

Na podlagi 287. člena Statuta UM (Ur. l. RS, št. 75/06 - Statut UM- UPB2) rektor UM izdaja naslednje

**NAVODILO
ZA UPRAVLJANJE S TVEGANJI NA UNIVERZI V MARIBORU
N13/2006-61 PU**

I. Upravljanje s tveganji in notranje kontrole

Splošno

Vodenje Univerze v Mariboru je usmerjeno k doseganju postavljenih ciljev s smotrnim poslovanjem. Ne glede na cilje poslovanja, je Univerza v Mariboru pri svojem delovanju vedno izpostavljena različnim tveganjem, da cilji ne bodo doseženi.

O poslovanju v razmerah tveganja govorimo, kadar izide odločitev in poslovanja predvidimo z določeno stopnjo verjetnosti. Pri tem smo lahko tveganju naklonjeni in tvegane poslovne odločitve sprejemamo, nenaklonjeni, ko se tveganju izogibamo ali do njega nevtralni in se na tveganja ne oziramo.

Naloga rektorja UM, dekana članice UM, direktorja in ravnatelja druge članice UM (v nadaljevanju: poslovodni organ) je, da se na tveganja ustrezno odziva in tako povečuje verjetnost doseganja postavljenih ciljev.

Vsebina tveganja je negotovost nastanka pozitivnega ali negativnega dogodka. Izpostavljenost tveganju predstavljata verjetnost, da se negativni dogodek zgodi ali pozitivni ne zgodi in posledice tega na poslovne cilje.

Naloga upravljanja s tveganji

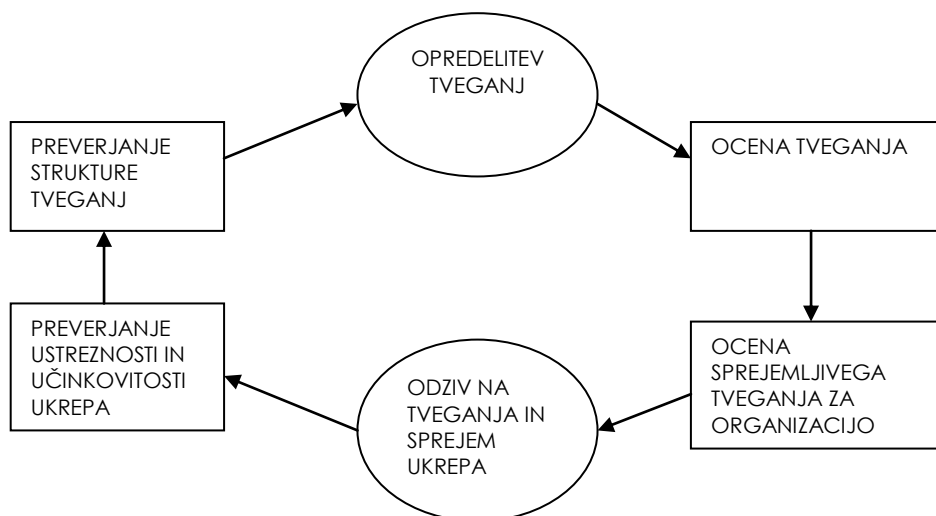
Je obvladovanje izpostavljenosti poslovanja tveganjem in omejevanje tveganj na sprejemljivi ravni. To pomeni, da je treba opredeliti elemente izpostavljenosti tveganju, ugotovljena tveganja ovrednotiti in razvrstiti po verjetnosti in teži možnih posledic ter na podlagi takšne analize vzpostaviti primeren sistem za njihovo obvladovanje – t.j. **sistem notranjih kontrol**.

Namen navodila

Poslovodni organ univerze mora določiti strategijo za upravljanje s tveganji, ki jo vključi med ostale strategije za doseganje ciljev.

S skladu s tem navodilom se mora z novim študijskim letom 2006/2007 na Univerzi v Mariboru v vseh procesih, ki jih poslovodni organ določi za tvegane, vzpostaviti sistem notranjih kontrol.

