

**DIE POSISIONERING VAN RISIKOBESTUUR
BINNE NASPERS**

deur

GABRIËL JACOBUS LE ROUX

Voorgelê ter vervulling van die vereistes vir die graad

MAGISTER ARTIUM

in die vak

POLISIEKUNDE

aan die

UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA

STUDIELEIER: PROF. C. W. MARAIS

MEDESTUDIELEIER: PROF. G. S. DU TOIT

NOVEMBER 2000

DANKBETUIGINGS

Eerstens wil ek my dank betuig teenoor my Skepper deur wie se genade alle dinge moontlik is.

In die tweede plek is ek groot dank verskuldig aan my studieleiers, professore Coen Marais en Gawie du Toit, wat my met so 'n positiewe gesindheid gelei het en vir die voorreg wat ek gehad het om deur hulle kritiese denke en ingesteldheid gevorm te kon word.

My innige dank ook aan Naspers en in die besonder Carel Barnard vir die geleentheid om hierdie studie binne hul organisasies te kon onderneem en wat bygedra het tot die totstandkoming van hierdie verhandeling.

Frik Broodryk vir die redaksionele en taalversorging wat hy onder moeilike omstandighede en op kort kennisgewing moes doen. Vir Jolette en Jacques le Roux wat tot laatnag wysigings moes aanbring en ook na die tegniese uitleg van hierdie verhandeling omgesien het.

Aan Dirk Paulsen, waar dit alles begin het in 1983. Sonder sy aanmoediging en onderskraging sou hierdie verhandeling nie moontlik gewees het nie. Hy verdien net hoë lof en prys.

Aan my wonderlike vrou, Nettie, vir haar onbaatsugtige ingesteldheid wat my die geleentheid gegun het om saans tot laatnag aan hierdie verhandeling te werk.

Vir die kinders in my lewe, Heinrick, Lisa, Jacques en Jolette wat met hul ondersteuning en aanmoediging steunpilare was.

In die besonder dink ek ook aan my oorlede ouers wat die woorde "Doen wat jy doen, doen goed," 'n liedjie van Ned Miller, as 'n konstante bron van aanmoediging en motivering voorgehou het.

STUDENTENOMMER: 519-410-5

VERKLARING

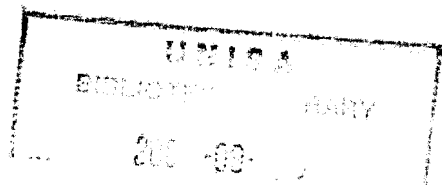
Ek verklaar hiermee dat "DIE POSISIONERING VAN RISIKOBESTUUR BINNE NASPERS" my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek gebruik of aangehaal het deur middel van volledige verwysings aangedui en erken het.


HANDTEKENING

G J LE ROUX

27/11/2000

DATUM



658.408 LERO



0001782855

NOMMERING / VERWYSING

HOOFSTUK- EN PARAGRAAFNOMMERING

1	:	HOOFOPSKRIFTE
1.1	:	AFDELINGSOPSKRIFTE
1.1.1	:	SUBOPSKRIFTE
1.1.1.1	:	SUB-SUBOPSKRIFTE
1-1	:	BLADSYNOMMERING PER BYLAE

VERWYSINGSTELSEL IN DIE STUDIE GEBRUIK

Die Havardstelsel van verwysing is deurgaans in die studie gebruik. Waar daar in die teks na 'n outeur verwys word, byvoorbeeld (Channon 1997:20), kan die leser die bron in die alfabetiese lysie in die bibliografie op bladsye 197 tot 204 naslaan.

Waar nodig is voetnotas gebruik vir verdere verklarings of verwysings. Sommige begrippe wat meer opheldering verdien is in die voetnotas ingesluit.

Die bibliografie is verdeel in:

- Boeke
- Tydskrifte
- Verslae en voordragte
- Artikels
- Wetgewing
- Nuisblaai
- Pamflette
- Elektroniese inligting

OPSOMMING

Le Roux, Gabriël Jacobus. M.A. – Polisiekunde, Universiteit van Suid-Afrika.

Die posisionering van risikobestuur binne Naspers

Studieleiers: Professore C.W. Marais en G. S. du Toit

Die verkeerdlike posisionering van risikobestuur binne organisasies kan die rapporteringskanaal van die risikobestuurder beïnvloed. Daar is ook merkbare verskille ten opsigte van risikobeheer aktiwiteite (bv. Sekuriteit en Beroepsgesondheid en-Veiligheid, ens.)

Die term “risikobestuurder” word dikwels gebruik vir verskeie posbenamings, byvoorbeeld geboue- of fasiliteite bestuurder, en skep nie alleen verwarring nie, maar bevorder ook nie eenheidsdenke binne die organisasie nie.

Risikobestuur het topbestuurstatus binne die organisasie, maar het ook sekere unieke probleme - soos vertragings in besluitnemings- en kommunikasieprosesse. Die oplossing lê in die opgradering van die risikobestuurder se posvlak tot dié van topbestuurslid waar risikobestuursaangeleenthede op hoër vlak aangespreek kan word.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1	1
ALGEMENE ORIËTERING	1
1.1 INLEIDING	1
1.2 DOEL MET DIE ONDERSOEK	3
1.3 DIE REDE VIR HIERDIE ONDERSOEK	4
1.4 ONDERSOEKMETODOLOGIE	5
1.4.1 Algemene benadering	5
1.4.2 Probleemstelling	5
1.4.3 Ondersoekbegrensing	7
1.4.4 Navorsingsprosedures	7
1.5 BEGRIPSVERKLARING	10
1.5.1 Drukkersbedryf	10
1.5.2 Uitgewersbedryf	10
1.5.3 Risikobestuur	11
1.5.4 Gebouebestuur	12
1.6 HOOFSTUKINDELING	13
HOOFSTUK 2	15
RISIKOBESTUUR : 'N TEORETIESE BENADERING	15
2.1 INLEIDING	15
2.2 DIE TERM “RISIKO”	16
2.2.1 Risiko	17
2.3 DIE BEGRIP “RISIKOBESTUUR”	21
2.4 HISTORIESE OORSIG VAN RISIKOBESTUUR	23
2.5 RISIKOBESTUURSMODEL	26
2.5.1 Risikobeheer	26
2.5.2 Risikofinansiering	30
2.6 DIE RISIKOBESTUURSPROSES	31
2.6.1 Risiko-identifisering	31
2.6.2 Risiko-evaluering	34
2.7 RISIKOBESTUURSFUNKSIE BINNE DIE ORGANISASIE	41

2.7.1	Rapporteringsverhouding van die risikobestuurder	43
2.7.2	Voor- en nadele rondom die risikobestuurder se rapporteringsverhouding	45
2.7.3	Funksies van die risikobestuurder binne die onderneming	46
2.7.4	Vereistes vir 'n risikobestuurder	48
2.8	SAMEVATTING	50
HOOFSTUK 3		52
	RISIKOBESTUUR BINNE NASPERS	52
3.1	INLEIDING	52
3.2	HISTORIESE OORSIG VAN NASPERS AS 'N DRUKKERS- EN UITGEWERSBEDRYF	53
3.3	RISIKO'S WAT NASPERS BEDREIG	58
3.4	METODES IN DIE HANTERING VAN RISIKO'S	60
3.4.1	Fisiese hulpmiddels	62
3.4.2	Tegnologiese hulpmiddels	62
3.4.3	Administratiewe hulpmiddels	63
3.4.4	Reaktiewe hulpmiddels	63
3.5	DIE ONTWIKKELING VAN RISIKOBESTUUR BINNE NASPERS	64
3.6	RISIKOBESTUURSFUNKSIE BINNE NASPERS	68
3.6.1	Gebouebestuurder se rapporteringsverhouding voor Desember 1998.	68
3.6.2	Voor- en nadele rondom die rasionaliseringsproses	72
3.6.3	Die gebouebestuurder se rapporteringsverhouding ná Desember 1998	74
3.6.4	Gebouebestuurder se kommunikasieverhouding met ander strukture voor en ná Desember 1998	76
3.6.5	Kundigheid en bekwaamheid van die gebouebestuurder	79
3.7	SAMEVATTING	81
HOOFSTUK 4		83
	SEKURITEIT AS 'N RISIKOBEHEER-AKTIWITEIT BINNE NASPERS	83
4.1	INLEIDING	83
4.2	DIE BEGRIP "SEKURITEIT"	84
4.3	WETLIKE VEREISTES EN SEKURITEIT	86

4.4	FUNKSIONELE ROLVERVULLING VAN NASPERS-SEKURITEITS-BEAMPTES	89
4.4.1	Primêre funksies	89
4.4.2	Sekondêre funksies	93
4.4.3	Tersiêre funksies	97
4.5	ORGANISATORIESE POSISIE VAN SEKURITEIT BINNE NASPERS	98
4.5.1	Sekuriteit se posisie voor Desember 1998	99
4.5.2	Die rasionaliserings- en privatiseringsproses	104
4.5.3	Sekuriteit se posisie ná Desember 1998	112
4.6	SEKURITEIT SE VERBINTENIS TOT KWALITEIT	115
4.7	SAMEVATTING	116
HOOFSTUK 5		119
	BEROEPSGESONDHEID EN -VEILIGHEID BINNE NASPERS	119
5.1	INLEIDING	119
5.2	WOORDOMSKRYWINGS	120
5.2.1	Beroepsgesondheid	120
5.2.2	Beroepsveiligheid	121
5.2.3	Beroepsongesteldheid	121
5.2.4	Beroepsiekte	121
5.2.5	Besering	121
5.2.6	Gevaar	121
5.3	WETGEWING EN BEROEPSGESONDHEID EN -VEILIGHEID	122
5.4	HISTORIESE OORSIG	122
5.5	BELEIDSBEPALINGS RONDOM DIE BEROEPSGESONDHEID EN -VEILIGHEIDSAKTIWITEIT	124
5.6	BEROEPSGESONDHEID EN -VEILIGHEID AS 'N AKTIWITEIT BINNE DIE RISIKOBEHEERFUNKSIE	127
5.6.1	Beheer	127
5.6.2	Persoonlike en werksfaktore	129
5.6.3	Onveilige handeling en toestande	131
5.6.4	Voorval	132
5.6.5	Beserings	134

5.6.6	Koste	135
5.7	ORGANISATORIESE POSISIE VAN BEROEPSGESONDHEID EN- VEILIGHEID BINNE NASPERS	139
5.7.1	Beroepsgesondheid en -veiligheid se posisie voor Desember 1998	139
5.7.2	Beroepsgesondheid en -veiligheid se posisie na die rasionaliserings- proses	141
5.8	KRINGLOOP VAN WISSELWERKENDE KRAGTE MET DIE BEROEPSGESONDHEID EN -VEILIGHEIDSAKTIWITEIT	142
5.9	BEROEPSGESONDHEID EN -VEILIGHEID SE VERBINTENIS TOT KWALITEIT	144
5.10	SAMEVATTING	146
HOOFSTUK 6		148
	ONDERSTEUNINGSDIENSTE BINNE DIE GEBOUEDIENSTESTRUKTUUR	148
6.1	INLEIDING	148
6.2	OMSKRYWINGS	149
6.2.1	Gebouebestuur	149
6.2.2	Gebouedienste	150
6.3	HISTORIESE OORSIG VAN GEBOUEDIENSTE	150
6.4	GEBOUEDIENSTE EN RISIKO'S	151
6.5	PERSEPSIES VAN BUIITE-INSTANSIES AANGAANDE DIE POSISIE VAN GEBOUEDIENSTE BINNE ONDERNEMINGS	152
6.6	DIE POSISIE VAN GEBOUEDIENSTE BINNE NASPERS	155
6.6.1	Gebouedienste se posisie ná Desember 1998	158
6.7	VOOR- EN NADELE RONDONNOM GEBOUEDIENSTE: INHUIS- EN KONTRAKDIENSTE	160
6.8	KOMMUNIKASIEPROSES MET GEBOUEDIENSTE	163
6.9	KOSTE-ASPEK RONDONNOM GEBOUEDIENSTE	166
6.10	FASILITEITBESTUUR AS 'N NUWE BENADERING TOT GEBOUE- BESTUUR	168
6.11	SAMEVATTING	172

HOOFSTUK 7	174
GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	174
7.1 INLEIDING	174
7.2 GEVOLGTREKKINGS	175
7.2.1 Die posisionering van risikobestuur binne Naspers	176
7.2.2 Die rapporteringskanaal en verhouding	182
7.2.3 Funksies van die gebouebestuurder	185
7.2.4 Kundigheid en bekwaamheid van die gebouebestuurder	187
7.3 AANBEVELINGS	188
7.3.1 Die posisionering van risikobestuur binne Naspers	188
7.3.2 Rapporteringskanaal en verhouding	191
7.3.3 Effektiewe funksionering van risikobestuur binne Naspers	194
7.3.4 Kundigheid van die topbestuursvlak onder wie risikobestuur resorteer	194
7.3.5 Aanbevelings vir verdere navorsing	195
7.4 SLOT	195
BIBLIOGRAFIE	197
Boeke	197
Tydskrifte	200
Verslae en voordragte	200
Artikels	201
Wetgewing	202
Nuusblaai	202
Pamflette	203
Elektroniese inligting	203
LYS VAN FIGURE	
Figuur 2.1 Dimensies van Risiko's	19
Figuur 2.2 Risikobestuursmodel	27
Figuur 2.3 Die risikobestuursprosesmodel	36
Figuur 3.1 Belanghebbendes by risikovoorkoming	61
Figuur 3.2 Risikobeheer: Samestelling van dienste	67

