

HOOFSTUK 1

Aankooprisikobestuur: oriëntering, probleemstelling, navorsingsmetodologie, doel en struktuur van die studie

	Bladsy
1.1 Inleidende oriëntering.....	2
1.2 Probleemstelling.....	8
1.3 Doel van die studie.....	9
1.4 Die navorsingsmetodologie.....	10
1.5 Die struktuur van die studie.....	11

HOOFSTUK 1:

AANKOOPRISIKOBESTUUR: ORIËNTERING, PROBLEEMSTELLING, NAVORSINGSMETODOLOGIE, DOEL EN STRUKTUUR VAN DIE STUDIE

1.1 Inleidende oriëntering

Aankope is 'n "aktiwiteit" so oud soos die mens se begeerte om te ontwikkel en homself direk of indirek te verryk. Lysons (1996:2) vertel dat 'n Amerikaanse navorser, Harold Ward, in El-Rash Shamra 'n eiesoortige kleitabelt gevind het; gedateer 2800vC. Die grafering op die kleitabel, lui as volg:

HST is to deliver 50 jars of fragrant smooth oil each fifteen days after (a starting date) and during the reign of AS. In return he will be paid 600 small weight in grain. This order will continue indefinitely until the purchaser or his son removes his consent.

Dit is dus duidelik dat aankope al eeue lank 'n belangrike rol speel.

Die rede hiervoor word deur Stutton (2002:2) gekonstateer as: ... *"because it's where the money is"*.

Odendal *et al.* (1994:6) omskryf aankope as "Deur geld as eiendom kry. Die handeling van aankoop".

Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:4) beskryf aankope as die funksie wat oorhoofs gemoeid is met aktiwiteite wat verseker dat goeie verskaffers die regte materiaal, teen die regte hoeveelheid, op die regte tydstep, teen die regte kwaliteit en teen die beste moontlike prys, aan die onderneming verskaf.

Die *National Institute of Governmental Purchasing (NIGP) Dictionary of Purchasing Terms (1996)*, beskryf aankope as volg:

Procurement: 1. (US)(CN) purchasing, renting, leasing, or otherwise acquiring any supplies, services, or construction; includes all functions that pertain to the acquisition, including description of requirements, selection and solicitation of sources, preparation and award of contract, and all phases of contract administration. 2. the combined functions of purchasing, inventory control, traffic and transportation, receiving inspection, store keeping, and salvage and disposal operations.

Uit die voorgaande omskrywings van aankope blyk dit duidelik dat daar 'n verskeidenheid van aktiwiteite in die aankoopfunksie teenwoordig is. Clifford, Buffington en Howell (2003:7) som hierdie aktiwiteite in hul geheel as volg op: *“At its most fundamental level, the job of purchasing is that of managing the business relationship between the end user and the supplier of goods and services”*.

Om 'n aktiwiteit soos aankope te bestuur, behels die uitvoering van vier kern bestuurstake naamlik beplanning, organisering, leiding en beheer (Sawyer, Dittenhofer & Scheiner 2003:1061). Die hedendaagse aankoopbestuurder moet in staat wees om vinnig veranderende tegnologieë, vermeerdering in produkverskeidenheid, omgewingskwellinge, wêreldwye mededinging en die toenemende klem wat op kwaliteit en beter waarde vir geld geplaas word, die hoof te bied (Clifford, Buffington & Howell 2003:6).

Volgens Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:15) besef of heg ondernemings nie altyd voldoende waarde aan die belangrikheid van 'n effektiewe

en doeltreffende aankoopfunksie nie. Dikwels vorm die aankoopfunksie ook nie deel van topbestuur en die organisasie se strategiese beplanning nie. Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:15) brei verder daarop uit deur te sê dat in verhouding tot ander besigheidfunksies, weinige navorsing, publikasies en opleiding in aankope uit 'n risikobestuursoogpunt, gedoen is.

Volgens die *Australian Capital Territory Government Procurement Board* (hierna verwys as *ACT Government Procurement Board*) (2003:1) moet 'n risikobestuurproses in alle aankoopfunksies toegepas word.

Die *King Report on Corporate Governance for South Africa - 2002* hierna verwys as King II-Verslag (2002:73) lig die belangrikheid van kennis aangaande risiko's in die onderneming as geheel uit deur die volgende te sê:

A thorough understanding of the risks accepted by a company in the pursuance of its objectives, together with the strategies employed to mitigate those risks, is thus essential for a proper appreciation of company's affairs by the board and stakeholders.

Risikobestuur word as volg deur Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:12) omskryf:

Risk management is a managerial function aimed at protecting the organisation, its people, assets, and profits against the physical and financial consequences of risk. It involves planning, coordinating and directing the risk control and the risk financing activities in the organisation.

Volgens King II-Verlag (2002:74) moet risikobestuur deur alle personeel van die onderneming in hulle dag-tot-dag aktiwiteite beoefen word. Die belangrikheid van effektiewe risikobestuur in die onderneming as geheel, wat die aankoopfunksie insluit, word in die verslag sterk beklemtoon.

Die *ACT Government Procurement Board* (2003:2) brei op bogenoemde uit deur te sê dat die persoon wat die taak opgelê is om goedere en dienste aan te koop of te verkry, die verantwoordelikheid dra om te verseker dat alle risiko's in elke fase van die aankoopproses in ag geneem word.

Bedrog in die aankoopproses is een van die risiko's wat 'n onderneming baie nadelig kan beïnvloed indien dit nie doeltreffend bestuur word nie. So byvoorbeeld stel Wilson (2003:6) die volgende vraag: "Sou Worldcom se aankoopafdeling nie deur die kritiese evaluering van die aankoopstelsel se bestedingsanalise, moontlik bedrog tydig geïdentifiseer het nie?" Hieruit kan afgelei word hoe belangrik die analisering van die aankoopstelsel in die moontlike opsporing van bedrog kan wees.

Om die felheid van bedrogisiko in perspektief te stel, het die wêreldwye bedrogopname deur Ernst & Young (in Barry 2004:2) in 2003 die volgende skokkende resultate aan die lig gebring:

Ten eerste het die opname uitgelig dat 60% van die Amerikaanse ondernemings van wie terugvoering ontvang is, elkeen in hulle bestaan meer as vyftig gevalle van bedrog ondervind het. Tweedens is bevind dat 30% van die ondernemings wat terugvoering verskaf het, verliese van tussen R100 000 en R1 miljoen aan bedrog gelei het. Derdens het die studie getoon dat 49% van bedrogverlies nooit verhaal

word nie. Vierdens is bevind dat 85% van alle bedrog deur werknemers gepleeg is, waarvan 55% deur lede van die bestuur is.

‘n Verdere wêreldwye studie wat deur PricewaterhouseCoopers in 2003 gedoen is, dui daarop dat net 813 van die meer as 1284 maatskappye wat aan die opname deelgeneem het, in staat was om hulle finansiële verliese aangaande bedrog te kwantifiseer. Selfs al kon die maatskappye die monetêre waarde van die bedrog bepaal, was dit moeilik om die finansiële impak wat die bedrog op die onderneming, sy personeel se moraal en reputasie gehad het, te kwantifiseer (Helsby & Kaizer 2003:9).

‘n Plaaslike opname deur KPMG in 2002 dui daarop dat bedrog buitensporige afmetings in Suid-Afrikaanse ondernemings aanneem. Dié opname dui daarop dat 88% van al die ondernemings van wie terugvoering ontvang is, glo dat hulle werknemers verantwoordelik is vir bedrog, terwyl 32% glo dat bestuur ook by die bedrog betrokke is (Puttick & Van Esch 2003:213). Hieruit blyk dit duidelik dat bedrog nog altyd by ondernemings gedy, ongeag veelvoudige maatreëls om dit te verhoed.

Volgens Kramer (2003:54), word die ernstigste bedrogskemas in aankope aangetref. Dit sluit miljoene rande se kommersiële omkoperie, gunsloon en ander bedrog wat daaruit voortspruit, in. Volgens ‘n verslag deur KPMG se forensiese afdeling, word die aankoopfunksie van die onderneming die tweede meeste geteiken deur bedrieërs. Plavsic (2004:1), die nasionale hoof van die forensiese afdeling van KPMG in die Verenigde Koninkryk, maak die stelling dat die aankoopfunksie altyd ‘n moontlikheid van bedrog inhou aangesien dit die manier is waarop die onderneming geld spandeer. Dit word bevestig deur Ernst & Young se vennoot, David Sherwin, wat beweer dat samewerking tussen die

aankoopbestuursfunksie van die onderneming en die verskaffers die mees algemene korporatiewe bedrog van almal is (Tyler 1997:18). Dit dui daarop dat die aankoopfunksies van ondernemings wêreldwyd teikens van bedrog word en tot miljoene rande se skade aanleiding gee.

As gevolg van die groot afmetings wat bedrog in die sakewêreld aanneem, het die druk op die direksie en die bestuur van ondernemings toegeneem om beter risikobestuur en beheer oor die stand van sake in die onderneming in geheel, uit te oefen.

Die King II-Verslag (2002:75) stel dit duidelik dat die direksie van die onderneming verantwoordelik is vir die implementering van 'n effektiewe en deurlopende proses van risiko-evaluering en die meting van die potensiële impak wat so 'n evaluering op die onderneming het.

Die King II-Verslag (2002:75) gaan verder deur te sê dat dit die direksie van die onderneming se verantwoordelikheid is om betyds op te tree om risiko's aan te spreek. Dit raak die interne ouditeur direk wat aan die bestuur en direksie verslag moet doen oor die doeltreffendheid van die risikobestuursmaatreëls en die risikoblootstelling van die onderneming. Die definisie van interne ouditering volgens die *Institute of Internal Auditors* (hierna verwys as IIA) (2004:xxix) dui die rol en verantwoordelikheid van die interne ouditeur aangaande risikobestuur as volg aan:

Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to

evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.

Die King II-Verslag (2002:87) dui aan dat die interne ouditfunksie die direksie en bestuur van die onderneming van hulp moet wees met betrekking tot die effektiewe uitvoering van hul pligte en verantwoordelikhede deur die deurlopende evaluering van die stelsel van interne beheer. In soverre as wat dit die pligte en verantwoordelikhede rakende risikobestuur aangaan, word die interne ouditfunksie se omvang van werk as volg deur die King II-Verslag (2002:89) uiteengesit:

The internal audit function should assist the board, directors and management through consultation and facilitation in identifying, evaluating and assessing significant organisational risks to objectives, and by providing independent assurance as to the adequacy and effectiveness of related internal controls and the risk management process.

1.2 Probleemstelling

Volgens Helsby en Kaizer (2003:12) het 'n ekonomiese misdaad opname in Europa gedurende 2001 aangedui dat in meeste van die gevalle, bedrog per toeval opgespoor word.

Helsby en Kaizer (2003:12) meld verder dat alhoewel maatskappye beheerstelsels in plek het, dit in baie gevalle oneffektief is omrede bestuur kontroles oor die hoof sien of saamwerk om dit te omseil. Die skrywers dui aan dat ondernemings meer moet doen om bedrog te voorkom deur die werklike risiko's en die vatbaarheid van die onderneming vir bedrog te beraam en die risiko-areas deurlopend te monitor.

Dit blyk uit studies en navorsing oor die voorkoms van bedrog in geheel dat 'n deeglik omskrewe risikobestuursmodel wat gebruik kan word vir die vermindering of beperking van bedrogrisiko's in die onderneming nie bestaan nie. Gevolglik kan afgelei word dat 'n risikobestuursmodel vir aankoopbedrogrisiko's ook nie ontwikkel is nie.

Dit blyk ook dat die interne ouditfunksie oor voldoende kennis aangaande die tipes bedrog wat binne die aankoopfunksie kan voorkom moet beskik, en dat daar aan bestuur sinvolle terugvoer oor die effektiwiteit van die interne beheerstelsels en risikobestuur gegee moet word. Só berig Msibi (2005), die uitvoerende direkteur van Old Mutual- Batebestuurders, in sy toespraak *Are internal auditors meeting audit committee expectations?* by die IIA's *9th Annual Conference, Gauteng August 2005*. Volgens Msibi, wat op verskeie ouditkomitees in Suid-Afrika (hierna verwys as SA) dien, het die grootskaalse ineenstortings van maatskappye wêreldwyd, druk op ouditkomitees en bestuur van ondernemings geplaas om meer druk op die interne ouditeur uit te oefen om bedrog te ontdek en te help voorkom. Hierdie verwagting word egter nie tans só in die interne ouditstandaarde gestipuleer nie. Die huidige besigheidsomgewing vereis dus dat die interne ouditeur meer kennis oor tipes bedrog sowel as wyses waarop dit gepleeg kan word, moet bekom. Hierdie vereiste kan daartoe lei dat die bestuur beter ingelig kan word oor die effektiwiteit van die onderneming se stelsel van interne beheer.

1.3 Doel van die studie

Die doel van die studie is om goeie risikobestuursriglyne daar te stel wat deur die risikobestuurder gebruik kan word om potensiële bedrogverliese binne die aankoopfunksie te beperk. Dit moet ook die interne ouditeur in staat stel om tekortkominge in die stelsels en prosesse uit te wys en daarvoor verslag te doen.

Die aankoopfunksie word as die afskeepkind van menige ondernemings gesien en is soos Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:15) dit uitdruk: "*the last gold mine for management*". Navorsingsbevindinge wys uit dat daar te min gelet word op die finansiële implikasie wat swak of geen risikobestuur en interne beheer in die aankoopfunksie op die onderneming in geheel het. Hierdie studie kan die belangrikheid van risikobestuur in die aankoopfunksie toelig en die waarde wat die aankoopfunksie in die bereiking van die onderneming se strategiese doelwitte kan speel, illustreer. Met die grootskaalse aankoopbedrog wat in die aankoopfunksie voorkom, sal die studie waardevolle inligting oor die identifisering en beheer van bedrogrisiko-areas in die aankoopfunksie verskaf.

Alle instansies ongeag of dit openbare-, privaat-, winsgewende- of nie-winsgewende instellings is, sal waardevolle kennis en inligting uit die studie verkry aangesien alle instellings een of ander tipe aankope doen en dus aan aankoopbedrog blootgestel is.

1.4 Die navorsingmetodologie

Die navorsing is op 'n uitgebreide literatuurstudie geskoei en is beskrywend en analiserend van aard. Daar is gepoog om soveel as moontlik toepaslike en resente plaaslike en internasionale bronne in die literatuur oor die jongste ontwikkeling op die terrein van risikobestuur te raadpleeg.

Alle literatuurvorme naamlik artikels in vaktydskrifte, webtuistes, gepubliseerde riglyne deur risikobestuursinstitute en die Instituut van Interne Ouditeure, gesaghebbende boeke, bedryfstakriglyne en korporatiewe beheerriglyne is gebruik om 'n goeie navorsingsproduk, gebaseer op feite, daar te stel.

1.5 Die struktuur van die studie

Die studie bestaan uit vyf hoofstukke wat as volg uiteengesit word:

Hoofstuk een bied 'n inleidende oriëntering, die probleemstelling, navorsingsmetodologie asook die doel en struktuur van die studie aan.

Hoofstuk twee behels 'n bespreking van die aankoopfunksie in die algemeen, asook die ontstaan daarvan en die rol wat die aankoopfunksie in die onderneming speel. 'n Bespreking oor die verskillende vorme van bedrog in die aankoopfunksie word ook in die hoofstuk uiteengesit asook waar in die aankoopproses bedrog kan voorkom. Die hoofstuk sluit af met 'n uiteensetting van die interne ouditeur se rol in die opsporing en identifisering van bedrog aan die hand van die interne auditstandaarde.

Hoofstuk drie handel oor die terrein van risikobestuur en fokus onder andere op die *Enterprise Risk Management – Intergrated Framework* van *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (hierna verwys as COSO). Die King II-Verslag se riglyne oor risikobestuur in die algemeen en spesifiek met verwysing na die aankoopfunksie word in die hoofstuk uiteengesit. Die interne ouditeur se rol aangaande risikobestuur soos voorgelê in die King II-Verslag en die *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* (2004), word ook uitgelig.

Hoofstuk vier dien as 'n sintese van die inligting in hoofstukke twee en drie ten einde toepaslike inligting te kombineer en te integreer. Verbeterde risikobestuur in die aankoopfunksie om bedrogrisiko's in die aankoopfunksie te voorkom, te verminder en beter te bestuur, word aangebied.

Hoofstuk vyf bied 'n opsomming van die studie en verduidelik in watter mate die doel van die studie bereik is. Gevolgtrekkings word gemaak en aanbevelings met betrekking tot praktykverbetering en verdere studies wat hieruit kan voortspruit, word gedoen.

HOOFSTUK 2

Die aankoopfunksie en aankoopbedrogrisiko's

	Bladsy
2.1 Inleiding	14
2.2 Die ontstaan van aankope	14
2.2.1 Die tydperk 1900 tot 1950.....	15
2.2.2 Die tydperk na 1950.....	16
2.3 Die rol en belangrikheid van die aankoopfunksie vir die onderneming	17
2.3.1 Die plek van die aankoopfunksie in die organisasiestruktuur van die onderneming.....	23
2.4 Die verskillende fases/stappe in die aankoopfunksie en areas blootgestel aan bedrogrisiko's	28
2.4.1 Die fases/stappe in die aankoopfunksie.....	28
2.4.2 Die aard en omvang van bedrog in die aankoopfunksie.....	38
2.4.3 Bedrogrisiko's en die verskillende fases/stappe van die aankoopproses.....	47
2.5 Die interne ouditeur se rol in die identifisering en opsporing van aankoopbedrog	59
2.6 Samevatting	61

HOOFSTUK 2: DIE AANKOOPFUNKSIE EN AANKOOPBEDROGRISIKO'S

Mag jy op jou pad boontoe die waarheid koop, al kos dit wat ook al; en mag jy dit nooit verkoop nie, al is die prys wat jou aangebied word hoe verleidelik.

Samuel Johnson

2.1 Inleiding

Twyford (1915:56) was profeties toe hy die volgende woorde aangaande aankope geuiter het:

A (purchasing) staff which is entirely unsympathetic with the particular needs of the users of the material will fail to grasp what is one of the most essential things for their department. They will be dealing with paper and accounts instead of with men and things.

2.2 Die ontstaan van aankope

Aankope was van die vroegste tye reeds deel van die dag tot dag besigheidsaktiwiteite van ondernemings. Die doel van hierdie afdeling is egter nie om 'n omvattende historiese oorsig oor die ontstaan van aankope te gee nie, maar om by wyse van 'n bondige oorsig die ontwikkeling daarvan sedert 1900 tot nou, uit te lig. Sodoende sal die nodige perspektief oor die groei en ontwikkeling van die aankoopfunksie vir die studie geïllustreer word. Kennis oor die verlede verskaf dikwels insig oor die hede.

2.2.1 Die tydperk 1900 tot 1950

Aankoopagente het hulle verskyning aan die begin van die twintigste eeu gemaak. In sommige ondernemings het die aankoopaktiwiteite as 'n onderafdeling van die kommersiële of die produksieafdeling gefunksioneer (Arangies 1993:3).

Die jaar 1915 is gekenmerk as die begin van aankope as 'n beroep in die Verenigde State van Amerika (hierna verwys as VSA). *The National Association of Purchasing Agents* is in dié jaar gestig, maar is later verander na *The National Association of Purchasing Management* (Morgan 1980:103). Op daardie stadium het aankope as 'n beroep nog nie in SA bestaan nie (Arangies 1993:3).

Die twee wêreldoorloë van die twintigste eeu, het hulle stempel op die aankoopfunksie afgedruk. Volgens verskeie skrywers het die Eerste Wêreldoorlog daartoe aanleiding gegee dat aankope as 'n bestuursfunksie ontwikkel het (Westing, Fine & Zenz 1976:5). Ontwikkeling binne die aankoopfunksie het egter stadig plaasgevind. Dit kan grotendeels aan die depressie van die dertigerjare toegeskryf word weens die grootskaalse tekorte en armoede wat in die tydperk geheers het (Hugo & Van Rooyen 1990:10). Die groei in die belangrikheid van die aankoopfunksie was nieteenstaande die effek van die depressie noemenswaardig. Hierdie stelling blyk duidelik uit 'n studie wat in 1940 in die VSA gedoen is (Pooler 1969:16). Die bevindinge van die studie beweer dat in ongeveer 70 persent van die ondernemings in die VSA wat betrek is by die studie, die aankoper van die onderneming direk aan die hoof-uitvoerende beampte verantwoordings moes doen. Hierdie groei in die belangrikheid van die aankoopfunksie kan onder meer daaraan toegeskryf word dat die eerste en tweede wêreldoorloë ongekende eise aan die produksievermoëns van vele lande gestel het. Hugo en Van Rooyen (1990:10) het bevind dat die grootskaalse tekorte wat in menige produkte as gevolg van die lang

uitgerekte oorloë ontstaan het, daartoe aanleiding gegee het dat die belangrikheid van die aankoopfunksie toenemend wêreldwyd erken is. Die eis wat aan die aankoper gestel was, was om produkte en goedere te bekom, ongeag die prys. Die kostebegrip is in hierdie tydperk nie in berekening gebring nie (Theron 1980:11).

2.2.2 Die tydperk na 1950

Die tydperk na die oorlog is gekenmerk deur 'n snel groeiende toename in verbruikersaanvraag. Die stygende vraag na goedere het weereens die belangrikheid van die aankoopfunksie beklemtoon (Hugo & Van Rooyen 1990:11).

Volgens Theron (1980:11) het die groot ekonomiese resessie wat in die laat 1950's voorgekom het, daartoe aanleiding gegee dat ondernemingsbestuur die belang van koste en kostebesparing besef het. Die effek van doeltreffende aankope op die ondernemingswins is in die tydperk vir die eerste keer duidelik uitgewys.

Vanaf 1970 is die belangrikheid van die aankoopfunksie beklemtoon deur onder meer hoë inflasiekoerse, stygende oliepryse en 'n wêreldwye tekort aan halfvervaardigde produkte wat die wins en voortbestaan van ondernemings onder druk geplaas het (Arangies 1993:4). Hierdie faktore het bestuur genoodsaak om op 'n meer doeltreffende aankoopbestuur te fokus om sodoende die ondernemings se voortbestaan te verseker (Theron 1980:12).

Volgens Carr en Smeltzer (1997:199) het die groot deurbraak gekom toe Porter se model oor die vyf kragte wat 'n impak het op die mededingende vermoë van die onderneming, die belangrikheid van die aankoper beklemtoon het. Lysons (2000:9) beaam dit. Alhoewel die belangrikheid van aankoopbestuur reeds vroeg in die

twintigste eeu onder bestuur se aandag gekom het, was dit volgens hom eers in die laaste gedeelte van die twintigste eeu dat die belangrikheid van doeltreffende aankope wye erkenning gekry het. Hierna het die verskuiwing van operasionele produkfokus na 'n strategiese fokus wat klem lê op die aankoopproses en die prestasie daarvan, plaasgevind. Ook Carr en Smeltzer (1997:199) meld dat die mededingende omgewing waarin ondernemings hulself hedendaags bevind, vereis dat die aankoopfunksie betrek moet word by die strategiese beplanning van die onderneming. Spekman, Kamauff en Salmond (1994:79) stel dit so: "*Purchasing can no longer afford to improve at a snail's pace... it must be strategic*".

2.3 Die rol en belangrikheid van die aankoopfunksie vir die onderneming

Die voorafgaande historiese agtergrond oor die ontwikkeling van aankope, dui op die toenemende erkenning van die belangrikheid van die aankoopfunksie in 'n onderneming. Een van die hoofredes daarvoor is volgens Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:8), die voortdurende toename in materiaalkoste in verhouding tot ander uitgawes en vandaar die behoefte om koste te bespaar.

Buiten die behoefte om koste so ver moontlik te bespaar, lewer die volgende faktore volgens Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:9), Pooler en Pooler (1997:3) en Erridge (1995:23), 'n wesenlike bydra tot die toenemende belangrikheid en rol wat die aankoopfunksie in die onderneming vervul:

- *Toenemende mededinging.* Om te verseker dat ondernemings mededingend bly en selfs vooruitgaan, moet die laagste moontlike aankooppryse en tydige lewering verseker word. Dit word beklemtoon omdat aankoopkoste so 'n groot deel van 'n onderneming se totale koste uitmaak.
- *Gevaar van voorraadtekorte.* Om te verseker dat die produksieproses ononderbroke voortgaan, word van ondernemings verwag om 'n strategie te

implementeer waarvolgens daar vroegtydig alternatiewe verskaffingsbronne of moontlike plaasvervangerprodukte geïdentifiseer word.

- *Tegnologiese vernuwing.* Dit bring teweeg dat die lewensiklus van produkte wesenlik verkort word. Tot so 'n mate dat die aankoper genoodsaak is om met die aankoop van produkte rekening te hou met die moontlikheid dat sommige produkte binne 'n kort tydperk totaal nutteloos kan raak vir die onderneming.
- *Inmenging deur owerhede.* Die toenemende belangstelling in die aankoopfunksie deur owerhede het tot die instelling van wetgewing in Suid-Afrika soos byvoorbeeld die *Preferential Procurement Policy Framework Act* (PPPFA) aanleiding gegee. Die doel van die wetgewing is om beter beheer oor die tenderproses te weeg te bring en om sodoende die aankoopbestedingspatrone te beïnvloed. Die onvermoë van ondernemings om aan die wetgewing te voldoen, kan aanleiding gee tot boetes, die moontlike verbeuring van belangrike kontrakte en sakeverhoudings.
- *Die internasionalisering van handel.* Dit vereis van die aankoper om kennis van internasionale voorsieners in te win om sodoende toegang tot 'n groter verskeidenheid van produkte teen meer mededingende pryse te bekom.
- *'n Toename in nuwe produkte se ontwikkelingskoste.* Dit is noodsaaklik dat mededingendheid in die mark gehandhaaf moet word en dat stygende produkontwikkelingskoste beperk moet word. Dit noodsaak ondernemings om die aankoper reeds vroeg in die produkontwikkelingsfase te betrek om insette aangaande die beskikbaarheid en pryse van materiale te bekom.
- *Die ontwikkeling van 'n meer geïntegreerde besigheidsfilosofie.* Daar is 'n tendens by sommige ondernemings om slegs op die vervaardiging van die kernkomponente van 'n eindproduk te fokus en om die ander komponente aan te koop. Dit verhoog die belangrikheid van koste-effektiewe aankope

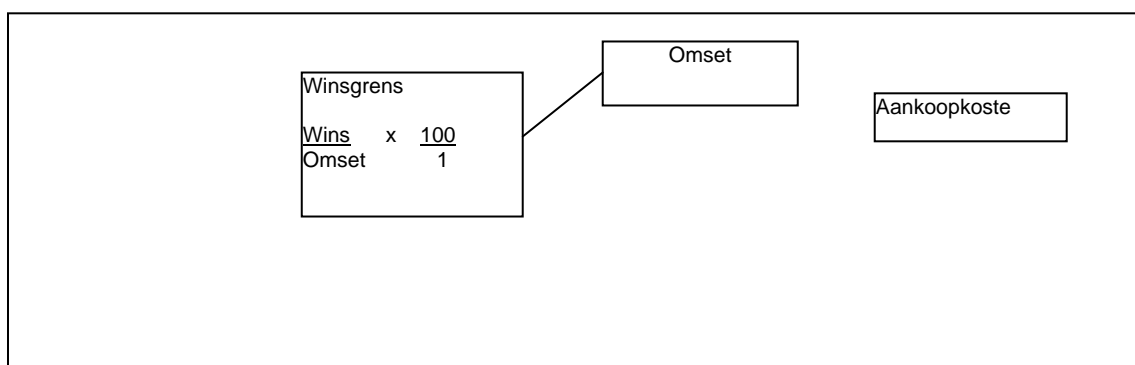
omdat die funksionele span afhanklik is van die aankope van die ander komponente deur die aankoper.

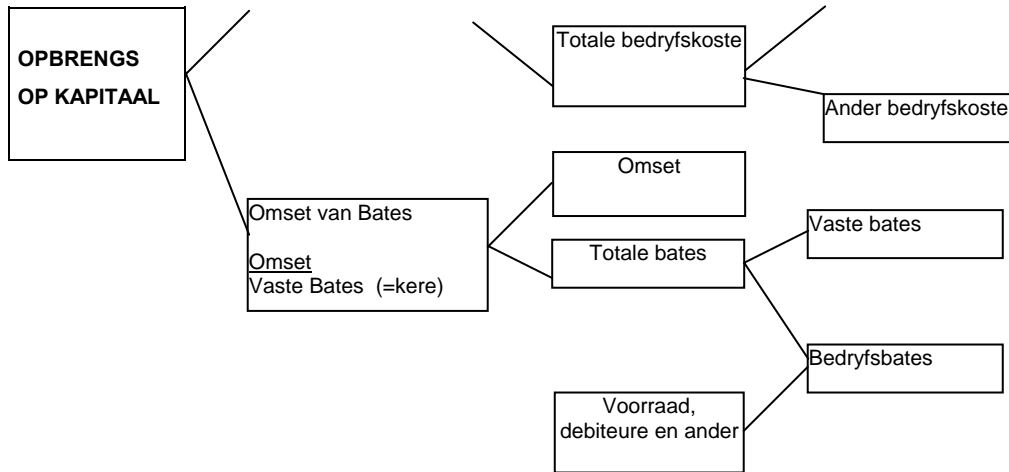
Lysons (2000:16) dui aan dat solank die aankoopfunksie net die tradisionele rol van uitvoering van die aankoopproses vervul, dit nie 'n noemenswaardige rol in die onderneming sal speel nie. Soos wat die klem van die funksie egter verskuif van 'n tradisionele na 'n meer strategiese aktiwiteit, sal die status daarvan in die onderneming toeneem.

Syson (1992:254-255) dui aan dat die plek van die aankoopfunksie in die onderneming bepaal word deur die fokus van die funksie, hetsy dit tradisioneel, kommersieël of strategies van aard is. Hy gaan verder deur te sê dat hoe meer die aankoopfunksie betrokke raak in kommersiële en strategiese gebiede in die onderneming, hoe meer effektief en prominent word die funksie se status in die onderneming.

Volgens Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:10) is effektiewe aankoopbestuur noodwendig gekoppel aan die wins en die opbrengs op die kapitaal van die onderneming. Die effek van aankope op die opbrengs op die kapitaal van die onderneming word deur Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:13-14) in figuur 2.1 toegelig.

Figuur 2.1: Opbrengs op kapitaal

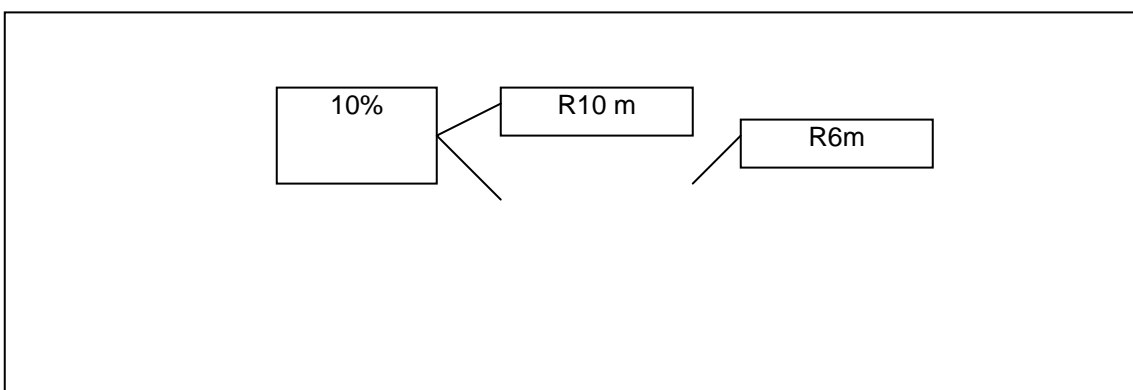


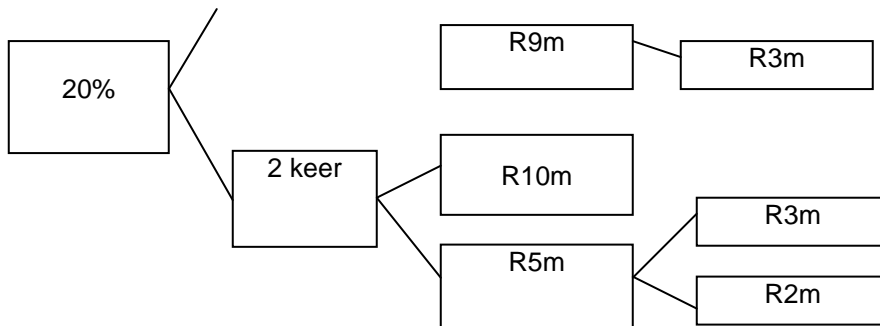


Bron: Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:13-14)

Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen gebruik die volgende hipotetiese finansiële inligting om sy punt verder toe te lig: Veronderstel die omset van die onderneming is R10 miljoen; die totale koste R9 miljoen; aankoopkoste beloop R6 miljoen; die wins vir die jaar is R1 miljoen; totale bates beloop R5 miljoen waarvan vaste bates R3 miljoen is en bedryfsbates R2 miljoen is. Die toepassing van hierdie inligting vir die onderneming word skematies in figuur 2.2 voorgestel.

Figuur 2.2: Praktiese toepassing van inligting

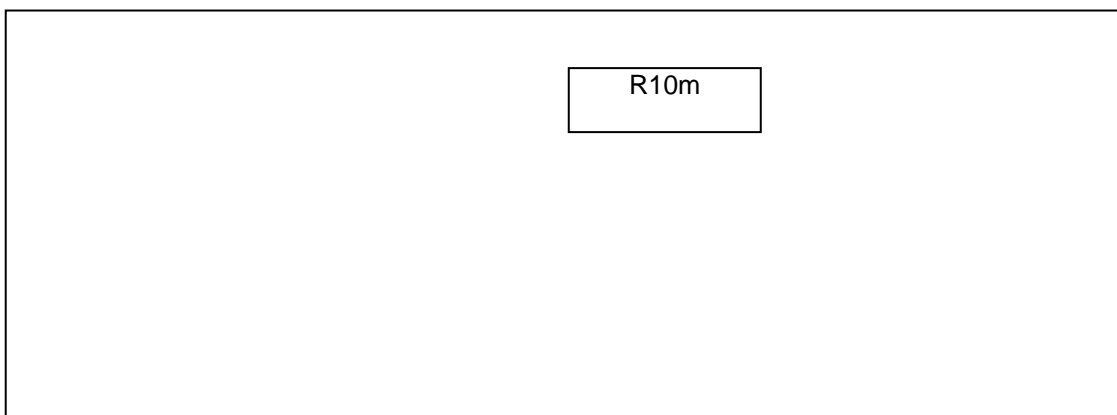


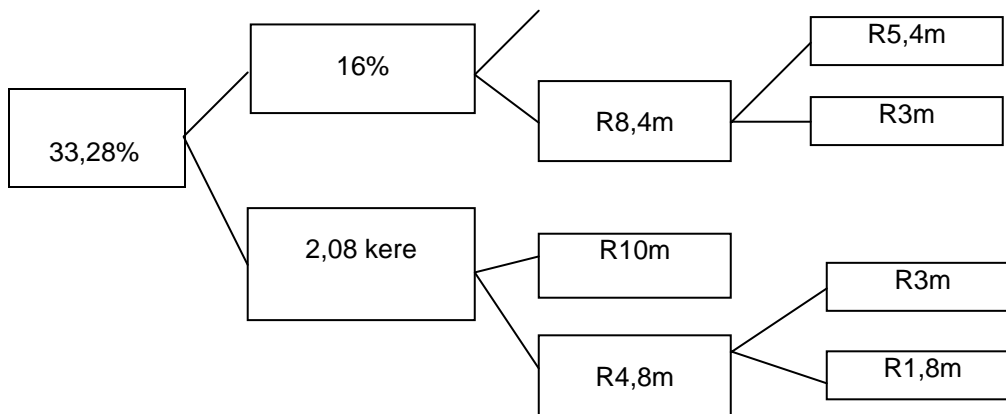


Bron: Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:13)

Veronderstel dat deur middel van doeltreffende aankope, die onderneming se aankoopkoste met 10% afneem (R600 000) en dat dit tot 'n afname in voorraad-investering van R200 000 aanleiding gee. Dit bring mee 'n toename in die opbrengs op kapitaal soos in figuur 2.3 aangedui.

Figuur 2.3: Die toename in opbrengs op kapitaal





Bron: Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:14)

Die effek wat meer doeltreffende aankope op die onderneming se opbrengs op kapitaal het, is merkwaardig. Die opbrengs op kapitaal het van 20% tot 33,28% gestyg, 'n toename van 66,4%!

Soos blyk uit die positiewe effek wat doeltreffende aankope op die opbrengs op kapitaal toon, kan 'n klein besparing in die aankoopkoste ook 'n aansienlike toename in die winsgrens van die onderneming teweegbring. Die volgende voorbeeld dien as 'n illustrasie hiervan: veronderstel verkope is R10 000, aankoopkoste is 50% daarvan (R5 000) en die nettowinspersentasie is 10% (R500). As aankoopkoste dus met 5% verminder (R250), sal daar 'n 50% toename in die nettowinspersentasie wees. Om dieselfde effek as 'n 5% vermindering in aankoopkoste te hê moet een van die volgende in die onderneming plaasvind:

- Verkope moet met 50% toeneem; of
- bokoste sal met tot 20% verminder moet word; of

- 'n drastiese afname in bedryfskoste (salarisse, lone, ens.) sal aangebring moet word (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Rooyen 2002:10; PriceWaterhouseCoopers 2002:10).

Uit bostaande voorbeeld is dit duidelik dat die bestuur van 'n onderneming uit 'n finansiële oogpunt eintlik baie aandag aan die aankoopfunksie behoort te skenk. Schorr (2000:25) stel dit só: *“If we are going to be successful, we have to get the buyer out of these non-productive activities and give the buyer the time to do cost reduction, negotiations, and add value analysis. To do that, we will have to depart from traditional purchasing practices”*.

Uit bostaande blyk dit duidelik dat 'n verandering in die historiese rol wat die aankoopfunksie beklee, noodsaaklik is om die voortbestaan en sukses van ondernemings in 'n mededingende omgewing te verseker.

2.3.1 Die plek van die aankoopfunksie in die organisasiestruktuur van die onderneming

Organisasiestruktuur word deur *Wikipedia, the free encyclopedia* (2005) as volg gedefinieer: *“Organizational structure is the way in which the interrelated groups of an organization are constructed. The main concerns are effective communication and coordination”*.

Die plek waar 'n afdeling of departement in die hiërargie van die onderneming inpas, bepaal in 'n groot mate die afdeling/departement se “aansien” by topbestuur. By implikasie bepaal dit die belangrikheid van die rol wat die afdeling in die bereiking van die organisasie se strategiese doelwitte speel.

Lysons (2000:51) dui aan dat die onderneming se organisasiestruktuur van verskeie elemente afhanklik is, wat onder andere, die volgende insluit:

- Die definisie en omskrywing van spesifieke take (wie is verantwoordelik vir watter taak in die onderneming);
- Die groepering van verwante take in beheerbare funksies, departemente of afdelings (departementalisering);
- Die skep van 'n stelsel wat die koördinasie tussen verskillende eenhede of afdelings in die onderneming bewerkstellig;
- Die toedeling van gesag in die onderneming aan verskeie afdelings of eenhede; en
- Die toewysing van verantwoordelikheid aan spesifieke groepe of afdelings in die onderneming.

Die aankoopfunksie funksioneer nie in afsondering in die onderneming nie. Inteendeel, dit is een van dié funksies wat die meeste interaksie met die ander funksies en afdelings in die onderneming het (Baily *et al.* 1998:51). Die hoofdoel van die organisasiestruktuur van die onderneming, moet volgens Lysons (2000:51) wees om die onderneming se doelwitte op die mees effektiewe en doeltreffende manier te bereik. Volgens hom moet die organisasiestruktuur by die onderneming inpas en nie omgekeerd nie.

Organisasiestrukture kan basies in drie groepe verdeel word, naamlik funksioneel, departementeel en matriks (Lysons 2000:50), met hiërargiese vlakke binne elke groep (Kitching 2001:11).

2.3.1.1 Die funksionele struktuur

Volgens Lysons (2000:52) is die funksionele struktuur gebaseer op die insette wat benodig word om die belangrikste aktiwiteite wat volgens die funksionele terreine van die onderneming verdeel word, te verrig. Hierdie insette is spesialis areas/funksies soos byvoorbeeld aankope, finansies en bemarking. Die funksies word in departemente gegroeper en deur bestuurders beheer wat hul eie funksionele gesag en verantwoordelikheid het.

2.3.1.2 Die departementele/divisionele struktuur

Die departementele struktuur is gebaseer op die verskillende produkte of dienste wat die onderneming lewer. Hierdie struktuur is gewoonlik te sien in groot en gediversifiseerde ondernemings wat geografies versprei is (Gleim 2004:187). Elke geografiese afdeling van die onderneming sal oor 'n departement/divisie beskik met sy eie funksionele afdelings soos aankope, finansies en bemarking wat verantwoordelik is vir hulle eie aktiwiteite. Net sekere sleutelfunksies soos beleidsbepaling sal gesentraliseerd plaasvind (Lysons 2000:53).

2.3.1.3 Die Matriksstruktuur

Die matriksstruktuur kombineer die funksionele terreine met afdelings in die onderneming wat volgens produk of projek gevorm is (Badenhorst *et al.* 2004:172). Volgens Lysons (2000:54) word daar dus vertikale en horisontale rapporteringslyne in dieselfde struktuur aangetref, wat daarop neerkom dat die funksionele bestuurder (vertikaal) en die projekbestuurder (horisontaal) albei oor gesag beskik. Badenhorst *et al.* (2004:172-173) maak die volgende stelling aangaande die matriksstruktuur: *Hierdie organisasiestruktuur is by uitstek geskik vir ad hoc- en komplekse projekte waar gespesialiseerde kundigheid vereis word.*

In al drie bogenoemde strukture is dit duidelik dat die aankoopfunksie gewoonlik 'n departement/afdeling op sy eie vorm. Op watter vlak die aankoopfunksie in die organisasiestruktuur geplaas moet word, is volgens Baily *et al.* (1998:60) nie 'n eenvoudige vraag nie. Hy beklemtoon dit egter wel dat slegs wanneer die aankoopfunksie op die korrekte vlak in die onderneming geplaas word, die potensiaal van die funksie ten volle ontgin kan word.

2.3.1.4 Die verskillende hiërargiese vlakke in die organisasie struktuur

Kitching (2001:11) stel dit dat daar drie verskillende vlakke in die hiërargiese organisasiestruktuur bestaan. Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:48) lig hierdie drie hiërargiese vlakke as volg uit:

- Organisasie/strategiese vlak;
- Funksionele of taktiese vlak; en
- Operasionele vlak.

Die organisasie/strategiese vlak hou verband met die langtermyn doelwitte van die onderneming. As die aankoopfunksie op dié vlak funksioneer, maak die aankoopfunksie se aktiwiteite deel uit van die onderneming se langtermyn doelwitte. Die funksionele/taktiese vlak se take is gefokus op mediumtermyn doelwitte van die onderneming en dit is tipies dié doelwitte wat die bestuur formuleer vir bereiking in die komende jaar (Kitching 2001:12). Op operasionele vlak is die doelwitte gefokus op die dag-tot-dag take oftewel die korttermyn doelwitte van die onderneming. Die taktiese en operasionele doelwitte van die onderneming ondersteun dus die bereiking van die strategiese doelwitte van die onderneming aangesien dit daaruit afgelei word (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Rooyen 2002:50; Baily *et al.* 1998:211-217). Die plek waar die

aankoopfunksie in die hiërargiese struktuur inpas, kan grootliks bepaal word deur die “Farmers Laws” wat deur Baily *et al.* (1998:61) as volg beskryf word:

- *Purchasing increases in perceived importance in indirect relationship with the reduction in the length of the life cycle time.*
- *Purchasing is perceived to be important when the business concerned interfaces significantly with a volatile market or markets.*
- *Purchasing is important whenever the organisation concerned spends a significant porportion of its income on purchasing goods and services to allow it to do business.*

Die vraag ontstaan egter of topbestuur hulle deur die “wette” laat voorskryf. Wat wel moontlik ‘n invloed sal hê op bestuur se “houding” teenoor die belangrikheid van aankope, is die toenemende aankoopbedrog wat geweldige finansiële verliese vir ondernemings wêreldwyd teweegbring. Dit het ‘n direkte negatiewe finansiële implikasie op die res van die onderneming se prestasie. Soos Cerullo, Cerullo en Hardin (1997:58) dit stel: *“In fact, purchasing department effectiveness and economy are critical, since there is a direct connection to the bottom line of any organization, representing half of all expenditures. In addition, the purchasing function can be especially vulnerable to fraudulent transactions because it involves cash disbursement”.*

Dit is noodsaaklik om die bedrog in die aankoopfunksie te identifiseer. Dit is dus belangrik om die aankoopproses te verstaan om sodoende die areas uit te lig waar bedrog moontlik kan voorkom.

2.4 Die verskillende fases/stappe in die aankoopfunksie en areas blootgestel aan bedrogrisiko

Die aankoopfunksie moet in die unieke aankoopbehoefte van die onderneming voorsien. Die basiese stappe of prosedures wat in 'n logiese volgorde in enige aankoopfunksie uitgevoer moet word, word vervolgens bespreek. Dit word gevolg deur 'n bespreking van die aard en omvang van bedrog wat vry algemeen in die aankoopfunksie voorkom. Die bedrogrisiko's waaraan die verskillende fases/stappe blootgestel is word ook toegelig.

2.4.1 Die fases/stappe in die aankoopfunksie

Die basiese fases/stappe in die aankoopproses is volgens Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:16); Van Weele (2002:14) en Erridge (1995:11) die volgende:

- Ontstaan en omskrywing van 'n behoefte.
- Bepaling van die beskikbaarheid van die produk en die prys daarvan.
- Keuse van die mees geskikte leweransier.
- Plasing van 'n bestelling.
- Beheer en monitering van die bestelling.
- Ontvangs, betaling en afsluiting van die bestelling (betaling van rekeninge, boekhouding en opdatering van verskafferrekords).

2.4.1.1 Die ontstaan en omskrywing van 'n behoefte deur 'n afdeling of funksionele eenheid

Lysons (2000:85) dui aan dat daar onderskeid tussen die aankope van 'n nuwe produk of diens en die herhaling van 'n vorige bestelling getref moet word.

Indien dit 'n nuwe produk of diens is wat vir die eerste keer of eenmalig deur die afdeling aangevra word, sal die gebruiker van die artikel in die spesifieke afdeling of funksionele eenheid die behoefte self identifiseer (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Rooyen 2002:16). Indien dit egter 'n herhaling van 'n vorige bestelling is, kan die behoefte op drie maniere geïdentifiseer word:

- Die verantwoordelike persoon by die magasynafdeling kan die gebruiker in kennis stel dat die voorraad die minimum voorraadvlak bereik het; of
- Indien daar 'n voorraadbeheerstelsel soos die Materiaal Behoeftbeplanningstelsel (MBB) of 'n Just-in-Time (JIT) stelsel in plek is, sal die rekenaar die behoefte vroegtydig identifiseer en sodoende die behoefte aan die aankoopfunksie kommunikeer; of
- In die geval waar 'n magasynafdeling of voorraadbeheerstelsel ontbreek of waar produkte baie ongereeld aangekoop word en nie voorraadhouding regverdig nie, bly dit die verantwoordelikheid van die gebruiker om die behoefte te identifiseer.

