

**UNIVERSITEIT VAN STELLENBOSCH
BEGINSELS VAN FINANSIËLE BESTUUR**

**Soos oorspronklik aanvaar deur die US Raad op 19 Mei 2003 en gewysig deur die RBS
op 25 November 2005, nav aanbevelings deur die Finansieskomitee**

AGTERGROND TOT DIE FORMULERING VAN FINANSIËLE BESTUURSBEGINSELS

Finansiële bestuur as strategiese instrument

Die Universiteit van Stellenbosch (US) is 'n hoër-onderwysinrigting wat kennis skep, berg, oordra en aanwend. Dit behels die kreatiewe ontwikkeling, kombinering en aanwending van vakkundigheid ten behoeve van die gemeenskap, individue en die sakegemeenskap. Finansiering geskied by wyse van: dienste wat die staat "koop" en wat belastingbetalersgeld verteenwoordig; inkomste wat verdien word uit dienste waarvoor individue en maatskappye betaal; en skenkings. Kennisbreedte en -diepte, in kombinasie met steundienste van gehalte, is die drywers van mededingendheid. Mededinging kom van openbare en private onderwysinstellings en die groot (dikwels multinasionale) maatskappye en is toenemend plekongebonde. Binne die raamwerk van algemeen aanvaarde rekeningkundige praktyk, die beginsels van deugdelike regering (*good governance*), die US se Strategiese Raamwerk en Visie 2012 staan die finansiële bestuur in diens van effektiwiteit en doeltreffendheid en die bevordering van mededingendheid. Finansiële bestuur is 'n sleutel instrument van verandering in die nastrewing van die US se strategiese doelwitte en staan in diens van die voordurende opweging van strategiese en finansiële faktore wat mekaar wedersyds beïnvloed.

Realiteite en persepsies

'n Aantal realiteite en persepsies gee vorm aan die wyse waarop die US sy finansies bestuur:

1. Die US se relevansie word bepaal deur die voldoening aan gemeenskapsbehoefte aan "kollektiewe" hoër-onderwys produkte wat nie as "private" produkte in die kennismark verhandelbaar is nie. Relevansie word egter toenemend ook bepaal deur die bemerkbaarheid van verkoopbare produkte in 'n mededingende mark. Daarom strew die US voortdurend daarna om 'n kennisvennoot van eerste keuse te wees.
2. Die US word in sekere kringe beleef as 'n universiteit wat oor sodanige middele beskik dat hy minder as in die verlede op staatsfondse behoort staat te maak.
3. Volgens die Departement van Onderwys se besprekingsdokument, getiteld "Funding for Public Higher Education", is staatsfondse bedoel as betalings aan instellings vir die lewering van opvoeding- en navorsingsverwante dienste, binne planne wat deur die Minister van Onderwys goedgekeur word. Dit blyk dat die klem in die toegang tot en finansiering van hoër-onderwysinstellings verskuif vanaf 'n studentevraaggedrewe skema na 'n sentraalbestuurde proses.
4. Toegang tot staatsfondse berus in 'n hoë mate op die omvang, samestelling en deurvloeikoers van die studentekorps (onderrig), maar ook toenemend op navorsingsprestasie en die bydrae tot die ontwikkeling van mense uit voorheen benadeelde omgewings. Donateursfondse word al meer beperk tot kontraknavorsing of aan oormerking onderhewig gestel, terwyl die bydrae wat gemaak word tot die ontwikkeling van mense uit voorheen benadeelde omgewings al sterker figureer.
5. 'n Groeiende deel van die huidige en potensiële klientekorps kan nie hoër onderwys bekostig nie.

6. Hoëvlak kundigheid en kreatiewe denke is sleutel insette in die produksieproses, maar terselfdertyd hoogs bemerkbaar na buite in 'n navorsings-, produksie en konsultatiewe verband. Rekening moet egter gehou word met groot verskille wat tussen dissiplines en afdelings¹ binne die akademie voorkom.
7. Die aard en koste van die onderrig- en navorsingsproses verskil universiteitswyd tussen die verskillende akademiese studierigtings.
8. Die onderwysmark is onverbiddelik in sy evaluering van die universiteit aan die hand van die norme van deugdelike regering (*good governance*), algemeen aanvaarde rekeningkundige praktyk en produkgehalte.
9. Oor die afgelope tien (1995 – 2004) jaar het die begroting van die US², in verhouding tot die VE-studente³, met 0,43 persent per jaar in reële terme gestyg. Oor die tydperk het US klasgelde (per VE-student) met 2,22 persent per jaar in reële terme gestyg. Dit was grootliks die gevolg van 'n reële daling van 0,98 persent per jaar in die staatsubsidie per VE-student.
10. Die strategiese prioriteite en fokusse van die US stel nuwe vereistes aan die verkryging en aanwending van finansiële bronne.