Figuur 3.3	Kommunikasieproses met die verskillende strukture binne Naspers voor Desember 1998	77
Figuur 3.4	Kommunikasieproses met die verskillende strukture binne Naspers ná Desember 1998	78
Figuur 5.1	NOSA-domino-teorie	128
Figuur 5.2	Voorvalverhoudinge	133
Figuur 5.3	Ysbergeffek van voorvalkosse	136
Figuur 5.4	Kringloop van wisselwerkende kragte met beroepsgesondheid en -veiligheid	143

LYS VAN TABELLE

Tabel 2.1	Rapporteringsverhouding van die risikobestuurder	44
Tabel 2.2	Risikobestuurder se rapporteringsverhouding: voor- en nadele	46
Tabel 3.1	Risiko's wat Naspers bedreig	59
Tabel 3.2	Struktuur van die afdeling risikobeheer	66
Tabel 3.3	Rapporteringsverhouding van gebouebestuurder binne Naspers voor Desember 1998	70
Tabel 3.4	Rapporteringsverhouding van gebouebestuurder ná Desember 1998	75
Tabel 4.1	Naspers-sekuriteitstruktuur ná privatisering	113
Tabel 5.1	Kostestaats vir Naspers-beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit	137
Tabel 6.1	Vergelyking van verskillende entiteite binne Perskor en Naspers se gebouedienstestruktuur	153
Tabel 6.2	Struktuursamestelling van die Groepsbestuurder: Eiendomme en Risikobeheer	159
Tabel 6.3	Inhuis-gebouedienste	161
Tabel 6.4	Kontrakdienste	162
Tabel 7.1	Aanbevole struktuursamestelling van die groepsrisikobestuurder as 'n topbestuurslid binne die groepstruktuur van Naspers	190
Tabel 7.2	Aanbevole struktuur vir die risikobestuursafdeling	192
Tabel 7.3	Rapporteringsverhouding en -kanaal van verskillende filiale se risikopraktisyns, geboue- en fasiliteitsbestuurders met Naspers se groepsrisikobestuurder	193

BYLAES

Bylae 1:	Naspers se groepstruktuur voor Desember 1998	1-1
Bylae 2:	Naspers se groepstruktuur nà Desember 1998	2-1
Bylae 3:	Memorandum betreffende sekerheid, beroepsveiligheid, Verliesbeheer en bestuur van eiendomme	3-1
Bylae 4:	Brief aan Naspers se uitvoerende komitee vir goedkeuring	4-1
Bylae 5:	Goedkeuringsbrief van Naspers	5-1

HOOFSTUK 1

ALGEMENE ORIËTERING

1.1 INLEIDING

Dit is 'n algemeen bekend dat misdaad in Suid-Afrika rekordhoogtes bereik het en nog steeds ten opsigte van veral ekonomiese misdade wat aan die toeneem is. Volgens Humphries (2000:1) in die Nedbank verslag vir strategiese studies, toon misdaadstatistiek aan dat die vlak van misdaad tussen 1994 en 1999 jaarliks met 15 persent toegeneem het.

Hierdie misdaadtendens is nie slegs nadelig vir die gemeenskap wat slagoffers van misdaad is nie, maar soveel te meer vir maatskappye en organisasies wat op wins ingestel is. Maatskappye loop deesdae veral die gevaar (risiko)¹ om die slagoffer van misdaad te word. Misdad is egter nie die enigste risiko waaraan maatskappye blootgestel word nie. In organisasies waar mens en masjien sy aan sy werk ten einde die produksielyn aan die gang te hou en doelwitte te bereik, eis aspekte soos beserings en die dood as gevolg van ongelukke by die werksomgewing ook daagliks sy tol en dra sodoende by tot die risikofaktor sover dit beroepsgesondheid en -veiligheid aangaan.

'n Voor-die-handliggende oplossing vir die probleem is om voldoende versekering vir enige tipe gebeurlikheid uit te neem en sodoende die finansiële skade wat 'n instelling kan lei, tot die minimum te beperk.

¹"Gevaar" word deur Valsamakis, Vivian en Du Toit (2000:39) omskryf as die oorsaak of bron van verlies. Van der Watt (1996:17) beskou dit eerder as 'n verliesveroorsoekende gebeurtenis. De Bruyn (1994:19) is van mening dat gevaar dui op 'n toevallige gebeurtenis wat 'n verlies kan veroorsaak. Wat die begrip "risiko" betref, word 'n verskeidenheid betekenisse deur verskillende dissiplines daaraan geheg. Vir hierdie rede word die term "risiko" meer volledig in hoofstuk 2, paragraaf 2.2 bespreek.

Dit moet egter beklemtoon word dat risiko's nie net finansiële implikasies het nie, maar dat die versekeringspremie direk met die grootte en frekwensie² van insidente³ verband hou.

Die oplossing is egter nie so eenvoudig nie. Risiko's moet effektief en doeltreffend bestuur word ten einde 'n instelling se lewensvatbaarheid en voortbestaan enduit te verseker.

'n Algemene probleem wat internasionaal ondervind word, is naamlik dat ondernemings primêr op wins fokus en dat risiko's en risikobestuur as 'n sekondêre onmisbare ergernis gesien word. Dit het tot gevolg dat risikobestuur nie korrek binne organisasies geposisioneer word nie en gevolglik altyd as 'n minder belangrike (self minderwaardige) aktiwiteit beskou word. Dit kan toegeskryf word aan onsekerheid en 'n gebrek aan inligting en literatuur oor die onderwerp, wat op sigself weer negatief kan inwerk op die bereiking van die uiteindelijke doel rondom die risikobestuurfunksie.

Nasionale Pers (algemeen bekend as Naspers) is dan geen uitsondering op die reël in hierdie verband nie. Naspers se siening is naamlik dat risikobeheer⁴ as 'n komponent van risikobestuur nie die kernbesigheid van maatskappye is nie. Dit word beskou as 'n te duur kommoditeit in die uiteindelijke bereiking van die onderneming se doelwitte. Die algemene siening binne Naspers is dan ook dat risikobestuur nie altyd tot sy volle reg kom nie.

Die mening dat risikobestuur nie altyd tot sy volle potensiaal aangewend word nie, word ook deur Valsamakis et al. (2000:76) bevestig.

² Frekwensie word geag die aantal kere te wees wat 'n voorval wat 'n verlies teweegbring, gedurende 'n bepaalde tydperk voorkom (De Bruyn 1994:21).

³ Daar bestaan 'n mate van verwarring met betrekking tot die terme "insidente" en "ongelukke". Volgens De Bruyn (1994:21) het die terme vir sommige skrywers dieselfde betekenis terwyl ander "insidente" as amper-ongelukke beskou kan word. 'n Aanvaarde definisie van insidente is 'n ongewenste gebeurtenis wat die doeltreffendheid van die onderneming verminder (of kan verminder). Insidente kan toevallig wees, of as gevolg van doelbewuste optrede.

⁴ Naspers se siening aangaande risikobeheer is dat dit aktiwiteite soos sekuriteit, beroepsgesondheid en -veiligheid, skoonmaakdienste, posdienste en instandhoudingsdienste behels. Alle fasette van gebouedienste en eiendomme word ook hierby ingesluit.

Hulle wys veral op die noodsaaklikheid dat ondernemings duidelikheid moet verkry oor die korrekte posisionering van risikobestuur binne die ondernemingsstruktuur om sodoende die onderneming se risiko's doeltreffend te kan bestuur.

Die feit dat Naspers op 9 Februarie 1999 hulle risikobestuurseenheid geherstruktureer en gerasionaliseer het, laat die vraag onwillekeurig ontstaan of hulle nie ook onkundig oor risikobestuur se posisie binne die organisasie was nie? In die hoofstukke wat volg gaan daar spesifiek gekyk word na die posisionering van Naspers se risikobestuur binne organisatoriese verband vir die tydperk voor en na rasionalisering.

1.2 DOEL MET DIE ONDERSOEK

Die oorhoofse doel van hierdie navorsing is om die posisionering van risikobestuur binne organisatoriese verband te ondersoek.

Die sekondêre doelwitte van hierdie ondersoek is verder om:

- Uit sekondêre bronne te bepaal watter uitwerking die posisionering van risikobestuur binne 'n organisasie het op:
 - die rapporteringskanaal en -lengte (bevelsweg) van die risikobestuurder;
 - in watter mate dit sy en die organisasie se effektiewe doelwitverwesenliking beïnvloed; en
 - hoedanig dit die risikobestuurder se vlak van kennis aangaande risiko's kan beïnvloed.

- Die doel met die tweede fase van die ondersoek is veral gerig op die ontleding van die posisionering van risikobestuur binne Naspers ten einde Naspers se effektiwiteit, rapporteringskanaal en die vlak van kennis en risikobestuur binne die organisasie te bepaal.

- Om risikobestuurders in die praktyk te voorsien van inligting wat moontlik sal lei tot die doeltreffender bestuur van risiko's.
- Om probleemareas in risikobestuur binne Naspers wat verdere navorsing noodsaak, te identifiseer.
- Om na voltooiing van hierdie ondersoek aanbevelings aan Naspers te maak wat moontlik tot 'n doeltreffender plasing van risikobestuur binne die organisatoriese struktuur aanleiding sal gee.

1.3 DIE REDE VIR HIERDIE ONDERSOEK

Die noodsaaklikheid van die korrekte plasing van risikobestuur binne organisasies oor die algemeen, maar in Naspers in die besonder, interesseer die navorser⁵ al vir baie jare. Die bestudering van risiko's, die soms onverklaarbare positionering van risikobestuur binne die organisatoriese struktuur en uit praktiese ervaring as risikobestuurder van Naspers het by die navorser die begeerte gewek om tot beter kennis en insig te kom van die spesifieke bydrae wat risikobestuur tot die effektiewe uitkakeling van of minimalisering van kwesbaarhede binne 'n organisasie kan lei.

Misdaad en by uitstek ekonomiese misdaad, asook beroepsgesondheid en -veiligheid, maak van groot organisasies soos Naspers slagoffers. In menige gevalle boet sulke organisasies en hulle personeel nie alleen met hul lewens nie, maar ly hulle geweldige groot skade wat nie alleen die voortbestaan en lewensvatbaarheid van organisasies bedreig nie, maar ook die ekonomie van die land 'n ernstige knou kan toedien.

'n Deeglike kennis van risikobestuur beteken egter nie dat risikobestuurders hulle moet vasstaar teen tendense wat tans in die praktyk heers en dit ter goedere trou as 'n gegewe moet aanvaar nie, maar dat hulle hul moet wend tot die wetenskap-

⁵ Daar sal deurgaans na myself (die skrywer van hierdie verhandeling) verwys word as die navorser.

like informasie wat in die praktyk beskikbaar is. Dié feit het 'n groot rol gespeel in die keuse van die ondersoek vanweë die feit dat dit uniek is.

1.4 ONDERSOEKMETODOLOGIE

1.4.1 Algemene benadering

Van Vuuren (1992:3) beskou 'n benadering as “die totaliteitsbeskouing van die navorser wanneer hy 'n spesifieke verskynsel bestudeer”. Dit omsluit dus sowel die teorie wat die navorser huldig as die metodologie wat hy gebruik.

Die benadering wat by hierdie studie geld is fenomenologies van aard, d.w.s dit verteenwoordig die fenomenologiese metodes van data-insameling die bestudering van die bewuste ervaring of ondervinding soos dit vanuit die subjektiewe verwysingsraamwerk gesien word (Smit 1983:154).

Nieteenstaande die feit dat die teorie en die metodologie die navorsing tot subjektiwiteit dwing, is hierdie studie ook objektief van aard deurdat informele gesprekvoering plaasgevind het met die risikobestuurders van die SABC en ABSA, om sodoende informasie met dié van Naspers te vergelyk (Sien paragraaf 1.4.4.2).

1.4.2 Probleemstelling

Die risikobestuursaktiwiteit binne ondernemings is ingestel op die beskerming van personeel, eiendom en bates teen die potensiële verliese wat voortspruit uit suiwer risiko's.

Risiko's kan 'n invloed uitoefen op die groei en ontwikkeling van organisasies. Dit is om hierdie rede noodsaaklik dat sulke risiko's doeltreffend bestuur moet word. Die posisionering van die

risikobestuursfunksie binne 'n organisasie het 'n uitwerking op die effektiewe funksionering van risikobestuur; dit beïnvloed die rapporteringskanaal of bevelsweg⁶ van 'n organisasie en dit bepaal gewoonlik ook die vlak van kundigheid van die persoon wat uiteindelik die organisasie se risiko's moet bestuur en verantwoordelikheid daarvoor moet opneem.

