

'n STRATEGIESE PLAN VIR

'n RISIKOBESTUURDIVISIE IN 'n

BANKGROEP IN DIE R.S.A.

deur

JOHANNES VAN ZYL ZEEMAN B.Com. N.H.O.D.

'n Onderzoek aangebied ter gedeeltelike voldoening

aan die vereistes vir die

MAGISTERSGRAAD IN BEDRYFSADMINISTRASIE

in die

FAKULTEIT VAN EKONOMIESE- EN BESTUURSWETENSKAPPE

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR

CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

LEIER : PROF N.J. SWART.

MAART 1992

DANKBETUIGINGS

Alle dank en eer aan my Hemelse Vader wat vir my die geleentheid en genade gegee het om hierdie kursus te kan voltooi.

Baie dankie aan Elna en die kinders wat die afgelope jare se noodsaaklike verwaarlosing so gelate aanvaar het en sonder wie se liefde, aanmoediging en belangstelling hierdie taak nie moontlik sou wees nie.

Aan Bankorp vir sy finansiële steun en aan al die personeel van Bankorp wat hulle tyd, kennis en materiaal met my gedeel het en 'n krities noodsaaklike ondersteuningselement gevorm het, my hartlike dank.

Ek is baie dank verskuldig aan Professor N.J. Swart vir sy leiding en hulp met hierdie projek en sy bereidwilligheid om my tot op 'n baie laat stadium nog steeds te help.

Baie dankie aan Mev. Linde Hugo wat die taalversorging behartig het.

Laastens aan Mnr. Kobus Snyman vir die belangstelling en tyd wat hy my gegun het om hierdie studie te onderneem.

Opgedra aan my Moeder

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1 : 'n Oorsig van die studie

| | | |
|--------|---|----|
| 1.1. | Inleiding..... | 1 |
| 1.2. | Die Kousaliteit van risiko..... | 3 |
| 1.3. | Implementering van die Risikobestuur strategie..... | 7 |
| 1.4. | Probleemstelling..... | 8 |
| 1.5. | Doelwitte van die studie..... | 9 |
| 1.5.1. | Hoofdoelwit..... | 9 |
| 1.5.2. | Newedoelwitte..... | 9 |
| 1.6. | Navorsingsmetode..... | 10 |
| 1.7. | Beperkende faktore in die studie..... | 11 |
| 1.8. | Begrensing van die studie..... | 11 |
| 1.9. | Indeling van die studie..... | 12 |

HOOFSTUK 2 : Teoretiese Oorsig oor Strategiese Beplanning

| | | |
|--------|---|----|
| 2.1. | Inleiding..... | 13 |
| 2.2. | Definisies..... | 13 |
| 2.2.1. | Strategiese beplanning..... | 14 |
| 2.2.2. | Strategiese bestuur..... | 15 |
| 2.2.3. | Operasionele vs strategiese beplanning..... | 16 |
| 2.2.4. | Die ewolusie van strategiese beplanning..... | 17 |
| 2.3. | Die Elemente van 'n strategiese beplanningsmodel..... | 19 |
| 2.3.1. | Die Onderneming se huidige profiel..... | 20 |
| 2.4. | Doelwitte, Missie en Doelstellings..... | 23 |
| 2.4.1. | Doelwitte..... | 24 |
| 2.4.2. | Missie..... | 25 |
| 2.4.3. | Doelstellings..... | 26 |

| | | |
|------------|---|----|
| 2.4.3.1. | Mikpuntdoelstellings..... | 27 |
| 2.4.3.2. | Etosdoelstellings..... | 27 |
| 2.5. | Omgewingsanalise..... | 27 |
| 2.6. | Eksterne omgewingsanalise..... | 28 |
| 2.6.1. | Makro-omgewing..... | 28 |
| 2.6.1.1. | Ekonomiese faktore..... | 28 |
| 2.6.1.2. | Regering en politiese faktore..... | 29 |
| 2.6.1.3. | Sosiale faktore..... | 29 |
| 2.6.1.4. | Omgewingsfaktore..... | 29 |
| 2.6.1.5. | Tegnologiese faktore..... | 30 |
| 2.6.2. | Taakomgewing..... | 30 |
| 2.6.2.1. | Struktuur van die industrie..... | 30 |
| 2.6.2.2. | Dryfvere binne die industrie..... | 31 |
| 2.6.3. | Bepaling van Sleutelsuksesfaktore..... | 31 |
| 2.6.3.1. | Identifisering van Strategiese Spitsvrae..... | 32 |
| 2.6.3.2. | Mededingerontleding..... | 33 |
| 2.6.3.2.1. | Bedreiging van toetrede..... | 33 |
| 2.6.3.2.2. | Wedywering tussen bestaande mededingers..... | 35 |
| 2.6.3.2.3. | Druk van substituuat produkte..... | 35 |
| 2.6.3.2.4. | Magte van verskaffers..... | 36 |
| 2.6.3.2.5. | Mag van kliënte..... | 36 |
| 2.6.4. | Identifisering van geleenthede en bedreigings..... | 37 |
| 2.7. | Interne Omgewingsanalise..... | 37 |
| 2.7.1. | Identifisering van strategiese interne faktore..... | 37 |
| 2.7.2. | Funksionele oudit..... | 38 |
| 2.7.2.1. | Bestuursoudit..... | 38 |
| 2.7.2.2. | Bemarkingsoudit..... | 39 |
| 2.7.2.3. | Finansiële oudit..... | 39 |
| 2.7.2.4. | Produksieoudit..... | 39 |
| 2.7.2.5. | Navorsing en ontwikkeling..... | 39 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.8. | Formulering van Doelstellings..... | 40 |
| 2.9. | Bepaling van Strategieë..... | 41 |
| 2.9.1. | Kosteleierskap..... | 42 |
| 2.9.2. | Differensiasie..... | 43 |
| 2.9.3. | Fokus..... | 43 |
| 2.10. | Implementering van Strategie..... | 44 |
| 2.11. | Voorgestelde strategiese beplanningsmodel..... | 46 |

**HOOFSTUK 3 : Teoretiese oorsig oor Risiko, Risiko-Ontleding en
Risikobestuur**

| | | |
|---------|----------------------------------|----|
| 3.1. | Inleiding..... | 49 |
| 3.2. | Definisie van risiko..... | 49 |
| 3.3. | Die aard van risiko..... | 51 |
| 3.4. | Klassifikasie van risiko..... | 51 |
| 3.5. | Risiko en onsekerheid..... | 52 |
| 3.5.1. | Beskrywingsonsekerheid..... | 52 |
| 3.5.2. | Metingsonsekerheid..... | 52 |
| 3.5.3. | Resultaatonsekerheid..... | 53 |
| 3.6. | Risiko en keuse..... | 53 |
| 3.7. | Waarskynlikheid..... | 54 |
| 3.8. | Definisie van risikobestuur..... | 54 |
| 3.9. | Risiko-ontleding..... | 57 |
| 3.9.1. | Risiko-identifisering..... | 57 |
| 3.9.2. | Risiko kwantifisering..... | 59 |
| 3.9.3. | Risiko evaluering..... | 61 |
| 3.10. | Risikobestuur..... | 63 |
| 3.10.1. | Risikobepanning..... | 65 |
| 3.10.2. | Risikobeheer..... | 65 |
| 3.10.3. | Die hantering van risiko..... | 66 |

| | | |
|-----------|---|----|
| 3.10.3.1. | Risikovermyding..... | 66 |
| 3.10.3.2. | Risikovermindering..... | 67 |
| 3.10.3.3. | Risikofinansiering..... | 67 |
| 3.10.3.4. | Risiko retensie..... | 68 |
| 3.10.3.5. | Vergoeding van verliese uit eie verdienste..... | 68 |
| 3.10.3.6. | Die stig van 'n eie assuransiemaatskappy..... | 69 |
| 3.10.3.7. | Risiko oordrag..... | 69 |
| 3.10.4. | Risikobestuursplan..... | 70 |
| 3.10.5. | Risikomonitoring..... | 70 |
| 3.10.6. | Opsomming..... | 71 |

HOOFSTUK 4 : Omgewingsanalise

| | | |
|--------|---|----|
| 4.1. | Inleiding..... | 73 |
| 4.2. | Samestelling van die eksterne omgewing..... | 75 |
| 4.3. | Gemeenskaplikhede van Bedryfsdivisies..... | 76 |
| 4.3.1. | Kredietverlening en voorskotte..... | 76 |
| 4.3.2. | Werwing van fondse..... | 77 |
| 4.4. | Uniekhede van ander divisies..... | 78 |
| 4.4.1. | Sentrale Tesourie..... | 78 |
| 4.4.2. | Dienstedivisie..... | 79 |
| 4.4.3. | Risikobestuurdivisie..... | 79 |
| 4.5. | Sleutelaktiwiteite van die Groep..... | 80 |
| 4.5.1. | Besigheidskepping en Voortsetting..... | 80 |
| 4.5.2. | Bate- en Lastebestuur..... | 81 |
| 4.5.3. | Bedryfsaktiwiteite..... | 81 |
| 4.5.4. | Ondersteuningsaktiwiteite..... | 82 |
| 4.6. | Risiko's verbonde aan sub-aktiwiteite..... | 84 |
| 4.6.1. | Besigheidskepping en voortsetting..... | 84 |
| 4.6.2. | Bate- en lastebestuur..... | 84 |

| | | |
|--------|---|----|
| 4.6.3. | Bedryfsaktiwiteite..... | 85 |
| 4.7. | Interne Ontleding..... | 87 |
| 4.7.1. | Struktuur van Risikobestuurdivisie..... | 87 |
| 4.7.2. | Funksies en aktiwiteite..... | 87 |
| 4.8. | Kritiese suksesfaktore..... | 92 |
| 4.9. | Sterkpunte..... | 93 |
| 4.10. | Swakpunte..... | 95 |
| 4.11. | Geleenthede..... | 97 |

HOOFSTUK 5 : Stragiese plan vir 'n Risikobestuur divisie

| | | |
|----------|---|-----|
| 5.1. | Visie en Missie vir Risikobestuurdivisie..... | 101 |
| 5.1.1. | Visie..... | 101 |
| 5.1.2. | Missie..... | 102 |
| 5.2. | Definisie van die Divisie se aktiwiteite..... | 102 |
| 5.3. | Doelstellings..... | 104 |
| 5.3.1. | Mikpuntdoelstellings..... | 103 |
| 5.3.2. | Etosdoelstellings..... | 104 |
| 5.4. | Doelwitte..... | 104 |
| 5.5. | Strategiese Doelstellings..... | 107 |
| 5.5.1. | Omgewingscenario's..... | 107 |
| 5.5.1.1. | Sosio-Politiese faktore..... | 107 |
| 5.5.1.2. | Wetgewing..... | 108 |
| 5.5.1.3. | Tegnologie..... | 108 |
| 5.6. | Geleenthede..... | 109 |
| 5.7. | Kritiese suksesfaktore..... | 110 |
| 5.8. | Sterkpunte..... | 111 |
| 5.9. | Swakpunte..... | 113 |
| 5.10. | Strategiese spitsvrae..... | 114 |
| 5.11. | Identifisering van alternatiewe strategieë..... | 115 |

| | | |
|-----------|--|-----|
| 5.12. | Aksieplanne..... | 116 |
| 5.12.1. | Risiko-identifisering..... | 117 |
| 5.12.2. | Risiko-dokumentering..... | 117 |
| 5.12.3. | Omstandighede wat risiko's beïnvloed..... | 118 |
| 5.12.4. | Evaluering van bestuursprosesse..... | 119 |
| 5.12.5. | Kategorisering van risiko's..... | 121 |
| 5.12.5.1. | Risiko's wat aanvaar word..... | 122 |
| 5.12.5.2. | Risiko's wat aanvaar, maar versprei word..... | 123 |
| 5.12.5.3. | Risiko's wat aanvaar word, indien deur formele beleid..... bestuur..... | 124 |
| 5.12.5.4. | Risiko's wat nie aanvaar mag word nie..... | 125 |
| 5.13. | Risikobesluitnemingsproses..... | 126 |
| 5.14. | Risikobestuursplan..... | 127 |
| 5.15. | Bestuur van hoëvlak mannekrag..... | 129 |

HOOFSTUK 6 : Opsomming, Gevolgtrekkings en Aanbevelings

| | | |
|----------|---|-----|
| 6.1. | Opsomming..... | 131 |
| 6.1.1. | Inleiding..... | 131 |
| 6.1.2. | Kousaliteit van risiko..... | 131 |
| 6.1.3. | 'n Teoretiese benadering tot Strategiese beplanning en..... Risikobestuur..... | 132 |
| 6.1.4. | 'n Strategieplan vir Risikobestuurdivisie..... | 132 |
| 6.1.4.1. | Doelstellings van die divisie..... | 132 |
| 6.1.4.2. | Strategiese doelwitte..... | 133 |
| 6.1.4.3. | Geleenthere en bedreigings..... | 134 |
| 6.1.4.4. | Kritiese suksesfaktore..... | 134 |
| 6.1.4.5. | Strategie seleksie..... | 134 |
| 6.1.5. | Gevolgtrekking..... | 135 |
| 6.1.6. | Aanbevelings..... | 135 |

BIBLIOGRAFIE :.....138

LYS VAN FIGURE EN TABELLE

FIGURE

| | | |
|------------|--|----|
| Figuur 1.1 | STRUKTUUR VAN BANKORP..... | 2 |
| Figuur 1.2 | KOUSALITEIT VAN RISIKO..... | 4 |
| Figuur 2.1 | STRATEGIESE BEPLANNINGSMODEL..... | 21 |
| Figuur 2.2 | KRAGTE WAT MEDEDINGING BINNE 'n INDUSTRIE BEPAAL..... | 34 |
| Figuur 2.3 | VOORGESTELDE STRATEGIESE BEPLANNINGSMODEL.... | 47 |
| Figuur 3.1 | FUNKSIES VAN RISIKOBESTUUR..... | 56 |
| Figuur 3.2 | RISIKOBESTUUR..... | 64 |
| Figuur 4.1 | EKSTERNE OMGEWING VAN RISIKOBESTUUR..... | 74 |
| Figuur 4.2 | STRUKTUUR VAN RISIKOBESTUURDIVISIE..... | 88 |

TABELLE

| | | |
|-----------|-------------------------------------|-----|
| Tabel 4.1 | OMSKRYWING VAN TIPES RISIKO'S..... | 98 |
| Tabel 5.1 | RISIKOBESTUURSPLAN (VOORBEELD)..... | 130 |

HOOFSTUK 1

'n OORSIG VAN DIE STUDIE

1.1. Inleiding

Bankgroepe in die R.S.A bevind hulle winsmarges die afgelope tyd sterk onder druk as gevolg van omstandighede soos die huidige resessie en die gepaardgaande verswakking in ekonomiese en besigheidstoestande, die ongesonde hoë vlakke van inflasie en die onsekere politieke toestande in die land.

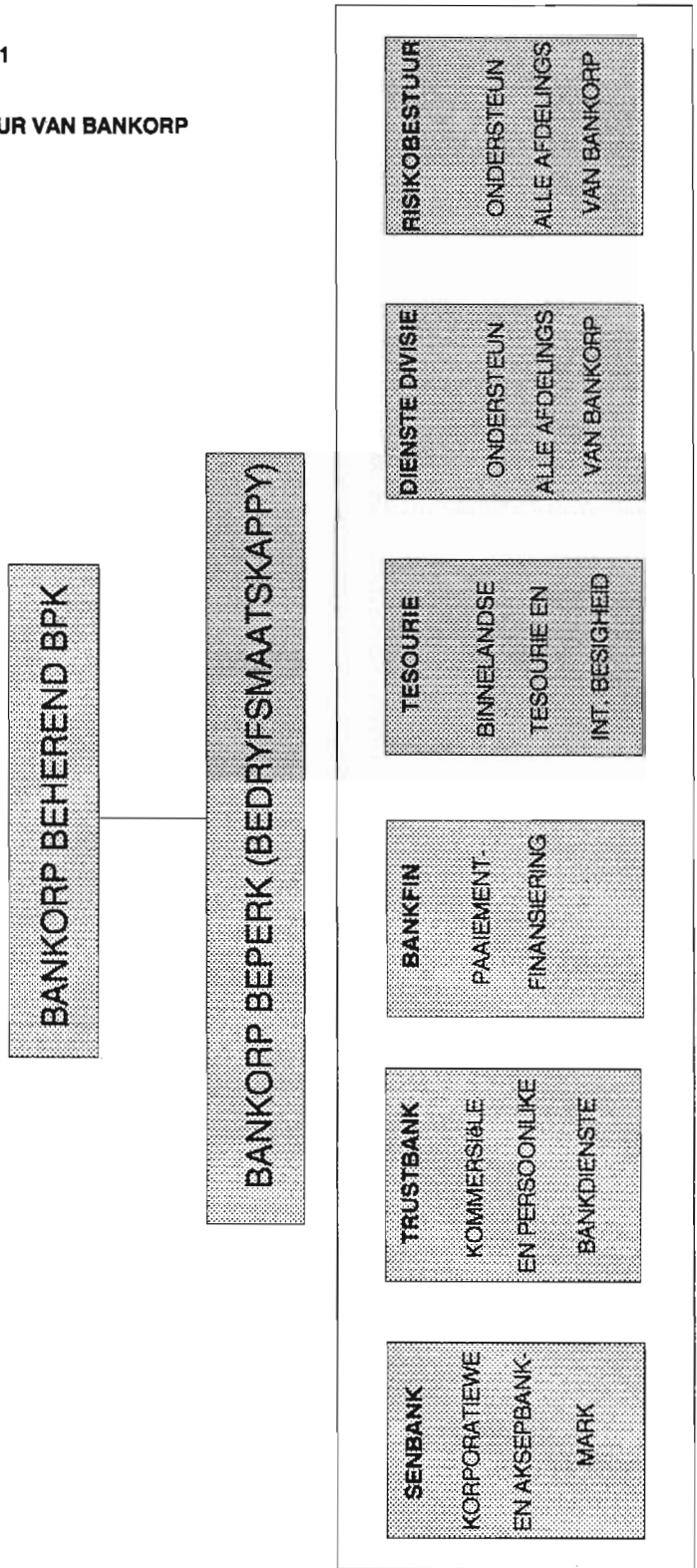
Bankorp het nie die nadelige effek van hierdie faktore vrygespring nie, maar het ook nog gebuk gegaan onder die addisionele las van groot voorsienings vir twyfelagtige skulde. Dit is oorblyfsels van 'n era waarin daar groot klem geval het op bateskeppende aktiwiteite met die gevolg dat 'n groot hoeveelheid swak besigheid op die bank se boeke geplaas is.

Bogenoemde faktore is verder vererger deurdat kostes geëskaleer het en winsmarges verder vernou het om Bankorp aan die einde van die 1990 boekjaar met 'n verlies van R368,4 miljoen te laat.

Na die afhandeling van die rasionalisasieproses is Bankorp verdeel in ses divisies waaronder 'n Risikobestuurdivisie. (Sien Figuur 1.1) Internasionaal is daar toenemend 'n neiging om op risiko's te konsentreer, maar in die plaaslike konteks blyk die stigting van 'n afsonderlike divisie uniek te wees.

Figuur 1.1

STRUKTUUR VAN BANKORP



Hierdie divisie het die volgende spesifieke opdragte:

- Om as "waghond" en vroeë waarskuwingsmeganisme op te tree;
- om die bestuurskomitee van Bankorp van 'n onafhanklike mening te bedien oor die strategiese rigting en die implementering daarvan deur topbestuur;
- om inligtingstrome te skep waardeur sekere kritiese inligting op wetenskaplike wyse versamel, ondersoek en tendense en risiko's daarvan afgelei kan word;
- normale ouditwerk te verrig op die volgende vlakke:
 - Finansiële oudit;
 - Bestuursoudit; en
 - Spesialisoudit.

1.2. Die Kousaliteit van risiko. (Figuur 1.2)

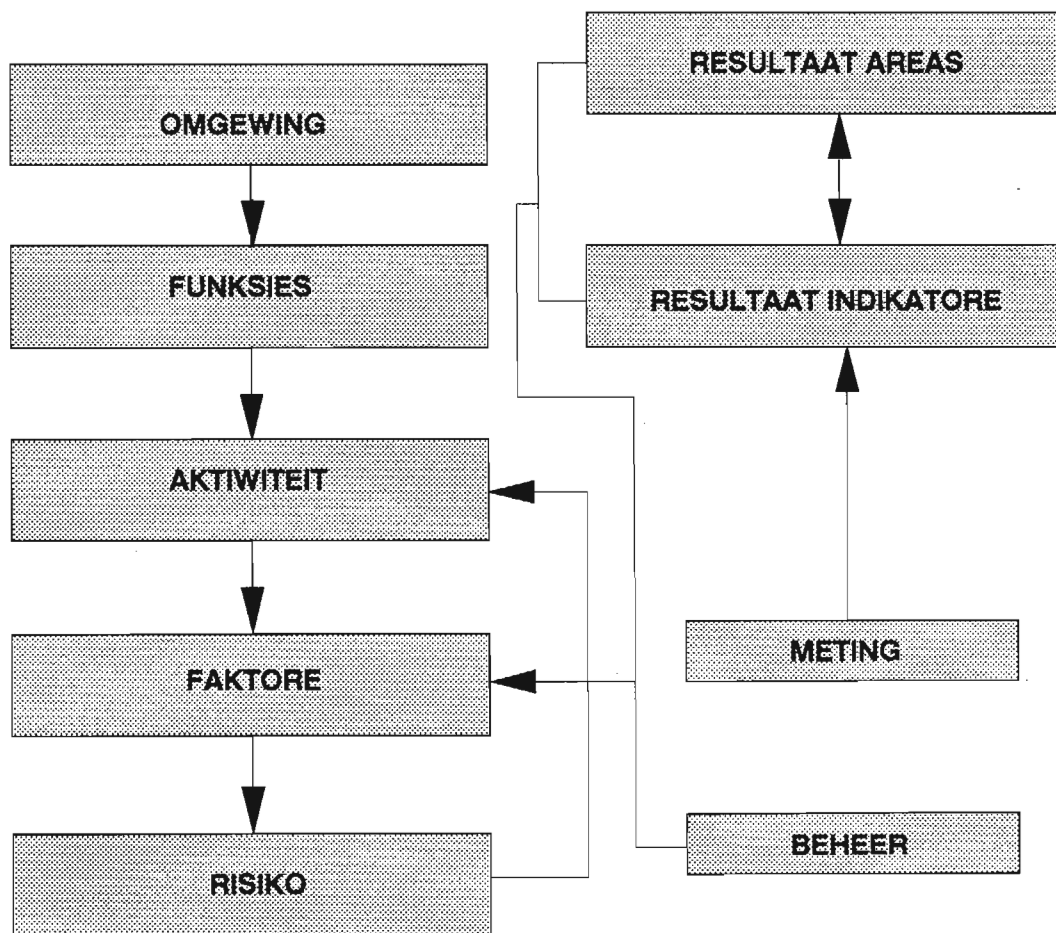
Elke divisie binne Bankorp opereer binne sy eie taakomgewing:

- TrustBank binne die omgewing van algemene handelsbank;
- Bankfin binne die omgewing van spesialis paaientfinansieringsbank;
- Senbank binne die omgewing van die korporatiewe- en aksepbankmark; en
- Sentrale Tesourie, Dienste Divisie en Risikobestuur bedien en ondersteun al die ander afdelings van Bankorp.

Elkeen van die bogenoemde divisies spesialiseer uit die aard van die omgewing waarin hulle beweeg, in sekere funksies waarvan die volgende slegs 'n paar voorbeelde is, naamlik :

Figuur 1.2

KOUSALITEIT VAN RISIKO



- Bateskepping.
- Lasteskepping.
- Bemarking.
- Statutêre verslaggewing.
- Strategie.

Elkeen van die bogenoemde funksies kan weer verder onderverdeel word in sekere aktiwiteite waaruit daardie funksie bestaan. Ongeag watter aktiwiteit onder oorsig geneem word, is daar altyd 'n mate van risiko aan enige van die aktiwiteite verbonde. 'n Voorbeeld van die funksies met sy ondersteunende aktiwiteite kan soos volg voorgestel word :

- Bateskepping :

- Kredietkeuring.
- Monitering van krediet.
- Invordering.
- Hersiening van fasiliteite.
- Evaluasie.

- Lasteskepping :

- Kwotasie van koerse.
- Beplanning van portefeulje.
- Beplanning van looptyd en vervaldatums van die produk.
- Terugbetaling van hoofsom of rente.

- Bemarking :

- Paring van kliënte en bemarkingstrategie.
- Posisionering in die mark.
- Prys van produkte en bemarkingskommunikasie.

- Mannekrag :
 - Opleiding.
 - Vestiging van waardes en norme.
 - Bestuur en behoud van hoëvlak kundigheid.

- Statutêre verslaggewing :
 - Bestuur van A.V.B. en B.T.W.
 - Bestuur van S.D.R-heffings.
 - Bestuur van eksterne ouditering en opstel van finansiële state.
 - Bestuur van verslaggewing aan die Reserwebank.

- Strategie :
 - Strategiese beplanning.
 - Omgewingsverkenning.
 - Bepaling van geleenthede of bedreigings.

Vervolgens is daar sekere faktore wat inwerk op die bogenoemde aktiwiteite en regstreeks die vlak van die risiko wat gepaardgaan met daardie aktiwiteite, beïnvloed. Hierdie faktore kan soos volg geïdentifiseer word:

- Mannekrag;
- tegnologie en stelsels;
- bestuursinligting; en
- beleid- en bestuursprosesse.

Ter illustrasie, geld die volgende as voorbeeld:

Sou die faktor Mannekrag op die aktiwiteit Kredietkeuring

by die Bateskeppingsfunksie toegepas word, is dit ooglopend dat mannekrag, of die menslike faktor 'n groot invloed kan uitoefen op die risiko verbonde aan die toestaan van krediet aan 'n kliënt wat miskien nie daarvoor sou kwalifiseer nie. Die faktor, Beleid- en bestuursprosesse is eweneens 'n bepalende faktor van die risiko wat daar aan Bateskepping verbonde is, sou 'n takbestuurder die keuringsmagte oorskry wat duidelik in beleidstukke voorgeskryf word.

