9. IT system management and monitoring - external and internal regulations, control and audit dynamics;
10. Company's core business - organization, management system, monitoring functions, controls, criteria for changing key elements of the organization, and more;
11. Financing models - securing liquidity in the short, medium and long term; use of state subsidies - if any; volume, structure, currencies and maturity dates of securities, as well as collateral instruments, in the function of indebtedness based on credit arrangements with foreign creditors or for some other domestic or cross-border business transactions);
12. Risk management - primarily for banks: credit risk, liquidity risk, operational risk, interest rate risk, foreign exchange risk and other market risks, country investment risk, compliance risk, money laundering risk, strategic risk and some other;
13. AML - Prevention of Money Laundering and Financing of Terrorism, Strategy, Instruction, Reports to the National Regulatory Body responsible for the control/monitoring/ reporting in the field of Prevention of Money Laundering and Financing of Terrorism;
14. Holding a rating assessment issued by the established rating agencies, alternatively the status of the start of the rating assessment process;
15. Environmental Policy and Social Policy - most of the mission holders have specially defined questionnaires for the subject areas, which are forwarded to the company in advance for the purpose of a detailed introduction and preparation of responses. In the case of repeated DD missions in

segmentima poslovanja koji mogu biti izostavljeni, s obzirom na činjenicu da je detaljan uvid ostvaren prilikom inicijalne misije,a to se praktikuje posebno ukoliko nema saznanja koja bi upućivala na određene rezerve u odnosu na javno dostupne/ raspoložive podatke o kompaniji.

Postoji nekoliko podela dju dilidžens misija, pri čemu se osnovnom podelom može smatrati sledeća:

- početni dju dilidžens koji po pravilu predstavlja misiju sa ciljem da se proceni rizik mogućeg uspostavljanja prvog poslovnog odnosa sa nekom kompanijom, dakle pre otpočinjanja bilo kakve vrste saradnje i
- redovni ili tekući dju dilidžens koji predstavlja proces povremene odn. periodične ocene poslovanja kompanije u celini, uključujući svaki prekogranični deo kompanije (supsidijar) sa ciljem da se sagleda veza između tekućeg poslovanja prekograničnih delova i efekata istih na ukupno poslovanje kompanije kao celine.

Dalje, podela može biti izvršena prema primarnom fokusu misije na:

- Operacioni dju dilidžens, kojim se prvenstveno sagledavaju aspekti od značaja za spajanje ili preuzimanje druge kompanije i to najčešće u sektoru industrije, pri čemu ocena u najvećoj meri zavisi od realno mogućeg ostvarenja biznis plana;
- Dju dilidžens vodećeg menadžmenta kompanije, od čijih inicijativa i performansi u najvećoj meri zavisi ostvarenje strateških ciljeva i odluka; istovremeno ovaj segment procene najdirektije može biti povezan sa opredeljenjem naručioca misije u pogledu preuzimanja odn. angažovanja vodećeg menadžmenta posle okončanja misije;
- Komercijalni dju dilidžens označava sagledavanje aktuelne i buduće tržišne pozicije kompanije i neke druge tipove misija.

Za efikasan proces upravljanja dju dilidžens ključna je faza pripreme, u okviru koje nosilac misije obezbeđuje što je moguće više informacija o kompaniji u fokusu. Potom sledi formiranje tima iskusnih stručnjaka za misiju, te definisanje terminskog plana aktivnosti i usaglašenje sa kompanijom u pogledu dinamike sprovođenja misije.

Sasvim je izvesno da sveukupne informacije i podaci koji se razmatraju u toku dju dilidžens predstavljaju izuzetno osetljiv segment. Otuda se nameće potreba odgovarajućeg tretmana informacija i podataka u smislu čuvanja istih. U tom smislu se formiraju takozvane sobe za podatke (eng. *Data Rooms*), koje predstavljaju bezbedene i obezbeđene prostore koji su rezervisani isključivo za smeštaj podataka. To mogu biti prostorije za čuvanje podataka u fizičkom obliku, t.j. u papirnoj formi, na CD-ovima i drugim tehničkim sredstima koja pružaju sigurnost. Pored toga postoje i tzv. virtualne sobe za podatke (eng. *Virtual Data Rooms*) ili centri za čuvanje podataka. Pored čuvanja podataka, sobe za podatke se koriste i za sprovođenje drugih postupaka i aktivnosti koje su najneposrednije povezane sa dju dilidžens misijom.