Die volgende vrae word ten opsigte van Naspers gevra:

- Waar in Naspers se organisatoriese struktuur is risikobestuur geïntegreer?
- In watter mate beïnvloed die posisionering van risikobestuur Naspers se rapporteringsverhouding en -kanaal (bevelsweg)?
- In watter mate beïnvloed die posisionering van risikobestuur Naspers se effektiewe funksionering?
- Hoedanig beïnvloed die posisionering van risikobestuur binne Naspers die kundigheid en kennisvlak van die risikobestuurder?

Die volgende voorveronderstellings word met die oog op die onderwerp geformuleer en wel teen die agtergrond van bogemelde aanleidende vrae en voorafvermelde doelstellings asook die rede vir die doelstellings.

Voorveronderstelling 1:

Die posisionering van risikobestuur in Naspers is foutief.

Voorveronderstelling 2:

Risikobestuur is 'n topbestuurspos.

Voorveronderstelling 3:

⁶ Volgens Marais & Van Vuuren (1996:98) is 'n bevelsweg die vertikale outoriteits- of gesagshiërargie in 'n beveiligingsinstelling. 'n Rapporteringskanaal of 'n bevelsweg kom daarop neer dat 'n persoon (bv. 'n toesighouer) met die bevoegdhede beklee is om bevele of opdragte aan ondergeskiktes uit te reik.

Die foutiewe posisionering die kundigheidvlak van die risikobestuurder nadelig beïnvloed.

Voorveronderstelling 4:

Die foutiewe posisionering van risikobestuur die bevelsweg en kommuni-kasielyn nadelig beïnvloed.

Voorveronderstelling 5:

Die foutiewe posisionering van risikobestuur die effektiewe funksionering van risikobestuur nadelig beïnvloed.

1.4.3 Ondersoekbegrensing

Hierdie ondersoek word begrens tot 'n ondersoek van die posisionering van risikobestuur en die uitwerking daarvan op die rapporteringskanaal, die effektiewe funksionering en kundigheid van risikobestuurders binne Naspers as drukkers- en uitgewersbedryf.⁷

1.4.4 Navorsingsprosedures

In hierdie studie is daar van 'n kwalitatiewe tegniek van data- insameling gebruik gemaak en is 'n lyn van induktiewe beredenering gevolg. Volgens Joubert en Grobbelaar (1998:6-7) is kwalitatiewe navorsing gebaseer op die fenomenologiese paradigma en impliseer 'n beklemtoning van prosesse en betekenis wat nie rigied aan die hand van kwantiteit, aantal, intensiteit of frekwensie ontleed of gemeet word nie. Die kwalitatiewe navorser bestudeer die data op 'n induktiewe wyse ten einde onverwagte resultate te openbaar.

⁷ Vir 'n meer duidelike omskrywing van die begrip "drukkers- en uitgewersbedryf", sien paragraaf 1.7.

Die volgende kwalitatiewe tegniek van data-insameling is gebruik om inligting oor die posisionering van risikobestuur binne organisatoriese verband in te win:

1.4.4.1 Literatuurstudie

- Gepubliseerde bronne

Om tot groter kennis en insig omtrent risikobestuur te kom, is 'n groot hoeveelheid bronne wat in die literatuurlys opgeneem is, intensief bestudeer. Die bronne is onder andere verder verteenwoordigend uit verskeie dissiplines soos byvoorbeeld risikobestuur, bestuursbeginsels, verliesbeheer, beroepsgesondheid en -veiligheid, bedryfsgesondheid, sekuriteits- en omgewingsontwerp en polisiekunde. Die geraadpleegde literatuur kan verder ook onderverdeel word in boeke, vaktydskrifte en studiegidse.

- Ongepubliseerde bronne

Verskeie ongepubliseerde bronne is ook geraadpleeg. M.A.-verhandelings van bronne wat verteenwoordigend is van die veld van risikobestuur, sekuriteit en beroepsgesondheid en -veiligheid is bestudeer. Inligting is ook verkry uit navorsingsverslae ten opsigte van die misdaadaspek asook 'n referaat oor die funksionering van sekuriteit binne die Suid-Afrikaanse Weermag.⁸

⁸ Vir die doeleindes van hierdie verhandeling word na die Suid-Afrikaanse Weermag verwys aangesien die referaat deur Biermad (1986:12) voor 1994 gelewer is. Na 1994 is die land se Weermag verander na die Suid-Afrikaanse Nasionale Weermag.

1.4.4.2 Onderhoude

Informele of ongestruktureerde onderhoude is ook gevoer met risikobestuurders van ABSA, SABC en Perskor. Volgens Nesor, Joubert en Sonnekus (1995:167) kan 'n informele onderhoud as die oopste vorm van onderhoudvoering beskou word. Die persoon met wie die onderhoud gevoer is weet soms nie eers dat hy aan 'n onderhoud blootgestel was nie.

Met die gegewens wat navorser ingewin het tydens die gespreks- onderhoud met die gemelde risikobestuurders, is dit ook vergelyk met die situasie binne Naspers (Sien tabel 6.1). Hierdie vergelykende studie het dit vir die navorser moontlik gemaak om sinvolle gevolgtrekkings en aanbevelings te doen.

1.4.4.3 Waarneming

Aanvullend tot die literatuurstudie en informele gespreks- onderhoud het die navorser ook 'n beskrywende studie gedoen deurdat hy geput het uit 30 jaar se kennis en ervaring in die veld van risikobestuur waarvan 8 jaar binne Naspers opgedoen is.

Volgens Nesor et al. (1995:158) beklemtoon beskrywende studies die in-diepte beskrywing van 'n spesifieke individu, situasie, groep of organisasie. Die navorser neem dus 'n verskynsel (Naspers as 'n organisasie) waar en beskrywe dit wat hy waargeneem het.

Beide die informele gespreksonderhoude en die bevestiging van die navorser se ervaring in die veld van risikobestuur word dus beskou as objektiewe en subjektiewe waarneming

1.4.4.4 Elektroniese inligting

Inligting is ook verkry vanaf die internet. Verskeie webbladsye wat toepaslike inligting ten opsigte van alle risikobestuursaspekte bevat, is ook by hierdie ondersoek geïnkorporeer.

1.5 BEGRIPSVERKLARING

Belangrike begrippe wat verteenwoordigend is van hierdie ondersoek gaan kortliks toegelig word om sodoende beter insig aan die leser te verskaf.

Aangesien Naspers die grootste drukkers en –uitgewersbedryf in Suid-Afrika is, word die begrippe “drukkersbedryf” en “uitgewersbedryf” kortliks soos volg omskryf:

1.5.1 Drukkersbedryf

Alhoewel daar verskeie persepsies bestaan rondom die begrip “drukkersbedryf”, word dit algemeen beskryf in die “articles of association of print media S.A.” as “...newspapers, magazines, whether consumer orientated or specialist or otherwise, freesheets, periodicals or other written material of a similar nature prepared, printed, published or disseminated in Southern Africa” (Dekker & Moore 1996:4).

1.5.2 Uitgewersbedryf

Volgens Sinclair (1995:696) beteken die begrip “publish” “to produce and issue (printed matter) for sale or to have written work issued for publication”.

Die Latynse woord “publicare” beteken “om publiek te maak”. Van Schaik (1998/1999:78) beskryf dit as om stylvolle en keurig versorgde boeke volgens die jongste tegnieke en teen mededingende pryse te publiseer.

Myns insiens behoort ‘n werkbare omskrywing van die drukkers- en uitgewersbedryf die volgende te behels, naamlik: “die druk en beskikbaarstelling van koerante, tydskrifte en boeke in die gemeenskap in ‘n taal wat die verskillende kulture verteenwoordig”.

1.5.3 Risikobestuur

Aangesien kenners van “risikobestuur” uiteenlopende sienings aangaande die begrip risikobestuur het, gaan slegs ‘n kort omskrywing hiervan voorgehou word. ‘n Meer omvattende bespreking van hierdie begrip word in hoofstuk 2 voorgehou.

Risikobestuur word oor die algemeen beskou as ‘n bestuursfunksie wat moet voldoen aan die basiese en algemene funksies van beplanning, organisering, leiding en beheer van hulpbronne binne die organisasie (Valsamakis et al. (2000:22).

Met risikobestuur word die klem veral geplaas op die beskerming van die organisasie teen die gevolge van gebeurlikheidsrisiko’s, maar in die besonder gerig op die vermindering van die ernstigheids- en veranderlikheidsgrade van verliese. Dit word deur Valsamakis et al. (2000:22) beskou as ‘n meer aanwysende rol wat risikobestuur moet vervul in die korporatiewe bestuur van vandag.

1.5.4 Gebouebestuur

Net soos in die geval van risikobestuur, word gebouebestuur ook beskou as 'n bestuursfunksie wat moet voldoen aan die algemene funksies van beplanning, organisering, leiding en beheer ten opsigte van gebouesake.

Le Roux (1998:(2)1-2) beskou gebouedienste in sy eenvoudigste vorm as dié praktyk wat op deurlopende wyse besig is met die evaluering en monitering van geboue-aspekte, soos byvoorbeeld die algemene huishouding en die meganiese en elektriese instandhouding ooreenkomstig die Wet op Beroepsgesondheid en -Veiligheid, Wet 85 van 1993.

Wat die begrippe “risikobestuurder” en “gebouebestuurder” betref, word dit oor die algemeen as sinoniem met mekaar beskou binne organisatoriese verband. Die algemene gevoel is dat beide die risikobestuurder en gebouebestuurder gefokus is op die organisasie se risikobedreigings. Die funksionele begrippe *risikobestuur* en *gebouebestuur* kan myns insiens nie geskei word van die strukturele (risikobestuurder en gebouebestuurder) nie. Die rede is voor die hand liggend: Die kundigheid van die risiko- en gebouebestuurders ten opsigte van die algemene funksies is van kardinale belang in die beskerming van hulle organisasies teen enige vorm van gebeurlikheidsrisiko's. Dus, wat met die risikobestuurder gebeur moet ook noodwendig met die risikobestuur gebeur.

In Naspers is die tendens om die risikobestuurder eerder as die gebouebestuurder te etiketteer. Die rede hiervoor is dat die gebouebestuurder uit die aard van sy funksies voortdurend risiko's binne die geboue-opset ooreenkomstig die Wet op Beroepsgesondheid en -Veiligheid (Wet 85 van 1993) moet identifiseer.

Om eenheidsdenke te bevorder, sal die terme risikobestuur en risikobestuurder gebruik word wanneer die onderwerpe in die algemeen bespreek word. Die terme

gebouebestuur en gebouebestuurder sal slegs van toepassing wees op die Naspers situasie binne hierdie studiekonteks.

1.6 HOOFSTUKINDELING

Om 'n gesistematiseerde geheelbeeld van die verslag te kan verkry, is die hoofstukke soos volg ingedeel:

Hoofstuk 1 : Algemene Oriëntering

Eerstens word 'n inleidende oriëntering gedoen om die studie in konteks te plaas, die probleemstelling, doel van die studie en die metodologiese benadering te belig asook om sommige begripsverklarings in oënskou te neem.

Hoofstuk 2 : Risikobestuur: 'n Teoretiese benadering

Tweedens dien 'n literatuurstudie met betrekking tot risikobestuur as 'n teoretiese fundering vir die ontwerp van hierdie studie.

Hoofstuk 3 : Risikobestuur binne Naspers

Derdens word daar, na aanleiding van relevante navorsingsliteratuur soos vermeld in hoofstuk 2, gekyk na die posisie van risikobestuur binne Naspers.

Hoofstuk 4 : Sekuriteit as 'n risikobeheeraktiwiteit binne Naspers

Vierdens word daar gelet op die sekuriteitsaktiwiteit binne Naspers en hoe die rasionaliserings- en privatiseringsprosesse die aktiwiteit raak. Dit is belangrik om ook vas te stel of die aktiwiteit korrek geïmplementeër is.

Hoofstuk 5 : Beroepsgesondheid en -veiligheid binne Naspers

Die aktiwiteit beroepsgesondheid en -veiligheid se posisie word van naderby beskou om vas te stel of dit korrek geïmplementeër is en of dit deur Naspers se

rasionaliseringsproses geraak word. Gedagtig aan die wetlike vereistes sal daar ook vasgestel word of dit werklik nodig is om die aktiwiteit te privatiseer.

**Hoofstuk 6 : Ondersteuningsdienste binne die gebouedienste-
struktuur**

Die verskillende ondersteuningsdienste (bv. pos, skoonmaak- en instandhoudingsdienste) wat gegroepeer is onder die risikobeheeraktiwiteit van Naspers kom ook onder die loep veral met die klem op hul funksionele rol. Dit sal bepaal of hul funksies risiko-georiënteerd is.

Hoofstuk 7 : Gevolgtrekkings en aanbevelings

Hierdie hoofstuk bevat 'n samevatting van die bevindinge en gevolgtrekkings waartoe die navorser gekom het. Enkele aanbevelings met betrekking tot risikobestuur binne Naspers word ook gedoen.

HOOFSTUK 2

RISIKOBESTUUR : 'N TEORETIESE BENADERING

2.1 INLEIDING

Geen algemeen aanvaarbare posisie vir risikobestuur bestaan binne die onderne-
mingstruktuur nie. Navorser se persoonlike ervaring is dat die toepassing hierom-
trent binne ondernemings grootliks van mekaar verskil en is dit onmoontlik om
presiese riglyne daar te stel oor waar risikobestuur eintlik binne die onderne-
mingstruktuur geposisioneer behoort te word.