BEGINSELS VAN FINANSIËLE BESTUUR

Die beginsels van finansiële bestuur skakel in by die oorhoofse bestuursbeginsels van die US, waarvan die volgende spesiale vermelding regverdig:

1. Die begroting is 'n sentrale instrument in veranderingsbestuur. Die begrotingsproses moet veranderingsprioriteite help realiseer.
2. Die universiteit word bestuur as een geheel: holisties, sistemies.
3. Binne die geheel is daar onderdele, en elke onderdeel word ook bestuur op dieselfde beginsels as dié van die geheel.
4. Die belange van die geheel weeg swaarder as die eiebelang van enige onderdeel daarvan (en soortgelyk, rekursief, verder af in die stelsel).
5. Die bestuur van 'n onderdeel hang saam met besluitnemingsbevoegdheid, en ook met die gepaardgaande verantwoordelikheid om die onderdeel te bestuur ten bate van die geheel. Groter gedentraliseerde besluitnemingsbevoegdheid hang saam met die bestuur van 'n begroting en behoort groter operasionele- en koste-effektiwiteit in die hand te werk.

Vier kategorieë van finansiële beginsels word onderskei :

I. Die aard van die US en sy finansiële bestuur

1. Die kernbesigheid van die US behels die lewering van akademiese kennisdienste waarvoor kliënte individueel en kollektief (as staat) betaal.
2. Die hantering van openbare (belastingbetalers-) geld, sowel as die geld van individue, sakeondernemings en borge, plaas 'n sorgsaamheidsplig (*duty of care*) op die universiteit wat nagekom word deur verantwoordelike finansiële bestuur.

¹ Die woord “afdeling” word deurgaans in hierdie dokument gebruik om te verwys na enige organisatoriese komponent van die universiteit.

² Die begroting het betrekking op inkomste uit studiegeld en staatsgeld.

³ Voltyds-ekwivalente studente.

3. Enige mededingende voordele waaroor die US as akademiese instelling beskik en wat hul leen tot winsgewende sake-aktiwiteit, word as sulks benut. Winsgewendheid op sigself is nie die enigste rede waarom die US iets aanpak nie.
4. Wanneer akwitteite op 'n kommersiële of winsgrondslag georganiseer word, geskied dit op 'n wyse wat die US teen verliese beskerm ooreenkomstig die risikoprofiel wat die Raad goedkeur.
5. Goeie finansiële bestuur is een van die instrumente ter bevordering van die US se binnelandse en internasionale mededingendheid.
6. Gesonde sakebeginsels word in die uitvoering van die finansiële funksie toegepas.
7. Die verkryging en aanwending van geld en vaste bates geskied in ooreenstemming met beginsels van deugdelike regering (*good governance*) en algemeen aanvaarde rekeningkundige praktyk.
8. Gedesentraliseerde finansiële bestuur is nodig vir die bevordering van entrepreneuriese gedrag en vir verhoogde doeltreffendheid. Besluite moet op die laags moontlike vlak geneem word. Noodsaaklike vereistes is 'n duidelike beleid, waarvan die kern-elemente vervat is in die Finansiële Beleid, doelwitte waarteen prestasie gemeet kan word en die delegering van die nodige verantwoordelikheid en gesag.
9. Op elke vlak van finansiële bestuur weeg die belang van die geheel swaarder as die belang van die onderdele.
10. Beleidmaking en besluitneming deur, en uitsprake oor, die universiteit geskied met behoorlike inagneming van die finansiële implikasies en finansiële beleid.

II. Begroting

11. Finansies word bestuur in terme van een geïntegreerde begroting ten opsigte van die verskillende inkomstestrome wat in beginsel 17 gelys is, maar met die nodige voorsiening vir die afsonderlike hantering van onderskeibare elemente (byvoorbeeld kontraknavorsing en koshuise).
12. Die begroting is 'n sentrale instrument in strategiese en veranderingsbestuur en verg 'n nulbasis (*zero-base*) benadering.
13. Begrotings word ontwikkel binne 'n langtermyn finansiële plan, gebaseer op 'n US sakeplan en die planne van afdelings.
14. Die hantering van begrotingsoorskrydings geskied volgens duidelike prosedures wat deur die Afdeling: Finansies opgestel en toegepas word.
15. Onbestede fondse word na die volgende finansiële jaar oorgedra, onderhewig aan voorwaardes wat deur die US bestuur goedgekeur is en by die US en die betrokke afdeling se strategiese planne inpas.

