

2. Tveganja, povezana z notranjim okoljem

Tveganja, povezana z notranjim okoljem so tista tveganja, na katere OŠ ima vpliv in jih delimo na: strateška tveganja, upravljalna tveganja in operativna tveganja, ki prikazujejo:

- posamezno aktivnost, ki pomeni tveganje;
- kontrolni cilj,
- opis vrste tveganja,
- pomembnost tveganja (od 1 do 3),
- prevzem tveganj (odgovornost za kontrolne ukrepe in pregled tveganj),
- kontrolni postopek in pogostost pregleda oziroma nadzora nad tveganjem (na primer stalno, četrtno, letno).

(Legenda:pomembnost tveganja glede na: VD=verjetnost dogodka, RP=resnost posledic, ST= skupna stopnja tveganja; glej *Pravila upravljanja s tveganji – točke 2.2 do 2.5*)

(pomembnost tveganja: 1=majhna, 2=srednja, 3=občutna, 4=velika) – **velja za točke 2.1 do 2.4 spodaj**

2.1 Strateška tveganja

Strateška tveganja pomenijo, da vodstvo OŠ bodisi nima zadostne vizije, bodisi ne spremlja zakonodaje na področju šolstva, lahko pa pride tudi do napak in težav pri izvajanju programov, na primer zaradi nespoštovanja standardov in normativov, slabe obveščenosti, neupoštevanja predlogov zaposlenih.

Tabela 2

Aktivnost	Kontrolni cilj	Tveganje	VD	RP	ST	Prevzemnik tveganja	Kontrolni postopek	Pogostost pregleda
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Oblikovanje vizije	jasna vizija	nezadostna vizija	3	2	5	Vodstvo OŠ	ankete sodelavcev, komuniciranje z organi šole občino	Enkrat letno in ob večjih spremembah
Načrtovanje ciljev in spremljanje le-teh	doseganje ciljev	nedoseganje ciljev	3	2	5	Vodstvo OŠ	Redni sestanki s sodelavci in z organi upravljanja ustanoviteljem)	Četrtno (najmanj)
Skladnost z veljavno zakonodajo	Spremljanje zakonodaje	Informacije zaposlenim niso ažurne	3	2	5	Vodja OŠ, izvajalci področij, računovodstvo	Pregledovanje zakonodaje	Redno tedensko
Redno in nemoteno delovanje OŠ	Delovanje zaposlenih skladno s cilji OŠ	Nezadostna obveščenost delavcev o ciljih OŠ	3	2	5	Vodstvo OŠ	Redni delovni sestanki s sodelavci	Tedensko
Skrb za ugled	Ugled OŠ	Izguba ugleda	3	2	5	Vodstvo OŠ	Kontrola pravilnosti izvajanja dejavnosti	Letna revizija poslovanja
Skrb za zunanjo učinkovitost	Zunanja učinkovitost (do uporabnikov)	Izguba zunanje učinkov. (do uporabnikov)	3	2	5	Vodstvo OŠ	Analiza poročil o izvedbi ukrepov in ustrezno ukrepanje	Ob izvedbi ukrepov
	Notranja							

Spodbujanje in večanje učinkovitosti izvajalcev programov, poslovnih funkcij	učinkovitost (uskaljeno delovanje izvajalcev delovnega procesa)	Notranja neučinkovitost (zaposlenih)	3	2	5	Izvajalci programov in poslovnih funkcij/vodstvo OŠ	Ankete merjenja zadovoljstva zaposlenih, merjenje delovanja (s pomočjo kazalnikov)	Letno (analiza učinkovitosti OŠ kot celote)
Oblikovanje jasnih sporočil	Dobra sporočilnost(jasnost sporočil za uporabnike in znotraj OŠ)	Slaba sporočilnost	3	3	6	Nosilci aktivnosti/programov, vodstvo OŠ	Kontrola vsebine sporočil sodelavcev in podrejenih	Vsakokratno
Skupna ocena tveganja(povprečje)								

2.2 Upravljalna tveganja

V tem primeru zaposleni nimajo dovolj znanja in izkušenj, ni dovolj zaposlenih glede na predvidene postopke notranjega kontroliranja (delovnega procesa), obstajajo finančne omejitve (omejeni materialni viri) za poslovanje kar ima za posledico slabo izvajanje postopkov notranjega kontroliranja.