In die drukkers- en uitgewersbedryf bestaan daar ook verskille ten opsigte van
die posisionering van risikobestuur. Hierdie verskille kan grootliks toegeskryf
word aan topbestuur se onkundigheid ten opsigte van die totale
risikobestuurprogram.

Volgens Bannister en Bawcutt (1981:155) kan 'n risikobestuursprogram nie
behoorlik funksioneer as daar nie eers oorweging geskenk word aan die posisie
van risikobestuur binne die onderneming nie.

Welke verskille ookal mag bestaan, is dit nodig om veral vanuit 'n teoretiese oog-
punt op die volgende aspekte te let en dit dan in hoofstuk 3 aan die hand van
Naspers se situasie te gaan meet:

- Die posisionering van risikobestuur binne organisasies;
- Hoedanig hierdie posisionering die effektiewe funksionering van 'n organi-
sasie kan beïnvloed;

- Hoedanig die kommunikasielyn (bevelsweg) effektiewe funksionering beïnvloed;
- Die uitwerking wat die posisionering op 'n risikobestuurder se vaardighede, bekwaamheid en ingesteldheid jeens risikobestuur het.

Hierdie hoofstuk sal ook aandag skenk aan die volgende besprekingsaspekte om sodoende die leser 'n teoretiese perspektief van risikobestuur te gee:

- Die term “risiko”;
- Wat risikobestuur eintlik is;
- Die ontwikkeling van risikobestuur.

Verskeie gepubliseerde artikels van risikobestuur sal as verwysing gebruik word rondom die posisie en funksie van risikobestuur. Die navorsingsbevindings van Valsamakis et al. (2000:1-316) soos vervat in hulle handboek “Risk management – second edition” sal ook dien as 'n belangrike bron van inligting.

2.2 DIE TERM “RISIKO”

Oral in die wêreld, selfs in Suid-Afrika, word individue en besighede nie ontsien van misdaadgeoriënteerde aanvalle teen hulle nie. Die onlangse stakings by die Naspers-tydskrifte drukkerie in Kaapstad (*Die Burger* – 23 Januarie 1999) en die toenemende rooftogte en diefstalle (*Naspers-misdaadkonferensie* - Julie 1997) is maar enkele gebeurtenisse wat die kommer laat opvlam dat besighede ook slagoffers van risiko's kan wees. Sukses in die hantering van sulke situasies sou gegrond kon word op die graad van sekerheid of onsekerheid rondom die uitslag van 'n besluit deur topbestuur en verwante spesialiste geneem.

Volgens Barnard (1996:49) is onsekerheid die resultaat van verandering en aangesien die uitslag van die verandering onbekend is, word so 'n uitslag dan as onseker beskou. Hierdie hipotese is baie vaag en skep die indruk dat verandering

op 'n bepaalde gebeurtenis dui (bv. verskillende misdaadsituasies, ens.) en dat die uitslag daarvan onbekend kan wees. Die uitslag van 'n besluit kan ook bepaalde veranderings (proaktiewe beveiligingsmaatreëls) meebring wat 'n redelike graad van sekerheid daarstel of dalk onsekerheid skep (bv. verswakte beveiligingsmaatreëls).

Kenner soos Carter (in Barnard 1996:50), Hertz, Thomas e.a. (in Marais & Van Vuuren 1996:112) voer aan dat risiko en onsekerheid as min of meer sinonieme begrippe beskou kan word. Rogers (1997:34) stem saam maar voeg by dat die twee begrippe eintlik nie dieselfde betekenis het nie. Onsekerheid dui vir hom op 'n toestand wat ontstaan as gevolg van die onvermoë om die toekoms te voorspel. Shackle in Valsamakis et al. (2000:31) voer aan dat die woord “onsekerheid” die brein se bewustheid van onkunde en die gevolglike bereidheid om 'n verskeidenheid hipoteses te oorweeg, kan beïnvloed. Voorts wys Valsamakis et al. (2000:30) ook daarop dat onsekerheid eintlik voortspruit uit 'n persoon se gebrekkige toestand van kennis ten opsigte van toekomstige gebeurlikhede. Hierdie siening van Valsamakis et al. (2000:30) sluit aan by Warren Buffet se stelling dat risiko's ontstaan **“om nie te weet wat jy doen of hoe om dit te hanteer nie”** (Bedell 1998:22).

2.2.1 Risiko

Wat beteken “risiko”? Dit is 'n vraag wat al hoe meer aandag verdien in besigheidskonteks. Vir die topbestuur van ondernemings is dit belangrik om te verstaan wat die begrip “risiko” behels en hoe om dit te kan bestuur. Die geneigdheid vanuit 'n bestuursoogpunt is om “risiko” te beskou as die teenstelling van 'n voordeel. Dit staan ook in stryd met voordeel of wins en het 'n definitiewe uitwerking op die groei of ontwikkeling van 'n onderneming.

Risiko in 'n versekeringskonteks verwys na die item wat verseker is. Carter (in Barnard 1996:50) beskou dit ook as 'n algemene term vir onverwagte en onsekere toekomstige gebeure.

Versekering kan 'n baie wye reeks risiko's dek en kan baie verliese ten volle of gedeeltelik verseker. Hoe wyer die reeks risiko's en hoe groter die finansiële verantwoordelikheid van die versekeraar, hoe duurder sal die premies wees (Bester 1996:2). Risiko-aspekte soos die omvang en frekwensie word ook in aanmerking geneem by die besluitneming oor versekering. In die definisie van die "National Occupational Safety Association" –NOSA (1996:2-9) dat die teenwoordigheid van onsekerheid gemeet word as die afwyking vanaf die verwagte uitkomst van 'n gegewe situasie of gebeurtenis, word frekwensie (aantal kere wat die gebeurtenis oor 'n gegewe tydperk plaasvind) en die omvang (bv. koste van skade, gevolglike verlies of skade) in ag geneem by die definiëring van die begrip "risiko".

Oor die algemeen word risiko's verdeel in spekulatiewe en eenvoudige risiko's⁹. Eenvoudige risiko's word volgens Smit et al. (1992:71) weer verdeel in algemene en buitengewone risiko's (vgl. figuur 2.1).

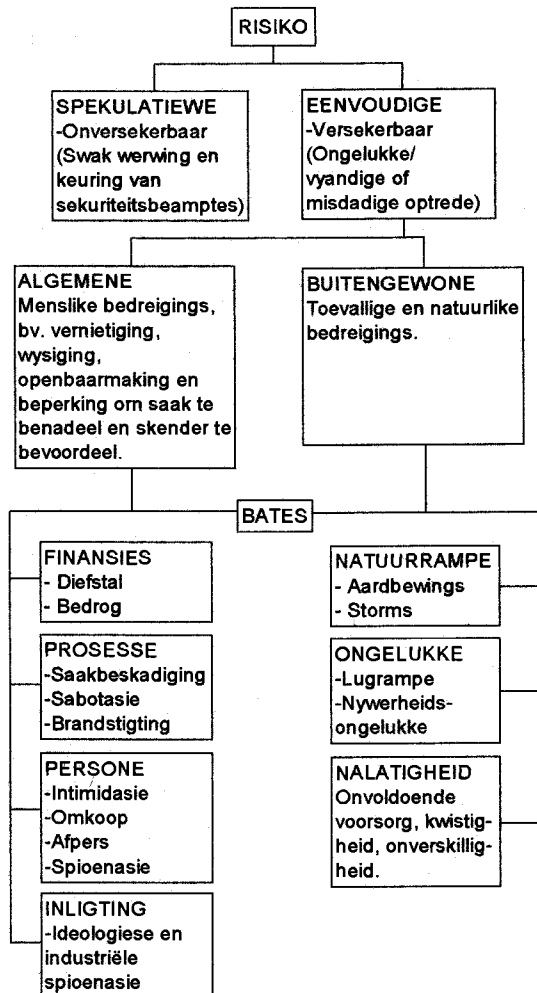
2.2.1.1 Spekulatiewe risiko's

Hierdie tipe risiko's hang van die onderneming self af. Die swak werwing of keuring van personeel by indiensneming resorteer hieronder. 'n Bank as 'n leningsinstelling kan byvoorbeeld te veel geld aan die verkeerde mense uitleen. Hierdie tipe risiko's is normaalweg nie versekerbaar nie. Die meeste besigheidsrisiko's is spekulatief van aard, byvoorbeeld in die besluitneming van finansiële aspekte (Barnard 1996:53). Alhoewel die meeste besluite op wins geskoei word, skep dit volgens Barnard (1996:53) ook die moontlikheid van 'n verlies.

⁹ Spekulatiewe en eenvoudige risiko's dui ook op gebeurtenisgedrewe risiko's (bv. aardbewings, storms, lugrampe, ens.).

Benewens die finansiële aspek, is daar tog ook aspekte soos brandstiging, saakbeskadiging, ens. wat by ondernemings (soos Naspers) versekering noodsaak (figuur 2.1).

Figuur 2.1: Dimensies van Risiko's



Bron: Van Vuuren (1992:50)

2.2.1.2 Eenvoudige risiko's

Eenvoudige risiko's (kan ook geïnterpreteer word as misdaad verwante risiko's) is ongelukke of vyandige of aggressiewe

optrede. Hierdie risiko's is veelsoortig van aard, kom baie voor en is soms eiesoortig aan bepaalde nywerhede. Diefstal, sabotasie, stakings, brandstigting, bedrog, ensovoorts is voorbeelde hiervan (Marais & Van Vuuren 1996:12). Hierdie risiko's is versekerbaar. Eenvoudige risiko's word weer verdeel in buitengewone en algemene risiko's.

(i) Buitengewone risiko's

Buitengewone risiko's is daardie toevallige en natuurlike bedreigings (brand, vloede en aardbewings) wat altyd latent teenwoordig is. Deeglike ramp- en noodbeplanning is van kardinale belang en behoort deel te vorm van die risiko-bestuurder se funksie.

(ii) Algemene risiko's

Algemene risiko's is 'n bedreiging of opsetlike handeling wat gerig is op die kwespunte of beveiligingsmaatreëls van 'n saak met die opset om daardie saak of 'n persoon in daardie saak te benadeel of wat onregverdigde voordeel vir die veiligheidskenker of ander ongemagtigde saak of persoon inhou (bv. finansieel, prosesse, persone en inligting) (Steyn in Van Vuuren 1992: 51).

Valsamakis et al. (2000:33) voer aan dat die probleem met die formulering van risiko universeel daarin lê dat die inhoud waarbinne risiko beskou kan word so uiteenlopend van aard is. Dit gee aanleiding tot interpretasies en die formulering van definisies wat slegs geskik is vir spesifieke areas van die studie of dissipline. Daar word byvoorbeeld 'n statistiese interpretasie aan risiko gekoppel terwyl die term "risiko" in die veld van die versekering, gebruik word

om die onderwerp van die polis te beskryf (die eiendom of aanspreeklikheid wat verseker is) of die gevaar wat onder kontrak verseker is.

Dit blyk dat verskillende outeurs 'n eie waarde heg aan die begrip "risiko" en bly hulle versigtig optimisties om hul interpretasies daarvan te kwalifiseer, vermoedelik weens die besondere oriëntasie van die bespreking rondom risiko's.

Ongeag die verskillende benaderings tot risiko, bly individue en ondernemings steeds latente slagoffers van risiko's. In baie opsigte word die risiko vergroot deurdat persone nie weet wat om hulle gebeur nie, vermoedelik as gevolg van 'n traak-my-nie-agtige-houding of dat die besluitnemers dit as onbelangrik beskou.

2.3 DIE BEGRIP "RISIKOBESTUUR"

Om die beginsel van risikobestuur te kan toepas, vereis kennis van wat risikobestuur alles behels en wat dit poog om te bereik (Vivian 1992:19).

Verskillende definisies is al voorgehou maar vir Vivian (1992:19) is dit dié handelswetenskap wat toegepas word om loutere¹⁰ risiko's te beheer. Dié gemelde definisie is slegs gefokus op die beheerkomponent en sluit nie ander belangrike aspekte van die risikobestuursproses (bv. identifisering, evaluering, ens.) in nie. Die individu of individue het wel beheer oor sommige risiko's, maar ander nie. 'n Organisasie het weinig invloed oor omgewingsrisiko's (bv. sosio- ekonomiese en politieke risiko's).

¹⁰ Vivian (1992:19) verwys na "loutere risiko's" wat dieselfde betekenis het as eenvoudige risiko's. Hierdie risiko's kan ook gebeurtenisaangedrewe risiko's genoem word (bv. aardbewings, storms, ens.).

Bester (1996:80) se definisie van risikobestuur toon aan dat die beplanning, organisering, aanwending en kontrole van alle bronne en aktiwiteite fundamentele aspekte is om onvoorsiene voorvalle te beperk.

Alhoewel hierdie definisie oor die algemeen verteenwoordigend is van die algemene bestuurswetenskap, laat Bester (1996:80) die klem myns insiens sterk val op die beperking van “onvoorsiene voorvalle”. Die ideaal sou wees om “voorsiene” voorvalle ook by so ’n definisie te inkorporeer.