Kod postupaka spajanja ili preuzimanja druge kompanije, kome svakako prethodi dju dilidžens misija, tradicionalna soba za podatke ima tretman kontinuirano fizički obezbeđene i stalno nadgledane prostorije, obično u kancelarijama prodavca ili ponuđača. Alternativno rešenje može predstavljati korišćenje posebno opremljenih prostorija advokata koji zastupa interese prodavca ili ponuđača. Pravo pristupa sobama za podatke dobiće, prema unapred utvrđenim procedurama, zainteresovani ponuđači i/ ili njihovi savetnici u cilju neposrednog uvida i pregleda odabranih dokumenata, te sačinjavanja izveštaja u vezi sa pojedinačnim dokumentima i podacima koji su dostupni. U slučaju većeg broja zainteresovanih ponuđača nosioci dju dilidžens misije utvrđuju raspored poseta, kako bi se se svakom zainteresovanom ponuđaču omogućila odgovarajuća diskrecija.

Praksa pokazuje sve prisutniju preorijentaciju na virtuelne sobe za podatke. U suštini radi se o website sa precizno definisanim i kontrolisanim ovlašćenjima za pristup, koje odobrava prodavac ili ponuđač odn. vendor. Ovakav model onlajn pristupa i prosleđivanja informacija značajno doprinosi smanjenju troškova angažovanja eksperata, koji su u prilici da se radno angažuju iz svojih radnih i/ ili privatnih prostora, dakle bez ograničenja u pogledu radnog vremena i raspoloživosti lica koja su ispred kompanije na raspolaganju u

terms of assessing the conditions for concluding a new contract/arrangement between the same investor/creditor and the same company/borrower, the procedure is basically the same, with the head of the mission and the companies agreeing on the parts of the program, business segments that can be omitted, given the fact that a detailed insight was made during the initial mission, which is practiced especially if there is no knowledge that would indicate certain reserves in relation to the publicly available/ available company information.

There are several different classifications of DD missions, whereby the following can be considered as the basic one:

- the initial DD which, as a rule, represents a mission with the aim of assessing the risk of the possible establishment of the first business relationship with a company, that is, prior to the commencement of any type of cooperation; and
- regular or current DD that represents the process of occasional or periodical estimation of the company's operations as a whole, including each cross-border part of the company (subsidiary) with the aim of looking at the link between the current business of cross-border parts and their effects on the total business of the company.

Furthermore, the classification can be carried out according to the primary focus of the mission:

- Operational DD, which primarily considers the aspects of importance for joining or taking over the other company, and most often within the industry, where the assessment depends to a large extent on the realistic possible realization of the business plan;
- DD of the company's leading management, whose initiatives and performance depend to a large extent on the achievement of strategic goals and decisions; at the same time, this segment of the assessment of the site may be related to the definition of the ordering party in terms of downloads or, engagement of leading management after the mission is completed;
- Commercial DD implies looking at the current and future market position of the company and some other types of missions.

For an efficient DD management process, the key stage is preparation, within which the mission leader provides as much information as possible about the company in focus. This is followed by the formation of a team of experienced experts for the mission, and the definition of a schedule of activities and compliance with the company in terms of the dynamics of the implementation of the mission.

It is quite certain that the overall information and data considered during the DD is an extremely sensitive segment. This necessitates the proper treatment of information and data in terms of their storage. In this sense, the so-called Data Rooms are formed, which represent safe and secured spaces reserved exclusively for data storage. This may be a storage space for the data in a physical form, i.e. in paper form, on CDs and other data carriers that provide security. Moreover, there are the so-called virtual data rooms or data storage centres. In addition to data storage, data rooms are also used to implement other procedures and activities that are directly related to the DD mission.

In the merger or acquisition process of another company, which is undoubtedly preceded by a DD mission, the traditional data room is in the form of permanently physically secured and constantly monitored premises, usually in the offices of the seller or tenderer. An alternative solution may be the use of specially equipped premises of the attorney representing the interests of the seller or tenderer. The right to access the data rooms will, according to pre-established procedures, be granted to the interested bidders and/or their advisers in order to directly inspect and review the selected documents, and to compile reports on individual documents and available data. In case of a large number of interested bidders, the DD mission officers shall determine the schedule of visits in order to enable each interested bidder to have an appropriate discretion.