Die areas waarop bogenoemde faktore van mannekrag, tegnologie en stelsels, bestuursinligting en beleid en bestuursprosesse 'n direkte invloed uitoefen en ook die mate van risiko bepaal, kan onder die volgende saamgevat word:

- Besigheidsrisiko's;
- Bedryfsrisiko's; en
- Ondersteuningsrisiko's

1.3. Implementering van die Risikobestuur strategie

Die beginpunt van die beheer van risiko's is gevolglik om te verseker dat die sinergieproses aangewend word om toe te sien dat alle wesentliche risiko's van 'n bestuurder in sy resultaatareas vervat is, doelwitte vir die resultaatareas, tesame met resultaatindikatore wat as 'n meetinstrument sal dien om te bepaal of die ooreengekome doelwitte bereik is al dan nie. Die normale aksieplanne vir die bereiking van doelwitte kan gebruik word om, benewens die normale items daarin vervat, ook voorsiening te maak vir optrede met reali-

sering van risiko's, indien dit nie alreeds gedoen is nie. Die resultaatareas van 'n persoon neem dus in ag die kundigheidsvlak van die persoon, die tipe werk wat hy of sy verrig, die pos wat die persoon beklee en die persoon se persoonlikheidseienskappe.

Deur die uitreiking van talle beleidsdirektiewe poog topbestuur om te verseker dat daar oor die hele groep heen eenvormige standaarde geld ten opsigte van die hantering van aspekte waar daar risiko's kan ontstaan. Hoe meer effektief die beheer wat uitgeoefen word op die faktore van mannekrag, tegnologie en stelsels, bestuursinligting en beleid- en bestuursprosesse, hoe laer is die risiko voortspruitend uit die aktiwiteite wat elke divisie verrig. Hoe minder effektief die beheer wat uitgeoefen word op die faktore wat risiko beïnvloed, hoe hoër is die risiko. Die vlak van risiko kan slegs hoër of laer gemanipuleer word deur effektiewe beheer, maar nooit heeltemal uitgewis word nie.

1.4. Probleemstelling

Die Risikobestuurdivisie moet pro-aktiewe riglyne stel om die realisering van risiko's te voorkom en verder om die bestuurder in staat te stel om onmiddellik en korrek te kan optree ingeval van die realisering van wesenlike risiko's. Dit vereis dus die identifisering en dokumentering van alle wesenlike risiko's, vooruitbeplanning van korrektiewe optrede en toeken van verantwoordelikhede ingeval 'n risiko sou realiseer.

Om in hierdie hoofdoelwit te kan slaag, is dit van kardinale belang dat daar 'n risikobestuursbenadering in die groep gevestig word. Dit is essensieel dat hierdie benadering deel moet vorm van die bestuurder se daaglikse bestuursproses en nie 'n afsonderlike proses moet wees nie. Die bestuur van risiko's is deel van lynbestuur se daaglikse pligte en 'n bewustelike insluiting daarvan by die ander take, is die enigste wyse waarop gefokusde risikobestuur as sodanig deur lynbestuur gemaklik aanvaar en effektief toegepas sal kan word.

Aangesien Risikobestuurdivisie onafhanklik van die ander divisies binne die Bankorp groep staan, beoog dit om as fasiliteerder, die risikobestuursbenadering te help implementeer.

1.5. Doelwitte van die studie

1.5.1. Hoofdoelwit:

Om 'n strategieplan vir die Risikobestuurdivisie van Bankorp op te stel waarvolgens 'n risikobestuursbenadering in die Groep gevestig kan word.

1.5.2. Newedoelwitte:

- Om die aktiwiteite van die risikobestuurdivisie te meet aan aanvaarde akademiese standaarde.
- Om deur middel van interne ontleding van die divisie, sekere sterk- maar veral swakpunte, te identifiseer.

- Om deur middel van eksterne analise sekere geleent-hede, maar veral bedreigings wat die ander divisies ten opsigte van risiko's inhou, te identifiseer.

1.6. Navorsingsmetode

'n Aanvanklike literatuurstudie van die verskillende aspekte wat verband hou met die samestelling van 'n wetenskaplik ge-programmeerde strategiese plan sowel as die teorie onderlig-gend aan risiko en risikobestuur is onderneem. Deur toepas-sing van die metodiek wat in die literatuurstudie voorgestel word, is 'n deeglike interne ondersoek in noue samewerking met die topbestuur van Risikobestuurdivisie uitgevoer om te poog om die sterk- en swakpunte te identifiseer. Deur onder-houdvoering met senior en topbestuur van Bankorp sowel as die bestudering van hulle resultaatareas en resultaatindika-tore is daar afleidings gemaak oor die vereistes wat gestel word aan, en sleutelsuksesfaktore wat geldend is vir die suk-sesvolle funksionering van 'n Risikobestuurdivisie sowel as die vestiging van 'n risikobestuurbenadering by bestuur op alle vlakke in die Groep.

Aangesien die ander divisies ook tegelykertyd die taakomge-wing van Risikobestuurdivisie vorm, het hierdie gesprekses-sies ook ten doel gehad om 'n eksterne analise te doen.

Onderhoude is op 'n informele en geselstrant gevoer, alhoe-wel eenvormige, gestruktureerde vrae aan diegene met wie on-derhoude gevoer is, gestel is. Die vrae is oorwegend kwali-tatief van aard waarvan die minderheid kategoriese response

tot gevolg gehad het.

1.7. Beperkende faktore in die studie

- Aangesien die Risikobestuurdivisie nie 'n instelling is wat op winsbejag gerig is nie, kan daar nie in werklikheid sprake wees van die normale konsepte soos wat dit geldend is vir organisasies wat op winsbejag ingestel is nie.
- Aangesien daar nie werklik sprake is van mededingers in die ware sin van die woord nie, sal die strategiese plan mank gaan aan die bespreking van bogenoemde faktore.
- Faktore wat ontleed is tydens die samestelling van scenarios en die evaluering van sterk- en swakpunte is onvermydelik onderhewig aan veranderings met verloop van tyd, veral wanneer die omgewing polities en finansieel so vloeibaar is as wat huidiglik die geval is.
- Geen bespreking van die strategie-implementeringsfase word tydens die oorsig van die teorie of tydens die werklike strategiebespreking aangebied nie.

1.8. Begrensing van die studie

Hierdie studie word beperk tot die Strategieplan wat vir Risikobestuurdivisie opgestel is om sy eie missie en doelwitte te bereik en laat die planne vir die ander divisies wat tydens die sinergieproses by hulle resultaatareas inge-

sluit is, buite rekening.

1.9. Indeling van die studie

- Konsepte en teorie van strategiese beplanning soos beskryf word in die literatuur en die afleiding van 'n beplanningsmodel word in Hoofstuk 2 aangebied. Die teorie fasiliteer die ontwikkeling van 'n wetenskaplik-gefundeerde strategiese beplanningsproses en model wat lei tot 'n strategiese plan, toepaslik op 'n Risikobestuurdivisie.
- Hoofstuk 3 bied 'n kort oorsig van die teoretiese aspekte van risiko, risiko-ontleding en risikobestuur.
- Hoofstuk 4 handel oor die eksterne- en interne analise wat die samestelling van 'n SWOT-analise moontlik maak en waaruit sekere spitsvrae of "*issues*" wat geldend is vir hierdie divisie, afgelei word.
- Hoofstuk 5 handel oor 'n samevattende strategiese plan van die Risikobestuurdivisie.
- Ten slotte, in Hoofstuk 6, volg 'n opsomming van die belangrikste bevindinge en gevolgtrekkings en aanbevelings.

HOOFSTUK 2

TEORETIESE OORSIG OOR STRATEGIESE BEPLANNING.

2.1. Inleiding

Die bestuur van 'n onderneming met sy verskeidenheid en veelvuldige interne aktiwiteite, verteenwoordig maar slegs 'n gedeelte van moderne bestuur se verantwoordelikhede en take. Alle ondernemings is tot 'n meerdere of mindere mate van sy omgewing afhanklik. Vanweë die snelle veranderings in die omgewing word bestuur voortdurend genoodsaak om aanpassings te maak.

Die grootste uitdaging vir 'n suksesvolle onderneming is juis hierdie verandering. Talle goeie idees oor produkte en dienste wat aan gebruikers aangebied moet word en oor hoe hulle geproduseer en bemark moet word, het as gevolg van die snelle verandering in die omgewing uitgedien geraak voordat die idees geïmplementeer kon word (Rue en Holland, 1984:4).

2.2. Definisies

Die woord strategie is afgelei van die Griekse woord "**strategos**", wat beteken "die kuns om soldate, skepe of ander dergelike krygstuig op die mees voordeligste wyse te beweeg of te gebruik" (HAT, 1984:1095). Die gebruik van die woord strategie in bestuurswese beteken dus "**bestuurskunde**" of die kuns om hulpbronne en produksiemiddele op die mees voordeligste wyse aan te wend.

Haspeslagh (in Du Preez,1985:54) omskryf strategie as:

"A deliberate, general and integrative plan, designed to enable an organisation to reach its objectives, by establishing a competitive advantage, through the allocation and deployment of resources, despite intelligent and purposeful opposition found in the environment."

Strategie is dus 'n omvattende plan wat ontwerp is om bestaande hulpbronne op die mees voordelige wyse aan te wend vir die onderneming om sodoende sy doelwitte te bereik.

2.2.1. Strategiese beplanning

Thompson en Strickland (1987:18) beskou strategiese beplanning as 'n omvattende verklaring van 'n onderneming se strategiese missie, doelstellings en strategie. Dit is dus 'n padkaart van die rigting en koers wat die onderneming huidiglik van plan is om te volg in die uitvoering van sy besigheid.

Strategiese beplanning volgens Cravens (1982:15) is 'n aan-enlopende proses wat bestaan uit die volgende fasette:

- 'n analise van die onderneming se huidige prestasies en identifisering van toekomstige geleenthede en bedreigings
- die bepaling van 'n onderneming se missie, doelwitte en strategieë;
- die stel van doelwitte en ontwikkeling van strategieë om die gestelde doelwitte te bereik; en
- die implementering, bestuur en verandering van missie en

strategieë om die gestelde doelwitte te bereik.

Christensen et al (1987:121) se siening van strategiese beplanning is baie wyer en hy identifiseer vier stappe in die strategiese beplanningsproses naamlik:

- interne evaluering van sterk- en swakpunte sowel as mededingende voordeel;
- eksterne evaluering van sleutelfaktore vir sukses sowel as geleenthede en bedreigings;
- 'n identiteitsraamwerk (waardestelsel) van waardes, waarnemings, ambisies, behoeftes, geloof en politiese kompromieë wat die oorkoepelende rigting en grense in die strategie-proses bepaal; en
- sosiale verantwoordelikhede.

Met strategiese beplanning moet daar dus besluit word watter doelwitte in die toekoms bereik wil word en wat gedoen moet word om hierdie doelwitte te verwesenlik.

Tydens beplanning moet bestuur drie basiese vrae beantwoord naamlik:

- Waar bevind die onderneming homself nou?
- Waar wil die onderneming graag wees?
- Hoe kan ons beweeg vanwaar ons huidiglik is tot waar ons graag wil wees?

2.2.2. Strategiese bestuur

Strategiese bestuur is die hantering van die onderneming se hulpbronne, sy onderskeie vaardighede, sterk- en swakpunte

ten opsigte van omgewingsgeleentheid en bedreigings in die lig van mededingende aksie en die aanbring van veranderinge wat nodig is om 'n mededingende voordeel te behou (Robinson,1986:3).

Strategiese bestuur volgens Christensen et al (1987:121), is die integrering van al die stappe in strategiese beplanning tot een oorkoepelende plan.

Strategiese bestuur verwys dus na die proses waardeur 'n strategie en beleid gekies word wat sal lei tot die bereiking van 'n ondernemings doelstellings en doelwitte. Dit omvat alle aktiwiteite wat aanleiding sal gee tot die definiëring van doelstellings, doelwitte en strategieë, asook die planne, optredes en beleid wat nodig mag wees om die missie, doelwitte en doelstellings te bereik. Strategiese bestuur bepaal die koers wat 'n onderneming oor 'n lang tydperk sal moet inslaan en poog verder om die hulpbronne van die onderneming in verband te bring met die geleentheid en bedreigings wat daar in die eksterne omgewing bestaan (Harvey,1982:5).

2.2.3. Operasionele vs strategiese beplanning

Operasionele beplanning is beplanning wat normaalweg deur die laer vlakke van bestuur in 'n onderneming gedoen word (Du Preez, 1987:7).

Stoner (1982:102) noem dit funksionele beplanning en sê dit laat die klem val op die huidige bedryf en probleme van die onderneming en word ook op die korttermyn wins- en produktiwiteit gerig.

Operasionele beplanning strek dus oor 'n relatief kort periode, gewoonlik korter as een jaar en is oorwegend aksie- en implementering geörienteerd.

Strategiese beplanning word veral deur topbestuur van 'n onderneming verrig en dui die grense en rigting vir operasionele bestuur aan en fokus meer op die langtermyn winste en effektiwiteit van die onderneming. Die horison waaroor hierdie tipe beplanning strek, is gewoonlik om en by vyf jaar (Pearce en Robinson,1985:8). Operasionele beplanning spruit dus voort uit strategiese beplanning.

2.2.4. Die ewolusie van strategiese beplanning

Die lede van McKinsey & Company het na 'n ondersoek van 120 ondernemings bevind dat alhoewel strategiese bestuur teen verskillende tempo's in die onderskeie ondernemings plaasgevind het, ewolusie of ontwikkeling altyd dieselfde stappe gevolg het. Aanvanklik is daar die finansiële basis-beplanning waar dit meestal gegaan het oor die bereiking van goedgekeurde doelwitte en hoofsaaklik gekonsentreer is op die funksionele aspekte van die onderneming en die klem op die korttermyn val.

Ondernemings wat begerig is om 'n meer langtermyn siening

van sake te ontwikkel, beweeg dan mettertyd na fase twee naamlik vooruitskattingsgebaseerde beplanning. Die tydshorison word verleng en kapitaalinvesteringsbeplanning raak meer belangrik. Twee belangrike uitvloeisels van hierdie tweede fase is dat daar nou 'n meer effektiewe hulpbrontoedeling kan plaasvind asook meer tydige besluite aangaande die onderneming se langtermyn mededingende posisie. Die gevaar bestaan egter dat die beplanningsproses slegs 'n ietwat veranderde herhaling van die vorige jaar kan word. Wanneer die vooruitskattingsbenadering nie meer 'n onderneming se beplanningsbehoefte bevredig nie, skuif die klem nou na ekstern georiënteerde beplanning wat die derde fase in hierdie ewolusieproses verteenwoordig. 'n Groter bewuswording van die kliënt se behoeftes en die rol wat bemaking in die onderneming se aktiwiteite kan speel, is 'n kenmerk van hierdie fase. Die belangrikste uitvloeisel van hierdie fase is dat daar 'n paar alternatiewe opsies bepaal word en dat daar nou vir die eerste maal van werklike "strategiese" denke sprake is.

Fase vier van die ewolusieproses word gekenmerk deur die samesmelting van strategiese beplanning en bestuur tot 'n enkele proses en hierdie beplanningsproses is direk gekoppel aan operasionele besluite. Hierdie geïntegreerde benadering tot beplanning word verkry deur die teenwoordigheid van drie elemente:

- Deurdringende strategiese denke. Bestuur op alle vlakke het geleer om strategies te dink en is op een of ander wyse gemoeid met strategiese bestuur;
- omvattende beplanningsproses. Die beplanningsproses is

omvattend dog buigbaar en kreatief en sorg word geneem dat dit nie in 'n betekenislose syferoefening ontaard nie; en

- 'n waardesisteem van spanwerk, oop kommunikasie, 'n entrepreneuriese gees en belangstelling in die onderneming se lot moet deur topbestuur voorgestaan word.

Ongeag die grootte van onderneming kan dit ook tot op die vierde vlak van beplanning vorder.

Alhoewel daar so pas gemeld is dat strategie gevorm word tydens 'n proses van omvattende beplanning, sê Mintzberg in (Hill en Jones, 1989:35) dat daar wel sprake is van 'n voort-spruitende, "**emergent**"-strategie. Hierdie strategie word dus nie formeel beplan nie, maar vorm tog uiteindelik deel van die strategie van die onderneming.

2.3. Die Elemente van 'n strategiese beplanningsmodel

Waar ondernemings doelbewus strategiese bestuur toepas, kan die mate van formaliteit wat geld hemelsbreed verskil van onderneming tot onderneming. Hoe meer gedetailleerd die prosedures is wat gevolg gaan word, hoe meer formeel is die proses (Rue en Holland, 1986:52). Klein ondernemings wat hulle meer verlaat op die strategievormingsvermoë en die beperkte tyd tot die beskikking van die entrepreneur, vertoon noodgedwonge baie basiese beplanningsbetrokkenheid wanneer hulle vergelyk word met die groter ondernemings in hulle industrie (Pearce en Robinson, 1985:53). Dit is dus verstaanbaar dat ondernemings met gediversifiseerde prosesse wat

voortspruit uit hulle groot verskeidenheid produkte, markte of tegnologieë, ook sal neig na 'n meer komplekse strategiese beplanningstelsel.

Die metodes wat ondernemings toepas in hul strategiese beplanningsprosesse verskil onderling van mekaar en alhoewel daar verskille in detail en die graad van formalisering bestaan, stem die basiese komponente van die modelle wat gebruik word in die analise van strategiese bestuur baie ooreen (Pearce en Robinson, 1985:53) en volg hulle ook oor die algemeen 'n gemeenskaplike volgorde (Rue en Holland, 1986:57).

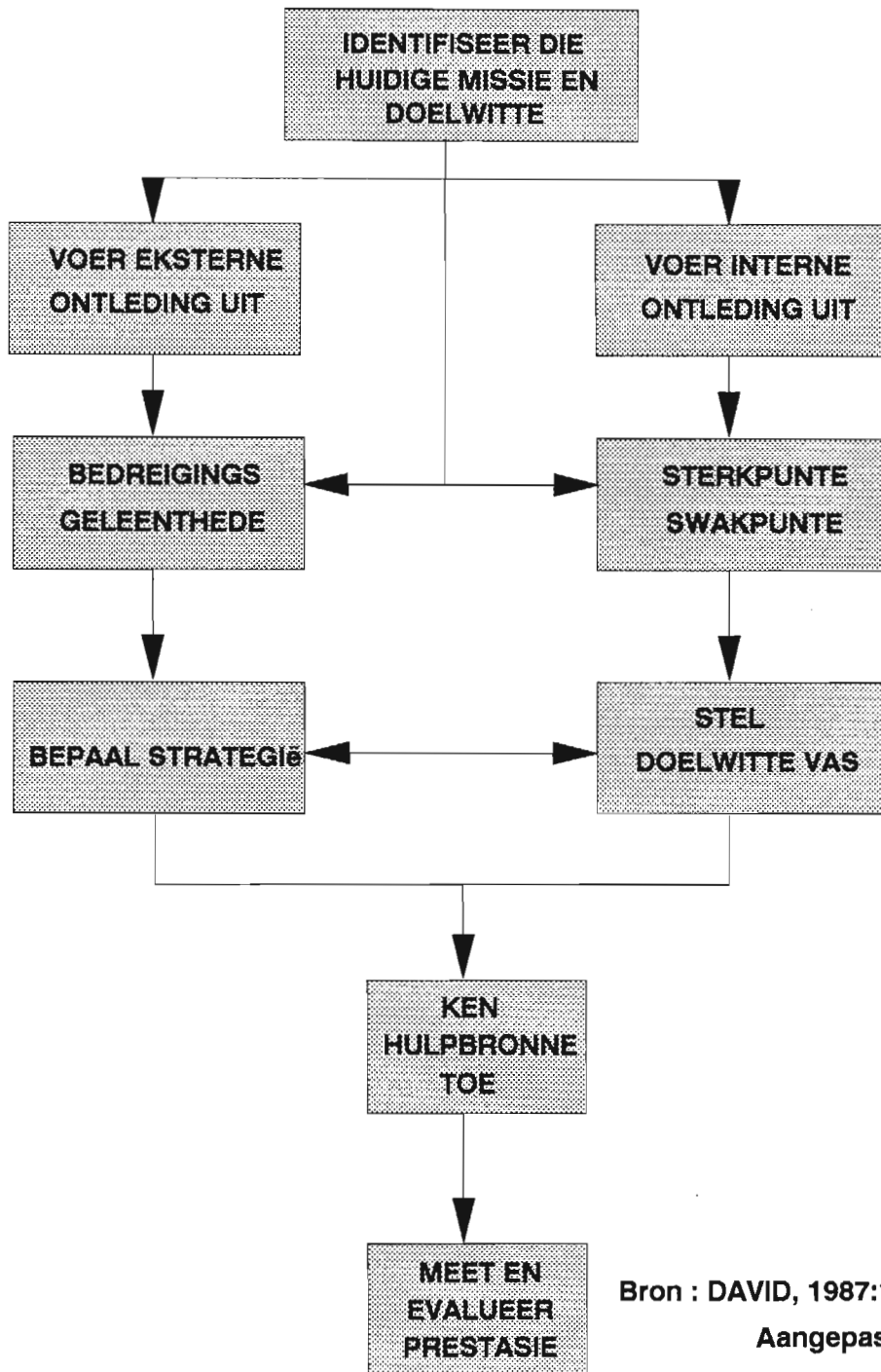
Ongeag van 'n onderneming se milieu, strategiese prioriteite, of enige ander faktore wat sy toekoms beïnvloed, moet sy strategieplan oor minstens die elemente beskik soos wat in Figuur 2.1 getoon word.

Verskeie strategie-beplanningsmodelle is bestudeer en alhoewel die mate van kompleksiteit van die verskillende modelle wesenlik van mekaar verskil, vertoon hulle tog dieselfde basiese komponente.

2.3.1. Die Onderneming se huidige profiel

Skrywers is nie eenstemmig oor waar die proses van strategie beplanning nou eintlik begin nie, maar Carlisle (1976:215) voel baie sterk daaroor dat daar aanvanklik gekyk moet word na die huidige profiel van die onderneming. Hy stel voor dat daar 'n "*situation audit*" uitgevoer word waartydens

Figuur 2.1
STRATEGIESE BEPLANNINGSMODEL



daar onder andere gekyk word na die verwagtinge van die aandeelhouers en die huidige stand van mannekrag en finansiële vermoëns . Du Preez (1989:16) noem hierdie aspek die onderneming se mededingende staat of "*posture*".

Hierdie profiel kontrasteer ook historiese suksesse van die onderneming en die tradisionele waardes van bestuur met die huidige vermoëns van die onderneming in 'n poging om die toekomstige vermoëns te bepaal. Dit is ook van kardinale belang dat ons presies moet weet in watter tipe besigheid die onderneming homself bevind. Robinson (1986:18) sê dat die definisie van wat ons besigheid is, breed genoeg moet wees sodat sekere strategiese opsies nie uitgesluit word nie, maar ook eng genoeg moet wees sodat strategiese fokus verseker kan word.

Daar is minstens agt maniere waarop die vraag "*wat is ons besigheid en wat sal dit in die toekoms wees*" beantwoord kan word:

- in terme van die produkte of dienste wat gelewer word;
- in terme van die hoofbestanddeel in 'n produklyn;
- die tegnologie wat gebruik word om die produk te produseer;
- die groepe kliënte wat bedien word;
- die behoeftes van kliënte wat bevredig word;
- in terme van die spektrum aktiwiteite binne 'n industrie;
- die skepping van 'n gediversifiseerde onderneming wat betrokke is in 'n groep verwante aktiwiteite; of
- in terme van die skepping van 'n multi-industrie portefeulje onverwante ondernemings (Thompson en Strickland 1987:26).

Abell en Hammond (1979:50) het die bogenoemde besigheids-definisies saamgevat in die volgende dimensies naamlik;

- kliëntegroepe of wie se behoeftes word bevredig;
- kliënte behoeftes of wat word bevredig; en
- tegnologieë of hoe word kliënte bevredig.

Die vraag, "*wat is ons besigheid?*", maar ook 'n uitbreiding op hierdie vraag naamlik; "*wat gaan ons besigheid wees?*" moet dus duidelik beantwoord word anders sal die missie van die onderneming nie duidelik gedefinieer kan word nie.

Met die begrip "*onderneming se huidige profiel*" bedoel ons dus kortliks "*waar bevind die onderneming homself tans?*"

2.4. Doelwitte, Missie en Doelstellings

Daar bestaan geen eenstemmigheid in die literatuur oor die betekenis van die terme doelwitte en doelstellings nie. Sommige skrywers gebruik "*doelwitte*" wanneer daar gepraat word van langtermyn beplanning en "*doelstellings*" wanneer daar gepraat word van korttermyn beplanning. Ander skrywers ruil die twee woorde se betekenisse om en ander weer gebruik die woorde as sinonieme vir mekaar. Vir die doeleindes van hierdie studie word "*doelwitte*" gebruik wanneer daar van die korttermyn aspek-, en "*doelstellings*" wanneer daar van die langtermyn aspekte van beplanning gepraat word.

2.4.1. Doelwitte

Nadat die onderneming se besigheid gedefinieer is, is die volgende stap om die onderneming se doelwitte te bepaal. Doelwitte formaliseer wat die onderneming gaan probeer om te bereik. Dit bepaal die mededingende markposisie wat die onderneming graag wil inneem en stel spesifieke teikens wat bestuur oor die korttermyn poog om te behaal.

Oor die algemeen gesien is die belangrikste doelwit van enige onderneming die maksimalisering van aandeelhouers se rykdom (Hill en Jones, 1989:39).

Drucker waarsku egter teen die oor-beklemtoning van die opbrengs op belegging (ROI) oor die korttermyn en stel 'n aantal sekondêre ondernemingsdoelwitte voor wat 'n balans moet handhaaf tussen doelwitte en doelstellings, naamlik:

- markaandeel;
- innovasie;
- produktiwiteit;
- fisiese en finansiële hulpbronne;
- opleiding en prestasie van bestuur;
- prestasie en houding van werknemers; en
- sosiale verantwoordelikheid.

Alhoewel 'n onderneming nie al hierdie sekondêre doelwitte eksplisiet navolg nie, moet hierdie doelwitte bykans almal implisiet nagevolg word in die proses van langtermyn winsgewendheid (Drucker 1954:68).