Hoe dit ookal sy, die gebruiker bepaal die tipe produk wat benodig word, die hoeveelheid en die gehalte daarvan, asook die tydstip wanneer die produk benodig word. Dié inligting moet aan die aankoopfunksie gekommunikeer word.

Die oordrag van die behoefte vanaf die gebruiker na die aankoopfunksie geskied normaalweg deur middel van 'n interne dokument soos 'n aankooprekwisisie of materiaallys, of dit kan elektronies deur middel van 'n e-pos, soos wat die neiging al meer is, geskied. Dit is belangrik dat die inligting op die dokument juis en korrek moet wees om te verseker dat die korrekte produk verkry word om die geïdentifiseerde behoefte te bevredig (Puttick & Van Esch 2003:439).

2.4.1.2 Bepaling van die beskikbaarheid van die produk en die prys daarvan

Hierdie stap van die aankoopproses is die verantwoordelikheid van die aankoopfunksie. Beide die beskikbaarheid van die produk sowel as die prys daarvan speel 'n belangrike rol in die selektering van die leweransier en dit word in die praktyk gewoonlik op dieselfde tydstip gedoen (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Rooyen 2002:20).

Met die ontvangs van die aankooprekwisisie gaan die verantwoordelike aankoper die dokument na om te bepaal of die produk wat aangekoop moet word 'n heraankope is of 'n nuwe produk wat bestel moet word (Lysons 2000:85). Indien dit net 'n herhaling van 'n vorige aankoopversoek is, sal die aankoper nagaan of die produk vantevore teen 'n aanvaarbare prys by 'n bevredigende leweransier aangekoop is, en gewoonlik die bestelling net weer herhaal. Die waarde van die produk sal egter bepalend wees vir die herevaluering van die leweransier deur die aankoper. Aankoopafdelings beskik gewoonlik oor monetêre waarderiglyne wat bepaal wanneer die herevaluering van leweransiers gedoen moet word.

Indien 'n nuwe produk aangekoop moet word sal die aankoper eers die beskikbaarheid en prys van die produk moet bepaal. Die beskikbaarheid van standaardprodukte kan sonder veel moeite met behulp van kwotasies, pryslyste en katalogusse bepaal word. Dit is egter nie altyd die geval met gespesialiseerde produkte of doelvervaardigde toerusting nie. Volgens Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:20) is die beskikbaarheid van die produk in baie gevalle die deurslaggewende faktor oor watter leweransier gebruik gaan word en die prys wat betaal moet word.

2.4.1.3 Keuse van die mees geskikte leweransier

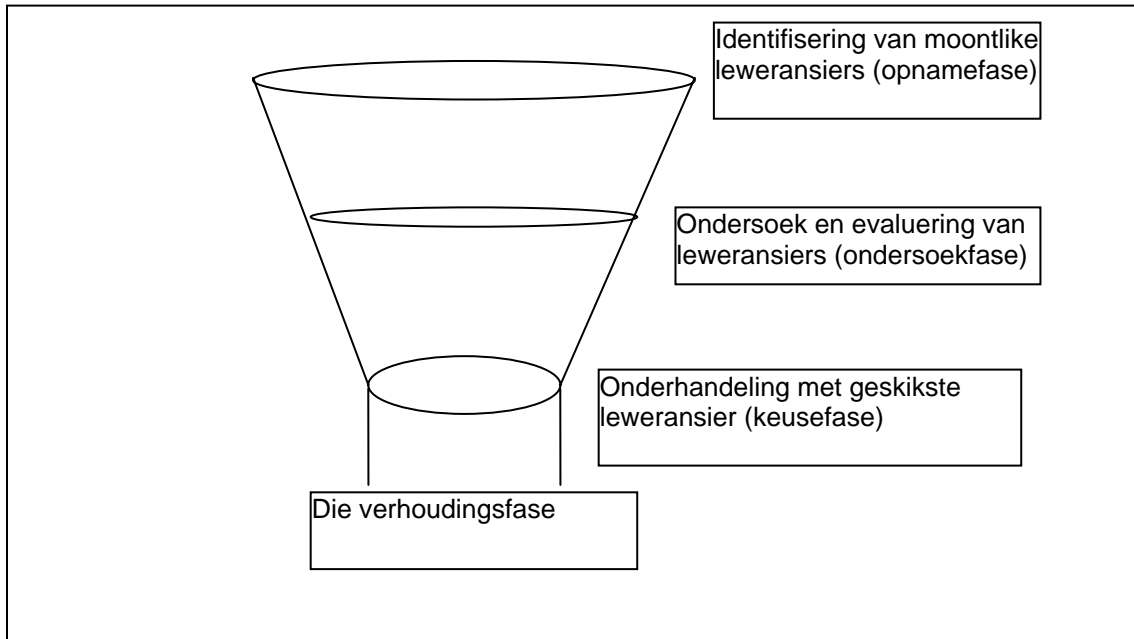
Volgens Lysons (2000:276) word die keuse van die mees geskikte leweransier deur verskeie faktore soos byvoorbeeld die ligging en die eienskappe van die leweransier bepaal. Die standaard kriteria soos kwaliteit, prys, aflewering en diensverskaffing asook die prestasie op vorige bestellings deur die leweransier is van die belangrikste faktore (Baily *et al.* 1998:276). Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:143) dui aan dat die keuse van 'n geskikte leweransier 'n proses is wat uit verskillende fases bestaan. Hy meld egter ook dat dieselfde proses nie noodwendig altyd gevolg word nie aangesien die omstandighede en die tipe produkte wat bestel word van mekaar verskil en dus 'n impak het op die keuse van die leweransier. Byvoorbeeld, as 'n spesifieke produk net deur een vervaardiger in die wêreld vervaardig word, sal daar slegs met daardie vervaardiger onderhandel word.

In die algemeen word die volgende stappe in die keuse van leweransiers gewoonlik gevolg (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Rooyen 2002:143; Van Weele 2002:54-55):

- *Die navorsing- of opnamefase.* Die fase fokus op die identifisering van moontlike geskikte leweransiers;
- *Die ondersoekfase.* Tydens hierdie fase word die geïdentifiseerde leweransiers geëvalueer, vergelyk en ontleed;
- *Die keusefase.* Die keuse van en die onderhandeling met die mees geskikte leweransier(s) vind plaas in hierdie fase; en
- *Die verhoudingsfase.* Die daarstel en instandhouding van goeie aankoper-leweransierverhoudings.

Uit bogenoemde blyk dit dat met die keuseproses van leweransiers 'n sogenaamde tregrterbenadering gevolg word. Die benadering word skematies deur Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:144) in figuur 2.4 aangedui.

Figuur 2.4: Die trechterbenadering by die keuse van leweransiers



Bron: Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:144)

Die navorsing-of opname fase

Die aard en koste van die produk bepaal gewoonlik die proses wat gevolg word in die identifisering van leweransiers. Om die mees geskikte leweransier te identifiseer moet van alle moontlike bronne gebruik gemaak word. Volgens Leenders *et al.* (2002:247-248) kan katalogusse, geelbladsye, nywerheidsuitstallings, verkoops persone, handelstydskrifte, reklame, ensovoorts gebruik word. Nadat alle moontlike bronne geraadpleeg is, stel die verantwoordelike aankoper 'n lys van die mees geskikte leweransiers op en 'n register word geopen waarin die inligting bygehou word (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Rooyen 2002:144). Nadat die lys van die mees geskikte leweransiers saamgestel is, word na die ondersoekfase oorbeweeg.

Die ondersoekfase

Hierdie fase word gekenmerk aan die evaluering van die leweransier ten opsigte van 'n verskeidendheid van faktore. Die intensiteit van die ondersoek sal afhang van die koste van die produk asook die belangrikheid daarvan (Leenders *et al.* 2002:254). Leweransiers word gemeet en geëvalueer aan faktore soos gekwoteerde prys, tydige aflewering, diensverskaffingfasiliteite, finansiële posisie, tegniese vaardighede en algemene reputasie (Leenders *et al.* 2002:255; Lysons 2000:272).

Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:148) dui aan dat 'n verslag wat die bevindinge van die ondersoek uiteensit aan bestuur voorgelê moet word. Die persone wat die ondersoek uitgevoer het, moet aan bestuur 'n aanbeveling maak wat deur die nodige bewyse gestaaf word.

Die keusefase

Bestuur selekteer 'n leweransier gebaseer op die inligting wat aan hulle deurgegee word. Dit is dus van die grootste belang dat behoorlike navorsing gedoen moet word om die beste leweransierskeuse te verseker. Sodra die leweransier geselekteer is, word na die instandhoudingsfase aanbeweeg (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Rooyen 2002:149).

Die verhoudings- en instandhoudingsfase

Goeie en betroubare verskaffers is van kardinale belang vir die onderneming en daarom is dit belangrik om 'n goeie verhouding met 'n leweransier op te bou en

instand te hou (Baily *et al.* 1998:159). Leenders *et al.* (2002:309) dui aan dat die aard van die verhouding tussen 'n onderneming en sy leweransier 'n groot invloed op klanttevredenheid het omrede produkte deurlopend beskikbaar is. Om te verseker dat die selekteringsproses nie onnodig herhaal moet word weens die hoë koste in terme van tyd en risiko nie, is dit noodsaaklik dat die verhoudings met leweransiers hoë prioriteit by bestuur geniet en dat die onderneming se leweransiersbeleid in plek moet wees (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Rooyen 2002:149).

Die tregterbenadering by die keuse van die leweransiers is ook 'n handige riglyn vir die interne ouditeur wanneer 'n operasionele oudit wat die effektiwiteit en doeltreffendheid van die keuse van produkte meet, op die aankoopfunksie uitgevoer word.

2.4.1.4 Plasing van 'n bestelling

Na die keuse van die mees geskikte leweransier, moet die bestelling by die leweransier geplaas word.

Die plasing van 'n bestelling bring 'n wettig bindende kontrak tussen die onderneming en die leweransier tot stand. Om die rede is dit baie belangrik dat die verantwoordelikheid en die magtiging vir die plasing van bestellings slegs in die aankoopfunksie gesetel moet wees (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Rooyen 2002:20). Pooler en Pooler (1997:42) dui aan dat minimale probleme met bestellings voorkom as die aankoper 'n goed gedokumenteerde bestelling voorberei. Dit is belangrik dat al die inligting op die dokument juis en korrek moet wees om enige verwarring of misverstand te voorkom (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Rooyen 2002:21). Pooler en Pooler (1997:42) benadruk dit deur die volgende

uitlating: *“Buyers have to think defensively when preparing the purchase order. Although difficult to do, the objective is to try to consider all possible events that can go wrong”.*

Die bestelvorm moet volledige inligting oor die leweransier, die hoeveelhede wat bestel word, die prys, die aflweringsdatum en -plek, die kwaliteit en afbetalingsterme uiteensit (Puttick & Van Esch 2003:447). Die bestelvorm is die brondokument vir 'n hele reeks aktiwiteite wat daaruit voortvloei en kopieë daarvan word aan verskeie ander funksionele afdelings soos byvoorbeeld finansies en die goedere-ontvangsafdeling uitgereik (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Rooyen 2002:21).

Ondernemings stel dit gewoonlik as beleid dat alle aankope deur 'n amptelike bestelvorm vergesel moet word met die moontlike uitsondering van gerekenariseerde stelsels soos elektroniese handel (e-handel) tussen besighede (B2B) of tussen besighede en klante (B2C) waar bestellings elektronies gegenereer en direk elektronies aan die verskaffer deurgestuur word (Puttick & Van Esch 2003:446).

2.4.1.5 Beheer en monitering van die bestelling

Na die plasing van die bestelling moet die aankoper die vordering met die uitvoering van die bestelling opvolg. Puttick en Van Esch (2003:446) dui aan dat deeglike opvolg en monitering van die bestelling noodsaaklik is om die lewering van goedere en dienste te verseker, of om die bestelling te kanselleer indien die leweransier nie die produk of diens kan lewer nie. Die opvolg van bestellings tree

gewoonlik in werking wanneer produkte en/of dienste nie op die ooreengekome datum afgelewer word nie en dus agterstallig is (Van Weele 2002:67). Daar kan van verskillende opvolgmetodes gebruik gemaak word soos:

- Telefoniese navrae deur die aankoper kan aan die leweransier gerig word om die rede van vertraging vas te stel (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Rooyen 2002:22).
- Opvolgbriewe of e-posse wat aan die leweransier deurgestuur word op 'n gereelde basis om die rede vir die vertraging vas te stel (Leenders et al. 2002:102).
- Veldekspedisies waar die aankoper fisies die leweransier gaan besoek (Pooler & Pooler 1997:47).

Alhoewel alle bestellings vir die onderneming van belang is, word die opvolg van bestellings meestal tot die noodsaaklike hoëwaarde produkte of dienste beperk wat die hoë koste van die opvolgproses regverdig (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Rooyen 2002:22).

2.4.1.6 Ontvangs, betaling en afsluiting van die bestelling

Volgens Leenders *et al.* (2002:102) is die behoorlike ontvangs van produkte vir die onderneming van kardinale belang. Ondernemings het gewoonlik 'n ontvangs-afdeling wat alle afleweringe in ontvangs neem. Die ontvangsafdeling is vir die inspeksie van produkte verantwoordelik (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Rooyen 2002:23). 'n Goedere-ontvangsbewys wat besonderhede soos die bestelnommer, hoeveelheid en fisiese toestand van die produkte wat ontvang word uiteensit, word uitgemaak. Die oorspronklike dokument word aan die leweransier gestuur en kopieë daarvan word onder andere aan die aankoopfunksie en finansiële afdeling deurgestuur vir die rekeningkundige verantwoording van die transaksie (Leenders

et al. 2002:104). Die goedere word deur die ontvangsafdeling na die gebruiker versprei en bewys van verkryging word deur die verbruiker aan die ontvangsafdeling uitgereik om goeie beheer te verseker van die ontvangs van die produk tot die benutting daarvan.

Volgens Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:23) behoort enige foutiewe aflewings of enige afwykings vir die produkte wat ontvang is deur die aankoopfunksie hanteer te word. Die skrywers dui aan dat die aankoper die beste toegerus is om die aangeleentheid met die leweransier te bespreek weens sy/haar verhouding met die leweransier en sy/haar agtergrond aangaande die bestelling. Daar bestaan volgens Leenders *et al.* (2002:105) verskillende menings oor wie die faktuur moet ontleed - die aankoopfunksie of die finansiële afdeling. Volgens Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen (2002:24) moet die aankoopfunksie verkieslik die rol vervul aangesien die aankoper by die aanvanklike onderhandelinge van die prys en moontlike korting betrokke was. Pooler en Pooler (1997:48) dui aan dat die finansiële afdeling die faktuur moet ontleed en net in uitsonderlike gevalle dit aan die aankoopfunksie moet deurstuur vir magtiging of regstellings. Gegewe die bostaande standpunte blyk dit of Hugo, Badenhorst-Weiss en Van Rooyen se mening waarskynlik die mees sinvolle is omrede die aankoopfunksie oor al die voorafinligting oor die bestelling beskik en gevolglik die faktuur makliker met die bestelinligting kan vergelyk.

Die faktuur moet vergelyk word met die bestelling en die goedere-ontvangsbewys ten opsigte van onder andere, die prys, hoeveelhede en spesifikasies ongeag die funksionele afdeling wat die ontleding doen (Puttick & Van Esch 2003:450). Indien die aankoopfunksie die faktuur ontleed en gerekonsilieer het, word die bestelling afgesluit deurdat alle verbandhoudende dokumente saamgevoeg word en aan die finansiële afdeling vir betaling deurgestuur word (Leenders *et al.* 2002:106).

Kopieë van al die dokumente word vir rekorddoeleindes deur die aankoopfunksie gehou. Dit sluit die aankoop siklus uit die oog van die aankoopfunksie af.

Interne ouditeure van ondernemings het uit die aard van hulle verantwoordelikheid ook 'n plig om te verseker dat die verskillende fases/stappe van die aankoopfunksie uit 'n interne beheer oogpunt behoorlik in plek is. In hierdie verband behoort die interne ouditeure die aankoopproses te evalueer vir ekonomie, doeltreffendheid en effektiwiteit van aankope. Eerstens om die stelsel te toets vir voldoening en tweedens om aanbevelings ter verbetering te maak sou dit nodig blyk te wees.

2.4.2 Die aard en omvang van bedrog in die aankoopfunksie

Die IIA definieer bedrog as: *“Any illegal acts characterized by deceit, concealment or violation of trust. These acts are not dependent upon the application of threat or violence or of physical force”* (IIA 2004:28).

Albrecht en Albrecht (2004:5) gee 'n meer omvattende omskrywing van bedrog wat as volg lui:

Fraud is a generic term, and embraces all the multifarious means which human ingenuity can devise, which are resorted to by one individual, to get an advantage over another by false representations. A non definite and invariable rule can be laid down as a general proposition in defining fraud, as it includes surprise, trickery, cunning and unfair ways by which another is cheated. The only boundaries defining it are those which limit human knavery.

Daar is 'n verskeidenheid ander omskrywings van bedrog gebaseer op wêreldwye regsake en gevallestudies. Die kern van al die definisies dui daarop dat bedrog 'n aktiwiteit is wat gebaseer is op 'n doelbewuste wanvoorstelling wat ernstige nagevolge vir die ekonomie, ondernemings en individue inhou as gevolg van die gepaardgaande finansiële verlies.

2.4.2.1 Beskrywing en impak van aankoopbedrog

Chambers en Hancox (2004:7) omskryf aankoopbedrog as volg: *“The false representation of facts in the procurement process with an intention to deceive or enable some person or organization to gain an unfair advantage”*.

Cerullo, Cerullo en Hardin (1997:58) benadruk die potensiële voorkoms en effek van aankoopbedrog deur die volgende stelling te maak: *“Purchasing effectiveness and economy are critical since it may represent half of all organizational expenditure. The purchasing function can be especially vulnerable to fraudulent transactions because it involves cash disbursement”*.

2.4.2.2 Aspekte wat tot aankoopbedrog kan lei

Volgens Coderre (1999:48), bevorder die volgende faktore die voorkoms van aankoopbedrog:

- Die werknemer(s) is doelgerig om bedrog te pleeg;

- Die noue verband en samewerking tussen die leweransier en die werknemer; en
- Die leweransier pleeg bedrog en die werknemer doen niks om bedrog te beëindig/verhoed nie.

Ander moontlikhede van aankoopbedrog kan ook wees dat die leweransier bedrog pleeg sonder dat die aankoopafdeling daarvan bewus is.

Hierdie faktore wat tot die bevordering van bedrog aanleiding gee word vervolgens kortliks bespreek.

a) Die werknemer is doelgerig om die bedrog self te pleeg

Albrecht en Albrecht (2004:7) dui aan dat bedrog deur werknemers van 'n onderneming basies net in een van twee groepe geklassifiseer kan word, naamlik:

- bedrog wat tot nadeel van die onderneming gepleeg word - beroepsbedrog, of
- bedrog wat tot bevordering van die onderneming gepleeg word.

By eersgenoemde ontstaan die bedrog as gevolg van wangedrag van werknemers, bestuurders of direkteure. *The Association of Certified Fraud Examiners* (hierna verwys as ACFE) definieer dié tipe bedrog as: *“The use of one’s occupation for personal enrichment through the deliberate misuse or misapplication of the employing organisation’s resources or assets”* (Wells 2002e:1).

Major (2001:2) dui aan dat 'n aktiwiteit as beroepsbedrog geklassifiseer kan word as dit aan al die volgende faktore voldoen:

- Die aktiwiteit is ongeoorloof.
- Die werknemer se vertrouenspligte teenoor die onderneming is geskend.

- Die aktiwiteit is gepleeg met die doel om finansiële voordeel direk of indirek aan die werknemer te verskaf.
- Die aktiwiteit geskied ten koste van die werkverskaffende onderneming.

In die tweede kategorie, waar bedrog tot bevordering van die onderneming se belange gepleeg word, is die direkteure van die onderneming gewoonlik die bedrieërs en is die wanvoorstelling van die finansiële state gewoonlik die tipe bedrog wat gepleeg word (Albrecht & Albrecht 2004:7).

Aangesien bedrog wat in die aankoopproses van die onderneming voorkom hoofsaaklik onder die eerste klassifikasie naamlik beroepsbedrog ingedeel word, word daar nie verder oor die tweede klassifikasie uitgebrei nie.

Daar bestaan verskeie maniere waarop die werknemer op eie stoom die onderneming kan bedrieg. So byvoorbeeld kan 'n werknemer in 'n onderneming waar hy verskeie take in die aankoopproses verrig, 'n fiktiewe leweransier skep en dan sy fakture indien vir goedkeuring vir betaling aan die leweransier wat in werklikheid die werknemer se persoonlike rekening of onderneming is (Coderre 1999:49).

Die volgende ware gebeurtenis dien as voorbeeld van hoe 'n werknemer self die onderneming kan bedrieg:

Liahona Construction se besigheid was om huishoudelike herstelwerk as 'n diens aan klante te lewer. Wat die bestuur van die onderneming nie besef het nie was dat een van hulle werknemers in dieselfde bedryf was. Die werknemer het VSA \$25 000 van die onderneming se voorraad en toerusting gebruik om sy eie huishoudelike herstelwerk te doen en die inkomste vir homself toegeëien (Albrecht & Albrecht 2004:9).

- b) Die noue verband en samewerking tussen die leweransier en die werknemer

Daar bestaan verskeie moontlike wyses om bedrog te pleeg wanneer daar samewerking tussen die leweransier en die werknemer bestaan. Die werknemer kan byvoorbeeld 'n vals goedere-ontvangsbewys uitreik sonder dat die leweransier die produkte aan die onderneming gelewer het en die leweransier kan dan die faktuur deurstuur vir betaling (Penny 2002:55). Ander tipes van aankoopbedrog wat hier kan voorkom is omkoperij, dubbele fakturering, verhoogde pryse, ensovoorts (Albrecht & Albrecht 2004:9-10).

Die volgende ware gebeurtenis dien as illustrasie van samewerking tussen die leweransier en werknemer:

Senator William G. Burgin jr. voorsitter van die *Mississippi State Senate Appropriation Committee*, is deur die *Federal Bureau of Investigation* (FBI) skuldig bevind aan omkoperij. In hierdie spesifieke geval het die Senator verseker dat 'n kontrak aan *Learning Development Corporation* (LDC) toegeken word om opvoedkundige dienste aan die minderbevoorregte jeug in die staat van Mississippi te verskaf. Die Senator het 'n omkoopbedrag van minstens VSA \$83 000 in ruil daarvoor ontvang (Wells 2003:1-2).

- c) Die leweransier pleeg bedrog en die werknemer doen niks om dit te beëindig/verhoed nie

Die werknemer kan byvoorbeeld waarneem dat die leweransier goedere van 'n swakker gehalte lewer en besluit om niks daaraan te doen nie. In hierdie geval maak die leweransier op die werknemer se stilswe staat.

- d) Die leweransier pleeg bedrog en die aankooponderneming is onbewus daarvan omdat sy werknemer nie sy/haar taak reg uitvoer nie

In sommige gevalle kom die leweransier per toeval agter dat die interne beheerstelsel van die aankooponderneming swak is; byvoorbeeld as 'n faktuur per abuis twee keer aan die onderneming deurgestuur word vir betaling en dit dan dubbel betaal word. In hierdie geval maak die leweransier van die aankooponderneming se werknemers se onvermoë om voldoende beheer uit te oefen, gebruik. Die faktuur word met opset twee keer deurgestuur om dubbele vergoeding daarvoor te ontvang (Coderre 1999:50).

Die volgende ware gebeurtenis dien as illustrasie hiervan:

Drie voormalige direkteure van die skakelwese maatskappy, Fleishman-Hillard, in Los Angeles is aangekla omrede hulle na bewering bedrieglike fakture van meer as VSA \$300 000 in verband met werk aan die stad se waterdepartement ingedien het (Woods 2005:1).

By al vier die bogenoemde alternatiewe word die rol van die werknemer in die pleging van bedrog uitgelig. Dit is dus ook nie vreemd nie dat die ACFE beraam het dat werknemersbedrogkoste ongeveer \$400 biljoen 'n jaar in die VSA beloop en ongeveer 6% van ondernemings se inkomste verteer (Buckhoff 2001:72).

'n Opname deur KPMG in 1998 waaraan 5 000 vooraanstaande ondernemings in Amerika deelgeneem het, dui aan wat die verskillende tipes werknemersbedrog die deelnemende ondernemings gemiddeld per jaar kos (Buckhoff 2001:72):

- Mediese versekeringbedrogeise (\$3 177 000)

- Wanvoorstelling van finansiële state (\$1 239 000)
- Kredietkaartbedrog (\$1 126 000)
- Tjekbedrog (\$624 000)
- Voorraaddiefstal (\$346 000)
- Tenderbedrog en prysknoeiery (\$346 000)
- Vervalste fakture en skimleweransiers (\$256 000)
- Misbruik van uitgawerekeninge (\$141 000)
- Aankope vir persoonlike gebruik (\$63 000)
- Botsing van belange (\$38 000)
- Gunsloon (“Kickbacks”) (\$35 000)
- Salarisbetalingbedrog (\$26 000)

Tien uit die twaalf van die bogenoemde bedrogskemas kan direk of indirek aan aankoopbedrog gekoppel word. Gevolglik beloop die gemiddelde totale bedrogkoste per jaar ongeveer \$3 000 000 per onderneming.

2.4.2.3 Hoekom pleeg werknemers bedrog?

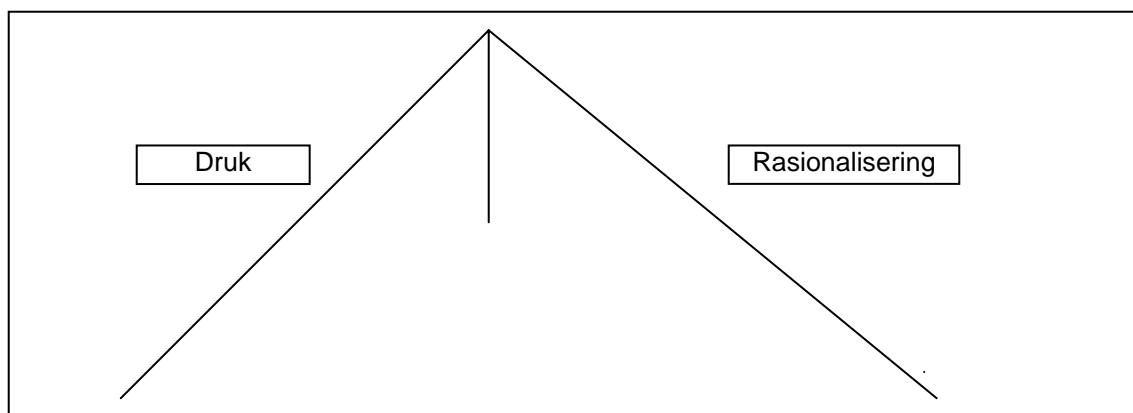
Met inagneming van die risiko's daaraan verbonde is dit soms onduidelik waarom bedrog gepleeg word. Volgens Sawyer, Dittenhofer en Scheiner (2003:1166) is daar basies drie elemente wat altyd betrokke is wanneer werknemers bedrog pleeg naamlik:

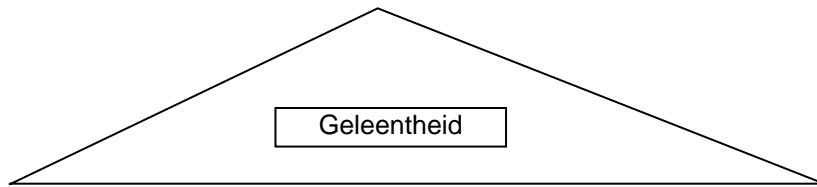
- Geleentheid,
- Druk, en

- Rasionalisering.
- *Geleentheid.* 'n Gulde geleentheid ontstaan wanneer interne beheer-maatreëls swak is of as die werknemer in 'n vertrouensposisie is (Coderre 1999:10). In 'n aankoopfunksie waar die aankoper verskeie funksies moet vervul, skep die onvoldoende skeiding van pligte tussen persone in die funksie 'n geleentheid vir die werknemer om bedrog te pleeg.
- *Druk.* Die druk wat die werknemer ervaar, kan ontstaan as gevolg van interne faktore soos byvoorbeeld, die toekenning van merietebonusse slegs met die bereik van onrealistiese operasionele doelwitte en/of eksterne faktore soos finansiële verknorsings (Sawyer, Dittenhofer & Scheiner 2003:1166). Alhoewel meeste gevalle van druk finansiëel van aard is, kan nie-finansiële druk soos byvoorbeeld frustrasie by die werk of die uitdaging om die interne beheerstelsel te flous, tot genoegsame druk aanleiding gee om bedrog aan te wakker.
- *Rasionalisering.* Werknemers rasionaliseer die bedrog deur te argumenteer dat hulle die geld/produkte later sal terugbesorg, of dat die voordeel wat uit die bedrog voortspruit hulle eintlik toekom, of dat die onderneming die produkte/fondse nie eers sal mis nie (Albrecht & Albrecht 2004:39; Coderre 1999:10).

Die verwantskap tussen die drie elemente wat deel uitmaak van die bedrogdriehoek wat deur Albrecht en Albrecht (2004:21) voorgedhou word, word in figuur 2.5 aangedui:

Figuur 2.5 Die bedrogdriehoek





Bron: Albrecht en Albrecht (2004:21)

Volgens Albrecht en Albrecht (2004:21) is die drie elemente interafhanklik van mekaar. Die skrywers dui aan dat hoe groter die geleentheid vir bedrog is of hoe intenser die druk op die werknemer is, hoe minder rasionalisering het die werknemer nodig om die bedrog te pleeg. Hieruit blyk dit duidelik dat om werknemersbedrog te voorkom of te verminder die druk van die werknemer verminder moet word of dat die geleenthede tot bedrog in die onderneming geminimaliseer moet word. Volgens Sawyer, Dittenhofer en Scheiner (2003:1167) kan weinig aan die werknemer se persoonlike druk gedoen word, maar daar is wel maatreëls en ander hulpmiddels om die geleenthede tot bedrogpleging in die onderneming te verminder.

Die ontleding en identifisering van bedrogrisiko's in die aankoopproses is dus van kardinale belang om te bepaal waar en hoe geleenthede gebruik moet word om dit uit te skakel of te beperk. Die finansiële druk om hierdie proses te bestuur spruit voort uit die direkte impak van bedrog op die aankoopproses en uiteindelik die winsgewendheid op die onderneming soos verduidelik in figuur 2.3.

2.4.3 Bedrogrisiko's in die verskillende fases/stappe van die aankoopproses

Volgens Chambers en Hancox (2004:11-12) is die tien bedrogskemas wat die meeste in die aankoopfunksie voorkom, die volgende:

- Verkryging van goedere of dienste op die onderneming se koste vir persoonlike gebruik.
- Skep van fiktiewe maatskappye en die magtiging van betalings aan hulle.
- Ongewenste besigheidsaankope buite ooreengekome kontrakte en beleid van die ondernemings.
- Meervoudige fakturering.
- Fiktiewe fakturering.
- Opgeblase fakturering.
- Omkopy in ruil vir geld of ander voordele.
- Gunste vir gunste.
- Spesifikasies vir tenders wat geskryf word om spesifieke leweransiers te pas.
- Wanvoorstelling van goedere en dienste - soos byvoorbeeld die gehalte wat voorgehou word, maar waaraan nie voldoen word nie.

Bostaande dui daarop dat bedrog in elke fase of stap van die aankoopproses kan voorkom.

Stap 1: Ontstaan en omskrywing van 'n behoefte

In die eerste stap van die aankoopproses is die grootste bedrogrisiko die moontlikheid dat werknemers produkte of dienste mag aankoop vir hulle persoonlike gebruik op die onderneming se onkoste, met ander woorde, goedere of dienste word aangekoop wat vir persoonlike gebruik geneem word of verkoop word vir geld (Robertson 2002:83). Hierdie tipe bedrog staan ook bekend as verduistering. Verduistering word as volg deur ACFE (2002b:2) gedefinieer:

“Embezzlement is the wrongful appropriation of money or property by a person to whom it has been lawfully entrusted”. Volgens ACFE (2002b:2) word verduistering oor die algemeen deur die volgende elemente gekenmerk:

- *the defendant took or converted...*,
- *without the knowledge or consent of the owner...*,
- *money or property of another...*,
- *that was properly entrusted to the defendant.*

Die bedrog kan as volg gepleeg word:

Die werknemer stuur 'n aankooprekwisisie deur aan die aankoopfunksie vir produkte wat aangekoop moet word alhoewel daar geen behoefte vir die produk in die afdeling is nie. Die magtigingshandtekening op die aankooprekwisisie word nagmaak òf die persoon wat die magtingspligte het, werk saam om die bedrog te pleeg. Die produkte word by ontvangs daarvan aan die afdeling deurgestuur waar die werknemer dit vir homself/haarself toeëien of deurstuur aan die leweransier vir 'n terugbetaling.

Die volgende ware voorbeeld dien as illustrasie van hoe 'n werknemer die onderneming se fondse vir persoonlike gebruik aangewend het:

'n *Certified Public Accountant (CPA)* firma het Mark as 'n boodskapper aangestel. Sy werk was om dringende dokumente per hand af te lewer, besoekers van die onderneming rond te karwei asook om die kruideniers en allerlei kantoorvoorraad vir die onderneming aan te koop. Die kantoorbestuurder het blanko getekende tjeks vir Mark gegee om die aankope van die kantoorvoorraad en kruideniers te doen; onwetend dat

Mark van die onderneming se fondse gebruik het om voorraad vir homself aan te koop. Die ontvangsdame het eendag opgemerk dat Mark nie al die kruideniersware uit die voertuig laai nie en het dit aan die kontoorbestuurder gerapporteer wat ondersoek begin instel het. Die ondersoek het aan die lig gebring dat Mark al vir 'n geruime tyd verskeie persoonlike items soos sigarette, bier, ensovoorts vir eie gebruik aangekoop het. Die inligting is aan die vennoot in beheer van die onderneming gerapporteer en Mark is nog dieselfde dag uit sy pos ontslaan (Wells 2002d:1-5).

Stap 2: Bepaling van die beskikbaarheid van die produk en die prys daarvan, asook die selektering van die leweransier

Die bedrog wat in hierdie twee stappe/fases van die aankoopproses gepleeg word, is so geïntegreerd dat dit gesamentlik bespreek sal word.

In hierdie stappe/fases kom veral die volgende tipes aankoopbedrog voor:

- Omkopery, en
- Botsing van belang.

a) Omkopery

Volgens ACFE (2002a:3) sluit omkopery die skenking, beskikbaarstelling, ontvangs of versoek van enige iets van waarde in om 'n amptelike taak te beïnvloed. Die term "amptelike taak" beteken dat tradisionele omkopery, betalings behels wat die besluit van ondernemingsamptenare en -werknemers sal beïnvloed. In beroepsbedrog ontvang die werknemer 'n betaling van die derde party sonder die werkgever se medewete (Albrecht & Albrecht 2004:330).

Albrecht en Albrecht (2004:330) dui aan dat omkoperij in twee kategorieë opgedeel kan word, naamlik tenderbedrog en gunsloon ("kickbacks").

Tenderbedrog

Tenderbedrog is waar die werknemer 'n leweransier help om 'n kontrak op 'n onwettige manier te bekom, terwyl die kontrak eintlik 'n kompeterende tenderproses moes ondergaan (Albrecht & Albrecht 2004:380). Die manier waarop tenderbedrog gepleeg word, hang grotendeels af van die invloed wat die werknemer op die selekteringsproses van die leweransiers het (Fontanot 2004:9). Werknemers wat dus in tenderbedrog betrokke raak het, òf 'n groot mate van invloed in die selektering van leweransiers òf het toegang tot die inligting aangaande die tenderproses. Die aankoper is dus 'n potensiële teikengroep vir die bedrieër (Fontanot 2004:9).

Tenderbedrog kom gewoonlik in een van drie fases in die tenderproses voor naamlik, in die vooraansoekfase, die aansoekfase en die indieningsfase. Bedrog in die *vooraansoekfase* kan in twee afsonderlike tipes ingedeel word. Eerstens is daar die identifiseringskema, waar die tenderaar die werknemer omkoop om die bestuur van sy onderneming te oortuig dat 'n spesifieke projek benodig word. Die tweede bedrogskema is daarop gefokus om die werknemer om te koop om die tenderspesifikasies so uiteen te sit dat dit die omkoper se onderneming sal bevoordeel (Fontanot 2004:10).

Tydens die *aansoekfase* word die werknemer omgekoop om die groep mededingers te beperk. Een wyse waarop die werknemer dit kan bewerkstellig, is om 'n sluitingsdatum en -tyd in plek te stel. Die omkoper word vroegtydig in kennis gestel van die tender wat gaan open en die res van die mededingende tenderaars

word op die nippertjie in kennis gestel sodat hulle tyd om 'n deeglike tenderdokument saam te stel, beperk word (Fontanot 2004:10).

Werknemers wat toegang tot die ingediende tenderdokumente het, is gewoonlik tydens die *indieningsfase* die bedrieër se teikengroep. Die werknemer word genader om byvoorbeeld die mededingende tenderdokumente voor die aanbevole tyd oop te maak en die inligting aan die omkoper deur te gee (Fontanot 2004:11).

Die volgende ware gebeurtenis dien as voorbeeld van tenderbedrog:

In 'n onlangse Suid-Afrikaanse hofgeding tussen Transnet Beperk en Sechaba Photscan (Edms) Beperk (een van die tenderaars), het die hof bevind dat Transnet met die toekenning van dié spesifieke tender bedrog gepleeg het en dat die tenderproses dus foutief was. Transnet Beperk moes finansiële skadevergoeding ter waarde van R57 miljoen aan Sechaba Photscan (Edms) Beperk oorbetal (Regsuitspraak: Transnet Beperk v Sechaba Photscan (Pty) Ltd. -2004).

Gunsloon ("kickbacks")

Volgens Albrecht en Albrecht (2004:385) word gunsloonbedrog as volg gedefinieer: *"It is fraud perpetrated by an employee and the employee's vendor or customer. It usually involves the employee buying goods and services from the vendor at overstated prices and in return the vendor pays the employee a 'kickback'".*

Volgens Coderre (1999:51) betaal derde partye gunsloon vir verskeie aktiwiteite aan die werknemer, naamlik om:

- die tenderproses so te bewerkstellig dat een leweransier dit kan wen,

- goedere ontvangsbewyse te sertifiseer sonder dat die goedere ontvang is,
- die betaling van duplikaat fakture te magtig,
- produkte van 'n swaker gehalte te ontvang, maar nog steeds dieselfde prys te betaal,
- gunstige kredietbetalingsterme toe te laat,
- hoër pryse as die aanvanklike gekwoteerde pryse te betaal,
- rekeninge vooruit te betaal sonder om afslag te ontvang; en
- meer produkte as wat benodig word, aan te koop.

Die volgende ware gebeurtenis dien as voorbeeld van gunsloonbedrog (“kickbacks”):

Die aankoopbestuurder van *Mark-X Corporation* het meer as VSA \$400 000 se gunsloon ontvang omrede hy die een leweransier bevoordeel het. Die aankoopbestuurder was verantwoordelik vir die aankope van die onderneming se veiligheidsuniforms en het die een leweransier toegelaat om hoër as die normale prys daarvoor te vra asook om uniforms van 'n swakker gehalte aan die onderneming te lewer. In ruil daarvoor het die leweransier die aankoper se dogter as 'n “werknemer” aangestel en het haar meer as \$400 000 betaal vir geen dienslewering nie. Die dogter het op haar beurt die geld na haar pa deurgegee. As gevolg van hierdie gunsloonskema het *Mark-X Corporation* VSA \$11 miljoen se uniforms teen verhoogde pryse en swakker gehalte aangekoop (Albrecht & Albrecht 2004:46).

b) Botsing van belange

Volgens ACFE word botsing van belange as volg verduidelik: *“An employee has an undisclosed direct or indirect financial interest in an entity that enters into business with the employee’s company”* (Fontanot 2004:9).

Volgens ACFE (2002b:1) omsluit botsing van belange die volgende elemente:

- *An agent taking an interest in a transaction...*
- *that is actually or potentially adverse to the principle...*
- *without full and timely disclosure to and approval by the principal.*

Die term “agent” sluit volgens ACFE (2002b:1-2) enige persoon in wat, volgens die wet, lojaliteit teenoor ‘n ander verskuldig is, insluitende amptenare, direkteure en werknemers van ‘n onderneming.

Die volgende dien as ‘n voorbeeld van die bedrogskema, binne die konteks van botsende belange:

‘n Voormalige Californiese staatskoolhoof, Bill H., is gevonniss vir botsing van belange aangaande die toekenning van staatskontrakte ter waarde van VSA \$337 508. Hy het vier opvoedkundiges betaal om ouerbetrokkenheidsprogramme in plaaslike distriksareas saam te stel. Die Ouditeur-Generaal het bevind dat dié staatskontrakte direk tot sy vrou se nie-winsgewende maatskappy *Quality Education Programme*, se voordeel gestrek het. Hy is gevonniss tot ‘n 1000 uur gemeenskapsdiens en boetes ter waarde van \$10 800 is ook opgelê. Hy is ook afgedank uit sy pos (Robertson 2002:87).

Stap 3: Plasing van die bestelling asook die beheer, monitor en ontvangs

daarvan

In hierdie stap van die aankoopproses is die ontvangs van swak gehalte produkte of die ontvangs van te min goedere, die grootste bedrogrisiko's. Penny (2002:54) dui aan dat dit veral by ondernemings voorkom waar die afleweringdepot altyd besig is, aangesien dit dan vir 'n leweransier makliker is om minder goedere af te lewer as wat bestel is of om goedere van 'n swakker gehalte te lewer en die onderneming nog steeds vir die volle bestelling te faktureer.

Die volgende ware gebeurtenis dien as voorbeeld hiervan:

'n Hoërskool in Fort Frances, Ontario, is deur Kotowski, die president van die *Central Fuel Company Limited* bedrieg deurdat hy die skool vir brandstof gefaktureer het wat glad nie aan die skool gelewer is nie. Dit was moontlik omrede die interne beheermaatreëls aangaande die lewering van die brandstof swak was en die maatskappy dit agtergekom het. Die hoeveelheid galonne brandstof ontvang is nooit onafhanklik nagegaan deur die werknemer verantwoordelik daarvoor nie en die *Central Fuel Company Limited* is vir die totale galonne brandstof op die faktuur vergoed (Bologna & Lindquist 1995:105).

Stap 4: Betaling en afsluiting van die bestelling (betaling van rekeninge, boekhouding en opdatering van verskafferrekords)

Hierdie fase/stap in die proses is veral blootgestel aan bedrog. Die algemeenste bedrog in hierdie stap is "billing schemes". Volgens Wells (2002a:2) is rekeningbedrog ("billing") van dié bedrogskemas wat aanleiding gee tot die duurste wanvoorstelling van bates. Volgens hom is daar hoofsaaklik vier hoofipes van rekeningbedrogskemas, naamlik:

- Fiktiewe maatskappy skemas;

- Deurloop (“Pass-through”) skemas;
- Betaal-en-terugontvangskemas; en
- Persoonlike aankope skemas.

‘n *Fiktiewe maatskappy skema* ontstaan wanneer die werknemer (gewoonlik iemand in die aankoopafdeling) ‘n fiktiewe onderneming skep en as ‘n leweransier op die onderneming se stelsel lys. Die werknemer skep dan fiktiewe fakture in die naam van die fiktiewe onderneming en stuur dit deur vir die goedkeuring vir betaling vir goedere en dienste wat nooit gelewer is nie. Die betalings word dan aan die fiktiewe onderneming gemaak wat in der waarheid ‘n persoonlike rekening van die werknemer is. Die skema kan deur die werknemer alleen òf deur die samewerking van ‘n mede-kollega bedryf word.

Die volgende ware gebeurtenis dien as voorbeeld van hierdie tipe bedrogskema:

Stanley en sy meisie, Phoebe, werk beide vir ‘n groot advertensie maatskappy. Hy as skeppingskrywer en sy as ‘n rekeningkundige beampte in finansies. Stanley het ‘n besigheid met die naam *SJR Enterprises* gestig en dienooreenkomstig ‘n besigheidsrekening geopen. Alhoewel Stanley getroud is, wou hy sy vrou verlaat en saam met Phoebe ‘n nuwe lewe begin. Hy het die nuwe “besigheid” as die ideale geleentheid beskou om geld daarvoor bymekaar te maak. Phoebe het vir *SJR Enterprises* ‘n fiktiewe leweransierleër geopen. Stanley het daarenteen fiktiewe fakture in *SJR Enterprise* se naam uitgemaak en aan finansies vir betaling deurgestuur. Op Phoebe se aandrang was die fiktiewe fakture uitgemaak vir dienste op ‘n spesieke kontrak gelewer waarvan die waarde altyd minder as \$5 000 was. Phoebe het geweet dat bestuur gewoonlik net fakture met waardes groter as \$5 000 inspekteer. Stanley se vrou het agterdogtig geraak en Dennis,

die onderneming se *Certified Public Accountant (CPA)* in kennis gestel. Teen die tyd dat Dennis al die inligting versamel het om Stanley en Phoebe te vervolg, het die bedrag 'n bedrag van VSA \$700 000 beloop (Wells 2002a:2-5).

Wells (2002a:2) beskryf 'n *deurloopskema* as volg: "*Pass-through schemes use a shell company established by an employee to purchase goods and services for the employer, which are then marked up and sold to the employer through the shell*".

Die werknemer wend die wins tot sy persoonlike voordeel aan.

Die volgende ware gebeurtenis dien as voorbeeld van hoe aankopers die onderneming kan bedrieg deur deurloopskemas:

Lincoln, die hoof aankoopbestuurder van 'n maatskappy in Wes Virginia wat voorafvervaardigde sement produkte maak, het skuld beken nadat die maatskappy se *Certified Public Accountant (CPA)* span hom gekonfronteer het met aankoopbedrog. Lincoln het 'n dopmaatskappy, *Majors and Co.'s*, gestig en as een van die goedgekeurde kalksteenleweransiers van die onderneming gelys. Kalksteen is een van die sleutelbestanddele van sement en is dus 'n bestanddeel waarsonder die sement nie vervaardig kan word nie. Lincoln het die kalksteen deur *Majors and Co.'s* aangekoop en dit teen 'n baie hoër prys aan die onderneming verkoop. Die *CPA's* het onraad bemerk nadat die jaarlikse eindvoorraadtelling van kalksteen met ongeveer 50% vanaf die vorige jaar gestyg het. Na 'n deeglike ondersoek, het al die bewyse daarop gedui dat Lincoln die bedrieër was. Teen die tyd wat die bedrog oopgevlék is, het die onderneming 'n VSA \$1,3 miljoen verlies gely (Wells 2002b:1-5).

Wells (2002a:2) verduidelik dat 'n *betaal-en-terugontvangskema* ontstaan wanneer 'n werknemer wetend 'n leweransier meer betaal as die ooreengekome bedrag op die faktuur. Wanneer die leweransier dan die oorbetalings aan die onderneming terugstuur, eien die werknemer(s) die geld vir hom(hul)self toe.