Tabela 3

Aktivnost	Kontrolni cilj	Tveganje	VD	RP	ST	Prevzemnik tveganja	Kontrolni postopek	Pogostost pregleda
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Izvrševanje postavk finančnega načrta	Izvršitev finančnega načrta v celoti za normalno operativno, delovanje OŠ	Nezadostna sredstva, kot posledica neupoštevanje potreb s strani občine, nepopolna utemeljitev	3	3	6	Vodstvo OŠ, svet šole/občina	Delovanja na usklajenosti FN in proračuna občine	sprotno
Izobraževanje	Usposobljeno osebje	Nezmožnost kakovostnega izvajanja delovnega procesa in ustreznih rešitev, nemotiviranost	2	2	4	Vodstvo OŠ	Letni razgovori	Enkrat letno
Kadrovanje	Ustrezna izpopolnjenost osebja glede na zahteve delovnega procesa	Pomanjkanje delovne sile, improviziranje fluktuacija	2	2	4	MŠŠ/MF/ vlada	Ugotavljanje obremenjenosti zaposlenih, iskanje rešitev	Najmanj enkrat letno
Skupna ocena tveganja(povprečje)								

2.3 Operativna tveganja

Ta tveganja obstajajo neposredno pri izvajanju delovnih nalog v procesih načrtovanja, izvajanja, analiziranja in kontroliranja poslovanja in se jih povezuje z znamenji, da nimamo razumnega zagotovila, da se uspešno in učinkovito uresničujejo organizacijski cilji, sredstva porabljajo v skladu z zakoni in drugo (tudi interno) regulativo, ter (za)varujejo pred neavtorizirano (u)porabo.

Tabela 4

Aktivnost	Kontrolni cilj	Tveganje	VD	RP	ST	Prevzemnik tveganja	Kontrolni postopek	Pogostost pregleda
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Priprava finančnega načrta-navodila (FN)								
Temeljna izhodišča	Upoštevanje izhodišč	Nevarnost nezadostnega (neustreznega) financiranja posamičnih dejavnosti	2	2	4	Vodstvo OŠ, računovodstvo	Spremljanje navodil MF	Pred pripravo FN
Ocena bilance prihodkov in odhodkov	Prihodki in odhodki pravilno zadostijo ciljem poslovanja	Zgrešena ocena, slabo pokritje odhodkov s prihodki	2	2	4	Vodstvo OŠ/računov.	Ugotavljanje realnosti vseh prihodkov in odhodkov v skladu s cilji OŠ	Pred pripravo FN
Okvirni predlog prejemkov in izdatkov	Izdelan okvirni predlog	Nedodelan okvirni predlog	2	2	4	Vodstvo OŠ/računov.	Ugotavljanje vseh prejemkov in izdatkov	Pred pripravo FN
Načela sprejemanja finančnega načrta								
Predpostavke finančnega načrta	Preverjanje pravilnosti postavk FN	Nezanesljivost predpostavk FN	2	2	4	Vodstvo OŠ/računov.	Sprotno preverjanje predpostavk FN	Ob pripravi FN
Postopki sprejemanja FN								
Uravnoteženost FN	Izdelati uravnotežen FN	FN ni uravnotežen, težave pri tekočem poslovanju	2	2	4	Vodstvo OŠ/računov	Spremljanje zakonodaje in proračunskega priročnika	Pred in ob pripravi FN
Izvrševanje FN								