Potek upravljanja s tveganji:



I.1. Opredelitev tveganj

V 23. členu Pravilnika o finančnem poslovanju Univerze v Mariboru (OBVESTILA UM št. XX-2-2002) so opredeljena naslednja poslovna tveganja na Univerzi v Mariboru:

- likvidnostna tveganja
- tveganje neizpolnitve nasprotne stranke
- obrestna, valutna in druga tržna tveganja
- tveganja zaradi izpostavljenosti do posamezne osebe oziroma skupine oseb, ki predstavljajo enotno tveganje
- druga poslovna tveganja.

Izpostavljenost do posamezne osebe po 4. točki prejšnjega odstavka je vsota vseh terjatev do te osebe, vrednost naložb v vrednostne papirje te osebe in vrednost kapitalskih deležev univerze v tej osebi.

Pravilnik tako določa tveganja, ki so jih stalno izpostavljeni vsi subjekti in pomembno vplivajo na realizacijo zastavljenih ciljev. Pravilnik določa tudi ukrepe za zagotovitev kapitalske ustreznosti, ukrepe ob nastopu nelikvidnosti oziroma prezadolženosti in pripravo načrta finančne reorganizacije in izvedbo ukrepov po tem načrtu ¹.

Ta splošno opredeljena tveganja so v nadaljevanju tega navodila opredeljena bolj natančno in ob opredelitvi teh tveganj so bili upoštevani naslednji principi:

- enoten pristop v vseh organizacijskih enotah UM

¹ Za obvladovanje likvidnostnih tveganj je UO UM na svoji 10. redni seji dne 8.5.2006 sprejel sklep s katerim je vodstvo UM in Statutarno komisijo zadolžil, da v najkrajšem možnem času pripravi Pravilnik o zagotavljanju notranje likvidnosti ter o izposojanju in nalaganju sredstev Univerze v Mariboru.

- jasna struktura postopka opredeljevanja tveganj
- predhodna odobritev postopka opredeljevanja tveganj s strani poslovnega organa

Procesi, verjetnosti nastanka nepravilnosti pri izvajanju procesov in vpliv morebitne nepravilnosti na realizacijo zastavljenih ciljev so sledeči²:

Zap. št.	Procesi	Verjetnost nastanka nepravilnosti	Vpliv morebitne nepravilnosti
1	Izvajanje nacionalnega programa visokega šolstva	nizka	pomembna
2	Izvajanje znanstveno raziskovalne dejavnosti	nizka	pomembna
3	Izvajanje tržne dejavnosti	srednja	srednja
4	Podpora izobraževalnemu delu	srednja	pomembna
5	Podpora znanstvenoraziskovalnemu delu	srednja	pomembna
6	Podpora mednarodnemu in meduniverzitetnemu delu	velika	pomembna
7	Izvajanje razvojne dejavnosti	velika	pomembna
8	Finančno računovodska dejavnost	srednja	srednja
9	Nabave in z njimi povezane aktivnosti	srednja	srednja
10	Razmerja do kupcev	nizka	nizka
11	Fizično varovanje in varnost informacij	velika	srednja
12	Investicijska dejavnost	velika	pomembna
13	Zagotavljanje informacijske podpore	srednja	pomembna
14	Človeški viri, kadrovanje	srednja	pomembna
15	Knjižnična dejavnost	nizka	nizka
16	Gospodarjenje s premoženjem	srednja	pomembna

Tveganja, ki so navedena v **registru tveganj**, ki je priloga tega navodila, so izvedena in opredeljena na osnovi zgoraj navedenih procesov.

Naloga poslovnega organa je, da stalno spremlja v registru tveganj navedena tveganja, po potrebi dodaja nova in predvsem izvaja ukrepe za njihovo obvladovanje.

I.2. Ocena tveganja

Iz opredelitve verjetnosti nastanka nepravilnosti pri realizaciji posameznih procesov in vpliva nepravilnosti na poslovanje izhaja tudi ocena pomembnosti posameznih tveganj.

² Pristop opredelitve in struktura postopka sta temeljila na analizi tveganja poslovnih procesov, ki je opredeljena v Strateškem revizijskem načrtu Univerze v Mariboru za obdobje 2005-2008, ki ga je sprejel UO UM na svoji 2. redni seji dne 25.2.2005.