Die volgende ware gebeurtenis dien as 'n voorbeeld van 'n betaal-en-terugontvang skema:

Veronica, 'n rekeningkundige klerk by 'n farmaseutiese groothandelaar, het fakture dubbel laat betaal aan sekere van die ondernemings se leweransiers. Wanneer die leweransiers hulle fakture aan die onderneming deurstuur, het sy 'n fotokopie van die oorspronklike gemaak voor sy dit gestempel en vir betaling deurgestuur het. 'n Paar dae daarna het sy die duplikaatfaktuur ook gestempel, tussen ander fakture ingedruk en deurgestuur vir die verwerking daarvan. Die onderneming het dus dubbele betalings aan dieselfde leweransier gemaak. Wanneer die leweransier dan 'n tjek as terugbetaling aan die onderneming deurstuur, het sy dit onderskep en huis toe geneem. Haar man, Les, het haar maatskappy se goedkeuringstempel vervals en die tjek dan in sy maatskappy se rekening inbetaal. Die bedrogskema is twee jaar bedryf voor dit ontdek is en teen daardie tyd, het geldverduistering meer as \$250 000 beloop (Wells 2002c:1-5).

Persoonlike aankoopbedrog is 'n aankoopskema wat breedvoerig in stap een as 'n tipe bedrog in die aankoopproses uiteengesit is. Dit is egter belangrik om uit te lig dat hierdie tipe bedrog ook in hierdie stap/fase van die aankoopproses kan voorkom deur die uitreiking van fiktiewe fakture of die wysiging daarvan (Cerullo, Cerullo & Hardin 1997:3). Ook kan dubbel fakture aan die onderneming uitgereik word en staatsgemaak word op dubbel betalings (Penny 2002:63).

Die volgende ware gebeurtenis dien as voorbeeld hiervan:

Michael A., 'n voormalige werknemer van die *Museum of Fine Arts*, is skuldig bevind aan die verduistering van meer as VSA \$100 000 tydens sy diensperiode. Deel van sy werk as senior finansiële analis was om DAKA, die spysenieringsmaatskappy wat die museum se restuarant bestuur het, se rekeninge na te gaan. Michael het die oorspronklike fakture onderskep en duplikate gemaak, dit vir betaling aan DAKA deurgestuur en dan die addisionele geld na sy rekening oorgeplaas. Sodoende het hy VSA \$108 888.48 gesteel (Robertson 2002:85).

Gevolgtik blyk dit dat die verskillende aankoopbedrogrisiko's wat in die onderskeie aankoopbestuursstappe kan voorkom as volg saamgevat kan word:

- Aankoop van goedere vir persoonlike gebruik.
- Tenderbedrog.
- Botsing van belange.
- Gunsloon.
- Skep van fiktiewe maatskappye.
- Deurloopskemas.
- Betaal-en-terugontvangskemas.
- Ontvang van swak gehalte produkte of geen produkte.
- Opgeblase fakturering.

2.5 Die interne ouditeur se rol in die identifisering en opsporing van aankoopbedrog

Standaard 1210.A2 van die *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* (IIA 2004:9) dui die interne ouditeur se verantwoordelikheid aangaande die identifisering van bedrog as volg aan:

*The internal auditor should have **sufficient knowledge** to identify the indicators of fraud but is not expected to have the expertise of a person whose primary responsibility is detecting and investigating fraud.*

Standaard 1220 van die *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* (IIA 2004:97) stel dit duidelik dat interne ouditeure die verantwoordelikheid het om behoorlike professionele sorg (“due professional care”) met die opsporing van bedrog aan die dag te lê. Praktyknota (“Practice Advisory”) 1220-1 maak onder andere die volgende stelling aangaande die evaluering van behoorlike professionele sorg (“due professional care”):

*Due professional care calls for the application of the **care and skills** expected of a reasonably prudent and competent internal auditor in the same or similar circumstances. Professional care should therefore, be **appropriate to the complexities** of the **engagement** being performed.*

Die interne ouditeur moet dus oor die nodige vaardighede en bevoegdheid beskik om in staat te wees om bedrog in die aankoopfunksie uit te wys en/of op te spoor. Dit word deur Praktyknota (“Practice Advisory”) 1210.A2-1 *Identification of fraud* gestaaf wat die interne ouditeur se verantwoordelikheid aangaande die opsporing van bedrog as volg uitlig (IIA 2004: 92):

In conducting engagements, the internal auditor's responsibilities for detecting fraud are to:

- *Have sufficient knowledge of fraud to be able to **identify indicators** of fraud that may have been committed. This knowledge includes the need to **know the characteristics of fraud**, the **techniques used** to commit fraud, and the **types of fraud associated with the activities** reviewed.*
- ***Be alert to opportunities**, such as **control weaknesses**, that could allow fraud. If significant control weaknesses are detected, additional tests conducted by internal auditors should include tests directed toward identification of other indicators of fraud.*

Die volgende afleidings aangaande die interne ouditeur se verantwoordelikheid ten opsigte van aankoopbedrog kan uit bogenoemde Praktyknota ("Practice Advisory") gemaak word:

- Ten eerste moet die interne ouditeur voldoende kennis aangaande bedrog besit om bedrogaanwysers in die aankoopfunksie te kan identifiseer. Die kennis aangaande bedrog in dié geval sluit die eienskappe van aankoopbedrog, metodes waarop aankoopbedrog gepleeg kan word, asook tipes aankoopbedrog, in.
- Tweedens moet die interne ouditeur voldoende kennis aangaande die aankoopfunksie hê. Die interne ouditeur moet weet hoe die aankoopfunksie funksioneer om bedrog te wees op geleenthede waar bedrog kan voorkom soos byvoorbeeld as daar tekortkominge in die interne beheerstelsel bestaan.

Die voorafgaande afdelings van hierdie hoofstuk dien as noodsaaklike agtergrondinligting en kennis vir die interne ouditeur om hom/haar in staat te stel

om moontlike bedrogaanwysers in die aankoopfunksie te identifiseer of om moontlike swakhede in die huidige aankooprisikobestuursproses uit te wys wat tot aankoopbedrog aanleiding kan gee.

2.6 Samevatting

Die groei en ontwikkeling van die aankoopfunksie vanaf die begin van die 19de eeu tot waar dit vandag is, word in die hoofstuk uiteengesit en dui op die toenemende belangrike rol wat dié funksie in 'n onderneming vervul. Daar word aangetoon dat die "aansien" wat die aankoopfunksie by die onderneming se bestuur geniet, afhang van die funksionele posisionering van die aankoopfunksie in die hiërargiese strukture van die onderneming. By implikasie bepaal dit die belangrikheid van die rol wat die aankoopfunksie in die bereiking van die organisasie se strategiese doelwitte speel.

Die negatiewe effek wat 'n ondoeltreffende aankoopfunksie op 'n onderneming se finansiële posisie in geheel het, is ook in hierdie hoofstuk beklemtoon. Dit dien ook as vertrekpunt vir die uitwys van verskillende leemtes en die tipes aankoopbedrog en skemas wat kan voorkom. Verder verskaf dit belangrike agtergrondkennis vir die interne ouditeur wat in die uitvoering van sy pligte in staat moet wees om bedrogaanwysers en leemtes in die aankoopfunksie uit te wys.

Navorsing toon dat 'n toenemende groei in aankoopbedrog 'n wesenlike probleem is. Ongeag die tipe besigheid van die onderneming is daar altyd die moontlikheid van aankoopbedrog. Alle ondernemings doen aankope, selfs al is dit net die aankoop van skryfbehoeftes. Gevolglik bestaan daar 'n risiko dat aankoopbedrog mag voorkom.

Hierdie in diepte kennis van die werking van die aankoopproses word deur die interne ouditeur gebruik tydens die uitvoering van enige interne ouditaanstelling. Die interne ouditeur maak gewoonlik van die besigheidsbestuursbenadering gebruik tydens die evaluering van 'n besigheidsproses soos aankope en is dit noodsaaklik dat die ouditeur die volle werking en bestuur van die aankoopproses begryp. Die toepassing van die besigheidsbestuursbenadering volgens die *Gevorderde toepassings by die interne ouditkunde* (2002:16) studiegids vereis dat:

“die interne ouditeur met die uitvoering van 'n oudit 'n benadering en werkswyse volg wat ooreenstem met die toepassing van algemeen aanvaarde bestuursbeginsels deur 'n bestuurder van 'n organisasie om sy taak doeltreffend en effektief uit te voer”.

Die toepassing van die besigheidsbestuursbenadering help dus die interne ouditeur om die maksimum waarde toe te voeg deur die effektiewe en doeltreffende werking van die besigheids- of aankoopproses te maksimeer.

Goeie metodes en interne beheermaatreëls word vereis om bedrog te voorkom en te bestuur aangesien die huidige stand van sake nie veel beter lyk as 'n paar eeue gelede nie. Dit is as die woorde van Sir Edward Coke, Lord Chief Justice, 1602, in ag geneem word: *“Fraud and deceit abound in these days, more than in former times”*.

In die volgende hoofstuk word die rol van risikobestuur in die onderneming in geheel en dan ook spesifiek in die aankoopfunksie uitgelig. Die riglyne van die King II-Verlag en Sarbanes-Oxley Wet rakende ondernemingsrisikobestuur, sal ook inleidend bespreek word.

HOOFSTUK 3

Risikobestuur

	Bladsy
3.1 Inleiding	66
3.2 Wat is risiko?	66
3.2.1 Onsekerheid.....	68
3.3 Die term risikobestuur en die ontwikkeling daarvan	70
3.3.1 Ontwikkeling van risikobestuur.....	71
3.3.2 Die ontwikkeling van risikobestuur in die VSA en Brittanje.....	72
3.3.3 Die ontwikkeling van risikobestuur in SA.....	73
3.3.4 Hedendaagse risikobestuur.....	74
3.4 Die klassifikasie van risiko's	74
3.4.1 Spekulatiewe risiko's.....	77
3.4.2 Gebeurtenisrisiko's.....	80
3.4.3 Die klassifisering van aankoopbedrog binne die risiko- klassifiseringsraamwerk.....	83
3.5 Die belangrikheid van risikobestuur vir die onderneming en die rol van korporatiewe beheer daarin	84
3.5.1 Die rol van korporatiewe beheer in risikobestuur.....	88
3.6 Ondernemingsrisikobestuur (“Enterprise risk management”)	93

	Bladsy
3.6.1 Wat ondernemingsrisikobestuur behels.....	94
3.6.2 Die King II-Verslag se verwantskap met ondernemingsrisiko- bestuur.....	101
3.6.3 Sarbanes-Oxley Wet se verwantskap met ondernemingsrisiko- bestuur.....	107
3.7 Die risikobestuursproses as deel van ondernemings- risikobestuur.....	110
3.7.1 Risiko-identifisering.....	111
3.7.2 Risiko-evaluering.....	116
3.7.3 Risikobeheer.....	125
3.7.4 Risikofinansiering.....	130
3.7.5 Implementering van gekose strategie.....	132
3.7.6 Monitering van risiko's.....	133
3.8 Die toepassing van risikobestuur in die aankoop- funksie.....	133
3.8.1 Aankooprisikobestuur – verskillende perspektiewe en studies.....	134
3.9 Die interne ouditeur se rol met betrekking tot risikobestuur.....	138
3.10 Samevatting.....	139

HOOFSTUK 3:

RISIKOBESTUUR

“A pessimist sees the difficulty in every opportunity; an optimist sees the opportunity in every difficulty”. Sir Winston Churchill (1874-1965)

3.1 Inleiding

Risiko is deel van elke individu en onderneming se daaglikse bestaan maar elkeen heg dikwels ‘n ander betekenis daaraan. Verskillende risiko’s kom in verskillende ondernemings voor. Uit ‘n besigheids oogpunt is dit veral belangrik om presies te weet wat die onderneming se risiko’s is en hoe om dit op die mees doeltreffende en effektiewe manier moontlik te bestuur.

Teen hierdie agtergrond word daar in hierdie hoofstuk gepoog om die konsep “risiko” te verduidelik en die beginsels van risikobestuur uit te lig. Risikobestuur in die onderneming word aan die hand van verskeie nasionale en internasionale sienswyses toegelig om sodoende ‘n deeglike grondslag vir aankoopbedrog-risikobestuur daar te stel.

3.2 Wat is risiko?

“Risiko” is ‘n algemene term. Verskillende dissiplines heg verskillende betekenis aan risiko, wat daartoe aanleiding gee dat ‘n spesifieke interpretasie van wat risiko is, baie keer slegs toepaslik is in ‘n spesifieke dissipline. Valsamakis, Vivian en Du Toit (2003:33) dui aan dat in die aktuariële omgewing ‘n statistiese interpretasie aan risiko gekoppel word; terwyl die term “risiko”, in die versekeringswese na die onderwerp, (soos byvoorbeeld eiendom) wat verseker word, as die risiko verwys. Ongeag die dissipline waar risiko ter sprake is, word die term “risiko” gewoonlik gekoppel aan òf ‘n geleentheid òf ‘n gevaar (Puschaver & Eccles 1998:3).

By “risiko as ‘n geleentheid” word daar by implikasie bedoel dat daar ‘n verhouding tussen risiko en opbrengs bestaan. Hoe groter die risiko, hoe groter die moontlike opbrengs en dus hoe groter die moontlikheid aan verlies (Puschaver & Eccles 1998:3).

“Risiko as ‘n gevaar” is die mees algemene assosiasie wat aangaande die term gemaak word. In hierdie konteks word na risiko as die moontlikheid van potensiele negatiewe gebeure soos bedrog, finansiële verlies, ensovoorts verwys (Puschaver & Eccles 1998:3).

Verskeie omskrywings sluit by die siening aangaande risiko as ‘n gevaar aan. So byvoorbeeld ondersteun die volgende omskrywing van *The Oxford dictionary of current English* (1991:645) hierdie assosiasie: “*chance or possibility of loss or bad consequences*”. Alhoewel dit maar ‘n vereenvoudigde weergawe van die betekenis van risiko is, dui die definisie tog belangrike komponente van risiko aan, naamlik: moontlike verlies(e) en die onsekerheid oor die voorkoms daarvan. Hierdie komponente word ook uitgewys deur Hallikas *et al.* (2004:50).

‘n Algemene derde siening rondom risiko wat veral in die akademie gebruik word, is “risiko as onsekerheid” (Puschaver & Eccles 1998:3). In hierdie opsig omskryf Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:29) risiko as volg:

Risk is defined as a deviation from the expected value. It implies the presence of uncertainty. There may be uncertainty as to the occurrence of an event producing a loss, and uncertainty as regards the outcome of the event. The degree of risk is interpreted with reference to the degree of variability and not with reference to the the probability that it will display a particular

outcome. The standard deviation becomes a good measure of risk.

McNamee (1998:100) se omskrywing van risiko sluit by Valsamakis, Vivian en Du Toit aan, deur daarop te dui dat risiko 'n maatstaf van onsekerheid is wat betrekking het op die bereiking van die organisasie se doelwitte.

3.2.1 Onsekerheid

Die voorgaande definisies dui almal daarop dat daar 'n noue verband tussen risiko en onsekerheid bestaan. Volgens die *Chartered Institute of Management Accountants* (hierna verwys as CIMA) (2001:5) gee die blote feit dat risiko bestaan, aanleiding tot onsekerheid.

Valsamakis, Vivian en Du Toit (2003:30) beskryf onsekerheid so: *“Uncertainty arises from a person’s imperfect state of knowledge concerning future events”*.

Omstandighede of situasies waar die besluitnemer nie oor al die nodige kennis, inligting of begrip aangaande die situasie beskik nie en waar die nodige insig en gevolge aangaande die besluit ontbreek, gee aanleiding tot onsekerheid (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2003:30).

Cronjé *et al.* (2004:10) dui aan dat onsekerheid uit die volgende twee elemente bestaan naamlik:

- Onsekerheid oor die voorkoms van 'n gebeurtenis; en
- indien die gebeurtenis wel voorkom, wat die gevolge daarvan gaan wees.

Byvoorbeeld:

Daar bestaan onsekerheid of die rentekoers gaan verander (toeneem of afneem) en indien dit wel verander, wat die rigting van die beweging en die gevolg daarvan sal wees.

CIMA (2001:5) dui aan dat die vlak van onsekerheid afhang van die kennis aangaande die risiko, sowel as die persepsie waarmee daarna gekyk word.

Die persepsie waarmee na 'n spesifieke risiko gekyk word, beïnvloed die optrede daaromtrent (Briers 2002:5). Briers brei hierop uit deur die stelling te maak dat mense geneig is om die risiko's waarmee hulle vertrou is oor te sien of te onderskat omrede hulle gewoon raak aan hul omgewing. Volgens hom is die omgekeerde ook waar aangesien mense risiko's waarmee hulle onvertrou is soms oorskat, soos byvoorbeeld hulle vrees om aankope oor die internet te doen.

Die mate van kennis en insig aangaande 'n situasie bepaal die besluitnemer se vlak van selfvertroue en sekerheid. Hoe meer onseker die besluitnemer aangaande die voorkoms van die gebeure en die gevolge daarvan is, hoe groter die risiko (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2003:31-32). Die graad van risiko kan dus geïntrepreteer word in terme van die gereeldheid waarmee 'n gebeurtenis voorkom en die waarskynlikheid dat dit 'n spesifieke uitkoms gaan hê (Cronjé *et al.* 2004:11).

3.3 Die term risikobestuur en die ontwikkeling daarvan

Risikobestuur word deur verskillende skrywers as volg gedefinieer:

Risk management may be defined as a field of activity seeking to eliminate, reduce and generally control pure risks (such as fraud, safety, fire, etc) and to enhance the benefits and avoid detriment from speculative risks (such as financial investment, marketing, etc.) (Waring & Glendon 2001:3).

- *A process designed to identify, manage, and control potential events to provide reasonable assurance regarding the achievement of the organizations objectives (Sawyer, Dittenhofer & Scheiner 2003:1388).*
- *Risk management can be defined as a general management function that seeks to assess and address the causes and effects of uncertainty and risk on an organisation. The purpose of risk management is to enable an organisation to progress towards its goals and objectives in the most direct, efficient and effective way (University of Surrey – Risk management 2005).*

Bostaande definisies beskryf risikobestuur as 'n omvattende en sistematiese besigheidsdissipline wat volgens Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:2) 'n moderne ontwikkeling is.

Daar het baie ontwikkeling in risikobestuur plaasgevind van vroeër tye tot vandag. Daar word in die volgende afdeling 'n breë oorsig oor die belangrikste ontwikkelinge in risikobestuur gegee.

3.3.1 Ontwikkeling van risikobestuur

Van die vroegste tye af maak risiko's op een of ander wyse deel uit van mense se bestaan. So het die oermense byvoorbeeld vure gemaak om hulle teen die risiko van aanvalle deur wilde diere te beskerm. Alhoewel die konsep "risiko" al oor die eeue heen bestaan, het die eerste werklike erkenning van risikobestuur as 'n afsonderlike bestuursfunksie eers in 1916 posgevat (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2005:19).

Cronjé *et al.* (2004:67) dui aan dat Fayol (ook bekend as die vader van bestuur) in 1916 'n artikel geskryf het waarin hy die volgende ses basiese funksies van bestuur uitwys:

- Bestuursaktiwiteite - beplanning, beheer, organisasie en koördinasie.
- Rekeningkundige aktiwiteite - opstel van finansiële state, voorraadtelling, en opstel van statistiek.
- Finansiële aktiwiteite - optimale benutting van kapitaal.
- Tegniese aktiwiteite - produksie, vervaardiging en aanpassing.
- Kommersiële aktiwiteite - koop, verkoop en ruil.
- Sekuriteitsaktiwiteite - beskerming van eiendom en mense.

In verhouding met vandag se risikobestuursfunksie was Fayol se sekuriteitsaktiwiteite van beperkte omvang, maar dit het tog tot die vroeë identifisering van 'n behoefte aan sekuriteit- en verliesbeheer in die onderneming gelei (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2003:5).

Die *University of Surrey* (2005) dui aan dat alhoewel risikobestuur se grondslag al vroeg in die geskiedenis gelê is, risikobestuur soos dit vandag beoefen word, 'n verskynsel is wat eers na 1960 posgevat het.

3.3.2 Die ontwikkeling van risikobestuur in die VSA en Brittanje

Volgens Valsamakis, Vivian en Du Toit (2003:5) het die moderne risikobestuur in die VSA ontstaan met die totstandkoming van versekeringsaankope. Die eerste aanduiding van die belangrikheid van versekeringsaankope was in 1931 toe die *American Management Association* 'n konferensie in Boston gehou het wat aanleiding gegee het tot die totstandkoming van 'n versekeringsafdeling in dié Vereniging (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2003:5). Hierna het die volgende opeenvolgende gebeure in die VSA en Brittanje aanleiding tot die ontwikkeling van risikobestuur gegee (Kloman 2001:3-7; Valsamakis, Vivian & Du Toit 2005:19-22; Cronjé *et al.* 2004:67-69):

- 1932. In dié jaar het die versekeringsaankopers van New York die Risk Research Institute gestig.
- 1950. Die National Insurance Buyer's Association word in die VSA in die lewe geroep. Dit word later die American Society of Insurance Management.
- 1952. The Journal of Finance publiseer "Portfolio Selection" deur Dr Harry Markowitz. Die artikel het aspekte van opbrengs en veranderinge in die versekeringsportefeulje ondersoek wat aanleiding gegee het tot verskeie gesofistikeerde maatstawwe vir finansiële risiko's wat vandag gebruik word.
- 1955. Professor Wayne Snider, een van die eerste professore in risikobestuur, lewer 'n toespraak waarin hy aanbeveel dat die professionele versekeringsbestuurder 'n risikobestuurder moet wees.
- 1963. In dié jaar word die Association of Insurance and Insurance Consultants (AIMIC) in Brittanje gestig. In dieselfde jaar word die eerste boek in risikobestuur, *Risk management in the business enterprise*, deur Mehr en Hedges in die VSA gepubliseer.
- 1964. Williams en Heins publiseer die tweede risikobestuursboek in die VSA getiteld, *Risk Management and Insurance*.

- 1965. Professionele opleiding in risikobestuur word deur die Insurance Institute of America ingestel en die titel van “Associate of Risk Management” word toegeken aan kandidate wat ‘n driesemester-kursus suksesvol voltooi het.
- 1969. Eerste risikobestuursboek in Brittanje getiteld, Risk, Risk Management and Insurance, word vrygestel.
- 1982. Die Glasgow College of Technology (Brittanje) begin die eerste graadprogram in risikobestuur.
- 1989. Die Institute of Risk Management in Brittanje stel ‘n driejaarkursus vir nie-graaddoeleindes in risikobestuur bekend.
- 1999. Risiko en risikobestuur haal die lys van die beste verkoper in Noord-Amerika en Europa met Peter Bernstein se boek getiteld, Against the Gods: The remarkable story of risk.

3.3.3 Die ontwikkeling van risikobestuur in SA

Die ontwikkeling van risikobestuur in SA het in 1970 sy beslag gevind. Verskillende makelaarshuise soos Alexander Forbes, First Bowring en Glen Rand MIB, sowel as individue, by name H Spooner, B Edmundson en J Whetmar was by dié ontwikkeling van risikobestuur vir SA betrokke (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2005:22). Cronjé *et al.* (2004:69) dui aan dat die eerste getekende risikobestuursverklaring in SA in 1975 deur Mike Rosholt van Barlow Rand gemaak is. In 1986 is die *South African Risk and Insurance Management Association* (SARIMA) gevorm en kort daarna in 1990, is die *Society of Risk Managers* gestig. Bogenoemde twee instansies smelt in 2003 saam en stig die *Institute of Risk Managers* met Me Darbourne as die eerste president van die nuwe instansie (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2005:23).

3.3.4 Hedendaagse risikobestuur

Risikobestuur is vandag 'n volwaardige bestuursfunksie; 'n siening wat verwyder is van die oorspronklike versekering-aankoopbenadering. Sesel (2000:1) maak die volgende stelling aangaande hedendaagse risikobestuur: “*Today risk management is accepted as a means of protecting the bottom line and assuring long term performance. It has become a universal management process involving quality of thought, quality of process and quality of action*”.

3.4 Die klassifikasie van risiko's

Die kompleksiteit van die risiko-omgewing gee aanleiding tot die verdeling van risiko's in verskillende kategorieë (Briers 2002:6). Volgens Pretorius (2005:7) groepeer alle ondernemingsrisiko's basies in twee breë kategorieë naamlik:

- Spekulatiewe risiko's en
- Gebeurtenisrisiko's.

Spekulatiewe risiko's is die risiko's wat òf in wins òf in verlies vir die onderneming kan ontwikkel (Pretorius 2005:7). Gebeurtenisrisiko's, aan die ander kant, is risiko's wat net in een of ander vorm van verlies vir die onderneming kan ontaard (Waring & Glendon 2001:4). Verskillende voorbeelde van spekulatiewe en gebeurtenisrisiko's word deur Pretorius (2005:6-7) in Tabel 3.1 uitgelig.

Tabel 3.1 Voorbeelde van risiko's

Spekulatiewe risiko's	Gebeurtenisrisiko's
-----------------------	---------------------

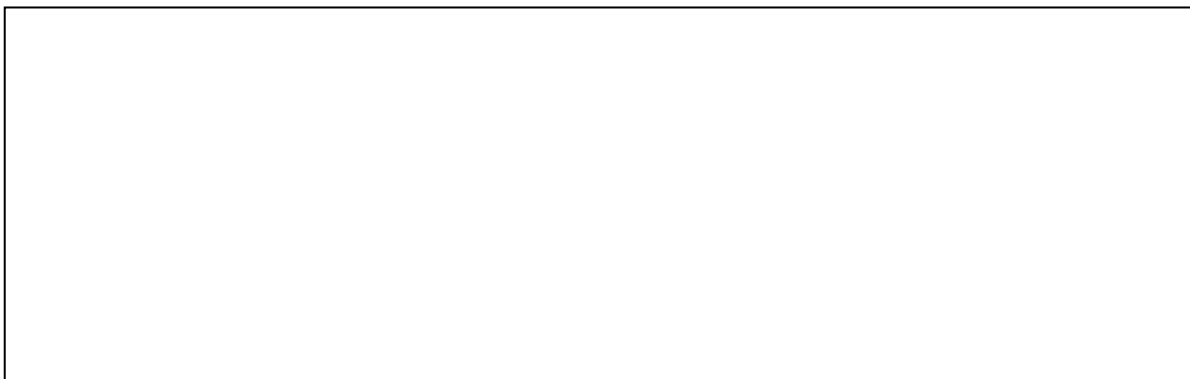
<ul style="list-style-type: none"> • Produktorisiko's • Bemerkingsrisiko's • Stelselrisiko's • Professionele risiko's • Menslike hulpbronsisiko's • Sosiale risiko's • Strategiese risiko's • Tegnologiese risiko's 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrog • Verlies aan produksie • Stakings • Produksiedefekte • Diefstal • Stelselprobleme • Sabotasie • Ongelukke
---	--

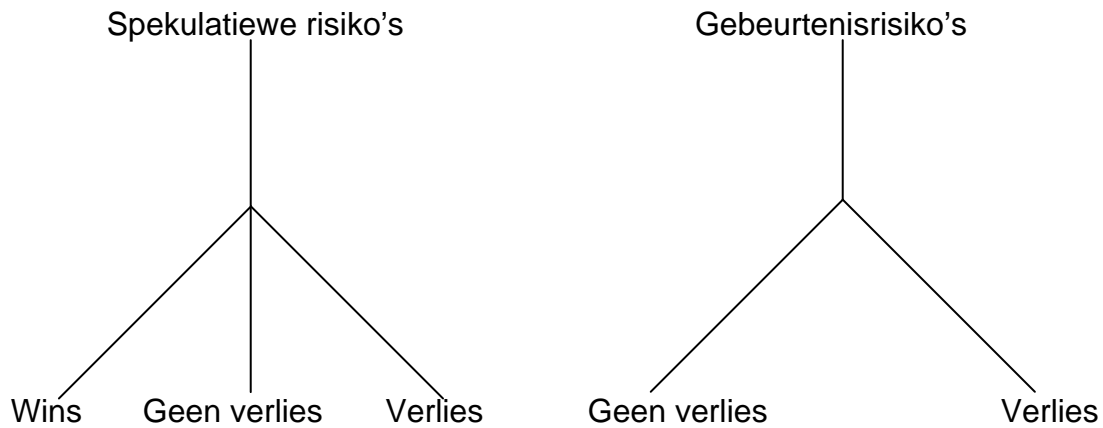
Bron: Pretorius (2005:6-7).

Alhoewel alle ondernemings se breë groepering van risiko's in hierdie twee kategorieë val, wissel die klassifikasie van die spesifieke tipes risiko's van onderneming tot onderneming. Volgens Valsamakis, Vivian en Du Toit (2003:35) kan risiko's op verskillende maniere geklassifiseer word en is dit nie beperk tot spesifieke klassifikasies nie. Alle ondernemings word nie aan dieselfde risiko's blootgestel nie en verskillende ondernemings fokus daarom meer op sekere risiko's as op ander (Cronjé *et al.* 2004:31). Hieruit kan afgelei word dat die spesifieke situasie bepaal wat as belangrike risiko's geag word en wat nie, en dat die klassifikasie hierdeur beïnvloed word.

Net soos Pretorius, klassifiseer Cronjé *et al.* (2004:31) soos aangedui in figuur 3.2 risiko's in twee breë kategorieë naamlik spekulatiewe en gebeurtenisrisiko's.

Figuur 3.2: Breë groepering van risiko's





Bron: Cronjé *et al.* (2004:31)

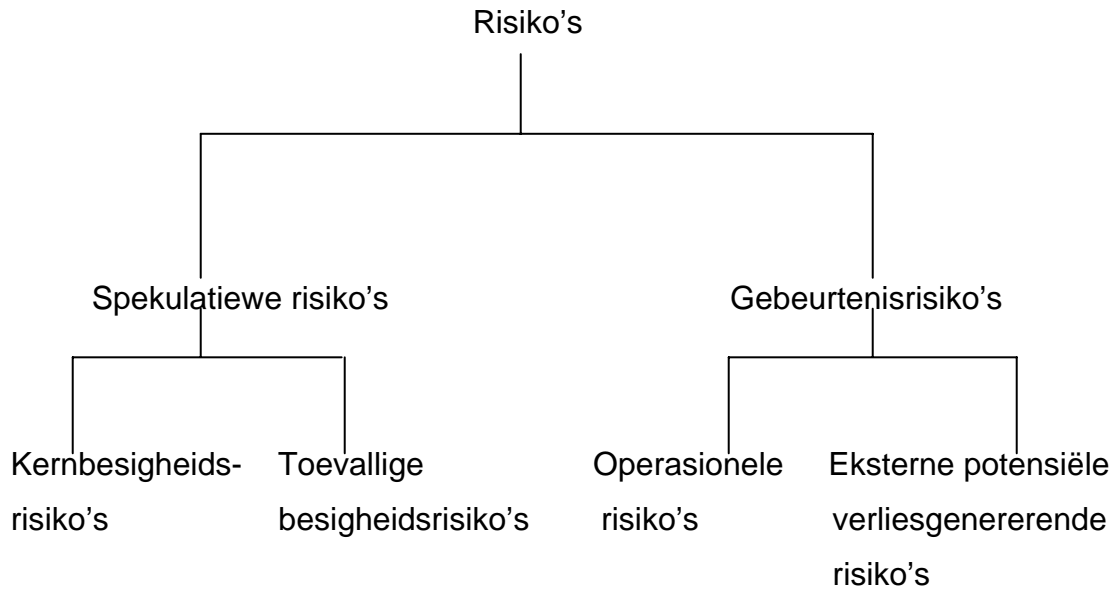
Volgens Cronjé *et al.* (2004:31), kan spekulatiewe en gebeurtenisrisiko's as volg verder ingedeel word:

- Kernbesigheidsrisiko's;
- Toevallige besigheidsrisiko's;
- Operasionele of bedryfsrisiko's; en
- Eksterne potensiële verliesgenererende risiko's.

Hierdie verdere indeling van risiko's word in figuur 3.3 aangedui en sal vervolgens in meer besonderhede bespreek word.

Figuur 3.3: Klassifikasie van risiko's in die onderneming





Bron: Cronjé *et al.* (2004:32)

3.4.1 Spekulatiewe risiko's

Volgens Pretorius (2005:7) hanteer die onderneming se lyn- en uitvoerende bestuurders, eerder as risikobestuurders, hierdie risiko's. Briers (2002:9) dui ook aan dat die senior bestuur van die onderneming geneig is om meer aandag aan spekulatiewe as aan gebeurtenisrisiko's te gee omdat spekulatiewe risiko's meer prominent voorkom in die navolging van die kernaktiwiteite van die onderneming. Volgens Figuur 3.3 bestaan spekulatiewe risiko's uit kernbesigheidsrisiko's en toevallige besigheidsrisiko's.

a) Kernbesigheidsrisiko's

Kernbesigheidsrisiko's is al die risiko's wat inherent aan die onderneming se "kern" besigheid is. Dit sluit alle aktiwiteite, besluite en gebeurtenisse in wat 'n direkte invloed op die onderneming se bedryfswins het en wat in die missiestelling van die onderneming weerspieël word (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2005:37). Indien dit 'n vervaardigingsonderneming is, sal kernbesigheidsrisiko's onder andere die pryse van grondstowwe, veranderlikheid van koste, ensovoorts insluit (Cronjé *et al.* 2004:32).

Volgens Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:37) bestaan kernbesigheidsrisiko's uit twee verskillende tipes risiko's naamlik:

- Spesifieke (onsistematiese) risiko's en
- Sistematiese (mark) risiko's.

Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:37) dui aan dat spesifieke of onsistematiese risiko's ontstaan as gevolg van verskillende faktore wat 'n individuele onderneming beïnvloed en geen verband hou met die res van die ekonomie nie. Die veranderlikheid van verkope en hulpbronrisiko's is voorbeelde hiervan. Sistematiese of markrisiko's spruit voort uit gebeurtenisse wat die ekonomie as geheel beïnvloed (Cronjé *et al.* 2004:33).

b) Toevallige besigheidsrisiko's

Toevallige besigheidsrisiko's is risiko's wat natuurlik uit die onderneming se aktiwiteite voortspruit (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Biljon 2006). Daar word na sulke risiko's verwys as toevallige risiko's omdat hulle nie deel uitmaak van die hoofbedryf van die onderneming nie, maar wel noodsaaklik is om die voortbestaan van die onderneming se hoofbesigheid te verseker (Cronjé *et al.* 2004:34). Dit is egter belangrik om te onthou dat wat een onderneming as 'n toevallige

besigheidsrisiko beskou, moontlik vir 'n ander onderneming 'n kernbesigheidsrisiko is.

Uit 'n aankoopfunksie-oogpunt is toevallige besigheidrisiko's gewoonlik finansiëel van aard en kan dit in die algemeen onderverdeel word in die volgende hoofipes (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Biljon 2006):

- *Valutarisiko*: Het te make met die moontlike impak wat skommeling in die wisselkoerse mag hê op die aankoopprys van goedere wat ingevoer word.
- *Rentekoersrisiko*: Ontstaan wanneer goedere op skuld aangekoop word. Die risiko bestaan dus dat die onderneming moontlik meer sal moet betaal as gevolg van die toename in die rentekoers.
- *Likiditeitsrisiko*: Dui op die moontlikheid dat die onderneming nie sy leweransiers sal kan betaal nie. Die risiko ontstaan byvoorbeeld wanneer voorraad aangekoop moet word en die onderneming nie oor die nodige finansiële hulpbronne beskik om die leweransier daarvan te vergoed nie.

Alhoewel bogenoemde voorbeelde net die negatiewe risiko's aandui, kan dieselfde risiko's ook positief van aard wees aangesien spekulatiewe risiko's altyd dui op òf 'n moontlikheid tot 'n wins òf 'n moontlikheid tot 'n verlies. So kan die rentekoers in die rentekoersrisiko verlaag wat tot minder koste vir die onderneming aanleiding gee.

3.4.2 Gebeurtenisrisiko's

Investopedia (2005) definieer gebeurtenisrisiko as volg: “*Event risk can be defined as unpredictable risk due to unforeseen events partaken by or associated with a company*”.

Briers (2002:6) dui aan dat hierdie risiko's ook as “downside risks” beskryf word. Dit word gewoonlik aan 'n skielike en onvoorsiene gebeurtenis gekoppel soos byvoorbeeld bedrog, sabotasie of 'n ontploffing. Volgens Pretorius (2005:7) word gewoonlik van spesialiste gebruik gemaak vir die identifisering en ontleding van gebeurtenisrisiko's en die aanbeveling van maatreëls om hierdie risiko's te bestuur.

Gebeurtenisrisiko's kan in twee sub-kategorieë verdeel word, naamlik:

- Operasionele risiko's, en
- Eksterne negatiewe (“downside”) risiko's.

a) Operasionele risiko's

Burchett en Dowd (2001:1) definieer operasionele risiko as volg: “*The risk of direct or indirect loss resulting from inadequate or failed internal processes, people, and systems or from external events*”.

Cronjé *et al.* (2004:35-36) verskil egter hiervan en sluit die eksterne negatiewe risiko's uit van operasionele risiko's en dui aan dat dit net uit prosesse, stelsels en mense bestaan.

Prosesrisiko

Dit is die risiko dat 'n proses, byvoorbeeld die aankoopstelsel, ontoereikend is en tot onverwagse verliese aanleiding kan gee. Cronjé (in Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Biljon 2006) dui aan dat hierdie ontoereikendheid, foute insluit in die uitvoering van take weens tekortkominge in die prosesse. As daar byvoorbeeld nie spesifieke prosedures vir die plasing van 'n bestelling uiteengesit word nie, kan bestellings soms nie uitgevoer word nie. Die prosesrisiko staan egter nie onafhanklik nie en is nouliks verbind met die ander twee komponente van operasionele risiko, naamlik stelsel- en mensverbonde risiko's aangesien stelsels en mense noodsaaklik is vir die suksesvolle uitvoering van prosesse (Cronjé *et al.* 2004:37).

Stelselrisiko

Stelselrisiko dui op die risiko's wat voortspruit uit stelselonderbrekings en -mislukkings (Cronjé *et al.* 2004:37). Die hedendaagse onderneming maak oor die algemeen grotendeels gebruik van rekenaarstelsels wat die onderneming blootstel aan moontlike onderbrekings of vertraginge. Dit maak die aankoopfunksie vatbaar vir stelselrisiko's omdat die leweransierrekords en voorraadrekords in meeste gevalle, in elektroniese formaat bygehou word en verslagdoening selfs in die meeste gevalle elektronies geskied.

Mensverbonde risiko's

In enige aktiwiteit van 'n onderneming is daar die menslike faktor wat in ag geneem moet word. Cronjé *et al.* (2004:36) dui aan dat mense se kennis, ervaring, vermoëns en betroubaarheid in alle funksies van die onderneming baie belangrike risikofaktore is. Alhoewel verskeie risiko's bepaal word deur 'n onderneming se unieke samestelling en omgewing, dui Cronjé (in Hugo, Badenhorst-Weiss & Van

Biljon 2006) aan dat mensgebonde risiko's nog steeds die belangrikste faktor is waar mislukkings en drastiese foute voorkom. Briers (2002:4) dui aan dat sekere risiko's soos byvoorbeeld die risiko van diefstal en bedrog (mensverbonde risiko's) deel uitmaak van nagenoeg alle ondernemings se risiko blootstelling.

Volgens Gessler (2004:1) sluit mensgebonde risiko's in die aankoopfunksie onder andere botsing van belange, bedrog en werknemer/werkgewer verwantskappe in.

b) Eksterne negatiewe risiko's

Eksterne negatiewe risiko's verwys na die eksterne faktore soos byvoorbeeld natuurrampe wat 'n negatiewe effek op die onderneming het (Cronjé *et al.* 2004: 35). Eksterne faktore buite beheer van die onderneming kan die onderneming op die volgende maniere beïnvloed:

- Eerstens kan die bedryfseffektiwiteit van die onderneming beïnvloed word. Byvoorbeeld: Indien die interne inligtingstelsel van die onderneming gesaboteer word, kan dit aanleiding daartoe gee dat die onderneming nie sake soos gewoonlik kan doen nie, wat tot verliese kan lei.
- Tweedens kan dit ook die onderneming op ander maniere nadelig beïnvloed. Byvoorbeeld: Indien 'n brand in die pakhuis waarin oorbodige masjinerie gestoor word, sou ontstaan, sal dit nie noodwendig die bedryfseffektiwiteit van die onderneming beïnvloed nie, maar sal dit steeds tot 'n finansiële verlies vir die onderneming aanleiding gee (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Biljon 2006).

Omdat die onderneming nie beheer het oor die eksterne faktore nie is dit moeilik om dit proaktief te bestuur (Cronjé *et al.* 2004:36). Alhoewel dit moeilik is om hierdie faktore te kwantifiseer, is dit van kardinale belang dat die onderneming

vroegtydig die betrokke risiko's identifiseer (Cronjé *et al.* 2004:36). In hierdie verband dui Briers (2002:10) aan dat die vermyding van die negatiewe gevolge van risiko's 'n baie belangrike dryfveer is ten opsigte van risikobestuur.

Die volgende is slegs enkele voorbeelde van moontlike eksterne risiko's wat deur die onderneming vroegtydig geïdentifiseer moet word (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Biljon 2006):

- Eksterne leweransiersrisiko;
- Fisiese sekuriteit van personeel en produkte;
- Risiko van regstappe;
- Natuurrampe;
- Risiko van arbeidsoptredes; en
- Eksterne bedrog.

3.4.3 Die klassifisering van aankoopbedrog binne die risiko-klassifiserings-raamwerk

Dit blyk duidelik uit die voorafgaande bespreking van risiko's dat aankooprisiko's binne al die risiko-omgewings voorkom, maar dat aankoopbedrog risiko deel vorm van gebeurtenisrisiko's. Dit word verder gekategoriseer as beide 'n operasionele risiko omrede dit kan voortspruit uit die tekortkominge van mense en/of prosesse en/of stelsels en 'n eksterne negatiewe risiko omdat bedrog deur eksterne persone/ondernemings gepleeg kan word.

3.5 Die belangrikheid van risikobestuur vir die onderneming en die rol van korporatiewe beheer daarin

Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:7) dui aan dat die redes vir die bestuur van risiko's gekoppel word aan die korporatiewe doelwitte van die onderneming naamlik, oorlewing, groei en maksimering van aandeelhoudersbelang en winste. Cohen en Peacock (1998:11) dui die volgende in hierdie verband aan: *"Taking and managing risk is at the heart of shareholder value creation"*.

Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:7) maak die volgende stelling:

Therefore adopting a risk management programme, which reduces risk, is of itself consistent with the general reason for the existence of a firm. It is not surprising that the adoption of a risk management programme features in most codes on corporate governance.

Risiko en opbrengs is nou verbind aan mekaar. Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:7) meld ook dat enige afname in die onderneming se risikoprofiel as gevolg van 'n duidelike risikobestuursprogram aanleiding gee tot 'n doeltreffender risiko-opbrengsverhouding.

Kelly (1999:1) dui die volgende oor risikobestuur in die onderneming aan:

In organizations such as business corporations, financial institutions, universities and governments, the risks to be managed by the organization's risk manager have traditionally been the insurable one, while executive management is mainly concerned with 'business risk'...In both cases the management is directed towards producing the best financial result; and it is evident that both the management process and the objective are the same

throughout the organisation, and that all management is risk management.

Drucker (in Valsamakis, Vivian & Du Toit 2003:12) lig die belangrikheid van risikobestuur vir die onderneming as volg uit: *“Risk management may be as important as entrepreneurship and business acumen in propelling the economic growth of the western world”*.

Dr New (in Arminas 2003:1) maak die volgende stelling wat hierby aansluit: *“Although no one can predict the future, there are vital issues that demand serious attention ... The common thread is the management of risk”*.

Die belangrikheid van risikobestuur word geïllustreer deur die inligting in tabel 3.4 wat verskeie ware gebeurtenisse sedert 1959 met hul dienooreenkomstige gevolge en oorsake uiteensit (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2003:12). Hierdie gebeurtenisse verskaf skokkende bewyse van die verpletterende gevolge van risiko's en die noodsaaklikheid daaraan verbonde om hierdie risiko's effektief te bestuur.

Tabel 3.4: Historiese gebeurtenisse met hul oorsake en gevolge

Gebeurtenis	Oorsaak	Gevolge
1959-61: Die gebruik van die mediese middel Thalidomide.	Thalidomide is as 'n algemene verdowingsmiddel voorgeskryf wat aanleiding gegee het tot genetiese skade by babas wie se ma's van die middel gebruik gemaak het.	6000 misvormde babas is in die loop van die 20ste eeu gebore. Die vervaardiger van die middel het skadevergoeding betaal.
1960:	Die koolmynramp het ontstaan weens die	435 myners was onder die

Gebeurtenis	Oorsaak	Gevolge
Coalbrook mynramp, SA.	inmekaarstorting van een deel van die myn.	puin vasgekeer en alle pogings om hulle te red, het misluk.
1976: Vrystelling van Dioksied, Severo, Italië.	Sonder rede het een van die veiligheidskleppe in 'n fabriek trichlorphenol afleiding insluitende dioksied aan die atmosfeer vrygestel.	736 mense is uit die area ontruim en voedselprodusering in die area is verbied. Skadevergoeding van ongeveer R480 miljoen is betaal. 250 000 kubieke meter besmette grond moes verbrand word.
1984: Lekkasie van methylisocyanate , Bhopal, Indië.	Hoë vlakke van lewensverlies en beserings het voorgekom deels omrede mense gekies het om 'n plakkersdorp rondom die fabriek op te rig.	1500 is dood en 34 000 mense het oogbeserings, brandwonde en skade aan hulle long- en senuweestelsel opgedoen. 20 000 mense was verplig om die area te ontruim.
1985: Brand in <i>King's Cross</i> ondergrondse stasie, London, UK.	Houtrappe het vlam gevat toe opgehoopte ghries op die spoor aan die brandgeslaan het.	31 mense het doodgebrand en menige is beseer.
1986: Kinross Goudmynbrand, SA.	Sweis operateurs het per ongeluk polyurethane skuim aan die brand gesteek wat in die myn gebruik was. 'n Brand het ontstaan wat 'n gas in die myn vrygestel het.	177 myners is dood in die gasge vulde myn.
1988:	'n Ontploffing gevolg deur verskeie ander	165 mense is dood. Die

Gebeurtenis	Oorsaak	Gevolge
<i>Piper Alha</i> ontploffing, Noord See.	ontploffings is deur 'n operateursfout veroorsaak met die heraanskakeling terwyl 'n veiligheidsklep ontwetend verwyder was.	platform is vernietig en 'n totale verlies van R16 biljoen is gely.
1994: Merriespruit Slikdamramp, SA.	Een van <i>Harmony Gold Mine</i> se slikdamwalle het gebars en gevolglik is die hele myndorp oorstroom.	17 mense is dood en 'n beraamde R250 miljoen se skade is aangerig.
1995: 'n Lokomotief val in 'n mynskag af, <i>Vaal Reef Mine</i> , SA.	'n Lokomotief het teen 'n hoë snelheid in 'n mynskag afgeval.	104 mense is in die voorval dood.
2001: September Terroristiese aanval vernietig <i>Twin Towers</i> [<i>World Trade Centre</i>], New York, VSA.	'n Terroristiese aanval is teen die VSA geloods toe vier vliegtuie gekaap is. Twee het in die <i>World Trade Centre</i> in gevlieg en een in die Pentagon. Dit het aanleiding tot die ineenstorting van die <i>World Trade Centre</i> se <i>Twin Towers</i> gegee.	Duisende mense is gedood en die omvang van die skade was enorm.
2001: Desember Die 7de grootste maatskappy in die VSA, Enron stort ineen, Texas VSA.	Die wanvoorstelling van die finansiële state het aanleiding gegee tot Enron se ineenstorting. Arthur Anderson, Enron se ouditeure, het inligting aangaande die wanvoorstelling vernietig.	Arthur Anderson, een van die vyf grootste ouditeursfirmas in die wêreld, het ontbind. Dit het derduisende werknemers van Enron en Arthur Anderson werkloos gelaat. Die geraamde verliese wat die aandeelhouers van Enron gely het, beloop meer as VSA \$60 biljoen.