<i>Temeljna načela</i>	Določitev načel ob pripravi FN	Pomanjkljivo sestavljen FN, težave pri tekočem poslovanju	2	2	4	Vodstvo OŠ/računov/svet OŠ	Spremljanje zakonodaje in proračunskega priročnika	Pred in ob pripravi FN
<i>Izvrševanje področij FN</i>	Izvršitev finačnega načrta v celoti za normalno operativno, delovanje OŠ	Nelikvidnost, težave pri poslovanju	2	2	4	Vodstvo OŠ/računov/svet OŠ, občina	Tekoče spremljanje poslovanja ter komuniciranje z občino (opozarjanje na posledice)	Sprotno
Finančno-material. poslovanje								
<u>Prejemki/prihodki – MŠŠ</u>								
- Plače, davki, prispevki iz plač	Popolnost in točnost zajišča v skladu z zakonodajo in internimi akti	Nepopolnost in netočnost zajišča	2	1	3	Vodstvo OŠ, računovodja, notranja revizija	Tekoče spremljanje	Sprotno(OŠ), letno (NR)
- Regres	Upoštevanje utemeljenosti in določil zakonodaje, popolnost in točnost zajišča	Neutemeljenost, netočnost in nepopolnost	2	1	3	Vodstvo OŠ, računovodja, notranja revizija	Tekoče spremljanje	Sprotno(OŠ), letno (NR)
- prevoz na delo in prehrana	Upoštevanje utemeljenosti in določil zakonodaje, popolnost in točnost zajišča	Nepopolno in netočno zajišča	2	1	3	Vodstvo OŠ, računovodja, notranja revizija	Tekoče spremljanje	Sprotno(OŠ), letno (NR)
- Izobraževanje delavcev	Upoštevanje letnega programa izobraževanja	Nezadostna uporaba sredstev, nepravilna poraba	2	1	3	Vodstvo OŠ, računovodja, notranja revizija	Tekoče spremljanje	Sprotno(OŠ), letno (NR)
- regresirana šolska prehrana	Upoštevanje in priprava podatkov o potrebah	Nesmotna poraba sredstev	2	1	3	Vodstvo OŠ, računovodja, notranja revizija	Tekoče spremljanje	Sprotno(OŠ), letno (NR)
- Drugi prihodki od MŠŠ – osn. dejavn.	Upoštevanje in priprava podatkov o potrebah	Nesmotna poraba sredstev	2	1	3	Vodstvo OŠ, računovodja, notranja revizija	Tekoče spremljanje	Sprotno(OŠ), letno (NR)
-Materialni stroški - MŠŠ	Upoštevanje in priprava podatkov o potrebah	Nesmotna poraba sredstev	2	1	3	Vodstvo OŠ, računovodja, notranja revizija	Tekoče spremljanje	Sprotno(OŠ), letno (NR)
Prihodki od občine: - nabave opreme, inv. vzdrž. - materialni stroški, - sofinanc. program.	Upoštevanje utemeljenosti in določil zakonodaje, popolnost in točnost zajišča	Nepopolno in netočno zajišča	2	2	4	Vodstvo OŠ, računovodja, notranja revizija	Tekoče spremljanje	Sprotno(OŠ), letno (NR)
Prihodki – drugi upor. EKN	Zaračunavanje v skladu z zakonodajo	Nepravilno/nezakonito pridobivanje prihodkov	2	1	3	Vodstvo OŠ, računovodja, notranja revizija	Tekoče spremljanje	Sprotno(OŠ), letno (NR)
Prihodki- tržna dejavnost	Razporejanje v skladu zakonodajo	Nepravilno/nezakonito izkazovanje prihodkov	2	1	3	Vodstvo OŠ, računovodja, notranja revizija	Tekoče spremljanje	Sprotno(OŠ), letno (NR)
Drugi prihodki	Popolnost in točnost zajemanja	Nepravilno/nezakonito izkazovanje prihodkov	2	1	3	Vodstvo OŠ, računovodja, notranja revizija	Tekoče spremljanje	Sprotno(OŠ), letno (NR)
<u>Izdatki/odhodki</u>								
Sistemska urejanje plačnega področja	Obstoj zakonodaje, ki ureja pravice in dolžnosti zaposlenih	Neobstoj potrebne zakonodaje	2	3	5	Vodstvo OŠ, računovodstvo, notranja revizija	Spremljanje zakonodaje in usklajevanje internih aktov	Vse leto
Kadrovski načrt	Zaposlovanje v skladu potrebami delovnega procesa in kvoto	Neustrezna dolgoročna zasedenost delovnih mest	2	2	4	Vodstvo OŠ, svet OŠ, ustanovitelj	Dosledno spoštovanje dolgoročnih ciljev	Enkrat letno