I.3. Sprejemljivo tveganje

Pomemben element pri upravljanju s tveganji je tista stopnja tveganja, ki jo je proračunski uporabnik pripravljen sprejeti, preden sprejme potrebne ukrepe za obvladovanje tveganj.

Sredstva za obvladovanje tveganj so omejena, zato je treba skrbeti za njihovo smotno uporabo. Potrebno je opraviti analizo stroškov in koristi, t.j. določiti kolikšen strošek je še primeren za doseg določene stopnje obvladovanja določenega tveganja. Razen v izjemnih primerih, ko gre za izredno pomembno področje, ni običajno, da se uporabijo za obvladovanje tveganj tolikšna sredstva, da je tveganje skoraj popolnoma obvladano.

Sprejemljiva stopnja tveganja je zelo različna glede na posamezno tveganje.

I.4. Odziv na tveganje in notranje kontrole

Rezultati opredelitev in ocen tveganj so zbrani v registru tveganj, ki predstavlja podlago za ukrepanje.

Možni odzivi na tveganja so različni:

- Nekatera tveganja se lahko prenesejo na druge, na primer z zavarovanjem,
- Poslovanje se organizira v več enotah ali dejavnostih, ki niso tesno povezana,
- Zagotovi se dodatne informacije za odločanje – do stopnje, ko stroški zbiranja ne presegajo koristi,
- Uvede se sistem notranjih kontrol, s katerimi se tveganja obvladuje na še sprejemljivi ravni.

I.5. Preverjanje strukture tveganj

Poslovno okolje in cilji Univerze v Mariboru se stalno spreminjajo. Tem spremembam mora slediti tudi opredeljevanje in ocenjevanje tveganj, da se zagotavlja posprotna struktura tveganj³.

Univerza v Mariboru bo na podlagi samoocenitvenega vprašalnika letno pregledovala in dopolnjevala strukture tveganj.

Poslovodni organi vodijo svoj register tveganj, ki ga redno preverjajo in ocenjujejo ter polletno s samoocenitvenim vprašalnikom predajo vodstvu Univerze v Mariboru za namen uskladitve centralnega registra tveganj.

³ Posamični cilji so sestavni deli skupnih ciljev Univerze v Mariboru. Upravljanje s tveganji zahteva, da je temu vzporedno delegirana tudi odgovornost za obvladovanje tveganj. Torej ne more biti delegiranja odgovornosti za doseganje poslovnih ciljev brez delegiranja odgovornosti za upravljanje s tveganji. Poslovodni organ univerze, članice univerze in druge članice univerze je odgovoren za doseganje poslovnih ciljev in za upravljanje s tveganji.

I.6. Preverjanje učinkovitosti ukrepov

Potem ko poslovodni organ sprejme ukrepe za obvladovanje tveganj, s sistemom v naprej določenega poročanja ugotavlja, ali so sprejeti ukrepi ustrezni in učinkoviti⁴.

II. Opredelitev in cilji notranjih kontrol

II.1. Opredelitev notranjih kontrol

Poslovodni organ mora zagotoviti ustrezen sistem finančnega poslovanja in notranjih kontrol.

Finančno poslovanje

obsega vzpostavitev in izvajanje načrtovanja in izvrševanja proračunov in finančnih načrtov, računovodenja in poročanja z namenom doseči zastavljene cilje ter zagotoviti, da bodo sredstva zavarovana pred izgubo, oškodovanji in prevarami.

Notranje kontrole

obsegajo sistem postopkov in metod, katerih cilj je zagotoviti spoštovanje zakonitosti, preglednosti, učinkovitosti, uspešnosti in gospodarnosti.

Notranje kontroliranje je potrebno ker:

- postaja Univerza v Mariboru vedno večja in kompleksnejša, tako da neposreden nadzor posameznikov ni več mogoč,
- Univerza v Mariboru se zaradi notranjih in zunanjih dejavnikov sooča z različnimi finančnimi, upravnimi in komercialnimi tveganji, ki ogrožajo doseganje njenih ciljev.