Rowe (in Barnard 1996:61) is weer van mening dat risikobestuur die sistematiese waardepaling van die basiese organisatoriese tipe risiko’s is.

Alhoewel die waardebeplanning van risiko’s binne organisasies ’n belangrike funksie van die risikobestuurder is om vroegtydig alle risiko’s te kan identifiseer en te minimaliseer, ontbreek daar tog nog van die metodes oor hoe hierdie risiko’s beheer gaan word. Hierdie definisie dui ook nie aan dat risikobestuur eintlik ’n bestuursfunksie is wat die beskerming van personeel, bates en eiendom ten doel moet hê nie.

Die Vereniging van risikobestuurders in Suid-Afrika laat die klem sterk val op die bestuursfunksie. Die beskerming van personeel, bates en eiendom in die vermyding en vermindering van suiwer risiko’s is vir hulle van kardinale belang. ’n Ander belangrike faset wat prioriteit geniet, is dat voorsiening gemaak moet word vir fondse om verliese wat mag voorkom, te akkommodeer.

Vir Valsamakis et al. (2000:22) word risikobestuur beskou as ’n bestuursfunksie met die doel om die onderneming te beskerm teen die gevolge van suiwer risiko’s, maar veral ook om die ernstigheid en veranderlikheid van verliese te verminder. Valsamakis et al. (2000:22) beskou hierdie aspekte as ’n meer aanwysende rol wat risikobestuur moet vervul in die korporatiewe bestuur van vandag.

Wat belangrik is en begryp moet word, is die feit dat risikobestuur hoofsaaklik ’n bestuursfunksie is en dus moet voldoen aan die basiese en algemene funksies van

bepanning, organisering, leiding en beheer van hulpbronne binne die organisasie. Dit moet ook die versekering laat dat die organisasie sy doelwitte bereik wat daar gestel is binne die omvang van koste-effektiwiteit.

Met bogenoemde definisies in gedagte is dit moeilik om 'n geskikte definisie van risikobestuur te vind wat as basis kan dien vir hierdie studie, juis omdat daar soveel interpretasies bestaan. Myns insiens kan daar in 'n groot mate gesteun word op die definisie van riskobestuur soos voorgehou deur Valsamakis et al. (2000:22). Sy definisie betrek nie alleen die beskermingsfaset nie, maar is ook ingestel om te let op die ernstigheids- en veranderlikheidsgraad van risiko's om sodoende die vermindering van verliese te kan bewerkstellig.

Aangesien die risikobeheercomponent 'n belangrike rol vervul in die risikobestuursproses en aansluiting vind by die definisie van Valsamakis et al. (2000:22), is dit nodig om risikobeheer kortliks te omskryf.

De Bruyn (1994:43) hou 'n eenvoudige definisie van risikobeheer voor as die praktyk van die verskaffing van gepaste vlakke en standaarde van beskerming van mense, bates en winste, ten einde die suiwer risiko's wat in 'n organisasie geïdentifiseer en geëvalueer is, te vermy of te minimaliseer.

2.4 HISTORIESE OORSIG VAN RISIKOBESTUUR

Histories is gevind dat die eerste geskrewe verklarings van risikobestuur teruggespoor kan word na die Fransman, Henry Fayol, wat in 'n artikel (gedateer 1916) verklaar dat bestuur uit ses basiese funksies moet bestaan (Valsamakis et al. 2000:5). Hierdie ses funksies, naamlik die tegniese, kommersiële, finansiële, reken-kundige, bestuurs- en sekuriteitsaktiwiteite word beskou as die belangrikste funksionele bestuursbenaderings, waarvan die sekuriteitsfunksie steeds van toepassing is en in die konstitusie van Suid-Afrika se regering van nasionale eenheid vervat is (Valsamakis et al. 2000:5). Alhoewel beperk, is dit steeds sinoniem met die huidige risikobestuursfunksie en vorm dit volgens Barnard

(1996:65) ook die basis waarop wetgewings, veral die beroepsgesondheid en -veiligheidswet 85 van 1993, ontwikkel het.

Met die snelle ontwikkeling van besighede en die kreatiwiteit van beleggers en besighheidsindividue gedurende die 1950's, het nuwe probleme ontstaan, naamlik:

- Statutêre vereistes vir die voorkoming van verlies en beserings;
- Sanksies en boikotte, asook die hoër koste van invoere;
- Bestuur se natuurlike afkeer weens die groter blootstelling aan risiko.

Bogenoemde het beteken dat bestuur aandag moes skenk aan hulle posisie en die hantering van risiko's (De Bruyn 1994:6).

Die funksie van versekering het al meer 'n prominente rol begin speel in die hantering van potensiële verliese. Selfs versekeringsdepartemente is binne organisasies op die been gebring, wie se uitsluitlike doel dit was om risiko's te hanteer. Hierdie benadering, naamlik die aankoop van versekering, het nie vir lank die oorheersende rol gespeel nie. Namate risiko's toegeneem het en risikobestuur ook as 'n volwaardige bestuursfunksie beskou is, is dit volgens Valsamakis et al. (2000:7) totaal verwyder van die versekerings-aankoopbenadering.

In Amerika het sake- en versekeringsbestuurders en selfs ook akademici, die oorheersende rol van versekering in die hantering van suiwer risiko's, die beperkings van die versekeringsmeganisme en die inkonsekwentheid daarvan in terme van koste, beskikbaarheid en selfs die sekuriteit as 'n laaste bron, na befondsing betwyfel (De Bruyn 1994:6). In terme van die risikobestuursbenadering verskuif die klem van versekering as die belangrikste vorm van beskerming teen verlies, na verskeie alternatiewe metodes, soos om eerstens verliese te voorkom en die nadelige gevolge van insidente wat nie verhoed kan word nie, tot 'n minimum te beperk.

Aangesien assuransiebestuurders later gefokus het op maniere hoe om risiko's te beheer, eerder as op die aankoop van versekering, het professor Wayne Snider voorgestel dat hulle bekend behoort te staan as risikobestuurders (Barlow 1993:38).

Voorts wys Snider ook daarop dat Massey-Ferguson die eerste groot internasionale organisasie was om hierdie konsep van risikobestuur te erken en te implementeer. Dit is ook bekend dat die eerste beleidsverklaring rondom risikobestuur vroeg in 1966 deur Massey-Ferguson gepubliseer is (Barnard 1996:67).

Wat Suid-Afrika betref, is baie min inligting oor risikobestuur voor die 1970's beskikbaar (Barnard 1996:67). Na 1970 het risikobestuur eers opgang begin maak en is die belangrikheid daarvan in verskeie organisasies besef.

In 1986 het 'n aantal groot maatskappye die "South African risk and insurance management association" (SARIMA) gestig. Die eerste vereniging vir risikobestuurders is in 1990 gestig met Reg Lambert van Barlow Rand as die eerste President. Die doel van die vereniging was daarop ingestel om die professionele status van risikobestuurders te bevorder (Valsamakis et al. 2000:8).

Vele organisasies in risikobestuur het sedertdien die lig gesien. Een so 'n organisasie is die "world class risk management consultancy" wat in die meeste organisasies 'n ondersteunende rol speel.

Op akademiese gebied is ook vordering gemaak deurdat risikobestuur deel uitmaak van die kurrikulum van universiteitsinstellings en tegnicons. Die departement Sakebestuur by die Universiteit van Suid-Afrika (UNISA) bied ook 'n sertifikaatprogram in risikobestuur aan. Die Universiteit van Stellenbosch het ook 'n module in risikobestuur geskep as deel van hul meestersgraad in besigheidsadministrasie.

In Suid-Afrikaanse konteks is geïntegreerde risikobestuurdepartemente binne organisasies nog 'n groot struikelblok deurdat dit nie erken of geïmplementeer word nie. Risikobeheer en risikofinansiering word as twee afsonderlike dissiplines beskou wat nie integrasie regverdig nie. Barnard (1996:66) is van mening dat integrasie probleme te wyte kan wees aan die sterk veiligheids- en sekuriteits-agtergrond van risikobeheerpraktisyns waar risikofinansiering op sy beurt weer neig tot slegs die versekerings- en kontrakte-aspekte.

In die lig van die historiese ontwikkeling en die bevordering van riskobestuur as 'n wetenskap het Henry Fayol die eerste uitdrukking daaraan gegee in 1916. Dit is volgens Barnard (1996:67) duidelik dat die risikobestuurdisipline, soos dit ontwikkel het en vandag staan, “besonder uitdrukking gee aan die beginsels van ondernemingsgees, met ander woorde dat wins gemaak moet word van die bestuur van onsekerhede”.

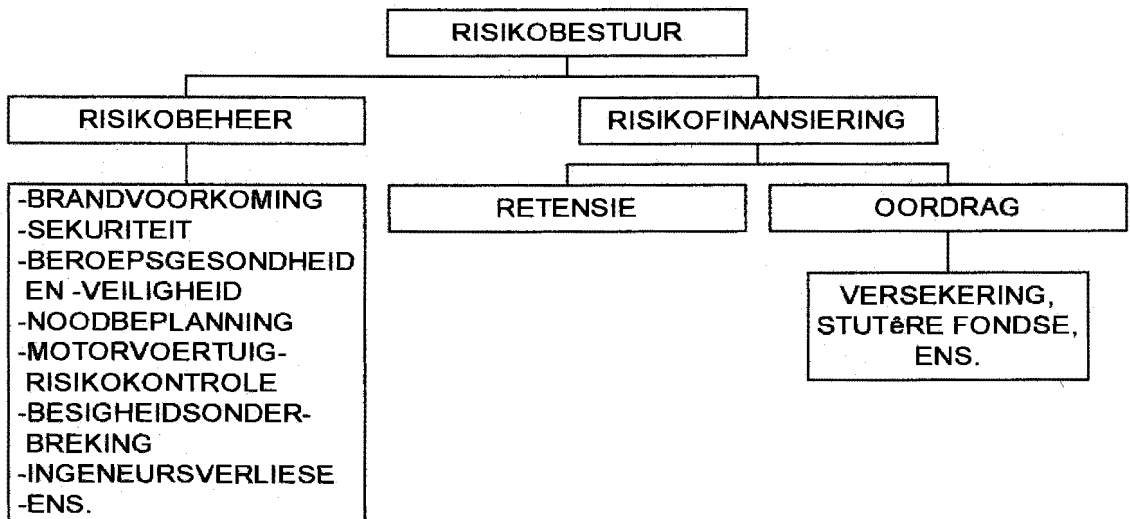
2.5 RISIKOBESTUURSMODEL

Sodra die konsep van risiko verstaan is, is die volgende stap die bespreking van die metodes in die bestuur van hierdie risiko's. Vivian (1992:19) wys daarop dat risiko's op twee maniere bestuur kan word, naamlik deur risikobeheermaatreëls (fisiese) en die versekering dat fondse beskikbaar is (risiko-finansiering). Sien figuur 2.2.

2.5.1 Risikobeheer

Naas die fases van risiko-identifisering en –evaluering wat in paragraaf 2.6.1 en 2.6.2 meer volledig onder bespreking kom, is risikobeheer die derde komponent van die risikobestuurproses.

Figuur 2.2: Risikobestuursmodel



Bron: Vivian (1992:20)

Talle organisasies beskou risikobeheer as die grondslag van effektiewe risikobestuur. Dit is waarskynlik omdat die fisiese manifestasie (die “tande”) van risikobestuur gedurende hierdie fase duidelik en sigbaar word in die vorm van verskeie risikobeheermaatreëls, bv. grensoverheining, brandalarms en brandblusserstelsels, asook masjienskerms.

Dit word egter beklemtoon dat pogings om dié fase van risikobeheer te begin, sonder om behoorlike aandag aan die risiko-identifiserings- en evalueringskomponente te gee, dikwels lei tot die verkeerde besluite wat weer onvoldoende beskerming tot gevolg het, of tot oorbeskerming lei, wat op verspilling en selfverdeling neerkom.

Soos blyk uit die definisie van risikobeheer is die doel dus om metodes te vind om risiko's wat die organisasie kan benadeel, te hanteer. Die verskillende blootstellings aan verlies word hanteer deur vlakke of standaarde van beskerming in die vorm van risikobeheermaatreëls wat op risikobestuurstechnieke gebaseer is (De Bruyn 1994:43).

Die vernaamste tegnieke sluit in:

- Die vermyding van risiko's (risiko's kom in die eerste plek nie voor nie);
- Die uitskakeling van risiko's (ruim risiko's uit die weg);
- Die verskuiwing van risiko's (kontraktuele verskuiwing van risiko's);
- Die vermindering van verlies (beheer oor die erns van die verlies);
- Die voorkoming van verlies (beheer oor die frekwensie van insidente).

Vivian (1992:19) ondersteun genoemde tegnieke maar voeg by dat sodra 'n organisasie enige verlies gelei het, ekonomiese herstel so gou moontlik moet plaasvind.