Practice shows an ever-increasing reorientation to virtual data rooms. These are essentially websites with precisely defined and controlled access authorizations, approved by the seller or bidder and/vendor. This model of online access and information transfer significantly contributes to the reduction of the

konvencionalnom modelu sobe za podatke.

Pravilo je da već prilikom prvih komunikacija odn. najave mogućnosti za organizovanje misije inicijator predlaže kompaniji koja je predmet dju dilidžens zaključenje Sporazuma o neobelodanjivanju informacija odnosno pojedinosti o aranžmanu (eng. *non-disclosure agreement* skraćeno NDA), odnosno Sporazuma o poverenju (eng. Confidentiality agreement skraćeno CA). Takav sporazum potvrđuje uspostavljanje pravnog okvira za poverenje između partnera u cilju zaštite svih razmenjenih informacija po osnovu aranžmana.

U praksi se sreće nekoliko varijanti NDA sporazuma i to:

- jednostrani (eng. *one-way NDA*), koji označava obavezu samo jednog ugovornog partnera u pogledu striktne obaveze čuvanja informacija njemu stavljenih na raspolaganje od strane drugog ugovornog partnera,
- dvostrani NDA, koji podrazumeva međusobnu obavezu oba ugovorna partnera u odnosu na treća lica.

Sporazum o neotkrivanju može se odnositi na zaštitu bilo koje vrste informacija koje nisu opšte poznate. Međutim, sporazum o neotkrivanju može sadržati i klauzule koje će štititi osobu koja prima informacije tako da, ako su zakonito pribavljene informacije iz drugih izvora, osoba ne bi bila u obavezi da čuva informacije kao strogo poverljive. Drugim rečima, sporazum o neobelodanjivanju obično zahteva od ugovornog partnera koja prima informaciju da sa poverenjem čuva informaciju kada je ta informacija direktno dostavljena od strane drugog ugovornog partnera. NDA po pravilu obuhvata sledeće elemente:

- navođenje identifikacionih podataka za ugovorne strane u sporazumu;
- definiciju poverljivosti, odnosno informacija koje se smatraju poverljivim. NDA može, pored standarnih podataka i informacija, uključivati i određene specifične elemente u vezi sa poslovanjem kompanije, kao na primer: know-how, finansijske informacije, liste klijenata, liste dobavljača, poslovne strategije, itd;
- period (ne) obelodanjivanja;
- izuzeća od onoga što mora biti poverljivo; standardna praksa ograničenja za otkrivanje ili korišćenje poverljivih podataka će biti nevažeća ukoliko je primalac imao prethodno znanje o materijalima ili je stekao naknadno saznanje o materijalima iz drugog izvora;
- postupanje sa materijalima po okončanju dju dilidžens misije;
- obaveze primaoca u vezi sa poverljivim informacijama, obično uključujući neku od opcija obaveze u smislu: korišćenja informacija samo za naznačene svrhe; otkrivanje samo osobama koje imaju potrebu da znaju informacije za te svrhe; korišćenje odgovarajućih napora (ne manje od razumnih napora) da informacije ostanu sigurne i slično;
- pravo i nadležnost - ugovorne strane ugovaraju isključivu nadležnost suda određene zemlje.

Suština dju dilidžens misije je da se veoma podrobno sagleda poslovanje odabrane kompanije, banke ili osiguravajućeg društva. Postupak obuhvata najpre upoznavanje sa javno dostupnim informacijama, uvid u dokumenta koja, na zahtev nosioca misije, stavlja na raspolaganje kompanije koja je predmet misije. Slede razgovori sa vodećim upravljačkim strukturama, kao i predstavnicima targetiranih resora u kompaniji. Sve to pruža mogućnost izrade izveštaja, potom elaborata ili ocene najznačajnijih performansi i perspektive dotične kompanije na kratki rok, na primer 1-3 godine i dodatno na duži rok, na primer 3-5 ili 10 godina, u zavisnosti od stabilnosti lokalnog tržišta i nekih drugih kriterijuma. Potom sledi definisanje preporuke ili preporuka za naručioca misije, na osnovu kojih menadžment donosi odluku u vezi sa primarnim ciljem, a to može biti jedna od sledećih transakcija: spajanje ili pripajanje targetirane kompanije, kratkoročno ili dugoročno finansiranje i mnogi drugi finansijski aranžmani.