2.4.2. Missie

Elke onderneming bestaan met 'n doel, - vir 'n sosiale rol of missie, - omdat sy voortbestaan afhanklik is van die maak van wins, of vir die lewering van 'n spesifieke diens in die geval van ondernemings sonder winsbejag. Die sosiale rol of missie van die onderneming is om een of ander produk of diens te verskaf aan klante wat genoeg waarde aan die betrokke produk of diens heg om 'n prys daarvoor te betaal (Sawyer 1990:3).

Missie, of doel is dus die onderneming se bestaansrede en ook die primêre oorweging waarop doelstellings, beleid en strategieë gebasseer word (Higgins en Vincze,1983:8).

Hierdie missiestelling word ook soms die onderneming se belydenis, filosofie, besigheidsbeginsels en korporatiewe oortuigings genoem. Verder omskryf die missie ook die onderneming se besigheidsdomein, gewoonlik in terme van 'n basiese produk of diens wat gelewer word, groep kliënte wat bedien word, markbehoefte, tegnologiese veld of kombinasie van bogenoemde eienskappe (Smith et al,1988:90).

Hax brei verder uit oor die belangrikheid van segmentering in die bepaling van die domein van die besigheid. Volgens hom is segmentering 'n kritiese stap in besigheidsanalise, strategiese posisionering, hulpbrontoedeling en portefeuljebestuur (1990:34).

Volgens Stoner (1982:102) moet die missie die volgende bereik :

- Lei tot eenstemmigheid van doelwitte en doelstellings binne die onderneming;
- as 'n basis dien om die onderneming se hulpbronne te rig;
- 'n standaard stel vir die toedeling van hulpbronne;
- om die gewenste besigheidsklem of klimaat daar te stel.
- as 'n fokuspunt vir die werknemers te dien sodat hulle kan identifiseer met die onderneming se doel en rigting;
- om die omskepping van die onderneming se voornemens na toepaslike doelwitte en doelstellings te fasiliteer; en
- om die omskepping van die onderneming se doelwitte en doelstellings na toepaslike strategieë en ander aktiwiteite te fasiliteer.

Wanner dit voltooi is, moet die effektiewe missiestelling gefokus wees op markte eerder as produkte. Drucker (1961:79)merk dan ook tereg op:

"To satisfy the customer is the mission and purpose of every business. The question "What is our business?" can, therefore, be answered only by looking at the business from the outside, from the point of view of the customer and market."

2.4.3. Doelstellings

Volgens Du Preez (1987:13) kan 'n onderneming se doelstellings verdeel word in mikpunt - en etosdoelstellings.

2.4.3.1. Mikpuntdoelstellings

Mikpuntdoelstellings hou verband met die missie of oorkoepelende doelstellings van die onderneming en weerspieël wat die onderneming glo, bereik kan word. Verder is hierdie mikpuntdoelstellings gewoonlik finansiële van aard, word nie deur korttermynsiklusse beïnvloed nie en word slegs aangepas indien die missie van die onderneming verander.

2.4.3.2. Etosdoelstellings

Etosdoelstellings op hulle beurt het betrekking op die wyse waarmee 'n onderneming met sy omgewing, sy belangegroep en werknemers in wisselwerking tree. Dit bepaal dus hoe 'n onderneming sy sake gaan bedryf en het 'n invloed op alle ander doelstellings van die onderneming.

2.5. Omgewingsanalise

'n Ontleding van die onderneming se omgewing vorm 'n onontbeerlike deel van die strategiese beplanningsproses. Die totale omgewing wat deur die onderneming die hoof gebied moet word, kan in drie vlakke verdeel word naamlik:

- Die makro-omgewing wat 'n invloed op alle ondernemings uitoefen, maar nie noodwendig op dieselfde manier nie;
- Die taakomgewing wat geld vir 'n spesifieke industrie en alle ondernemings binne hierdie industrie beïnvloed; en
- Die interne situasie wat saamgestel word uit faktore binne 'n spesifieke onderneming.

Die makro- en taakomgewings word ook soms saamgevoeg en die eksterne of onbeheerbare omgewing genoem terwyl daar ook na die interne situasie verwys word as die interne of beheerbare omgewing (Smith et al,1988:21).

'n Ander siening word deur Pearce en Robinson (1988:99) gehuldig naamlik dat die eksterne- ook die verwyderde "*remote*" omgewing en die taak- en interne omgewings saam, die operasionele omgewing genoem kan word .

Wanneer die omgewing ontleed word, moet twee belangrike faktore in ag geneem word naamlik:

- Hoe meer kompleks die omgewing, hoe moeiliker word dit om effektiewe besluite te neem; en
- Hoe meer turbulent die omgewing is, hoe vinniger vind veranderings plaas en hoe moeiliker is dit om hulle te voorspel (Du Preez 1982).

2.6. Eksterne omgewingsanalise

2.6.1. Makro-omgewing

'n Ontleding van die makro-omgewing verskaf gedeeltelik die antwoord op die vraag van wat die onderneming in die gesig staar. Alhoewel daar talle makro-omgewing areas bestaan, word daar volstaan met 'n lys van slegs die belangrikste elemente.

2.6.1.1. Ekonomiese faktore

- Stadiim van die ekonomiese siklus.

- Geldvoorraad.
- BNP neigings.
- Inflasiekoers.
- Rentekoerse.
- Monetêre beleid.
- Fiskale beleid.

2.6.1.2. Regering en politiese faktore

- Belastingwetgewing.
- Arbeidswetgewing.
- Staatkundige ontwikkelings.
- Nasionalisasie van ondernemings.

2.6.1.3. Sosiale faktore

- Gelyke geleentheid ondernemings.
- Demografiese faktore.
- Houdings ten opsigte van lewenskwaliteit.
- Loopbaanverwagtings.
- Bevolkingsaanwas.
- Verstedeliking.

2.6.1.4. Omgewingsfaktore

- Besoedeling.
- Energie krisis.
- Vermindering van natuurlike hulpbronne.

2.6.1.5. **Tegnologiese faktore**

- Industrie se besteding aan navorsing en ontwikkeling.
- Patente.
- Robotika.
- Innovasie en oordrag van tegnologie.

2.6.2. **Taakomgewing**

Die industrie waarin 'n onderneming homself bevind en waarin hy moet meeding met ander en sy misie moet aktualiseer word sy taakomgewing genoem. Die begrip "*industrie*" kan omskryf word as 'n groep ondernemings wat goedere en dienste aanbied wat basies dieselfde behoeftes bevredig en dus substitute vir mekaar vorm. Alle deelnemers binne 'n bepaalde industrie is basies in mededinging met mekaar.

Wanneer die taakomgewing ontleed word, moet daar spesifiek gelet word op aspekte wat die langtermyn winspotensiaal van die industrie beïnvloed, sowel as na faktore wat die industrie meer of minder aantreklik maak.

Daar word hoofsaaklik na die volgende aspekte gelet tydens 'n ontleding van die taakomgewing.

2.6.2.1. **Struktuur van die industrie**

Aspekte wat insiggewend is in die vorming van 'n industrie profiel is dinge soos die aantal verkopers en hulle rela-

tiewe groottes, identifisering van die markleiers, distribusiekanale vanaf vervaardiger tot die verbruiker, die mate van vorentoe- of terugwaartse integrasie wat in die industrie plaasgevind het en tot watter mate die industrie gekonsolideerd of gefragmenteerd is.

2.6.2.2. Dryfvere binne die industrie

Behalwe in baie uitsonderlike gevalle, is alle industrieë in 'n konstante proses van verandering. Alhoewel die meeste industrieë identifiseerbare stadia toon van vroeë ontwikkeling, vinnige groei, hewige mededinging en konsolidasie, volwassenheid en afname wat mekaar opvolg, is dit nie altyd die geval nie.

Industrieë verander as gevolg van die invloed van sekere magte wat onder andere die volgende insluit:

- Veranderinge in die langtermyn groeikoers van die industrie;
- veranderinge in die gebruikers van produkte of dienste of gebruike van die produkte of dienste;
- produk-, proses- of bemarkingsinnovasie;
- toetrede of uittrede van groot firmas;
- verspreiding of oordrag van tegnologie;
- veranderinge in koste effektiwiteit; en
- veranderings in regeringsbeleid.

2.6.3. Bepaling van Sleutelsuksesfaktore

Watter eienskappe of ekonomiese faktore het die grootste

invloed op die mededingende vermoë binne die industrie? Wat moet 'n onderneming goed kan doen om suksesvol binne hierdie industrie te kan meeding? Die antwoorde op hierdie vrae is die hoekstene waarop strategie gebou word.

Alhoewel die sleutelsuksesfaktore van industrie tot industrie verskil, sluit dit sulke aspekte soos vestigingsfaktore, prysbeleid en korrekte produkportefeulje in. In industrieë met kapitaalintensiewe produksietegnologieë, is dit belangrik om alle surplus kapasiteit te benut ten einde die koste per eenheid so laag as moontlik te hou terwyl in ander industrieë dit weer belangrik is om hoë volume produksie te handhaaf om sodoende van die leerkurwe effek gebruik te maak.

Aangesien sleutelsuksesfaktore grootliks varieer tussen industrieë en ook oor tyd, is hierdie aspek van die ontleding van die taakomgewing uiters belangrik wanneer 'n onderneming wil bepaal hoe goed sy vernuf en hulpbronne opweeg teenoor die vereistes vir sukses in die industrie.

2.6.3.1. Identifisering van Strategiese Spitsvrae.

Elke industrie het sy eie unieke stel spitsvrae en probleme. Dit het bykans altyd betrekking op die strategie van 'n onderneming as gevolg van die deurlopende pogings om huidige strategie aan te pas by bogenoemde spitsvrae en probleme. Die lys van spitsvrae en probleme word aanvul deur die noukeurige ondersoek van die taakomgewing ("*environmental scanning*") en die soeke na leidrade van fundamentele ver-

andering. Die belangrikste spitsvrae en probleme is gewoonlik funksies van die volgende:

- Faktore wat veroorsaak dat die industrie meer of minder aantreklik word;
- of die industrie op pad is na 'n "*uitsif*" van die swakkere ondernemings en wat sal gebeur na die industrie konsolidasie;
- hoe die vooruitsigte in die industrie gaan verander deur sulke faktore soos die verwagte verandering in kostes, mededingende druk, tegnologie, die toetrede van nuwe ondernemings of die verskuiwing tussen strategiese groepe;
- buitengewone veranderings wat algemene ekonomiese faktore soos inflasie, werkloosheid en rentekoerse kan hê op omstandighede binne die industrie, spesifieke ondernemings, strategiese groepe of die heersende suksesfaktore; en
- veranderings in wetgewing of owerheidsbesteding.

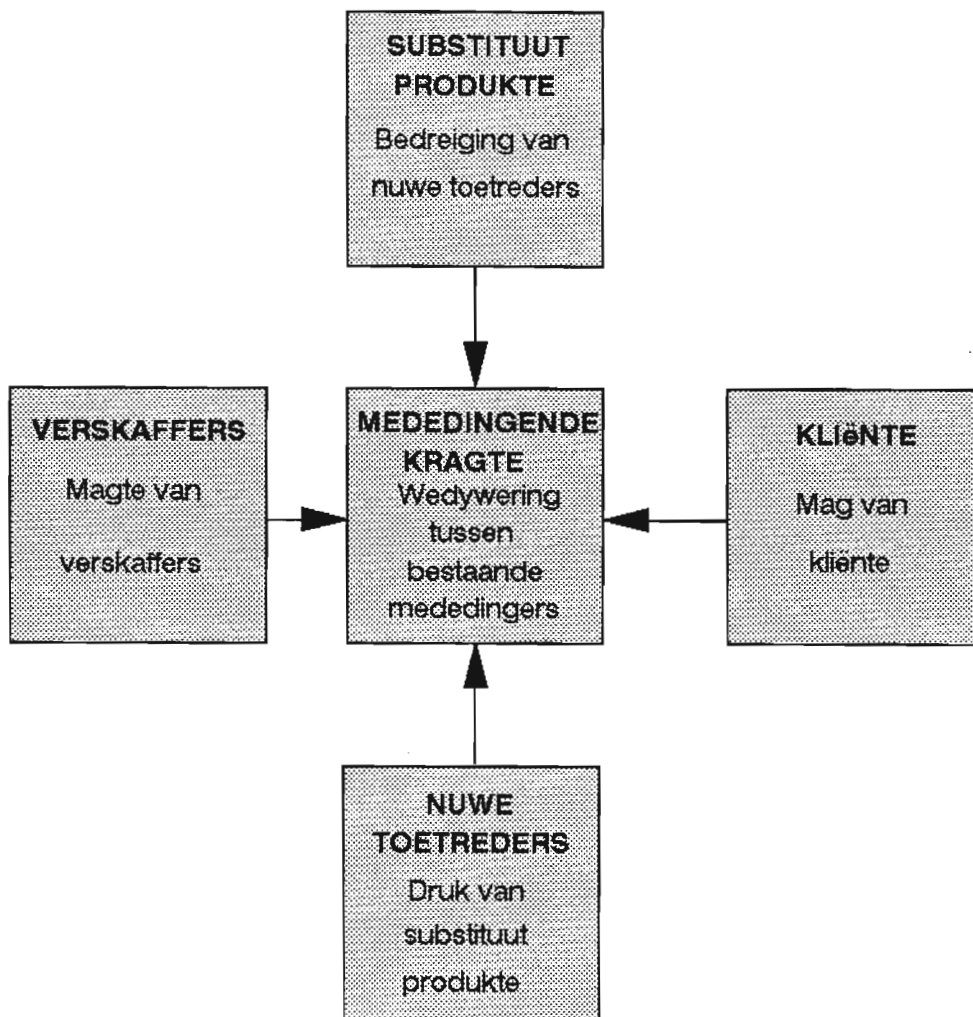
2.6.3.2. Mededingerontleding.

Die basis van strategie is die hantering van mededinging. In die stryd om markaandeel is dit nie korrek om mededinging te sien slegs as die ander "spelers" in die industrie nie. Mededinging is gesetel in die onderliggende ekonomieë en mededingende kragte bestaan selfs buite die normale deelnemers in 'n industrie (Pearce en Robinson, 1988:125).

Porter (1980:7-33) Figuur 2.2, het vyf kragte geïdentifiseer wat die mededinging binne 'n industrie bepaal. Hierdie kragte is die volgende:

Figuur 2.2

**KRAGTE WAT MEDEDINGING
BINNE 'n INDUSTRIE BEPAAL**



Bron : PORTER 1980

Aangepas

2.6.3.2.1. Bedreiging van nuwe toetreders.

Die bedreiging wat nuwe toetreders inhou, is afhanklik van die hindernisse tot toetrede sowel as die reaksie wat van bestaande mededingers verwag kan word.

2.6.3.2.2. Wedywering tussen bestaande mededingers

'n Aantal strukturele faktore wat met mekaar in wisselwerking is, gee aanleiding tot die intensiteit van wedywering naamlik:

- Die mate waartoe die aantal mededingers aangroei en hulle meer gelyk in grootte en vaardigheid raak;
- stadige groei in die vraag na die die produk of diens wat deur die industrie verskaf word;
- gebruik van prysverlagings of ander wapens in 'n poging om verkoopsvolume te stimuleer;
- swak of geen differensiasie tussen produkte of geen of lae omskakelingskoste wat deur verbruikers aangegaan moet word om van een produk na 'n ander oor te slaan;
- indien die koste om uit die industrie te beweeg, groter sal wees as om daarin te bly; en
- hoe meer uiteenlopend en onvoorspelbaar mededingers ten opsigte van hul strategieë en prioriteite is.

2.6.3.2.3. Druk van substituuat produkte

Ondernemers wat hulself in 'n bepaalde industrie bevind, is in direkte of indirekte mededinging met ondernemers in 'n

ander industrie, aangesien hulle produkte substitute vir mekaar mag wees.

2.6.3.2.4. Magte van verskaffers

Die potensiële mag wat 'n verskaffer oor 'n industrie kan uitoefen, is hoofsaaklik 'n funksie van hoe belangrik die insette is wat hy aan die industrie lewer, gemeet aan aspekte soos die verhouding van die verskaffer se produk tot totale koste, belangrikheid vir die industrie se produksieproses, of hoe dit die kwaliteit van die eindproduk kan beïnvloed.

2.6.3.2.5. Mag van kliënte.

Op dieselfde wyse as wat verskaffers 'n invloed kan uitoefen op 'n industrie, kan kliënte ook. 'n Kliënt het groter beïnvloedingmag oor 'n onderneming wanneer:

- 'n Klein aantal kliënte verantwoordelik is vir 'n groot deel van die afset van die onderneming se produkte;
- die industrie bestaan uit 'n groot aantal klein verkopers;
- die produk wat gelewer word tot so 'n mate gestandaardiseer is dat die kliënt sonder enige moeite of koste, van een produk na 'n ander kan oorskakel;
- kliënte 'n bedreiging inhou deurdat hulle moontlik terugwaarts kan integreer na die industrie; en
- dit vir die kliënt moontlik is om die produk van alternatiewe bronne te bekom.

2.6.4. Identifisering van geleenthede en bedreigings

Wanneer die taakomgewing en die magte wat mededinging binne 'n industrie beïnvloed, ontleed is, is die onderneming in 'n posisie om sy geleenthede en bedreigings, relatief tot die industrie te identifiseer. Vanuit 'n strategiese oogpunt gesien, verteenwoordig dié geleenthede en bedreigings die onderneming se mededingende houding ("*posture*") ten opsigte van die onderliggende oorsake van elkeen van die mededingende kragte (Porter,1980:29).

2.7. Interne Omgewingsanalise

Die ondervinding van beide groot en klein ondernemings beklemtoon dat deeglike interne ontleding noodsaaklik is vir die ontwikkeling van suksesvolle strategieë. Strategie moet per slot van sake nie gerig word op alle gunstige geleenthede wat die omgewing bied nie, maar primêr gebaseer word op deeglike ontleding van die sterk- en swakpunte van die onderneming om sodoende, geleenthede optimaal te benut.

2.7.1. Identifisering van strategiese interne faktore

Strategiese interne faktore bestaan uit 'n onderneming se basiese bevoegdhede, beperkings en eienskappe. Pearce en Robinson (1988:207) stel voor dat die prestasie van die onderneming in die verlede ondersoek moet word om te kan bepaal wat die onderneming in die verlede korrek of verkeerd gedoen het. Dieselfde ondersoek kan op die huidige omstan-

dighede toegepas word met spesifieke klem op die veranderinge in die belangrikheid van sleutelsuksesfaktore oor tyd. 'n Analise van die verkoops-, koste-, winsgewendheidstendense volgens produkreeks, distribusiekanale, tipe kliënte, geografiese area en verkoopsmetode is van die allergrootste belang tydens die identifisering van strategiese interne faktore.

Hill en Jones (1989:91) noem hierdie strategiese interne faktore, onderskeidende bevoegdhede. Volgens hulle dui dit op 'n onderneming se sterkpunte wat sy konkurent nie maklik sal kan nadoen nie. Onderskeidende bevoegdhede verteenwoordig die unieke sterkpunte van 'n onderneming en vorm die hoekstene vir die vorming van 'n blywende mededingende voordeel. Verder kan die onderskeidende voordele van 'n onderneming, vir bestuur aandui watter strategieë in die toekoms uitvoerbaar mag wees al dan nie.

2.7.2. Funksionele oudit

Volgens David (1987,148) bestaan daar in elke onderneming 'n komplekse verhouding tussen die funksionele areas van bestuur, bemarking, finansiering, produksie en navorsing en ontwikkeling. 'n Stelsel van interne oudit kan op al die funksionele areas uitgevoer word.

2.7.2.1. Bestuursoudit

Sake soos beplanning, organisering, motivering, personeel-

voorsiening en kontrolering word hier ontleed.

2.7.2.2. Bemarkingsoudit

Hier word die soeklig geplaas op kliëntanalise, aankoopanalise, verkoopsanalise, produk- en diensbeplanning, prysbeplanning, distribusie, marknavorsing en geleentheidsanalise.

2.7.2.3. Finansiële oudit

'n Deeglike ontleding met behulp van verhoudingsgetalle kan lig werp op die vrae wat gestel word rondom investering, finansiering en dividendbeleid.

2.7.2.4. Produksie-oudit

Sake wat hier aandag geniet, is proses, kapasiteit, voorraad, werksmag en kwaliteit van die produk of diens wat vervaardig of gelewer word.

2.7.2.5. Navorsing en ontwikkeling

Die gebruik van interne of eksterne navorsing word by hierdie ondersoek oorweeg.

Vir elkeen van die funksies word 'n vraelys voltooi wat daarop gemik is om die stand van daardie betrokke funksie in die onderneming te toets. Wanneer daar negatiewe indrukke oor 'n sekere funksie verkry word, dui dit op 'n moontlike swak-

punt, terwyl 'n positiewe indruk dui op 'n moontlike sterkpunt.

Alhoewel daar volgens David (1987:150) nie baie metodes is om interne sterk-, en swakpunte in 'n onderneming te evalueer nie, dit nog steeds van die allergrootste belang is om interne faktore op 'n gereelde grondslag te identifiseer en te evalueer om mededingende strategieë te kan formuleer .

2.8. Formulering van Doelstellings

Die voorlaaste stap in die formulering van strategie is die daarstelling van doelstellings. Dit kan gesien word as 'n verklaring van die resultate wat 'n onderneming hoop om binne die volgende vyf jaar te behaal. Sommige van hierdie doelstellings hou verband met eksterne aangeleenthede soos die aantreklikheid van die industrie waarin die onderneming homself bevind, die mededingende posisie in industrie en sy mededingende vermoë in vergelyking met sy konkurent. Ander doelstellings weer hou verband met interne aangeleenthede soos die verlangde prestasie en finansiële resultate van die onderneming.

Doelstellings word benodig op alle terreine wat krities is vir die oorlewing en sukses van die onderneming en op alle vlakke van bestuur, vanaf die korporatiewe- tot op die operasionele vlakke. Verder maak doelstellings bestuur bedag op aksies wat huidiglik verrig moet word, om die verlangde resultate later te bereik. Doelwitte dui die spoed en momentum aan wat bestuur graag wil behou en fokus bestuur op laer

vlakke op die prestasie wat in die nabye toekoms verwag word (Thompson en Strickland,1987:30).

David (1987:197) beklemtoon ook die voordele wat duidelike doelstellings vir die onderneming inhou deurdat dit lei tot sinergie, prioriteite daarstel, onsekerheid verminder, konflik minimaliseer en behulpsaam is met hulpbrontoedeling.

2.9. Bepaling van Strategieë

Die beroemde Amerikaanse veggeneraal, George Patton het gesê dat 'n mens nie beplanning kan doen en dan die omstandighede by hierdie beplanning laat inval nie. Die planne moet by die omstandighede aanpas. 'n Onderneming se mededingende benadering bestaan uit 'n keuse van 'n hele aantal moontlike strategieë om sy doelstellings te bereik.

Pearce en Robinson (1988,248-268) onderskei nie minder as twaalf besigheidstrategieë wat 'n onderneming kan aanwend om sy doelstellings te bereik nie. Hierdie strategieë noem hulle "**grand strategies**" en dui 'n algemeen omvattende benadering aan waarop die belangrikste aksies van die onderneming fokus.

Die belangrikste strategieë is:

- Konsentrasie;
- markontwikkeling;
- produkontwikkeling;
- innovasie;
- horisontale integrasie;

- vertikale integrasie;
- gesamentlike ondernemings;
- konsentriese diversifikasie;
- konglomeraat diversifikasie;
- inkorting of herstelbelied;
- afroomstrategie;
- disinvesteringsbeleid; en
- likwidasie.

Aangesien elke onderneming sy strategie formuleer om aan te pas by sy unieke omstandighede, word hierdie strategieë saamgestel uit komponente van verskeie van die moontlike opsies (Thompson en Strickland, 1987:106), maar Porter (1980:35-39 en 44-46) het bevind dat al die moontlike strategieë wat Pearce en Robinson genoem het in werklikheid gereduseer kan word na slegs drie generiese strategieë, naamlik:

2.9.1. Koste-leierskap

Om 'n omvattende lae koste posisie te bereik, vereis 'n relatief hoë markaandeel of ander voordele soos die gunstige toegang tot ru-materiaal, produkte wat vir maklike produksie ontwerp is en die aanbod van 'n breë produklyn wat kostes effektief kan versprei deur groot volumes daarvan van die hand te sit. Hierdie strategie vereis egter geweldige investering in kapitaalgoedere, 'n agressiewe prysbeleid en aanvanklike verliese soos wat daar om markaandeel meeding word.

2.9.2. Differensiasie

Differensiasie beteken die skepping van 'n produk of diens wat in die industrie as uniek beskou word, as gevolg van benaderings soos ontwerp- of handelsmerkbeeld, tegnologie, kliëntediens of handelaarnetwerk. Hierdie strategie is lewensvatbaar om bo-gemiddelde opbrengste te lewer omdat dit 'n verdedigbare posisie teen die vyf mededingende magte van Porter bied, al sou dit op 'n ander wyse geskied as deur koste-leierskap.

Die voordele wat te behaal is wanneer hierdie strategie gevolg word, is handelsmerklojaliteit, groter winsmarges, hindernisse tot toetrede as gevolg van kliënte lojaliteit en uniekheid, verminderde mag van kopers en beter verskansing teen substitute as jou mededingers. Vereistes om differensiasie te bereik is 'n persepsie van uniekheid en 'n kompromie met die koste posisie wanneer die aktiwiteite wat benodig word om hierdie produkte te vervaardig, baie duur is.

2.9.3. Fokus

Die fokusstrategie is geformuleer rondom die uitmuntende bediening van 'n sekere teikengroep, ongeag van wie dit mag wees. Die implementering van hierdie strategie volg as uitgangspunt dat 'n onderneming 'n klein teikenmark meer effektief kan bedien as sy mededingers wat op 'n breër mark konsentreer. Fokus beteken dat 'n onderneming gerig is op

'n lae koste posisie, 'n hoë mate van differensiasie, of albei. Hierdie strategie laat 'n onderneming toe om teikenmarkte te kies wat nie maklik deur substitute aangeval kan word nie of waar mededinging die swakste is.

