

Na podlagi 12. člena Sklepa o ustanovitvi javnega zavoda Pokrajinski arhiv Koper (Ur. l. RS, št. 76/03) direktorica Pokrajinskega arhiva Koper izdaja naslednje

NAVODILO ZA UPRAVLJANJE S TVEGANJI V POKRAJINSKEM ARHIVU KOPER

I. Upravljanje s tveganji in notranje kontrole

Splošno

Vodenje Pokrajinskega arhiva Koper (v nadaljevanju: Arhiv) je usmerjeno k doseganju postavljenih ciljev s smotrnim poslovanjem. Ne glede na cilje poslovanja, je Arhiv 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 oziroma nenaklonjeni, ko se tveganju izogibamo ali do njega nevtralni in se na tveganja ne oziramo.

Naloga direktorja/ice Arhiva 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

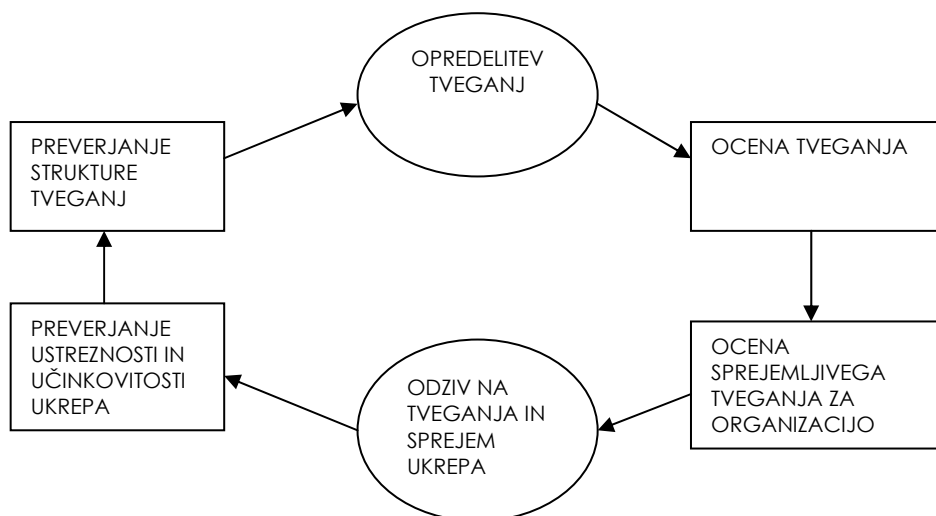
Je obvladovanje izpostavljenosti poslovanja tveganjem in omejevanje tveganj na sprejemljivi ravni. To pomeni, da je treba opredeliti elemente izpostavljenosti tveganju, ugotovljena tveganja ovrednotiti in razvrstiti po verjetnosti in teži možnih posledic ter na podlagi takšne analize vzpostaviti primeren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

Namen navodila

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

S skladu s tem navodilom se mora v Arhivu v vseh procesih, ki jih poslovodni organ določi za tvegane, vzpostaviti sistem notranjih kontrol.

Potek upravljanja s tveganji:



I.1. Opredelitev tveganj

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 Arhiva
- jasna struktura postopka opredeljevanja tveganj
- predhodna odobritev postopka opredeljevanja tveganj s strani poslovodnega organa

Procesi, verjetnosti nastanka nepravilnosti pri izvajanju procesov in vpliv morebitne nepravilnosti na realizacijo zastavljenih ciljev so sledeči¹:

Zap. št.	Procesi	Verjetnost nastanka nepravilnosti	Vpliv morebitne nepravilnosti
1	Izvajanje arhivske in znanstveno raziskovalne dejavnosti	majhna	velik
2	Podpora arhivskemu in znanstveno raziskovalnemu delu	srednja	velik
3	Izvajanje razvojne dejavnosti	velika	velik
4	Finančno računovodska dejavnost	srednja	srednji
5	Nabave in z njimi povezane aktivnosti	srednja	srednji
6	Razmerja do kupcev	majhna	majhen
7	Fizično varovanje in varnost digitaliziranih podatkov	majhna	velik
8	Investicijska dejavnost	velika	velik

¹ Pristop opredelitve in struktura postopka sta temeljila na analizi tveganja poslovnih procesov, ki je opredeljena v Strateškem načrtu Pokrajinskega arhiva Koper za obdobje 2008-2013, ki ga je sprejel svet zavoda na svoji redni seji dne 18.1.2008.