Die praktyk van risikobeheer is dus nie op 'n nuwe formule gebaseer nie, maar dit is die geïntegreerde en gekoördineerde benadering tot die hanteling van suiwer risiko's wat nuut is (De Bruyn 1994:52). Die verskillende dissiplines van risikobeheer in 'n organisasie het tradisioneel in afsonderlike entiteite gefunksioneer. Die sekuriteits-, brand- en veiligheidsfunksies was byvoorbeeld organisatories geskei sodat elk sy eie afdeling gehad en afsonderlik aan verskillende hoofde verslag gedoen het. Die risikofinansieringsfunksie is tradisioneel heeltemal afsonderlik van die risikobeheer gehanteer. Hierdie toestande het aanleiding gegee tot duplisering, verwarwing en die algemene verkwisting van hulpbronne.

Briers (1994:21) wys ook daarop dat daar risikobestuurprogramme bestaan wat nie in dieselfde rigting beweeg nie en wat nie effektiewe integrasie bewerkstellig nie en gevolglik ook nie finansiële effektiwiteit is nie.

Die integrasie van risikobestuuraktiwiteite beteken vir Du Toit (in Barnard 1996:5) dat die verskillende aktiwiteite nie in isolasie beskou kan word nie, maar dat dit so bestuur moet word dat 'n gesamentlike doel

bereik kan word, naamlik die minimalisering van die koste van risiko's op die bestuursvlak asook die organisatoriese vlak.

Vir die eienaar van 'n organisasie word verskeie risikobeheermaatreëls ook wetlik voorgeskryf. Volgens Valsamakis et al. (2000:147) is die belangrikste wette die volgende:

- Wet op Beroepsgesondheid en -Veiligheid, Nr. 85 van 1993;
- Mineraalwet, Nr. 50 van 1991;
- Wet op Vergoeding vir Beroepsbeserings en -siektes, Nr. 130 van 1993;
- Wet op Gevaarlike Stowwe, Nr. 15 van 1973;
- Wet op Nasionale Bouregulasies en Boustandaarde, Nr. 103 van 1973;
- Wet op Plofstowwe, Nr. 26 van 1956;
- Lugbesoedelingsbeskermingswet, Nr. 73 van 1989;
- Omgewingsbewaringswet, Nr. 73 van 1989.

Die genoemde wetlike vereistes is egter meer van toepassing op die beroepsgesondheid en -veiligheidsrisikobeheerfunksie as wat dit vir die sekuriteitsrisikobeheerfunksie geld.

Wat die risikofinansieringskomponent betref, was handelswetgewing nodig om die versekeringsbedryf effektief te bestuur. Die rede was voor die hand liggend: die hoogs mededingende aard van die versekeringsbedryf en die verantwoordelikheid van versekeraars teenoor hulle kliënte (Barker 1997:65). In Suid-Afrika is hierdie wetgewing beliggaam in die assuransiewet.

Valsamakis et.al. (2000:147-148) wys daarop dat nieteenstaande enige wetgewing, word die mees effektiewe bestuur van risikobeheer verkry

wanneer 'n geïntegreerde risikobestuursfilosofie verskans is in die algemene beleid van die organisasie.

2.5.2 Risikofinansiering

'n Risikobeheerprogram kan nie 'n waarborg verskaf dat verliese nie sal plaasvind nie. Voorsiening moet egter gemaak word vir finansiële kompensasie om verliese te hanteer (Vivian 1992:19). Twee finansieringsbronne bestaan, naamlik:

- die organisasie se eie bron om verliese te hanteer; en
- 'n eksterne bron.

Laasgenoemde bron dui op die aankoop van private versekering asook 'n gedwonge staatsrisikofonds. Die staatsrisikofonds behels:

- Die Werkerskompensasiefonds (Wet 21 van 1941);
- Motorvoertuigongeluksfonds (persoonlike beserings opgedoen tydens motorbotsings, ens.);
- Kompensasie vir Beroepsiektes in Myne (Vivian 1992:19).

Benewens die risikobestuursmodel (fig. 2.2) is die benadering van Bester (1997:21) dat benewens die risikobeheer en -finansieringskomponente, die risiko-analise-komponent (betrek naamlik makro- en mikro-identifisering en -evaluering, ens.) die moeilikste en belangrikste komponent behoort te wees wat die ander twee genoemde komponente vooraf moet gaan, m.a.w. dit behoort die eerste komponent te wees wat die aksie in die risikobestuursproses aan die gang sit waarna die risikobeheer en finansieringsaksies moet volg.

Bogenoemde model (figuur 2.2) word as 'n gemaklike en praktiese voorstelling voorgedou oor hoe risiko's bestuur kan word. Vir Vivian

(1992:20) is hierdie model in die praktyk te gekompliseerd vir een enkele individu om te implementeer. Dit behoort eerder beskou te word as 'n proses wat deur die hele organisasie bestuur moet word.

2.6 DIE RISIKOBESTUURSPROSES

Die implementering van 'n risikobestuursprogram verloop gewoonlik volgens 'n proses. Die risikobestuursproses wat op 'n bestuursoplossingbenadering geskoei is, is volgens De Bruyn (1994:13) die stelselmatige toepassing van die vier kernkomponente van risikobestuur, naamlik:

- risiko-identifisering;
- risiko-evaluering;
- risikobeheer; en
- risikofinansiering.

2.6.1 Risiko-identifisering

Vivian (1992:20) voer aan dat risiko's nie bestuur kan word alvorens die oorsprong daarvan nie eers geïdentifiseer is nie. Dit behels dus ook die ontdekking en herkenning van suiwer risiko's waaraan die organisasie blootgestel is, of kan word.

Barnard (1996:70) wys ook daarop dat dit algemene praktyk is om eers die oorsaak van risiko's te identifiseer en om daarna die latere potensiële impak wat dit op die organisasie mag hê, vas te stel. Carter (in Barnard 1996:70) verklaar dat “.... confusion between underlying causes (e.g. faulty installation of electric wiring) and operative peril (e.g. fire) leads to the trap of identifying peril-by-peril with the danger that some of the sources of loss may be overlooked”.

Die gebruikmaking van 'n inspeksielys van gevare kan voorkom dat gevare misgekyk word. 'n Gesonde benadering om te volg sou wees om te let op sensitiewe risiko-areas en die moontlike voorvalle wat moontlik 'n negatiewe impak op 'n organisasie mag hê.

Net soos Vivian (1992:20) hou Valsamakis et al. (2000:81) ook twee prosesse van risiko-identifisering voor, naamlik die makro- en mikrofront.

(i) Makro-identifisering

Makro-identifisering betrek die identifisering van die ernstiger risiko-bronne wat die organisasie bedreig (bv. brand, natuurrampe, transito en ander). Dit is belangrik vanuit 'n risikofinansierings- en in die besonder 'n versekeringsoogpunt (Vivian 1992:20). Aangesien makro-identifisering so nou verwant is aan die versekeringsaspek, word die volgende klassifikasie van risiko's deur Valsamakis et al. (2000:82) voorgehou:

- Brand;
- Natuurlike gevare (aardbewings, storms, vloed en ander);
- Misdaad (diefstal, bedrog, brandstigting, huisbraak en ander);
- Ingenieursverliese (kragonderbrekings, beskadiging van masjinerie ens.);
- Transito (verlies of beskadiging van goedere in transito);
- Regsaanspreeklikheid (produkte- en personeelaanspreeklikheid).

'n Algemene tendens in organisasies (soos bv. Naspers) is om gebruik te maak van vloeikaarte en finansiële state om gevare/risiko's te identifiseer (soos voorgehou deur Valsamakis et al. (2000:83-85)).

Geklassifiseerde risiko's word op 'n kaart aangedui wat gekoppel is aan die verskillende strukture binne die organisasie. Hierdie vloeikaartstelsel

bring mee dat areas/strukture geïdentifiseer word waar risiko's die meeste voorkom sodat vroegtydig daarteen opgetree kan word.

Die analisering van finansiële state bly vir Valsamakis et al. (2000:86) 'n belangrike bron van identifisering omdat finansiële verliese ongunstig kan inwerk op die balans of inkomstestate (winste of verliese). Die waarde van risiko's kan byvoorbeeld vroegtydig opgespoor word deur middel van die balansstaat om sodoende vas te stel welke risiko's/gevare hierdie waardes kan aantas. Die inkomstestate daarenteen kan weer 'n aanduiding wees van huurgeld en uitgawes ten opsigte van kontraktuele aanspreeklikheid (Valsamakis et al. (2000:86) Die genoemde prosesse van makro-identifisering soos deur Valsamakis et al. (2000:86) voorgehou, is nou verwant deurdat die vloeikaartmetode gekoppel aan die analisering van finansiële state 'n platform skep vir die sistematiese prosedure van hersiening binne organisatoriese verband.

(ii) Mikro-identifisering

Mikro-identifisering fokus op die identifisering van risiko's binne die mikroklas en het gewoonlik nie so 'n nadelige uitwerking op die assurantiedekking nie aangesien dit 'n meer fisiese risikobeheer-konnotasie het (Valsamakis et al. 2000:86-87). Vivian (1992:21) gebruik brand as 'n voorbeeld wat as 'n groot risiko binne die makro-front geïdentifiseer is terwyl die mikro-identifiseringsproses gefokus is op die subrisiko's binne die hoofklas. As voorbeeld word die verskillende brandbronne (papierstore, chemiese laboratoriums, ens.) geïdentifiseer en stappe wat geïmplementeer kan word om die risiko te voorkom (d.w.s die aanbring van 'n sprinkelaarstelsel en die versekering dat dit altyd in 'n goeie werkende toestand is).

Risiko-identifisering is volgens Barnard (1996:72) die belangrikste en mees voortdurende proses binne die eksterne en interne omgewing. Die

konstante monitering moet dus bepaal of daar enigsins 'n fluktuering of verandering bestaan wat die organisasie se risiko's kan verhoog. Vroegttydige waarskuwingstelsels kan as hulpmiddels gebruik word om dan die risiko's te hanteer.

2.6.2 Risiko-evaluering

Sodra 'n risiko geïdentifiseer is, sal die volgende stap wees om dit te evalueer, met ander woorde om een risiko relatief tot 'n ander te meet om sodoende die ekonomiese realiteite of uitwerking, hetsy finansiëel of andersins, wat die risiko op die organisasie sal uitoefen, te bepaal. (De Bruyn 1994:38.)

Risiko-evaluering vorm ook die basis waarop versekeraars premievereistes sal bereken asook die mate waartoe hulle bereid is om in die risiko te deel.

Risiko-evaluering word ook in syfermatige terme bepaal deurdat dit die potensiële erns en frekwensie van risiko's blootstel.

Vivian (1992:21) wys ook daarop dat sommige aspekte in die evalueringproses gekwantifiseer moet word, naamlik die waarskynlikheid en frekwensie van verliese.

Barnard (1996:74) onderskei tussen die maksimum waarskynlike verlies (MWV) en die normale verwagte verlies (NVV). Die maksimum waarskynlike verlies word gemeet in terme van geld. Dit is 'n skatting van die maksimum bedrag van die verlies of skade wat 'n gebeurtenis waarskynlik tot gevolg sal hê byvoorbeeld 'n foutiewe sprinkelaarstelsel in die geval van 'n brand.

Die risiko, vanuit 'n assuransie-oogpunt beskou, word gewoonlik uitgedruk in 'n persentasie (%) van verwagting dat 'n verliesvoerval wel

kan plaasvind. So kan motorvoertuigdiefstal byvoorbeeld verklaar word as 'n waarskynlikheid van 0,05 % per jaar (Barnard 1996:75).

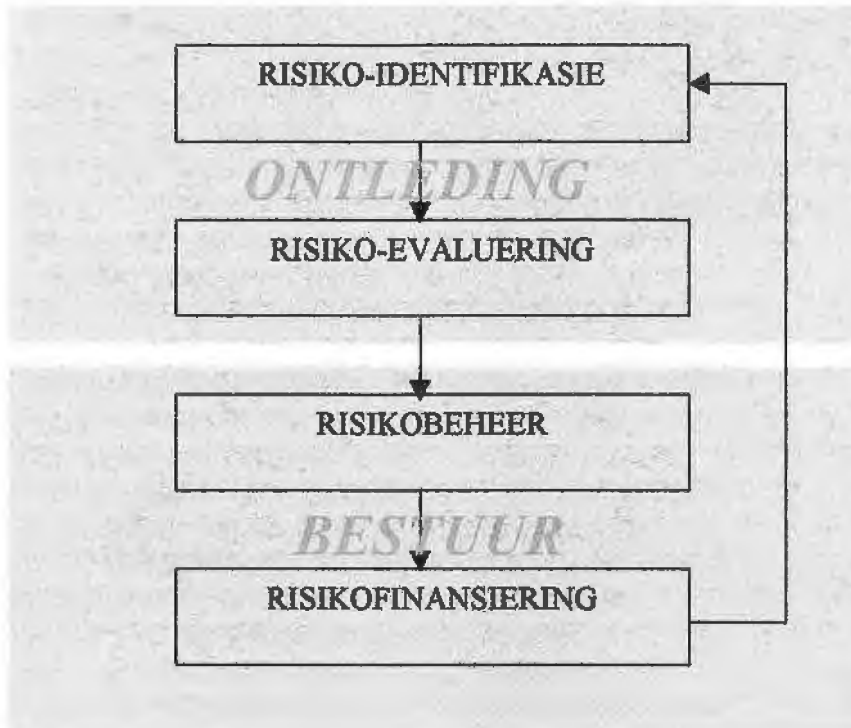
Sover dit die normale verwagte verlies (NVV) aangaan, is dit die maksimum verlies wat kan voortspruit uit 'n enkele gebeurtenis waar alle normale risikobeheermaatreëls na verwagting gewerk het. Die normale verwagte verlies (NVV) is oor die algemeen baie laer as die maksimum waarskynlike verlies (MWV).