Alhoewel dit volgens die strategiebeplanningsmodel lyk asof die keuse van doelstellings en besigheidstrategieë, opeenvolgende gebeure moet wees, sê Pearce en Robinson (1988:270) dat die keuse van strategieë bestaan uit die gelyktydige keuse van doelstellings en strategie. Alhoewel doelstellings benodig word om te verseker dat die onderneming se rigting en vordering nie van toeval afhanklik is nie, is doelstellings slegs waardevol wanneer strategieë geïmplementeer kan word wat die bereiking van hierdie doelstellings werklikheid kan maak. Doelstellings en doelwitte bepaal "**wat**" die bestuur van 'n onderneming wil bereik, maar strategie bepaal "**hoe**" dit bereik gaan word. Dit is noodsaaklik dat die strategie wat die onderneming verkies om te volg, ontwerp moet wees om markgeleenthede te benut en om nadelige omgewingsinvloede te neutraliseer terwyl daar op die interne sterkpunte gekonsentreer word en die relatiewe swakpunte verbeter word.

2.10. Implementering van Strategie

Jaarlikse doelstellings, funksionele strategieë, en spesifieke beleid verskaf belangrike kommunikasie oor wat gedoen moet word om die totale strategie te implementeer. Deur die omskepping van langtermyn oogmerke in korttermyn riglyne vir aksie, word die strategie operasioneel gemaak, maar moet

dit nog deursypel na die dag-tot-dag lewe in die onderneming. Drie elemente verskaf die fundamentele vermoë om die onderneming se strategie te institutionaliseer, naamlik :

- Struktuur.
- Leierskap.
- Kultuur.

Aangesien die implementering van strategie buite die bestek van hierdie studie val, sal volstaan word met hierdie kort bespreking van die onderwerp.

Die strategie wat die onderneming uiteindelik verkies om te volg moet ontwerp wees om:

- markgeleenthede optimaal te benut;
- die negatiewe omgewingsimpak te neutraliseer;
- op die sterkpunte van die onderneming te konsentreer; en
- die swakpunte relatief tot mededingers te verbeter.

Verskeie tegnieke is ontwikkel om ondernemings behulpsaam te wees met strategiese besluitneming wat hul mededingende posisie kan versterk, maar 'n detail bespreking van hierdie metodes val nie binne die bestek van hierdie studie nie.

In die hele proses van strategie evaluasie en -keuse is dit gebiedend noodsaaklik om deurlopende herevaluerings van die toekoms te maak, nuwe kongruensies te vind en om die onderneming se hulpbronne te vermeng tot nuwe balanse om die veranderde omgewing die hoof te bied.

Kwalitatiewe faktore soos bestuur se houding teenoor risiko,

die onderneming se omgewing, organisasie kultuur en magsverhoudings en die invloed van vorige strategieë kom nou ook in werking.

2.11. Voorgestelde strategiese beplanningsmodel

Die werk van Thompson en Strickland (1987:46) vorm die basis van die voorgestelde beplanningsmodel en word bygewerk om voorsiening te maak vir die eiesoortige aard van die risikobestuurdivisie wat ondersoek word. Hierdie model kan as volg grafies voorgestel word: (Sien Figuur 2.3)

- **Identifisering van huidige doelwitte, visie en missie.**
- **Situasie analise.**
- **Eksterne faktore.**

Wat uniek is aan hierdie voorgestelde model en wat dit onderskei van tradisionele strategiese beplanningsmodelle is die afwesigheid van die ontleding van markgeleenthede en industrie aantreklikheid, die totale afwesigheid van mededinger-analise soos deur Porter voorgestel is en die afwesigheid van die direkte invloede van sosiale, politieke, ekonomiese en wetlike omgewings.

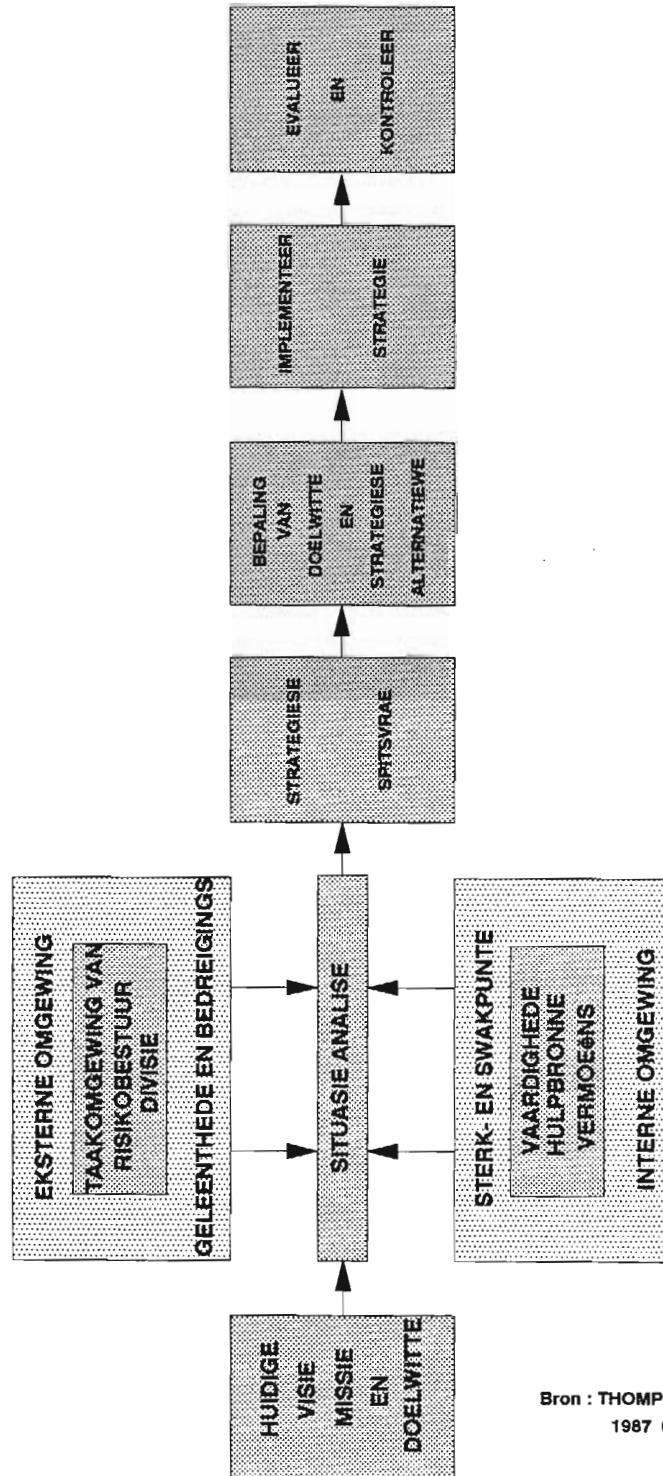
Die eksterne omgewing van Risikobestuur divisie bestaan dus hoofsaaklik uit die taakomgewings van die ander divisies in die Bankorp groep.

- **Geleenthede en bedreigings wat die eksterne omgewing inhou.**
- **Interne faktore.**

Organisasiekultuur en besigheidsfilosofie.

Visie, waardes en aspirasies van topbestuur.

Figuur 2.3
VOORGESTELDE STRATEGIESE
BEPLANNINGSMODEL



Bron : THOMPSON AND STRICKLAND
 1987 (Aangepas)

Die vaardighede, hulpbronne en vermoëns waaruit die sterk- en swakpunte van die divisie voortspruit.

- **Situasie analise.**

Die ontleding van bogenoemde twee punte vorm die huidige situasie analise waaruit die sleutelsuksesfaktore vir die divisie afgelei kan word.

- **Doelwitte, doelstellings en strategieë.**

Bepaling van doelwitte en doelstellings en die keuse van strategiese alternatiewe wat die divisie kan volg.

- **Implementering en evaluering.**

Die laaste twee fasette naamlik implementering- en kontrole en evaluering van strategie val buite die bestek van hierdie studie en sal daarom nie aandag geniet nie.

HOOFSTUK 3

TEORETIESE OORSIG OOR RISIKO, RISIKO-ONTLEDING EN RISIKOBESTUUR

3.1. Inleiding

Risikobestuur is nou geïntegreer met 'n wye reeks aanvaarde bestuursdissiplines en vorm daarom ook deel van huidige bestuurspraktyke. 'n Begrip van hierdie aspek behoort deel te vorm van die opleiding van die moderne bestuurder.

Die rede waarom die belangrikheid van risikobestuur in die laaste tyd so sterk toegeneem het, is gesetel in 'n kombinasie van die huidige tendense van toenemende skaal en die toenemende mate van interafhanklikheid tussen aktiwiteite en stelsels.

Die ekonomieë van toenemende skaal het daartoe gelei dat meer industriële ondernemings hul produksieprosesse in minder, maar groter persele konsentreer. Verdere voorbeelde van toenemende skaal is die super tenkskip, die Jumbo passasieerstraler en ook die hoë kantoorblokke. Die gevolg hiervan is die besparing van arbeidskoste en 'n verbeterde opbrengs op kapitaal, maar die eienaars van hierdie bates raak meer kwesbaar sou 'n ramp hulle tref (Miller 1984,4).

3.2. Definisie van risiko

Volgens Greene (1973:2) is risiko die onsekerheid wat be-

staan dat 'n sekere gebeurtenis sal plaasvind al dan nie. Volgens die meerderheid skrywers wat die onderwerp van risiko aangeroei het, laat Greene egter een belangrike aspek van risiko buite rekening en dit is dat die gebeurtenis waarvoor die onsekerheid bestaan, negatiewe gevolge moet inhou.

Risiko is die kans, waarskynlikheid of moontlikheid van gevaar van skade of verlies. Volgens Charette 1989,ppxx)

"Risk is the potential for realisation of unwanted, negative consequences."

Dennenberg (1974,4) sien risiko as "***uncertainty of loss***". Wanneer hy hier praat van risiko, bedoel hy finansiële risiko of "***uncertainty of financial loss***".

Knight (1921,19) op sy beurt weer definieer risiko as 'n meetbare onsekerheid. Volgens hom is risiko kwantifiseerbaar en die nie-kwantifiseerbare gebeurtenisse is dan die ware onsekerheid.

Risiko het te make met negatiewe, swak of slegte effek of gevolge. Die teenoorgestelde van risiko is nie geleentheid nie. 'n Geleentheid bestaan al is die risiko hoog of laag, met ander woorde, die kans dat die geleentheid winsgewend kan wees, is hoër indien die risiko laag is.

Risiko ontstaan ook nie as gevolg van aktiwiteite wat uitgevoer word nie. Die aktiwiteit as sulks is nie die risiko nie, maar wel die waarskynlikheid dat iets verkeerd kan loop in die uitvoering (of nie uitvoering) van die aktiwiteit en

die gevolglike skade wat gelei kan word.

3.3. Die aard van risiko

Risiko kan spekulatief (dinamies) of staties van aard wees. Spekulatiewe risiko het die potensiaal vir beide wins of verlies. Statiese risiko kan slegs verlies tot gevolg hê (Doherty:1985,3).

Verdere perspektiewe aangaande risiko:

- risiko is gemoeid met toekomstige gebeure;
- risiko behels verandering ,byvoorbeeld verandering van menings, aksies of plekke, ensovoorts; en
- risiko behels ook keuse en al die gepaardgaande onsekerhede (Charette:1989,55).

3.4. Klassifikasie van risiko

Doherty (1985:2) stel die volgende klassifikasie van risiko voor:

- Bemerkingsrisiko vir die onsekerheid wat 'n onderneming loop omdat die vraag na sy produkte onder andere afhang van faktore waarvoor hy geen beheer het nie;
- Finansiële risiko vir die fluktuasies in die kapitaalmark wat die voorsiening van kapitaal aan die onderneming onseker maak;
- Hulpbron risiko vir die verskille in die koste en produktiwiteit van hulpbronne; en

- Omgewingsrisiko vir die insidentele interaksie tussen 'n onderneming en sy omgewing

3.5. Risiko en onsekerheid

Die mate van risiko word verhoog of verlaag deur die graad van onsekerheid wat heers in die afwesigheid van inligting aangaande die verlede, hede en die toekoms met betrekking tot gebeure, waardes of toestande. Onsekerheid bestaan selfs al is alle moontlike gevolge geïdentifiseer; al kan die waarskynlikheid dat 'n gebeurtenis wel sal plaasvind, nie bepaal of gemeet word nie (Knight,1921:21).

Daar is ook grade van onsekerheid wat beteken dat 'n sekere hoeveelheid inligting bekend is, maar nie genoeg is bekend om tot absolute sekerheid te lei nie.

Drie tipes onsekerheid word aangetref.

3.5.1. Beskrywingsonsekerheid

Beskrywingsonsekerheid bestaan wanneer daar 'n gebrek aan inligting aangaande die die identiteit van veranderlikes in die eksplisiete omskrywing van die onderwerp of omgewing is wat ondersoek word. Dit is waarna in Hoofstuk 1 verwys is as die faktore wat die onderneming se aktiwiteite of omgewing kan beïnvloed.

3.5.2. Metingsonsekerheid

Metingsonsekerheid bestaan wanneer daar 'n gebrek aan inlig-

ting bestaan aangaande die toekenning van 'n waarde aan die veranderlikes wat die onderwerp of omgewing beskryf. Hierdie onsekerheid spruit voort uit die feit dat daar limiete bestaan tot waarneming, data wat beskikbaar is, of vir die kalibrasie of bevestiging daarvan.

3.5.3. Resultaatonsekerheid

Resultaatonsekerheid bestaan wanneer die moontlike gevolge en dus ook die waarskynlikheid, nie geïdentifiseer of gekwantifiseer kan word nie. Alle moontlike gevolge wat mag ontstaan wanneer 'n bepaalde koers ingeslaan word is dus nie bekend nie. Resultaatonsekerheid is baie belangrik in risiko-ontleding waar daar nie vorige inligting beskikbaar is om jou voorspellings op te baseer nie (Rowe,1988:65).

3.6. Risiko en keuse

Keuse speel ook 'n belangrike rol by risiko aangesien die uitoefening van 'n keuse beteken dat stappe geneem kan word om die waarskynlikheid of die omvang van verlies te verhoog of te verlaag.

Om risiko's in 'n bepaalde omgewing te kan bestuur, moet daar bepaal word wat dit is wat aanleiding kan gee tot skade of verlies en om indien moontlik, te probeer om die waarskynlikheid dat dit sal plaasvind, te verlaag, of die impak daarvan te versag.

Om dit meer kwantifiseerbaar te maak, kan gebruik gemaak word van die volgende formule om die risikovlak te bepaal:

$$Rv = P \times M$$

waar $Rv = \text{Risikovlak}$

$P = \text{Waarskynlikheid (Probability)}$

$M = \text{Omvang (Magnitude)}$

Uit bostaande formule blyk dit dat daar twee elemente is wat risikovlak beïnvloed naamlik waarskynlikheid en omvang (Crockford,1980:38).

3.7. Waarskynlikheid

Waarskynlikheid van risiko is 'n syfer wat 'n waarde van tussen 0 en 1 kan aanneem. Die syfer 0 beteken dat 'n verlies of skade glad nie 'n kans staan om te realiseer nie en die syfer 1 beteken dat daar geen twyfel bestaan dat iets sekerlik gaan gebeur nie.

Waarskynlikheid word deur 'n enkele faktor, kombinasie van faktore of opeenvolgende sameloop daarvan verhoog of verlaag. Faktore dra ook nie almal dieselfde gewig, of het ook nie dieselfde graad van belangrikheid, by die beïnvloeding van waarskynlikheid nie.

3.8. Definisie van risikobestuur

Volgens Greene (1973,73) is daar drie beskouings oor risikobestuur:

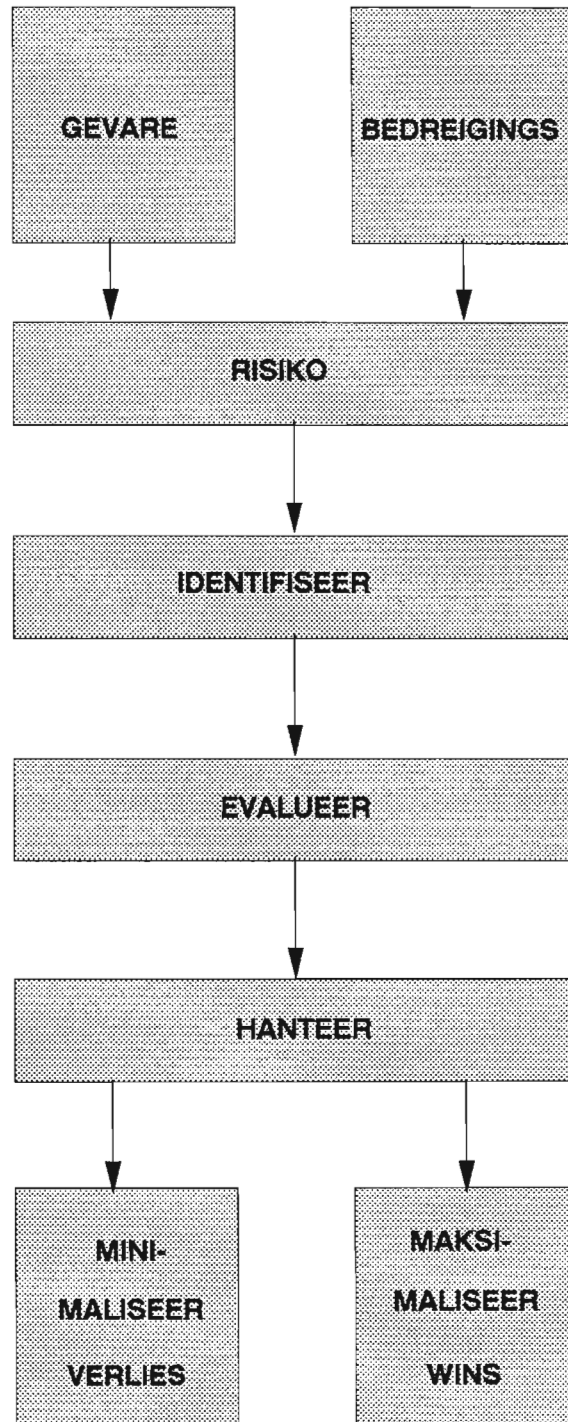
- 'n Breë siening wat lui dat die risikobestuurder 'n entrepreneur en eienaar is wat die onderneming beheer en winste of verliese aanvaar wat voortspruit uit besigheidsrisiko's;
- 'n Eng siening wat lui dat die risikobestuurder se funksies beperk is tot die hantering van versekerbare risiko's; en
- 'n Siëning tussenin wat die taak van die risikobestuurder wyer sien as slegs die hantering van versekering, maar nie so wyd as in die eerste siening waar hy noodwendig die eienaar van die risiko is nie .

Vir die doeleindes van hierdie studie word die intermediêre siening verder gevolg.

Besigheidsrisiko behels die mikro-ekonomiese gevare wat gepaardgaan met produksie en bemarking in die breedste sin van die woord en hou die moontlikheid van wins sowel as verlies in. Suiwer risiko daarenteen teendeel hou slegs die moontlikheid van verlies in. Dit is die funksie van risikobestuur om hierdie risiko's te identifiseer, te evalueer en om metodes daar te stel om hierdie risiko's te hanteer tot die optimale finansiële voordeel van die onderneming. (Sien Figuur 3.1.) (Van Rensburg,1980:2)

Die meeste skrywers bring risiko in verband met die moontlike verlies van, of skade aan, die bates van die onderneming wat tot 'n meetbare finansiële verlies aanleiding kan

Figuur 3.1
FUNKSIES VAN RISIKOBESTUUR



Bron : VAN RENSBURG
1980 (Aangepas)

gee. Een oplossing is om hierdie risiko te verseker, maar risikobestuur moet ook gesien word as proses van beplanning, organisasie, motivering, koördinerings en beheer, terwyl versekering slegs een van die belangrikste metodes is om die risiko te hanteer. (Van Rensburg, 1980:3). Robert N Charette bied 'n meer sinvolle analise van die onderwerp van risikobestuur aan en daar sal in die res van die hoofstuk volstaan word met 'n bespreking volgens sy siening (1989:87-277).

Voordat daar oorgegaan kan word na die onderwerp van risikobestuur is dit nodig dat eers stilgestaan moet word by risiko-ontleding.

3.9. Risiko-ontleding

Risiko-ontleding behels die volgende prosesse;

- identifisering van potensiële probleme of faktore wat aanleiding kan gee tot negatiewe gevolge in die bedryf van 'n omgewing of die uitvoering van 'n aktiwiteit;
- kwantifisering van die risiko verbonde aan die faktore wat die omgewing of aktiwiteit kan beïnvloed; en
- ontwikkeling of definiëring van alternatiewe keuses vir aksie wat geneem kan word om die risiko te verlaag.

3.9.1. Risiko-identifisering

Eerstens word 'n oorhoofse waardering gemaak van die omstandighede in die omgewing wat 'n invloed op die risiko mag hê. Die doel hiermee is om inligting aangaande vier basiese elemente in te samel, naamlik:

- doelwitte;
- strategieë;
- taktieke; en
- hulpbronne vir die gebruik om doelwitte te behaal.

Daar moet verseker word dat alle doelwitte meetbaar is en presies wat hulle sukseskriteria behels. Verder moet daar bepaal word welke alternatiewe strategieë of taktieke gedefinieër is om doelwitte te behaal, asook watter beperkings bestaan as gevolg van hulpbronne wat doelwitbereiking kan beïnvloed.

Vervolgens word inligting ingesamel om relevante faktore te identifiseer wat die omgewing of aktiwiteit kan beïnvloed.

Laastens moet hierdie faktore in sinvolle groeperings gekategoriseer word waarvan die volgende as 'n voorbeeld kan dien:

- bekende-;
- voorspelbare-;
- onvoorspelbare faktore,

of:

- direkte- of operasionele faktore;
- indirekte- of strategiese faktore,

of:

- tegniese-;
- koste-;
- instandhoudings-;
- ondersteunings-; of
- operasionele faktore.

Vervolgens word die redes waarom die faktore 'n invloed het, gekategoriseer:

- as gevolg van 'n gebrek aan inligting;
- as gevolg van 'n gebrek aan beheer; of
- as gevolg van 'n gebrek aan tyd.

3.9.2. Risiko kwantifisering

Die waardes van die veranderlikes wat die omgewing of aktiwiteit beïnvloed, word bepaal. Dit vereis dus die keuse van 'n metingskaal waarteen die veranderlikes gemeet of gekwantifiseer kan word. Kies 'n metingskaal wat 'n weerspieëling sal wees van die akkuraatheid en juistheid wat benodig word vir kwantifisering en latere evaluering. Die tipes skale waaruit 'n keuse gemaak kan word is:

- nominaalskaal (identiteitstaksonomie);
- ordinaalskaal (ranggetaltoekenning);
- kardinaalskaal (interval); en
- verhoudingskaal (nulverwysing).

Die oorsprong van die kwantifiseringsinligting moet vervolgens aan 'n toepaslike skaal gekoppel word. Die inligting is gewoonlik verhalend, kwalitatief of kwantitatief van aard:

- verhalende inligting vereis 'n nominaal- of ordinaalskaal;
- kwalitatiewe inligting vereis 'n ordinaalskaal; en
- kwantitatiewe inligting vereis 'n kardinaal- of verhoudingskaal.

Die vooroordele of partydighede van die persone of tegnieke wat betrokke is by die kwantifisering moet nou geëvalueer word. Die gebrek aan beskikbare inligting vir die vorming van 'n oordeel werk beperkend in op die kwantifisering van 'n risiko.

By die ontleding van inligting word die betekenis daarvan dikwels nie reg verstaan of geïnterpreteer nie as gevolg van een van die volgende moontlikhede:

- selektiewe waarneming;
- die basis van beoordeling;
- spesialis vooroordeel;
- onsensitiwiteit ten opsigte van steekproefgrootte;
- steekproefvergelyking; of
- hersieningsvooroordeel.

Daar moet veral gewaak word teen vooroordele en die impak daarvan op faktore wat wel met mekaar verband hou (konjunktief), of glad nie verband hou nie (disjunktief).

Vervolgens moet die onsekerheid wat betrokke is by die proses van kwantifisering uit die weg geruim word deur gebruik te maak van een van die volgende tegnieke:

- Delphi tegniek;
- waarskynlikheidsenkodering; of
- verhandelings- of besigheidsinligting vir gebruik in prototipes, simulاسies, stratifikاسies, ensovoorts.

Die waarde wat verkry is nadat die onsekerheid verminder is moet nou bepaal word. Afhangend van die aard, toepassing en

waarde van die inligting kan 'n risiko heel aanvaarbaar wees sonder om onnodig tyd of geld te spandeer om verdere inligting te bekom.

3.9.3. Risiko-evaluering

Risiko-evaluering behels aanvanklik die bepaling van kriteria waarteen 'n faktor se gevolge of invloed beoordeel moet word vir die aktiwiteit of omgewing wat ondersoek word.

Die vlak van die risiko word bepaal deur die stel van basiswaardes waarteen faktore geëvalueer kan word. Hierdie basiswaardes word vir alle faktore gestel as 'n waarskynlikheid van faling of dat iets sal gebeur of ontstaan. Daar moet op waardes ooreengekom word wat sal aandui dat 'n omgewing se risikovlak kritiek is. Die aanduider vir 'n omgewing (hierna genoem omgewings- of aktiwiteitsaanduider) kan die som wees van die individuele faktore, of mag een of meer van die faktore wees wat uit prioritisering blyk dat dit die meeste skade kan berokken.

Evalueringstegnieke wat toegepas word om die vlak van risiko te bepaal, kan gegroepeer word in "**harde**" en "**sagte**" benaderings.

"**Sagte**" benaderings behels tegnieke soos:

- "**Down-side**"-ontleding;
- Prioritisering ("**Gut feel**");
- Top tien evaluering; of
- Tabelgedrewe evaluering.

"**Harde**" benadering behels tegnieke soos:

- Verwagte verlieswaarde berekenings;
- Beslissingsbome ("**Decision trees**");
- PERT-evaluasie;
- Kwalitatiewe evaluasie ("**Fuzzie metrics**"); of
- Werksafbreek evaluasie.

Die waardes wat sopas verkry is, word nou vergelyk met die metingskale soos vooraf bespreek tydens risiko kwantifisering. Daar is drie moontlike resultate wat verkry kan word:

- Aanvaarbaar. Die waarde is minder as die aanduider;
- Onaanvaarbaar of krities. Die waarde is baie groter as die aanduider; of
- Gemiddeld. Die waarde is net groter of kleiner as die aanduider.