	kadrovskega načrta						OŠ	
Pravilnost zaposlovanja	Zaposlit. v skladu s sistemizacijo/pravili izbora in enakopravnosti zaposlovanja	Delovno mesto ni sistemizirano/zasedeno v skladu s sistemizacijo	2	1	3	Vodstvo OŠ	Dosledno spoštovanje predpisov	Enkrat letno
- Obračun in izplačila plač, davki, prispevki iz plač - sprotno	Popolnost in točnost določitve plače in zajetja v skladu z zakonodajo in internimi akti	Nepopolnost in netočnost zajetja	1	1	2	Vodstvo OŠ, računovodstvo, notranja revizija	Upoštevanje navodil MŠŠ in notranjih aktov OŠ	Tekoče spremljanje
Obračunavanje in izplačevanje plač in drugih osebnih prejemkov	Skladnost plač in pogojev za zaposlitev glede na veljavno zakonodajo, napredovanje zaposlenih	Nepopolnost in netočnost zajetja	1	1	2	Vodstvo OŠ, računovodja, notranja revizija,	Spremljanje zakonodaje in uskladitev internih aktov	Vse leto
<i>Izdatki za blago in storitve (v povezavi z viri financiranja (prihodki) in/ali programi)</i>	Potrditev naročilnic, odredb s strani odgovornih oseb, podpisi skrbnikov, pravilno knjiženje	Nezakonita poraba sredstev, neracionalno in nenamensko trošenje sredstev, nepravilno izkazovanje v računovodskih izkazih	2	3	5	Vodstvo OŠ, računovodstvo, nosilci glavnih dejavnosti, notranja revizija	Spremljanje in spoštovanje zakonodaje, upoštevanje pravilnika o računovodstvu, pravilnika o notranjih kontrolah	Vse leto
<i>Javna naročila</i>								
Pogoji za začetek postopka JN	Upoštevanje odobrenega finančnega načrta	Neupoštevanje FN in/ali neizvedba JN, težave v poslovanju	3	2	5	Vodstvo, osebe zadolžene s Pravilnikom o oddaji JN	Spremljanje v skladu z ZJN-2 in Pravilnikom o oddaji JN	Ob izvajanju JN
Postopek oddaje JN	Upoštevanje ZJN-2	Neupoštevanje ZJN-2, sankcije	2	2	4	Vodstvo, osebe zadolžene s Pravilnikom o oddaji JN	Spremljanje v skladu z ZJN-2 in Pravilnikom o oddaji JN	Ob izvajanju JN
Dokumentacija postopka oddaje JN	Upoštevanje ZJN-2	Neupoštevanje ZJN-2, sankcije	2	2	4	Vodstvo, osebe zadolžene s Pravilnikom o oddaji JN	Spremljanje v skladu z ZJN-2 in Pravilnikom o oddaji JN	Ob izvajanju JN
Nadzor nad izvajanjem JN	Upoštevanje ZJN-2	Neupoštevanje ZJN-2, sankcije	2	2	4	Vodstvo, osebe zadolžene s Pravilnikom o oddaji JN	Spremljanje v skladu z ZJN-2 in Pravilnikom o oddaji JN	Ob izvajanju JN
Spremljanje izvedbe JN	Upoštevanje ZJN-2	Neupoštevanje ZJN-2, sankcije	2	2	4	Vodstvo, računovodstvo, osebe zadolžene s Pravilnikom o oddaji JN	Spremljanje v skladu z ZJN-2 in Pravilnikom o oddaji JN	Ob izvajanju JN
Evidentiranje izvršenega JN	Upoštevanje ZJN-2	Neupoštevanje ZJN-2, sankcije	2	2	4	Vodstvo, računovodstvo	Spremljanje v skladu z ZJN-2 in Pravilnikom o oddaji JN, Pravilnikom o računovodstvu	Ob izvajanju JN