Gebeurtenis	Oorsaak	Gevolge
2002: Worldcom, VSA.	Die telekommunikasie maatskappy het uitgawes van VSA \$3.1 biljoen vir 2001 en ongeveer VSA \$800 miljoen in die eerste kwartaal van 2002 verkeerdlik te boek gestel. Bernie Ebbers, Hoof-uitvoerende beampte van Worldcom, is vir bedrog aangekla.	Ongeveer 17000 werknemers van Worldcom is werkloos gelaat. Die hoof-uitvoerende beampte van Worldcom is op 14 Julie 2005 skuldig bevind aan bedrog en gevonniss tot 25 jaar tronkstraf.
2005: Terroristiese aanval in London, Verenigde Koninkryk.	Terroriste het 3 bomaanvalle in drie ondergrondse stasies in London Sentraal geloods. 'n Vierde bom het ook in 'n bus ontplof.	56 mense is gedood en die totale skade is nog nie beraam nie.

Bron: Valsamakis, Vivian & Du Toit (2005:4-5); Thomas (2002:1-4); Cowley (2005:1); *Financial Times* (2001:1-4) en Ulick (2002:1-5).

Gegewe die historiese gebeurtenisse vervat in tabel 3.4 is die volgende stelling van Sammer (2001:1) absoluut van pas: *“Effectively managing the risks of doing business is becoming a critical driver in many companies’ success or failure”*.

3.5.1 Die rol van korporatiewe beheer in risikobestuur

Na die grootskaalse korporatiewe mislukkings van ondermeer Enron en Worldcom gedurende 2001 en 2002, het beleggers wêreldwyd hul vertroue in maatskappye en die korporatiewe beheer daarvan verloor. Die etiese optrede van direkteure het onder die vergrootglas gekom, aangesien aandeelhouers dié mislukkings grotendeels aan 'n gebrek aan korporatiewe beheer toegeskryf het (Ulick 2002:1-5). Dié gebeure het aanleiding gegee tot 'n groter bewustheid van korporatiewe

beheer in die besigheidsomgewing en verskeie korporatiewe kodes en beleidstukke is hierna wêreldwyd vrygestel. Die volgende is voorbeelde hiervan:

- King II-Verlag oor Korporatiewe Beheer van 2002 (Suid-Afrika). In Maart 2002 is die 1994 King Verlag hersien en vervang deur die King II-Verlag. Waar die 1994 King Verlag net op die finansiële prestasie van ondernemings gefokus het, het die King II-Verlag die fokus verbreed deur ondernemings te verplig om addisioneel tot die finansiële prestasie (enkel winsbeginsel) ook die sosiale en omgewingsprestasies (driedubbele winsbeginsel) van die onderneming openbaar te maak (King II-Verlag 2002:7-11). Die King II-Verlag bestaan uit ses fokus areas naamlik: direksie en direkteure, risikobestuur, interne oudit, geïntegreerde volgehoue rapportering, rekeningkunde en ouditering, en nakoming en uitvoering.
- Sarbanes-Oxley Wet. Na die Enron-mislukking is Sarbanes-Oxley in 2002 as 'n wet in die VSA gepubliseer. Dié wet bevat vereistes oor korporatiewe nakoming en ouditering (Gray & Manson 2005:91).
- Higgs-Verlag. In Januarie 2003 het Brittanje die Higgs-Verlag gepubliseer waarin 'n aantal wysigings gemaak is aan die "Combined Code" wat aanvanklik in 1999 deur die Turnbull Komitee vrygestel is. Die Higgs-Verlag gee ook riglyne oor korporatiewe beheer aan die nie-uitvoerende direkteure van maatskappye (Gray & Manson 2005:607).

Al die nuut geformuleerde riglyne en beleide het ten doel om die beginsels te verduidelik waaraan die direkteure en bestuur moet voldoen om ondernemings tot voordeel van aandeelhouers en alle belanghebbendes te bestuur (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2005:73).

Die King II-Verslag (2002:17) definieer korporatiewe bestuur as volg:

Corporate governance is concerned with holding the balance between economic and social goals and between individual and communal goals...the aim is to align as nearly as possible the interests of individuals, corporations and society.

Gesien teen die agtergrond dat die King II-Verslag dié dokument is wat die riglyne vir korporatiewe beheer vir Suid-Afrika bevat, sal die impak daarvan op risikobestuur kortliks in die volgende afdeling toegelig word.

3.5.1.1 Die King II-Verslag

Die toenemende bewuswording oor die belangrikheid van korporatiewe beheer het tot 'n groter erns en pro-aktiewe optrede oor die geregtelike, regulerende en reputasierisiko's van ondernemings aanleiding gegee (*Sycip Gorres Velayo & Co. Bulletin* 2004:1). So byvoorbeeld is die *JSE Securities Exchange* se noteringsvereistes op die King II-Verslag se beginsels gegrond.

Die King II- Verslag (2002:21) is van toepassing op die volgende ondernemings:

- Alle genoteerde maatskappye op die *JSE Securities Exchange*.
- Banke, finansiële en versekeringsinstellings.
- Agentskappe in die openbare sektor wat onder die Public Finance Management Act en die Local Government: Municipal Finance Management Bill ressorteer asook enige departement of afdeling wat deel uitmaak van die nasionale, provinsiale of plaaslike regering van die owerheid.

Cronjé *et al.* (2004:51) dui aan dat beleggers bereid is om 'n premie te betaal vir goeie beheer om die volgende drie redes:

- Beleggers glo dat ondernemings wat daaraan voldoen op die lang duur beter gaan presteer. Dit bring 'n toename in die aandeelpryse van die ondernemings teweeg.
- Korporatiewe beheer is 'n metode om risiko's laag te hou deur dit òf te vermy òf nadelige gebeurtenisse beter te beheer.
- Die fokus wat tans op korporatiewe beheer rus, is 'n tendens. Die realiteit is dat niemand wil agterbly of voel dat hulle nie deel daarvan uitmaak nie.

Risikobestuur maak deel uit van een van ses afdelings waarin die King II-Verslag verdeel is. Anders as met die 1994 King Verslag wat net een element van risikobestuur, naamlik, beheer gedek het, spreek die King II-Verslag risikobestuur as 'n kernelement van korporatiewe beheer aan (King II-Verslag 2002:73-85).

Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:75-76) dui die belangrikste elemente van risikobestuur soos deur die King II-Verslag uiteengesit, as volg aan:

- Die verantwoordelikheid van risikobestuur lê by die direksie van die onderneming. Verskeie mense en funksies (soos die aankoopfunksie) in die onderneming kan die direksie bystaan, maar die uiteindelijke verantwoordelikheid berus by die direkteure.
- Dit is die direkteure se verantwoordelikheid om toesig oor die hele proses te hou en om aan die einde hulle mening oor die effektiwiteit daarvan uit te spreek.
- Die King II-Verslag dui aan dat bestuur verantwoording aan die direksie moet doen aangaande die ontwerp, implementering en monitering van die risikobestuurproses. In die praktyk behoort die direksie in samewerking met senior bestuur, die strategiese risikobeleid saam te stel.

- Die risikobestuurproses sal alleenlik effektief wees as dit deel uitmaak van die dag-tot-dag aktiwiteite (byvoorbeeld die daaglikse aankoopaktiwiteite) van die onderneming en as die risikostrategie geïnkorporeer word in die taal en kultuur van die onderneming.
- Ondernemings moet 'n stelsel van risikobestuur en interne beheer ontwikkel wat 'n sterker besigheidsproses bou en wat die volgende lewer:
 - * 'n Demonstreerbare stelsel vir risiko-identifisering.
 - * 'n Verbintenis van bestuur tot die proses.
 - * 'n Aantoonbare proses vir die vermindering van risiko-aktiwiteite.
 - * 'n Stelsel wat risiko kommunikasie dokumenteer.
 - * 'n Stelsel wat die koste van nie-nakoming en verliese dokumenteer.
 - * 'n Gedokumenteerde stelsel van interne beheer en risikobestuur.
 - * 'n Register van die sleutelrisiko's wat die aandeelhouer en ander belanghebbendes se belange moontlik kan beïnvloed.
- Identifisering van sleutelrisiko's sal aanleiding gee tot 'n sistematiese gedokumenteerde beraming daarvan in prosesse en uitkomst en moet ten minste die onderneming se blootstelling aan die volgende risiko's aanspreek:
 - * Fisiese en operasionele risiko's.
 - * Menslike hulpbronsrisiko's.
 - * Tegnologiese risiko's.
 - * Besigheidsvoortsetting en rampherstelling.
 - * Krediet- en markrisiko's.
 - * Nakomingsrisiko's.
- Risiko's moet nie net uit 'n negatiewe oogpunt beskou word nie. Die onderneming se risiko-aptyt sal die bestuur van die risiko's in die onderneming beïnvloed.

- Gereelde verslagdoening van bestuur aan die direksie sal laasgenoemde in staat stel om die risiko-posisie van die onderneming op 'n gereelde grondslag te monitor.
- Die risikobestuursverslae moet 'n gebalanseerde beraming van die belangrike risiko's en die effektiwiteit van die interne beheerstelsels uiteensit.
- In die jaarlikse maatskappyverslae, moet die direksie ten minste openbaar dat hulle verantwoordelik is vir die risikobestuursproses en dat 'n effektiewe risikobestuursproses wat op 'n gereelde grondslag hersien word, geïmplementeer is.

Uit bostaande is dit duidelik dat die King II-Verslag baie meer klem plaas op 'n geïntegreerde risikobestuursfunksie wat alle risiko's in die onderneming insluit. Die proses wat aan dié behoefte voldoen, staan bekend as ondernemingsrisikobestuur ("enterprise risk management").

3.6 Ondernemingsrisikobestuur ("Enterprise risk management")

Die *Sycip Gorres Velayo & Co. (SGV) Bulletin* (2004:2) dui aan dat risikobestuursbenaderings oor die algemeen tot onlangs toe nog gefragmenteer was, en dat risiko's volgens 'n silo benadering aangespreek is. Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:77) maak die volgende stelling hieroor: *"These approaches (traditional risk management approaches) cannot deal with a company's continually evolving risks and opportunities created by globalisation, advances in technology, and a greater reliance on intangible assets such as the knowledge of its people"*.

Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:77) dui verder aan dat al die veranderinge in die ondernemingsomgewing van die onderneming, 'n geïntegreerde risikobestuursbenadering vereis. Die sleuteldrywers van risiko's soos globalisering, tegnologiese ontwikkeling, verandering van wetgewing, korporatiewe

beheer en mededinging vereis 'n geïntegreerde benadering om risiko's in die hedendaagse omgewing te bestuur (*Sycip Gorres Velayo & Co. Bulletin* 2004:2). Ondernemingsrisikobestuur is so 'n benadering.

3.6.1 Wat ondernemingsrisikobestuur behels

3.6.1.2 Die definisie

Die COSO (2004b:4) definieer ondernemingsrisikobestuur as volg:

Enterprise risk management is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, applied in strategy setting and across the enterprise, designed to identify potential events that may affect the entity, and manage risk to be within its risk appetite, to provide reasonable assurance regarding the achievement of entity objective(s).

Dié definisie van COSO (2004b:17) dui sekere belangrike komponente aan. In hierdie opsig is ondernemingsrisikobestuur 'n proses wat:

- *deurlopend* van aard deur die onderneming *vloei*;
- *beïnvloed word deur mense* op elke vlak van die onderneming;
- deel van die *strategiese doelstelling* is;
- in *die hele onderneming* toegepas word - elke vlak en afdeling van die onderneming word betrek;
- ontwerp is om moontlike gebeure te identifiseer wat die onderneming kan beïnvloed en om risiko's binne die onderneming se *risiko-aptiyt* te bestuur;
- in staat is om *redelike sekerheid* aan die onderneming se bestuur en direksie te verskaf; en

- so saamgestel is dat dit die *doelwitte* in een of meer oorvleulende kategorieë bereik.

Bogenoemde komponente word kortliks aan die hand van COSO se *Enterprise Risk Management: Intergrated Framework* in die volgende paragrawe bespreek (COSO 2004b:16-21).

a) 'n Proses

Ondernemingsrisikobestuur is nie staties nie en kan beskou word as deurlopende aktiwiteite in die hele onderneming. Ondernemingsrisikobestuur is slegs effektief wanneer die aktiwiteite deel uitmaak van die prosesse in al die funksionele terreine van die onderneming.

b) Beïnvloed deur mense

Ondernemingsrisikobestuur word deur die onderneming se direksie, bestuur asook alle ander personeel van die onderneming beïnvloed. Dit is mense wat die onderneming se strategie, missie en doelstellings formuleer en wat ondernemingsrisikobestuur in plek stel.

c) Toegepas in strategiese doelstelling

Alle ondernemings stel 'n strategie daar om hul strategiese doelwitte te bereik. Die onderneming stel ook verwante doelwitte saam wat uit die strategie voortvloei na

die verskillende funksies, afdelings en prosesse. Ondernemingsrisikobestuur word in ag geneem in strategiese doelstelling deurdat die haalbaarheid van strategiese doelwitte onderhewig is aan die risiko's daaraan verbonde.

d) Toegepas in die hele onderneming

Ondernemingsrisikobestuur word in alle aktiwiteite op die verskillende vlakke in die onderneming toegepas. Dit vorm 'n kernelement van aktiwiteite soos strategiese beplanning op hoofbestuursvlak asook funksionele terrein aktiwiteite soos aankope. Selfs sub-funksionele aktiwiteite in besigheidsprosesse soos die keuse van 'n nuwe leweransier vereis die toepassing van ondernemingsrisikobestuur.

e) Risiko-apyt van die onderneming

Die risiko-apyt van die onderneming is die omvang van die risiko's wat 'n onderneming op 'n breë vlak bereid is om te aanvaar in die strewe na waarde. Ondernemingsrisikobestuur help die onderneming om strategieë te kies wat in ooreenstemming met die onderneming se risiko-apyt is.

f) Verskaf redelike sekerheid

Ondernemingsrisikobestuur wat goed ontwerp is en reg funksioneer kan aan bestuur en die direksie van die onderneming redelike sekerheid aangaande die bereiking van die onderneming se doelwitte verskaf.

g) Bereiking van doelwitte

Die sekerheid wat deur ondernemingsrisikobestuur verskaf word, gee noodwendig aanleiding tot beter bereiking van die onderneming se doelwitte.

Ondernemingsrisikobestuur kan egter nie swak oordeel, swak besluite of eksterne faktore wat tot die onderneming se ondergang kan lei, voorkom nie. Dit behoort egter die onderneming in staat te stel om so doeltreffend as moontlik daarop te reageer.

Uit bogenoemde is dit duidelik dat ondernemingsrisikobestuur die sleutelkonsepte bevat wat nodig is vir 'n onderneming om sy risiko's op 'n geïntegreerde basis te bestuur.

3.6.1.3 Die ondernemingsrisikobestuursmodel

Die ondernemingsrisikobestuursmodel bestaan uit agt komponente wat onderling afhanklik is van mekaar. COSO (2004b:5-6) dui die agt komponente van die *Enterprise Risk Management – Integrated Framework* as volgende aan:

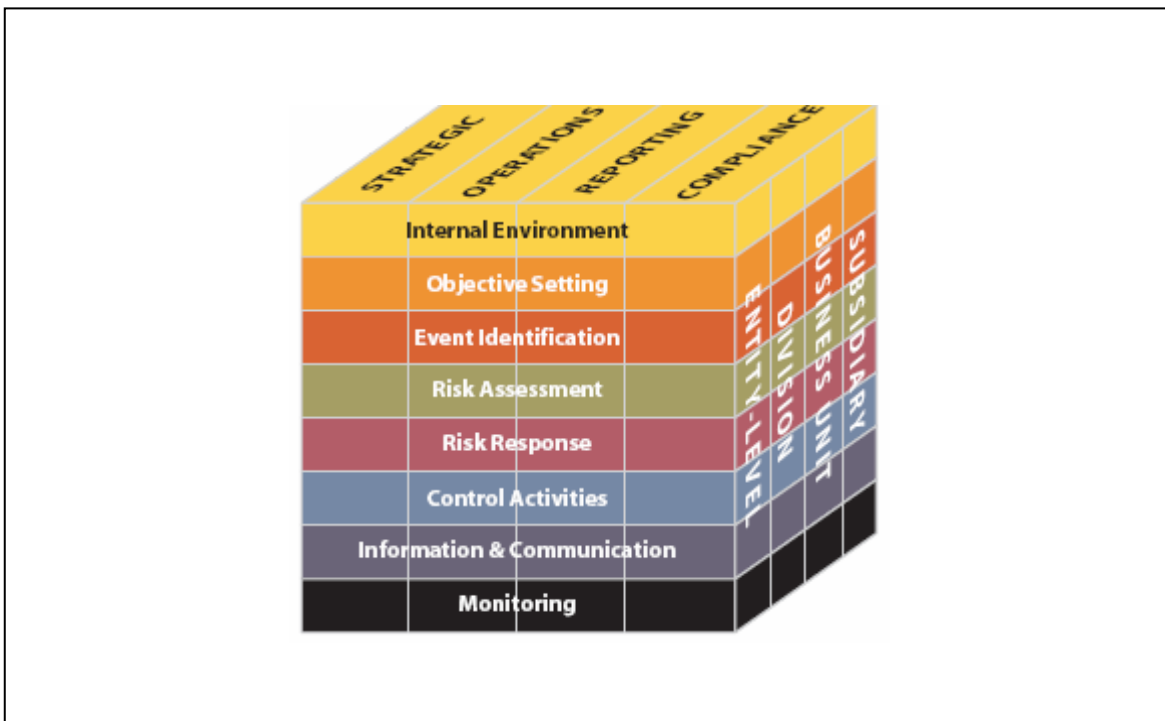
- *Interne omgewing.* Die interne omgewing stel die grondslag daar vir die wyse waarop risiko deur die onderneming se personeel gesien en aangespreek word. Dit sluit die risikobestuursfilosofie, risiko-aptyt, integriteit en etiese waardes van die onderneming in.
- *Doelwitstelling.* Die bestuur van die onderneming moet doelwitte formuleer voordat hulle die moontlike gebeurtenisse kan identifiseer wat die bereiking van die doelwitte kan beïnvloed. Ondernemingsrisikobestuur vereis dat die onderneming 'n proses in plek het om doelwitte saam te stel wat die onderneming se missie ondersteun en ooreenstem met die risiko-aptyt van die onderneming.
- *Identifisering van gebeurtenisse.* Interne en eksterne gebeurtenisse wat die bereiking van die onderneming se doelwitte moontlik kan beïnvloed moet geïdentifiseer word en 'n duidelike onderskeid moet tussen geleenthede en bedreigings getref word.

- *Risiko-evaluering.* Risiko's moet geëvalueer word met inagneming van die waarskynlikheid van voorkoms en finansiële implikasies wat dit op die onderneming kan hê, aangesien dit as basis behoort te dien vir die oorweging van metodes om die risiko's te beheer.
- *Risiko-optrede.* Bestuur moet besluite neem oor hoe hulle verskillende risiko's gaan benader (soos byvoorbeeld vermyding, aanvaarding, vermindering of verdeling van risiko's). Die metodes waarop besluit word moet in ooreenstemming wees met die onderneming se risiko-aptyt.
- *Beheer-aktiwiteite.* Die besluite oor die wyses waarop die verskillende risiko's benader sal word, moet deur middel van beleid en prosedures in die onderneming geïmplementeer word om te verseker dat die risiko-optrede effektief uitgevoer word.
- *Inligting en kommunikasie.* Relevante inligting aan die hand waarvan die sukses van risikobestuur gemeet kan word, moet geïdentifiseer, vasgevang en gekommunikeer word in 'n formaat en binne 'n tydperk wat alle belanghebbendes in staat sal stel om hul verantwoordelikhede uit te voer.
- *Beheer.* Die hele ondernemingsrisikobestuursproses moet beheer word deur die evaluering van bestaande prosesse/metodes teen die agtergrond van doelwitte en die aanbring van die nodige wysigings.

Dit is belangrik om daarop te let dat die ondernemingsrisikobestuursmodel nie 'n proses is waar die een komponent slegs die volgende komponent van die model beïnvloed nie. Dit is 'n meervoudige rigtinggewende, interaktiewe proses waar elkeen van die komponente die ander beïnvloed (COSO 2004b:23).

Miccolis, Hively en Merkley (2001:xxviii-xxix) dui die verhouding van dié agt komponente van die model en die doelwitte en verskeie afdelings van die onderneming soos volg in figuur 3.5 aan.

Figuur: 3.5 Die verwantskap tussen die komponente van die ondernemingsrisikobestuursmodel en die doelwitte en afdelings in die onderneming



Bron: COSO (2004b:7)

Die drie-dimensionele matriks soos vervat in figuur 3.5 bestaan uit die volgende elemente:

- Horisontale vlak – die agt komponente van die ondernemingsrisikobestuursmodel.
- Vertikale vlak - die vier kategorieë waarin die onderneming se doelwitte geklassifiseer kan word.

- Drie-dimensionele vlak - die tipiese afdelings waarin die onderneming organisatories verdeel kan word.

Elke komponent van die model is van toepassing op elke kategorie van ondernemingsdoelwitte en omgekeerd. So byvoorbeeld sal die onderneming se risikobestuursfilosofie wat deel uitmaak van die komponent *interne omgewing*, die vier verskillende kategorieë van doelwitte as volg beïnvloed:

- *Strategiese doelwitte*. Die topbestuur van die onderneming moet aandui hoe die onderneming die risiko's in die onderneming oor die langtermyn sal bestuur en die onderneming se risiko-aptiyt formuleer.
- *Operasionele doelwitte*. Die verskillende funksionele afdelings soos die aankoopfunksie moet doelwitte formuleer wat die strategiese doelwitte ondersteun en wat sal verseker dat die risiko's binne die aankoopfunksie effektief bestuur sal word.
- *Verslagdoeningsdoelwitte*. Die verslagdoeningsdoelwitte sal prosesse tot gevolg hê wat tersaaklike inligting oor operasionele en strategiese doelwitbereiking tydig en gereeld aan alle belanghebbende partye deurgee sodat dit beoordeel kan word en optredes in plek gestel kan word waar nodig.
- *Nakomingsdoelwitte*. Die doelwitte moet verseker dat personeel van alle funksionele areas aan bestuur se risikobestuursbeleid wat in ooreenstemming met die onderneming se risikobestuursfilosofie is voldoen.

Die ondernemingsrisikobestuursmodel betrek ook al die organisatoriese afdelings van die onderneming. In hierdie verband dui Miccoli, Hively en Merkley (2001:xxix-xxxii) aan dat die risikobestuursproses van die ondernemingsrisikobestuursmodel deurlopend van aard is en deel uitmaak van die dag-tot-dag aktiwiteite van al die onderskeie funksies/afdelings van die onderneming.

3.6.2 Die King II-Verslag se verwantskap met ondernemingsrisikobestuur

Die King II-Verslag vereis dat risiko's op 'n geïntegreerde basis in die onderneming bestuur moet word. Die Instituut vir Risikobestuur Suid-Afrika ("Institute of Risk Management South Africa" - IRMSA) het tien beginsels vir ondernemingsrisikobestuur wat uit die King II-Verslag se risikobestuursriglyne voortspruit, geformuleer.

Hierdié tien beginsels met hul verduidelikings soos deur die Instituut van Risikobestuur (SA) geformuleer, word in die volgende paragrawe kortliks uiteengesit (<http://www.irmsa.org.za> 2005).

Beginsei een: *The total process of risk management, which includes a related system of internal controls, is the responsibility of the board* (King II-Verslag 2002:75).

Volgens hierdie beginsel word die volle aanspreeklikheid van risikobestuur op die direksie van die onderneming geplaas. In die direksie se handves moet die aanspreeklikheid van die direkteure sowel as 'n formele uiteensetting van die verantwoordelikhede van die direkteure aangaande risikobestuur aangedui word.

Direksielede moet onder andere die volgende inligting aan die belanghebbendes oordra:

- Dat strategiese en operasionele risiko's geïdentifiseer is.
- Dat toepaslike risiko-/opbrengsverrekeninge in plek is vir die onderneming.
- Dat risiko's aktief bestuur word.
- 'n Aanduiding van die onderneming se vlak van risiko-toleransie gee.
- 'n Aanduiding gee van wat die formele risikobeleid van die onderneming is sodat belanghebbendes die direksie se houding oor risiko kan verstaan.

- Versekering van die evaluering van die risikobestuursproses se effektiwiteit gee.
- Versekering gee dat die risikobestuursprestasië jaarliks onafhanklik geëvalueer word.
- Bevestiging gee dat die risikobestuursproses in ooreenstemming is met die onderneming se strategiese en prestasiedoelwitte.

Beginnel twee: *Sound risk management and internal control frameworks, tailored to the specific circumstances of the company, should be part of the daily operational activities of a company, and should not be viewed independently of normal business activities (King II-Verlag 2002:74).*

Volgens dié beginsel moet bestuur 'n raamwerk vir ondernemingsrisikobestuur ontwikkel wat op al die sleutelaktiwiteite van die onderneming toegepas word, en identifiseer wie verantwoordelik is vir elke faset van die risikobestuursproses. Die sleutelaktiwiteite sluit al die funksionele terreine in wat meewerk om die ondernemingsdoelwitte te bereik. Ondernemings se risikoprofiel verander gedurende die loop van tyd en dit is dus belangrik dat die onderneming se risikobestuurstrategie en –raamwerk hersien moet word om by die veranderende risiko-omgewing aan te pas.

Beginnel drie: *Management is accountable to the board for designing, implementing and monitoring the process of risk management, and integrating the day-to-day activities of the company (King II-Verlag 2002:76).*

Volgens hierdie beginsel moet bestuur organisatoriese strukture vir ondernemingsrisikobestuur ontwikkel asook risikobestuursprosesse wat dwarsdeur die onderneming toegepas kan word. Die betrokkenheid van die bestuur van al die

funksionele terreine binne die onderneming (byvoorbeeld bemarking, finansies, aankope, ensovoorts) word deur hierdie beginsel beklemtoon.

Beginsel vier: *The risk assessment process should consider risks that are significant to the achievement of the company's objectives (King II-Verslag 2002:78).*

Hiervolgens moet 'n gestruktureerde risiko-evalueringsproses gevolg word. Die bestuur van die onderneming moet dus al die moontlike eksterne en interne faktore wat die bereiking van die onderneming se strategiese- en operasionele doelwitte kan beïnvloed, identifiseer en interpreteer. Dit dien dan as inligting aangaande alle moontlike risiko's wat die onderneming se doelwitbereiking kan belemmer asook die impak wat dit op die onderneming kan hê.

Beginsel vyf: *Controls should be established to encompass all management responses to risk (King II-Verslag 2002:78).*

Die Instituut van Risikobestuur (SA) dui aan dat die volgende maatreëls in plek moet wees om die sleutelrisiko-areas van die onderneming te bestuur:

- Die ontwikkeling van 'n risikobestuursmodel asook 'n besigheidskontinuiteitsplan vir die onderneming.
- Prosedures en beheermaatreëls vir risiko's soos byvoorbeeld risikoverwante reguleringsvereistes wat in die interne beheerraamwerk van die ondernemingsrisikobestuursproses geïnkorporeer word.
- Strategiese versagtingsprosesse wat nagebeurtenismaatreëls insluit om bestuur te help om op die risiko's te reageer.
- Maatreëls soos finansiële voorsiening om te reageer op die gevolge van risiko's asook om dit dienooreenkomstig te bestuur.

Beginnel ses: *The monitoring of risks should be linked to key performance indicators linked to organisational objectives, so that the accuracy of the risk assessment and the effectiveness of internal controls can be evaluated objectively (King II-Verslag 2002:79).*

Die klem van beginsel ses val op die ontwikkeling van 'n stelsel wat die effektiwiteit van die ondernemingsrisikobestuur kan bepaal. Die King II-Verslag dui aan dat bestuur die sleutelaanwysers van risiko's moet selekteer om 'n perspektief te kry op die status van die risiko's en die prestasie van die beheermaatreëls, aangesien ondernemingsrisikobestuur slegs suksesvol is indien dit die blootstelling van die onderneming aan die risiko's verminder.

Beginnel sewe: *The reports from management to the board should provide a balanced assessment of the significant risks and the effectiveness of the system of internal control in managing those risks (King II-Verslag 2002:82).*

Beginnel sewe dui daarop dat 'n risiko-rapporteringsproses in plek gestel moet word. Hiervolgens moet bestuur op 'n gereelde basis verslae aan die direksie en auditkomitee voorsien. Die direksie moet op sy beurt weer aan die aandeelhouders en ander belanghebbendes rapporteer. Volgens die verslae moet die belanghebbendes verseker word dat al die sleutelrisiko-areas van die onderneming begryp word en ook behoorlik bestuur word. Die effektiwiteit van die ondernemingsrisikobestuursproses moet gedemonstreer word en moet deel uitmaak van die strategiese, funksionele en bedryfsprestasie van die onderneming.

Beginnel agt: *These (control activities) should be designed to respond to risks throughout the company and its external environment and should include a diverse*

range of activities aimed at enhancing the control environment (King II-Verslag 2002:79).

Dié beginsel dui op die proses waardeur ondernemingsrisikobestuur regdeur die onderneming toegepas moet word. Die Instituut van Risikobestuur (SA) dui die volgende as deel van hierdie proses aan:

- Dokumentering van aksieplanne.
- Die stipulering van risiko's wat geïdentifiseer is in die onderneming asook die beheermaatreëls wat in plek gestel is vir hierdie risiko's.
- Die daarstelling van strategiese ontwikkelingsprosesse, direkte interne auditplanne en risikofinansieringsportefeuljes op grond van risiko-evaluering.
- Die gebruikmaking van risiko-evalueringsuitsette in die kapitaal-toedelingsproses en begroting.

Beginnel nege: *The system of risk management and internal control should, therefore, be intertwined with the company's operating activities to provide assurance that enterprise-wide policies and procedures are in place to address all forms of risk identified as inherent to the company's activities (King II-Verslag 2002:79).*

Dié beginsel verwys na die integrasie van ondernemingsrisikobestuur met die aktiwiteite van die onderneming sodat alle sleutelrolspelers in die onderneming versekering aan die direksie kan gee dat alle sleutelrisiko's geïdentifiseer is en 'n risikobestuurproses toegepas word vir alle risiko's. 'n Risikogebaseerde interne auditplan moet saamgestel word om die aandeelhouers en ander belanghebbendes van die volgende inligting te voorsien:

- Die toereikendheid van al die bestuursprosesse vir die identifisering en monitering van risiko.

- Die evaluering van die ondernemingswye risikobestuurstruktuur asook die risikobestuursprosesse.
- Die betroubaarheid en akkuraatheid van inligting aangaande risiko's wat bestuur aan die direksie voorsien.
- Die koste-effektiwiteit van die interne beheermaatreëls in verhouding tot die risiko's waarteen hulle die onderneming beskerm.

Beginsel tien: *Sustainability means that each enterprise must balance the need for long-term viability and prosperity - of the enterprise itself and the societies and environment upon which it relies for its ability to generate economic value - with the requirement for short-term competitiveness and financial gain (King II-Verslag 2002:91).*

Bestuur sal die volgende prosesse en programme moet instel om al die risiko-
verwante aspekte van geïntegreerde rapportering oor volhoubaarheid
("sustainability") in die ondernemingsrisikobestuursraamwerk in te sluit:

- 'n Omgewingsrisikobestuursproses wat omgewingswetgewing en -regulering in ag neem.
- Die bestuur van korporatiewe etiek, bedrog, wanbestuur en korrupsie en reputasie.
- Die daarstelling van 'n formele gesondheids-, veiligheids- en higiënebestuursproses.
- Die instelling van 'n kommunikasiestrategie vir risikorapportering.
- Die uiteensetting van die onderneming se sosiale en transformasieverwagtinge.

Die bogenoemde tien beginsels dui die erns en belangrikheid van ondernemingsrisikobestuur soos in die King II-Verslag vervat, aan.

3.6.3 Sarbanes-Oxley Wet se verwantskap met ondernemingsrisikobestuur

Die invloed en gevolge van die Sarbanes-Oxley Wet van 2002 strek wêreldwyd, so ook tot in SA. Die Sarbanes-Oxley wetgewing vereis dat ondernemings, behalwe vir finansiële verslagdoening ook verantwoording moet doen oor hul interne beheermaatreëls en stelsels.

LANDesk solutions (2005) dui aan dat die volgende ondernemings in die VSA deur die Sarbanes-Oxley Wet beïnvloed word:

- *Public traded companies that file reports with the Securities and Exchanges Commission (SEC),*
- *Public accounting firms that audit these companies, and*
- *Corporate finance and IT departments.*

Die gevolg is dat verskeie groot ondernemings soos byvoorbeeld *Anglo American plc* wat in Amerika gehuisves is, verskeie filiale (soos *AngloGold Ashanti - SA*) en takke wêreldwyd het wat dan ook indirek onderhewig aan die wetgewing is.

In SA word verskeie ondernemings soos *Gold Fields Limited* en *Telkom SA Limited* direk deur die wetgewing geraak omrede hulle as genoteerde maatskappye op die *New York Stock Exchange* gelys is en by die *Securities and Exchanges Commission* (SEC) in die VSA geregistreer is (*Telkom Group Results 2004:11 & Gold Fields Limited 2005*).

Gesien in dié lig dat sekere Suid-Afrikaanse ondernemings ook onderhewig aan die Sarbanes-Oxley wetgewing is, is dit belangrik vir hierdie studie om ook kortliks

die verwantskap tussen die Sarbanes-Oxley Wet en ondernemingsrisikobestuur uit te wys.

Banham (2004:2) maak die volgende stelling: *“To comply with the new governance rules in Sarbanes-Oxley and from the stock exchange, you need to dig into the underlying operational processes that give rise to the financial statements. That requires continuous monitoring and measuring of these processes; which all include risks”*.

Die Sarbanes-Oxley Wet en veral afdeling 404 van die Wet, vereis dat ondernemings deeglike interne beheermaatreëls en prosesse daar moet stel wat die finansiële inligting van die onderneming verifieer en dokumenteer (knowlegde@emroy 2005). Dit bring mee dat die onderneming se stelsels en prosesse in die fynste besonderhede ontleed en gedokumenteer moet word om nakoming van die wet te verseker.

Lanza (2004:2) dui aan dat terwyl ondernemings besig is met die Sarbanes-Oxley nakomingsprojek, dit die ideale geleentheid skep om amper elke werknemer se behoefte aangaande risikobestuursopleiding te bepaal.

Volgens Sammer (2004:1) kan ondernemings die Sarbanes-Oxley Wet in 'n mededingende wapen omskep deur die nakomingsaktiwiteit van Sarbanes-Oxley met ondernemingsrisikobestuur te integreer. Die skrywer dui aan dat met die integrasie van die nakomingsvereistes van die Sarbanes-Oxley Wet en ondernemingsrisikobestuur, ondernemings meer waarde uit die nakomingsaktiwiteit sal put en dat dit 'n beter besteding van hul geld te weeg sal bring. Sammer (2004:4) dui aan dat ondernemings hierdie doelwit kan bereik deur die volgende stappe te neem:

- *Sien die geleentheid in die uitdaging raak.* Die Sarbanes-Oxley nakomingsaktiwiteit kan die beginpunt van 'n meer proaktiewe risikobestuursproses word.
- *Begin van bo af.* Die mandaat om ondernemingsrisikobestuur met die Sarbanes-Oxley nakomingsaktiwiteit te integreer, moet van die hoofuitvoerende beampte van die onderneming af kom.
- *Verkry wye betrokkenheid.* Ondernemings wat hul nakomingsaktiwiteit met ondernemingsrisikobestuur wil integreer moet 'n wye verskeidenheid van personeel uit verskillende afdelings soos aankope, risikobestuur, finansies ensovoorts betrek om in die proses behulpsaam te wees.
- *Fokus op beheer.* Een van die areas waar Sarbanes-Oxley die grootste bydraes tot ondernemingsrisikobestuur kan maak, is in die beheer ("governance") area. Nakoming is 'n ideale geleentheid om die verskillende rolle wat funksionele terreine soos aankope, finansies en interne oudit in ondernemingsrisikobestuur speel, te definieer.
- *Maak gebruik van die onderneming se nakomingsbronne.* Ondernemings wat nakomingaktiwiteite uitvoer, besit 'n groot verskeidenheid van bronne soos byvoorbeeld data, beheerprosesse en kundige personeel wat benut kan word om die ondernemingsrisikobestuursprogram te bevorder.

Met inagneming van bogenoemde inligting is dit net logies dat die volgende stelling van Sammer (2004:1) 'n sinvolle uiteensetting van die verwantskappe tussen die Sarbanes-Oxley Wet en ondernemingsrisikobestuur weergee:

When you think about it, Sarbanes-Oxley compliance initiatives and ERM are natural allies. Compliance is all about documenting, testing and strengthening internal controls - in essence, creating

procedures to identify and mitigate corporate governance-related risks.

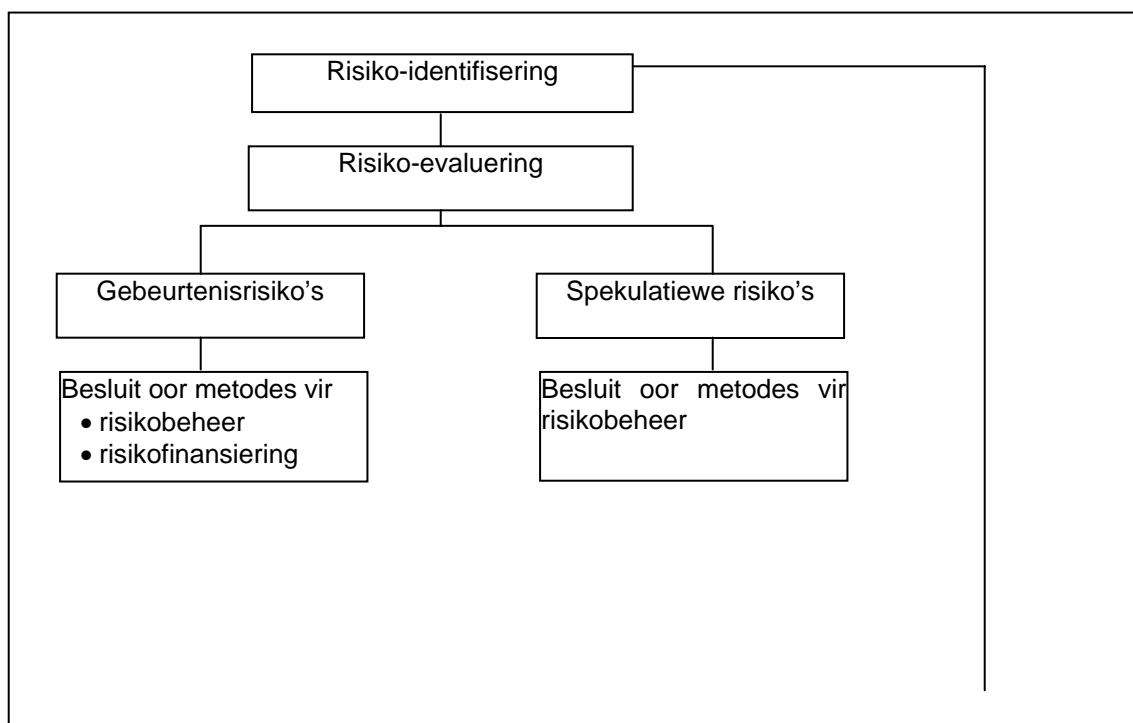
3.7 Die risikobestuurproses as deel van ondernemingsrisikobestuur

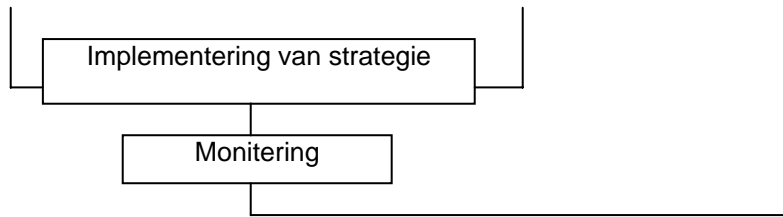
Die stappe in die risikobestuurproses word as volg deur Valsamakis *et al.* (2005:80) uiteengesit:

- Risikoberaming (dit sluit identifikasie, evaluering, meting en prioritisering in).
- Risiko-uitskakeling (insluitende beheerprosesse).
- Risikofinansiering (insluitende interne befondsing en eksterne oorplasing soos versekering).
- Risiko-monitering (insluitende interne en eksterne rapportering).

Cronjé *et al.* (2004:135) voeg 'n addisionele stap net voor die risiko-monitering tot die risikobestuurproses by, naamlik die implementeringsfase. Gevolglik word die stappe soos deur Cronjé (in Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Biljon 2006) aangedui in figuur 3.6 uiteengesit, en in die afdelings hierna bespreek.

Figuur 3.6 Die risikobestuurproses





Bron: (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Biljon 2006)

3.7.1 Risiko-identifisering

Die identifisering van risiko's in die onderneming is die beginpunt van enige risikobestuursproses. Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:109) dui vervolgens 'n paar belangrike riglyne in die identifiseringsproses van risiko's aan:

- Dit is onwaarskynlik dat een spesifieke metode of tegniek van identifisering voldoende sal wees om die onderneming se risikoblootstelling te identifiseer. Dit is meer gepas om van 'n kombinasie van metodes soos byvoorbeeld die SSGB-analise ("SWOT analysis") (SSGB = **S**terktes, **S**wakhede, **G**eleenthede, **B**edreigings) en versekeringsevaluerings gebruik te maak.
- Risiko-identifisering is 'n deurlopende proses en moet nie as 'n eenmalige oefening beskou word nie.
- Die risiko-identifiseringsproses word uitgevoer en verbeter deur verskillende persone binne die onderneming (soos byvoorbeeld lynbestuurders) sowel as konsultante van buite die onderneming soos byvoorbeeld risiko-spesialiste.
- Risiko-identifisering vereis 'n groot mate van kreatiwiteit. Alhoewel daar bestaande roetines en metodes is, moet daar geen beperking geplaas word op laterale benaderings tot identifisering nie.

Daar bestaan talle metodes wat gebruik kan word om risiko's te identifiseer (Cronjé *et al.* 2004:137). Reiss (2001:13) dui aan dat 'n onderneming se risiko-identifiseringstegnieke uit 'n kombinasie van tegnieke kan bestaan en dat tegnieke gebruik behoort te word wat op beide die verlede en die toekoms kan fokus. Die *Financial and Management Accounting Committee* (1999:15-17), Cronjé *et al.* (2004:137-139); en CIMA (2001:7) dui die volgende tegnieke aan wat gebruik kan word om risiko's te identifiseer:

- Bestudering van dokumentêre inligting;
- SSGB – analise (“SWOT analysis”);
- versekeringsontledings;
- onderhoudvoering;
- werkswinkels;
- vraelyste;
- grondoorzaak (“root-cause”) ontleding; en
- spesialis sagteware.

Dit is belangrik om daarop te let dat hierdie lys nie volledig is nie en dat daar verskeie ander tegnieke bestaan wat gebruik kan word om risiko's te identifiseer. Vervolgens word die tegnieke kortliks bespreek.

3.7.1.1 Bestudering van dokumentêre inligting

Hierdie metode behels die bestudering van dokumente wat inligting aangaande die onderneming weergee soos byvoorbeeld 'n organigram, vloiediagramme, kontrakte, bestuursinligting en bestuursverslae (Cronjé *et al.* 2004:139).

Organigramme

Organigramme dui die verskillende vlakke van bestuur aan asook tot watter mate beheer gesentraliseer of gedesentraliseer is. Dit is ook 'n goeie aanduiding van wie die sleutelpersone in die onderneming is en watter mate van outonomie aan bestuurders gegee word (Cronjé *et al.* 2004:139).

Vloediagramme

Vloediagramme word as volg deur Skymark (2005) beskryf: “*Flowcharts are maps or graphical representations of a process*”. Hieruit kan dus afgelei word dat vloediagramme die risiko-identifiseerder in staat stel om sy/haar aandag te vestig op areas in die stelsel of proses waar moontlike gevare en gevaartoestande kan voorkom.

Kontrakte

Kontrakte word gedefinieer as 'n geskrewe of mondelinge ooreenkoms tussen twee of meer partye wat deur die wet afdwingbaar is (*Web definitions* 2005). Die bestudering van die onderneming se kontrakte kan verskeie risiko's waaraan die onderneming blootgestel kan word, identifiseer (Cronjé *et al.* 2004:141).

Bestuursverslae

Die maandelikse of kwartaallikse bestuursverslae wat deur die verskillende funksionele afdelings aan bestuur voorgelê word, verskaf waardevolle inligting aangaande die onderneming se huidige stand van sake en gebeure gedurende die

tydperk onder oorsig. Dit stel bestuur in staat om moontlike toekomstige risiko's te identifiseer (Cronjé *et al.* 2004:141).

3.7.1.2 SSGB - Analise

Die SSGB-analise (SSGB = **S**terkte, **S**wakhede, **G**eleenthede, **B**edreigings) behels dat bestuur van die onderneming die sterk en swak punte in die onderneming en geleenthede en bedreigings uit die eksterne omgewing moet identifiseer en ontleed. Hierdie is 'n baie bekende metode wat deur ondernemings gebruik word om risiko's in die interne en eksterne omgewing te identifiseer (Waring & Glendon 2001:16).

3.7.1.3 Versekeringsontledings

Versekeringsontledings is 'n tegniek wat met behulp van tussenpersone in die versekeringsbedryf gebruik word om risiko's te identifiseer (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2005:98). Omrede die versekeringsbedryf jarelank 'n meganisme was om gebeurtenisrisiko's te hanteer, beskik hulle oor omvattende risiko-ontledings wat ontwikkel is en wat van groot waarde vir die onderneming kan wees (Cronjé *et al.* 2004:137).

3.7.1.4 Onderhoudvoering

Leinicke *et al.* (2005:1) dui aan dat onderhoudvoering 'n goeie meganisme is om risiko's te identifiseer. Onderhoudvoering met die verskillende vlakke van bestuur asook die werknemers van die onderneming word uitgevoer om inligting en feite aangaande 'n spesifieke onderwerp/stelsel/proses in te samel of om vorige inligting

wat ontvang is te bevestig en stel die risiko-identifiseerder in staat om moontlike risiko-areas bloot te lê (Leinicke *et al.* 2005:1).

3.7.1.5 Werkswinkels

'n Werkswinkel is 'n ideale manier om die verskillende vlakke van bestuur van die onderneming, personeel en ander belanghebbende partye saam te voeg ten einde 'n dinkskrum te hou om die onderneming se risiko's te identifiseer (COSO 2004b:44).

3.7.1.6 Vraelyste

Vraelyste kan 'n goeie bron van inligting aangaande risiko's in die onderneming wees as dit reg geformuleer en ontleed word. Vraelyste kan aan werknemers uitgestuur word (elektronies of per pos) wat anoniem beantwoord behoort te word om hulle die geleentheid te bied om vrae eerlik te beantwoord sonder om vervolging te vrees.

3.7.1.7 Grondoorsaak ("root cause") ontleding

Hierdie tegniek behels die bestudering van inligting aangaande vorige voorvalle wat tot verliese in die onderneming aanleiding gegee het (COSO 2004b:45). Indien die oorsake vir die verliese blootgelê word kan opgetree word om soortgelyke verliese in die toekoms te voorkom of te beperk.