II.2. Cilji notranjih kontrol

Glavni cilji notranjih kontrol so:

- Učinkovito izvajanje nalog Univerze v Mariboru,
- Smotrna poraba sredstev ter njihovo varovanje pred izgubo zaradi malomarnosti, zlorab, slabega upravljanja, napak, goljufij in drugih nepravilnosti,
- Poslovanje v skladu z zakoni, predpisi in navodili vodstva,
- Zagotavljanje in ohranjanje pravočasnih, celovitih ter zanesljivih računovodskih in drugih podatkov in informacij ter njihovo pošteno razkrivanje v poročilih,
- Zagotavljanje enakih možnosti in varovanje okolja.

⁴ Poslovodni organ mora ob sprejetju ukrepa določiti tudi sistem poročanja za ugotavljanje učinkovitosti.

II.3. Vrste notranjih kontrol

Pri obvladovanju tveganj na Univerzi v Mariboru se uporabljajo sledeče vrste notranje kontrol:

II.3.1. Predhodna notranja kontrola

Predhodna notranja kontrola je usmerjena v predhodno odobravanje odločitev, zlasti tistih s finančnimi posledicami in mora biti vključena v postopke ter dajati razumno zagotovilo da so:

- finančne transakcije v skladu z odobrenim finančnim načrtom,
- postopki nabave in sklepanje pogodb v skladu z ustreznimi predpisi,
- finančne transakcije utemeljene s sklenjenimi pogodbami ali z drugimi odločitvami ter s splošno zavezujočimi predpisi.

II.3.2. Naknadna notranja kontrola

Naknadna notranja kontrola se uporablja za preverjanje:

- objektivnega stanja dejstev, ki so predmet kontrole in njihove skladnosti s splošno zavezujočimi predpisi in usmeritvami ter internimi akti (pravilnost in smotrnost poslovanja),
- upoštevanje postopka pri izvajanju predhodne notranje kontrole.

III. Temeljna načela, ki jih mora upoštevati poslovodni organ pri vzpostavljanju notranjih kontrol

III.1. Sistem notranjih kontrol lahko daje samo sprejemljivo, ne pa absolutno zagotovilo ⁵

III.2. Poslovodni organ je odgovoren za vzpostavitev in vzdrževanje ustreznega sistema notranjih kontrol

III.3. Notranja kontrola je pomemben, vendar ne edini element poslovedenja
Notranja kontrola ne določa strategije in ciljev in ne more preprečiti nepravilnih strateških in poslovnih odločitev.

III.4. Notranja kontrola mora biti smotrna, upoštevati mora ocene tveganja in zagotavljati dodano vrednost⁶

III.5. Notranje kontrole so učinkovite, če se dosledno uporabljajo

⁵ Sistemi notranjih kontrol so namenjeni obvladovanju tveganj pri doseganju ciljev in ne njihovem odpravljanju. Dajejo lahko le sprejemljivo in ne popolno zagotovilo za uspešnost pri obvladovanju tveganj, saj nanje lahko vplivajo človeške napake in slabe presoje, neupoštevanje postopkov s strani vodstva,...

⁶ Stroški izvajanja notranjih kontrol ne smejo presegati koristi. Poslovodni organ univerze in članice univerze mora oceniti stroške in koristi notranjih kontrol in izvajati le tiste, ki so potrebne za doseganje ciljev in ohranjanje tveganja na še sprejemljivi ravni.

Notranje kontrole morajo dosledno upoštevati vsi zaposleni, kar velja tudi za poslovodne organe.

III.6. Notranje kontrole je treba obravnavati kot celoto in ne vsako posebej

Posamezna notranja kontrola se redko obravnava neodvisno, ampak glede na to, kako deluje v povezavi z drugimi obstoječimi ali načrtovanimi kontrolami.

III.7. Potrebe po notranjih kontrolah se lahko znotraj Univerze v Mariboru razlikujejo

Različni načini notranjega kontroliranja so lahko posledica razlik v stopnji centralizacije ali decentralizacije pri posamezni članici ali drugi članici, razlik v kadrovskih in drugih vplivnih dejavnikih.