Indien die omgewingsaanduider as krities geëvalueer word, moet bepaal word of die omgewing of aktiwiteit deurgegee moet word vir verdere risikobestuur aandag. Indien die aanduider as gemiddeld gemeet word, kan verdere evaluasie van spesifieke faktore van waarde wees. In sommige gevalle mag spesifieke risikovermydingstrategieë of taktieke aanbeveel word en in ander gevalle weer herbeplanning.

Nadat 'n risiko ontleed en evalueer is, kan daar besluit word hoe die risiko bestuur moet word.

3.10. Risikobestuur

Risikobestuur is die beplande beheer van risiko's en die monitor van die graad van sukses wat bereik word met die beheermeganismes wat ingestel is. Risikobestuur behels ook die neem van besluite aangaande risiko nadat risiko-ontleding gedoen is. Dit is slegs 'n ander perspektief tot die normale bestuursmodelle vir 'n omgewing of aktiwiteit. (Sien Figuur 3.2.)

Ses elemente moet aanwesig wees vir die effektiewe toepassing van risikobestuur:

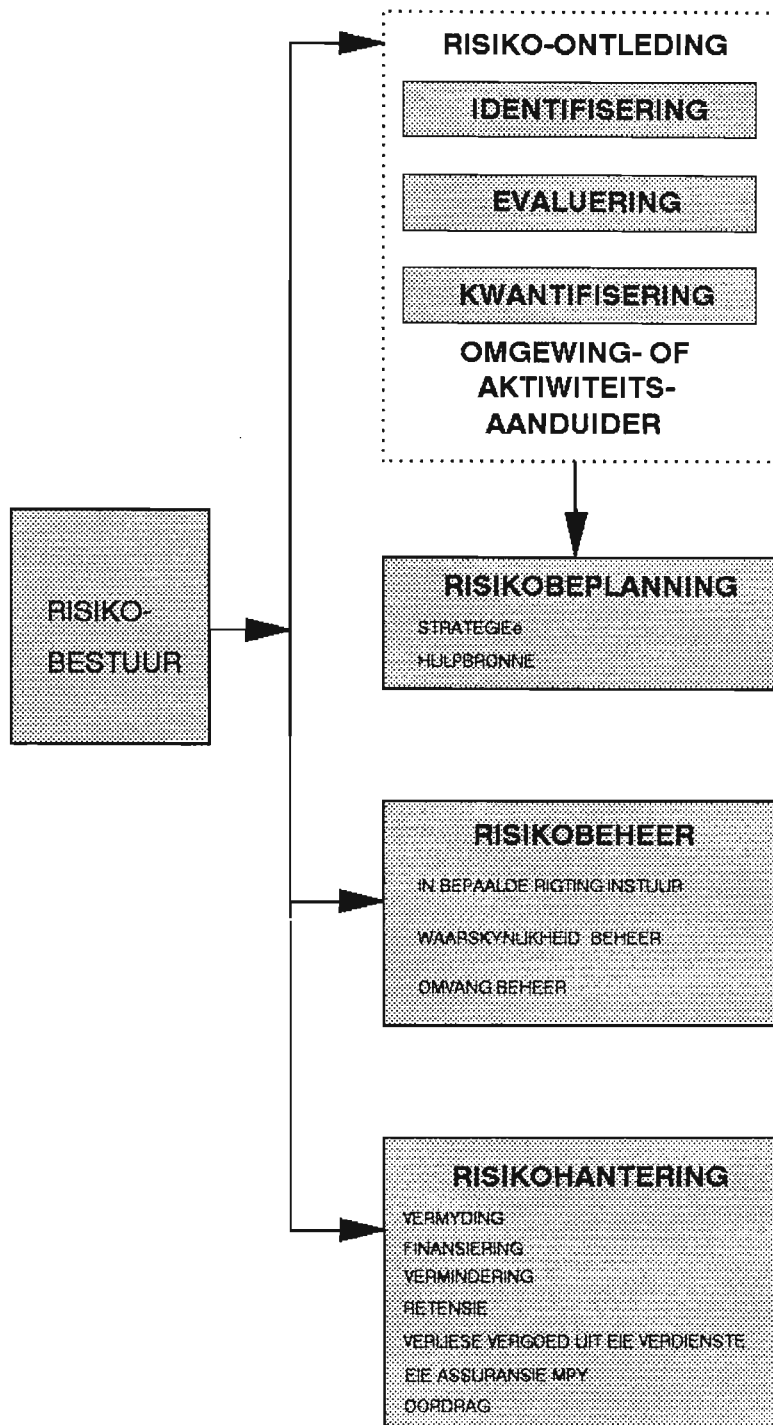
- Beleid om denke en aksies vir besluitneming te rig;
- Prosedures vir die implementering en bedryf;
- Standaard waarteen werkverrigting gemeet kan word;
- Inligting (data) om die werklike werkverrigting te kan monitor;
- Magtiging (outoriteit), verantwoordelikheid en aanspreeklikheid om aanpassings of regstellings te maak soos en wanneer benodig; en
- Bekwaamheid om die beste oplossing vanuit die gestelde alternatiewe te kan implementeer.

Risikobestuur kan verder onderverdeel word in die volgende prosesse:

- Risikobepanning;
- Risikobehoor (wat ook organisering behels); en
- Risikomonitor.

Figuur 3.2

RISIKOBESTUUR



3.10.1. Risikobepanning

Risikobepanning is gemoeid met die volgende vraagstukke:

- Is die strategie wat gevolg gaan word ten opsigte van die toepassing van risikobestuur uitvoerbaar en die korrekte keuse?; en
- Is die hulpbronne beskikbaar om die strategie tot uitvoer te bring in ooreenstemming met die doelstellings van die omgewing of aktiwiteit?

Eerstens moet bepaal word wat die behoefte na risikobeheer is. Indien die omgewings- of aktiwiteits-aanduider nie oorskry word tydens evaluering nie, mag die toepassing van risikobeheer op daardie tydstip nie nodig wees nie.

Die aanvaarbare vlak van risiko kan oor tyd of na gelang van omstandighede verander. Die individueel aanvaarbare vlakke vir aanduiders moet gewysig word soos meer metings gedoen word en aanvaarbare vlakke meer sekuur bepaal word.

Oor die aanvaarbare vlak van risiko en die kostes wat aangegaan moet word om dit te bereik, moet deeglik besin word.

3.10.2. Risikobeheer

Risikobeheer behels basies drie strategië vir die bestuur van riskante faktore:

- Die gevolge kan in 'n gekose rigting in bestuur word;

- Die waarskynlikheid dat iets sal realiseer kan verlaag word; en
- Die omvang of blootstelling kan verlaag word.

Vir enige van die bogenoemde of almal, is daar 'n paar spesifieke strategieë wat gevolg kan word:

3.10.3. Die hantering van risiko

Miller (1984,19) noem 'n aantal metodes vir die hantering van risiko's.

3.10.3.1. Risikovermyding

Risikovermyding kan die volgende vorms aanneem :

- die verandering van planne in die ontwerpstadium as gevolg van die herkenning van hoë risiko-potensiaal;
- 'n gevaarlike proses kan gestaak word of aan 'n ander onderneming uitgekonnekteer word wat beter vir die taak toegerus is;
- 'n produk van die mark onttrek; of
- die vermyding van besigheidstransaksies wat belasting-risiko's tot gevolg mag hê.
- Wat in gedagte gehou moet word by risikovermyding is dat 'n sekere aktiwiteit wat voordele inhou, opgegee word en dat dit wat in sy plek geplaas word, ander risiko's mag inhou.
- *"There is a way - but it is not much funYou can*

avoid the risk of your house burning by selling the house or, for that matter, by setting fire to it immediately....."

"Truly it is not much fun". - Mehr en Cammack
(1972:25)

Risikovermyding is nie altyd 'n praktiese metode om risiko te hanteer nie.

3.10.3.2. Risikovermindering

'n Tweede moontlike strategie vir die hantering van risiko is risikovermindering. 'n Omvattende risikobestuursprogram plaas baie klem op hierdie funksie. Die doel van risikovermindering is om die kans dat 'n sekere ongelukkige gebeurtenis voorkom, te minimaliseer en dan, indien die gebeurtenis voorkom, die skade wat verrig word, tot 'n minimum te beperk. Verder vereis dit ook 'n gebeurlikheidsplan om die nadelige effek van die gebeurtenis te versag en 'n periodieke oudit om te verseker dat die risikoverminderingsplan effektief werk. Dit is belangrik om daarop te let dat alhoewel die voorkoming en minimalisering van alle verliese die doelwit is, die bereiking van so 'n doelwit nie altyd ekonomies regverdigbaar is nie. Daar moet 'n vergelyking getref word tussen die voordeel van verliesvoorkoming en verliesvermindering en die kostes daaraan verbonde.

3.10.3.3. Risikofinansiering

Nadat risikovermyding en -vermindering oorweeg is, moet daar

besluit word hoe om die oorblywende risiko's te hanteer. Dit kom in werklikheid neer op hoe om hierdie risiko's te finansier. Risikofinansiering beteken dus om vir verliese te betaal, direk uit die onderneming se eie fondse of indirek uit versekeringspolisse.

Uit die oogpunt van omsigtigheid is dit verkieslik om vooruit te beplan vir die voorsiening van finansiering vir ingeval 'n risiko wat redelikerwys voorsien kan word, materialiseer.

3.10.3.4. Risikoretensie

'n Onderneming mag besluit om die geheel of slegs 'n gedeelte van die risiko vir homself te behou. Risikoretensie kan volledig of gedeeltelik wees, maar daar moet altyd 'n sekere doel voor oë wees. Volle retensie word aanbeveel waar daar 'n hoë voorkoms van verlies, maar met 'n lae omvang voorkom.

Onbewustelike risikoretensie kan voorkom wanneer 'n onderneming versuim om die versekerde bedrae van sy bates te vergelyk met hulle vervangingswaardes, veral in tye van inflasie.

3.10.3.5. Vergoeding van verliese uit eie verdienste

Die voordeel wat hierdie metode inhou, - om slegs die roetine en algemeen voorspelbare verliese wat 'n hoë frekwensie, maar lae impak het te finansier -, is die voordeel van minder administrasie en ook kostebesparings, aangesien slegs

die ware kostes van verliese geabsorbeer word en die versekeraar se uitgawes en winste uitgesluit word.

3.10.3.6. Die stig van 'n eie assuransiemaatskappy

'n Eie assuransiemaatskappy is 'n volfiliaal wat gestig is met uitsluitlike doel van deelname in die versekeringsprogram van die houermaatskappy. Dit mag deel van, of al die risiko's wat andersins op die normale manier verseker sou word, verseker, behalwe vir daardie risiko's wat weens wetgewing in die konvensionele mark verseker moet word.

3.10.3.7. Risiko oordrag

Nadat die faktore soos risikovermyding, -vermindering en -retensie gevestig is, is die finale strategie om die oordrag van finansiële risiko's te oorweeg. In die meeste gevalle is die instansie waarheen die risiko oorgedra word 'n versekeringsmaatskappy, maar dit is volgens gesonde risikobestuurspraktyk die laaste uitweg en dit lei daartoe dat versekering op 'n koste-effektiewe basis aangekoop word en dat dit presies by die behoeftes van die onderneming inpas.

Spesifieke taktieke vir die bestuur van riskante faktore wat gegrond is op die prosesse wat plaasvind in 'n omgewing word bepaal. Hierdie taktieke kan een van die volgende wees:

- bedryfsmodelle;
- prosedures;
- metodieke;

- standarde; of
- outomatisasie.

Die regte taktiek is afhanklik van die strategie wat gevolg gaan word.

3.10.4. Risikobestuursplan

'n Risikobestuursplan vir 'n omgewing of aktiwiteit word as volg ontwikkel:

- Bepaal die faktore wat bestuur moet word. Hierdie insette word verkry vanaf die risiko-ontleding wat gedoen is;
- Bepaal die strategie wat gevolg gaan word;
- Bepaal die spesifieke en mees toepaslike taktiek wat toegepas gaan word; en
- Bepaal die spesifieke hulpbronne wat benodig gaan word.

Hierdie planne vorm die basis vir besluitneming in risikobestuur.

3.10.5. Risikomonitering

Die mees aanvaarbare moniteringstegniek word gekies uit twee beskikbare tegnieke wat ter sprake is by risikomonitering:

- Waar die prosesse in die omgewing of aktiwiteite gemonitor word: of
- Waar die produkte of resultate van die omgewing of aktiwiteite gemonitor word.

Tydens die beplanning van monitering moet aandag geskenk word aan die bepaling van die inligting wat benodig word om

die implementering en resultate te kan meet en monitor en die wyses waarop hierdie inligting koste-effektief, tydig, akkuraat en korrek ingewin kan word.

'n Paar tegnieke waarvan gebruik gemaak kan word, is as volg:

- Betroubaarheidsmeting;
- Kwaliteitsaanwysers;
- Bestuursaanwysers;
- Hersienings;
- "Walkthroughs";
- Inspeksies; of
- Kartering en bywerk van profiele.

Nadat die toepaslike monitortegniek geselekteer en toegepas is, word bepaal wat die vordering met die bestuur van riskante faktore is. Dit geld ook om die faktore wat nie gemonitor word nie en waar die vlak van risiko verhoog het en nou 'n impak mag hê, aan die lig te bring. Die resultate van die monitorpoging behoort gebruik te word om die effektiwiteit van die strategieë en taktieke wat gevolg word, asook die akkuraatheid en effektiwiteit van die risiko-ontledingsproses te bepaal. Indien die akkuraatheid of effektiwiteit verdag voorkom, moet dit oorweeg word om 'n nuwe risiko-ontleding uit te voer.

3.10.6. Opsomming

Risiko-ontleding en -bestuur is slegs addisionele "**gereedskap**" wat in die bestuur van die omgewing of aktiwiteite gebruik kan word in die normale bedryf van besigheid. Die

waarde daarvan lê nie in die syfers wat aangehaal kan word nie, maar eerder in die proses wat uitwys wat verkeerd kan gaan en hoe om dit te verhoed of te beheer. Dinge kan nog steeds verkeerd loop, maar dit is beter om vooraf te weet wat moontlik verkeerd kan gaan as om daardeur oorval te word.

Die tipiese bestuursbenadering is suksesgeoriënteerd (wat opsigself nie verkeerd is nie), maar dit laat meestal nie toe dat probleme die bereiking van sukses beïnvloed nie. Wanneer dit wel realiseer, is die hantering van hierdie probleme reaktief.

HOOFSTUK 4

OMGEWINGSANALISE

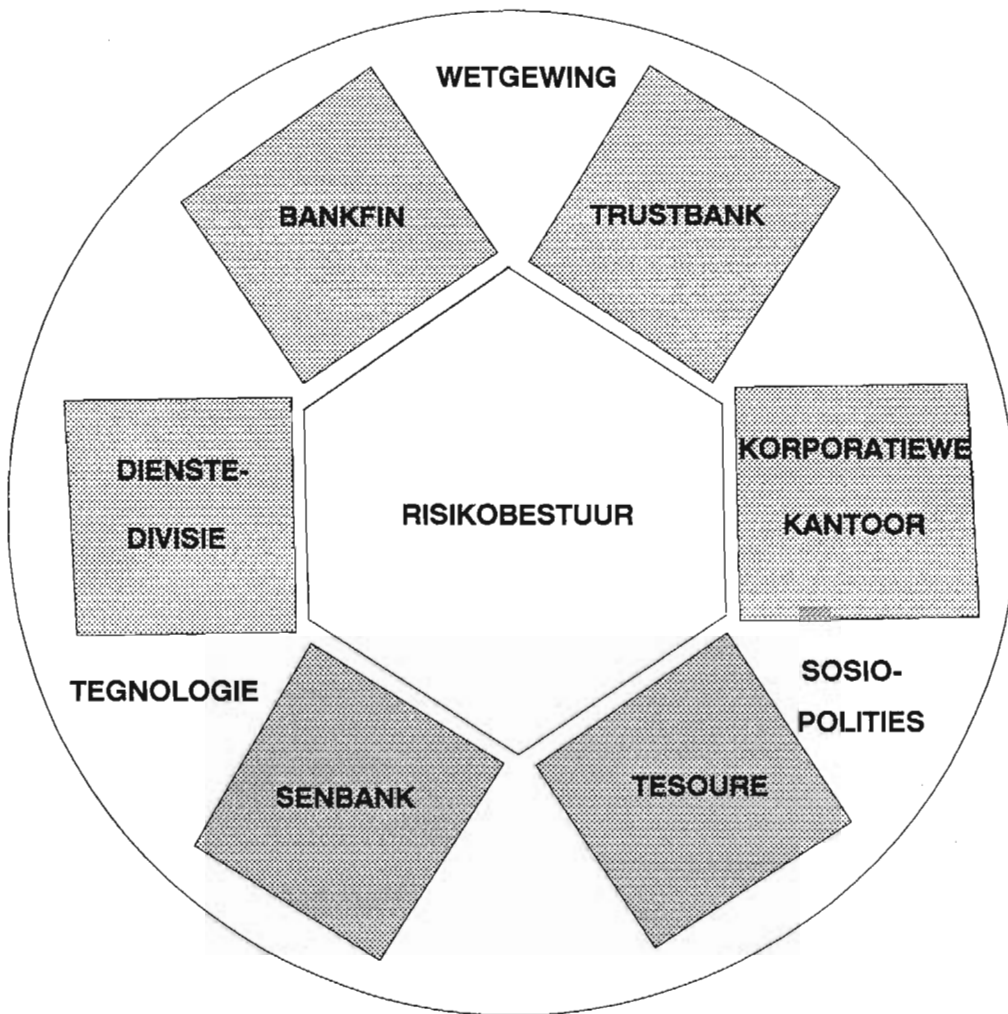
4.1. Inleiding.

Soos in Hoofstuk 2 genoem, bestaan die taakomgewing van 'n onderneming uit die industrie waarin 'n onderneming homself bevind en waarin dit moet meeding met ander deelnemers wat basies 'n soortgelyke produk of diens lewer. Hierdie ander deelnemers of mededingers tesame met die verwyderde eksterne omgewing bepaal dus tot 'n groot mate die mededingende staat (posture) en die strategieë wat 'n onderneming gaan volg.

In die geval van Risikobestuurdivisie van Bankorp word die eksterne- en taakomgewing op 'n ander wyse as die normale saamgestel. Daar is in hierdie eksterne omgewing nie sprake van mededingers wat die fasiliterings- of ondersteuningsrol van Risikobestuurdivisie kan oorneem of vervul nie.

Die normale geleenthede en bedreigings wat deur die ekonomiese-, politiese-, etiese- en wetgewende faktore veroorsaak word en verder gekompliseer word deur die optrede en strategieë van mededingers binne dieselfde industrie, het ook nie direkte invloed op isikobestuur divisie nie. Bogenoemde faktore het wel 'n direkte invloed op die ander bedryfsdivisies in die Groep. Skematies word die eksterne- en taakomgewing van Risikobestuurdivisie voorgestel in Figuur 4.1.

Figuur 4.1
EKSTERNE OMGEWING VAN RISIKOBESTUUR



4.2. Samestelling van die eksterne omgewing.

Van die sewe divisies waaruit die Groep bestaan, is daar slegs drie bedryfsdivisies, terwyl die res van die divisies 'n ondersteuningsrol vervul. Die divisies se funksies is kortliks soos volg:

- **TrustBank**

TrustBank lewer handels- en persoonlike bankdienste soos tjek- en spaarrekeninge, verbandlenings, persoonlike lenings en kredietkaarte.

- **Senbank**

Senbank word verdeel in vier funksionele departemente naamlik aksep-, korporatiewe- en internasionale bankdienste sowel as sentrale ondersteuningsdienste.

- **Bankfin**

Bankfin spesialiseer in bategebaseerde paaientfinansiering.

- **Sentrale Tesourie**

Die handel in buitelandse valuta, befondsing van die Groep teen die mees effektiewe koste van geld-, bate- en lastebestuur en handel in finansiële en afgeleide instrumente in die geld- en kapitaalmark vorm hierdie divisie se hoof-funksies.

- **Dienstedivisie**

Inligtingstegnologiebestuur en ander ondersteuningsdienste.

- Risikobestuurdivisie

Risikobestuur monitor die vlak van risiko's en verskaf interne ouditdienste aan die res van die Groep.

Met die analise van die eksterne omgewing van Risikobestuurdivisie moet daar dus bepaal word in watter aktiwiteite die ander divisies hulself bevind en watter bedreigings of risiko's en geleenthede daar in die ander divisies bestaan.

4.3. Gemeenskaplikhede van die Bedryfsdivisies

Aangesien die drie bedryfsdivisies basies dieselfde aktiwiteite verrig, maar slegs in ander marksegmente en die omvang daarvan verskil, in terme van die grootte van die bedrae daaraan verbonde, word die gemeenskaplike aktiwiteite saam bespreek terwyl die unieke aktiwiteite afsonderlik aandag sal geniet.

4.3.1. Kredietverlening en voorskotte

Wanneer daar na die Groep se jongste syfers gekyk word, is dit duidelik dat hierdie aktiwiteit by verre die mees omvangryke in die Groep is. Lenings, oortrokke fasiliteite en kredietkaarte vorm 43.8% van die totale bates op die balansstaat, terwyl ander vorme van kredietverlening soos paaient- en verbandfinansiering die totale persentasie na 78 verhoog.

Die bedryfsdivisies se kredietbeleide is almal afgelei uit die Bankorp Kredietbeleid met interne riglyne wat van toe-

passing is op kredietaspekte binne elke divisie se taakomgewing. Hierdie beleide word opgestel en ten minste jaarliks hersien deur die Hoofbestuurder Krediet van elke betrokke divisie terwyl die beleid goedgekeur word deur die divisie se uitvoerende hoof. Hierdie beleidsdokumente word aan elke amptenaar wat met krediet gemoeid is, beskikbaar gestel en ook tydens opleiding behandel.

Die belangrikste aktiwiteite waaruit kredietverlening en voorskotte bestaan, is die volgende:

- Aansoek om fasiliteite.
- Keuring van aansoeke.
- Prysbeleid.
- Aantekening van fasiliteite.
- Versorging van kontrakte en ooreenkomste.
- Deurlopende bestuur van fasiliteite.
- Krediethersienings.
- Bestuur van potensiële slegte skulde.
- Invorderingsaksies.

4.3.2. Werwing van fondse

Die aktiewe werwing van fondse in die korporatiewe- sowel as die individue- en kleinsakemark, vorm ook 'n groot deel van Senbank en TrustBank se werksaamhede, aangesien daardie fondse aan Sentrale Tesourie "verkoop" kan word teen 'n wisselende koers vanwaar dit dan aangewend word in die Fondsepoel van die Groep.

4.4. Uniekhede van ander divisies

Bo en behalwe die divisies wat gemeenskaplike of generiese aktiwiteite verrig, is daar die divisies wat ook unieke of onderskeidende aktiwiteite verrig.

4.4.1. Sentrale Tesourie

Die hoof funksie van Sentrale Tesourie is om fondse te voorsien aan die ander bedryfsdivisies soos wat hulle dit mag benodig deur sy aktiwiteite in die plaaslike geld- en kapitaalmarkte.

Die werksaamhede van Tesourie divisie kan verdeel word in Buitelandse- ("*Forex*") en Binnelandse aktiwiteite.

- Buitelandse afdeling

Hierdie afdeling dryf hoofsaaklik handel in buitelandse valuta soos wat dit deur kliënte van die Groep benodig mag word vir hulle in- en uitvoertransaksies. Dit gebeur ook redelik algemeen dat hierdie afdeling posisies inneem en vir eie rekening by spekulatiewe bedrywighede betrokke raak. Verder word transaksies met Buitelandse Korrespondentbanke ook deur hierdie afdeling behartig.

- Binnelandse afdeling

Die belangrikste funksies of aktiwiteite wat die binnelandse afdeling verrig, is die volgende:

- **Geldmark.**

Befondsing vanuit die korporatiewe mark.

Handeldryf. ("*Dealing*")

Kontantbeheer.

Bateverhandeling.

Spesiale transaksies.

Bemaking van Top Kliënte.

- **Kapitaalmark.**

- **Bate- en Lastebestuur.**

- **Operasionele navorsing.**

- **Administrasie.**

4.4.2. **Dienstedivisie**

'n Volgende divisie wat unieke funksies verrig, is Dienste divisie. Hierdie divisie bestaan uit die volgende afdelings:

- Bankorp Data.(verskaf rekenaartegnologie en ondersteuning);
- Bankorp drukkerij;
- Sentrale Vergoedingsafdeling;
- Kantoorbeplanning en Takinkleding;
- Finansiële afdeling;

4.4.3. **Risikobestuurdivisie**

Die laaste divisie wat unieke funksies verrig, is Risikobestuur divisie. Hierdie funksies kan gesien word as:

- Fasilitering van die risikobestuursproses.

- Ouditering en Monitering.
- Finansiële bestuursdienste.

4.5. Sleutelaktiwiteite van die Groep

Wanneer die voorafgaande kort beskrywing verder ontleed word, word die volgende sleutelaktiwiteite waaruit die totale werksaamhede van Bankorp bestaan, geïdentifiseer naamlik:

- Besigheidskepping en Voortsetting;
- Bate- en Lastebestuur;
- Bedryfsaktiwiteite; en
- Ondersteuningsaktiwiteite.

Bogenoemde sleutelaktiwiteite kan weer verder onderverdeel word in sub-aktiwiteite wat die sleutelaktiwiteite vorm. Soos in Hoofstuk 1 gemeld, is dit juis binne hierdie aktiwiteite waarin bedreigings of risiko's opgesluit lê en wat deur die invloed van sekere faktore beheer kan word.

4.5.1. Besigheidskepping en Voortsetting

Hierdie aktiwiteit behels die voortbestaan van die besigheid op 'n lopende-saak grondslag.

- Kapitaalbestuur

Deur die daarstelling van genoegsame primêre- en sekondêre kapitaal op 'n winsgewende basis asook die voorsiening in die minimum-kapitaalvereistes soos deur die Reserwebank

vereis, kan die solvabiliteit en likiditeit van die Groep verseker word.