3.7.1.8 Spesialis sagteware

Verskeie tipes spesialis sagteware kan gebruik word om risiko's in die onderneming te identifiseer. Die volgende is slegs 'n paar spesialis sagteware pakkette wat deur *RiskWorld* (2004) vir risiko-identifisering aangedui word:

- Acertus™.
- ACL (*Audit Command Language*)
- RootCause LEADER™.

3.7.2 Risiko-evaluering

Die evaluering van risiko's het ten doel om die potensiële finansiële impak op die onderneming te bepaal. Risiko-evaluering is die koppelvlak tussen risiko-identifikasie en die behandeling van die geïdentifiseerde risiko's aangesien die potensiële impak wat risiko's op die onderneming kan hê, die wyse waarop die risiko's bestuur en beheer sal word, bepaal (Cronjé *et al.* 2004:143). In risiko-evaluering word die waarskynlikheid ("likelihood") dat 'n spesifieke risiko gaan voorkom, oorweeg asook die potensiële verliesgrootte daarvan op die onderneming (Frank 2004:2).

3.7.2.1 Verliesfrekwensie

Verliesfrekwensie verwys na die aantal kere wat 'n tipe risiko in 'n bepaalde tydinterval kan voorkom (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2005:115). Die risiko-evalueerder gebruik nie net statistiek aangaande die voorkoms van risiko's uit die verlede nie, maar probeer ook om 'n realistiese beraming van die toekomstige voorkoms te doen, gebaseer op veranderinge in die omgewing wat ook die verliesfrekwensie kan beïnvloed (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Biljon 2006).

Harland, Brenchley en Walker (2003:53) lig ook verliesfrekwensie toe deur aan te dui dat die waarskynlikheid daarvan dat 'n risikogebeurtenis mag voorkom afhang van die blootstelling van 'n onderneming daaraan en gedeeltelik ook die waarskynlikheid dat iets die risiko gaan aktiveer. Die skrywers gaan verder deur aan te dui dat die moontlikheid van die voorkoms van risiko's gedeeltelik beïnvloed word deur die onderneming en die individue daarbinne en gedeeltelik deur faktore en gebeure buite hul beheer.

3.7.2.2 Verliesgrootte ("Severity")

Die verliesgrootte verteenwoordig die finansiële implikasie wat die voorkoms van 'n risiko op die onderneming kan hê. Cronjé (in Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Biljon 2006) dui aan dat die ooglopende of onmiddellike verlies en skade wat deur 'n risiko teweeggebring word, dikwels nie die totale koste verteenwoordig nie. Die beraming van verliesgroottes is daarom in baie gevalle 'n komplekse taak.

Die volgende is terme wat geassosieer word met verliesgrootte en word kortliks verduidelik.

a) Maksimum moontlike verlies (MML)

MML dui op die maksimum verlies wat die onderneming kan lei as gevolg van 'n enkele gebeurtenis onder ongunstige omstandighede (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2005:113). Ongunstige omstandighede dui daarop dat die kontrole wat in plek is nie volgens beplanning gefunksioneer het om die verlies te voorkom nie.

b) Akkumulاسie

Akkumulاسie word as term gebruik om te beskryf tot watter mate verskillende risiko's tot 'n groot verlies akkumuleer as gevolg van 'n enkele gebeurtenis (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Biljon 2006).

c) Besigheidsonderbreking

Besigheidsonderbreking verwys na die waarskynlike verlies aan winste wat 'n onderneming mag ly na 'n verlies of ongeluk omdat die onderneming se aktiwiteite tydelik gestaak of beperk moet word weens die voorkoms van die verlies of ongeluk (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Biljon 2006). Die koste en uitgawes wat hieruit voortspruit, is byvoorbeeld die verlies aan inkomste vir die periode wat die onderneming nie kan funksioneer nie; verlies aan inkomste weens verlore markaandeel asook koste van addisionele bemarking om weer die markaandeel op te bou.

3.7.2.3 Kombinasie van verliesfrekwensie en verliesgrootte om risiko's te evalueer

Die laaste stap in die evaluering van die impak van 'n potensiële verlies op die onderneming weens aankoopbedrog, is om die verliesgrootte en -frekwensie te kombineer en sodoende die impak van die potensiële verlies op die onderneming te bepaal (Hugo, Badenhorst-Weiss & Van Biljon 2006).

Ondernemings kan òf van kwalitatiewe òf van kwantitatiewe risiko-evalueringstegnieke of 'n kombinasie daarvan gebruik maak om risiko's te evalueer.

Kwalitatiewe evalueringstegnieke word gewoonlik gebruik waar risiko's nie gekwantifiseer kan word nie of wanneer voldoende kredietwaardige data vir

kwantitatiewe beramings nie prakties bekombaar is nie of die ontleding daarvan nie koste effektief is nie.

3.7.2.4 Kwalitatiewe evalueringstegnieke

COSO (2004b:53) dui aan dat om ooreenstemming oor die verliesgrootte en waarskynlikheid van risiko's te verkry dieselfde tipe benaderings gevolg kan word as wat gebruik is by die identifikasie van risiko's. Gevolglik kan onder andere, werkswinkels, vraelyste en onderhoudvoering suksesvol toegepas word. Deur die metodes of 'n kombinasie daarvan toe te pas kan die risiko-evalueerder die persepsie van deelnemers bekom oor die waarskynlikheid (hoog, medium en laag) asook die moontlike impak (onbeduidend, gering, matig, groot, katastrofies) van die risiko's. Pretorius (2005:17) dui aan dat die waarskynlikheid en verliesgrootte van risiko's gekombineer kan word soos aangedui in figuur 3.7.

Figuur 3.7 Klassifikasiematriks van potensiële risiko's

		Laag	Hoog
Verliesgrootte		III	IV
		I	II



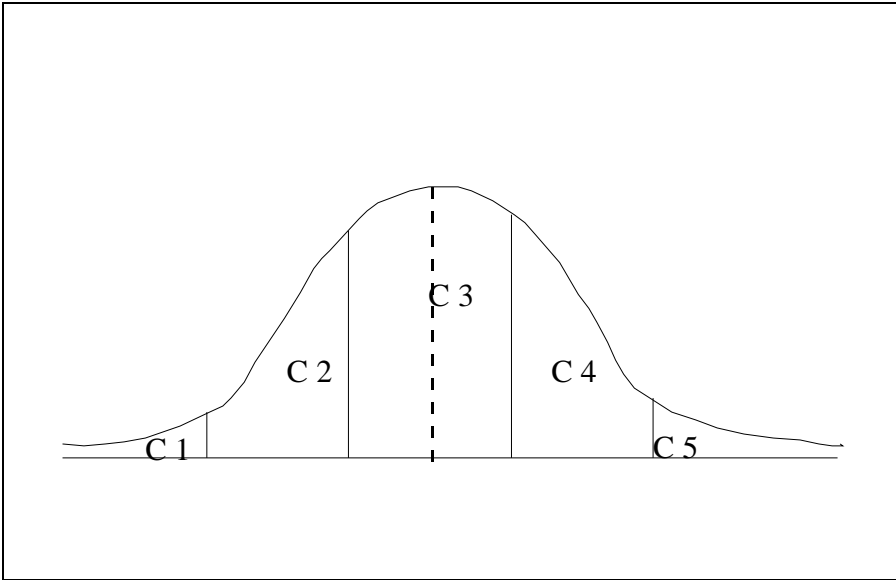
Bron: Aangepas uit Pretorius (2005:17)

Sleutel tot klassifikasiematriks:

- Sel I verteenwoordig risiko's met onbeduidende verliesgrootte en 'n geringe waarskynlikheid dat dit gaan voorkom (Tipe I-Verliese).
- Sel II verteenwoordig risiko's waar die verliesgrootte van die risiko gering tot matig is, maar die waarskynlikheid dat dit gaan voorkom hoog is (Tipe II-Verlies).
- Sel III verteenwoordig risiko's waarvan die verliesgrootte groot maar die waarskynlikheid laag is.
- Sel IV verteenwoordig risiko's waar die verliesgrootte katastrofies en die waarskynlikheid hoog is.

Volgens Cronjé (2003:5) kan risiko's ook deur middel van 'n normaalverdeling geklassifiseer word. Die klassifisering van risiko's volgens die normaalverdeling behels ook die kombinerende van die waarskynlikheid en verliesgrootte soos aangedui in figuur 3.8.

Figuur 3.8 Normaalverdeling van die risikokategorieë



Bron: Cronjé (2003:5)

Die volgende risikokategorieë kan uit die normaalverdeling in figuur 3.8 afgelei word (Cronjé 2003:5-6):

Kategorie 1 (C1). Die behels klein verliesgroottes waarvan die waarskynlikheid dat dit gaan voorkom moeilik bepaalbaar is.

Kategorie 2 (C2). Intermediêre verliese is hier ter sprake. In hierdie kategorie kan die waarskynlikheid dat dié risiko gaan voorkom beter bepaal word, maar die omvang van die verliese wat daaruit voortpruit is ook klein soos in kategorie 1.

Kategorie 3 (C3). Hierdie kategorie het te doen met risiko's waarvan die waarskynlikheid dat dit gaan voorkom hoog is en waarvan die omvang van die verlies wat gely kan word, middelmatig is. Hierdie verliese is makliker om te voorspel omdat hul meer dikwels voorkom, maar die bedrag van die individuele verlies is hoër as in kategorieë 1 en 2.

Kategorie 4 (C4). Hierdie kategorie verwys na risiko's met hoë verliesgroottes maar waarvan die waarskynlikheid van die risiko's moeilik is om te bepaal, en word beskou as 'n hoë-risikokategorie.

Kategorie 5 (C5). Die waarskynlikheid van hierdie risiko's is moeilik om te bepaal maar die finansiële implikasie van die individuele risiko's op die onderneming is groot. Hierdie risiko's kan katastrofies wees vir die onderneming.

3.7.2.5 Kwantitatiewe evalueringstegnieke

Kwantitatiewe evalueringstegnieke verlang meer insette en nougesetheid en maak soms gebruik van wiskundige berekenings (COSO 2004b:52). Dié tipe risiko-evalueringstegnieke is baie afhanklik van die ondersteunende data en aannames wat gemaak word en is meer relevant in blootstellings wat 'n gegewe geskiedenis en frekwensie van verandering het en wat betroubare voorspelling moontlik maak. Die volgende kwantitatiewe evalueringstegnieke word kortliks bespreek:

- Sinvolle vergelyking (“benchmarking”)
- Waarde-blootgestel-aan-risiko (“value-at-risk”)
- Spanningsdruktoetsing (“stress testing”)
- Scenario-ontleding (“scenario analysis”)

Sinnvolle vergelyking (“benchmarking”)

Sinnvolle vergelyking (“benchmarking”) word deur die *International Risk Management Benchmarking Association* (hierna verwys as IRMBA) (2005) as volg gedefinieer: “*Benchmarking is a collaborative learning process among a group of*

companies to focus on specific operating practices, compare measures and results and identify improved processes within their organization”.

COSO (2004a:44) dui aan dat sommige ondernemings van sinvolle vergelykings-tegnieke gebruik maak om spesifieke risiko's in die onderneming in terme van verliesgrootte en waarskynlikheid te evalueer waar bestuur poog om òf die verliesgrootte òf waarskynlikheid van die risiko of beide te verminder. IRMBA dui aan dat sinvolle vergelyking inligting aan bestuur verskaf aangaande die impak en/of waarskynlikheid van risiko's gebaseer op ander ondernemings se ondervinding. IRMBA dui aan dat sinvolle vergelyking die volgende insluit:

- Interne sinvolle vergelyking. Dit behels die vergelyking van een funksionele afdeling se risikobestuurspraktyke met die van ander funksionele afdelings in die onderneming.
- Mededinging in bedryfstak. Dit behels die vergelyking van verskillende risikobestuurspraktyke van ondernemings wat in direkte mededinging is met mekaar of van 'n breër groep ondernemings wat dieselfde eienskappe het.
- Sinvolle vergelyking buite die bedryfstak. Dit dui op die bestudering en vergelyking van soortgelyke risikobestuurspraktyke by ander bedryfstakke en ondernemings.

Waarde-blootgestel-aan-risiko (“value-at-risk”)

Hierdie evalueringstegniek bepaal die totale moontlike waarde wat aan risiko blootgestel is, gegewe 'n sekere vertrouensvlak (Focardi & Jonas 1998:63). Die waarde-blootgestel-aan-risiko tegniek word gebruik om te bepaal wat die meeste

geld is wat in 'n gegewe tydperk op 'n bepaalde vertrouensvlak verloor kan word (Cronjé *et al.* 2004:194). Hierdie tegniek word somtyds deur bestuur gebruik om die hoeveelheid kapitaal wat funksionele afdelings gaan benodig om moontlike verliese te dek, te beraam (COSO 2004a:39).

Spanningsdruktoetsing (“stress testing”)

Spanningsdruktoetsing evalueer die moontlike implikasies van gebeurtenisse wat uitermatige groot invloede op die onderneming kan hê (*Riskglossary* 2005). Hierdie evalueringstegniek fokus op die direkte implikasie wat 'n verandering in een gebeurtenis onder uiterste omstandighede teweegbring en word gewoonlik as 'n aanvullende evalueringstegniek tot die waarde-blootgestel-aan-risiko (“VaR”) tegniek gebruik (Cronjé *et al.* 2004:194). Dr Makarov (in Focardi & Jonas 1998:42), vise-president van *Chase’s Client Risk Management Services* dui drie reëls aan wanneer spanningsdruktoetsing toegepas moet word naamlik:

- *use those catastrophes that affect your positions*
- *collect information for all markets for the same period of time*
- *determine the length of the interval, i.e., when does the catastrophe end?*

Scenario-ontleding (“scenario analysis”)

Scenario-ontleding evalueer die invloed wat verskillende scenarios op een doelwit kan hê (*Riskglossary* 2005). 'n Scenario volgens die *Riskglossary* dui op: ...”a set of ‘paths’ that will be taken by relevant risk factors”. Scenario-ontleding kan

gebruik word om byvoorbeeld die invloed van stelsel- of netwerkineenstorting te meet en sal die gevolge daarvan in die onderneming weerspieël (COSO 2004a:43). Scenario-ontleding het egter ook seker tekortkominge. Die *Riskglossary* (2005) dui aan dat scenario-ontleding slegs risiko's aanspreek wat spesifiek op die scenario van toepassing is en dat die evalueringsmetode baie afhanklik is van aannames. Die resultate van die evalueringsmetode is slegs so goed soos die aannames wat gemaak word.

3.7.3 Risikobeheer

Risikobeheer omvat die verskeie wyses waarvolgens van verskillende strategieë, tegnieke en instrumente gebruik gemaak kan word om risiko's te vermy, te voorkom of te verminder. Die doel van risikobeheer is om die onderneming se blootstelling aan risiko's te verminder deur die ontwerp en implementering van 'n doeltreffende risikobestuursprogram (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2005:15). Die risikobeheeraktiwiteite in die onderneming moet van so 'n aard wees dat dit bestuur die versekering gee dat alle risiko's in die onderneming effektief bestuur word (Hugo, Badehorst-Weiss & Van Biljon 2006). Valsamakis, Vivian en Du Toit (2003:107) dui aan dat meeste risikobeheerbenaderings voorkom dat verliese plaasvind, of alternatiewelik, die uitwerking van 'n verlies verminder wanneer dit wel plaasvind. Hy dui verder aan dat risikobeheer in die breër konteks van die bereiking van die onderneming se korporatiewe doelwitte gesien moet word. Die verwagting is ook dat die voordele van die risikobeheermetodes meer as die koste van die metodes wat toegepas word, moet wees. Die metode van beheer sal afhang van die bestuursbenadering van die onderneming met betrekking tot 'n spesifieke risiko.

3.7.3.1 Risikobestuursbenaderings

Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:16) en CIMA (2001:8) dui aan dat daar vyf alternatiewe bestaan om spesifieke risiko's te bestuur, naamlik:

- Risikovermyding.
- Risiko-aanvaarding.
- Risiko-uitskakeling.
- Risikovermindering.
- Risiko-oordrag.

Vervolgens word elkeen van hierdie risikobestuursbenaderings bespreek.

a) Risikovermyding

Risikovermyding dui op die vermyding van die betrokke risiko wat geïdentifiseer en geëvalueer is (*Wikipedia* 2005). Hierdie benadering word veral toegepas by groot verliese wat dikwels kan voorkom, dit wil sê die risiko's wat geëvalueer is as hoog in waarskynlikheid en waarvan die invloed op die onderneming katastrofies kan wees (COSO 2004b:55). 'n Belangrike eienskap van risikovermyding is, dat dit nie die aktiwiteite van die onderneming so moet benadeel dat dit eerder beter sou wees om 'n ander risikobeheerbenadering toe te pas nie.

b) Risiko-aanvaarding

Risiko-aanvaarding dui daarop dat bestuur 'n doelbewuste besluit neem om geen beheermaatreëls in plek te stel om die risiko te verminder nie en dat hulle dus

bereid is om die verlies te dra indien die spesifieke risiko wel voorkom (Hugo, Badehorst-Weiss & Van Biljon 2006).

c) Risiko-uitskakeling

Risiko-uitskakeling dui op die aanwending van standarde, prosedures en handeling wat nodig is om risiko's uit te skakel (Hugo, Badehorst-Weiss & Van Biljon 2006). Om byvoorbeeld 'n rugsteunfasiliteit by 'n afgeleë terrein te hê, sal die verlies van data deur brandskade uitskakel (Hugo, Badehorst-Weiss & Van Biljon 2006).

d) Risikovermindering

Hierdie risikobeheerbenadering is daarop gemik om die waarskynlikheid dat sekere risiko's gaan voorkom en/of die impak wat dit op die onderneming gaan hê, te verminder alhoewel dit nie heeltemal uitgeskakel kan word nie.

e) Risiko-oordrag

Hierdie risikobestuursbenadering dui op die oordrag van risiko's in die onderneming na 'n derde party (Matyjewicz & D'Arcangelo 2004:70). Risiko-oordrag verskil van versekering. In die geval van versekering word die finansiële gevolge van die verlies oorgedra aan die versekeringsmaatskappy, terwyl met risiko-oordrag die risiko self aan 'n derde party oorgedra word (Hugo, Badehorst-Weiss & Van Biljon 2006). 'n Bruikhuurooreenkoms is 'n voorbeeld van 'n risiko wat oorgedra word aan 'n derde party (Cronjé *et al.* 2004:155). Indien 'n gedeelte van die risiko verseker word, en 'n gedeelte daarvan deur die onderneming self gedra word, staan dit bekend as risikoverdeling (COSO 2004b:55).

3.7.3.2 Maatreëls vir risikobeheer in die onderneming

Die bestuur van die onderneming kan die geëvalueerde risiko's beheer soos in die voorafgaande afdeling aangedui is, deur dit of te vermy, te verminder, uit te skakel te aanvaar en/of dit oor te dra. Indien bestuur besluit om sekere risiko's te aanvaar, is daar geen maatreëls wat in plek gestel moet word nie. COSO (2004b:62) dui aan dat in die geval van die ander risikobeheerbenaderings, die risikobestuurder een of meer van die volgende maatreëls kan gebruik om die risiko's te beheer, naamlik:

- Fisiese maatreëls.
- Prosedure maatreëls.
- Skeiding van pligte.
- Opleiding.
- Prestasie aanwysers.
- Hoë-vlak monitering.
- Regsprosedures.

3.7.3.3 Die koste en voordele van risikobeheer

Die tipe risikobeheerbenadering en risikobeheermaatreël waarop die bestuur besluit om 'n spesifieke risiko te bestuur sal afhang van die koste en die voordele daaraan verbonde (COSO 2004b:62). Cronjé *et al.* (2004:160) dui die finansiële vergelyking wat toegepas kan word as volg aan:

$$R - C = P \text{ or } L$$

waar

R = inkomste ("revenue")

C = koste (“costs”)

P/L = wins of verlies (“profit/loss”)

Hierdie vergelyking toon die onderlinge afhanklikheid tussen inkomste, koste en wins of verlies aan. Aangesien enige onderneming daarna streef om winsgewindheid te verhoog, is dit duidelik uit bogenoemde formule dat dit slegs bereik kan word deur òf die inkomste te verhoog òf die koste te verlaag of deur beide te doen. Cronjé *et al.* (2004:160) dui aan dat om die inkomste van ‘n onderneming te verhoog dikwels beperk of verhoed word deur verbruikersweerstand of mededingingsdruk en dat bestuur hul dan wend na die verlaging in koste om winsgewendheid te verseker. Bestuur beskou dikwels die koste van risikobeheer in hierdie lig.

Die risikobestuurder moet dus die ekonomiese lewensvatbaarheid van kapitaal wat op risikobeheer bestee word, kan regverdig. Die oplossing lê daarin dat die effek van risikobeheer op die vermindering van potensiële verliese gekwantifiseer moet word sodat ‘n koste-voordeelontleding vir risikobeheeruitgawes opgestel kan word (Cronjé *et al.* 2004:160).

Ongelukkig is dit baie keer moeilik om die koste van die risikobeheer te bepaal omdat dit moeilik is om geldwaarde aan koste soos beraamde tyd en moeite wat gespandeer word, te koppel (COSO 2004b:57). Die bepaling van die voordeel daaraan verbonde is in baie gevalle ook baie subjektief van aard. Dit is byvoorbeeld moeilik om die voordeel te bepaal wat die onderneming met die instelling van ‘n verklikkerstelsel (“whistleblowing system”) behoort te bereik. Die voordeel wat voortspruit uit die effektiewe opleiding van personeel in die identifisering van risiko’s, is net so moeilik om te kwantifiseer.

Dit is dus duidelik dat die kwantifisering en meting van die voordele en koste wat voorspruit uit risikobeheermaatreëls geen maklike taak is nie en dat gesonde bestuursoordeel aan die dag gelê moet word.

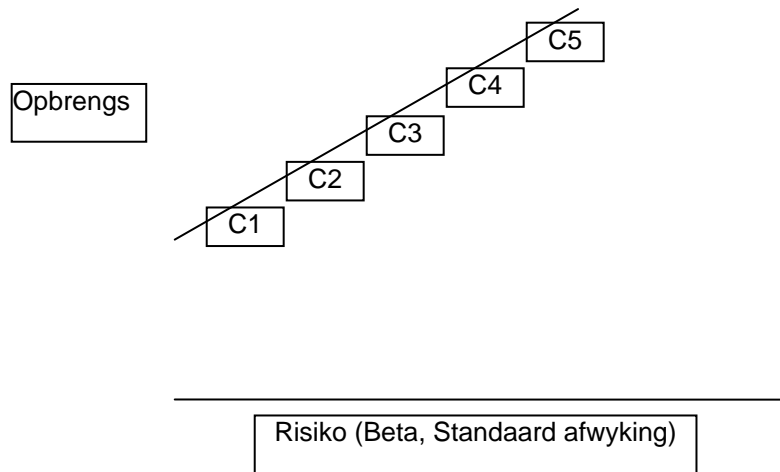
3.7.4 Risikofinansiering

Risikofinansiering word in wese bepaal deur die risikobeheermetode waarop besluit word en sluit byvoorbeeld die uitneem van versekering, verskansing ("hedging"), en die uitoefen van opsies in (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2005:16). Dit is net so 'n moeilike taak om die voordele en koste van al die alternatiewe metodes en tegnieke van befondsing te evalueer om die doeltreffendste metode(s)/tegniek(e) vir die onderneming te kies (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2005:16).

Cronjé (2003:4) dui aan dat die risiko-klassifikasie (soos in figuur 3.8 aangedui), gebruik kan word om die risiko's met die koste van befondsing te vergelyk. Cronjé (2003:4) stel gevolglik die risikokategorieë (soos in figuur 3.8) in terme van hulle voorspelbaarheid en verliesgrootte binne die konteks van die moderne portefeuljeteorie se kapitaalmarklyn voor soos aangedui in figuur 3.9.

Figuur 3.9: Posisie van risikokategorieë op die kapitaalmarklyn





Bron: Cronjé (2003:7)

In hierdie verband beveel Cronjé (2003:7-8) die volgende befondsingstrategieë aan:

Kategorie 1 (C1). Die korrekte befondsingstrategie vir hierdie risiko's sou wees om heel eerste beheermaatreëls in te stel om die risiko's te verminder. Cronjé (2003:7) dui aan dat aangesien die verlies klein van aard is dit uit die inkomstestaat befonds kan word.

Kategorie 2 (C2). As bestuur sou besluit om van die risikoverminderings-beheerbenadering gebruik te maak, is beheermaatreëls vir hierdie kategorie risiko's belangrik. Omdat die waarskynlikheid groter is dat hierdie risiko's meer gereeld gaan voorkom, verhoog dit die monetêre waarde van die totale verlies. Dit dui daarop dat daar moontlik 'n spesiale fonds gestig moet word om die verlies te finansier of dit kan moontlik uit die onderneming se inkomstestaat befonds word (Cronjé 2003:7).

Kategorie 3 (C3). Hierdie kategorie risiko's dui daarop dat bestuur met redelike sekerheid akkuraat vir hierdie risiko's kan begroot en dus kan 'n spesiale fonds gestig word of die befondsing kan uit die inkomstestaat geskied.

Kategorie 4 (C4). Die risiko's in hierdie kategorie is hoog weens die potensiële groot omvang van die individuele verlies asook weens die feit dat die waarskynlikheid dat die risiko gaan voorkom, moeilik bepaalbaar is. Daarom mag eindige ("finite) versekering meer toepaslik wees (Cronjé 2003:8).

Kategorie 5 (C5). Die katastrofiese gevolge wat die risiko's op die onderneming kan hê, vereis dat daar van versekering gebruik gemaak moet word (Cronjé *et al.* 2004:166).

Bogenoemde is 'n aanduiding van hoe die onderneming kan poog om verskillende risiko's te finansier. Dit is belangrik om te onthou dat die optimale benutting van fondse vir risikofinansiering gebaseer is op die gekombineerde risikoprofiel van al die risiko's in die onderneming (COSO 2004b:59).

3.7.5 Implementering van die gekose strategie

Die implementeringstap is van die uiterste belang in die risikobestuurproses. Enige strategie is gedoem as dit nooit geïmplementeer word nie (Cronjé *et al.* 2004:177). Hierdie stap behels die implementering van die besluite wat geneem is aangaande die wyse waarop die risiko's in die onderneming bestuur moet word. Die gekose strategie moet vasgestel word en aan die verantwoordelike persone vir die implementering daarvan gekommunikeer word (CIMA 2001:9). Om te verseker dat die strategie effektief funksioneer, is dit belangrik dat die verantwoordelikheid

vir elke aksie wat binne die strategiese plan uitgevoer moet word aan die gepaste operasionele bestuurder in die onderneming gekommunikeer word en dat duidelike teikendatums vir die implementering van elke aksie vasgestel moet word (CIMA 2001:9).

3.7.6 Monitering van risiko's

Alhoewel hierdie die laaste stap in die risikobestuursproses is, moet onthou word dat risikobestuur 'n deurlopende proses is en dat die proses in der waarheid ook van vooraf begin met die voltooiing van die moniteringstap.

Terugvoer is noodsaaklik om vas te stel waar die onderneming verkeerd gaan of waar daar reeds fouteer is. Die terugvoer oor die implementering van die gekose strategie is daarom net so belangrik as die implementering daarvan (Hugo, Badehorst-Weiss & Van Biljon 2006). Die risikobestuursplan moet by magte wees om die effektiwiteit van die aksies wat in elke spesifieke area toegepas word, te monitor en om terugvoer daaromtrent aan bestuur te verskaf (CIMA 2001:9). Die risikobestuursproses vervul dus 'n kern rol in die suksesvolle implementering van ondernemingsrisikobestuur in die onderneming.

3.8 Die toepassing van risikobestuur in die aankoopfunksie

Ondernemingsrisikobestuur fokus ondermeer op sleutelbesigheidsprosesse soos aankope en hul gepaargaande sub-prosesse in die uitvoering van die strategie en doelwitte van die onderneming. Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:81) dui aan dat die ondernemingsrisikobestuursbenadering die prosesstappe, rapporteringskanale, metodologieë en dataversameling as 'n geïntegreerde geheel bevorder.

3.8.1 Aankooprisikobestuur - verskillende perspektiewe en studies

3.8.1.1 Die King II-Verslag perspektief

Die King II-Verslag (2002:77) plaas die verantwoordelikheid op die direksie om die versekering aan alle belanghebbendes te verskaf aangaande die sistematiese, gedokumenteerde evaluering van sleutelrisiko's en hoe hierdie risiko's bestuur word, ten einde die bereiking van ondernemingsdoelwitte te verseker. Die risikoverslagdoening moet die onderneming se blootstelling aan operasionele en fisiese, menslike hulpbron, tegnologiese, en besigheidskontinuiteit risiko's aanspreek. Verskeie van hierdie risiko's is in die aankoopfunksie teenwoordig en daarom vorm die toepassing van risikobestuur binne hierdie funksionele terrein 'n geïntegreerde deel van die ondernemingsrisikobestuur.

3.8.1.2 Sarbanes-Oxley Wet perspektief

Wilson (2003:1) dui aan dat afdeling 404 van die Sarbanes-Oxley Wet dié bepaling is wat die mees direkte invloed op die aankoopfunksie het. Hierdie bepaling vereis dat 'n effektiewe beheerstelsel dwarsdeur die onderneming geïmplementeer, geëvalueer en gemonitor moet word. Gevolglik is die daarstelling van 'n effektiewe beheerstelsel binne die aankoopfunksie ook 'n vereiste in terme van afdeling 404 van hierdie Wet.

3.8.1.3 Studies en ander sienings

Verskeie navorsingsartikels en gevallestudies oor risikobestuur in die aankoopfunksie is al onderneem. Waardevolle inligting aangaande risikobestuur in

‘n aankoopomgewing is op hierdie wyse ingewin. Vervolgens word na drie studies se bevindinge en raakpunte aangaande aankooprisikobestuur verwys.

Studie A

In die studie “*Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: an exploratory study*” deur Zsidisin, Panelli en Upton (2000:187-197) is die volgende aspekte aangaande aankooprisikobestuur ondersoek:

- Die prosedures wat ondernemings in plek het om die risiko’s aangaande leweransiers te identifiseer en uit te ken.
- Die vasstelling of ondernemings ‘n sistematiese manier van kwantifisering, rangskikking en/of prioritisering van risiko’s wat met ‘n spesifieke strategie, proses of verhouding verband hou, in plek het.
- Die aksieplanne wat ondernemings in plek het om leweringsrisiko te hanteer.

Die volgende belangrike bevindinge is in die studie gemaak:

- Ondernemings wil risiko-evaluering, kontinuïteitsplanne en aankooprisikobestuur uitbrei. Die neiging tans is egter om te min tyd en hulpbronne daaraan toe te vertrou.
- Daar bestaan ‘n behoefte dat risiko-evaluering en kontinuïteitsplanne vir die aankoopfunksie in meer besonderhede in besigheidskursusse op universiteitsvlak sowel as in korporatiewe opleiding gedek moet word.
- Topbestuur moet die dryfveer agter risikobestuur wees en moet personeel vir opleiding daarin stuur.

Studie B

Die studie “*Risk management process in supplier networks*” deur Hallikas *et al.* (2004:47-58) handel oor risikobestuur in verskaffersnetwerke (“suppliers networks”).

Die hoofdoelwit van die studie was om aan te dui watter uitdagings netwerksamewerking vir aankooprisikobestuur inhou. Die navorsingstuk sit die algemene struktuur van die risikobestuurproses uiteen en stel metodes voor vir risikobestuur in 'n komplekse netwerkomgewing. Die resultate van die studie dui daarop dat risikobestuur 'n belangrike aspek in die ontwikkeling van die bestudeerde verskaffersnetwerke is. Verder is ook bevind dat hoe meer ondernemings op mekaar staatmaak, hoe groter word die blootstelling aan die ander ondernemings se risiko's. Die studie gee ook voorstelle vir risikobestuurprosesse wat die bestuur van onsekerhede en risiko's in verskaffersnetwerke kan verbeter.

Studie C

Smeltzer en Siferd se studie "*Proactive supply management: The management of risk*" (1998) is gebaseer op verskeie gevallestudies. Hiervolgens word bewyse verskaf dat risikobestuur 'n gepaste raamwerk daarstel om proaktiewe aankoopbestuur toe te pas. Die studie het die volgende interessante resultate opgelewer:

- Proaktiewe aankoopbestuur is gebaseer op risikobestuur.
- Aankopers wat nie risiko's bestuur nie, sal nie so baie waarde aan die onderneming toevoeg nie en sal as gevolg daarvan nie hoë aansien en geloofwaardigheid in die onderneming geniet nie.
- Gekwalifiseerde, goed-opgeleide aankoop personeel is in staat om proaktief te bestuur om sodoende inherente risiko's te verminder en opbrengs te verhoog.
- Dit is topbestuur se verantwoordelikheid om aankope op strategiese vlak te betrek en om goed opgeleide aankoop personeel aan te stel wat risiko's bestuur en opbrengs verhoog.

Die waardevolle inligting en bydraes wat uit bogenoemde studies en ander soortgelyke studies tot die ontwikkeling van 'n meer risikobewuste en verbeterde aankooprisikobestuurproses in die onderneming bydra, word deur verskillende stellings en sienswyses wêreldwyd gekomplementeer. Cooper (1999:10) maak die volgende stelling wat hierby inskakel: *“Sound risk management plays an important role in achieving effective procurement outcomes, particularly for large scale or complex procurement activities”*. Smith (2004:1) sluit hierby aan: *“Certainly, perfect purchasing should already be closely involved in the risk-management activity, both at the contracting stage and through into the operational management”*.

Peck, (in Arminas 2004:1) 'n senior navorser in bemaking en logistiek aan die *Cranfield School of Management* maak die volgende aanname wat die toenemende belangrikheid van aankooprisikobestuur uitwys:

The day is fast approaching when supply risk management will be an established position, reporting directly to the senior purchaser or the overall procurement director.

3.9 Die interne ouditeur se rol met betrekking tot risikobestuur

Alhoewel die bestuur en direksie van die onderneming verantwoordelik is vir die onderneming se risikobestuur- en beheerprosesse, dui Praktyknota (“Practice Advisory”) 2100-3 van die *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* (IIA 2004:159-160) aan dat die interne ouditeur in 'n konsulerende hoedanigheid bestuur van hulp kan wees in die identifisering,

evaluering en implementering van risikobestuursmetodologieë sowel as kontrole-maatreëls om risiko's aan te spreek. Die Praktyknota ("Practice Advisory") dui ook aan dat die interne ouditeur beide die ouditkomitee en bestuur van die onderneming behulpsaam moet wees met die ondersoek, evaluering, verslagdoening en maak van aanbevelings aangaande die toepaslikheid en effektiwiteit van die onderneming se risikobestuursproses. Die King II-Verslag (2002:88) meld ook dat 'n effektiewe interne ouditfunksie die volgende moet verskaf:

- *assurance that the management processes are adequate to identify and monitor significant risks; and*
- *credible processes for feedback on risk management and assurance.*

Lindow (2005:1) dui egter aan dat indien die interne ouditeure nie die besigheid se risiko's verstaan nie, hulle slegs in staat sal wees om die tradisionele "checklist" take uit te voer en dus beperkte insette aangaande risikobestuur sal kan lewer.

De la Rosa (2004:22) dui aan dat die interne ouditeur 'n sleutelrol speel in die evaluering van en die maak van aanbevelings wat die ondernemingsrisikobestuursproses kan verbeter. Hy brei hierop uit deur die volgende te sê: *"While approaches and techniques vary, a discipline should always be brought to the process. The evaluator should understand each of the entities' activities and each of the components of the risk management process being addressed"* (De la Rosa 2004:22).

Dit is dus belangrik dat die interne ouditeur die nodige kennis aangaande die onderneming se funksionele aktiwiteite soos byvoorbeeld die aankoopfunksie moet

inwin om hom/haar instaat te stel om sy/haar verpligtinge aangaande risikobestuur na te kan kom.

3.10 Samevatting

Risiko's maak deel uit van elke onderneming se bestaan en die sleutel tot die onderneming se voortbestaan lê onder andere, in die sukses daarvan om risiko's effektief te bestuur. Die tradisionele risikobestuursbenadering waar risiko's net in spesifieke kompartemente aangespreek is, is besig om uit te faseer. Die rede is onder meer die tekortkominge in die risikobestuursproses wat geïdentifiseer is na die korporatiewe skandale van onder andere Enron, Worldcom en Parmalat asook die terroristiese aanvalle op New York en London. Nie net het hierdie gebeure aandeelhouers en ander belanghebbendes soos owerhede en ondernemingsbestuur die belangrikheid van goeie risikobestuur laat besef nie, maar dit het ook die interne ouditeur se rol in die risikobestuursproses onder die soeklig gebring. Dit word bewys deur onder meer die King II-Verslag en Sarbanes-Oxley Wet wat aandui dat ondernemingsrisikobestuur deel van die onderneming se daaglikse aktiwiteite, soos byvoorbeeld aankope, moet uitmaak en die rol van die interne ouditeur deeglik moet toelig.

'n Omvangryke en doeltreffende risikobestuursproses vir die onderneming is ook in 2001 deur COSO tesame met PricewaterhouseCoopers ontwikkel om bestuur in staat te stel om die onderneming se risikobestuur in geheel te evalueer en te verbeter. Die raamwerk staan as die *Enterprise Risk Management - Integrated Framework* bekend.

In die volgende hoofstuk word die toepassing van die ondernemingsrisikobestuursproses vir die vroegtydige identifisering en bestuur van aankoopbedrog

toegelig. Dit mag moontlik die volgende woorde van Mark Twain (in Briers 2002:57) bewaarheid: *“There is nothing so powerful, so unstoppable, as an idea whose time has come”*.

HOOFSTUK 4

Toepassing van ondernemingsrisikobestuur om bedrogrisiko's in die aankoopfunksie doeltreffend te bestuur

	Bladsy
4.1 Inleiding	143
4.2 Die aankoopbedrogrisikomatriks	144
4.3 Interne omgewingskomponent	146
4.3.1 Risikobestuursfilosofie van die onderneming en die toepassing daarvan in die aankoopfunksie.....	147
4.3.2 Risiko-aptyt van die onderneming en aankoopfunksie.....	151
4.3.3 Effektiwiteit en standpunte van die direksie.....	152
4.3.4 Integriteit en etiese waardes op alle vlakke in die onderneming.....	154
4.3.5 Organisasiestruktuur.....	156
4.3.6 Toekenning van gesag en verantwoordelikheid.....	158
4.3.7 Menslike hulpbronstandaarde.....	159
4.3.8 Verbintenis tot bevoegdheid.....	162
4.4 Doelwitstelling	163
4.5 Die bedrogrisikobestuursproses in die aankoopfunksie	164
4.5.1 Bedrogrisiko-identifisering.....	165
4.5.2 Bedrogrisiko-evaluering.....	177
4.5.3 Bedrogrisikobeheer.....	190
4.5.4 Bedrogrisikofinansiering.....	197

	Bladsy
4.6 Inligting en kommunikasie aangaande die toegepaste bedrogriskobestuursproses.....	200
4.7 Implementering en monitering van die bedrogrisiko- bestuursproses.....	201
4.7.1 Deurlopende evaluasies.....	201
4.7.2 Afsonderlike evaluasies.....	202
4.8 Die rol en verantwoordelikheid van verskillende partye In die bestuur van aankoopbedrogrisiko.....	205
4.8.1 Direksie.....	206
4.8.2 Bestuur.....	206
4.8.3 Interne ouditeure.....	210
4.8.4 Aankooppersoneel.....	213
4.9 Samevatting.....	214

HOOFSTUK 4: TOEPASSING VAN ONDERNEMINGSRISIKOBESTUUR OM BEDROGRISIKO'S IN DIE AANKOOPFUNKSIE DOELTREFFEND TE BESTUUR

The human mind is not rich enough to drive many horses abreast and wants one general scheme, under which it strives to bring everything.

(George Santayana)

4.1 Inleiding

Die aanvang van die een-en-twintigste eeu sal waarskynlik onthou word vir die grootskaalse verlies in vertroue van beleggers in wêreldmarkte weens die ineenstortings van verskeie groot korporatiewe ondernemings.

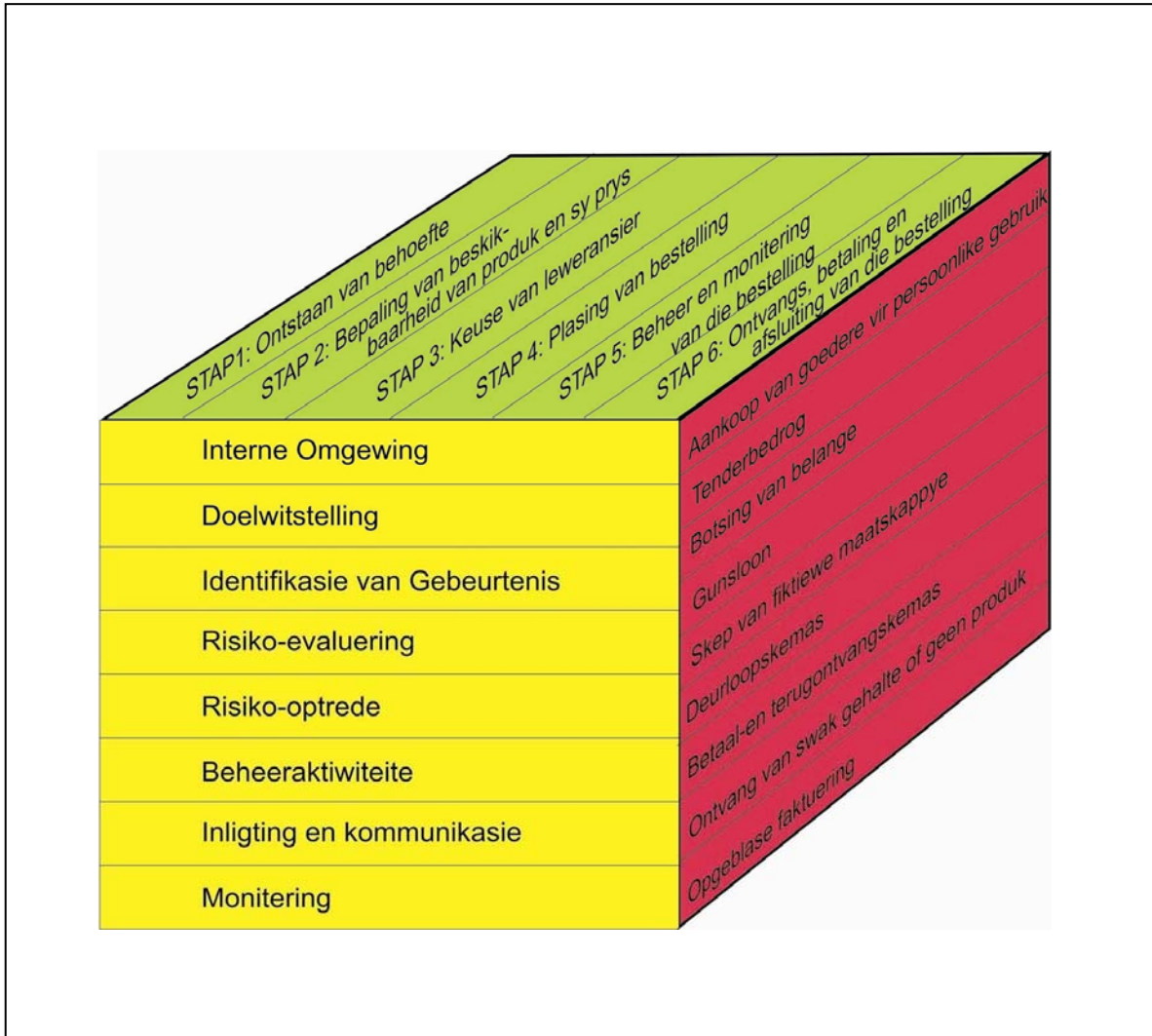
Alhoewel die enorme verliese wêreldwyd opspraak gemaak het, het daar tog goeie dinge daaruit voortgespruit. In verskeie lande is wetgewing en meer omvangryke beheerprosesse ontwikkel en geïmplimenteer om toekomstige herhalings van soortgelyke gebeure te probeer voorkom. Voorbeelde hiervan is onderskeidelik die Sarbanes-Oxley Wet, Higgs Verslag, King II-Verslag en die ondernemingsrisikobestuursraamwerk van COSO.

Alhoewel verliese wat uit aankoopbedrog voortspruit nie dieselfde publisiteit as die bostaande gebeurtenisse kry nie, is in hoofstuk twee aangedui dat navorsing aangetoon het dat dit 'n besondere probleem is waarvan die omvang baie groot is. Dit is dus krities belangrik om metodes en prosesse te ontwikkel wat bedrog vroegtydig kan identifiseer of voorkom. In dié hoofstuk word die ondernemingsrisikobestuursproses toegepas om die aankoopbedrogrisiko-probleem aan te spreek.

4.2 Die aankoopbedrogrisikomatriks

In hoofstuk drie is die verskillende komponente van die ondernemingsrisikobestuursmodel asook die matriks wat op die onderneming in geheel van toepassing is, kortliks toegelig. Elkeen van die komponente van die ondernemingsrisikobestuursmodel kan na die verskillende funksionele terreine herlei word en daarom ook na die aankoopfunksie om aankooprisiko's te bestuur. Die ondernemingsrisikobestuursmodel kan selfs verder herlei word na die bestuur van spesifieke risiko's binne die verskillende funksionele terreine soos aankoopbedrogrisiko's. Die aankoopbedrogrisikomatriks soos afgelei van die ondernemingsrisikobestuursmodel word in figuur 4.1 geïllustreer.

Figuur 4.1 Die aankoopbedrogrisikomatriks soos afgelei van die ondernemingsrisikobestuursmodel



Die drie-dimensionele aankoopbedrogrisikomatriks soos vervat in figuur 4.1 bestaan uit die volgende elemente:

- Horisontale vlak – die agt komponente van die ondernemings-riksobestuursmodel wat die risikobestuurskomponente soos in hoofstuk drie uiteengesit vervat (Verwys na figuur 3.5:99).
- Vertikale vlak - die ses stappe in die aankoopproses soos uiteengesit in hoofstuk twee (Verwys na afdeling 2.4.1:28).
- Drie-dimensionele vlak - die tipes aankoopbedrog wat geïdentifiseer kan word soos in hoofstuk twee uiteengesit (Verwys na afdeling 2.4.3:58-59).

In die hieropvolgende afdelings word die agt komponente wat deel uitmaak van die ondernemingsrisikobestuursmodel binne die konteks van die aankoopbedrogrisikomatriks, elkeen aan die hand van die literatuur beskryf om aan te dui hoe die komponente inskakel by die onderneming in geheel. Wysies waarop dit prakties in die aankoopfunksie toegepas kan word om bedrogrisiko's te identifiseer word ook beskryf. Sodoende word 'n praktiese raamwerk geskep vir die bestuur van aankoopbedrogrisiko's wat inpas by die ondernemingsrisikobestuursmodel en deur risikobestuurders asook interne ouditeure aangewend kan word.

4.3 Interne omgewingskomponent

Die interne omgewingskomponent vorm 'n baie belangrike voorvereiste vir die doeltreffende toepassing van al die ander komponente van die ondernemingsrisikobestuursmodel omdat dit die milieu verteenwoordig waarbinne die ander komponente toegepas word.