III.7. Za uspešnost notranjih kontrol je bistven odnos vodstva

Za obstoj pozitivnega okolja do sistema notranjih kontrol je pomembno ravnanje poslovnih organov univerze, da zaposlenim prenašajo jasno sporočilo, da poštenost, vestnost, strokovnost in druge vrednote ne smejo biti ogrožene. Kontrolno okolje in odnos, ki ga poslovodni organ vzpostavi do notranjih kontrol, najbolj vplivata na izvajanje kontrolnih usmeritev in postopkov.

III.8. Notranja revizija ni nadomestilo za notranjo kontrolo in ne razbremeni vodstva odgovornosti

Vodstvo se za presojo ustreznosti in učinkovitosti notranjih kontrol lahko posluži notranje revizije, vendar le-ta da vodstvu le zagotovi, v kakšnem obsegu se lahko zanaša na vzpostavljene notranje kontrole. Notranja revizija ne zmanjšuje odgovornosti vodstva za vzpostavljanje in vzdrževanje učinkovitosti sistemov notranjih kontrol.

IV. Postopki in pravila za notranje kontrole

Glavni elementi, ki jih je potrebno upoštevati pri notranjih kontrolah:

IV.1. Načrtovanje

Načrtovanje pomeni opredelitev dolgoročnih in kratkoročnih ciljev Univerze v Mariboru, načinov za njihovo doseganje in za to potrebnih sredstev.

V okviru zastavljenih ciljev in načinov za njihovo doseganje je potrebno predvideti tudi ustrezne ukrepe za obvladovanje nepričakovanih dogodkov in za začetek izvajanja korektivnih ukrepov, ki zagotavljajo doseganje ciljev kljub odklonom pri poslovanju.

IV.2. Organiziranje

Delo na Univerzi v Mariboru mora biti organizirano na način, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev na čim bolj gospodaren, učinkovit in uspešen način. To je naloga poslovnih organov univerze, ki morajo pri vzpostavitvi organizacije upoštevati, da so pri slabi organizaciji stroški za naknadno

vzpostavitev notranjih kontrol pogosto večji, kot bi bili v primeru začetne vzpostavitve primerne notranje kontrole.

Pri organizaciji dela je potrebno upoštevati:

- natančno opredelitev odgovornosti (nalog) in jasna navodila za poročanje,
- optimalno razmerje med poslovodnimi in izvajalskimi funkcijami,
- optimalno razmerje med konkretnimi in splošnimi funkcijami,
- optimalen obseg notranjih kontrol,
- zagotovljena ločitev nalog, posebna obravnava občutljivih delovnih mest,...

Noben posameznik ne sme biti odgovoren za več kot eno od naslednjih nalog:

- prevzemanje obveznosti za plačilo,
- odobravanje plačil,
- plačevanje in evidentiranje plačil.

IV.3. Analiza in obvladovanje tveganj

Poslovodni organ je odgovoren za analizo tveganj, ki lahko vplivajo na sposobnost UM, da dosega svoje cilje. Univerza v Mariboru mora zato zasnovati in izvajati procese, s katerimi je mogoče obvladovati glavna tveganja in jih ohranjati na še sprejemljivi stopnji.

Pri tem mora poslovodni organ upoštevati:

- vrsto tveganja,
- verjetnost, da se bodo tveganja uresničila,
- posledice, če bi se tveganja uresničila,
- stopnje tveganj, ki so po njegovem mnenju še sprejemljiva in ne ogrožajo doseganja ciljev,
- sposobnost UM, članic UM in drugih članic UM, da z notranjimi kontrolami zmanjša možnost, da se tveganja uresničijo,
- stroške notranjih kontrol glede na koristi obvladovanja tveganj.

IV.4. Prenos delegiranja nalog

Poslovodni organ v določenih primerih prenese odgovornost za ukrepanje na posameznike, ki spadajo v okvir njegovega nadzora. Pri tem mora biti jasno povedano, da poslovodni organ ostane odgovoren za funkcije, ki jih prenese.

IV.4.a. Prenos nalog na posameznike

Vsak prenos nalog mora biti natančno opredeljen s stališča:

- opisa del in nalog, ki se prenašajo
- omejitev v pristojnostih, posebno finančnih.