9	Varstvo osebnih podatkov	velika	velik
10	Zagotavljanje informacijske podpore	srednja	velik
11	Človeški viri, kadrovanje	srednja	velik
12	Gospodarjenje s premoženjem	srednja	velik
13	Blagajniško poslovanje	srednja	velik
14	Izvajanje tržne dejavnosti	majhna	majhen

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.

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 smotrno 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

Poslovni cilji Arhiva se ustrezno prilagajajo razvoju in spreminjajo. Tem spremembam mora slediti tudi opredeljevanje in ocenjevanje tveganj, da se zagotavlja sprotna struktura tveganj.

Arhiv bo na podlagi samoocenitvenega vprašalnika letno pregledoval in dopolnjeval strukture tveganj.

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 učinkoviti².

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:

- se Arhiv zaradi notranjih in zunanjih dejavnikov sooča z različnimi finančnimi, upravnimi in komercialnimi tveganji, ki lahko ogrožajo doseganje zastavljenih ciljev.

II.2. Cilji notranjih kontrol

Glavni cilji notranjih kontrol so:

- Učinkovito izvajanje nalog Arhiva,

² Poslovodni organ mora ob sprejetju ukrepa določiti tudi sistem poročanja za ugotavljanje učinkovitosti.

- 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.

II.3. Vrste notranjih kontrol

Pri obvladovanju tveganj v Arhivu se uporabljata sledeči obliki notranje kontrole:

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 ³

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

III.3. Notranja kontrola je pomemben, vendar ne edini element poslovanja

³ Sistemi notranjih kontrol so namenjeni obvladovanju tveganj pri doseganju ciljev in ne njihovega 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,...

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 vrednost⁴

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

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 Arhiva razlikujejo

Različni načini notranjega kontroliranja so lahko posledica 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 poslovodnega organa Arhiva, da zaposlenim prenaša 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 Arhiva, 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

⁴ 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.

za začetek izvajanja korektivnih ukrepov, ki zagotavljajo doseganje ciljev kljub odklonom pri poslovanju.

IV.2. Organiziranje

Delo v Arhivu mora biti organizirano na način, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev na čim bolj gospodaren, učinkovit in uspešen način. To je naloga poslovnega organa Arhiva, ki mora 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 poslovnimi 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

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

Pri tem mora poslovni 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 Arhiva, da z notranjimi kontrolami zmanjša možnost, da se tveganja uresničijo,
- stroške notranjih kontrol glede na koristi obvladovanja tveganj.

IV.4. Prenos delegiranja nalog

Poslovni organ v določenih primerih prenese odgovornost za ukrepanje na posameznike, ki spadajo v okvir njegovega nadzora. Pri tem mora biti jasno povedano, da poslovni 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
- omejitve v pristojnostih, posebno finančnih.

IV.4.b. Prenos nalog na organizacije izven Arhiva

V nekaterih okoliščinah je primerno, gospodarno in potrebno, da se kot pomoč pri doseganju ciljev uporabljajo storitve drugih organizacij zunaj Arhiva. 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 Arhiva kot podlago za odločanje o potrebnih popravljalnih ukrepih v primeru nedoseganja ciljev.

Informacije za spremljanje kakovosti dela in za poslovodno odločanje v Arhivu imajo praviloma obliko:

- 3-mesečnih poročil o izvrševanju finančnega načrta skladno z zahtevami iz pogodbe o računovodskih storitvah,
- mesečnih strokovnih poročil zaposlenih,
- 6-mesečnih pregledov realizacije ciljev in programa dela,
- 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 Arhiva 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 Arhiva 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.

Zaključek

Na podlagi vzpostavitve primerne sistema za upravljanje s tveganji pri izvajanju procesov, ki imajo lahko pomembne posledice na realizacijo ciljev Arhiva, bo poslovodni organ Arhiva pri predaji Poslovnega poročila priložil podpisano Izjavo o oceni notranjega nadzora javnih financ, ki ji bo priložen tudi samoocenitveni vprašalnik (oboje priloga tega navodila).

Koper, 18.1.2010

Mag. Nada Čibej
direktorica

Priloge:

- Register tveganj Pokrajinskega arhiva Koper
- Izjava o oceni notranjega nadzora javnih financ
- Samoocenitveni vprašalnik