COSO (2004b:27-34) dui die volgende belangrike elemente van die interne omgewingskomponent aan:

- Risikobestuursfilosofie van die onderneming
- Risiko-aptyt van die onderneming
- Effektiwiteit en standpunte van die direksie
- Integriteit en etiese waardes op alle vlakke in die onderneming
- Organisasiestruktuur
- Toekenning van gesag en verantwoordelikheid
- Menslike hulpbronsandaarde
- Verbintenis tot bevoegdheid.

4.3.1 Risikobestuursfilosofie van die onderneming en die toepassing daarvan in die aankoopfunksie

Die daarstelling en ontwikkeling van 'n onderneming se risikobestuursfilosofie is die verantwoordelikheid van topbestuur (Minehan 2004:2-3). Die risikobestuursfilosofie is die oorkoepelende "raamwerk" waarbinne bestuurders risiko's in die onderneming daaglik bestuur.

Die risikobestuursfilosofie moet aan al die werknemers in die onderneming gekommunikeer word. Hetsy bestuur die risikobestuursfilosofie in een van die onderneming se beleidstandpunte inkorporeer of dit net op 'n informele manier aan sleutelbestuurders kommunikeer, is dit van kardinale belang dat bestuur die filosofie nie net met woorde moet bekragtig nie, maar ook in hul daaglikse aktiwiteite behoort te toon (Protiviti Inc. 2003:1-3). COSO (2004b:28) dui aan dat die onderneming se risikobestuursfilosofie deel moet uitmaak van alles wat bestuur doen in die bestuur van die onderneming.

Alhoewel 'n onderneming 'n goed ontwikkelde risikobestuursfilosofie mag hê, kan kultuurverskille in die verskillende funksionele afdelings tot verskille in die uitvoering van die ondernemingsrisikobestuursproses aanleiding gee (COSO 2004b:28). Die funksionele bestuurders is dus verantwoordelik om hulle onderskeie funksies se kultuur aangaande risikobestuur met die van topbestuur en die onderneming in geheel te sinkroniseer, om werknemers daarvoor in te lig en om dit te ondersteun.

Die hoof van die aankoopfunksie (hierna verwys as die aankoopbestuurder) is verantwoordelik om uit te vind wat die risikobestuursfilosofie van die onderneming is. Indien die inligting nie reeds aan bestuur en/of werknemers gekommunikeer is nie, kan dit bekom word deur 'n direkte navraag aan topbestuur rakende die onderneming se risikobestuursfilosofie te rig. Indien die risikobestuursfilosofie in 'n geskrewe dokument vervat is, is dit belangrik dat die aankoopbestuurder homself/haarself vertrou maak met die inhoud daarvan en dit aan al die aankoop personeel oordra. Die aankoopbestuurder moet die risikobestuursfilosofie as 'n raamwerk gebruik vir die vestiging van 'n risikokultuur in die aankoopfunksie om sodoende te verseker dat die aankoopfunksie se risikokultuur in ooreenstemming is met die van die onderneming.

Die aankoopbestuurder en die res van die aankoopbestuurspan moet in hul daaglikse aktiwiteite toon dat hulle die onderneming se risikobestuursfilosofie ondersteun en dit sodoende bekragtig. COSO (2004a:8) dui aan dat sommige ondernemings 'n risiko-kultuuroopname op 'n jaarlikse basis aan al hul personeel uitstuur vir voltooiing en dan op 'n meer gereelde basis, byvoorbeeld kwartaalliks, aan 'n geselekteerde groep individue in die onderneming. Dit help veral in tye van veranderinge om bestuur op hoogte te hou met die nuutste risikokultuurneigings in die onderneming.

Die aankoopbestuurder kan op 'n gereelde basis die risikokultuur in die aankoopfunksie evalueer deur 'n risikokultuurvraelys (soos voorgestel deur COSO 2004a:8) aan elke personeellid te gee vir voltooiing. Deur die resultate van al die risikokultuurvraelyste te kombineer kan 'n risiko-kultuuroptreke tabel saamgestel word wat 'n aanduiding sal wees van die areas waar optrede verlang word. 'n Voorbeeld van so 'n risikokultuuroptreke tabel word in figuur 4.2 geïllustreer.

Figuur 4.2: Voorbeeld van 'n risiko-verwante kultuuroptommetabel in die aankoopfunksie

#	Vraag	Eienskap	Gradering		Std afw.	Telling	VB	V	N	S	SV
1	Die bestuur van die aankoopfunksie stel 'n positiewe voorbeeld vir etiese optrede.	Leierskap en strategie	1.42	Sterk	0.71	186	1	3	9	77	96
2	Ek verstaan die ondernemings se algehele strategie en missie.	Leierskap en strategie	1.05	Goed	0.69	186	0	7	18	119	42
3	Dissiplinêre stappe word geneem teen die werknemers in die aankoopfunksie wat hul skuldig maak aan wangedrag.	Aanspreeklikheid en versterking	0.21	Aksie Nodig	1.20	175	11	55	18	68	23
4	Personeelomset het nie ons vermoë om doelwitte te bereik aansienlik beïnvloed nie.	Mense en kommunikasie	0.81	Gevaar	0.88	145	4	3	39	69	30
5	Die bestuurders van die aankoopfunksie is ontvanklik vir alle kommunikasie aangaande risiko's al is dit slegte nuus.	Risikobestuur en infrastruktuur	0.99	Goed	0.85	183	2	13	16	106	46

Bron: Aangepas om spesifiek op die aankoopfunksie van toepassing te wees uit COSO (2004a:8).

Sleutel tot tabel:

In bogenoemde voorbeeld is elke vraag gegradeer op 'n skaal van -2 tot +2 en word as volg verduidelik: -2 Verskil baie (**VB**); -1 Verskil (**V**); 0 Neutraal (**N**); +1 Stem saam (**S**); +2 Stem volkome saam (**SV**). Die telling dui die aantal werknemers aan wat aan die opname deelgeneem het. Die standaardafwyking (**Std afw**) dui die deelnemers se graad van ooreenstemming met betrekking tot die vraag aan; met ander woorde hoe kleiner die standaardafwyking, hoe meer stem die deelnemers saam en omgekeerd.

Indien geen risikobestuursfilosofie in plek is nie of waar daar leemtes in die risikobestuursfilosofie geïdentifiseer word, is dit belangrik dat die aankoopbestuurder dit aan die interne ouditfunksie en/of ondernemingsrisikobestuurder kommunikeer. Topbestuur kan dan 'n risikobestuursfilosofie ontwikkel of die bestaande een aanpas. Dit is belangrik dat die topbestuur van die onderneming die risikobestuursfilosofie moet saamstel aangesien 'n risikokultuur wat alleenlik deur die funksionele terreinhoofde gevestig word, noodwendig tot verskille aanleiding sal gee omdat risiko's slegs in "funksionele silo's" aangespreek sal word. Die ondernemingsrisikobestuursproses beweeg weg van die "silo" risikobenadering om op dié manier te probeer verseker dat die onderneming se risiko's ingeheel in ag geneem word wanneer die risikobestuursfilosofie en -kultuur daargestel word.

4.3.2 Risiko-aptyt van die onderneming en aankoopfunksie

Die risiko-aptit van die onderneming bepaal die hoeveelheid risiko wat die onderneming, op 'n breë vlak gewillig is om in die strewe na waarde, te aanvaar (PricewaterhouseCoopers 2004:1). Die risiko-aptit word in strategiese doelwitstellers oorweeg, waar die vereiste normaalweg geld dat die onderneming slegs doelwitte aktief nastreef waarvan die potensiële risiko's nie die risiko-aptit van die onderneming oorskry nie (Barfield 2005:9).

Die aankoopbestuurder moet dus met die beginsels oor risiko-aptit as grondslag, besluite neem oor die risiko's wat binne die aankoopfunksie aanvaarbaar is. Die feit dat die aankoopaktiwiteit wat uitgevoer moet word om die ondernemingsdoelwitte te bereik, moet plaasvind, moet ook in ag geneem word. Die aankoopbestuurder kan die raad van die ondernemingsrisikobestuurder in hierdie verband inwin en ook navorsing doen deur bedryfsvergelykende inligting in te samel en te ontleed. Die onderneming behoort, met die moontlike uitsondering van sekere gevalle, geen bedrogrisiko-aptit te hê nie aangesien bedrog optrede weerspieël wat totaal onaanvaarbaar is.

4.3.3 Effektiwiteit en standpunte van die direksie

Minehan (2004:1-3) dui aan dat die direksie van die onderneming van die belangrikste rolle in die interne beheeromgewing vervul en dat dit al die ander elemente in die interne beheeromgewing beïnvloed. 'n Effektiewe direksie van 'n onderneming verseker onder meer dat bestuur effektiewe risikobestuur in die onderneming toepas (Sharman & Copnell 2002:2-3). Cowan, direkteur van *Control and Audit Projects* in Bristol, Verenigde Koninkryk beklemtoon die rol van die direksie met die volgende stelling: *"It starts with the board. The board should recognize risk and do something about it"* (Brune 2003:1).

Indien die direksie risikobestuur nie as belangrik in die uitvoering van die onderneming se aktiwiteite beskou nie, sal daar nie 'n duidelike risikobestuursfilosofie in die onderneming wees nie en sal die risiko-aptit ook nie vasgestel word nie.

King dui in sy aanbieding oor *The Board, the audit committee and internal audit* by die IIA's *9th Annual Conference, Gauteng - August 2005* aan dat om tot kwaliteit korporatiewe beheer in staat te wees, moet die direksie lede op die versekering van die ouditkomitee steun oor ondermeer die doeltreffendheid van die risikobestuursproses, kontroles in die onderneming, die interne ouditfunksie se funksionaliteit en gevaartekens.

Dit is dus belangrik dat daar wel 'n ouditkomitee in plek moet wees om bestuur rakende risikobestuur te adviseer, asook om bestuur se optrede aangaande risikobestuur te evalueer en te monitor (Bromilow & Berlin 2005:31). Behalwe vir die kommentaar van dié komitee oor die risikobestuursproses skep dit ook 'n forum waaraan die ouditeure direk kan rapporteer oor ongerymdhede waarby bestuur betrokke is (King 2005). Ongerymdhede soos bedrog en veral aankoopbedrog het in die afgelope paar jaar groot afmetings aangeneem en verskeie kere was bestuur van die ondernemings die oortreders (Moulton 2002:1).

'n Onafhanklike ouditkomitee dra dus onskatbare waarde by tot 'n gesonde interne beheeromgewing van 'n onderneming.

Indien die aankoopbestuurder nie op die direksie dien nie moet hy/sy die nodige stappe neem om te verseker dat rapporteringskanale daargestel word om die belange en probleme rakende aankoopbedrog risiko aan die direksie te kommunikeer. Verskillende rapporteringsmetodes soos maandelikse

risikobestuursverslae, vergaderings en e-posse kan gebruik word om bedrogrisiko-inligting op 'n gereelde basis aan die direksie te kommunikeer. Hierdie rapportering verskaf aan die direksie genoegsame inligting om te bepaal of funksionele afdelings soos die aankoopfunksie aan die beginsels van die risikobestuursfilosofie van die onderneming voldoen en risiko's wat voorkom, aanvaarbaar is gegewe die onderneming se risiko-aptyt. Inligting oor risiko's wat so gerapporteer word kan dus binne die strategiese beplanningsproses aangewend word aangesien dit selfs strategiese aktiwiteitsvoortsetting kan beïnvloed.

4.3.4 Integriteit en etiese waardes op alle vlakke in die onderneming

Die integriteit en etiese waardes van die onderneming in geheel word deur elke individuele werknemer bepaal. Cronjé *et al.* (2004:197) dui aan dat dit baie belangrik is dat die regte waardes en integriteit deel uitmaak van die hoofuitvoerende beampte en die senior bestuur van die onderneming se bestuurstyle en persoonlike optredes. Dit is topbestuur in die onderneming wat die spreekwoordelike "tone at the top" bepaal en beïnvloed hoe ander werknemers in die onderneming hulself aan etiese gedragskodes onderwerp (Sharman & Copnell 2002:3).

Annandale, Hoof: Risikobestuur, Remgro en Venfin het in sy aanbieding by die IIA's *9th Annual Conference, Gauteng - August 2005* die volgende gepaste stelling aangaande die etiese kultuur van 'n onderneming gemaak: "*A fish rots from the top*". Ook Brune (2003:1) en Garratt (1997:1) dui aan dat die direksie seker moet maak dat hulle eie gedrag en benadering die gepaste etiese besigheidspraktyke regdeur die onderneming weerspieël.

Allandale (2005) dui aan dat nie net topbestuur se etiese waardes en integriteit as voorbeeld dien vir die werknemers van die onderneming nie, maar ook dié van die lynbestuurders. In hierdie opsig bepaal die etiese waardes en integriteit van al die bestuur van die funksionele afdelings soos die aankoopfunksie die etiese waardes en integriteit van die personeel in die funksionele afdeling. As die aankoopbestuurder korrup is, sal dit 'n nadelige effek op die integriteit en waardes van die aankooppersoneel hê. Sawyer, Dittenhofer en Scheiner (2005:1167) dui aan dat een van die mees effektiewe maniere om oneerlikheid te voorkom, is om nie oneerlike mense aan te stel nie. Volgens genoemde skrywers behoort die menslike hulpbronfunksie van die onderneming die nodige agtergrondondersoek en verwysings aangaande 'n kandidaat se etiese waardes en integriteit te doen voordat hy/sy aangestel word. Dié voorkomende maatreël kan ook toegepas word by die aanstelling van die aankooppersoneel en word in 4.3.7 in besonderhede onder die interne omgewingskomponent, *menslike hulpbronstandaarde*, bespreek.

Dit is dus belangrik dat die aankoopbestuurder die aankooppersoneel se siening oor die integriteit en etiese waardes van bestuur asook hul medekollegas in die aankoopfunksie, bepaal. Die aankoopbestuurder kan van onder andere die volgende metodes gebruik maak om dit te bepaal, soos deur Verschoor (2004:53) en *Managing the risk of fraud* (2003:27) voorgestel word:

- Die installering van 'n geslote etiese inligtingshouer in die aankoopfunksie. Hierdie fasiliteit verleen aan die aankooppersoneel die vryheid om te enige tyd geskrewe etiese gedragsprobleme wat hulle onder bestuur se aandag wil bring op 'n anonieme basis te kommunikeer. Dié inligtingshouer moet op 'n maandelikse basis deur die interne ouditeur nagegaan word en die nodige probleme aan bestuur gekommunikeer word.
- 'n Eksterne konsultant of menslike hulpbronpersoneellid kan aangestel word om onderhoude met die verskillende aankooppersoneellede te voer om

sodoende etiese wangedrag te identifiseer. Die fasiliteerder kan dan die inligting van al die onderhoude verwerk en dit in 'n verslagformaat aan die aankoopbestuurder of indien nodig, aan topbestuur deurgee.

- Daar kan van 'n verklikkerstelsel (“whistleblowing system”) gebruik gemaak word. Indien die onderneming nog nie 'n verklikkerstelsel het nie, kan die aankoopbestuurder die behoefte aan die interne ouditeur en/of hoofuitvoerende beampte kommunikeer. Indien die verklikkerstelsel reeds in plek is in die onderneming, kan die aankoopbestuurder die rapporteringskanaal aan die aankooppersoneel kommunikeer.

Die aankoopbestuurder kan die etiese kultuur in die aankoopfunksie bevorder deur 'n afskrif van die gedragskode van die onderneming aan alle personeel in die aankoopfunksie te versprei en daadwerklik op te tree teen enige vorm van bedrog (*Managing the risk of fraud* 2003:16,19). Die aankoopbestuurder kan ook versoek dat alle aankooppersoneel die gedragskode onderteken en dat rekord daarvan deur die menslike hulpbronsfunksie gehou word. Buiten die gedragskode van die onderneming is dit belangrik vir die aankoopbestuurder om die teen-bedrogbeleid “*anti-fraud policy*” van die onderneming toe te pas indien so 'n beleid bestaan. Die aankoopbestuurder het ook die verantwoordelikheid om te verseker dat al die aankooppersoneel vertrouwd is met die beleid (*Managing the risk of fraud* 2003:9). Indien 'n teen-bedrogbeleid nie bestaan nie kan die aankoopbestuurder die ontwikkeling van so 'n beleid inisieer deur die ondernemingsrisikobestuurder.

4.3.5 Organisasiestruktuur

Die onderneming se organisasiestruktuur verskaf die raamwerk vir die beplanning, uitvoering en beheer van aktiwiteite (COSO 2004b:31). Die onderneming moet so georganiseer wees dat dit effektiewe risikobestuur moontlik maak en dat aktiwiteite

so uitgevoer kan word dat die onderneming se doelwitte bereik word (Cronjé *et al.* 2004:191).

Walker, Shenkir en Barton (2003:53) het in hul bestudering van vyf groot organisasies in die VSA wat ondernemingsrisikobestuur toegepas het, bevind dat alle vlakke van bestuur betrokke moet wees in die ondernemingsrisikobestuurproses om dit suksesvol in die praktyk toe te pas. Die King II-Verslag (2002:74) meld ook dat risikobestuur deur alle personeel in hul daaglikse aktiwiteite beoefen moet word. Die onderneming moet dus 'n organisasiestruktuur ontwikkel wat strategiese doelwitbereiking met die toepassing van suksesvolle risikobestuur ten volle ondersteun.

Dit is belangrik dat die organisasiestruktuur van die onderneming die aankoopbestuurder in staat stel om te enige tyd direkte toegang tot topbestuur te verkry indien dringende risikobestuursake dit vereis. Die aankoopbestuurder moet die aankoopfunksie se organisasiestruktuur so saamstel dat dit optimaal meewerk tot die bereiking van die aankoopfunksiedoelwitte maar ook effektiewe risikobestuur verbeter. Om effektiewe risikobestuur te ondersteun, kan die aankoopbestuurder 'n aankooprisikokomitee saamstel uit die aankooppersoneel. Hierdie personeellede funksioneer op 'n vlak net onder die aankoopbestuurder in die aankooporganisasiestruktuur. Sleutel individue wat by al die verskillende stappe in die aankoopproses betrokke is moet geïdentifiseer word, en hulle moet deel van die aankoopkomitee uitmaak. Daardeur word verseker dat alle afdelings in die aankoopfunksie aankoopbedrogrisiko's opwaarts aan die aankoopbestuurder kan kommunikeer en meedoen om besluite te neem om hierdie risiko's te voorkom of om dit te bestuur.

4.3.6 Toekenning van gesag en verantwoordelikheid

Die toekenning van gesag en verantwoordelikheid behels die mate waartoe individue en spanne bemagtig en aangemoedig word om eie inisiatief te gebruik om probleme aan te spreek maar behels ook die beperking van gesag (Sawyer, Dittenhofer & Scheiner 2003:1071-1073). Dit behels verder ook die daarstelling van beleide en prosedures wat gesonde besigheidspraktyke, asook die vereiste kennis en ondervinding van sleutelpersoneel en die beskikbaarstelling van hulpbronne om die take uit te voer, beskryf. Die interne omgewing word direk beïnvloed deur die mate waartoe inidividue in die onderneming aanspreeklik gehou word vir hul optrede.

O'Brien (2005:1) dui aan dat ondernemingsriskobestuur 'n proses is wat bestuurders bemagtig sodat die bestuurder wat die naaste aan die risiko's is, verantwoordelikheid daarvoor neem in die algehele korporatiewe raamwerk van die onderneming. Byvoorbeeld: Die toepassing van die toekenning van gesag en verantwoordelikheid aan aankopers wat in die Verenigde Koninkryk se finansiële sektor werksaam is, word deur die streng voorvereistes van die *Financial Services Authority's* (FSA) bepaal. Volgens hierdie wetgewing is senior bestuurders (wat aankoopbestuurders insluit) wettiglik verantwoordelik vir die beoordeling en definiëring van risiko's en om die delegering van verantwoordelikhede daaraan verbonde, duidelik uiteen te sit (Cooper 2002:1).

Hieruit blyk dit duidelik dat die toekenning van gesag en verantwoordelikheid 'n belangrike rol in die aankoopfunksie se interne omgewing speel. Dit is dus belangrik dat die persone verantwoordelik vir die besluitneming aangaande bedrogrisiko's in die aankoopfunksie ook die onderneming se doelwitte

daaromtrent begryp en verantwoordelikheid moet neem vir besluite in dié funksionele afdeling.

Die aankoopbestuurder kan addisionele sleutelpersone in die aankoopfunksie vroegtydig identifiseer wat hom/haar kan assisteer in die identifisering, evaluering en beheer van bedrogrisiko's ten einde die verantwoordelikheid suksesvol uit te voer.

4.3.7 Menslike hulpbronstandaarde

Die King II-Verslag (2002:118-120) dui aan dat menslike hulpbronpraktyke aangaande die aanstelling, oriëntasie, opleiding, evaluering, berading, bevordering, vergoeding en die neem van regstellende stappe, 'n belangrike boodskap aan werknemers uitstuur aangaande die onderneming se verwagte vlakke van integriteit, etiese optrede en vaardigheid.

Menslike hulpbronstandaarde speel 'n belangrike rol in die effektiwiteit van die interne omgewing veral as in ag geneem word dat mense verantwoordelik is vir die pleging van bedrog. Barry (2004:2) dui aan dat bedrog een van die ernstigste risiko's is waaraan alle ondernemings in die wêreld blootgestel is. Statistieke van die *Ernst & Young Fraud Survey - 2003* (in Barry 2004:2) toon dat die werknemers en/of die bestuur van die onderneming verantwoordelik is vir die ernstigste bedrog in die onderneming. Dit is dus tot die onderneming se voordeel as die menslike hulpbronstandaarde die nodige beleid en prosedures uiteensit vir die aanstelling van nuwe personeel tot die onderneming. In hierdie verband kan agtergrondondersoeke waardevolle inligting aangaande die voornemende werknemer aan die lig bring. Moulton (2002:2) beklemtoon die belangrikheid van agtergrondondersoeke as 'n teenvoeter teen bedrog as volg: *"The fight against*

fraud should start even before a new employee joins the company. References must be checked thoroughly". Menslike hulpbronstandaarde behels ook die daarstelling van oriëntasie- en opleidingsprogramme waaraan die werknemers moet deelneem en waartydens die verwagte vlakke van integriteit en etiese optrede benadruk word. Die interne ouditeur moet hom/haarself vergewis dat die menslike hulpbronstandaarde in plek is en wel behoorlik toegepas word.

Alhoewel die menslike hulpbronfunksie van die onderneming verantwoordelik is vir die daarstelling van onder andere gepaste aanstellingsbeleide, opleiding aan personeel en oriëntering kan die aankoopbestuurspan belangrike insette aangaande die menslike hulpbronstandaarde van aankooppersoneel lewer. Vervolgens word die aankoopbestuurspan se insette wat tot die toepassing van effektiewe menslike hulpbronstandaarde kan bydra, kortliks bespreek aan die hand van die siening van die skrywer.

Onderhoudvoering

Die aankoopbestuurder behoort deel uit te maak van die onderhoudvoeringspaneel wanneer aanstellings vir die aankoopfunksie gedoen word. Dit verskaf aan die aankoopbestuurder die geleentheid om vrae aan die kandidate te rig oor die vaardigheid en ondervinding wat verlang word. Dit is ook belangrik dat die aankoopbestuurder vrae stel oor die kandidaat se agtergrond en etiese waardes om sodoende die kandidaat se integriteit te probeer bepaal. Onderhoudvoering skep ook die forum waarop die kandidate in kennis gestel kan word dat hulle 'n etiese kode sowel as gedragskode van die onderneming sal moet onderteken en ook ingelig moet word oor die dissiplinêre stappe rakende bedrogoortredings.

Agtergrondondersoeke

Die aankoopbestuurder kan die menslike hulpbronsfunksie van hulp wees met die verskaffing van inligting vir die uitvoering van agtergrondondersoeke. So byvoorbeeld, kan die aankoopbestuurder 'n goedgekeurde leweransierslys aan die menslike hulpbronsfunksie verskaf wat aangewend kan word om vas te stel of die kandidaat nie dalk by een van die leweransiers werksaam was of 'n ander moontlike belang by hulle het nie. So word 'n moontlike gevaar van gunsloon of botsing van belange dadelik geïdentifiseer. Sodanige aspekte kan dan tydens die onderhoud met die kandidaat uitgeklaar word.

Posbeskrywings (“Job descriptions”)

Die aankoopbestuurder kan versoek dat die posbeskrywings van die aankooppersoneel so aangepas word dat risiko-identifisering, -voorkoming en -rapportering deel uitmaak van die daaglikse take van elke individu in die aankoopfunksie. Die aankoopbestuurder kan ook die menslike hulpbronsfunksie van hulp wees deur die posbeskrywings van alle aankooppersoneel na te gaan om te verseker dat dit korrek is. So kan hy ook alle verpligtinge uitwys wat nie die individu se verantwoordelikheid is nie of byvoegings maak op posbeskrywings.

Oriëntasie en Opleiding

Die menslike hulpbronsfunksie hanteer algemene oriëntasie- en opleidingsprogramme vir al die nuut aangestelde werknemers van die onderneming. Die aankoopbestuurder kan egter ook die interne ouditeur of ondernemingsrisikobestuurder betrek om addisionele opleiding aan nuwe personeellede rakende die identifisering van bedrog en die rapportering daarvan aan te bied. Die

personeel moet ook ingelig word oor die funksionaliteit van die verklikkerstelsel, en van die verwagte integriteit en etiese gedrag wat die onderneming vereis.

Prestasie evaluering

Die menslike hulpbronsfunksie is oor die algemeen verantwoordelik vir die daarstelling van die prestasie maatstawwe vir die werknemers van die onderneming. Die aankoopbestuurder kan egter versoek dat die prestasie maatstawwe vir aankooppersoneel ook etiese aspekte moet aanspreek.

4.3.8 Verbintenis tot bevoegdheid

Volgens die *Quality Assurance Project - Glossary* weerspieël bevoegdheid die kennis en vaardigheid wat nodig is om take suksesvol af te handel. COSO (2004b:31) dui aan dat bestuur die vlak van bevoegdheid bepaal wat nodig is om 'n aktiwiteit suksesvol te voltooi.

Die aankoopbestuurspan is behalwe vir die daarstelling van bevoegdheidstandaarde, ook vir die uitvoering van aankoopaktiwiteite verantwoordelik. Sodoende word verseker dat die werknemers in die aankoopfunksie die regte ondervinding en bevoegdheid het om die risikobestuurproses doeltreffend te ondersteun. Die daarstelling van effektiewe menslike hulpbronsstandaarde soos in 4.3.7 bespreek, kan grootliks hiertoe bydra. Die volgende stelling van Peck aangaande die nodigheid om aan werknemers die bevoegdheid te verskaf is in hierdie opsig van toepassing: *“there is still many senior purchasers who find their company gives them responsibility for risk management but doesn't give them much help in where to start”* (Arminas 2004:2).

4.4 Doelwitstelling

Doelwitstelling is 'n voorvereiste vir die risiko-identifisering, risiko-evaluering, en risiko-beheer komponente van die ondernemingsrisikobestuursmodel omrede bestuur eers doelwitte moet formuleer voordat daar bepaal kan word watter risiko's op die doelwitte kan inwerk (Van Keer 2005:2).

Topbestuur is verantwoordelik vir die daarstelling van die strategie en die strategiese doelwitte van die onderneming terwyl die aankoopbestuurder operasionele-, verslagdoenings- en nakomingsdoelwitte vir die aankoopfunksie stel wat die strategiese doelwitte van die onderneming ondersteun.

Die aankoopbestuurder moet ook die invloed en effek wat bedrogrisiko's op die onderneming se strategieë kan hê oorweeg wanneer die aankoopfunksie se doelwitte bepaal word. Tabel 4.3 dien as illustrasie van hoe die missie en strategiese doelwitte van die onderneming en die operasionele doelwitte van die aankoopfunksie in mekaar geweef kan word. Dit is gebaseer op COSO (2004a:16).

Tabel 4.3: 'n Voorbeeld van hoe doelwitte op verskillende vlakke uit die missie/visie van die onderneming voortspruit

Missie	Om die markleier in die verskaffing van kwaliteit huishoudelike produkte in die provinsie waarbinne die onderneming funksioneer te wees.
Strategiese doelwit	Om 50% van die mark oor te neem deur die onderneming se takke met 30% in die provinsie uit te brei.
Strategie	Uitbreiding van verskeidenheid kwaliteit produkte om verhoogde aanvraag te bewerkstellig.
Aankoopfunksie doelwit	Verkryging van gehalte produkte teen die laagste moontlike pryse in aanvaarbare leweringstye.

Bron: Aangepas uit COSO (2004a:16).

Die daarstelling van die aankoopfunksiedoelwitte het prosesse en stelsels tot gevolg wat deur personeel uitgevoer word en wat die onderneming aan bedrogrisiko's kan blootstel. Dit is dus belangrik dat bedrogrisiko's wat daaruit kan voortspruit, geïdentifiseer word. Indien dit sou blyk dat die bestuur daarvan moeilik of onmoontlik kan wees en die impak daarvan op die onderneming sodanig kan wees dat dit die ondernemingsdoelwitte baie nadelig kan beïnvloed, behoort die aankoopbestuurder hierdie inligting reeds tydens doelwitstelling aan topbestuur te kommunikeer.

4.5 Die bedrogrisikobestuurproses in die aankoopfunksie

In *Managing the risk of fraud* (2003:2) word aangedui dat almal in die onderneming behoort by te dra tot die bestuur van bedrogrisiko's. Hieruit kan dus afgelei word dat alle personeel in die aankoopfunksie betrokke behoort te wees by die

bedrogrisikobestuurproses in die aankoopfunksie. In ondernemings waar 'n sentrale risikobestuurfunksie bestaan, werk die ondernemingsrisikobestuurder gewoonlik saam met die funksionele lynbestuurders soos die aankoopbestuurder om effektiewe risikobestuurprosesse in die onderskeie funksionele afdelings daar te stel (COSO 2004b:86). Die aankoopbestuurder bly egter primêr verantwoordelik en aanspreeklik vir die risikobestuurproses in die aankoopfunksie. Dit is dus die aankoopbestuurder se verantwoordelikheid om te verseker dat bedrogrisiko's in die aankoopfunksie geïdentifiseer, geëvalueer en bestuur word. Die aankoopbestuurder kan die hulp van die ondernemings-risikobestuurder of die interne ouditeur inwin om hom/haar in die risikobestuurproses met raad en ondersteuning by te staan. In die afdelings wat hierna volg sal elkeen van dié elemente van die risikobestuurproses binne die konteks van aankoopbedrogrisiko's bespreek word ten einde praktiese riglyne vir die voorkoming/vermindering van aankoopbedrogrisiko's daar te stel.

4.5.1 Bedrogrisiko-identifisering

Die tipes bedrog wat in die aankoopproses aangetref kan word, is in die aankoopbedrogmatriks in figuur 4.1 as volg, aangedui:

- Aankoop van goedere vir persoonlike gebruik.
- Tenderbedrog.
- Botsing van belange.
- Gunsloon.
- Skep van fiktiewe maatskappye.
- Deurloopskemas.
- Betaal-en-terugontvangskemas.

- Ontvang van swak gehalte produkte of geen produkte.
- Opgeblase fakturering.

Die volgende tegnieke soos in hoofstuk drie beskryf, kan gebruik word om die bostaande bedrogrisiko's wat op die operasionele doelwit inwerk, uit te wys:

- Bestudering van dokumentêre inligting;
- SSGB – ontledings (“SWOT analysis”);
- versekeringsontledings;
- onderhoudvoering;
- werkswinkels en dinkskrums (“brainstorming”);
- vraelyste;
- grondoorzaak (“root-cause”) ontledings; en
- spesialis sagteware.

4.5.1.1 Bestudering van dokumentêre inligting

Die bestudering van dokumentêre inligting is van die metodes wat die meeste inligting aangaande die onderneming se aankoopfunksie in die kortste moontlike tyd kan weergee. Dokumentêre inligting kan verskeie vorme aanneem soos byvoorbeeld prosesontledingsdokumente, vloedigramme, organigramme, kontrakte, ensovoorts.

Die risiko-identifiseerder moet vasstel of daar 'n **prosesontledingsdokument** vir die aankoopfunksie in plek is. Indien wel, sal die bestudering van die aankoopfunksie se prosesontledingsdokument (soos byvoorbeeld deur KPMG gebruik) tesame met die **organigram** die risiko-identifiseerder in staat stel om 'n duidelike beeld aangaande die aankoopproses van die onderneming te bekom. Aangesien hierdie dokumente die verskillende stappe in die aankoopproses asook

die verantwoordelikhede en pligte van die betrokke individue (aankoop personeel) in die proses aandui, sal dit die risiko-identifiseerder ook in staat stel om te bepaal watter individue in die aankoop funksie botsende verantwoordelikhede en pligte het. Dit is belangrik, want indien 'n individu in die aankoop funksie te veel verantwoordelikhede het, maar dienooreenkomstig te min gesag en vergoeding ontvang, word al drie elemente van die bedrog driehoek (naamlik druk, geleentheid en rasionalisering) gestimuleer. Hierdie omstandighede kan op sigself as 'n moontlike bron van aankoopbedrogrisiko beskou word. Die volgende is volgens die skrywer voorbeelde van bedrogrisiko's wat deur die deeglike bestudering en analisering van die prosesontledingsdokument en organigram geïdentifiseer kan word:

- *Tenderbedrogrisiko.* Indien die dokument uitlig dat 'n spesifieke individu in die aankoop funksie by magte is om tenderspesifikasies te bepaal én die toekenning daarvan te behartig, bestaan die risiko dat:
 - * die leweransier die werknemer gunsloon kan betaal om die tender aan hom/haar toe te ken, of
 - * die werknemer die tenderspesifikasies so uiteensit dat 'n spesifieke leweransier bevoordeel word, of
 - * die werknemer die gekose leweransier lank voor die ander tenderaars voorsien van inligting aangaande die tender, of
 - * die werknemer die leweransier verlengde tyd gee om die tender in te dien nadat hy/sy die ander tenderaars se dokumente ontvang het en inligting daarin vervat aan die leweransier deurgee.
- *Persoonlike aankoopskemarisiko.* Hierdie skema is moontlik as die individu in die aankoop funksie by magte is om aankope te inisieer sowel as om dit te magtig. Gevolglik bestaan die moontlikheid dat die aankoper goedere bestel, dit magtig en wanneer dit ontvang word vir homself/haarself toeëien.

Die aankoopbestuurder moet die interne ouditeur versoek om die aankoopfunksie behulpsaam te wees met die samestelling van 'n prosesontledingsdokument, indien sodanige dokument ontbreek.

Die bestudering van die aankoopfunksie van die onderneming soos voorgestel in 'n **vloediagram** sal die risiko-identifiseerder in staat stel om bedrogrisiko's in die aankoopproses te identifiseer. Byvoorbeeld: die bestelling van goedere en dienste met 'n waarde kleiner as R5000 wat sonder die aankoopbestuurder se magtiging bestel kan word sal in die vloediagram aangedui word en sodoende as aanduiding dien van 'n moontlike bedrog-geleentheid.

Ander dokumentasie wat waardevolle inligting aangaande risiko's kan verskaf, is **leweransierskontrakte** (Jennings 2004:30-31). Die risiko-identifiseerder kan deur die bestudering van leweransierskontrakte volgens die skrywer, die volgende moontlike bedrogrisiko's in die aankoopfunksie uitwys:

- *Botsing van belange tussen die leweransier en die aankooponderneming:* Die aankoper en leweransier mag moontlik verwant wees of ander gesamentlike belange hê. Wanneer die leweransierskontrakte bestudeer word, moet gelet word op wie die direkteur is en indien beskikbaar, wie die aankooppersoneel van die onderneming is om sodoende familieverbintenis of vorige werksverhoudings te identifiseer.
- *Pryse wat hoër as die markverwante pryse is of pryse wat jaarliks met aansienlike persentasies styg.*
- *Moontlike fiktiewe maatskappye en deurloopskemas:* Die bestudering van leweransierskontrakte sal vereis dat inligting geverifieër word en dat navorsing gedoen word oor onder andere die ligging van die maatskappye, wie die direkteur van die maatskappye is en verwysings van ander ondernemings waaraan hulle dienste en produkte lewer.

Die afwesigheid van leweransierskontrakte is 'n risiko op sigself en kan maklik tot aankoopbedrog aanleiding gee.

Rekeningkundige rekords en data kan ook 'n goeie bron vir die identifisering van bedrogrisiko's in die aankoopfunksie wees. Deur alleenlik die krediteurejoernaal te bestudeer, kan bepaal word van watter leweransiers die aankoopfunksie die meeste gebruik maak. Dit sal die betalings aan leweransiers ontbloom asook gereelde kredietnota's en terugbetalings deur leweransiers uitlig. Die skrywer is van mening dat 'n ontleding van bogenoemde inligting die volgende risiko's aangaande aankoopbedrog sal uitwys:

- *Die risiko van betaal-en-terugontvangskemas.* 'n Ontleding van die rekeningkundige rekords sal aandui wanneer leweransier(s) op 'n gereelde basis te veel betaal word. Die risiko-identifiseerder kan deur middel van navrae aan die leweransier(s) en deur die bestudering van die nodige ondersteunende dokumentasie bepaal of die terugbetalings aan die onderneming gedoen is of nie.
- *Die risiko aangaande gunsloon.* Indien 'n spesifieke leweransier vinniger as ander leweransiers betaal word, of 'n spesifieke leweransier uit 'n groep leweransiers wat dieselfde tipe produkte aan die onderneming lewer, word meer gebruik as die ander, al is die leweransier nie goedkoper nie, dui dit op bevoordeling, wat gunsloon tot gevolg kan hê. Dit sal van die risiko-identifiseerder vereis om vas te stel of die aankooppersoneel daarby betrokke, wel gunsloon ontvang. Die beste maniere om dit vas te stel, is om die aankoper(s) se lewenstyl in ooreenstemming met sy/haar inkomste te vergelyk of om die interne ouditeur te nader om 'n spesiale ondersoek uit te voer.

Die vergelyking van die volume aankope sowel as die pryse van spesifieke produkte oor verskillende periodes, byvoorbeeld met die vorige jare, kan wesenlike

skommelings in produk volumes en pryse uitwys. Dit kan op die volgende aankoopbedrog dui:

- *Die aankoop van goedere vir persoonlike gebruik.* Indien daar 'n styging in die voorraadaankope van spesifieke produkte was in verhouding met die vorige tydperke, maar dieselfde hoeveelheid eindprodukte waarvoor die voorraad aangekoop is, is verkoop bestaan die volgende moontlikheid: Die voorraad is aangekoop, in die rekeningkundige rekords aangeteken, maar nooit in die onderneming se voorraadstoor opgeneem nie. Dit is dus deur iemand vir persoonlike gebruik toegeëien.
- *'n Moontlike deurloopskema kan bestaan of gunsloon word ontvang of botsing van belange kan ter sprake wees.* Die risiko-identifiseerder behoort die prysverhogings van al die produkte wat aangekoop word, te ontleed. Indien dit vasgestel word dat die prysverhoging van sommige produkte meer as die markverwante verhogings is, is dit 'n goeie aanduiding dat aankoopbedrog moontlik gepleeg kan word. Dan moet vasgestel word waarom die produk by die spesifieke leweransier(s) aangekoop word. Die volgende bedrogscenario is moontlik in die geval van buitengewone hoë pryse: Dit is moontlik dat die aankoper 'n maatskappy gestig het vir eie gewin, waardeur die produk namens die onderneming teen 'n verhoogde (opgeblase) prys aangekoop word en dus 'n wins vir die aankoper teweegbring (deurloopskema). Dit kan ook wees dat die aankoper gunsloon van die leweransier ontvang om sy produkte aan te koop al is sy pryse hoër of die leweransier is dalk 'n vriend of familielid van die aankoper, wat om dié rede bevoordeel word ten koste van die onderneming.

4.5.1.2 SSGB - ontledings

Die SSGB-ontleding kan deur die aankoopbestuursplan gebruik word om die sterk punte, swakpunte, geleenthede, en bedreigings vir die aankoopfunksie te identifiseer en te ontleed.

Aankoopbestuur kan deur middel van die ontleding van swakpunte binne die aankoopfunksie en bedreigings uit die eksterne omgewing, faktore identifiseer wat tot moontlike bedrogrisiko's in die aankoopfunksie aanleiding kan gee. Dié ontleding kan byvoorbeeld swakhede in die aankoopproses blootlê wat aankoopbedrogrisiko's moontlik maak soos byvoorbeeld gebrekkige tenderprosedures. Die ontleding stel bestuur ook in staat om bedreigings wat byvoorbeeld uit politiek en wetgewing voortvloei, soos die beperkte keuses aan leweransiers vir spesifieke produkte, in die eksterne omgewing te identifiseer.

4.5.1.3 Versekeringsontledings

Die aankoopbestuurder kan die bystand van tussenpersone uit die versekeringsbedryf inwin om uit te vind watter bedrogrisiko's hulle dink kan voorkom. Die versekeringsmaatskappye is al jare betrokke by die identifisering van versekerbare gebeurtenisrisiko's (Cronje *et al.* 2004:137). In hierdie opsig kan hulle risiko's help identifiseer wat die risiko-identifiseerder binne die aankoopfunksie ontgaan het.

4.5.1.4 Onderhoudvoering

Managing the risk of fraud (2003:5) dui aan dat onderhoudvoering aangewend kan word om bedrogrisiko's te identifiseer. Die risiko-identifiseerder kan deurdat hy/sy onderhoude voer met individue wat in die aankoopfunksie werksaam is, die werknemers se sienings en kennis aangaande aankoopbedrogrisiko's vasstel.

Alhoewel die aankoopbestuurder self die onderhoudvoering kan fasiliteer of sleutelpersone in die aankoopfunksie kan aanwys om dit te doen, is die ideaal egter dat iemand onafhanklik van die aankoopfunksie die onderhoudvoering behartig, byvoorbeeld personeel uit die ondernemingsrisikobestuursafdeling of interne ouditeure. Dit stel die forum vir die betrokke individu daar om openlik oor bedrogrisiko's te kommunikeer of selfs moontlike bedrog waarvan hy/sy bewus is, bekend te maak sonder om aan die moontlike intimidasie van bestuur of medekollegas blootgestel te word. Die aankoopbestuurder kan die ondernemingsrisikobestuurder om leiding in die verband vra.

Onderhoudvoering word gewoonlik op 'n een-tot-een of twee-tot-een basis uitgevoer (COSO 2004a:24). Dit is noodsaaklik dat die risiko-identifiseerder 'n vooraf opgestelde onderhoudagenda saamstel om die nodige struktuur aan die onderhoudvoering te verleen. Figuur 4.4 dien as 'n voorbeeld van 'n onderhoudagenda en is gebaseer op die inligting verskaf deur COSO (2004a:24). Die voorbeeld is aangepas om op bedrogrisiko's binne die aankoopfunksie van toepassing te wees.

Figuur 4.4 Voorbeeld van 'n onderhoudagenda

Onderhoudagenda



1. Inleiding.
2. Verskaf agtergrond aangaande risikobestuur en die onderhoudvoeringsproses.
3. Bevestig die persoon se posisie, agtergrond en huidige verantwoordelikhede.
4. Bevestig of die persoon die nodige voorafverskafte agtergrondmateriaal aangaande die risikobestuurproses ontvang en gelees het.

Strategieë en doelwitte

1. Identifiseer die sleuteldoelwit(te) in die aankoopfunksie soos deur die werknemer gesien.
2. Bepaal hoe die doelwit(te) by die onderneming se strategiese doelwitte inskakel.
3. Bespreek en identifiseer faktore wat 'n potensiële negatiewe impak op die bereiking van die aankoopfunksie se doelwitte kan hê.
4. Identifiseer die risiko's wat voortspruit uit hierdie potensiële gebeure.
5. Bepaal die werknemer se siening aangaande bedrogrisiko's in die aankoopfunksie.
6. Bepaal hoe die werknemer aankoopbedrogrisiko's sal prioritiseer as die waarskynlikheid en impak daarvan in ag geneem word.
7. Identifiseer enige bedrogvoorvalle wat in die laaste 12 maande voorgekom het waarvan bestuur en ander personeellede nie bewus is nie.
8. Bepaal die werknemer se sienswyse aangaande bedrogrisiko-identifikasietegnieke wat tans toegepas word en verkry voorstelle hoe om dit te verbeter.

Bron: Aangepas uit COSO (2004a:24).

4.5.1.5 Werkswinkels

Die *Financial and Management Accounting Committee* (FMAC) (1999:17) dui aan dat werksinkels 'n goeie manier is om risiko's te identifiseer. Hierdie tegniek word ook as 'n belangrike metode aangedui om bedrogrisiko's te identifiseer deur die *Managing the risk of fraud* (2003:5).

Die aankoopbestuurder sowel as sleutelposbekteërs betrokke by al die stappe in die aankoopproses behoort deel uit te maak van die risikowerksinkels. Die risikowerksinkel-fasiliteerder kan òf die interne ouditeur òf die ondernemingsrisikobestuurder (of sy afgevaardigde) wees, òf beide partye kan teenwoordig wees. Die identifisering van bedrogrisiko's tydens die aankoopfunksie se risikowerksinkel maak gewoonlik deel uit van die globale risiko-identifiseringsproses.

4.5.1.6 Vraelyste

Die risiko-identifiseerder kan die vraelyste aan werknemers uitstuur (elektronies of per pos) wat anoniem beantwoord behoort te word om hulle die geleentheid te bied om vroeë eerlik te beantwoord sonder om identifikasie of blootstelling te vrees. Die vraelyste behoort inligting aangaande die risiko-bestuursproses asook bedrogtipes in die aankoopfunksie weer te gee.

Figuur 4.5 verskaf 'n voorbeeld van 'n bedrogrisiko-vraelys soos aangepas uit *Amarlis services* (2005) vir die identifisering van aankoopbedrog.

Figuur 4.5 Bedrogrisiko-vraelys

#	Vraag	Ja	Nee	Kommentaar
---	-------	----	-----	------------

#	Vraag	Ja	Nee	Kommentaar
Afdeling A				
1.	Het u die moontlikheid van bedrog in die aankoopfunksie geïdentifiseer?			
2.	Het u onderneming 'n geskrewe bedrogbeleid en prosedures in plek vir die werknemers om te bestudeer?			
4.	Het u al ooit vantevore opleiding ontvang om bedrog te voorkom of om dit op te spoor?			
5.	Is daar 'n verklikkerstelsel ("whistleblowing system") in plek in die onderneming?			
Afdeling B				
6.	Is daar voldoende risiko-identifiseringstegnieke toegepas om bedrog in die aankoopfunksie te identifiseer?			
7.	Was die aankoopfunksie ooit 'n slagoffer van bedrog?			
8.	<p>Is u bewus van enige van die volgende tipes van bedrog in die aankoopfunksie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gunsloon • Aankope vir persoonlike gebruik • Tenderbedrog • Fiktiewe maatskappye • Botsing van belange • Deurloopskemas • Verhoogde/opgeblase pryse • Betaal-en-terugontvangskemas • Ontvangs van swak gehalte produkte of geen produkte 			

#	Vraag	Ja	Nee	Kommentaar
9.	Het u die bedrog aangemeld? Indien wel, meld die metode waarvan u gebruik gemaak het.			
10.	Kon die bedrog voorkom gewees het? Indien wel, wat kon tot die voorkoming bygedra het?			
11.	Kon die bedrog vroeër opgespoor gewees het? Indien wel, hoekom sê u so?			

Bron: Aangepas uit *Amarlis services* (2005).