IV.4.b. Prenos nalog na organizacije izven Univerze v Mariboru

V nekateri okoliščina je primerno, gospodarno in potrebno, da se kot pomoč pri doseganju ciljev uporabljajo storitve drugih organizacij zunaj Univerze v Mariboru. V takem primeru je pomembno, da:

- se v formalnem sporazumu jasno opredeli narava storitev in način izvajanja,
- obstajajo ustrezni kontrolni postopki, ki zagotavljajo, da organizacije, na katere se prenesejo naloge, le-te opravljajo na zahtevan način.

IV.4.c. Spremljanje in odvzem podeljenih pooblastil

Obstajati morajo postopki za dodeljevanje, ukinjanje oz. odvzem in spreminjanje obsega podeljenih pooblastil.

IV.5. Spremljanje kakovosti dela in informacije za poslovodno odločanje

Poslovodni organ mora zagotoviti vzpostavitev ustreznih informacijskih sistemov, ki dajejo popolna, pravilna in pravočasna poročila o doseganju glavnih ciljev. Ta poročila uporablja vodstvo Univerze v Mariboru kot podlago za odločanje o potrebnih popravilnih ukrepih v primeru nedoseganja ciljev.

Informacije za spremljanje kakovosti dela in za poslovodno odločanje na Univerzi v Mariboru imajo praviloma obliko:

- 3-mesečnih poročil o izvrševanju finančnega načrta skladno z Navodilom o poročanju o izvrševanju finančnega načrta UM št. N6/2005-02-BB,
- mesečnih računovodskih poročil po posameznih članicah UM in drugih članicah UM,
- 6-mesečnih pregledov realizacije ciljev in programa dela po posameznih članicah UM in drugih članicah UM,
- 6-mesečnih pregledov realizacije načrta investicij,
- drugih poročil.

Poslovodni organ lahko določi drugačno pogostost, obseg in vsebino teh informacij, pri čemer je smiselno upoštevati:

- ali gre za redne informacije ali se pripravijo samo, če so izpolnjeni določeni pogoji,
- višina stroškov pri pripravi in pregledovanju informacij,
- zahtevana podrobnost informacij,
- ravnotežje med natančnostjo informacij in hitrostjo njihove priprave,
- dostopnost informacij.

IV.6. Dokumentacija in njeno hranjenje

Glavne poslovne usmeritve in delovni postopki Univerze v Mariboru morajo biti dokumentirani. S tem se zagotovi, da so vsi zaposleni seznanjeni z njimi in da se zavedajo svojih odgovornosti in nalog. Navodila, postopki in priročniki morajo biti jasni in enostavni za uporabo ter dostopni vsem, ki jih potrebujejo. Potrebno jih je redno pregledovati in dopolnjevati skladno s spremembami, ki vplivajo na poslovne usmeritve in delovne postopke.

Zaposleni morajo biti sproti seznanjeni s spremembami, da lahko pravilno izvajajo nova navodila.

Poslovanje Univerze v Mariboru mora biti pravilno dokumentirano in hranjeno. Dokumentacija je lahko hranjena na papirju, v elektronski obliki ali na drugih nosilcih, ki so v skladu s predpisi.

Učinkovitost notranjih kontrol je bistveno večja z uporabo standardne dokumentacije in obrazcev, zato bo Univerza v Mariboru pristopila k postopnemu uvajanju standardne dokumentacije na vseh področjih poslovanja.

Zaključek

Na podlagi vzpostavitve primerne sistema za upravljanje s tveganji pri izvajanju procesov, ki imajo lahko pomembne posledice na realizacijo ciljev Univerze v Mariboru, bodo poslovodni organi članic Univerze v Mariboru rektorju UM pri predaji Poslovnega poročila predali podpisano Izjavo o oceni notranjega nadzora javnih financ, ki ji bo priložen tudi samooceniitveni vprašalnik (oboje priloga tega navodila).

Maribor, 8.9.2006

Rektor UM:
Prof. dr. Ivan Rozman

Priloge:

- Centralni register tveganj (Univerza v Mariboru, september 2006)
- Izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ
- Samooceniitveni vprašalnik