<u>Upravljanje s premoženjem</u>	Skrbnost gospodarjenja	Neracionalna uporaba stvarnega premoženja, nevarnost nezgod	2	2	4	Vodstvo, računovodstvo, občina, MŠŠ	Redni pregledi o vzdrževanju, iztrošenosti, potrebah po novih nabavah, invest. vzdrževanju	Najmanj enkrat letno, pred pripravo FN
Notranje kontrole								
<i>Okolje kontroliranja</i>								
Delovanje zaposlenih v skladu z etičnimi načeli in normami	Sprejet kodeks ravnanja, ki je prilagojen posebnostim poslovanja	Neetično ravnanje zaposlenih, nizka morala, zmanjšanje ugleda OŠ	2	1	3	Vodstvo in zaposleni, notranja revizija	Spremljanje in obdobjno obravnavanje neetičnega obnašanja	Najmanj enkrat letno
Zavezanost k usposobljenosti in upravljanju s kadri	Ustrezna(o) sistemizacija, politika kadrovanja, ocenjevanje zaposlenih, načrt izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja	Problemi pri zagotavljanju kakovosti delovanja osebja, slabi strokovni dosežki, neustrezno informiranje o stanju zadev na OŠ	2	1	3	Vodstvo/nosilci glavnih dejavnosti (funkcij), notranja revizija	Spremljanje izvajanja določil o sistemizaciji, politiki kadrovanja, ocenjevanju zaposlenih, načrtu izobraževanja in strokovnega izpopolnjevanja	Najmanj četrtletno
Delovanje zaposlenih v skladu z notranjimi organizacijskimi akti in pravili	Jasno postavljena organizacijska struktura, odgovornosti in pristojnosti zaposlenih: opredelitev in opisi v ustreznih aktih	Slabo delovanje sistema notranjih kontrol in s tem ogroženost doseganja ciljev delovanja OŠ	2	2	4	Vodstvo/nosilci glavnih dejavnosti (funkcij), zaposleni, notranja revizija	Preverjanje delovanja notranjih kontrol s strani vodstva, računovodstva in notranje revizije	Sprotno (računovodstvo), četrtletno (vodstvo), letno (notranja revizija)
<i>Upravljanje s tveganji</i>								
Sprejetje (in sprotne dopolnjevanje) celovite strategije poslovanja in tekočih poslovnih politik	Določeni in zapisani dolgoročni in kratkoročni cilji delovanja	Dolgoročna ogroženost delovanja OŠ	3	1	4	Vodstvo OŠ, svet šole, ustanovitelj	Preverjanje in dopolnjevanje ciljev na osnovi vplivov okolja in dogodkov znotraj OŠ	Letno
Odzivanje na dogodke, ki ogrožajo cilje poslovanja	Opredeljena, ocenjena, evidentirana in spremljana tveganja	Neustrezno opredeljena in spremljana tveganja	3	2	5	Vodstvo OŠ, svet šole, računovodstvo, notranja revizija	Kakovostno informiranje o doseganju ciljev poslovanja	(Četr)letno ali pogosteje v primeru težav v izvajanju delovnega procesa in programa OŠ
<i>Kontrolne dejavnosti,</i>								
Učinkovito in gospodarno izvajanje poslovnih procesov in delovnih postopkov	Za poslovne procese pripravljene podrobni opisi postopkov z določenimi smermi pretoka dokumentov, mesti odločanja in vzpostavljenimi notranjimi kontrolami	Zastoji in nepravilnosti pri poslovanju	3	2	5	Vodstvo OŠ, svet šole, računovodstvo, notranja revizija	(Vz)postavljen in redno spremljan sistem kazalnikov o delovanju OŠ	Najmanj četrtletno ali pogosteje v primeru težav v izvajanju delovnega procesa in programa OŠ
<i>Informiranje in komuniciranje</i>								
Sprejemanje potrebnih odločitev na podlagi ustreznih	Zagotavljanje pridobivanja in izmenjave	Neučinkovito in/ali (pre)pozno sprejemanje odločitev	3	2	5	Vodstvo OŠ in računovodstvo,	(Vz)postavitev in vzdrževanje poslovnega	Najmanj četrtletno ali pogosteje v primeru