4.5.1.7 Grondoorzaak ("root cause") ontleding

Die aankoopbestuurder kan deur middel van die bestudering van inligting aangaande vorige voorvalle wat tot verliese in die aankoopfunksie aanleiding gegee het, oorsake vir die verliese blootlê en sodoende die risiko's identifiseer. So byvoorbeeld kan 'n ontleding van vorige verliesgevalle daarop dui dat weens gebrekkige prosedures sekere personeel in staat was om bedrog te pleeg. Die ontleding stel die aankoopbestuurder in staat om die kern van die probleem bloot te lê en stappe te neem om toekomstige herhaling daarvan te voorkom of te beperk.

4.5.1.8 Spesialis sagteware

Audit Command Language (hierna verwys as ACL) is een van die spesialis sagteware wat gebruik word om bedrog te identifiseer. Die IIA se *Software Survey – 2004* resultate dui daarop dat ACL, bo enige ander ouditsagteware deur auditbestuurders reg oor die wêreld verkies word om bedrog te identifiseer en op te spoor. Die ACL benadering tot die identifisering van aankoopbedrog in die onderneming is gebaseer op die ontleding van transaksiedata wat in die

aankoopfunksie voorkom. Die sagteware kan neigings, uitsonderings in data en potensiële areas van bedrog identifiseer (ACL 2005). So byvoorbeeld kan die sagteware die inligting rakende die onderneming se leweransier(s) ontleed en die leweransiers aandui wat op 'n gereelde basis te veel betaal word. Dit kan ook byvoorbeeld aandui watter produkte se pryse aansienlik oor tydperke gestyg het en watter leweransier(s) die produkte lewer. Die inligting wat deur die ACL sagteware verkry word, kan aanduidings wees van ondermeer die volgende tipes aankoopbedrog: verhoogde pryse, gunsloon, botsing van belange, fiktiewe maatskappye of deurloopskemas.

4.5.2 Bedrogrisiko-evaluering

CIMA (2001:7) dui aan dat die evaluering van bedrogrisiko's nie net ten doel moet hê om die potensiële finansiële impak op die onderneming te bepaal nie, maar ook om die invloed daarvan op die onderneming se reputasie in ag te neem. In bedrogrisiko-evaluering word die waarskynlikheid ("likelihood") oorweeg dat 'n spesifieke aankoopbedrog-situasie gaan voorkom asook die verliesgrootte (die verwagte koste van die verlies) daarvan om sodoende die impak op die onderneming te bepaal (CIMA 2001:7).

Volgens PricewaterhouseCoopers (2004:17) is die fasilitering van 'n bedrogrisiko-evaluasie een van die belangrikste bydraes wat 'n interne ouditeur tot 'n onderneming kan lewer. Die aankoopbestuurder kan dus die hulp van die ondernemingsrisikobestuurder sowel as die interne ouditeur inwin om hom/haar van hulp te wees met die bepaling van die verliesfrekwensie en verliesgrootte van die onderskeie aankoopbedrogrisiko's.

4.5.2.1 Verliesfrekwensie

Die risiko-evalueerder (dit kan die interne ouditeur wees of 'n ander individu soos deur bestuur aangewys) kan eerstens die onderneming se historiese aankoopbedrogstatistiek as 'n basis gebruik om die frekwensie van die aankoopbedrog vas te stel. Die statistiek kan van die aankoopbestuurder aangevra word of van die ondernemingsrisikobestuurder. Indien die aankoopfunksie reeds vantevore voorvalle van aankoopbedrog soos fiktiewe maatskappye, tenderbedrog, gunsloon, ensovoorts ondervind het, moet die risiko-evalueerder, voordat die raming aangaande die verliesfrekwensie gemaak kan word, eers die volgende vrae beantwoord:

- Hoe lank bestaan die risiko en wanneer is dit geïdentifiseer?
- Is daar enige beheermaatreëls in plek gestel sedert die identifikasie daarvan?
- Wat was die voorkoms van bedrog voor die implementering van die beheermaatreëls?
- Wat was die voorkoms van bedrog histories na beheermaatreëls geïmplementeer is?

Die risiko-evalueerder kan ook 'n realistiese beraming van die verwagte toekomstige verliesfrekwensie doen deur die veranderinge in die eksterne omgewing wat dit beïnvloed, in ag te neem. So byvoorbeeld kan die staat se vereiste dat kontrakte aan swart bemagtigingsmaatskappye voorkeur moet geniet die onderneming meer blootstel aan aankoopbedrog omrede:

- Die aantal leweransiers waarvan aangekoop kan word beperk word,
- Die moontlikheid van fiktiewe maatskappye en deurloopskemas wat hul voordoens as swart bemagtigingsmaatskappye toeneem omdat daar in baie gevalle slegs klem geplaas word op die feit dat 'n leweransier swart bemagtig is en behoorlike agtergrondondersoeke nie noodwendig uitgevoer word nie.

Ander leweransiersfaktore wat die verliesfrekwensie van die onderneming kan verhoog sluit die volgende in:

- Leweransiers wat alleenverskaffers van spesifieke produkte aan die onderneming is.
- Wanneer die onderneming se ligging afgeleë is en gevolglik net van sekere leweransiers gebruik gemaak kan word.
- Gevalle waar die onderneming al jare van dieselfde leweransiers gebruik maak.
- Indien leweransiers nie op 'n gereelde basis deur 'n onafhanklike party geëvalueer word nie.

Die risiko-evalueerder moet ook die mate waartoe daar aan die aankoopfunksie se interne omgewingskomponent (soos in 4.3 bespreek), voldoen is, in ag neem wanneer die verliesfrekwensie bepaal word. Byvoorbeeld: Indien die aankoopbestuurspan nie etiese waardes en integriteit het nie, risikobestuur nie deur bestuur as belangrik beskou word nie en geen agtergrondondersoeke gedoen word wanneer iemand in die aankoopfunksie aangestel word nie, sal die risiko-evalueerder die verliesfrekwensie hoër ag.

4.5.2.2 Verliesgrootte (“Severity”)

Die risiko-evalueerder moet ook die omvang van die verliesgrootte wat die voorkoms van aankoopbedrogrisiko's op die onderneming kan hê, bepaal. Die risiko-evalueerder kan die verliesgrootte van die aankoopbedrogrisiko's aan die hand van die volgende terme wat geassosieer word met verliesgrootte (soos in 3.7.2.2 bespreek) beraam:

a) Maksimum verliesgrootte

Dit dui op die maksimum koste van 'n verlies wat uit 'n enkele gebeurtenis onder ongunstige toestande sou kon voortspruit (Valsamakis, Vivian & Du Toit 2005:113).

b) Akkumulاسie

Die term dui aan tot watter mate verskillende risiko's tot 'n groot verlies kan akkumuleer as gevolg van die uitwerking van 'n enkele gebeurtenis (Hugo, Badehorst-Weiss & Van Biljon 2006).

c) Besigheidsonderbreking

Hierdie term verwys na die waarskynlike verlies van winste wat 'n onderneming mag ly na 'n verlies of ongeluk (Hugo, Badehorst-Weiss & Van Biljon 2006).

Vervolgens word elkeen van die terme wat met verliesgrootte geassosieer word (maksimum moontlike verlies, akkumulاسie en besigheidsonderbreking) aan die hand van die volgende voorbeeld verduidelik.

Voorbeeld: Dit is belangrik om in gedagte te hou dat die ontvangs van 'n swak gehalte produk (wat voortspruit uit aankoopbedrog) nie net die koste verbonde aan die herstel of vervanging van die produk behels nie, maar ook alle ander koste wat deur die swak produk veroorsaak is. Indien die swak kwaliteit produk as 'n bestanddeel in die vervaardiging van voedsel gebruik is, is die volgende enkele voorbeelde van koste wat daaruit kan voortspruit:

- * Verlies weens voedselprodukte wat vernietig moet word omdat die swak kwaliteit bestanddeel gebruik is.

- * Koste verbonde aan die hervervaardiging van vernietigde produkte.
- * Koste verbonde aan die verwydering van voedselprodukte van die winkelrakke.
- * Mediese onkoste van klante wat voedselvergiftiging opgedoen het.
- * Koste verbonde aan die verlies van reputasie as 'n verskaffer van goeie gehalte produkte.
- * Reklamekoste en verlaagde pryse om klandisie weer op te bou.

Uit die voorafgaande voorbeeld kan die verliesgrootte as volg beraam word:

- Die meting van die *maksimum verliesgrootte* in hierdie geval sluit al bogenoemde koste wat die onderneming moes aangaan, in.
- Die meting van die verliesgrootte in terme van *akkumulasie* sal in hierdie geval al die koste in die voorbeeld insluit omdat die enkele oorsaak naamlik, dat die gehalte van die produk wat ontvang is nie nagegaan is nie, tot al die gevolglike koste aanleiding gegee het.
- Die verliesgrootte gemeet aan die *besigheidsonderbreking* dui op al die verlies aan winste wat die onderneming gelei het. Dit sluit in die verlies aan inkomste vir die periode wat die voedselproduk nie verskaf kon word nie, die verlies van inkomste weens verlies aan mark-aandeel asook die addisionele koste aan advertensies en reklame om mark-aandeel te herwin.

Dit is dus duidelik dat die ooglopende of onmiddellike verlies en skade wat deur 'n risiko teweeggebring word dikwels nie die totale kostes verteenwoordig nie en dat die risiko-evalueerder dit in ag moet neem wanneer die verliesgrootte beraam word.

4.5.2.3 Kombinasie van verliesfrekwensie en verliesgrootte om risiko's te evalueer

Nadat die risiko-evalueerder die verliesfrekwensie en -grootte van die verskillende aankoopbedrogrisiko's bepaal het, kan hy/sy deur die twee elemente te kombineer die impak van die potensiële verlies op die onderneming bepaal. In die evaluering van aankoopbedrogrisiko's kan die risiko-evalueerder van beide kwalitatiewe en kwantitatiewe metodes gebruik maak (PricewaterhouseCoopers 2004:25). Vervolgens word die risiko-evaluering van aankoopbedrogrisiko's aan die hand van beide kwalitatiewe en kwantitatiewe evalueringstegnieke bespreek.

4.5.2.4 Evalueringstegnieke

Young (2001:129) dui aan dat die meeste evalueringstegnieke vir operasionele risiko's (waarvan bedrogrisiko's deel uitmaak) kwalitatief is. Dit is egter belangrik dat indien daar van meer as een kwalitatiewe evalueringstegniek gebruik gemaak word, dieselfde evalueringskriteria gebruik moet word om sodoende 'n eenvormige bedrogrisikoprofiel daar te stel waarvolgens aankoopbedrogrisiko's geprioritiseer kan word (CIMA 2001:7).

Die gewildste evalueringstegnieke vir operasionele risiko's soos bedrogrisiko's is self-evaluerings soos byvoorbeeld werkswinkels, historiese data en risikomatrikse (CIMA 2001:7; Young 2001:338). Elkeen word vervolgens bespreek.

Werkswinkels

Dieselfde werkswinkel wat vir die identifisering van aankooprisiko's gefasiliteer word, word gewoonlik aangewend vir die evaluering daarvan. Indien moontlik moet die werkswinkelfasiliteerder poog om al die geïdentifiseerde bedrogrisiko's so ver moontlik individueel te evalueer.

Vraelyste

Die vraelyste soos bespreek in 4.5.1.6 wat gebruik kan word om bedrogrisiko's te help identifiseer, kan aangepas word om ook die respondent se evaluasie van elke tipe aankoopbedrogrisiko te verkry. Die volgende kriteria waaraan die respondent die bedrogrisiko moet evalueer kan in die vraelys geïnkorporeer word:

- a) *Finansiële implikasie* wat elke tipe bedrogrisiko op die onderneming kan hê deur dit in randwaarde of as hoog, medium of laag aan te dui (sien tabel 4.7).
- b) *Waarskynlikheid* dat die tipe bedrogrisiko gaan voorkom deur dit in aantal kere per periode of in terme van hoog, medium of laag aan te dui (sien tabel 4.8).
- c) *Prioritisering* van die verskillende geïdentifiseerde risiko's op 'n skaal van byvoorbeeld een tot agt, waar een die bedrogrisiko aandui wat die hoogste prioriteit moet geniet en agt die laagste prioriteit bedrogrisiko verteenwoordig.

Onderhoudvoering

Wanneer onderhoudvoering as 'n bedrogrisiko-identifikasietegniek toegepas word kan die onderhoudvoerder terselfdertyd die persoon met wie die onderhoud gevoer word versoek om die bedrogrisiko's te evalueer. Dit is belangrik dat die risiko-evalueerder die spesifieke kriteria in terme van frekwensie en verliesgrootte aan die individu wat ondervra word verduidelik om sodoende te verseker dat die bedrogrisiko's korrek geëvalueer word.

Onafhanklike evaluerings

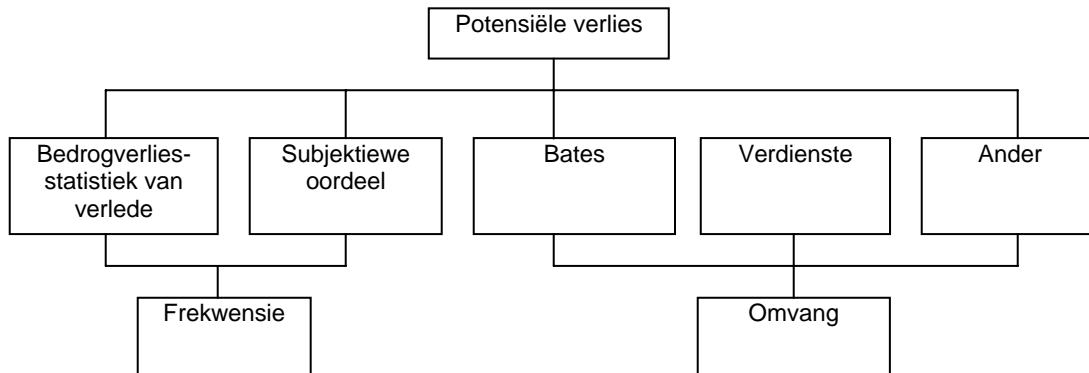
Die *Riskglossary* (2005) dui aan dat interne oudit 'n besondere kwalitatiewe bydra kan maak om bedrogrisiko's te evalueer. Die interne ouditeur kan as 'n onafhanklike party 'n omvattende studie doen van die aankoopproses, die bedrogrisiko's aanwesig in die aankoopfunksie asook beheermaatreëls wat in plek gestel is. Die interne ouditeur kan dienooreenkomstig 'n evalueringsverslag opstel oor die potensiële voorkoms en verliesgrootte daarvan en aan die aankoopbestuurder deurgee (Young 2001:134).

Historiese data

Die risiko-evalueerder kan ook die onderneming se geskiedenis rakende aankoopbedrog bestudeer en enige tendense wat moontlik bestaan as basis gebruik om toekomstige aankoopbedrogrisiko's te evalueer met inagneming van beheermaatreëls wat reeds in plek gestel is asook omgewingsveranderinge. Die risiko-evalueerder kan die omvang en frekwensie van 'n potensiële verlies van 'n bedrogrisiko wat herhaal word, nadat die verbeterde operasionele bestuursmaatreëls in plek gestel en geëvalueer is, vir die toekoms geredelik bepaal, deur gebruik te maak van die risiko-evalueringproses soos uiteengesit in figuur 4.6.

Figuur 4.6 Risiko-evaluering





Bron: Cronjé *et al.* (2004:149)

Sleutel tot figuur 4.6:

- *Bedrogverliesstatistieke van verlede* – dit dui op die historiese data wat ingewin word oor die spesifieke bedrogrisiko onder oorsig.
- *Subjektiewe oordeel* – dit verwys na die risiko-evalueerder se oordeel wat hy/sy aan die dag moet lê wanneer die bedrogrisiko geëvalueer word.
- *Bates* – dit sluit die verlies aan al die moontlike bates in wat deur die bedrog beïnvloed word.
- *Verdiensite* – dit dui op die moontlike verlies aan inkomste wat die onderneming kon verdien het indien die bedrog nie voorgekom het nie.
- *Ander* – dit dui op enige ander faktor soos byvoorbeeld regskoste weens die oortreding van wetgewing, wat tot die omvang van die verlies kan bydra.

Die volgende voorbeeld dien as illustrasie van hoe figuur 4.6 toegepas kan word om elke bedrogscenario te kwantifiseer (Cronjé *et al.* 2004:149):

Indien tenderbedrog met 'n gemiddelde waarde van R120 000 drie keer in die afgelope 5 jaar in die aankoopfunksie voorgekom het en die oorsake daarvan, gebaseer op die historiese data aangaande tenderbedrog ontleed is, kan die herhaling en omvang daarvan in die toekoms geredelik bepaal word. Die waarskynlikheid dat die onderneming 'n verlies van R120 000 gedurende hierdie finansiële jaar gaan ly, is na die inagneming van die verbeterde operasionele risikobestuursmaatreëls wat na die voorkoms van die bedrog in plek gestel is en geëvalueer is, op twee uit vyf, oftewel 0,40 gestel.

Die verwagte jaarlikse verlies vir die huidige jaar is dus:

= Frekwensie X omvang

= 0,40 x R120 000

= R48 000

Sinvolle vergelyking (“benchmarking”)

Die risiko-evalueerder kan ondernemings in dieselfde bedryfstak se aankoopbedrogrisiko-evaluasies (indien beskikbaar) aanvra en dit met die onderneming se aankoopbedrogrisiko-evaluering vergelyk. Hieruit kan afgelei word watter tipe metingskriteria soortgelyke ondernemings gebruik om aankoopbedrogrisiko's te evalueer. Dit kan ook waardevolle inligting aan bestuur verskaf aangaande verliese wat ander ondernemings gely het weens die swak bestuur van die aankoopbedrogrisiko's. Die vergelykende inligting kan dus sinvol toegepas word om soortgelyke evalueringstegnieke as ander ondernemings aan te wend en ook oorsake te vermy wat tot bedrogrisiko's by ander ondernemings aanleiding gegee het.

Bedrogrisikomatriks

Daar bestaan in die literatuur verskeie risikomatrikse vir bedrogrisiko's wat almal op dieselfde beginsel van die kombinerings van risikofrekwensie en risikoverlies gebaseer is. Byvoorbeeld: PricewaterhouseCoopers (2004:24) dui aan dat die risiko-evalueerder, die bedrogrisikoskenario's volgens die waarskynlikheid ("likelihood") dat hulle kan voorkom asook die omvang ("significance") daarvan moet klassifiseer in 'n matriks. Ook by die gebruik van die CIMA (2001:7) matriks word al die bedrogrisiko's van die onderneming geëvalueer volgens die verliesgrootte ("severity") en waarskynlikheid ("likelihood") daarvan.

Die uiteindelijke impak van 'n risiko op die onderneming is dus 'n kombinasie van die verliesgrootte en verliesfrekwensie/waarskynlikheid. Tabelle 4.7 en 4.8 dien as voorbeeld van die wyse waarop PricewaterhouseCoopers die verliesgrootte en waarskynlikheid van bedrogskenario's klassifiseer (Young 2001:127-128).

Tabel 4.7: Skaal vir verliesgrootte

Skaal	Verliesgrootte
Hoog ("Material")	Die finansiële impak op die onderneming gaan:

Skaal	Verliesgrootte
	<ul style="list-style-type: none"> • waarskynlik 'n sekere waarde oorskry; of • gaan 'n beduidende impak op die onderneming se voortbestaan of strategiese doelwitbereiking hê; of • gaan 'n beduidende impak op die politiek/gemeenskap hê.
Medium ("More than Inconsequential")	<p>Die finansiële impak op die onderneming gaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • waarskynlik tussen twee waardes wees; of • gaan 'n gemiddelde impak op die onderneming se voortbestaan of strategiese doelwitbereiking hê; of • gaan 'n gemiddelde impak op die politiek/gemeenskap hê.
Low ("Inconsequential")	<p>Die finansiële impak op die onderneming gaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • waarskynlik tussen twee waardes wees; of • gaan 'n minimale impak op die onderneming se voortbestaan of strategiese doelwitbereiking hê; of • gaan 'n minimale impak op die politiek/gemeenskap hê.

Bron: Young (2001:127)

'n Tekortkoming van die beskrywings van die tipes verliesgroottes in tabel 4.7 is die feit dat die monetêre impak baie vaag beskryf word. 'n Afleiding wat hieruit gemaak kan word is dat die skaal baie verbeter kan word indien spesifieke monetêre waardes vir verliesgroottes binne elke kategorie op die skaal gestel word.

Tabel 4.8: Skaal vir waarskynlikheid

Beraming	Omskrywing	Aanwysers
----------	------------	-----------

Beraming	Omskrywing	Aanwysers
Hoog ("Probable")	Waarskynlikheid vir die bedrog om in een jaar plaas te vind; of die kans dat die bedrog gaan voorkom is groter as 25%.	Hierdie bedrogscenario het die potensiaal om 'n paar keer in die volgende 5-jaar voor te kom; dit het in die laaste twee jaar voorgekom; dit is 'n tipiese aankoopbedrogscenario weens die invloed van eksterne en interne faktore.
Medium ("More than remote')	Waarskynlikheid dat die bedrogscenario in die volgende 5-jaar periode gaan voorkom, of die kans dat die bedrog gaan voorkom is kleiner as 25% maar groter as 2%.	Hierdie bedrogscenario het die potensiaal om meer as 1 keer in die volgende 5-jaar periode voor te kom; mag moontlik moeilik wees om te beheer weens eksterne faktore; die aankoopfunksie het 'n geskiedenis van die tipe bedrog.
Laag ("Remote')	Waarskynlikheid dat die bedrog in die volgende 5-jaar gaan voorkom is min; of die kans dat die bedrog gaan plaasvind is kleiner as 2%.	Hierdie bedrogscenario het nog nooit in die onderneming voorgekom nie. Dit sal verrassend wees as dit wel gebeur.

Bron: Aangepas uit Young (2001:128)

Deur die kombinasie van verliesgrootte en waarskynlikheid (soos vervat in tabelle 4.7 en 4.8) kan aankoopbedrogrisiko's soos in figuur 4.9 geklassifiseer word.

Figuur 4.9 Klassifikasie van die aankoopbedrogrisiko's



VERLIESGROOTTE

Hoog ("Material")			
Medium ("More than inconsequential")			
Laag ("Inconsequential")			
	Laag ("Remote")	Medium ("More than remote")	Hoog ("Probable")

WAARSKYNNLIKHEID

Bron: Aangepas uit PricewaterhouseCoopers (2004:24).

4.5.3 Bedrogrisikobeheer

Dit is belangrijk dat die aankoopbestuurder die nodige stappen moet nemen om die verschillende bedrogrisiko's in die aankoopfunctie te bestuuren en te beheeren na afloop van die bedrogrisiko-evaluatie.

In hoofdstuk drie is aangeduid dat bedrogrisikobeheerstrategieën, technieken en instrumenten insluit wat aangewend word om die invloed en waarskynlikheid van verliese te vermy, te voorkom of te verminder. Vervolgens word die verskillende

risikobeheerbenaderings waarvan bestuur gebruik kan maak om die aankoopbedrogrisiko's te beheer, bespreek.

4.5.3.1 Risikobeheerbenaderings

Vyf basiese risikobestuursbenaderings wat rigtinggewend is vir die bestuur van bedrogrisiko's, is die volgende, soos bespreek in hoofstuk drie afdeling 3.7.3.1:

- Risikovermyding.
- Risiko-aanvaarding.
- Risiko-uitskakeling.
- Risikovermindering.
- Risiko-oordrag.

Hierdie risikobestuurbenaderings behoort ook oorweeg te word vir die bestuur van aankoopbedrogrisiko's.

a) Risikovermyding

Soos in hoofstuk drie verduidelik is, behels risikovermyding dat bestuur besluit om die risiko's wat geïdentifiseer en geëvalueer is, eerder te vermy. In die geval van aankoopbedrogrisiko's is dit vir bestuur in der waarheid amper onmoontlik om enige van die aankoopbedrogrisiko's geheel en al te vermy, aangesien aankope inherent aan enige onderneming is en nie totaal daarsonder kan funksioneer nie. Die benadering mag egter moontlik wees in omstandighede waar die omvang van die potensiële bedrogrisiko's in terme van waarskynlikheid en verliesgrootte daarop dui dat dit die onderneming se ondergang tot gevolg kan hê. In sodanige gevalle kan dit tot gevolg hê dat die onderneming alle aktiwiteite of 'n deel van die aktiwiteite staak ten einde 'n toekomstige ondergang te verhoed.

b) Risiko-aanvaarding

Indien die aankoopbestuurspan besluit om die risiko te aanvaar, dui dit daarop dat hulle 'n doelbewuste besluit neem om geen beheermaatreëls in plek te stel om die aankoopbedrogrisiko te verminder nie. Hulle is dus bereid om die verlies te dra wat die spesifieke aankoopbedrogrisiko tot gevolg kan hê indien dit sou realiseer. In die geval van sekere aankoopbedrogrisiko's kan bestuur voel dat dit meer ekonomies is om die verlies te ly wat die risiko teweeg mag bring, as om addisionele risikobeheermaatreëls te implementeer. Bestuur sal veral dié risikobeheerbenadering oorweeg in die geval waar die waarskynlikheid dat die aankoopbedrogrisiko gaan voorkom, laag is en die impak wat dit op die onderneming kan hê, onbeduidend is. Byvoorbeeld: Die evaluasieresultate verkry van die bedrogrisikovraelys, sowel as die kwantifisering van die bedrogrisiko - *aankoop van goedere vir persoonlike gebruik*, dui aan dat die waarskynlikheid daarvan dat individue in die aankoopfunksie goedere vir persoonlik gebruik sal aankoop, laag is en dat die finansiële sowel as reputasie impak wat dit op die onderneming kan hê, onbeduidend is.

c) Risiko-uitskakeling

Soos in hoofstuk drie verduidelik, dui risiko-uitskakeling op die invoer van standarde, prosedures en handeling wat nodig is om risiko's uit te skakel. Gevolglik word risiko's geneutraliseer sodat die waarskynlikheid dat dit kan voorkom nul word. Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:171) dui aan dat risiko-uitskakeling dieselfde resultaat tot gevolg het as risiko-vermyding behalwe dat die risiko in die geval van risiko-uitskakeling, steeds bestaan alhoewel geneutraliseer. Dit is vir die risikobestuurder onmoontlik om aankoopbedrog uit te skakel omrede

daar altyd 'n waarskynlikheid van bedrog sal wees solank as wat daar eksterne leweransiers is en mense binne die aankoopfunksie werksaam is.

d) Risikovermindering

Risikovermindering is daarop gemik om die waarskynlikheid dat aankoopbedrog gaan voorkom en/of die impak wat dit op die onderneming gaan hê, te verminder. Die vermindering van aankoopbedrogrisiko's kan teweeggebring word deur van verskeie metodes en maatreëls gebruik te maak. Hierdie aspekte sal in besonderhede in afdeling 4.5.3.2 onder die loep geneem word.

e) Risiko-oordrag

Risiko-oordrag dui op die oordrag van bedrogrisiko's in die aankoopfunksie na 'n derde party. Dit is egter vir die aankoopbestuurder onmoontlik om die verantwoordelikheid aangaande aankoopbedrogrisiko's na 'n derde party oor te dra en daarom is risiko-oordrag nie 'n risikobeheerbenadering wat die aankoopbestuurder kan oorweeg nie.

4.5.3.2 Maatreëls vir bedrogrisikobeheer in die aankoopfunksie

Die aankoopbestuurder kan soos aangedui in die bespreking oor die verskillende risikobestuursbenaderings in afdeling 3.7.3.1 die geëvalueerde bedrogrisiko's in wese slegs beheer deur dit te verminder. In hierdie verband kan die aankoopbestuurder besluit om van een of meer van die volgende maatreëls gebruik te maak om die risiko's te beheer, naamlik:

- Fisiese maatreëls.
- Prosedure maatreëls.

- Skeiding van pligte.
- Opleiding.
- Prestasie aanwysers.
- Hoë-vlak monitering.
- Regsprosedures.

Die hulp van die ondernemingsrisikobestuurder en interne ouditeur kan vir die aankoopbestuurder van groot waarde wees in die besluitneming oor en toepassing van die maatreëls. Figuur 4.10 dui aan hoe 'n kombinasie van die verskillende maatreëls om die verskillende aankoopbedrogrisiko's te verminder deur die aankoopbestuurder toegepas kan word om die aankoopbedrogrisiko's te beheer. Die maatreëls stel algemene riglyne daar wat deur aankoopbestuurders met die hulp van ondernemingsrisikobestuurders en interne ouditeure aangepas en aangevul kan word afhangende van die risiko's wat in die onderneming geïdentifiseer en geëvalueer is.

Figuur 4.10: Voorbeelde van aankoopbedrogrisiko's en moontlike beheermaatreëls om die risiko's te verminder

Aankoopbedrogrisiko	Maatreëls
Skep van fiktiewe maatskappye	<ul style="list-style-type: none"> • Fisiese besoeke moet aan alle moontlike nuwe leweransiers gebring word voordat goedkeuring geskied. • Skeiding van pligte tussen persone wat leweransiers keur en lys en die aankopers. • Interne oudit.
Deurloopskemas	<ul style="list-style-type: none"> • Skeiding van pligte tussen die persoon wat die leweransiers goedkeur en die leweransierslys byhou en die persoon wat aankope mag maak en magtig. • Bestuur se hersiening van die redelikheid en mededingendheid van pryse. • Instelling van 'n "verklaring van botsende belange" en 'n gedragskode moet deur almal in die onderneming onderteken word.
Betaal-en-terugontvangskemas	<ul style="list-style-type: none"> • Instelling van 'n verklikkerstelsel. • Behoorlike ouditspoor met geskrewe dokumentasie. • Gereelde en sistematiese nagaan vir abnormale aktiwiteite op leweransiersrekenings.
Persoonlike aankope	<ul style="list-style-type: none"> • Skeiding van pligte tussen die persone wat aankoopbestellings aanvra, magtig, die betaling asook ontvangs daarvan hanteer. • Instelling van 'n verklikkerstelsel. • Interne oudit.
Gunsloon ("kickbacks")	<ul style="list-style-type: none"> • Lewenstylevaluasies van aankoop personeel. • Instelling van 'n verklikkerstelsel. • Toepassing van dissiplinêre stappe.
Tenderbedrog	<ul style="list-style-type: none"> • Die gebruik van 'n beheer/evalueringspaneel wat uit verteenwoordigers uit die tegniese, finansiële en aankoopfunksie bestaan, om te verseker dat meer as

Aankoopbedrogrisiko	Maatreëls
	<p>een persoon betrokke is by die optrek van tenderspesifikasies.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die aanstelling van 'n onafhanklike tenderkomitee wat die hele tenderproses namens die onderneming moet hanteer. • Senior bestuurhersiënings.
Botsing van belange	<ul style="list-style-type: none"> • Instelling van “verklaring van botsende belange” en 'n gedragskode wat deur almal in die onderneming onderteken moet word. • Topbestuur-evaluerings van leweransierskontrakte voor die goedkeuring daarvan om sodoende moontlike botsing van belange te identifiseer. • Dissiplinêre aksieneming indien vasgestel word dat personeel hul skuldig gemaak het aan botsing van belange.
Swak gehalte produkte	<ul style="list-style-type: none"> • Opleiding in die evaluering van produkte wat ontvang word. • Kontraktuele klousule in leweransierskontrak wat leweransier aanspreeklik hou vir enige koste/verliese wat voortvloei uit swak produkte gelewer. • Gehaltebeheer by leweransiers.
Dubbele, meervoudige en opgeblase fakturering	<ul style="list-style-type: none"> • Behoorlike ouditspoor met geskrewe dokumentasie. • Gereelde en sistematiese nagaan van aktiwiteite op leweransiersrekenings. • Bestuur se hersiening van die redelikheid en mededingendheid van pryse.

4.5.4 Bedrogrisikofinansiering

Bedrogrisikofinansiering is die laaste stap in die bedrogrisikobestuursproses. Valsamakis, Vivian en Du Toit (2005:193) dui aan dat die risikobestuursproses onvolledig is totdat die elemente van risikofinansiering in oorweging gebring is. Young (2001:196) dui aan dat dit belangrik is om die koste en voordele verbonde aan die voorkoming en vermindering van risiko's, in ag te neem. Dit is dus belangrik dat die koste verbonde aan die verskillende risikobeheermetodes in ag geneem moet word wanneer die koste vir die finansiering daarvan oorweeg word. Die koste van die beheermaatreëls behoort nie hoër te wees as die potensiële besparing wat dit tot gevolg sal hê nie.

Die aankoopbestuurder kan van die opbrengs-op-belegging (OOB) ("return on investment - ROI") verhouding gebruik maak om die finansiële aanvaarbaarheid van die beheermaatreëls te beoordeel (Cronjé *et al.* 2004:161). Dit sal die aankoopbestuurder in staat stel om te bepaal of die kapitaal geïnvesteer in die voorkoming of vermindering van die aankoopbedrogrisiko's, tot voordeel van die onderneming sal strek, aldan nie. Die OOB ("ROI") verhouding vir die konteks van aankoopbedrogrisiko's kan as volg uitgedruk word:

$$\text{OOB} = \frac{\text{Aankooprisikobedrogbesparing}}{\text{Kapitaal geïnvesteer ten einde besparing te behaal}} \times \frac{100}{1}$$

Die volgende voorbeeld dui die werkswyse aan waarvolgens OOB ("ROI") aangewend kan word om die finansiële aanvaarbaarheid van bedrogrisikobeheermaatreëls te beoordeel.

Voorbeeld van hoe die OOB (“ROI”) aangewend kan word om bedrogrisikobeheermaatreëls te oorweeg

Die aankoopfunksie van onderneming XYZ lei elke 4 jaar R160 000 skade as gevolg van gunsloon. Die verwagte verlies vir een jaar is dus:

$$= \frac{1}{4} \times R160\,000$$

$$= R40\,000.$$

Die aankoopbestuurder bereken dat indien die verklikkerstelsel geïmplementeer word, die verwagte verlies R10 000 per jaar sal wees. Dit sal die onderneming egter R10 000 per jaar kos om die verklikkerstelsel te bedryf; dus is die aankooprisikobedrogbesparing:

= Verwagte verlies vóór risikobeheer minus (verwagte verlies ná risikobeheer plus koste om risikobeheerstelsel te bedryf)

$$= R40\,000 - (R10\,000 + R10\,000)$$

$$= R20\,000.$$

Die aankoopfunksie het R60 000 kapitaal opsy gesit om die verklikkerstelsel aanvanklik te implimenteer, dus is die OOB ("ROI"):

$$= \frac{R20\,000}{R60\,000} \times \frac{100}{1}$$

$$= 33.33\%$$

Die beheermaatreël se finansiële aanvaarbaarheid sal afhang van wat die onderneming XYZ as 'n aanvaarbare OOB ("ROI") beskou. Indien die onderneming byvoorbeeld 'n minimum OOB van 25% as aanvaarbaar beskou, sal hierdie beheermaatreël wat 'n 33.33% lewer aanvaarbaar wees.

4.6 Inligting en kommunikasie aangaande die toegepaste bedrogrisikobestuursproses

Inligting en kommunikasie, maak 'n belangrike deel van die bedrogriskobestuursproses uit. Geen proses kan suksesvol uitgevoer word sonder die nodige kommunikasie daarvan aan die betrokke belanghebbende partye en die voortdurende opdatering van die proses met die nuutste inligting nie (COSO 2004b:67).

Dit is belangrik dat die aankoopfunksie 'n inligtings- en kommunikasiestruktuur in plek het wat verseker dat alle toepaslike en akkurate inligting aan topbestuur, die ondernemingsrisikobestuurder sowel as die aankooppersoneel deurgestuur word. So kan alle betrokke partye gehelp word in die uitvoering van hul verantwoordelikhede aangaande die risikobestuursproses. Onakkurate inligting kan aanleiding gee tot ongeïdentifiseerde bedrogrisiko's en moontlike swak evaluasies. COSO (2004b:70) dui aan dat die kwaliteit van inligting aan die volgende gemeet kan word:

- Inligting is betroubaar en volledig – Verskaf dit die korrekte vlak van besonderhede?
- Inligting is tydig - Is dit beskikbaar wanneer dit benodig word?
- Inligting is teenswoordig - Is dit die nuutste weergawe?
- Inligting is akkuraat - Is die data korrek?
- Inligting is bekombaar - Is dit maklik bekombaar vir die wat dit benodig?

4.7 Implementering en monitering van die bedrogriskobestuursproses

Die aankoopbestuurder moet verseker dat die gekose strategieë waarop besluit is, geïmplementeer word. Dit is belangrik dat die aankoopbestuurder sleutel individue

in die aankoopfunksie identifiseer wat verantwoordelik moet wees vir die implementering van die ondernemingsrisikobestuursproses. Sonder die suksesvolle implementering van die risikobestuurproses, is al die voorafgaande stappe in die proses gedoem (Ernst & Young 2005:1).

Monitering is die laaste stap in die risikobestuursproses en uiters noodsaaklik om die doeltreffendheid van die proses te evalueer. Die aankoopbestuurder kan besluit om die risikobestuursproses deur òf deurlopende evaluasies òf afsonderlike evaluasies òf deur 'n kombinasie van beide te monitor (Chapman 2003:35). Vervolgens word deurlopende en afsonderlike evaluasies aan die hand van die aankoopfunksie bespreek.

4.7.1 Deurlopende evaluasies

Die aankoopbestuurder kan deurlopende monitering in die normale bedryfsaktiwiteite van die aankoopfunksie inbou. Hiervolgens kan enige faktore wat die aankoopbedrogrisiko's moontlik beïnvloed op 'n intydse basis geïdentifiseer word (*ACT Government Procurement Board 2003:7*). Die volgende is voorbeelde van deurlopende moniteringsaktiwiteite wat in hierdie opsig toegepas kan word.

Voorbeelde van deurlopende moniteringsaktiwiteite in die aankoopfunksie

- Die aankoopbestuurder kan deur die bestudering van die operasionele verslag moontlike foute of afwykings in aktiwiteite en resultate raaksien en bevraagteken. Deur volledige verslagdoening oor die afwykings te vereis kan tekortkominge in die risikobeheermaatreëls geïdentifiseer word en kan regstellings gemaak word.

- Interne en eksterne ouditeure evalueer die risikobestuurproses op 'n deurlopende basis en verskaf aanbevelings wat die ondernemingsrisikobestuurproses in die aankoopfunksie sal verbeter.
- Opleidingseminare en werksessies met personeel verskaf gewoonlik belangrike terugvoer oor die effektiwiteit van die ondernemingsrisikobestuurproses. Addisionele aankoopbedrogrisiko's en tekortkominge in beheermaatreëls kan op hierdie wyse geïdentifiseer word en aandag daaraan geskenk word.
- Gewone funksionele vergaderings behoort risikobestuur as 'n standaard-item te hanteer met formele terugvoer oor die risikobestuurproses. Hierdie besprekings bevestig die behoorlike funksionering van die komponente van die ondernemingsrisikobestuurmodel of lig sake uit wat aandag verlang.

Bron: Aangepas uit COSO (2004b:76).

4.7.2 Afsonderlike evaluasies

Die frekwensie van afsonderlike evaluasies van die risikobestuurproses in die aankoopfunksie hang af van die potensiële impak van die bedrogrisiko's. Hoër impak risiko-areas is geneig om op 'n meer gereelde basis geëvalueer te word.

Die volgende evaluasie metodes kan onder meer toegepas word:

- Die aankoopbestuurder kan die aankooppersoneel versoek om die bedrogrisikobestuurproses in die funksie te evalueer.
- Die aankoopbestuurder kan die interne ouditeure nader om 'n evaluasie van die aankoopfunksie se bedrogrisikobestuurproses te doen.

- Die aankoopbestuurder kan op 'n soortgelyke wyse insette van die eksterne ouditeure ook verkry.

Die basiese stappe wat tydens 'n afsonderlike evaluasie gevolg kan word, word in Figuur 4.11 uiteengesit.

Figuur 4.11 Basiese stappe in 'n afsonderlike evaluasie van die risikobestuursproses in die aankoopfunksie

Beplanning

- Definieer die doelwitte en omvang van die evaluasie.
- Identifiseer die aankoop personeel wat oor die gesag beskik om die evaluasie te bestuur.

- Identifiseer die evaluasiespan en hulppersoneel.
- Definieer die evaluasie metodologie, tydskaal en die stappe wat uitgevoer moet word.
- Besluit oor 'n evaluasieplan.

Prestasie

- Verkry 'n begrip van die aankoopproses se aktiwiteite.
- Win kennis in oor hoe die aankoopfunksie se risikobestuursproses funksioneer.
- Pas die ooreengekome metodes om die risikobestuursproses te evalueer, toe.
- Ontleed die resultate aan die hand van aanbevole standaarde soos byvoorbeeld die interne oudit standaarde en doen die nodige opvolg soos benodig.
- Dokumenteer die tekortkominge en maak die nodige aanbevelings indien nodig.
- Gaan die bevindinge na met die gepaste aankoopersoneel.

Verslagdoening en regstellende aksies

- Lê resultate aan aankoopbestuurder voor.
- Verkry aanbevelings en regstellende planne van die aankoopbestuur.
- Inkorporeer die aankoopbestuur se terugvoer in die finale evaluasieverslag.

Bron: Aangepas aan die hand van COSO (2004a:87).

Die aankoopbestuurder kan deur 'n kombinasie van beide deurlopende en afsonderlike evaluasies, die aankoopfunksie se risikobestuursproses monitor en sodoende moontlike tekortkominge vroegtydig aanspreek. Die vroegtydige identifisering van bedrogrisiko's sal dus afhang van die tipe moniteringsmetode waarvan bestuur gebruik maak asook die vaardigheid en kundigheid van die personeel wat dit uitvoer.

4.8 Die rol en verantwoordelikheid van verskillende partye in die bestuur van aankoopbedrogrisiko

Die direksie, aankoopbestuurder, ondernemingsrisikobestuurder, interne en eksterne ouditeure en ander personeelle vervul almal 'n belangrike rol in die risikobestuurproses (CIMA 2001:23-25). Dit is egter belangrik om te onderskei tussen die partye wat deel uitmaak van die aankoopbedrogriskobestuurproses en dié partye wat nie deel daarvan is nie, maar wie se bydrae die proses kan beïnvloed en kan help om die aankoopfunksie se doelwitte te bereik.

Vir doeleindes van hierdie studie word net die rol en verantwoordelikhede van die partye wat deel uitmaak van die aankoopbedrogriskobestuurproses bespreek, naamlik:

- Direksie.
- Bestuur (Hoof-uitvoerende beampte, ondernemingsrisikobestuurder en aankoopbestuurder).
- Interne ouditeure.
- Alle aankooppersoneel.

Vervolgens word die rol van elkeen van die partye bespreek.

4.8.1 Direksie

Die direksielede moet weet hoe die onderneming se risikobestuurproses funksioneer en moet genoegsame tyd afstaan om te verseker dat die proses effektief is.

Die direksie kan gebruik maak van verskillende komitees soos die ouditkomitee en risiko-komitee om namens die direksie sekere pligte te vervul (Wixley & Everingham 2002:48). So byvoorbeeld het die ouditkomitee 'n direkte rol te vervul met betrekking tot die betroubaarheid van eksterne en interne verslagdoening waarin dié komitee die aankoopbedrogrisiko's wat verband hou met betroubare verslagdoening identifiseer.

Matyjewicz en D'Arcangelo (2004:68) dui aan dat die direksie steeds verantwoordelik is vir die algehele risikobestuurproses van die onderneming al word dit gedelegeer na verskillende komitees en na al die verskillende operasionele vlakke in die onderneming.

4.8.2 Bestuur

Die bestuur (senior sowel as operasioneel) van die onderneming is verantwoordelik vir die ontwerp, implementering en monitering van die risikobestuurproses (King II-Verslag 2002:30). *Managing the risk of fraud* (2003:15) dui aan dat die algehele verantwoordelikheid vir die bestuur van bedrogrisiko's aan een gepaste senior bestuurslid, soos byvoorbeeld die hoof-uitvoerende beampte of ondernemingsrisikobestuurder toegeken moet word. Die spesifieke verantwoordelikhede, wat formeel gedelegeer kan word, sal afhang van die vlak van bedrog waaraan die onderneming blootgestel word (*Managing the risk of fraud* 2003:15).

Vir die doeleindes van hierdie studie word veronderstel dat die hoof-uitvoerende beampte algeheel verantwoordelik bly vir bedrogrisiko's, maar dat die take en verpligtinge formeel aan die ondernemingsrisikobestuurder gedelegeer kan word. Vervolgens word die verantwoordelikhede en pligte van die hoof-uitvoerende

beampte aangaande die risikobestuurproses (wat die risikobestuurproses in die aankoopfunksie insluit) bespreek.

(a) Hoof-uitvoerende beampte

Volgens COSO (2004b:85) is die hoof-uitvoerende beampte die persoon wat verantwoordelikheid vir die risikobestuurproses in die onderneming neem en is een van sy/haar belangrikste take om 'n positiewe "tone at the top" aangaande risikobestuur in die onderneming daar te stel. Die hoof-uitvoerende beampte se verantwoordelikhede sluit onder andere in dat al die komponente van die ondernemingsrisikobestuurmodel in plek moet wees. Die hoof-uitvoerende beampte vervul hierdie pligte op die volgende wyse in die aankoopfunksie (Cronjé *et al.* 2004:85; COSO 2004b:85):

- Verskaf leierskap en leiding aangaande risikobestuur aan ander senior bestuur in die onderneming (en ook die aankoopfunksie).
- Tree as arbiter op in konfliktsituasies tussen verskillende rolspelers in die onderneming (en die aankoopfunksie).
- Verseker dat die funksionele risikobestuurdoelwitte (insluitende die van die aankoopfunksie) in ooreenstemming is met die onderneming se doelwitte en strategieë.
- Hou periodieke vergaderings met die funksionele bestuurders (insluitende die aankoopbestuurder) om hulle verantwoordelikhede aangaande risiko's na te gaan asook om te let op die wyse hoe hulle hierdie risiko's bestuur.

(b) Ondernemingsrisikobestuurder

Die ondernemingsrisikobestuurder is gewoonlik verantwoordelik daarvoor om die onderneming se risikobestuurproses te koördineer (COSO 2004b:85). Die pligte

van die ondernemingsrisikobestuurder aangaande die risikobestuurproses in die aankoopfunksie kan onder andere die volgende insluit soos afgelei uit COSO (2004b:85):

- Daarstelling van 'n aankooprisikobestuurbeleid, insluitende die definiëring van die rolle en verantwoordelikhede van personeel in die aankoopfunksie met betrekking tot die verskillende stappe in die aankooprisikobestuurproses.
- Bepaling van gesag en verantwoordelikheid vir risikobestuur in die aankoopfunksie.
- Bevordering van ondernemingsrisikobestuur bevoegdheid in die onderneming in geheel, insluitende om die aankoopbestuurder te help om die aankooprisikobestuurproses in ooreenstemming te bring met die onderneming se risiko-toleransie en -aptyt.
- Verskaffing van riglyne aan die aankoopbestuurder oor verslagdoeningsprotokol asook die monitering van die verslagdoeningsproses.

Die volgende spesifieke take en verantwoordelikhede met betrekking tot die bestuur van bedrogrisiko's soos afgelei uit *Managing the risk of fraud* (2003:16) kan aan die ondernemingsrisikobestuurder toegewys word:

- Die ontwikkeling van 'n bedrogbestuurproses waarvolgens alle stappe in die proses doeltreffend uitgevoer word.
- Samewerking met die risikobestuur- en ouditkomitee om hul insette aangaande aankoopbedrogrisiko's en belangrike bedrogvoorvalle te bekom.
- Bevestiging dat alle aankoop personeel kennis dra van die onderneming se teen-bedrogbeleid en wat hul verantwoordelikhede in verband met bekamping van aankoopbedrog is.