Uprkos sve masovnijoj raspoloživosti informacija putem interneta ostaje potreba ostvarenja uvida u poslovanje kompanija neposredno na licu mesta, te se u tom smislu može očekivati da dju dilidžens misije postanu mnogo više prisutan model procene poslovanja i u našim uslovima.

cost of hiring the experts who are able to do the required work from their working and/or private spaces, therefore, without limitation in terms of working hours and availability of persons who are at their disposal on behalf of the company in the conventional data room model.

As a rule, already during the initial communication and the announcement of the possibilities for organizing the mission, the initiator proposes to the company that is the subject of Due Diligence the conclusion of the Non-Disclosure Agreement or the Confidentiality Agreement. Such an agreement confirms the establishment of a legal framework of trust between partners in order to protect all information exchanged under the arrangement.

In practice, there are several variants of the NDA agreement:

- One-way NDA, which signifies the obligation of only one contracting partner in respect of the strict obligation to keep information provided to him by the other contractual partner,
- Two-way NDA, which implies the mutual obligation between both contractual partners in relation to third parties.

A non-disclosure agreement may concern the protection of any kind of information that is not generally known. However, a non-disclosure agreement may also contain clauses that will protect the person receiving the information so that, if information legally obtained from other sources is legally obtained, the person would not be required to keep the information as strictly confidential. In other words, a non-disclosure agreement usually requires a contracting partner who receives information to keep information confidential when this information is directly supplied by another contractual partner.

As a rule, the NDA includes the following elements:

- providing identification data for the parties to the agreement;
- the definition of confidentiality, that is information that is considered confidential. In addition to standard information, the NDA may include specific elements relating to the company's business, such as know-how, financial information, customer lists, suppliers lists, business strategies, etc.;
- the period of (non) disclosure;
- Exemptions from what must be confidential; the standard practice of limiting the disclosure or use of confidential data will be invalid if the recipient has had prior knowledge of the materials or has acquired subsequent knowledge of materials from another source;
- treatment of materials after the completion of the DD mission;
- the obligations of the recipient in relation to confidential information, usually including some of the obligation options in terms of: using information only for specified purposes; disclosure only to persons who have the need to know the information for these purposes; using appropriate efforts (no less than reasonable effort) to keep the information safe, etc.;
- right and jurisdiction - the contracting parties contract the exclusive jurisdiction of a court of a particular country. The essence of the Due Diligence mission's is to look very closely at the operations of the selected company, bank or insurance company. The procedure includes getting familiar with publicly available information, getting insight into the documents that are, at the request of the mission holder, made available by the company that is the subject of the mission. This is followed by the talks with the leading management structures, as well as representatives of targeted departments in the company. All this provides the possibility to produce reports, then elaborate or evaluate the most significant performance and perspectives of the company concerned in the short term, for example 1-3 years and in the longer term, for example 3-5 or 10 years, depending on the stability of the local market and some other criteria. This is followed by the definition of a recommendation or recommendations for the mission commissioner, on the basis of which the management makes a decision regarding the primary objective, which can be one of the following transactions: merger or acquisition of a targeted company, short-term or long-term financing, and many other financial arrangements.

Literatura / References

1. Due Dilligence, Definitions and Examples, https://www.merriam-webster.com/dictionary/due%20diligence
2. Prikaz knjige *Preduzetničke finansije* autorke Ljiljane Lučić, http://www.mikroknjiga.rs/store/prikaz.php?ref=978-86-86611-00-0
3. Tomić, Ljubica (2018), Due Dilligence: Koja su ključna pitanja za zaštitu interesa investitora, https://www.ekapija.com/news/2056723/due-diligence-koja-su-kljucna-pitanja-za-zastitu-interesa-investitora

In spite of the increasing availability of information on the internet, there is a need to gain insight into the operations of companies directly and on the spot, and in that sense it can be expected that the DD missions, as a model of business valuation, can be expected to become much more present in our conditions as well.