Die frekwensie van verlies is volgens Valsamakis et al. (2000:99) 'n direkte meting van die aantal kere wat 'n spesifieke verlies gedurende 'n bepaalde tydperk voorgekom het. Meer akkurate en betekenisvolle frekwensiemetings is beskikbaar, soos byvoorbeeld die getal motorongelukke per jaar. Daarteenoor kan frekwensie van brande laag wees teenoor die frekwensie van voertuigdiefstalle wat weer hoog is.

Die belangrike doelwit van risikobeheer sal dus wees om verliese óf te voorkom óf ten minste die ernstigheidsgraad sowel as die frekwensie van verlies te verminder. Die verhouding tussen frekwensie en die ernstigheidsgraad is omgekeerd, met ander woorde: insidente wat dikwels voorkom se ernstigheidsgraad is gewoonlik laag en insidente met 'n hoë ernstigheidsgraad kom gewoonlik selde voor.

Uit die bespreking hierbo van die vier komponente (ook genoem stappe of fases) van die risikobestuursproses kan 'n eenvoudige model van die risikobestuursproses (figuur 2.3) soos volg uitgebeeld word.

Figuur 2.3: Die risikobestuursprosesmodel



Bron : Aangepas uit De Bruyn (1994:15)

Uit die skematiese voorstelling (figuur 2.3) is dit duidelik dat die model twee fasette betrek, naamlik die ontleding en die bestuursaspekte wat fundamenteel is in die minimalisering van risiko's wat organisasies bedreig.

Uit persoonlike gesprekke met risikobestuurders van die SABC en ABSA, het dit geblyk dat dit belangrik is dat die twee aktiwiteite, naamlik sekuriteit en beroepsgesondheid en -veiligheid, wat verantwoordelik is vir die minimalisering van risiko's binne organisasies, se rapporteringskanale nie te lank moet wees nie.

Vervolgens word daar slegs op hierdie genoemde twee aktiwiteite se rapporteringsverhouding gefokus om sodoende 'n teoretiese beeld te verkry om dit later in hoofstuk 4 (sekuriteit) en hoofstuk 5 (beroepsgesondheid en -veiligheid) te kan vergelyk.

2.6.2.1 Sekuriteit

Baie min literatuur bestaan ten opsigte van die rapporteringsverhouding van die sekuriteitsaktiwiteit. Die aanname word gemaak dat sekuriteit as 'n beheerfunksie onder die risikobeheer-komponent geposisioneer behoort te word en om 'n rapporteringsverhouding met die gebouebestuurder of die risikobestuurder te hê. Alt (1999:26) staaf hierdie aanname en verklaar dat 80% van die risikobestuurders glo dat sekuriteit onder die sambreel van risikobestuur binne 'n organisasie tuishoort. Gamlin (1999:24) steun die genoemde standpunt en glo dat benewens die sekuriteitsdissipline, beroepsgesondheid en -veiligheid ook onder dieselfde sambreel geposisioneer behoort te word. Jim Charpie (in Gamlin 1999:24), assuransiestuurder van "container corporations", wys daarop dat daar duplikasie van resultate plaasvind wanneer sekuriteit en risikobestuur afsonderlik funksioneer. Perfekte kommunikasie word bewerkstellig as die twee departemente saam funksioneer as een.

Van Vuuren (1992:96-97) wys weer daarop dat sy ondersoek aangetoon het dat die meerderheid respondente in Centurion se plaaslike owerheid nie die rapporteringskanaal van sekuriteit te lank wil hê nie en dat dit vir hulle verkieslik is om eerder aan die stadsklerk te rapporteer.

Astor (1999:25) wys daarop dat die sekuriteitsfunksie nog nie 'n deel van die topbestuur is nie en dat daar meesal geen kommunikasieverhouding met topbestuur bestaan nie. Die rede daarvoor is 'n gebrek aan kundigheid. Ten einde topbestuurstatus te bekom, moet sekuriteit hulle doelwitte vergroot en ook hulle personeel verander deur middel van die uitbreiding van hulle kundigheid.

Ritzky (1999:12) wys daarop dat die risikofunksie in 'n organisasie waar daar minder as 500 personeellede in diens is, eerder onder die Menslike Hulpbronnbestuurder behoort te ressorteer. Dit blyk dat hierdie interaksie 'n goeie geleentheid skep vir aksie-georiënteerde strategieë vir verliesbeheer.

Uit Ritzky se genoemde verklaring kan die aanname gemaak word dat die sekuriteitsdissipline, wat deurentyd gemoeid is met 'n organisasie se risiko-aspekte, dus onder die Menslike Hulpbronnbestuurder tuishoort. Daar kan dus voorts ook aanvaar word dat die beroepsgesondheid en -veiligheidsdissipline dieselfde rapporteringskanaal sal hê aangesien dit ook gemoeid is met die risiko-aspekte.

De Bruyn (1994:96) wys daarop dat waar die funksie van die sekuriteit- of verlieskontroledepartement wyd en veelsydig is, die sekuriteitshoof aan die besturende direkteur behoort te rapporteer. Waar die funksie dus beperk is, is die senior uitvoerende beampte of 'n ander geskikte afdelingshoof die aangewese rapporteringskanaal vir die sekuriteitsdepartement.

2.6.2.2 Beroepsgesondheid en -veiligheid

Net soos sekuriteit word beroepsgesondheid en -veiligheid ook as 'n beheerfunksie beskou. Volgens Vivian (1992:20) se risiko-bestuursmodel (sien figuur 2.2) hoort hierdie funksie onder die risikobeheercomponent tuis. Dit beteken dat die aktiwiteit wat deurentyd ook gemoeid is met die risiko-aspek, dus 'n rapporteringsverhouding met die risikobeheer of risikobestuurder behoort te hê.

Kenner soos Alt (1999:26) en Gamlin (1999:24) is van mening dat beide die sekuriteit- en beroepsgesondheid en -veiligheidsak-

tiwiteite onder een sambreel tuishoort. Sou hierdie aktiwiteite afsonderlik funksioneer, kan dit volgens hulle die kommunikasieproses rondom die hantering van risiko's strem.

Challan (1999:7) wys daarop dat risikobestuurders in die gesondheidsorg die meeste van hulle tyd aan risikobeheer en risikofinansieringsaktiwiteite wat geassosieer is met die mediese professionele aanspreeklikheid, spandeer. Vanuit hierdie stelling kan die aanname dus gemaak word dat gesondheidsorg wat deel is van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit 'n rapporteringskanaal tot die risikobestuurder behoort te hê.

Persoonlike gesprekvoerings met risikopraktisyns in Naspers, dui ook daarop dat dit 'n algemene tendens binne die drukkers- en uitgewersbedryf is om beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit te skei van die beheerkomponent en dit onder die Menslike Hulpbronbestuurder te posisioneer. Die rede wat aangevoer word is dat die aktiwiteit eerder 'n versorgingstaak is en beter sal funksioneer saam met die maatskaplike of welsynsdisipline binne die Menslike Hulpbronstruktuur.

Le Roux (1998(1):33) wys daarop dat veral in die vervaardigingsorganisasies, soos byvoorbeeld die voormalige Krygkor (ook genoem Denel), die tegniese ingenieurs uitgesonder word as 'n moontlike geskikte rapporteringskanaal vir die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit. Die rede hiervoor is dat die aktiwiteit se auditproses ook die meganiese en elektriese gedeeltes betrek wat hoofsaaklik die verantwoordelikheid van bedryfsingenieurs is. Die tendens is ook om die tegniese ingenieur as die nooddirekteur aan te wys wat dan ook uit die aard van sy verpligtinge na die nooddisiplines (bv. medies, brandvoorkoming, sekuriteit ens.) moet omsien. Benewens die nooddirekteur se oopdeur-verhouding met die

hoof uitvoerende beampte, beskik hy ook oor die tegniese kennis en kan die beroepsgesondheid en -veiligheidsadviseur dus daarby baat vind tydens die identifisering van risiko's.

In mikro-organisasies waar die fokus nie op die ingenieursbedryf is nie, sou 'n rapporteringskanaal aan die bedryfsingenieur vir die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit nie wenslik wees nie. Die tendens is dus om dit onder die risikobestuurder te posisioneer. Volgens die beroepsgesondheid en -veiligheidspraktisyns se persepsies, behoort daar gesorg te word dat die verantwoordelikheid van risikobestuur finaal by die risikobestuurder stop.

Die aktiwiteit beroepsgesondheid en -veiligheid binne Naspers sal in hoofstuk 5 meer volledig onder die loep kom.

Die bespreking van die risikobestuursproses volg die stappe wat deur bestuur geneem moet word wanneer besluite vir die oplossing van probleme geneem moet word. Die vraag kan dus gevra word: Wie is verantwoordelik vir die identifisering, evaluering, ens. van risiko's in die bestuurskader van 'n organisasie?

Organisasies, so ook Naspers, verlaat hul op die risikobestuurder, in Naspers se geval, die gebouebestuurder, as die verantwoordelike persoon vir die ontleding en bestuur van risiko's (sien figuur 2.3).

Alhoewel risikobestuur 'n integrale deel van die bestuurswetenskap uitmaak, behoort elke bestuurder in die organisasie 'n tipe van risikobestuurder in eie reg te wees (Crockford 1985:3). Die kundigheid en vaardigheid van die risikobestuurder speel dus 'n belangrike rol in die besluitnemingsproses. Marley (1999:28) wys daarop dat dit soms moeilik is om die aandag van die raad van direkteure en senior uitvoerende beamptes op risikobestuur te vestig, omrede hulle nie die risikobestuursproses verstaan nie. Bannister en Bawcut (1981:161) wys daarop dat

die risikobestuurder 'n redelike hoë profiel binne die organisasie moet beklee anders kan dit kommunikasie ten opsigte van die risikobestuursproses belemmer.

Bogemelde sienings het dus 'n belangrike uitwerking op die effektiwiteit van die risikobestuurder se rapporteringskanaal.

2,7 RISIKOBESTUURSFUNKSIE BINNE DIE ORGANISASIE

Die posisionering van risikobestuur is vir baie organisasies 'n bron van kommer. Vrae ontstaan of risikobestuur 'n topbestuursfunksie behoort te wees. Risikopraktisyns binne die drukkers en -uitgewersbedryf is van mening dat die risikobestuurder wel 'n topbestuurslid behoort te wees en dat die belangrikste rede hiervoor is dat dit kan lei tot die spoedige besluitneming en hantering van risiko's (bv. beheermaatreëls, finansiële, ens.).

Vir die doeleindes van hierdie verhandeling word 'n eie omskrywing van topbestuur voorgedra as die senior bestuur van 'n organisasie, byvoorbeeld uitvoerende hoofbestuurder, sekretaris, finansiële bestuurder, personeelbestuurder en bedryfsbestuurder. Hierdie omskrywing is myns insiens ook wyd genoeg om die risikobestuurder in te sluit. Die verantwoordelikhede van topbestuur gaan hoofsaaklik om beleidsbepaling en strategiese en finansiële beplanning.

Uit die aard van die spesialiskennis en tweedens sy bydrae tot die beleidsmakingsproses kan aangevoer word dat dit belangrik is dat die risikobestuurder moet deel uitmaak van die topbestuursvlak.

Carter et al (1994:4) wys daarop dat die risikobestuurder se bydrae, deur middel van die verskaffing van informasie, 'n belangrike bydrae vorm vir topbestuursbesluitneming.

Briers (1994:52) plaas weer die klem op die koste van risiko's wat bestuur moet word en aangesien dit finansiële van aard is en die senior finansiële bestuurder juis 'n topbestuursfunksie is, is die rapporteringsverhouding van die risikobe-

stuurder met die finansiële bestuurder juis so belangrik. Dit bring mee dat die risikobestuurder in noue kontak verkeer met topbestuur wat belangrik is vir die bedryf van 'n suksesvolle risikobestuursprogram.

Volgens Aurelius (1994:2) wys risikobestuurders in Brittanje daarop dat die grootste hindernisse in die weg van die suksesvolle implementering van hul planne die onbetrokkenheid van hul raad van direkteure is, wat nog steeds die filosofie handhaaf dat risikobestuur sinoniem is met die assuransiebedryf. Die Voorsitter, Sir Adrian Cadbury, glo dat risikobestuur as 'n raadsvlak prioriteit (board level priority) in die kollig moet wees en dat dit net die belange van die risikobestuurders kan bevorder. King (1994:1) verwys ook spesifiek na risikobestuur en korporatiewe beheer ten opsigte van die verantwoordelikheid van die raad van 'n onderneming en sy bestuur rondom risikobestuur.

Volgens die "central computer and telecommunications association" (CCTA) (1994:2) is dit vir die Britse Assosiasie belangrik dat risikobestuur 'n direksie-prioriteit moet wees aangesien dit die beste van daar beheer kan word.