4.5.2. Bate- en Lastebestuur

- Bate- en Lastebestuur

Hierdie sub-aktiwiteit behels die herprysing van bates, laste en buitebalansstaatitems op verskillende tydstippe, en die invloed daarvan op die winsgewendheid van die Groep.

- **Kontantbestuur**

Die vermoë om fondse vinnig te bekom, bates maklik en koste-effektief te kan likwideer en om eie leweringsverpligtinge na te kom.

4.5.3. Bedryfsaktiwiteite

- **Befondsing**

Dit behels die werwing van fondse vanaf korporatiewe kliënte en die prys wat vir hierdie fondse betaal word, relatief tot heersende markpryse. en ook sienings oor rentekoerse oor die kort-, medium- en die langtermyn en die strukturering van 'n lasteboek daarvolgens. Hierdie lasteboek moet uit 'n wye verskeidenheid bronne bestaan en fondse moet met redelike gemak en op kort kennisgewing in hierdie mark gewerf kan word.

-Bateskepping

Hierdie aktiwiteit behels die uitleen van fondse aan kliënte in sekere gekose marksegmente deur middel van 'n wye verskeidenheid produkte en ook die vermyding van ander riskante bedryfsektore na aanleiding van ekonomiese omstandighede. Verder behels dit ook die terugvordering en diens van fasiliteite deur die kliënte, soos ooreengekom.

- Afbou van Bates

Met die geweldige bategroei in die onlangse verlede, die daaropvolgende afswaai in die ekonomie en die gevolglike geweldige hoeveelhede twyfelagtige skulde, word daar 'n gekonsentreerde poging van stapel gestuur om hierdie swak presterende bates in te vorder.

- Nie-Bate gebaseerde besigheid

Hierdie aktiwiteite bestaan hoofsaaklik uit fooi-inkomste uit konsultasie en dienste gelewer asook die handel in afgeleide instrumente.

- Internasionaal

Die neem van posisies en die verhandeling van buitelandse valuta vorm die basis van hierdie aktiwiteit.

4.5.4. Ondersteuningsaktiwiteite

Waar daar 'n gemeenskaplike behoefte na dienste bestaan wat

op 'n gesentraliseerde basis meer koste-effektief of eenvoudiger uitgevoer kan word, word dit deur hierdie funksie verrig.

- Infrastruktuur

Hierdie aktiwiteit behels onder andere die bedryf van 'n drukkerij en 'n afdeling wat verantwoordelik is vir alle kantoormeubels en inkleding. Verder huisves dit die vergoedingsafdeling asook regsadviesdienste van die Groep.

- Finansies

Die rekeningkundige verantwoording en administrasie van die Groep asook die werksaamhede van die eksterne ouditeure vind hier 'n tuiste.

- Tegnologie

Die ontwikkeling en bedryf van die Groep se rekenaartoerusting, die voorskryf van sekere stelsels en prosedures en die bedryf van bestuursinligtingstelsels word deur hierdie aktiwiteit verrig.

- Mannekrag

Hierdie aktiwiteit behels die behoeftebepaling na mannekrag, die werwing, aanwending, behoud, loopbaanbeplanning, ontwikkeling en ook die bedryf van gesonde arbeidsbetrekkinge binne Bankorp.

- Besigheidsbeskerming

Die fisiese asook logiese besigheidsbeskerming en die verskering van die Groep se fisiese bates en laste word deur hierdie aktiwiteit behartig.

4.6. Risiko's verbonde aan sub-aktiwiteite

Aan elkeen van die betrokke aktiwiteite is daar sekere latente bedreigings of risiko's verbonde. Hierdie bedreigings vereis spesifieke aandag sodat die waarskynlikheid dat hierdie bedreigings sal realiseer, tot die absolute minimum beperk word of sodat die risiko binne hanteerbare grense gehou kan word. Die onderstaande aktiwiteite en sub-aktiwiteite hou die moontlikheid van die volgende risiko's in:

4.6.1. Besigheidskepping en voortsetting

| <u>Aktiwiteite</u> | <u>Risiko's</u> |
|--------------------|------------------------|
| - Kapitaalbestuur | - Solvabiliteitsrisiko |
| | - Beeldrisiko |
| | - Statutêre risiko |
| | - Rentekoersrisiko |
| | - Strategiese risiko |

4.6.2. Bate- en lastebestuur

| | |
|-------------------------|----------------------|
| - Bate- en lastebestuur | - Statutêre risiko |
| | - Likiditeitsrisiko |
| | - Strategiese risiko |
| | - Beeldrisiko |

Aktiwiteite

- Kontantbestuur

Risiko's

- Likiditeitsrisiko
- Strategiese risiko
- Rentekoersrisiko

4.6.3. Bedryfsaktiwiteite

- Befondsing

- Likiditeitsrisiko
- Koste van geld risiko
- Termynrisiko
- Blootstellingsrisiko
- Deposanterisiko

- Bateskepping

- Prysrisiko
- Herprysingsrisiko
- Opbrengsrisiko
- Bemerkingsrisiko
- Kredietrisiko

- Afbou van Bates

- Risiko bates
- Opbrengsrisiko

- Nie-Bate gebaseerde besigheid

- Opbrengsrisiko
- Handeldryfrisiko
- Koste-riisiko
- Prysrisiko
- Kredietrisiko

| <u>Aktiwiteite</u> | <u>Risiko's</u> |
|-------------------------------|---|
| - Internasionaal | <ul style="list-style-type: none"> - Kredietrisiko - Valutarisiko - Statutêre risiko - Beeldrisiko - Ondersteuning |
| - Infrastruktuur | <ul style="list-style-type: none"> - Kosterisiko |
| - Finansies | <ul style="list-style-type: none"> - Statutêre risiko - Koste-riisiko - Operasionele risiko - Finansiële risiko |
| - Tegnologie | <ul style="list-style-type: none"> - Koste-riisiko - Operasionele risiko - Finansiële risiko - Tegnologie risiko |
| - Mannekrag | <ul style="list-style-type: none"> - Koste-riisiko - Operasionele risiko - Tegnologie risiko - Bestuur van Mannekrag risiko |
| - Besigheidsbeskerming | <ul style="list-style-type: none"> - Koste-riisiko - Operasionele risiko - Tegnologie-riisiko - Mannekragrisiko |

In Tabel 4.1 word elkeen van die risiko's kortliks omskryf.

4.7. Interne Ontleding

Die huidige Risikobestuurdivisie bestaan tans uit 'n funksionele struktuur waarin meer as 'n honderd spesialiste op verskeie gebiede saamgevoeg is in 'n span wat deur middel van sy geïntegreerde besigheids- en risikobenadering ten taak gestel is om op 'n pro-aktiewe wyse die aktiwiteite van die Groep te ondersoek en die inherente risiko's te identifiseer en te monitor.

Die woord "**bestuur**" in die naam van die divisie mag misleidend wees aangesien die risiko's ten alle tye die eiendom bly van die lynfunksie waar die aktiwiteite gesetel is en dat Risikobestuurdivisie slegs die risiko's identifiseer en die vlakke van die verskillende risiko's monitor om te bepaal of die bedreiging toe- of afgeneem het.

4.7.1. Struktuur van Risikobestuurdivisie

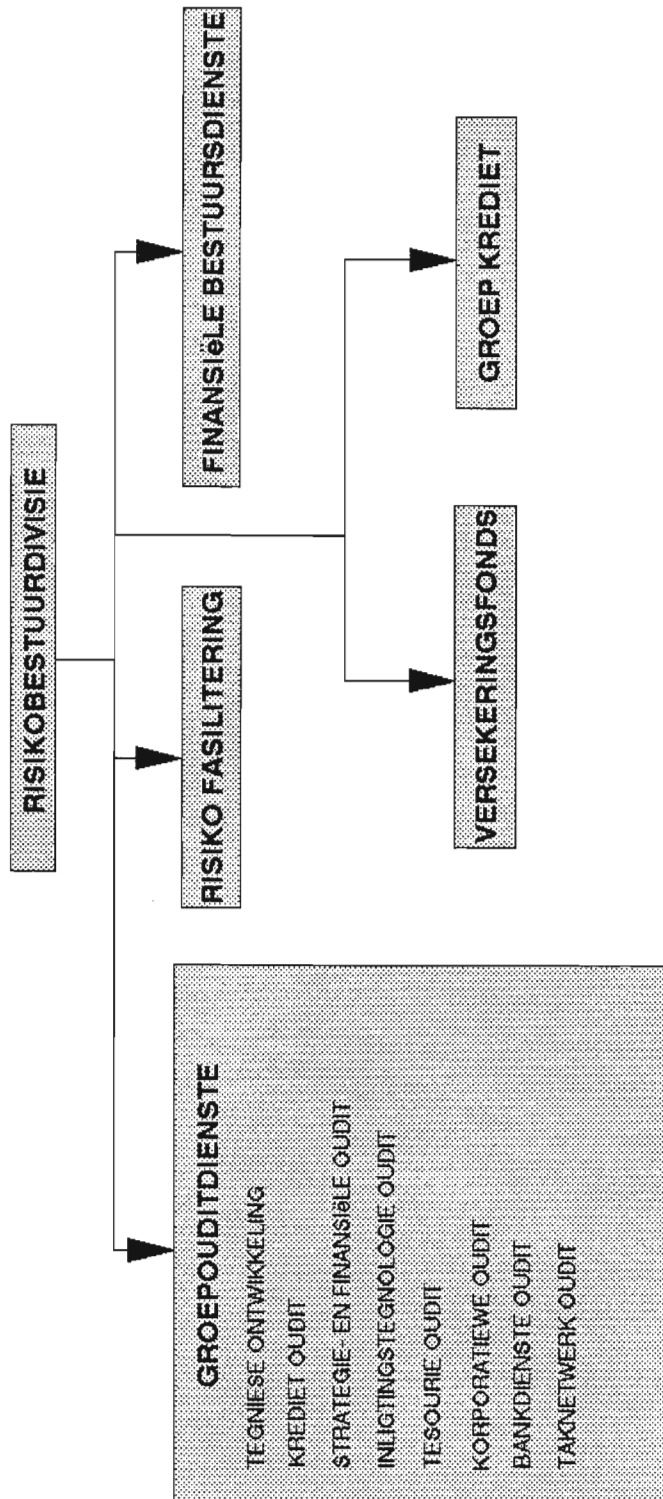
Risikobestuurdivisie staan onafhanklik van die ander bedryfs- en ondersteuningsdivisies en is georganiseer in 'n funksionele struktuur wat in Figuur 4.2 aangedui word.

4.7.2. Funksies en aktiwiteite

Die volgende funksies word deur die verskillende afdelings binne Risikobestuurdivisie verrig:

Figuur 4.2

STRUKTUUR VAN RISIKOBESTUURDIVISIE



Groepouditdienste;

- Tegnieese ontwikkeling

Tegnieese ontwikkelingsafdeling is gemoeid met die ontwikkeling en implementering van koste-effektiewe oudit-tegnieke. Hierdie nuwe oudit-tegnieke vloei voort uit navorsing en innoverende denke oor die onderwerp en kulmineer uiteindelik in die samestelling van 'n oudithandleiding waarin alle nuwe tegnieke en prosedures beliggaam word.

Verder onderneem hierdie afdeling die opleiding en induksie van alle nuwe personeellede in die divisie sowel as werkswinkele om nuwe oudit-tegnieke en die toepassing daarvan te bespreek en oor te dra.

Die administrasie binne die divisie word deur hierdie afdeling behartig.

- Kredietoudit

Kredietoudit monitor vanaf 'n sentrale punt die die Groep se kredietrisiko waar een kliënt blootstelling aan verskeie bedryfsdivisies het. Verder is hierdie afdeling verantwoordelik vir die opstel en implementering van 'n sentrale kredietbeleid.

- Strategie- en finansiële oudit

Hierdie afdeling loop hand aan hand met die strategie proses in die Groep en monitor die strategieë wat die onderskeie besigheidseenhede volg. Hierdie strategieë moet ooreenstem met die oorkoepelende gekose strategie van die Groep. Verder word daar ook op 'n risikobasis gefokus op die nakoming van rekeningkundige beleide en prosedures asook die stand en kwaliteit van die maande-

likse rapportering van finansiële syfers aan die besluitnemers en die Reserwebank.

- **Inligtingstechnologie-oudit**

Die meeste aktiwiteite van die Groep word deur rekenaarstelsels ondersteun en dit is die taak van hierdie afdeling om enige risiko's vanuit 'n stelselooppunt te identifiseer. Verder word hierdie rekenaarspesialiste aan ander afdelings binne Risikobestuurdivisie "uitgekontrakteer" vir die uitvoer van spesiale oudit deur die "*black box*" wat 'n wesenlike invloed mag hê op die aanvaarbaarheid en integriteit van die uitsette van die hoofraam.

- **Tesourie-oudit**

Tesourie oudit monitor die aktiwiteite op die Binnelandse geld- en kapitaalmarkte sowel as die verhandeling van vreemde valuta op 'n risiko-gefokusde basis.

- **Korporatiewe-oudit**

Korporatiewe-oudit is gemoeid met ondersoek na die korporatiewe besigheid soos projek- en korporatiewe finansiering, samesmeltings en oornames en portefeulje bestuur.

- **Bankdienste-oudit**

Bankdienste-oudit ondersoek die persoonlike bankdienste van die twee divisies wat individue as teikenmark het. Hierdie afdeling konsentreer op die belangrikste produkte soos spaarrekenings, beleggings, vaste deposito's, oor-

trokke fasiliteite, huisverbande, kredietkaarte en motor-finansiering. Verder word die aktiwiteite van die ondernemings wat as korttermynversekerings-, lewensversekeringsmakelaars en beredderaars van boedels optree, ook deur hierdie afdeling gemonitor.

- **Taknetwerk-oudit**

Hierdie afdeling is gedentraliseer na vier streke wat die bankdienste in hulle onderskeie streke monitor. Deur die maandelikse bywerking van risikoprofiele wat gebaseer is op inligtingstrome van interne en eksterne risikofaktore, kan tendense bygehou word en die takke relatief tot mekaar vergelyk word.

Risiko fasilitering

Hierdie afdeling het ten doel die vestiging van 'n risikobestuursbenadering en monitering van riskiko's in die Groep. In samewerking met amptenare wat spesifiek verantwoordelik is vir die koördinasie van risikobestuur in die onderskeie divisies moet daar toegesien word dat alle wesenlike risiko's per bestuursvlak geïdentifiseer word, dat daar voldoende beheer bestaan om risiko's binne aanvaarbare vlakke te hou en dat aksieplanne die nodige riglyne vir optrede indien risiko's wel realiseer.

Finansiële bestuursdienste

Die bestuur van 'n aantal maatskappye wat risikobates huisves sowel as die finansiële verslaglewering aan Groepfinan-

sies ten opsigte van die divisie se uitgawes en kosteverhalings word deur hierdie afdeling behartig.

Versekeringsfonds

Die groep se eie versekeringsfonds wat onlangs in die lewe geroep is en wat premies van die ander divisies vorder en eise uitbetaal, resorteer hier onder.

Groep Krediet

Alle aansoeke om krediet vanaf groot kliënte wat voor die Risiko- en Kredietkomitee gelê moet word, en die Groep as 'n geheel se blootstelling aan hierdie leners word deur hierdie afdeling hanteer.

4.8. Kritiese suksesfaktore

- Die volgende faktore is noodsaaklik vir die suksesvolle bedryf van 'n Risikobestuurdivisie:
- Die daarstelling van formele riglyne wat die risikobestuursproses omskryf en verantwoordelikhede en vlakke van risiko-aanvaarding aanwys.
- Die aanvaarding deur die direksie en topbestuur dat risiko's, uit die aard van die Groep se besigheidsaktiwiteite, bestaan en dat 'n effektiewe bestuursproses daarvoor gevestig en in stand gehou moet word.
- Praktiese en objektiewe risikobestuursplanne wat met die normale bestuursprosesse geïntegreer is, moet daargestel word sodat strategie en doelwitbestuur met mekaar versoen word.

- Die daarstel van 'n doeltreffende moniteringstelsel oor die totale risikobestuursproses.
- Die monitor van omstandighede of faktore wat die vlak van risiko verander, vorm die basis van toekomstige effektiewe risikobestuur.
- Effektiewe terugvoerkanale oor die suksesse, probleme en afwykings moet geskep word sodat regstellende aksies, indien nodig, geneem kan word.
- Die risikobestuursproses moet met ander bestuursprosesse soos sinergie, strategie, begrotings en operasionele aksieplanne geïntegreer word sodat hierdie prosesse risiko-gerig moet wees, wat beide verliese en geleenthede insluit.
- Alle raakvlakke in die risikobestuursproses, byvoorbeeld die statutêre vereistes van die Wet op Depositonemende Instellings, moet ondervang word.
- Daar moet 'n positiewe benadering en gesindheid teenoor risikobestuur wees. Dit moet nie deur bestuur as 'n mosie van wantroue of 'n demping van inisiatief beskou word nie.
- Die primêre doel met risikobestuur moet wees om die winsgewendheid van die Groep as 'n geheel te bevorder, wat met verloop van tyd tot alle belanghebbendes (insluitende personeel) se voordeel sal strek.

4.9. Sterkpunte

- Die belangrikste sterkpunt van Risikobestuurdivisie is geleë in die geïntegreerde ouditbenadering wat gevolg word. Hierdie benadering, wat ook 'n risikobenadering

genoem kan word, behels dat die Groep se aktiwiteite en hul onderliggende risiko's pro-aktief gemonitor word om te bepaal of die beleid wat hierdie risiko's moet beheer, nagekom word.

- Een van die vereistes vir die samestelling van 'n effektiewe risikobestuurskomitee, is die insluiting van die betrokke eksterne ouditeure by so 'n komitee. In Bankorp se geval word daar baie nou geskakel met die eksterne ouditeure wat ook baie klem plaas op die identifisering van moontlike risiko's en fokusse op hierdie bedreigings.
- Die funksionele struktuur van die divisie ondersteun die strategie van die divisie deurdat daar van spesialiste gebruik gemaak word om sekere aktiwiteite te ondersoek eerder as wat daar gepoog word om een persoon in al die dissiplines op te lei. Hierdie spesialiste ken die besigheid van die Groep, verstaan die inherente risiko's en kan die beheerprosesse evalueer.
- Daar word tans goeie vordering gemaak met die ontwikkeling van nuwe databasisse waaruit die inligting wat benodig word vir die identifisering van moontlike risiko's, verkry kan word. Sekere inligtingstrome word huidige vir die eerste maal aan die direksie beskikbaar gestel aangesien hierdie inligting nooit voorheen beskikbaar was nie. Daar heers tans noue samewerking en skakeling met Hogan en IBM om hierdie databasis te voltooi.
- 'n Verdere sterkpunt van die Risikobestuurdivisie is gestel in die bestuurstyl van die uitvoerende voorsitter van die Groep. Hierdie risikobestuursbenadering verleen aan die divisie se personeel 'n kragtige mandaat om die nodige bewustheid by bestuur op alle vlakke te vestig.

- Daar word op direksievlak van talle spesialiskomitees gebruik gemaak waarvan die twee belangrikstes vir Risiko-bestuur divisie, die Direksie Ouditkomitee en Direksie Risiko/Krediet komitee is. Volgens die Wet op Depositonemende Instellings en die Regulasies op Depositonemende Instellings is dit die plig van bogenoemde komitees om die raad van direkteure by te staan in sy beoordeling van die toereikendheid van van interne beheerstelsels, rekeningkundige- en ouditpraktyke en inligtingstelsels. Hierdie komitees verleen ook aan Risikobestuurdivisie 'n verdere mandaat vir die uitvoering van hulle pligte.
- Daar is direkte skakeling tussen die divisie, die Direksie Ouditkomitee en die Uitvoerende Voorsitter.

4.10. Swakpunte

- Alhoewel Interne ouditafdeling oor spesialiskundigheid beskik, bestaan daar nog altyd die moontlikheid van 'n:
 - **Mannekragerisiko**, wat die moontlikheid behels dat jy nie die regte persoon vir die taak beskikbaar het nie;
 - **Beeldrisiko**, wat beteken dat daar 'n swak persepsie van jou gevorm word by jou kliënte; of
 - **Ouditrisiko**
 Ouditrisiko kan die volgende behels:
 Ontdekkingsrisiko, die moontlikheid dat 'n risiko nie raakgesien word nie
 Kontrole-risiko, die moontlikheid dat swak kontroles nie raakgesien word nie
 Inherente-risiko, die moontlikheid dat die besigheid

wat ondersoek moet word, nie verstaan word nie.

- Sekere stelsels wat tans in gebruik is, voldoen nie aan die vereistes van 'n vroeë waarskuwingstelsel nie aangesien dit nie die inligting wat benodig word om sinvolle besluite te kan neem, verskaf nie. Hierdie probleem is eers werklik in die onlangse verlede aangespreek met die rasionalisasie binne die Groep en die ontwikkeling van radikaal nuwe stelsels.
- Dieselfde gebrekkige databasis of inligtingstrome wat deur lynbestuur aangewend word om hulle dag tot dag besigheid te bestuur, word deur interne ouditafdeling gebruik om hulle afleidings te maak en ook om tendense en waarskuwingstekens te monitor.
- Tans heers daar in die arbeidsmark 'n groot tekort aan personeel wat 'n gebalanseerde blootstelling aan beide die bestuur van risiko's sowel as bankwese in die algemeen gehad het. Hierdie tekortkoming maak dit onmoontlik vir die Groep om sy risikobestuursbenadering volgens plan te implementeer aangesien daar eers noodsaaklike opleiding van personeel onderneem moet word.
- Daar word van Risikobestuurdivisie verwag om onafhanklik te staan om 'n mening uit te spreek oor die stand van risiko's in die Groep, maar huidig heers daar gebrekkige roluitklaring omdat die divisie uit 'n mengsel van lyn en ouditfunksies bestaan soos afgelei kan word uit die

struktuur volgens Figuur 4.2. Risikobestuur kan nie 'n mening oor homself uitspreek nie.

4.11. Geleenthede

- Die proses van effektiewe kontrole kan verbeter en daar kan gefokus word op die Groep se risiko's en geleenthede volgens die verwagtinge van sy belangegroep.
- Waar informele bestuursprosesse gevolg word, verminder risikobestuur die afhanklikheid op sleutelpersoneel.
- Deur effektiewe risikobestuur kan 'n mededingende voordeel vir die Groep verkry en behou word.
- Onnodig groot risiko's kan uitgeskakel word.
- Die benadering wat gevolg word met die risikobewusmaking kan meehelp dat die betrokke bestuurder 'n beter begrip van sy besigheid kan vorm deurdat dit opgedeel word in al die betrokke aktiwiteite waaruit dit saamgestel word asook die betrokke faktore wat die vlakke van risiko beïnvloed.
- Risikobestuur word nie gesien as 'n aparte proses wat addisioneel tot die bestuurder se normale bestuursaktiwiteite aandag moet geniet nie, maar as 'n integrale deel van bestuur. Dit het tot gevolg die verbreding en verdieping van die totale bestuursproses.

Tabel 4.1

OMSKRYWING VAN Tipes RISIKO'S

| TIPE RISIKO | OMSKRYWING |
|-------------------|--|
| 1. Solvabiliteit- | Die gevaar dat die solvensie van die onderneming kan skade ly as gevolg van die feit dat die laaste die bates oorskry. |
| 2. Strategiese- | Die gevaar dat Bankorp strategies en takties verkeerd geïmplementeer kan wees. |
| 3. Statutêre- | Die moontlikheid dat sekere wette en regulasies soos die Wet op Deposito-nemende Instellings, Maatskappy- en Belastingwet oortree word. |
| 4. Rentekoers- | Die moontlikheid dat daar a.g.v. die herprysing van bates en laaste op verskillende tydstippe, rentekoersvervalte kan ontstaan wat winste negatief kan beïnvloed. |
| 5. Likiditeit- | Die moontlikheid dat fondse wat verval nie weer bekom kan word nie, plaasvervangende fondse nie bekom kan word nie of bates nie vinnig en teen goeie pryse gelikwadeer kan word nie. |
| 6. Mark- | Die gevaar dat pryse waarteen fondse in die mark verkry kan word, mag verskil relatief tot die heersende markpryse. |
| 7. Termyn- | Die sienings van rentekoerse oor die kort-, medium- en langtermyn om die mengsel van fondse te bepaal mag foutief wees. |
| 8. Deposante- | Die moontlikheid dat die verspreiding van kliënte waarvandaan fondse gewerf word nie breed genoeg is, sodat fondse nie met redelike gemak verkry kan word nie. |
| 9. Blootstelling- | Die gevaar dat daar op te veel fondse van een verskaffer staatgemaak word. Wanneer daardie party sy fondse onttrek mag daar likiditeitsprobleme ontstaan. |

Tabel 4.1 (Vervolg)

| TIPE RISIKO | OMSKRYWING |
|-------------|--|
| Prys- | Hierdie aspek hang baie nou saam met die kwaliteit van die bate en die waarde daarvan op 'n likwidasië basis m.a.w. die gevaar dat 'n kapitale verlies gerealiseer kan word. |
| Opbrengs- | Die opbrengs wat op bates gerealiseer word sowel as die kontantvloei daaruit. Dit kan ook beskou word as die rente-/fsontvang aspek van prysrisiko. |
| Herprysing- | Die gevaar dat die kans om die bate se prys te verander nie so gereeld voorkom as wat die befondsing se prys verander nie. |
| Bemarking- | Die moontlikheid dat die ontginning van geleenthede binne sekere marksektore nie optimaal gedoen word nie en dat sekere riskante sektore nie vermy word nie. |
| Krediet- | Die moontlikheid dat die kliënt nie sal kan presteer in terme van die ooreenkoms nie. Die gehalte van die kliënt asook die sekuriteite wat as kollateraal dien, is baie belangrik. |
| Handeldryf- | Die risiko dat verhandeling van instrumente en afgeleide instrumente verliese kan veroorsaak as gevolg van die waarde van die handelsportefeulje en die markkoerse. |
| Valuta- | Die blootstelling aan wisselkoersskommeling na aanleiding van posisies geneem in vreemde valuta. |
| Koste- | Die gevaar dat die kostestruktuur en veral die verdeling daarvan in 'n vaste maar ook 'n veranderlike komponent, nie in die regte verhouding sal wees nie. |
| Finansiële- | Oor- of onderstatering van 'n bedrag weens swak kontroles en die kwaliteit van verslaglewering. Voldoende- of gebrek aan interne kontroles. |

Tabel 4.1 (Vervolg)

| TIPE RISIKO | OMSKRYWING |
|------------------------|---|
| Beeld- | Die moontlikheid dat die beeld van Bankorp vanuit 'n aandeelhouders-, deposante- en lenersoogpunt, ongunstig sal wees. |
| Operasionele- | Die risiko dat die beskerming van vaste en roerende bates asook die verhandelbare bates soos kontant en sertifikate onvoldoende is. |
| Tegnologiese- | Die mate waartoe tegnologie die behoefte na operasionele-, intydse- en bestuursinligting bevredig. |
| Bestuur van mannekrag- | Die gevaar dat werwing, opleiding en behoud van mannekrag asook deeglike opvolgbeplanning om besigheidsvoortsetting te verseker, nie op standaard is nie. |

HOOFSTUK 5

STRATEGIESE PLAN VIR 'n RISIKOBESTUURDIVISIE

5.1. Visie en Missie vir Risikobestuurdivisie

Vanaf die oorkoepelende visie en missie vir die Groep word die volgende as afgeleides vir die divisie gestel:

5.1.1. Visie

Om deur al Risikobestuurdivisie se belangegroepe as die mees gesogte verskaffer van monitering- en fasiliteringsdienste vir die identifisering, evaluering, en bestuur van risiko's aanvaar te word.