informacij (sumarne, analitične, izjeme, na posebno zahtevo,...),	informacij, potrebnih za vodenje, izvajanje in nadziranje	za nemoteno odvijanje poslovnega procesa					informacijskega sistema	težav v izvajanju delovnega procesa in programa OŠ
Spremljanje zastavljenih ciljev in izvajanje učinkovitega nadzora nad poslovanjem s strani vodstva	Zagotavljanje kakovostnih informacij za vodstvo OŠ	Nezadostno, neučinkovito in/ali (pre)pozno informiranje vodstva	2	2	4	Vodstvo in računovodstvo, notranja revizija	(Vz)postavljen sistem merjenja delovanja OŠ	Najmanj četrtno ali pogosteje v primeru težav v izvajanju delovnega procesa in programa OŠ
Poročanje zaposlenih o morebitnih nepravilnostih in problemih	Zagotovitev uspešnega in učinkovitega sistema notranje pisne, elektronske in ustne komunikacije za zaposlene	Nezadostna obveščenost vodstva in nezmožnost hitrega odziva (ukrepanja)	2	2	4	Vodstvo, računovodstvo, zaposleni, notranja revizija	Vz)postavljen sistem notranjega komuniciranja med vodstvom in zaposleni	Najmanj četrtno ali pogosteje v primeru težav v izvajanju delovnega procesa in programa OŠ
<i>Motrenje (monitoring)</i>								
Redno spremljanje in ocenjevanje uspešnosti ter učinkovitosti procesa upravljanja s tveganji	Zagotavljanje dokumentacije o podrobnostih postopkov in pogostosti pregledov posamičnih tveganj in procesa obvladovanja tveganj kot celote	Nezadostno, neučinkovito in/ali prepozno odzivanje na tveganja; možnosti nastajanja izgub in/ali zastojev in nepravilnosti pri poslovanju	2	2	4	Vodstvo, računovodstvo, notranja revizija	Analiziranje dokumentacije o podrobnostih ugotovljenih tveganj in ukrepov na tej osnovi	Najmanj četrtno ali pogosteje v primeru težav v izvajanju delovnega procesa in programa OŠ
Spremljanje uvedbe ukrepov iz priporočil prejšnjih pregledov upravljanja s tveganji notranjih revizij o obvladovanju tveganj	Pravočasno in celovito upoštevanje priporočil notranje revizije	Izrek mnenja s pridržkom ali negativnega mnenja o upravljanju s tveganji	2	2	4	Vodstvo in računovodstvo	Redno izvajanje revizijskih pregledov	Letno

2.4 Programska tveganja

Izvajanje programa dela/uresničevanje ciljev delovanja OŠ								
<i>Vzgojno-izobraževalno delo</i>								
<i>Raziskovalno delo, projekti, tekmovanja</i>								
<i>Učni uspeh</i>								
<i>Šola in starši</i>								
<i>Šola in okolje</i>								
<i>Kadrovanje/kadrovski načrt</i>								
<i>Knjižnična dejavnost</i>								
<i>Športna dejavnost</i>								
<i>Umetn./kulturna dejavnost</i>								