- Die ontwikkeling van vaardigheids- en bevoegdheidsraamwerke.
- Versekering dat behoorlike teen-bedrogopleiding en geleenthede vir ontwikkeling beskikbaar is om te verseker dat die aankooppersoneel die bepaalde bevoegdheidsvlakke bereik.
- Versekering dat sterk en onmiddellike ondersoekes geloods word wanneer bedrog gepleeg word.
- Onderneming van die nodige stappe om die bates terug te kry.

(c) Aankoopbestuurder

Topbestuur en die ondernemingsrisikobestuurder kanaliseer gewoonlik die verantwoordelikheid vir die risikobestuurproses in die aankoopfunksie na die aankoopbestuurder weens die funksionele lynbestuursverantwoordelikheid van die aankoopbestuurder. Cooper (1999:1) som die aankoopbestuurder se risikobestuurverpligtinge as volg op:

- *Early and systematic identification and assessment of risks and development of plans for handling them;*
- *Appropriate allocation of responsibility to the party best placed to manage each risk; and*
- *Adoption of overall risk management approach commensurate with the importance of the purchase and the risks involved.*

Weens die funksionele lynbestuursverantwoordelikheid van die aankoopbestuurder sal hy/sy dus operasioneel verantwoordelik wees vir die daarstelling van 'n risikobestuurproses en die aktiewe bestuur van die proses. In hierdie verband sal hy/sy ook staat maak op die hulp van die ondernemingsrisikobestuurder en interne ouditeure.

Volgens McDonagh, die besturende direkteur van Hibis Europe, 'n bedrogvoorkomende groep, bestaan daar 'n wanpersepsie dat voorkoming van aankoopbedrog die verantwoordelikheid van die ouditeure is (Parker 2001:8). McDonagh brei verder hierop uit deur die volgende te sê: *“Fraud is the responsibility of every manager. But managers are not taught that it is so. Purchasers should take on the challenge and the responsibility because, if fraudulent contracts exist, their heads will be on the line”* (Parker 2001:8).

4.8.3 Interne ouditeure

Dit is belangrik om die rol wat die interne ouditeur in beide die aankooprisikobestuursproses en aankoopbedrogriksoproses vervul, toe te lig. Vervolgens word beide rolle bespreek aan die hand van die interne auditdefinisie wat as volg lui:

*Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to **evaluate and improve the effectiveness of risk management, control and governance processes*** (IIA 2004:xxix).

- i) Die interne ouditeur se rol in aankooprisikobestuur

Standaard 1130 van die *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* dui aan dat interne ouditeure altyd objektief moet wees oor die prosesse wat hulle audit. Die interne ouditeur moet dus nie operasionele take

ondernem nie en moet ook nie areas audit waar hulle voorheen operasionele take uitgevoer het nie (IIA 2004:7-8).

De la Rosa (2004:23) dui aan dat die interne ouditeur nie die volgende (aankoop)risikobestuursaktiwiteite moet onderneem nie:

- *Setting the enterprise's risk appetite.*
- *Imposing risk management processes.*
- *Management assurance on risks.*
- *Taking decisions on risk responses.*
- *Implementing risk responses on management's behalf.*
- *Accountability for risk management.*

De la Rosa (2004:23) dui egter aan dat die interne ouditeur die volgende konsulerende dienste in die risikobestuursproses mag onderneem:

- *Making available to management the tools and techniques used by internal audit to analyze risks and controls.*
- *Championing the introduction of risk management into the organisation, by leveraging his/her expertise in risk management and control and his/her overall knowledge of the organisation.*
- *Providing advice, facilitating workshops, coaching the (procurement function) organisation on identifying and managing risk and implementing controls, and promoting the development of a common risk management language and frame of reference.*
- *Acting as the central point for coordinating, monitoring and reporting on risks.*

- *Supporting (procurement)managers as they work to identify the best way to moderate a (fraud)risk.*

Sekere voorwaardes is egter van toepassing wanneer die interne ouditeur konsulerende dienste aangaande risikobestuur onderneem naamlik (De la Rosa 2004:23-24):

- Dit moet duidelik wees dat lynbestuur verantwoordelik bly vir risikobestuur.
- Die aard van die interne ouditeur se verantwoordelikheid moet in die oudithandves gedokumenteer en deur die ouditkomitee goedgekeur word.
- Die interne ouditeur mag nie enige risiko namens bestuur, bestuur nie.
- Die interne ouditeur moet bestuur se besluitneming aangaande risiko bevraagteken of ondersteun eerder as om die besluitnemingsproses self te onderneem.
- Daar kan nie van die interne ouditeur verlang word om 'n objektiewe versekering aangaande enige gedeelte van die risikoraamwerk waarvoor hy/sy verantwoordelik is, te verskaf nie.

ii) Die interne ouditeur se rol in aankoopbedrog

Managing the risk of fraud (2003:16) dui aan dat die interne ouditeur se rol in verhouding tot bedrog die volgende behels:

- Om die gepastheid van die bepalings vir die bestuur van bedrogrisiko's te ondersoek, en
- Om te verseker dat die onderneming 'n aktiewe teen-bedrog kultuur bevorder.

Soos in afdeling 2.5 toegelig, is dit duidelik dat interne ouditeure behoorlike professionele sorg aan die dag moet lê met die identifisering en opsporing van bedrog. Die interne ouditeur sal dus betrokke wees in die bekamping van aankoopbedrog deur die effektiwiteit en toepaslikheid van die interne beheerstelsel in die aankoopfunksie te ondersoek en te evalueer (Praktyknota 1210.A2-1, IIA 2004:89). Die interne ouditeur se hoof verantwoordelikheid is om te verseker dat lynbestuur die aankoopbedrogrisiko blootstelling ondersoek het en dit as 'n besigheidsrisiko geïdentifiseer het (*Managing the risk of fraud* 2003:16). By die voorkoms van aankoopbedrog is lynbestuur en die ondernemingsrisikobestuurder verantwoordelik vir die uitvoering van bedrogondersoeke, maar die interne ouditeur kan gevra word om behulpsaam te wees met die proses.

4.8.4 Aankooppersoneel

Uit *Managing the risk of fraud* (2003:16) kan afgelei word dat elke personeellid in die aankoopfunksie 'n rol vervul in die bedrogrisikobestuursproses.

Hierdie siening is gebaseer op die volgende:

- Letterlik alle personeellede speel een of ander rol in die daarstelling van 'n effektiewe risikobestuurproses in die aankoopfunksie. Byvoorbeeld: Dit mag wees dat hulle inligting aangaande moontlike bedrogrisiko's kan identifiseer en aan bestuur kan kommunikeer.
- Dit is alle aankoopersoneellede se verantwoordelikheid om bedrog of enige vermoede daarvan aan die toepaslike bestuurder te rapporteer of van alternatiewe rapporteringskanale soos 'n verklikkerstelsel gebruik te maak.

Risikobestuur is dus elke individu in die aankoopfunksie se verantwoordelikheid en daarom is dit belangrik dat dit deel moet uitmaak van die individu se pligstaat.

4.9 Samevatting

Schaefer (in Hansen 2003:4), die vise-president van ondernemingsrisikobestuur, by *ABD Insurance and Financial Services in Redwood City* maak die stelling dat alle ondernemings se risikobestuursprosesse op verskillende vlakke van ontwikkeling staan. Die pas waarmee hierdie ontwikkeling gepaard gaan, sal drasties versnel moet word om te verseker dat die groeiende vlak van risiko's waarmee vandag se ondernemings gekonfronteer word, geakkomodeer word.

Na aanleiding van hierdie stelling is in hierdie hoofstuk gepoog om ondernemingsrisikobestuur tot 'n verdere vlak te bevorder deur dit direk op die aankoopfunksie toe te pas. Sodoende word 'n aankoopbedrogriskobestuursmodel daar gestel wat bedrogrisiko's vroegtydig identifiseer en moontlik ook kan voorkom.

Anders as met tradisionele risikobestuursbenaderings, verskaf die verskillende komponente van die aankoopbedrogriskomatriks wat afgelei is uit die ondernemingsrisikobestuursmodel, 'n omvattende raamwerk vir die bestuur van aankoopbedrogrisiko's. Die aankoopbedrogriskomatriks koppel ook die individuele operasionele doelwitte van die aankoopfunksie aan die strategiese ondernemingsdoelwitte.

John Maxwell (2004) dui aan dat daar drie tipes mense in die lewe bestaan wanneer probleme en hul oplossings ter sprake kom: *"The Pessimist, who complains about the wind. The Optimist who expects it to change. And the Leader who adjusts the sails"*.

HOOFSTUK 5**Samevatting, gevolgtrekkings en aanbevelings**

	Bladsy
5.1 Inleiding.....	217
5.2 Samevatting en oorsig van die studie.....	218
5.3 Gevolgtrekkings.....	221
5.4 Aanbevelings vir verdere studies.....	222

HOOFSTUK 5: SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

Fraud is a cancer. Most of us know someone who has it. We know people who will eventually have it. It has become common but we can take steps to protect ourselves through healthy choices and regular check ups using the latest tools and technology. But if people ignore the problem and live dangerously then there is a much greater chance of becoming a victim.

Toby Bishop, CEO of the Association of Fraud Examiners.

5.1 Inleiding

In die voorafgaande hoofstukke is alle toepaslike inligting wat op die studie betrekking het in besonderhede bespreek. In hoofstuk een is 'n inleidende oriëntering, die probleemstelling, navorsingsmetodologie asook die doel en struktuur van die studie weergegee. Hoofstuk twee het op die aankoopfunksie en die verskillende vorme van bedrog wat daarin kan voorkom, gefokus. Hoofstuk drie het oor die terrein van risikobestuur met die fokus op die ondernemingsrisikobestuursmodel gehandel. Die interne ouditeur se rol aangaande risikobestuur is ook kortliks in hierdie hoofstuk toegelig. Hoofstuk vier het 'n sintese van die inligting in hoofstukke twee en drie verskaf, en op grond hiervan is 'n aankoopbedrogrisikomatriks saamgestel om aankoopbedrogrisiko's te bestuur.

Hierdie hoofstuk bestaan uit 'n samevatting van die studie asook die gevolgtrekkings en aanbevelings wat daaruit voortspruit.

5.2 Samevatting en oorsig van die studie

Grootskaalse korporatiewe mislukkings wat gedurende die laaste dekade voorgekom het, het risikobestuur en korporatiewe beheer wêreldwyd onder die vergrootglas geplaas. Gepaardgaande hiermee is die rol en verantwoordelikheid van die risikobestuurder en interne ouditeur ook benadruk en is wetgewing wêreldwyd in plek gestel om sover moontlik herhalings van die korporatiewe mislukkings te voorkom.

Die korporatiewe mislukkings het onder andere een kern “oorsaak” in gemeen gehad: bedrog. Die enorme omvang van bedrog is deur verskeie navorsingsinisiatiewe wat deur KPMG, PricewaterhouseCoopers en Ernst & Young gedoen is, bevestig. Die groot omvang van aankoopbedrog as deel van die bedrogspektrum is ook deur die navorsing bevestig.

‘n Verslag deur KPMG se forensiese afdeling het daarop geui dat die aankoopfunksie van die onderneming die tweede meeste geteiken word deur bedrieërs. Kramer (2003:54) het hierop uitgebrei deur aan te dui dat die ernstigste bedrogskemas in aankope aangetref word. Hieruit word afgelei dat enige onderneming ‘n slagoffer van aankoopbedrog kan wees. Gevolglik blyk dit dat aankoopbedrogskemas ‘n groot risiko inhou vir die suksesvolle voortbestaan van die onderneming en dat dit dienoreenkomstig bestuur moet word.

Die omvattende literatuurstudie wat tydens hierdie studie gedoen is dui daarop dat ‘n deeglik omskrewe risikobestuurmodel wat gebruik kan word vir die vermindering of beperking van bedrogrisiko’s in die aankoopfunksie nie bestaan nie. Dit is ‘n behoefte wat aangespreek moet word.

Dit blyk dat die belangrikheid van die rol wat die aankoopfunksie in die onderneming vervul met die verloop van tyd toegeneem het, maar dat die status en “aansien” wat dit by bestuur geniet, afhang van die organisatoriese plek wat dit in die onderneming beklee. Vervolgens is daar in hierdie studie eerstens gepoog om die noemenswaardige negatiewe finansiële implikasies wat ‘n ondoeltreffende aankoopfunksie op die winste van die onderneming kan hê, uit te wys. Daarna is die verskillende stappe in die aankoopproses onder die loep geneem en die verskillende tipes bedrogskemas wat in die aankoopproses kan voorkom, aangedui. Die ontleding van die verskillende aankoopprosesstappe en die identifisering van die gepaardgaande bedrog wat daarin kan voorkom, dien as belangrike agtergrondkennis vir alle partye, wat by aankoopbedrogrisikobestuur betrokke is. Kennis hiervan is ‘n voorvereiste vir die daarstelling van ‘n doeltreffende risikobestuurproses.

‘n Omvattende literatuurstudie oor risikobestuur is ook gedoen en aan die hand daarvan is alle aspekte bestudeer wat by die daarstelling van ‘n aankoopbedrogrisikobestuurproses in ag geneem moet word. Die eerste belangrike aspek in hierdie verband is die korrekte klassifikasie van aankoopbedrog, naamlik as ‘n gebeurtenisrisiko wat operasioneel van aard kan wees of uit eksterne negatiewe faktore kan voortspruit. Tweedens is die beginsel van ondernemingsrisikobestuur soos deur COSO voorgehou deeglik bestudeer. Die rede hiervoor is dat die tradisionele risikobestuurbenadering wat slegs daarop gerig is om risiko’s in “silo’s” aan te spreek, tot gevolg kan hê dat sekere risiko’s nie geïdentifiseer en bestuur word nie of selfs dat funksionele afdelings binne die onderneming teen mekaar werk. Dertens is die stappe vir die uitvoering van ‘n risikobestuurproses en die tegnieke wat toegepas kan word, ondersoek en gedokumenteer.

Resente riglyne en wetgewing wat risikobestuur aanspreek soos die King II-Verslag en die Sarbanes-Oxley Wet is ook bestudeer. Beide dui aan dat ondernemingsrisikobestuur deel van die onderneming se daaglikse aktiwiteite, soos byvoorbeeld aankope moet uitmaak. Die verskillende partye, wat onder meer die interne ouditeur insluit, se betrokkenheid by die ondernemingsrisikobestuursproses word ook hierin beklemtoon.

Inligting oor die aankoopbestuursproses, inligting oor die moontlike bedrogrisiko's wat in die proses kan voorkom en inligting oor risikobestuur is gekombineer om binne die konteks van ondernemingsrisikobestuur 'n doeltreffende aankoopbedrogrisikobestuursmodel daar te stel wat bedrogrisiko's kan voorkom of verminder. Gevolglik is 'n aankoopbedrogrisikomatriks wat op die ondernemingsrisikobestuursmodel van COSO geskoei is, saamgestel om as basis te dien vir die aankoopbedrogrisikomodel.

Die aankoopbedrogrisikomatriks omvat die agt komponente van die ondernemingsrisikobestuursmodel. Dit is toegepas in die identifisering, evaluering, beheer en monitering van die verskillende aankoopbedrogrisiko's wat in die aankoopproses kan voorkom. Die aankoopbedrogrisikobestuursmodel wat met die toepassing van die matriks ontwikkel is, is daarop gebaseer om in te pas by 'n geïntegreerde ondernemingsrisikobestuursmodel. Dit verskaf ook riglyne oor die rol en verantwoordelikheid van die verskillende partye soos topbestuur, die aankoopbestuurder, interne ouditeur en die ondernemingsrisikobestuurder in die aankoopbedrogrisikobestuursproses.

5.3 Gevolgtrekkings

COSO se ondernemingsrisikobestuursmodel wat in hierdie studie toegepas is ondersteun die wêreldwye beginsel dat ondernemings moet wegbeweeg van die tradisionele risikobestuursproses om risiko's slegs in silo's aan te spreek. Dieselfde beginsels as wat in die King II-Verlag en Sarbanes-Oxley Wet voorkom is ook in die aankoopbedrogriskobestuursmodel in hierdie studie toegepas. In die toepassing van die ondernemingsrisikobestuursmodel in ander omstandighede is dit dus ook noodsaaklik dat spesifieke riglyne wat uit die King II-Verlag en Sarbanes-Oxley Wet voortspruit, deel daarvan vorm.

Die bestudering van die literatuur dui daarop dat die ondernemingsrisikobestuursproses nog nie voorheen op die aankoopfunksie toegepas is met spesifieke fokus op bedrogrisiko's nie. Die studie kan gevolglik waardevolle inligting aan verskillende belanghebbende groepe soos risikobestuurders, interne ouditeure en aankoopbestuurders oor hierdie aspek verskaf.

Die studie toon dat die ondernemingsrisikobestuursmodel suksesvol aangepas kan word in 'n funksionele afdeling soos die aankoopfunksie, en selfs in sub-terreine van 'n funksionele afdeling soos byvoorbeeld in die bestuur van aankoopbedrogrisiko's. Die aankoopbedrogriskobestuursmodel wat in hierdie verband ontwikkel is kan suksesvol aangewend word om aankoopbedrogrisiko's te bestuur. Hoewel die model nie altyd aankoopbedrog kan voorkom nie, is die bevinding dat die voorkoms daarvan wel verminder kan word.

Soortgelyke modelle soos die aankoopbedrogriskobestuursmodel kan ontwikkel word binne ander funksionele afdelings om sodoende die ondernemingsrisikobestuursproses oral in die onderneming toe te pas.

'n Leemte in hierdie navorsingsprojek is die feit dat geen empiriese inligting ingewin is om die voorgestelde aanbevelings oor die aankoopbedrogriskobestuursmodel te beoordeel nie. 'n Grondvlakondersoek waarin die persepsies van persone in die praktyk ingewin kon word sou moontlik sekere van die aanbevelings oor die voorgestelde aankoopbedrogriskobestuursmodel verbeter het.

5.4 Aanbevelings vir verdere studies

Alhoewel hierdie studie aantoon dat die ondernemingsrisikobestuursmodel in enige funksionele afdeling soos die aankoopfunksie toegepas kan word om spesifieke risiko's te bestuur, kan die resultate van die studie aangevul word deur:

- Die praktiese toepassing van die aankoopbedrogriskobestuursmodel in 'n aankoopfunksie hetsy in die privaat of publieke sektor, om die finansiële implikasies wat die aankoopbedrogriskobestuursmodel op die onderneming se winste toon, voor en na die implementering daarvan vas te stel.
- Die ontwikkeling van soortgelyke matrikse en modelle vir ander funksionele afdelings in die onderneming.
- Die inwin van terugvoer van aankooppraktisyne oor die toepaslikheid van die aankoopbedrogriskobestuursmodel en aanbevelings vir moontlike verbetering.

Geraadpleegde bronne

ACFE kyk Association of Certified Fraud Examiners.

ACL kyk *Audit Command Language*.

ACL - *Business Assurance Analytics*. 2005. Available at:

<http://www.acl.com/iaa-page.aspx?bhcp=1> (Accessed on: 2005/08/27).

ACT Government Procurement Board. 2003. *Toolkit practical tips on risk management in procurement*. Available at:

<http://www.basis.act.gov.au/basis/manactp.nsf/Procurement+Guidelines/CAAA8C9894> (Accessed: 2005/02/23).

Albrecht, W. S. & Albrecht, C. 2004. *Fraud examination and prevention*. United States of America: Thompson.

Allandale, D. 2005. *Control Self Assessment - spreading control best practice throughout the organisation*. The Institute of Internal Auditors' 9th Annual Conference, Gauteng.

Amarlis services. 2005. *Fraud questionnaire*. Available at:

http://www.amarlis.com/pages/fraud_prev/question.html (Accessed on: 2005/09/28).

AngloGold Ashanti. 2004. Available at:

http://www.anglogold.co.za/subwebs/informationmforinvestors/AnnualReport04/report/financials/corporate_governance.htm (Accessed on: 2005/07/24).

Arangies, J. 1993. *Aankoop- en produksiebestuur*. Departement Bedryfseconomie, Universiteit van Potchefstroom.

Arminas, D. 2003. Managing risk set to be key task purchasers in 2003. *Supply Management*, 8(1):9.

Arminas, D. 2004. *The professional risk managers*. Available at: <http://www.proquest.umi.com/pqdweb?did=710690021&Fmt=4clientId=27625&RQT=309&Vname=PQD> (Accessed on: 2005/05/16).

Association of Certified Fraud Examiners. 2002a. *Fraudbasics: the many faces of fraud*. Available at: <http://www.acfe.com/fraud/view.asp?ArticleID=183> (Accessed on: 2005/06/22).

Association of Certified Fraud Examiners. 2002b. *Fraudbasics: the many faces of fraud - part 2*. Available at: <http://www.acfe.com/fraud/view.asp?ArticleID=190> (Accessed on: 2005/06/22).

Badenhorst, J. A., Cant, M. C., Cronjé, G. J. J., Du Toit, G. S., Erasmus, B. J., Grobler, P. A., Krüger, L. P., Machado, R., Marais, A., Marx, J. & Strydom, J. W. 2004. *Inleiding tot die bestuurswese*. 6de uitgawe. New York: Oxford.

Baily, P., Farmer, D., Jessop, D. & Jones, D. 1998. *Purchasing principles and management*. 8th edition. London: Pitman.

Banham, R. 2004. *Enterprise views of risk management: businesses can use ERM to manage a wide variety of risks*. Available at:

http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m6280/is_6_197/ai_n6075652/ (Accessed on: 2005/07/24).

Barfield, R. 2005. Risk appetite – How hungry are you? *PricewaterhouseCoopers. The Journal – Special risk management edition*, July:8-13.

Barry, J. 2004. Fraud prevention. *Know Fraud Journal*, (7):2-4.

Barton, T.L., Shenkir, W.G., Walker, P.L. 2002. *Managing risk: An enterprise-wide approach*. Available at:

<http://www.bettermanagement.com/library/library.aspx?libraryid=4570>

(Accessed on: 2005/08/04).

Bologna, G. J. & Lindquist, R. J. 1995. *Fraud auditing and forensic accounting: new tools and techniques*. 2nd edition. New York: Wiley.

Briers, S. 2002. *A new language of risk: a foundation for enterprise-wide risk management*. Pretoria: University of South Africa.

Bromilow, C. L. & Berlin, B. L. 2005. *Audit committee effectiveness – what works best*. 3rd edition. Prepared by PricewaterhouseCoopers. The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida.

Brune, C. 2003. *Hostile to fraud*. Available at:

<http://www.theiia.org/newsletter/index.cfm?iid=187> (Accessed at: 2005/07/06).

Buckhoff, T. A. 2001. Employee fraud: perpetrators and their motivations. *The CPA Journal*, November.

Burchett, P. & Dowd, W. 2001. Operational risk and the new capital accord basel. Available at: <http://www.casact.org/affiliates/cogny/1101/basel1.ppt> (Accessed on: 2005/08/11).

Burger, M. 1992. *Verwysingstegnieke*. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Burt, D. N., Dobler, D. W. & Starling, S. L. 2003. *World class supply management*. 7th edition. New York: McGraw-Hill.

Carr, A. S. & Smeltzer, L. R. 1997. An empirically based operational definition of strategic purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(4):199-207.

Cerullo, M. V., Cerullo, M. J. & Hardin, T. 1997. Auditing the purchasing function. *The Internal Auditor*, 54(6):58-64.

Chambers, E. & Hancox, D. R. 2005: *Procurement fraud & ethics*. Available at: <http://www.osc.state.ny.us/> (Accessed on: 2005/02/07).

Chapman, C. 2003. Bringing ERM into focus. *The Internal Auditor*, June:30-35.

Chartered Institute of Management Accountants. 2001. *Fraud risk management - a guide to good practice*. Available at: <http://www.cimaglobal.com/downloads/FraudRiskManagement.pdf> (Accessed on: 2005/03/09).

Chartered Institute of Public Finance and Accountancy. 1997. *It's a risky business*. [S.I.] : CIPFA.

CIMA kyk Chartered Institute of Management Accountants.

CIPFA kyk Chartered Institute of Public Finance and Accountancy.

Clifford, P., Buffington, K.W. & Howell, A. D. 2003. *The fraud/red tape dilemma in public procurement: a study of U.S. State and Local Government*. Presented at the Public Sector Purchasing and Supply Research Study Symposium, Budapest, Hungary.

Coderre, D. G. 1999. *Fraud detection: using data analysis techniques to detect fraud*. Canada: GAP.

Cohen, F. L. & Peacock, J. M. 1998. *Managing risk to increase shareholder value: new concepts and tools. In pursuit of the upside: leading thinking on issues of risk management*. A collection of PWC Risk Professionals. South Africa: The Institute of Internal Auditors.

Committee of Supporting Organizations of the Treadway Commission. 2004a. *Enterprise risk management - intergrated framework: application techniques*. [S.I]: COSO.

Committee of Supporting Organizations of the Treadway Commission. 2004b. *Enterprise risk management - integrated framework: executive summary framework*. [S.I]: COSO.

Cooper, D. F 1999. *Risk management for major procurements*. Available at: <http://www.Broadleaf.com.au> (Accessed: 2005/06/01).

Cooper, S. 2002. *Risks and regulations*. Available at: <http://www.Proquest.umi.com/pqdweb?did=251540971&Fmt=4&clientId=27625&RQT=309&VName=PQD> (Accessed on: 2005/05/16).

COSO kyk Committee of Supporting Organizations of the Treadway Commission.

Cowley, S. 2005. *Worldcom boss Ebbers gets 25 years for Worldcom fraud*. Available at: <http://www.technoworld.com/news/index-cfm?newsID=4028> (Accessed on: 2005/07/14).

Cronjé, J. J. L. 2003. Risk financing: selecting the optimum funding method. Unpublished paper.

Cronjé, J. J. L., De Swardt, C. J., Malobola, L., de Beer, J.S., Mutezo, A. & Botha, E. 2004. *Ondernemingsrisikobestuur*. Departement Sakebestuur, Unisa.

Davia, H. R., Coggins, P. C., Wideman, J. C. & Kastantin, J.T. 2000. *Accountant's guide to fraud detection and control*. 2nd edition. New York: Wiley.

De la Rosa, S. 2004. Integrating risk management and internal audit: an internal audit perspective. *Internal Audit Advisor*, December:20-25.

Ernst & Young - Indonesia. 2005. *Enterprise risk management*. Available at: http://www.ey.com/global/content.nsf?Indonesia/services_-_Business_Risk_-_Enterprise_Risk_Management (Accessed on: 2005/08/04).

Erridge, A. 1995. *Managing purchasing: sourcing and contracting*. The Chartered Institute of Purchasing & Supply. London: Butterworth-Heinemann.

Financial and Management Accounting Committee. 1999. *Enhancing shareholders wealth by better managing business risk*. PricewaterhouseCoopers, International Federation of Accountants.

Financial Times. 2001. *The days that Enron shook the world*. Available at: <http://www.specials.ft.com/enron/index.html> (Accessed on: 2005/07/15).

Focardi, S. & Jonas, C. 1998. *Risk management: frameworks, methods, and practice*. Pennsylvania: Fabozzi Associates.

Fontanot, P. 2004. Financial risks associated to the tender process. *Know Fraud*, Issue 07.

Frank, J. 2004. *Fraud risk assessment: audits focused on identifying fraud-related exposures can serve as the cornerstone of an effective antifraud program*.

Available at:

http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_2_61/ai_n6152654/

(Accessed on: 2005/08/27).

Garratt, B. 1997. *The fish rots from the head - The crisis in our boardrooms: developing the crucial skills of the competent director*. London: HarperCollins Publishers.

Gessler, I. 2004. People risk. *Summit - Canada's magazine on public sector procurement*, April.

Gevorderde toepassing by die interne ouditkunde. 2002. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika.

Gleim, I. N. 2004. *Internal audit role in governance, risk & control*. CIA Review - Part 1. 11th edition. Florida: Gleim.

Goldfields. 2005. Available at:

http://www.goldfields.co.za/default.asp?PathId/Corporate_governance/corp_gov_main.asp (Accessed on: 2005/07/24).

Gray, I. & Manson, S. 2005. *The audit process: principles, practice and cases*. 3rd edition. London: Thomson.

Hallikas, J., Karvonen, I., Pulkkinen, U., Virolainen, V. & Tuominen, M. 2004. *Risk management processes in supplier networks*. Available at:

<http://www.sciencedirect.com> (Accessed on: 2005/06/04).

Hannon, D. 2005. *Is Sarbanes-Oxley a burden or a blessing?* Available at:

http://www.keepmedia.com/SholtemDetails.do?item_id=723453&olilD255&bemID=
(Accessed on: 2005/03/10).

Hansen, F. 2003. *Global risk management on high alert*. Available at:

<http://www.bfmag.com/magazine/archives/article.html?articleID=13954>
(Accessed on: 2005/07/04).

Harland, C., Brenchley, R. & Walker, H. 2003. Risk in supply networks. *Journal of Purchasing & Supply Management*, (9):51-62.

Helsby, R. & Kaizer, A. 2003. PricewaterhouseCoopers - Economic crime survey 2003. Available at: <http://www.pwc.com/crimesurvey> (Accessed on: 2005/03/11).

Hugo, W. M. J. & Van Rooyen, D. C. 1990. *Aankope- en materiaalbestuur: beginsels in perspektief*. Pretoria: Van Schaik.

Hugo, W. M. J., Badenhorst-Weiss, J. A. & Van Rooyen, D. C. 2002. *Purchasing and supply management*. 4th edition. Pretoria: Van Schaik.

Hugo, W. M.J., Badenhorst-Weiss, J. A. & Van Biljon, E. 2006. *Purchasing and supply management*. 5th edition. Van Schaik: Pretoria. (In publication).

IIA kyk Institute of Internal Auditors.

Institute of Directors in Southern Africa. 2002. *King Report on Corporate Governance for South Africa 2002*. Parkland, South Africa: Institute of Directors in Southern Africa.

Institute of Internal Auditors. 2004. *Software survey*. Available at: http://www.theiia.org/?doc_id=4873 (Accessed on: 2005/09/12).

Institute of Internal Auditors. 2004. *The Professional Practices Framework*. 2004. The Institute of Internal Auditors Research Foundation. 2nd edition. Altamonte Springs, Florida.

Institute of Risk Management South Africa. Available at: <http://www.irmsa.org.za> (Accessed on: 2005/07/21).

International Risk Management Benchmarking Association. 2005. Available at: <http://www.irmba.com/> (Accessed on: 2005/09/18).

IRMBA kyk International Risk Management Benchmarking Association.

IRMSA kyk Institute of Risk Management South Africa.

Investopedia. 2005. Available at:

http://www.investopedia.com/terms/e/eventrisk.asp_ (Accessed on: 2005/07/11).

Jennings, D. 2004. The hidden depths of agreements. *Supply Management*, 9(8):30-31.

Judgement: Transnet Limited vesus Sechaba Photoscan (Pty) Ltd. 2004. Available at: http://www.armsdeal-vpo.co.za/court_diary/sechaba_judgmt.html (Accessed on: 2005/08/22).

Kelly, W. J. 1999. Blasphemy. *Risk Management*, New York: 46(5):31-35.

King, M. 2005. *The board, the audit committee and internal audit*. The Institute of Internal Auditors' 9th Annual Conference, Gauteng.

King Report on Corporate Governance for South Africa 2002 kyk Institute of Directors in South Africa.

Kitching, T. 2001. *Purchasing scams and how to avoid them*. Hampshire: Gower.

Kloman, F. 2001. Risk management milestones: 1900 to 1999. Available at: <http://www.irmicom/expert/articles/2001/kloman03.aspx> (Accessed on: 2005/07/11).

Knowledge@emroy. 2005. *The benefits and challenges of Sarbanes-Oxley Compliance*. Available at: <http://www.bettermanagement.com/keycode.aspx?keycode=289655> (Accessed on: 2005/07/01).

Kramer, W. T. 2003. The rules of fraud. *Risk Management*, 50(11):54.

LANDesk solutions. Available at: <http://www.networkplatforms.co.za/bluelabeltechnology/landesk-asset-sarbanes-oxley.htm> (Accessed on: 2005/07/24).

Lanza, R. 2004. *Five Key Sarbanes-Oxley Compliance Focus Points*. Available at: <http://www.s-ox.com/feature/article.cfm?articleID=208> (Accessed on: 2005/07/21).

Leenders, M. R., Fearson, H. E., Flynn, A. E., & Jonson, P. F. 2002. *Purchasing and supply management*. 12th edition. New York: McGraw-Hill.

Leinicke, L. M., Ostrosky, J. A., Rexroad, W. M., Baker, J. R. & Beckman, S. 2005. *Interviewing as an auditing tool*. Available at: <http://www.nysscpa.org/cpajournal/2005/205/essentials/p34.htm> (Accessed on: 2005/09/17).

Lindow, P.E. 2005. *Beyond traditional audit techniques- internal auditing*. Available at: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m6280/is_1_194/ai_89395035

(Accessed on: 2005/08/21).

Lysons, K. 1996. *Purchasing*. 4th edition. London: Pitman.

Lysons, K. 2000. *Purchasing and supply chain management*. London: Pearson Education Limited.

Major, J. 2001. *Don't be open to abuse*. Available at:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=null&did=101307324&SrchMode=5&Fmt=4>
& (Accessed at: 2005/01/27).

Managing the risk of fraud: a guide for managers. 2003. Available at:

http://www.hm-treasury.gov.uk/media/404f9/managing_the_risk_fraud.pdf

(Accessed on: 2005/05/17).

Maxwell, J. 2004. *MSN Spaces – HaMmOur Blog*. Available at:

<http://www.spaces.msn.com> (Accessed on: 2005/08/13).

Matyjewicz, G. & D'Arcangelo, J.R. 2004. Beyond Sarbanes-Oxley. *Internal Auditor*, October:67-72.

McNamee, D. 1998. *Business risk assessment*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors.

Miccolis, J.A, Hively, K. & Merkley, B.M. 2001. *Enterprise risk management: trends and emerging practices*. Altamonte Springs, Florida: Institute of Internal Auditors Research Foundation.

Minehan, C. E. 2004. *The enterprise risk management culture*. Available at: http://www.boardmember.com/network/index.pl?section=1028&article_id=12007&show=article (Accessed on: 2005/09/09).

Morgan, J. 1980. Purchasing at 65, a look at what has changed in the 65 years of purchasing and NAPM. *Purchasing*, 88(2):103.

Moulton, G. 2002. *Assessing your vulnerability*. Available at: <http://www.bettermanagement.com/Library/Library.aspx?LibraryID=6102> (Accessed on: 2005/07/11).

Msibi, D. 2005. *Are internal auditors meeting audit committee expectations?* Institute of Internal Auditors' 9th Annual Conference, Gauteng.

National Institute of Governmental Purchasing. 1996. *NIGP Dictionary of purchasing terms*. 5th edition. Herndon, VA: NIGP.

O'Brien, D. 2005. *Reinventing RI companies risk management*. Available at: <http://www.thejakartapost.com> (Accessed on: 2005/07/18).

Odendal, F. F., Schoonees, P. C., Swanepoel, C. J., Du Toit, S. J. & Booysen, C. M. 1994. *Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse Taal*. 3de uitgawe. Midrand: Perskor.

Oxford dictionary of current English. 1991. New York: Oxford University Press.

Parker, R. 2001. Purchasers warned to beat corruption or face the sack. *Supply Management*, 6(22):8.

Penny, J. 2002. *Corporate fraud- prevention and detection*. London: Tolley.

Plavsic, A. 2004. *Procurement takes second place on fraudsters' hit list*. Available at: <http://www.supplymanagement.co.uk/archiveitem.asp?id=10686> (Accessed: 2005/04/08).

Pooler, V. H. 1969. *The purchasing man and his job: the logistics of material management*. Boston: Houghton Mifflin Co.

Pooler, V. H. & Pooler, D. J. 1997. *Purchasing and supply management: creating the vision*. New York: Chapman & Hall.

Pretorius, D. 2005. *Risk management: presentation*. Astrotech. Available at: <http://www.astrotech.co.za> (Accessed on 2005/06/30).

PricewaterhouseCoopers. 2002. *Procurement risk management - presentation*. Institute of Internal Auditors. Available at: <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/5/Procurement%20Risk%20Management.pdf> (Accessed on: 2005/05/20).

PricewaterhouseCoopers. 2004. *The emerging role of internal audit in mitigating fraud and reputation risk*. Available at: <http://www.utsystem.edu/aud/references/InternalAuditFraudWP.pdf> (Accessed on: 2005/06/16).

Protiviti Inc. 2003. *Strengthening governance through risk management*. Available at:

http://www.boardmember.com/network/index.pl?section=1028&article_id=11588&show=article (Accessed on: 2005/09/09).

Puschaver, L. & Eccles, R. G. 1998. *In pursuit of the upside: the new opportunity in risk management*. In *pursuit of the upside: leading thinking on issues of risk management*. A collection of PWC Risk Professionals. South Africa: The Institute of Internal Auditors.

Puttick, G. & Van Esch, S. 2003. *The principles and practice of auditing*. 8th edition. Edited by S. Kana. Lansdowne: Juta.

Quality Assurance Project: Methods & Tools. 2005. Available at:

<http://www.qaproject.org/methods/resglossary.html> (Accessed on: 2005/09/24).

Ramos, M. 2004. *How to comply with Sarbanes-Oxley section 404: assessing the effectiveness of internal control*. New Jersey: Wiley & Sons.

Reiss, C. L. 2001. *Risk identification and analysis: a guide for small public entities*.

Available at: <http://www.riskinstitute.org/test.php?pid=pubs&tid=1018> (Accessed on: 2005/09/17).

Riskglossary. 2005. Available at: <http://www.riskglossary.com/> (Accessed on: 2005/09/18).

RiskWorld. 2004. Available at:

<http://www.riskworld.com/SOFTWARE/SW5SW001.HTM> (Accessed on: 2005/09/17).

Robertson, J. C. 2002. *Fraud examination for managers and auditors*. Austin, Texas: Viesca Books.

SA kyk Suid-Afrika (South Africa).

Sammer, J. 2001. *Looking for risk in all the right places*. Available at:

<http://www.bfmag.com/magazine/archives/article.html?articleID=13736>
(Accessed on: 2005/07/04).

Sammer, J. 2004. *When ERM meets SOX*. Available at:

<http://www.bfmag.com/magazine/archives/article.html?articleID=14193>
(Accessed on: 2005/07/14).

Sawyer, L.B., Dittenhofer, M.A., & Scheiner, J. H. 2003. *Sawyer's internal auditing: the practice of modern internal auditing*. 5th edition. Altamonte Springs, Florida: Institute of Internal Auditors.

Schorr, J.E. 2000. Purchasing in a supply chain environment. *Hospital Material Management Quarterly*, 22(1):25.

Sesel, J. [2000?]. *The history of professional risk management*. Available at:

<http://www.siliconrose.com.au/Articles.htm> (Accessed on: 2005/07/11).

SGV kyk Sycip Gorres Velayo & Co.

Sharman, R. & Copnell, T. 2002. *Managing risk to enhance stakeholder value*. Available at: <http://www.cimaglobal.com> (Accessed on: 2005/07/18).

Silverstone, H. & Sheetz, M. 2004. *Forensic accounting and fraud investigation for non-experts*. New Jersey: Wiley.

SkyMark. 2005. Available at: <http://www.skymark.com/resources/tools/flowchart.asp> (Accessed on: 2005/09/17).

Smeltzer, L. R. & Siferd, S.P. 1998. Proactive supply management: the management of risk. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34(1):38-46.

Smith, P. 2004. *A vision of purchasing perfection*. Available at: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=579204591&Fmt=4&clientId=27625&RQT=309&Vname=PQD> (Accessed on: 2005/05/16).

Spekman, R. E., Kamauff, J. W. & Salmond, D. J. 1994. At last purchasing is becoming strategic. *Long Range Planning*, 27(2):76-84.

Stutton, W. 2002. *Procurement risk management*. Institute of Internal Auditors. Available at: <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/5/Procurement%20Risk%20Management.pdf> (Accessed:20/04/05).

Sycip Gorres Velayo & Co. *Bulletin*. 2004. Enterprise Risk Management in the new era of governance. Available at: <http://www.sgv.com.ph> (Accessed on: 2005/07/11).

Syson, R. 1992. *Improving purchasing performance*. London: Pitman.

Telkom. 2005. Available at:

<http://www.telkom.co.za/pls/portal/docs/page/contents/minisites/ir/docs/FINAL-T>

(Accessed on: 2005/07/24).

Theron, J. L. 1980. *Bestuur van die aankoopfunksie in die moderne groot vervaardigingsonderneming*. M Ed Verhandeling, Universiteit van Pretoria.

Thomas, C. B. 2002. *Called to account*. Available at:

<http://www.time.com/time/archive/preview/0,10987,263006,00.html>

(Accessed on: 2005/07/07).

Twyford, H.B. 1915. *Purchasing: it's economic aspects and proper methods*. New York: Van Nostrand.

Tyler, G. 1997. Buy into fraud. *Supply Management*, 2(16):18.

Ulick, J. 2002. *Worldcom's financial bomb*. Available at:

<http://www.money.cnn.com/2002/06/25/news/worldcom/> (Accessed on:

2005/07/15).

University of Surrey. 2005. *Risk management history*. Available at:
http://portal.surrey.ac.uk/portal/page?_pageid=823,181080&_dad=portal&_schema=PORTAL (Accessed on: 2005/07/11).

Valsamakis, A. C., Vivian, R. W. & Du Toit, G. S. 2003. *Risk management*. 2nd edition. Sandton: Heinemann Higher.

Valsamakis, A. C., Vivian, R. W. & Du Toit, G. S. 2005. *Risk management: managing enterprise risks*. 3rd edition. Sandton: Heinemann Higher

Van Keer, S. 2005. *Corporate governance: a call to action for our risk managers*. *What is on?* 2(3):1-3. Also available at:
http://www.Aon.com/be/en/about/publications_pdf/WhatsOn3_En.pdf (Accessed on: 2005/09/24).

Van Weele, A. J. 2002. *Purchasing and supply chain management: analysis, planning and practice*. 3rd edition. London: Thomson Learning.

Verschoor, C. C. 2004. The ethical climate barometer. *Internal Auditor*, October :48-53.

Walker, P.L., Shenkir, W. G. & Barton, T.L. 2003. ERM in practice. *Internal Auditor*, August:51-55.

Waring, A. & Glendon, A. I. 2001. *Managing risk: critical issues for survival and success into the 21st century*. London: Thomson.

Web definitions. 2005. Available at:

<http://www.google.co.za/search?hl=en&lr=&oi=defmore&q=define:Contracts>

(Accessed on: 2005/09/17).

Wells, J.T. 2002a. *Billing schemes, Part 1: shell companies that don't deliver*.

Available at: <http://www.aicpa.org/pubs/jofa/jul2002/wells.htm>

(Accessed on: 2005/06/20).

Wells, J.T. 2002b. *Billing schemes, Part 2: pass-throughs*. Available at:

<http://www.aicpa.org/pubs/jofa/aug2002/wells.htm>

(Accessed on: 2005/06/20).

Wells, J.T. 2002c. *Billing schemes, Part 3: pay-and-return invoicing*. Available at:

<http://www.aicpa.org/pubs/jofa/sep2002/wells.htm>

(Accessed on: 2005/06/20).

Wells, J.T. 2002d. *Billing schemes, Part 4: personal purchases*. Available at:

<http://www.aicpa.org/pubs/jofa/oct2002/wells.htm>

(Accessed on 2005/06/20).

Wells, J.T. 2002e. *Occupational fraud: the audit as deterrent - who better to teach CPA's to spot fraud than the perpetrator*. Available at:

<http://www.acfe.cpm/fraud/view.asp?ArticleID=26> (Accessed on: 2005/07/14).

Wells, J.T. 2003. *Corruption: causes and cures*. Available at:

<http://www.aicpa.org/pubs/jofa/apr2003/wells.htm>

(Accessed on: 2005/06/20).

Westing, J. H., Fine, I. V., & Zenz, G. J. 1976. *Purchasing Management: materials in motion*. 4th edition. Santa Barbara: Wiley.

Wikipedia, the free encyclopedia. 2005. Available at:
http://en.wikipedia.org/wiki/Organizational_structure (Accessed on: 2005/10/24).

Wilson, D. 2003. *Life with Sarbanes-Oxley: the procurement perspective*. Available at: <http://www.purchasingautomation.com/articles/articles90.html> (Accessed: 2005/02/23).

Wixley, T. & Everingham, G. 2002. *Corporate governance*. Cape Town: SiberInk.

Woods, D. J. 2005. *Top of mind: Graft: a nightmare on Madison Avenue*. Available at:
http://www.brandweek.com/brandweek/features/feature_display.jsp?vnu_content_id=1000968446 (Accessed on 2005/06/27).

Young, J. 2001. A structured approach to operational risk management in a banking environment. DCOM proefskrif – Sakebestuur, Universiteit van Suid-Afrika.

Zsidisin, G.A., Panelli, A. & Upton, R. 2000. Purchasing organization involvement in risk assessments, contingency plans, and risk management: an exploratory study. *Supply Chain Management: an International Journal*, 5(4):187-197.

Lys van figure en tabelle

	Bladisy
Figuur 2.1: Opbrengs op kapitaal.....	20
Figuur 2.2: Praktiese toepassing van inligting.....	21
Figuur 2.3: Die toename in opbrengs op kapitaal.....	22
Figuur 2.4: Die tregterbenadering by die keuse van leweransiers.....	32
Figuur 2.5: Die bedrogdriehoek.....	46
Tabel 3.1: Voorbeelde van risiko's.....	75
Figuur 3.2: Breë groepering van risiko's.....	76
Figuur 3.3: Klassifikasie van risiko's in die onderneming.....	77
Tabel 3.4: Historiese gebeurtenisse met hul oorsake en gevolge.....	85

Figuur 3.5:	Die verwantskap tussen die komponente van die ondernemingsrisiko- bestuursmodel en die doelwitte en afdelings in die onderneming.....	99
Figuur 3.6:	Die risikobestuursproses.....	111
Figuur 3.7	Klassifikasiematriks van potensiële risiko's.....	120
Figuur 3.8	Normaalverdeling van die risikokategorieë.....	121
Figuur 3.9	Posisie van risikokategorieë op die kapitaalmarklyn.....	131
Figuur 4.1	Die aankoopbedrogrisikomatriks soos afgelei van die ondernemingsrisikobestuursmodel...	145
Figuur 4.2	Voorbeeld van 'n risiko-verwante kultuuroptametabel in die aankoopfunksie.....	150
Tabel 4.3	'n Voorbeeld van hoe doelwitte op verskillende vlakke uit die missie/visie van die onderneming voortspruit.....	164
Figuur 4.4	Voorbeeld van 'n onderhoudagenda.....	173

	Bladsy
Figuur 4.5 Bedrogrisiko-vraelys.....	175
Figuur 4.6 Risiko-evaluering.....	186
Tabel 4.7 Skaal vir verliesgrootte.....	188
Tabel 4.8 Skaal vir waarskynlikheid.....	189
Figuur 4.9 Klassifikasie van die aankoopbedrogrisiko's.....	190
Figuur 4.10 Voorbeelde van aankoopbedrogrisiko's en moontlike beheermaatreëls om die risiko's te verminder.....	195
Figuur 4.11 Basiese stappe in 'n afsonderlike evaluasie van die risikobestuurproses in die aankoopfunksie.....	204