Die divisie se waardes is gebaseer op :

- integriteit
- kliëntgedrewendheid
- menswaardigheid
- winsbewustheid
- voorteflikheid.

Die divisie se belangegroepe kan gesien word as:

- Bankorp se aandeelhouers
- die divisie se personeel
- die divisie se kliënte (Direksie, Uitvoerende Voorsitter en die ander divisies.)

5.1.2. Missie

- Om voortdurend die divisie se kliënte se behoefte aan deskundige monitering- en fasiliteringsdienste vir die identifisering en bestuur van risiko's op 'n doeltreffende, gerieflike, koste-effektiewe en winsgewende wyse te bevredig deur die volgende afdelings en funksies:

- Adviesdienste :
fasiliteringsdiens vir die vestiging van 'n risiko-bestuursbenadering en tegniek.

- Groepouditdienste :
ouditdienste wat fokus op die identifisering van risiko's en evaluasie van bestuursbenadering tot en die beheerprosesse oor risiko's.

- Moniteringsdienste :
monitering van vlakke van risiko's om ouditfokusse te bepaal en bestuursondersteuning te verskaf.

- Bestuursdienste :
finansiële bestuursdienste te verskaf aan die Groep se portefeulje maatskappye.

5.2. Definisie van die Divisie se aktiwiteite

Risikobestuur is 'n voortdurende proses waarvolgens risiko's (en geleenthede) geïdentifiseer, geëvalueer, bestuur en benut word. Risikobestuur moet deel vorm van die bestuurs-

proses van elke divisie en maatskappy in die Groep sodat:

- winsgewendheidsfaktore beter benut word en daar verseker word dat die inherente besigheidsrisiko's wat daarop inwerk, sinvol bestuur word.
- 'n proses daargestel word wat sal verseker dat die risiko's of geleenthede van sy besigheid deurlopend ondersoek en geëvalueer word;
- 'n mededingende voordeel bo die konkurente van die Groep verkry en behou word; en
- die proses van effektiewe kontrole verbeter en die risiko's en geleenthede volgens die verwagtinge van die hoofaandeehouer bestuur kan word.

5.3. Doelstellings

5.3.1. Mikpuntdoelstellings

- Die sensitisering van alle personeel in die Groep, vanaf topbestuur tot op die laagste vlakke om die kontrole en bestuur van risiko's beter te verstaan. Ondersteuning in die vestiging en instandhouding van 'n risikobestuurbenadering in die Groep terwyl dieselfde benadering as 'n leefwyse in die divisie gevestig moet word.
- Die versekering van genoegsame diepte, vaardighede en geskooldheid van personeel.
- 'n Bydrae tot die winsgewendheid van die Groep deur verhoogde koste-effektiwiteit, die veredeling van bates, die optimale uitbestuur van risikobates en 'n verskerping

van die lastebestuur van die divisie.

- Vestiging van inligtingstrome wat aan sekere kwaliteitstandaarde voldoen vir die uitvoering van moniteringsaksies.

5.3.2. Etosdoelstellings

- Vestiging van 'n sterk positiewe beeld by Risikobestuurdivisie se interne- sowel as eksterne belangegroepes.
- Optimale benutting van menslike hulpbronne deur onder andere gelyke indienseneming en bevorderingsgeleenthede asook die vestiging van Groeps- en divisiewaardes.
- Om persoonlike betrokkenheid en bankkundige tegnologie op 'n doeltreffende en vriendelike wyse te kombineer.
- Insluiting van alle bestuurslede en personeel as deelnemende lede van hulle onderskeie spanne by die toekomstige vooruitgang van die Groep en die divisie.
- Om voortreflikheid in alles wat gedoen word te onderskryf en uit te leef.

5.4. Doelwitte

Ten einde die bogenoemde doelstellings te verwesenlik, is dit van kardinale belang dat die volgende doelwitte nagestreef word:

- Ontwikkel en implementeer 'n program ter fasilitering van die vestiging van 'n risikobestuursbenadering tot bestuur as leefwyse.
- Ontwikkel en implementeer 'n program ter fasilitering van die vestiging van 'n risikobestuursproses oor alle risiko's wat 'n impak op die besigheid van die Groep het of sal hê.
- Sien toe dat die bestuursaksieplanne vir die daarstelling van voldoende beheermaatreëls oor risiko's asook moniteeringsaksies oor veranderde risikovlakke geïmplementeer word.
- Pas risikobestuur as bestuursbenadering in eie divisie toe.
- Stel vas wat die beeld van die divisie by sy belangegroep is, wat dit behoort te wees en vernou die gaping tussen die verlangde en werklike beeld.
- Vestig die Groep en divisie by personeel as 'n gesogte werkgewer.
- Stel 'n program saam wat genoegsame kundigheid en vaardighede by personeel sal verseker.
- Verseker bestuursopvolging tot op senior bestuurdersvlak.

- Verseker die daarstelling van 'n plan waarvolgens kundige personeel vir die divisie en die Groep behou word.
- Beperk personeelomset om die maksimum kundige mense wat die gewensde kultuur ondersteun, te behou.
- Vestig gesindhede by personeel met die oog op die aanstelling van personeel, veral anderskleuriges.
- Vestig Groep en divisiewaardes as 'n leefwyse.
- Implementeer 'n program wat die optimale benutting van personeel en tegnologie verseker.
- Verskerp operasionele kontrole oor risiko's.
- Verfyn die aksie met betrekking tot monitering en advieslewering sodat blootstellings van kliënte in ooreenstemming met beleid en aanvaarbare risikovlakke gebring word ter verbetering van die gehalte en opbrengs op bates.
- Implementeer 'n moniteringstelsel ten opsigte van die invordering van geïdentifiseerde risikobates en verskaf advies oor die beheerproses waar nodig.
- Verseker dat die databasisprojek waaraan tans gewerk word, ook fokus op die daarstelling van toepaslike, tydige en akkurate inligting wat lynbestuur in staat sal stel om risiko's te bestuur en dat hulle vordering gemonitor kan word.

5.5. Strategiese Doelstellings

5.5.1. Omgewingscenario's

Alhoewel Risikobestuurdivisie nie direk blootgestel is aan, of in direkte wisselwerking is met die totale omgewing soos die ander divisies in die Groep nie, is daar tog 'n aantal omgewingsfaktore wat 'n invloed kan uitoefen op die werksaamhede van die divisie.

5.5.1.1. Sosio-Politiese faktore

Suid-Afrika is op die drumpel van die belangrikste tydvak van die huidige eeu. Daar is aanduidings dat die meerderheid politiese groeperings redelik ernstig na aanvaarbare oplossings vir die land se probleme soek. Nieteenstaande die huidige erns van die soeke na 'n nuwe staatkundige bedeling, is dit duidelik dat daar geen kitsoplossings bestaan nie.

Dit is egter moontlik dat wanneer daar deur al die betrokkenes konsensus oor die toekomstige bedeling bereik word, dit as 'n vereiste gestel gaan word dat 'n sekere persentasie van alle vlakke van bestuur uit groepe moet bestaan wat tot die onlangse verlede nie geleentheid gehad het om tot in daardie posisies te vorder nie. Dit is dus nie vergesog om te verwag dat daadwerklike pogings in die nabye toekoms aangewend gaan word om anderskleuriges, as 'n toonbeeld van "**affirmative action**", in bestuursposisies op te lei nie.

5.5.1.2. Wetgewing

Daar heers tans 'n neiging dat die Sentrale Bank in 'n toenemende mate voorskriftelik optree met betrekking tot die stand van risikobestuur in die bankomgewing soos duidelik blyk uit die Wet op Depositonemende Instellings 1990 en Depostonemende Instelling Omsendbrief 2/91.

Artikel 11(1)(f) van die Wet op Depositonemende Instellings 1990 stel dit ook duidelik dat:

"Elke direkteur van 'n depositonemende instelling of van 'n beherende maatskappy moet, by die verrigting van sy werksaamhede as so 'n direkteur, die volgende riglyne in ag neem:

.....(siende) dat die primêre bron van fondse wat deur 'n depositonemende instelling bestuur en aangewend word by die uitoefening van sy bedryf, deposito's is wat deur die algemene publiek aan hom toevertrou is, is dit die plig van elke direkteur van 'n depositonemende instelling om seker te maak dat risiko's wat onvermydelik deur daardie instelling by die uitoefening van sy bedryf aanvaar moet word, op 'n oordeelkundige wyse bestuur word."

5.5.1.3. Tegnologie

Die inligtingstrome wat benodig word om risiko's te kan identifiseer, evalueer en bestuur stel nuwe en groter eise aan die databasisse wat die inligting moet verskaf sowel as die apparatuur waarmee hierdie data verwerk word. Daar word in

toenemende mate verwag dat personeel op alle vlakke en spesifiek in die risikobestuuromgewing rekenaargeletterd moet raak.

5.6. Geleenthede

- Die proses van effektiewe kontrole kan verbeter word en daar kan fokus geplaas word op die Groep se risiko's en geleenthede volgens die verwagtinge van sy belangegroep.
- Waar informele bestuursprosesse gevolg word, verminder risikobestuur die afhanklikheid van sleutelpersoneel.
- Deur effektiewe risikobestuur kan 'n mededingende voordeel vir die Groep verkry en behou word.
- Onnodig groot risiko's kan uitgeskakel word.
- Die benadering wat gevolg word met die risikobewusmaking kan meehelp dat daar by die betrokke bestuurder 'n beter begrip van sy besigheid gevorm kan word deurdat dit opgedeel word in al die betrokke aktiwiteite waaruit dit saamgestel word asook die betrokke faktore wat die vlakke van risiko beïnvloed.
- Risikobestuur word nie gesien as 'n aparte proses wat addisioneel tot die bestuurder se normale bestuursaktiwiteite aandag moet geniet nie, maar as 'n integrale deel van bestuur. Dit het tot gevolg die verbreding en verdieping van die totale bestuursproses.

5.7.7 Kritiese suksesfaktore.

Die volgende faktore is noodsaaklik vir die suksesvolle bedryf van 'n Risikobestuurdivisie:

- Die daarstelling van formele riglyne wat die risikobestuursproses omskryf en verantwoordelikhede en vlakke van risiko-aanvaarding aanwys.
- Die aanvaarding deur die direksie en topbestuur dat risiko's, uit die aard van die Groep se besigheidsaktiwiteite, bestaan en dat 'n effektiewe bestuursproses daarvoor gevestig en in stand gehou moet word.
- Praktiese en objektiewe risikobestuursplanne wat met die normale bestuursprosesse geïntegreer is, moet daargestel word sodat strategie en doelwitbestuur met mekaar versoen word.
- Die daarstel van 'n doeltreffende moniteringstelsel oor die totale risikobestuursproses.
- Die monitor van omstandighede of faktore wat die vlak van risiko verander, vorm die basis van toekomstige effektiewe risikobestuur.
- Effektiewe terugvoerkanale oor die suksesse, probleme en afwykings moet geskep word sodat regstellende aksies, indien nodig, geneem kan word.

- Die risikobestuursproses moet met ander bestuursprosesse soos sinergie, strategie, begrotings- en operasionele aksieplanne geïntegreer word sodat hierdie prosesse risikogereguleer moet wees, wat beide verliese en geleenthede insluit.
- Alle raakvlakke in die risikobestuursproses, byvoorbeeld die statutêre vereistes van die Wet op Depositonemende Instellings, moet ondervang word.
- 'n Eenvoudige model moet daargestel word wat die risikobestuursbenadering ondervang.
- Daar moet 'n positiewe benadering en gesindheid teenoor risikobestuur wees. Dit moet nie deur bestuur as 'n mosie van wantroue of 'n demping van inisiatief beskou word nie.
- Die primêre doel met risikobestuur moet wees om die winsgewendheid van die Groep as 'n geheel te bevorder, wat met verloop van tyd tot alle belanghebbendes (insluitende personeel) se voordeel strek.

5.8. Sterkpunte

- Die belangrikste sterkpunt van Risikobestuurdivisie is die ouditbenadering wat gevolg word in die Interne Ouditafdeling. Hierdie besigheidsbenadering ontleed die funksies van die groep in aktiwiteite en bepaal dan wat die interne of eksterne faktore is wat die vlakke van risiko

wat hierdie aktiwiteite inhou, verhoog of verlaag. Verder word bepaal of die beleid en prosedures wat gevolg moet word om hierdie risiko's te hanteer, wel gevolg word.

- Een van die vereistes vir die samestelling van 'n effektiewe risikobestuurskomitee, die insluiting van die betrokke eksterne ouditeure by so 'n komitee. In Bankorp se geval word daar baie nou geskakel met die eksterne ouditeure wat ook baie klem plaas op die identifisering van moontlike risiko's en fokusse op hierdie bedreigings.
- Op die gebied van Buitelandse tesourie- en Tegnologie oudit, beskik interne ouditafdeling oor uiters gespesialiseerde kundigheid.
- Daar word tans goeie vordering gemaak met die ontwikkeling van nuwe databasisse waaruit die inligting wat benodig word vir die identifisering van moontlike risiko's, verkry kan word. Sekere inligtingstrome word huidig vir die eerste keer aan die direksie beskikbaar gestel aangesien hierdie inligting nooit voorheen beskikbaar was nie. Daar heers tans noue samewerking en skakeling met Hogan en IBM om hierdie databasis te voltooi.
- 'n Verdere sterkpunt van die Risikobestuurdivisie is gesetel in die bestuurstyl van die uitvoerende voorsitter van die Groep. Hierdie risikobestuursbenadering verleen

aan die divisie se personeel 'n kragtige mandaat om die nodige bewustheid by bestuur op alle vlakke te vestig.

- Daar word op direksievlak van talle spesialiskomitees gebruik gemaak waarvan die twee belangrikstes vir Risikobestuur divisie, die Direksie Ouditkomitee en Direksie Risiko/Krediet komitee is. Volgens die Wet op Depositonemende Instellings en die Regulasies op Depositonemende Instellings is dit die plig van bogenoemde komitees om die raad van direkteure by te staan in sy beoordeling van die toereikendheid van interne beheerstelsels, rekeningkundige- en ouditpraktyke en inligtingstelsels. Hierdie komitees verleen ook aan Risikobestuurdivisie verdere mandaat vir die uitvoering van hulle pligte.

5.9. Swakpunte

- Alhoewel Interne ouditafdeling oor spesialis kundigheid beskik in afdelings soos buitelandse tesourie en tegnologie, is daar tog sekere areas waarin daar nie dieselfde mate van kundigheid bestaan nie soos byvoorbeeld finansiële- en mannekragoudit.
- Sekere stelsels wat tans in gebruik is voldoen nie aan die vereistes van 'n vroeë waarskuwingstelsel nie, aangesien dit nie die inligting verskaf wat benodig word om sinvolle besluite te kan neem nie. Hierdie probleem is eers werklik in die onlangse verlede aangespreek met die rasionalisasie binne die Groep en die ontwikkeling van radikaal nuwe stelsels.

- Dieselfde gebrekkige databasis of inligtingstrome wat deur lynbestuur aangewend word om hulle dag tot dag besigheid te bestuur, word deur interne ouditafdeling gebruik om hulle afleidings te maak en ook om tendense en waarskuwingstekens te verskaf.
- Daar hang 'n vraagteken oor die stand van opvolgbeplanning binne die divisie en veral binne interne ouditafdeling. Die vlakke van kundigheid wat benodig word, word nie oornag aangeleer nie en na die pas afgelope rasionalisasie lyk dit nie asof die divisie die luukse van surpluspersoneel onder opleiding kan bekostig nie.
- Tans heers daar in die arbeidsmark 'n groot tekort aan personeel wat 'n gebalanseerde blootstelling aan beide die bestuur van risiko's sowel as bankwese in die algemeen gehad het. Hierdie tekortkoming maak dit uiters moeilik vir die Groep om sy risikobestuurstrategie volgens plan te laat verloop aangesien daar eers noodsaaklike opleiding van personeel onderneem moet word.

5.10. Strategiese spitsvrae

- Tans is daar glad nie 'n formele risikobestuursbenadering gedokumenteer nie.
- Daar bestaan tans nie formele beleid en standaarde aangaande risikobestuur nie.

- Daar bestaan tans geen formele handleiding wat die prosedures met betrekking tot risikobestuur uitspel nie.
- Daar hang 'n vraagteken oor die aanvaarding van 'n risikobestuursbenadering by die bestuurskorps van die Groep.
- Daar is nog nie besluit op die bronne waaruit 'n model vir die fasilitering van die risikobestuursproses opgestel gaan word nie. Daar is dus nog nie sekerheid oor hoe die proses moet verloop nie.

5.11. Identifisering van alternatiewe strategieë

Daar is verskeie moontlike strategieë wat Risikobestuurdivisie kan volg om sy doelstellings te bereik waaronder die volgende:

Moontlike strategie

- Elke divisie kan die bestuur van sy risiko's oorlaat aan die Risikobestuurdivisie.

Evaluering

- Risikobestuurdivisie moet onafhanklik staan en op geen stadium "*in diens*" van enige ander divisie wees nie.
- Die lynfunksie moet ten alle tye die eienaar van die risiko bly en Risikobestuurdivisie moet slegs hulp verleen met die fasilitering van die risikobestuursproses.
- Sou die bestuur van risiko's verwyder word vanuit die omgewing waar dit sy oorsprong gehad het, sal dit lei tot 'n vervlakking en afwatering van die bestuursproses.

Moontlike strategie

- Die hulp van 'n buite-fasiliteerder kan ingeroep word.

Evaluering

- Dit word betwyfel of die eksterne fasiliteerder in diepte kennis van die aktiwiteite van die Groep sal hê om sinvolle insette te kan lewer ten opsigte van die risikos binne die Groep.
- Daar hang 'n groot vraagteken oor die koste-effektiwiteit van so 'n stap.
- Die kans is groot dat 'n buite-fasiliteerder nie aanvaar sal word nie en dat hulle insette as inmenging gesien kan word.

Moontlike strategie

Elke divisie neem sy eie fasilitering waar.

Evaluering

- Inligtingstrome wat die direksie bereik, is nie eenvormig nie.
- Koste-effektiwiteit mag nie na wense wees as gevolg van die duplisering van funksies.
- Fokusse en die interpretasie van strategieë mag van divisie tot divisie verskil.

5.12. Aksieplanne

Om die doelstellings en doelwitte van die divisie te bereik, is die volgende aksieplanne nodig:

- Met die uitset is die divisie se belangrikste vraagstuk die fasilitering van die risikobestuursproses. Dit behels die volgende aktiwiteite:

5.12.1. Risiko-identifisering

Hulpverlening aan die ander divisies om op 'n formele wyse risiko's te identifiseer deur die volgende proses te volg:

- Identifisering van die bedryfsaktiwiteite binne elke divisie.
- Identifisering van daardie risiko's wat eie is aan die bedryfsaktiwiteite van die ander divisies en wat nie vermy kan word nie (bedryfsrisiko's);
- Identifisering van daardie risiko's wat afgelei word van die bedryfsrisiko's, naamlik die bestuurs- en finansiële risiko's (stelsels en prosedures);
- Groepouditdienste verskaf risikolyste wat as basis kan dien om die proses te inisieer; en
- Insette van die eksterne ouditeure van die onderskeie divisies word verkry.

5.12.2. Risiko-dokumentering

Die fasiliteringsproses behels verder dat hulp verleen moet word met die dokumentering van van risiko's:

- Die aktiwiteite van die betrokke divisie moet omskryf word;
- 'n Aanduider moet gegee word of hierdie aktiwiteite enorme (A), groot (B), medium (C) of klein (D)impak op die besigheid van die divisie het;
- Die oorhoofse risiko en die vernaamste risiko-areas moet omskryf word;
- Die beheerproses moet omskryf word of daar moet verwys word na ander dokumente byvoorbeeld beleidstukke, procedure-handleidings, of stelselbeskrywings; en
- 'n Waarde-oordeel moet uitgespreek word of die aangeduide beheerproses voldoende is al dan nie.

5.12.3. Omstandighede wat risiko's beïnvloed

Hulp met die bepaling van omstandighede wat risiko verhoog of verlaag moet vervolgens bepaal word tydens die fasiliteringsproses. Beredenering van die volgende aan die hand van bepaalde omstandighede:

- Daardie kritieke risiko-areas waar die verlangde beheer, bestuursproses of stelsel geïdentifiseer is, maar nog nie in plek is nie;
- Daardie kritiese risiko-areas waar beheer wel voldoende was; en

- 'n Aanduiding van die effek wat 'n verandering in die omstandighede (nou of in die toekoms) op die vlak van risiko gaan hê, behoort aangetoon te word.

5.12.4. Evaluering van bestuursprosesse

Die fasiliteringsproses behels ook die hulp met die formulering van 'n waarde-oordeel of die beheerprosesse (bestuursproses of stelsel) voldoende is of verbeter kan word en ook die opstel van opsommende risikolyste van hoe kritiek die risiko's is moet aan die onderskeie direksie-komitees gerapporteer word.

Om hierdie fasiliteringsproses vlot te laat verloop, moet daar in elke divisie 'n koördineerder aangestel word wat as skakel met Risikobestuurdivisie sal optree. Die fasiliteringsproses kan in die volgende fases verdeel word:

Fase 1 Strategie werkwinkel insette

Die proses moet begin met 'n werkwinkel tussen bestuur, Groepouditdienste en eksterne ouditeure. Gedurende hierdie fase moet alle bestaande inligtingsbronne bespreek en spesifieke risiko's wat beklemtoon moet word, deur alle partye op die tafel geplaas word vir bespreking.

Fase 2 Werkwinkel deur Strategiekomitee

Die resultate van elke werkwinkel wat deur die Strategiekomitee gehou word, moet deur die persoon wat die risikobestuursproses binne elke afsonderlike divisie bestuur, die

koördineerder, gedokumenteer word. In die eerste jaar sal 'n risikobestuursplan ontbreek, maar in die daaropvolgende jare sal die vorige jaar se plan altyd die basis vir bespreking vorm.

Fase 3 Risiko sigbaarmaking

Tydens hierdie fase moet bestaande risikolyste deur die koördineerder aan alle afdelingshoofde versprei word. Hierdie lyste moet die jongste kommentaar van die ouditeure bevat.

Fase 4 en 5 Terugvoering

Die afdelingshoofde gebruik die lyste as basis en voeg sekere risiko's by en verskaf die bygewerkte lyste met bestuur se kommentaar terug aan die koördineerder.

Fase 6 Samevoeging

Die koördineerder moet die formaat, omskrywing en kommentaar deeglik nagaan om eenvormige standaard en kwaliteit te verseker.

Fase 7 en 8 Monitering

Groepouditdienste moet vervolgens makro-ondersoeke op die risikolyste doen en kommentaar lewer oor die jongste stand van die beheerproses en aksieplanne wat voorheen ingestel was. Verder moet Groepouditdienste ook kommentaar lewer oor die aanduiding van die impak van die risiko per A, B, C of D.

Fase 9 Terugvoering

Die koördineerder moet die risikolyste nagaan en die risi-

ko's prioritiseer deur die voorstelle van Groepouditdienste te ondersoek. Die geprioritiseerde risikolyste word dan weer aan die afdelingshoofde terugbesorg vir hulle kommentaar oor die gewigte (A, B, C of D) wat toegeken is.

Fase 10 en 11

Die afdelingshoofde moet nou vervolgens die risikolyste bespreek, impak van risiko's beredeneer en voorstelle maak oor die risikofaktore en gewigte wat aangedui is.

Hierdie proses moet dinamies wees deurdat die afdeling van die insette van Groepouditdienste gebruik kan maak, maar self besluite mag neem oor die aanduiders van die verskillende risiko's.

Fase 12

Die koördineerder moet nou die risikolyste kontroleer met die opsommende risikolyste wat vir die Ouditkomitees voorberei is. Besprekings moet met Groepouditdienste en die betrokke divisiehoof gehou word alvorens risikolyste na die ouditkomitee kan gaan.

Fase 13 Kommunikasie

Die kommunikasie aan die Direksie moet via die Ouditkomitee plaasvind en bestuur kan addisionele inligting op die risikolyste aanbring. Die Ouditkomitee moet besluit of enige risiko's na die volle direksie verwys moet word.

5.12.5. Kategorisering van risiko's

'n Verdere stap in die fasiliteringsproses is hulp met die

kategorisering van die verskillende risiko's, met inagneming van die impak wat die aktiwiteit op die divisie as 'n geheel het. Die volgende kan in ag geneem word om die vlak van risiko te bepaal:

- die invloed wat die bepaalde risiko op die likiditeit, solvabiliteit en of voortbestaan van die onderneming uitoefen;
- die volatiliteit van die invloed van die risiko;
- die grootte van die verandering op die effek van die risiko;
- die aard van geïdentifiseerde risikofaktore; en
- die ervaring van bestuur wat die kategorisering uitvoer.