III. Verkryging en aanwending van geld

16. Die lopende inkomste van die universiteit bestaan uit: geld wat van die staat en openbare entiteite ontvang word (eerstegeldstroom); studie- en inwoningsgeld (tweedegeldstroom); en borgskappe, donasies, kontraknavorsingsinkomste, opbrengs op bates (rente, huur, dividende, ens.), verkope van dienste en produkte en ander kommersialiseringsaktiwiteite (derdegeldstroom).
17. Geld vloei die Universiteit op verskillende wyses binne en die aanwending daarvan word in die breë soos volg gehanteer:
 - 17.1 geld van die staat ("regeringsoordragte"; vroeër "subsidie") wat by wyse van 'n formule bepaal is: die formule waarvolgens die bedrag gegenerer is, bepaal in

- hierdie geval nie die aanwending daarvan nie, behalwe in soverre dit gereflekteer word in die norme vir die toedeling van begrotingsgeld (kyk beginsel 18);
- 17.2 studiegeld: die wyse waarop dit gegeneer word, bepaal nie regstreeks die aanwending daarvan nie, behalwe in soverre dit gereflekteer word in die norme vir die toedeling van begrotingsgeld (kyk beginsel 18);
- 17.3 geld van die staat wat vir bepaalde doeleindes geoormerk is, word vir daardie doel aangewend (hieronder ressorteer ook geld vanaf statutêre liggame wat navorsing bevorder, asook van vergelykbare liggame);
- 17.4 geld wat by wyse van kontraknavorsing ingebring word, word vir daardie doel aangewend;
- 17.5 geld wat by wyse van borgskappe en donasies, verkope van dienste en produkte en ander kommersialiseringsaktiwiteite inkom, word vir die doel aangewend waarvoor dit bestem is. Indien daar risiko verbonde aan die aktiwiteit is, word wins- en risikodeling tussen die Universiteit en die persoon wat die inisiatief geneem het, vooraf onderhandel om as aansporing vir entrepreneuriese aktiwiteit te dien. Die Universiteit se wins word ter bereiking van die Universiteit se doelwitte in die algemeen aangewend;
- 17.6 in die geval van 17.3 en 17.4: waar dit wel toegelaat word, word 'n deel van die geld, volgens die beleid van die Universiteit wat in daardie stadium geld, aangewend vir die algemene koste verbonde aan die hantering van die kontrakte deur die Universiteit.
- 18 Dienslewering aan kennisvennote in die private sektor geskied op die grondslag van volle kosteverhaling.
- 19 Die aanwending van fondse geskied, in die geheel gesien, binne 'n geïntegreerde begroting en ooreenkomstig 'n deursigtige grondslag. Wanneer met 'n eksterne party ooreengekom is of wanneer die aanwending volgens 'n voorafooreengekome grondslag van verdiening van die geld geskied, word die fondse aangewend soos ooreengekom. Ten einde langtermyn finansiële volhoubaarheid na te streef, word fondse by voorkeur aangewend waar dit genoegsame inkomste sal oplewer om die besteding te regverdig. Nogtans bepaal die manier waarop geld die universiteit invloei nie noodwendig die aanwending daarvan nie, aangesien die universiteit ook fondse kan aanwend om langtermyn strategiese doelwitte te dien, selfs waar dit nie genoegsame inkomste oplewer nie.
- 20 Akademiese entrepreneurskap word aangemoedig deur individue (in die akademiese- en steundienste-afdelings) toepaslik te vergoed en te laat deel in surplusse wat tot stand kom, met dien verstande dat kostes behoorlik, maar sonder dubbeltelling, aan sodanige aktiwiteit toegereken word en dat die US deel in surplusse ooreenkomstig sy kapitale bydrae.
- 21 Finansiële en ander aansporings om kostebesparing in die hand te werk, word gekontroleerd aangewend en is onderhewig aan die goedkeuring van die US bestuur.
- 22 Die uitvinders (personeel of studente) en eienaar (US) deel beide in die inkomste wat deur die ontginning van intellektuele eiendom (IE) verdien word. In die geval van lisensiëringsooreenkomste van die IE, word erkenning aan die uitvinder se bydrae gegee deurdat die tantieme verdeel word volgens die geldende verdelingsformule van die Beleid insake die Ontginning van Intellektuele Eiendom. In die geval van afwentelmaatskappye, word die erkenning gegee aan personeel of studente se bydraes in intellektuele kapitaal (uitgesluit formele IE) in die vestiging van die maatskappy, deurdat hulle aandeelhouding in die maatskappy bekom.
- 23 Erkenning aan finansiële opbrengste op intellektuele kapitaal geskied by wyse van die betaling van 'n gedeelte van die tantieme aan die belanghebbende personeel

volgens die geldende verdelingsformule in die Beleid insake die Ontginning van Intellektuele Eiendom.