5.12.5.1. Risiko's wat aanvaar word.

(Kategorie 1 risiko's)

Aard van risiko

Daardie risiko's wat sondermeer aanvaar word en deur operasionele beheer bestuur word, moet duidelik aangetoon word. Hierdie risiko's verdien geen abnormale aandag nie en behoort deur normale kontrolemaatreëls effektief beheer te word. Die risiko's kan verder geïdentifiseer word as daardie risiko's wat oor die volledigheid, akkuraatheid en geldigheid van transaksies gaan.

Verantwoordelikheid en magtigingsvlakke

- Hoofbestuur moet insette gee oor aanvaarding van die risiko en die koste-effektiwiteit van beheer.
- Indien die risiko wesenlik is en beheer daarvoor is onvoldoende (of in die proses om ingestel te word) moet die divisiehoof ingelig word. Slegs risiko's waarvoor daar onvoldoende beheer uitgeoefen word, word aan die ouditkomitee gerapporteer.

Monitering van die risiko's in Kategorie 1

Blootstellings mag ontstaan as beheer nie instand gehou word nie. Hierdie blootstellings moet dan deur eksterne oudit en Groepouditdienste aan bestuur gerapporteer word.

5.12.5.2. Risiko's wat aanvaar, maar versprei word.

(Kategorie 2 risiko's)

Aard van risiko

Hierdie risiko hou verband met die afhanklikheid van bepaalde omstandighede of aksies, wat weens die inherente aard daarvan, verminder moet word. Alle risiko's wat gevolglik deur 'n norm beheer word, word in hierdie kategorie geplaas.

Verantwoordelikheid en magtigingsvlakke

- Senior hoofbestuur moet insette lewer oor die mate van verspreiding.
- Indien die risiko wesenlik is, moet die Direksie en Direksiekomitee ook ingelig word. Beide voldoende en

onvoldoende beheerde risiko's moet in opgesomde wyse na die ouditkomitee gaan.

Monitering van die risiko's in Kategorie 2

Hierdie risiko's wat versprei word en waar formele limiete neergelê is, moet deur die Direksie of Direksiekomitee gemonitor word. In die uitvoering mag die Direksie op eksterne oudit, Groepouditdienste en die divisiehoof steun.

5.12.5.3. Risiko's wat aanvaar word, indien deur formele beleid bestuur word.

(Kategorie 3 risiko's)

Aard van risiko

Hierdie risiko's is inherent tot die aktiwiteit (hoofbesigheid) en kan dus nie vermy word nie. Die vlak van die risiko moet beheer word deur formele beleidsriglyne. Dit is veral hier waar die risikobenuutting opgeweeg moet word teen die uiteidelike voordele.

Verantwoordelikheid en magtigingsvlakke

- Divisiehoof moet insette lewer oor beleide.
- Die volle Direksie gee ook goedkeuring oor beleide.
- Indien die risiko wesenlik is, moet die Direksie en Direksiekomitee ook ingelig word.
- Volledige opsommende lysie van risiko's en die stand van beleid word gerapporteer aan die ouditkomitee.

Monitering van die risiko's in Kategorie 3

Hierdie risiko's se bestuur (beleidsformulering) moet op Groepvlak gemonitor word, deur die Uitvoerende Hoof van Bankorp. In die uitvoering kan die Uitvoerende Hoof ondersteun word deur stafdienste asook die Topbestuurspan van Bankorp.

5.12.5.4. Risiko's wat nie aanvaar mag word nie.

(Kategorie 4 risiko's)

Aard van risiko

Hierdie risiko's hou verband met die kultuurwaardes van Bankorp en die statutêre vereistes van toepassing op die Groep. Risiko's wat in hierdie kategorie val is:

- onwettige transaksies;
- immorele transaksies;
- risiko's wat buite die raamwerk van die besigheid (strategie) val; en
- transaksies wat die beeld van die Groep en belangegroepesal skaad.

Verantwoordelikheid en magtigingsvlakke

- Uitvoerende Hoof van Bankorp moet insette lewer.
- Direksie van Bankorp verleen toestemming.
- Hoofaandeelhouer moet in kennis gestel word.

Monitering van die risiko's in Kategorie 4

Die afwesigheid van hierdie risiko's moet op Groepvlak deur die Uitvoerende Hoof van Bankorp gemonitor word. In die uitvoering daarvan kan die Uitvoerende Hoof ondersteun word deur stafdienste asook die Topbestuurspan van Bankorp.

5.13. Risikobesluitnemingsproses

Om die risikobesluitnemingsproses te laat vlot, is dit die taak van Risikobestuurdivisie om die ander divisies te ondersteun in die uitvoering van die volgende fases:

Fase 1

Die eerste stap in die besluitproses is die versameling van die opsommende risikolyste en die beredenering van die risiko, risiko-area, sowel as die stand van beheer deur bestuur.

Fase 2

Die risiko's wat nie aanvaar mag word nie, moet eerstens geïdentifiseer word. (Kategorie 4). Hierdie risiko's is gegewe en word "**top down**" vanaf die Uitvoerende Hoof van die Groep verkry.

Fase 3

Die risiko's wat deur beleide beheer moet word, (Kategorie 3) moet vanaf die opsommende risikolyste geïdentifiseer word.

Fase 4

Die risiko's wat weens die impak daarvan versprei moet word, moet ook vanaf die opsommende risikolyste geïdentifiseer word.

Fase 5

Weereens vanaf die opsommende risikolyste, moet die risiko's

wat aanvaar word en deur operasionele stelsels en mense beheer word, geïdentifiseer word. Hierdie risiko's moet as volg aangepak word:

- Die aktiwiteite wat die hoogste impak uitoefen moet eerstens uitgesonder word;
- Die risiko's binne daardie kategorieë moet vervolgens in die volgorde van A, B, C of D geplaas word; en
- Laastens moet die B en C risiko's wat nie voldoende beheer word nie, verskuif word na die A-kategorie omdat die beheer oor daardie risiko's nie in plek is nie. Enige risiko-area waar noodsaaklike beheer nie in plek is nie, maar "aanvaar" word, moet in die A-kategorie geplaas word.

Fase 6

Die risikobestuursplan wat die uitvloeisel van die risiko-besluitproses verteenwoordig, moet nou saamgestel word deur 'n onafhanklike persoon of koördineerder wat deur die Uitvoerende Hoof aangewys is.

Fase 7

Die goedgekeurde risikobestuursplan word nou na alle verantwoordelike persone gekommunikeer.

5.14. Risikobestuursplan

Risikobestuurdivisie verleen hulp met die opstel van risiko-

bestuursplanne wat jaarliks tesame met die normale begrotingsproses afgehandel moet word.

Hierdie risikobestuursplanne moet die doelwitbestuursprogram (en bedryfsplanne) ondersteun en nie vervang nie. Die doelwitte wat tydens doelwitbestuur gestel word, moet getoets word aan die volgende:

- word alle risiko's waarvoor beheer moet verbeter, aangespreek in die aksieprogramme;
- word die doelwitte wat gestel word, beoordeel op grond van die invloed wat dit gaan uitoefen op die vlak van die risiko en moet beheerstelsels verskerp word; en
- het die doelwitte wat gestel word tot gevolg dat sekere risiko's van kategorie moet verander of nie.

Die risikobestuursplan moet op die volgende wyse opgestel word:

- 'n Opsommende risikolys per kategorie (1-4) moet die basis van die plan vorm. Die metingsaanwysers, asook die kruisverwysings na spesifieke aksieprogramme moet aange-
toon word. Die metingsaanwysers moet so opgestel word dat dit vir risiko-areas in Kategorie 4 geen uitsonderings toelaat nie, by Kategorie 3 moet uitsonderings opgevolg word met aksieprogramme, by Kategorie 2 moet uitsonderings spesifiek gemagtig word en by Kategorie 1 moet uitsonderings gepenaliseer word.

- 'n Detail risikolys per afdeling moet opgestel word wat 'n volledige omskrywing van risiko-area, beheer, waardeoordeel van oudit, bestuur se kommentaar (of aksie in proses) en die verantwoordelike persoon aandui. Hierdie lysie behoort gerekenariseer te word en moet deurlopend op datum gebring word met veranderde omstandighede.
- Die risikobestuursplan moet kwartaalliks hersien word om vordering met aksieplanne te evalueer en nuwe fokus op sekere risiko's en geleenthede te plaas.
- Jaarliks moet die risikobestuursplan hersien word tydens die scenario-analises wat strategiese beplanning voorafgaan. Daar moet gefokus word op strategieë wat die kategorieë van die risiko sal verander, 'n verskerpte of verswakte vlak van beheer vereis, sekere faktore uitwys wat nouer gemonitor sal moet word en sekere geleenthede uitwys waarvolgens risiko's beter benut kan word.

5.15. Bestuur van hoëvlak mannekrag

Die bestuur van hoëvlak-mannekrag moet deeglike aandag geniet deur onder andere doelgerigte loopbaanbeplanning en toepaslike vergoedingspakette. Verder moet die probleem van nie-uniforme kultuurwaardes deur die skriftelike formulering van waardes en riglyne die hoof gebied word.

Tabel 5.1

RISIKOBESTUURSPLAN (VOORBEELD)

AKTIVITEIT / AFDELING :

| OMSKRYF RISIKO | METINGSINDIKATOR | METING | DOELWITTE | AKSIEPLANNE / BEDRYFSPLANNE | GEWIGTE |
|---|--|--|--|--------------------------------|---------|
| 1. Stelsel en (prosedure) beheerde risiko's. (Kategorie 1) | 1. Beheerproses voldoende 2. Afwykings van beheerproses 3. Regstellende aksies geneem 4. (Enige spesifieke voorskrifte wat uitgelig wil word) | Ja / Nee Aantal Ja / Nee | Geen doelwitte of aantal en Randwaarde | Ja (1.4) | A |
| 2. Verspreide risiko's | 1. Oorskrydings 2. Goedgekeur 3. Afwykings van norme per beleid | Aantal en R waarde Ja / Nee Aantal en R waarde | | | |
| 3. Beleidbeheerde risiko's | 1. Goedgekeur Uitvoerende Hoof 2. Goedgekeur Direksie 3. Toepaslike norm per beleid | Ja / Nee Ja / Nee R waarde | | Ja (1.3) | A |
| 4. Ontoelaatbare risiko's wat vermy moet word (Kategorie 4) | 1. Afwykings | Aantal en R waarde | | | A |

HOOFSTUK 6

OPSOMMING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1. Opsomming

6.1.1. Inleiding

Na die rasionalisasie in die Bankorp groep is daar 'n afsonderlike Risikobestuurdivisie gestig wat ten doel het om die Bankorp bestuurskomitee te bedien van 'n mening oor die stand van risiko's in die Groep en inligtingstrome te skep wat nodig is vir die evaluasie van die vlakke van risiko's.

6.1.2. Kousaliteit van risiko

Elke divisie binne die Groep opereer binne sy eie unieke omgewing waarin hulle sekere funksies verrig. Elke funksie kan weer oop sy beurt onderverdeel word in sekere aktiwiteite waaruit die funksie bestaan. Elkeen van die bogenoemde aktiwiteite hou 'n sekere mate van risiko vir die onderneming in. Vervolgens is daar faktore wat die vlakke van risiko beïnvloed en dit is hierdie faktore wat bestuur moet word indien die risiko's op hulle laagste vlakke gehou wil word. Die belangrikste areas waarop die faktore mannekrag, tegnologie en stelsels, bestuursinligting en beleid- en bestuursprosesse inwerk, is die volgende:

- Besigheidsrisiko's;

- Bedryfsrisiko's; en
- Ondersteuningsrisiko's.

6.1.3. 'n Teoretiese benadering tot Strategiese beplanning en Risikobestuur

'n Deeglike literatuurstudie is uitgevoer ten einde 'n teoreties-gefundeerde strategiese plan saam te stel vir die unieke eienskappe van 'n risikobestuurdivisie. Sekere grondliggende veranderings moes aan die "gewone" verloop van die strategiese beplanningsproses gemaak word om te kompenseer vir die totale afwesigheid van mededingers in die normale sin van die woord sowel as die res van die omgewingsfaktore wat tot 'n groot mate in wisselwerking met die ander divisies in die Groep is, maar die Risikobestuurdivisie slegs indirek beïnvloed.

Alhoewel daar 'n groot deel van die literatuur oor risiko en risikobestuur is wat handel slegs oor die aktuariële berekenings en daaropvolgende versekering van risiko, handel hierdie studie meerendeels oor die ontleding en bestuur van risiko's.

6.1.4. 'n Strategieplan vir Risikobestuurdivisie

6.1.4.1. Doelstellings van die divisie

Om Risikobestuurdivisie se doelstellings uit te beeld, vereis die duidelike definiëring van die divisie se etos- en

mikpuntdoelstellings, sowel as doelwitte. Hierdie drie elemente vorm die basis van die strategiese plan aangesien die divisie in die Groep "geposisioneer" is om die risikobestuursproses te fasiliteer en te ondersteun.

6.1.4.2. Strategiese doelwitte

- Omgewingscenarios

Alhoewel Risikobestuurdivisie nie direk blootgestel is aan, of in direkte wisselwerking is met die totale omgewing soos die ander divisies in die Groep nie, kan die sosio-politiese, wetlike- en tegnologiese faktore, tog 'n invloed uitoefen op die werksaamhede van die divisie.

Die meerderheid politiese groeperings soek ernstig na 'n aanvaarbare oplossing vir die land se probleme en dit is dus nie vergesog om te verwag dat daadwerklike pogings in die nabye toekoms aangewend gaan word om anderskleuriges, as 'n toonbeeld van "**affirmative action**", in bestuursposisies op te lei nie.

Die Sentrale Bank tree toenemend in 'n voorskriftelike wyse op met betrekking tot die stand van risikobestuur in die bankomgewing.

Inligtingstrome wat benodig word om risiko's te kan identifiseer, evalueer en bestuur stel nuwe en groter eise aan die databasisse wat die inligting sowel as die apparatuur waarmee hierdie data verwerk word, moet verskaf .

6.1.4.3. Geleenthede en bedreigings

Uit die taakomgewings van die ander divisies in Bankorp word beide die geleenthede en bedreigings van Risikobestuurdivisie afgelei. Die belangrikste geleentheid is geleë in die mate waartoe die beoefening van risikobestuur die totale bestuursproses "verryk" terwyl al die aktiwiteite van die ander divisies bedreigings inhou in soverre die faktore wat daardie aktiwiteite beïnvloed nie voldoende gemonitor en bestuur word nie.

6.1.4.4. Kritiese suksesfaktore

'n Hele aantal kritiese suksesfaktore is geïdentifiseer waaronder miskien die belangrikste dat formele riglyne die risikobestuursproses moet omskryf, dat risikobestuursplanne met die normale bestuursprosesse geïntegreer moet word en dat 'n effektiewe moniteringstelsel oor die totale risikobestuursproses ingestel moet word.

6.1.4.5. Strategie seleksie

Daar is 'n paar moontlike strategieë wat gevolg kan word om die belangrikste doelstellings van risikofasilitering in die Groep te bereik, maar die mees aanvaarbare strategie is die aanvaarding deur Risikobestuurdivisie van 'n rol van fasiliteerder en ondersteuner in die proses om 'n risikobewustheid te vestig.

6.1.5. Gevolgtrekking

Alhoewel Risikobestuurdivisie se naam mag aandui dat dit die risiko's uit die omgewing gaan haal waar hulle ontstaan het om dit in 'n "**siekeboeg**" te isoleer waar dit dan deur die amptenare van Risikobestuur "**reggedokter**" sal word, is dit nie die bedoeling nie. Die verwydering van die risiko uit die omgewing van oorsprong sal lei tot 'n vervlakking en afwatering van die bestuursproses. Lynfunksionarisse bly ten alle tye die eienaars van die risiko's terwyl Risikobestuurdivisie slegs optree as fasiliteerders en ondersteuning bied in die identifisering, kwantifisering en bestuur van hierdie risiko's. Monitering van beleid- en bestuursprosesse word ook uitgevoer om die Direksie van Bankorp in te lig oor die stand van risiko's en of die risiko's 'n groter of kleiner bedreiging vir die Groep inhou.

6.1.6. Aanbevelings

Om die doelstellings en doelwitte van die divisie te bereik, word die volgende aksieplanne vir die divisie aanbeveel:

- Hulpverlening aan die ander divisies om op 'n formele wyse risiko's in hul onderskeie omgewings te identifiseer;
- Hulpverlening met die dokumentering van risiko's in die ander divisies;
- Hulp met die bepaling van omstandighede wat risiko's

verhoog of verlaag tydens die fasiliteringsproses;

- Die fasilitering met die formulering van 'n waarde-oordeel of die beheerprosesse (bestuursproses of stelsel) voldoende is of verbeter kan word en ook die opstel van opsommende risikolyste van hoe kritiek die risiko's is en die rapportering daarvan aan die onderskeie direksiekomitees;
- Om hierdie fasiliteringsproses vlot te laat verloop, moet daar in elke divisie 'n koördineerder aangestel word wat as skakel met Risikobestuurdivisie kan optree;
- Die kommunikasie aan die Direksie moet via die Ouditkomitee plaasvind. Die Ouditkomitee kan daarna besluit of enige risiko's na die volle direksie verwys moet word;
- Hulp met risikobesluitneming en die betrokke vlakke daarvan deur die geïdentifiseerde risiko's te kategoriseer met inagneming van die impak wat die aktiwiteit op die divisie as 'n geheel het;
- Risikobestuurdivisie moet die opstel van die jaarlikse risikobestuursplanne fasiliteer wat tesame met die normale begrotingsproses afgehandel word. Hierdie risikobestuursplanne moet die doelwitbestuursprogram (en bedryfsplanne) ondersteun en nie vervang nie;
- Die bestuur van hoëvlak mannekrag moet deeglike aandag geniet deur onder andere doelgerigte loopbaanbeplanning en toepaslike vergoedingspakette. Verder moet die pro-

bleem van nie-uniforme kultuurwaardes deur die skrifte-
like formulering van waardes en riglyne die hoof gebied
word.

- Koste-effektiwiteit kan verhoog word deur die ouditbenade-
ring van die divisie aan ander divisies te kommunikeer.
- Toekomstige gebrekkige inligtingstrome en die effek daar-
van op besluitneming en die effektiwiteit van moniterings-
aksies kan deur betrokkenheid by die databasisprojek uit
die weg geruim word.

BIBLIOGRAFIE

1. BOEKE

ABELL, D.F. & HAMMOND, J.S. 1979. Strategic Market Planning: Problems and analytical approaches. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

BEETGE, F G H. 1977. Risikovermyding in die onderneming : 'n teoreties-praktiese studie. Potchefstroom : (Verhandeling (M.B.A) - PU vir CHO.)

CARLISLE, H.M. 1982. Management: concepts, methods, and applications. Tweede uitgawe. Chicago : Science Research Associates Inc.

CARTER, R.L. & DOHERTY, N.A. 1977. Handbook of risk management. Vyfde bylaag. London : Klumer-Harrap Handbooks

CHARETTE, R.N. 1989. Software engineering risk analysis and management. New York : Intertext publications McGraw-Hill Book Company.

CHRISTENSEN, C.R., ANDREWS, K.R., BOWER, J.L., HAMERMESH, R.G. EN PORTER, M.E. 1987. Business Policy: Test and cases. Sesde uitgawe. Illinois : Irwin, Homewood.

CRAVENS, D. W. 1987. Strategic marketing. Tweede uitgawe. Illinois : Irwin, Homewood.

CROCKFORD, N. 1980. An Introduction to Risk Management. Cambridge, England : Woodhead-Faulkner.

DAVID, F.R. 1987. Concepts of strategic management. Ohio : Merril publishing Company.

DENENBERG, H S. 1974. Risk and insurance. Tweede uitgawe. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

DOHERTY, N.A. 1985. Corporate Risk Management : A Financial Exposition. New York : Mc Graw-Hill Inc.

DRUCKER, P.F. 1961. The practice of management. London : Heineman.

DU PREEZ, N.P. 1987. Fasette van geïntegreerde bestuur. Potchefstroom : Wesvalia.

GREENE, M.R. 1973. Risk and Insurance. Cincinnati : South-Western Publishing Company..

HAT Kyk ODENDAL, F.F., red. 1984.

HIGGINS, J.M. & VINCZE, J.W. 1983. Strategic management and organisational policy text an cases. New York : Dryden Press.

HILL, C.W.L. & JONES, G. R. 1989. Strategic management. Boston : Houghton Mifflin Company.

VAN RENSBURG, H.J. 1980. Die identifisering en hantering van risiko in die besigheidsonderneming met spesiale verwysing na olie-eksplorasiemaatskappye. Potchefstroom : (Verhandeling (M.Comm.) - PU vir CHO.)

KNIGHT, F.H. 1921. Risk, uncertainty and profit. Boston : Houghton Mifflin Company.

MEGGILL, R.E. 1977. An introduction to risk analysis. Tulsa, O K : Petroleum Publishing company.

MEHR, R.I. & CAMMACK, E. 1972. Principles of insurance. Vyfde uitgawe, Homewood, Illinois : Richard D Irwin.

MILLER, R.G. 1984. Risk management. London : The Financial Times Business Information Ltd.

ODENDAL, F.F., red. 1984. Verklarende woordeboek van die Afrikaanse taal. Tweede uitgawe. Johannesburg : Perskor.

PEARCE, J.A. & ROBINSON, R.B. 1988. Derde uitgawe. Homewood, Illinois : Irwin.

PORTER, M.E. 1980. Competitive strategy. Techniques for analysing industries and competitors. New York : Free Press.

ROBINSON, C.G. 1986. Strategic Management techniques. Durban : Butterworth.

ROWE, W.D. 1988. An Anatomy of Risk. Malabar, Florida : Robert E. Krieger Publishing Co.

RUE L.W. & HOLLAND, P.G. 1984. Strategic Management: Concepts and Experiences New York : McGraw-Hill.

SAWYER, G. 1990. Business policy and strategic management. Florida : Harcourt Brace Jovanovich.

SMITH, G.D., ARNOLD, D.R. & BIZZELL, B.G. 1988. Business strategy and policy. Boston : Houghton Mifflin Company.

STONER, J.A.F. 1982. Management. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.

THOMPSON, A.A. (Jr.) & STRICKLAND III, A.J. 1987. Strategic management : concepts and cases. Vierde uitgawe. Plano, Texas : Business Publications.

WILLIAMS, C.A. & HEINS, R.M. 1976. Risk management and insurance. Derde uitgawe. New York : McGraw-Hill.

2. **ANDER**

Die Versekeringsinstituut van Suid-Afrika. (Kursus 552)

Bankorp Beperk. 1991. Verslag aan die Suid-Afrikaanse Reserwebank ingevolge omsendskrywe DI 2/91.

Bankorp Beperk. Risikobestuursbeleid. 1991

HAX, A.C. Redefining the concept of strategy and the strategy formation process. Planning review, 18(3):34-43, MAY/JUNE 1990.

SUID-AFRIKA (Republiek). 1990. Wet op Depositonemende Instellings, no. 94 van 1990. Pretoria : Staatsdrukker.

ENGLISH ABSTRACT

Title:

A Strategic Plan for a Risk Management Division in a Banking Group in the R.S.A.

Research Methodology

An initial literature study on the various aspects pertaining to the compilation of a scientifically programmed strategic plan was undertaken. Applying proposed methods described in literature, a thorough internal investigation was conducted in close collaboration with Bankorp's senior and middle management. These interviews resulted in the identification of internal strengths and weaknesses of the Risk Management Division, as well as the perceived external threats and opportunities. Interviews were conducted in an informal, conversational manner, although uniform structured questions were posed to those questioned. The questionnaire consisted predominantly of qualitative questions of which the minority yielded categorical responses.

Study Objectives

The compilation of a strategic plan for Risk Management Division of Bankorp.

Subsequent to the most recent rationalisation in the Bankorp group, a decision was taken to create a Risk Management Division with the following objectives from the CEO:

- To establish a risk management awareness in the Group and to act as facilitator in the establishing of this approach;
- to act as "watchdog" and early warning system;
- to provide the management committee of Bankorp with an unbiased opinion regarding the strategic direction of the Group and the implementation of strategy by management;

As the external environment of the Risk Management Division consists of the task environments of the other divisions within the Group, there is no suggestion of an environmental or competitor analysis in the true sense of the word.

Strategic plan

Organisational objectives are sub divided into the establishment and defining of the division's business, ethos objectives and mission statement. Strategic objectives include elements of a limited number of scenario's, threats of certain risks materialising, opportunities within the division, key success factors and the establishing of long- and short term objectives.

Alternative strategies were proposed to facilitate the required risk management approach, together with contra-arguments:

- Each division could leave the management of its own risks

to the Risk Management division, but line managers must at all times remain the "owners" of the risk while Risk Management division only aids the other divisions in the facilitation of the risk management approach;

- The services of an external party could be contracted to facilitate the required approach; however uncertainty exists regarding the cost-effectiveness of such a step. In addition, an internal facilitator is more fully conversant with the situation within the Group than an external consultant; and

- Each division could act as its own facilitator, however such an approach incurs the risk that information relayed to the Board of Directors could be in an unstructured and non-uniform format.

Because of the fact that risks are preferably left where they originated, action plans of the Risk Management Division are directed at assisting the other divisions in handling risks in the most effective manner, and monitoring the systems and procedures implemented to minimise these risks. The following action plans are suggested:

- Assistance in the formal identification of risks by examining operational activities;

- Assistance in the formal documentation of risks by attaching an indicator to each activity, displaying the impact that this activity might have on the risks inherent in a

division. The type of impact could be categorised as:

- (A) enormous,
- (B) great,
- (C) medium or
- (D) minimal;

- Support in the determining of circumstances that might increase or decrease risk;
- The facilitation process also entails support and assistance in :
 - a) formulating an assessment of whether the management processes currently applied are sufficient, or require improvement; and
 - b) the draughting of risk summaries stating how critical certain risks might be at that moment;
- Assistance in the formulating of a risk decision that would entail the categorising risks as:
 - a) risks that are acceptable;
 - b) risks that are accepted but are disseminated;
 - c) risks that are acceptable only if managed by formal policy; and
 - d) risks that under no circumstances may be accepted.
- Risk Management division also supports the other divisions in the draughting of annual risk management plans that precede each annual strategic planning session.
- Finally a comprehensive human resources plan has to be

implemented to manage the high-level manpower that is present in this division.