- 24 Die verkryging en aanwending van geld en vaste bates geskied in terme van norme wat die strategiese doelwitte en die vereistes van bekostigbaarheid, doeltreffendheid en uitnemende dienslewering dien.
- 25 Die verkryging en aanwending van geld geskied in terme van een gekonsolideerde inkomstepoel. Die vooraf oormerking van geld word vermy, behalwe as voorskrifte deur die eksterne befondsende party geen ander keuse bied nie en wanneer gelde toegedeel word op grond van beginsel 19. Sodanige vooraf oormerking moet onderskei word van toekennings aan bepaalde afdelings en oogmerke binne die konteks van die jaarlikse begroting.
- 26 In die aanwending van geld word oorhoofse koste (direk en indirek) tot die minimum beperk.
- 27 Virement (die oordrag van geld van een kostepunt na 'n ander binne die begroting van 'n finansiële bestuurder) kan deur die betrokke finansiële bestuurder goedgekeur word, onderhewig aan die voorwaardes wat deur die US Bestuur neergelê word.
- 28 Die oorplasing van fondse vanaf een verantwoordelike gebied na 'n ander, vereis die goedkeuring van 'n hoër gesag.
- 29 Enige nuwe bestedingsbehoefte wat in die loop van die finansiële jaar opduik, kan deur die betrokke verantwoordelike bestuurder uit 'n heraanwending van fondse binne die betrokke begroting geakkommodeer word, inaggenome die geldende voorwaardes wat deur die US Bestuur neergelê word. Indien dit nie moontlik is nie, bly die uitgawebehoefte hangende tot tyd en wyl ander fondse beskikbaar kom.

IV. Bestuursverantwoordelikhede

- 30 Die verantwoordelikheid vir die verkryging en aanwending van, en toesighouding oor, geld en vaste bates, setel in die Rektor, wat die uitvoerende magte delegeer aan die verantwoordelike hoof uitvoerende amptenare (verantwoordelike sentrumbestuurders), in ooreenstemming met hul funksies. Delegasies, afhandelingsmagtigings en tekenmagte word volledig en ondubbelsinnig gereël en op skrif gestel.
- 31 Finansiële bestuurders oefen per delegasie diskresie uit oor begrote geld en die benutting van toerusting en vaste bates, is aan behoorlike prestasiebeoordeling en verslagdoening onderhewig en aanspreeklik vir die aanwending van geld, toerusting en vaste bates, en die bereiking van doelwitte.
- 32 Die uitvoering van bestuursverantwoordelikhede word ondersteun deur die daarstelling en instandhouding van effektiewe rekeningkundige stelsels en 'n bestuursinligtingstelsel waarvolgens geloofwaardige en geëvalueerde data betyds beskikbaar gestel word.
- 33 Finansiële bestuur sluit behoorlike risikobestuur in, inaggenome die risikoprofiel wat die Raad goedkeur.
- 34 Die hantering van finansiële krisis is 'n operasionele bestuurs-verantwoordelikheid, met die Raad wat stappe kan neem wanneer sekere voorafbepaalde voorsorggrense oorgesteek word. Wanneer finansiële krisis besnoeiings noodsaak, is die voorkeurorde soos volg: benutting van gunstige kontantvloeï, benutting van balansfondse, besnoeiing van bedryfsuitgawes, nie-vulling van poste, uitstel van kapitaalbesteding, afskaffing van vakante poste, monetisering van bates en die vermindering van personeel.

- 35 Besluitneming oor geld geskied binne sowel as dwarsoor lynbestuursverantwoordelikhede, maar die verantwoordelikheid vir die bestuur van geld is binne lynverband.
- 36 Die meting van die finansiële balans (die verskil tussen inkomste en uitgawe) ten opsigte van aktiwiteite en afdelings is 'n standaard praktyk.
- 37 Finansiële balanse kan positief of negatief wees en vorm, saam met prestasie in terme van die kernbesigheid en strategiese oogmerke van die US, die grondslag vir die beoordeling van die lewensvatbaarheid van aktiwiteite en afdelings.
- 38 Die kontraktering van alle dienste (insluitende ouditdienste) geskied deursigtig en, waar toepaslik, op grond van tenders.
- 39 Die UD:F voer sy/haar pligte binne die beleidsraamwerk van die Raad van die US en die besluitnemingsraamwerk van die US Bestuur uit.
- 40 Die Afdeling: Finansies is in laaste instansie verantwoordelik vir die beheer oor alle finansiële bedrywighede van die US (insluitende die sake-aktiwiteite), vir doeleindes waarvan gestandaardiseerde finansiële regulasies opgestel en toegepas word.
- 41 Die Afdeling: Finansies verrig sy funksies in 'n kultuur van dienslewering aan kliënte van en afdelings binne die US.

UITVOERENDE DIREKTEUR: FINANSIES

Eerste weergawe goedgekeur deur die US Raad op 26 Mei 2003

Wysigings goedgekeur deur Rektor se Bestuurspan op 25 November 2005, na aanleiding van aanbevelings deur die Finansieskomitee