Valsamakis et al. (2000:73) plaas die klem ook op die voorlegging van die risikobestuursfunksie op 'n topbestuursvlak deur die risikobestuurder. Dit toon nie slegs die risikobestuursfunksie as spesialisie-eenheid aan nie, maar dui ook die verskillende vaardighede en kundigheid in die bestuur van suiwer en spekulatiewe risiko's aan.

Om nie erkenning te verleen aan die belangrikheid van risikobestuur as 'n topbestuursfunksie nie kan myns insiens lei tot ernstige verliese of selfs die totale ondergang van 'n organisasie. Die rede is voor die hand liggend: besluitneming is 'n topbestuursfunksie en die vertraging om so spoedig moontlik besluite te neem, kan die implementering van beheermaatreëls of selfs die finansiële aspek rondom die bestuur van risiko's ernstig strem.

2.7.1 Rapporteringsverhouding van die risikobestuurder

Daar bestaan in organisasies praktiese probleme oor byvoorbeeld waar die risikobestuurfunksie binne die organisatoriese struktuur geposisioneer behoort te word.

Verskeie kenners op hierdie gebied het uiteenlopende gedagtes hieromtrent. Vir Van Vuuren (1992:90) is die risikobestuurder ingestel op die bestuur van risiko's en behoort sy rapporteringskanaal nie te lank te wees nie. Valsamakis et al. (2000:66) wys weer daarop dat die bestuur van suiwer risiko's die verantwoordelikheid van die organisasie se sekretaris is, aan wie die risikobestuurder eintlik moet rapporteer. Vir Bannister en Bawcutt (1981:156) bestaan daar ook geen rede waarom die risikobestuurder nie aan die tegniese of regsdepartemente kan rapporteer nie. Vir Barnard (1996:93) is dit weer onmoontlik om konkrete reëls neer te lê rondom die posisie van die persoon wat verantwoordelik behoort te wees vir risikobestuur.

'n Onderzoek deur die "association of insurance and risk managers in industry and commerce" (AIRMIC) toon aan dat in 1994 bevind is dat die twee belangrikste rapporteringskanale vir die risikobestuurder dié is van die finansiële hoof (37%) en sekretaris (18,5%) (Crockford 1995:1).

Volgens Briers (1994:52) is Crockford van mening dat die meerderheid van risikobestuurders afkomstig is vanuit 'n versekeringsagtergrond en dat dit algemene praktyk is vir 'n risikobestuurder om aan die finansiële bestuurder of die sekretaris van 'n organisasie te rapporteer. Gewoonlik word die gevolge van risiko's in finansiële terme gevoel en kan daar met redelikheid aanvaar word dat risikobestuur 'n finansiële dissipline behoort te wees (Briers 1994:52).

Bannister en Bawcutt (1981:156) wys in hul ondersoek daarop dat 32,7% van die respondente die sekretaris as die rapporteringskanaal van die risi-

kobestuurder geïdentifiseer het teenoor 12,6% wat aan die finansiële hoof toegeken is. Ses persent van die respondente het die personeelhoof as 'n rapporteringskanaal aangedui.

Valsamakis et al. (2000:69) hou in tabel 2.1 'n voorbeeld van 'n rapporteringsverhouding van die risikobestuurder voor wat die klem sterk op die finansiële dissipline as 'n rapporteringskanaal plaas.

Tabel 2.1: Rapporteringsverhouding van die risikobestuurder

Funksie aan wie risikobestuurder rapporteer	Persentasie van totaal
Finansies	35,66
Sekretaris	23,90
Hoof Uitvoerende Beampte / President	9,63
Administrasie	8,76
Regsafdeling	6,38
Ander	10,88
Menslike hulpbronne	4,75
Totaal	100,00

Bron : “Cost of risk survey” Valsamakis et al. (2000:69)

Valsamakis et al. (2000:69) vestig ook die aandag op vroeër studies deur Miller en Cerveny wat bevind het dat ongeveer 70% van die risikobestuurders rapporteer aan die finansiële hoof met 'n oopdeurverhouding na die hoofbestuurder.

Met die interpretasie van die gegewens soos blootgelê in tabel 2.1 is dit vir Valsamakis et al. (2000:69) duidelik dat die meerderheid risikobestuurders betrokke is by aspekte van 'n finansiële aard. Die funksionele verantwoordelikheid van die risikobestuurder is 'n aanduiding dat ongeveer 82,3%

spandeer word aan eiendomme en aanspreeklikheids-aangeleenthede asook die aankoop van versekering wat oorwegend sterk op die risikofinansieringskomponent steun (Valsamakis et al. 2000:69).

Die gelyke persentasie van risikobestuurders wat aan die administrasie en hoof uitvoerende beampte rapporteer, is 'n aanduiding dat die risikobestuurders nie baie nou betrokke is by die beleidmakings- en die besluitnemingsproses nie.

Volgens Farthing in Valsamakis et al. (2000:69) sal risikobestuurders in die toekoms nouer betrokke moet raak in die strategiese beplanning van die organisasie.

2.7.2 Voor- en nadele rondom die risikobestuurder se rapporteringsverhouding

In tabel 2.2 word die drie belangrikste rapporteringskanale van die risikobestuurder onder die loep geneem ten opsigte van die voor- en nadele wat die rapporteringsverhouding kan inhou.

Die gemelde tabel toon die mees algemene rapporteringskanale vir die risikobestuurder aan. Ander strukture (tegnies, personeel, ens.) kan ook as gepaste kanale in 'n rapporteringsverhouding vir die risikobestuurder geïdentifiseer word (Bannister & Bawcutt 1981:156). Afhangende van die grootte van 'n organisasie, kan die Menslike Hulpbrondienstedepartement ook 'n geskikte lyn van rapportering wees aangesien hierdie hoof na die hele spektrum van die personeelaangeleenthede binne die organisasie moet omsien en uit die aard van sy verpligtinge ook eerstehandse inligting ontvang van personeel rondom moontlike risiko-areas of risiko's wat die organisasie mag bedreig.

Tabel 2.2: Risikobestuurder se rapporteringsverhouding: voor- en nadele

Rapporteringsverhouding	Voordele	Nadele
Besturende direkteur of hoof uitvoerende beampte	In die middel van gebeure waar dit die beste beheer kan word.	Sy fisiese plekbepaling is van so 'n aard dat hy ver van sy operasionele eenhede is waar die meerderheid van risiko's mag plaasvind.
Sekretaris	Hy is in noue kontak met die direksie wat dit belangrik maak vir die suksesvolle bestuur van 'n risikobestuurprogram.	Sy betrokkenheid en insette by die aankoop van versekering het tot gevolg dat hy eerder meer ondersteunend is t.o.v. die versekeringsaspek as om die klem op verliesbeheer te plaas.
Senior finansiële hoof	Risikobestuur kan met redelikheid aanvaar dat hy geïnkorporeer word by die organisasie se oorhoofse finansiële strategie en dus nie beskou sal word as synde heeltemal afsonderlik en onverwant nie.	Risikobestuurbesluitneming kan beskou word in terme van onmiddellike finansiële voordeel eerder as die breë en langtermyn voordeel.

Bron : Crockford (1995:10.3-11)

2.7.3 Funksies van die risikobestuurder binne die onderneming

Vir die risikobestuurder is dit belangrik dat hy voortdurend betrokke sal wees by alle aspekte van die organisasie se aktiwiteite en nie net voortdu-

die organisasie. Hieruit kan dus afgelei word dat die risikobestuurder oor spesifieke vaardighede moet beskik soos hieronder toegelig.

2.7.4 Vereistes vir 'n risikobestuurder

In baie organisasies word daar heel dikwels slegs op die kwalifikasie in risikobestuur gelet sonder om oorweging te skenk aan die persoonlike eienskappe van so 'n risikobestuurder. Bannister en Bawcutt (1981:161) wys op die belangrikheid van die risikobestuurder se persoonlikheids- en kommunikasievaardighede van die topvlak van bestuur tot grondvlakke binne die organisasie.

Vir Bester (1996:6) is dit belangrik dat die risikobestuurder deeglik onderleg moet wees met die beleid, filosofie en die kultuur van die organisasie. Sy kennis rondom die totale spektrum van risikobestuur word ook nie uitgesluit nie.

Bannister en Bawcutt (1981: 164) wys ook op die belangrikheid van kennis, maar ongelukkig beskik die assuransiebestuurders volgens hulle nie oor die kundigheid nie en behoort die risikobestuurders eerder vanuit die funksionele posisies geïdentifiseer te word as 'n vereiste om 'n organisasie se risiko's te bestuur.

Bird (1992:23) is van mening dat die mees algemene praktyk en aanbevole praktyk sal wees om die risikobestuurder vanuit 'n verliesbeheerdissipline te selekteer om die risikobestuurafdeling te bestuur terwyl die assuransiebestuurder weer aan hom rapporteer.

Briers (1994:194) se ondersoek het ook aan die lig gebring dat 63% van alle risikobestuurders minder as 15 jaar ondervinding in die veld van risikobestuur het en dat 57% 'n finansiële of administratiewe agtergrond het.

In sy aanbeveling wys Briers (1994:198) daarop dat die opleidingsinstansies in Suid-Afrika meer funksionele programme moet aanbied met die doel om professionele risikobestuurders te ontwikkel eerder as om persone van ander professies te onttrek om die risikobestuurders se rol te vervul.

Met bogenoemde verskillende gedagtes rondom die vereistes vir 'n risikobestuurder in gedagte, hou Bannister en Bawcutt (1981:164) ook die volgende vereistes voor. Risikobestuurders moet volgens hulle:

- Gemaklik met die personeel oor die weg kan kom;
- Suksesvol wees in die daarstelling van gesonde verhoudings met alle vlakke binne die organisatoriese verband;
- Oor selfdissipline en deursettingsvermoë beskik om risikoprobleme binne die organisasie die hoof te bied;
- 'n Gebalanseerde houding hê (m.a.w. 'n risiko-opportunis wees maar nie roekeloos handel of optree nie);
- Beskik oor deeglike kommunikasievaardighede; en
- Oor 'n uitgebreide kennis van sy vakgebied beskik.

Met die verskillende kenners se sienings in gedagte, is uit persoonlike ervaring ondervind dat risikobestuurders té maklik vanuit ander professies geselekteer word (soos bv. die versekerings- en finansiële beroepe). Dit plaas druk op so 'n risikobestuurder se ondergeskiktes wanneer dit kom by die besluitnemingsproses. Sulke risikobestuurders het 'n geneigdheid om besluite te vertraag en wel om die volgende twee belangrike redes:

- Die soms onwilligheid om finansies beskikbaar te stel as gevolg van organisasies se winsfokus asook gestelde doelwitbereikings;
- Die onkundigheid rondom die funksionele aspekte van risikobestuur.

'n Geskikte kombinasie behoort myns insiens te bestaan uit 'n sterk funksionele persoon met 'n mate van finansiële agtergrond. Hierdie kombinasie versterk dus ook die geleentheid vir 'n risikobestuurder om deel uit te maak van die topbestuurskader. Uit eie ervaring in die veld van risikobestuur kan die stelling gemaak word dat topbestuur totaal onkundig is aangaande die risikobestuurprofessie en juis daarom van kundige risikobestuurders gebruik maak om mee te help in onder andere die beleidsmakings- en besluitnemingsproses, ens. Topbestuur is myns insiens té gefokus rondom hulle eie gespesialiseerde werksaamhede en dit het tot gevolg dat risikobestuur nie met die nodige erns bejeën word nie. Dit kan grootliks ook toegeskryf word aan onkundigheid of onbekwaamheid in die veld van risikobestuur.

Navorsers wil hom skaar by Briers (1994:198) se siening dat Suid-Afrika meer funksionele programme moet aanbied met die doel om professionele risikobestuurders te ontwikkel. Dit kan dus die weg baan sodat risikobestuurders deel kan uitmaak van 'n organisasie se topbestuurskader.

2.8 SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk het 'n agtergrond geskets van die algemene definisies wat op die veld van risikobestuur van toepassing is. Risikobestuur is ook onder die loep geneem ten einde vas te stel wat dit eintlik behels, en of die risikobestuurder deel moet uitmaak van die topbestuurskader al dan nie.

Die ontwikkeling van risikobestuur verskaf ook 'n aanduiding van sy heel nederige begin tot die totstandkoming van 'n volwaardige bestuursfunksie binne organisasies, veral met sy bydrae tot die strategiese bestuursproses.

Die laaste gedeelte van hierdie hoofstuk fokus op die risikobestuurfunksie, veral op die rapporteringsverhouding van die risikobestuurder en sy kundigheid wat uiteindelik die kern van hierdie studie sal uitmaak.

HOOFSTUK 3

RISIKOBESTUUR BINNE NASPERS

3.1 INLEIDING

In teenstelling met die vorige hoofstuk waar die fokus geval het op die teoretiese benadering rondom risikobestuur, gaan daar in hierdie hoofstuk gefokus word op die posisie van risikobestuur binne Naspers. Die klem gaan veral geplaas word op die volgende belangrike vrae:

- Waar in Naspers se groepstruktuur is risikobestuur geposisioneer?
- Hoedanig beïnvloed hierdie posisionering die kommunikasielyn (bevelsweg)?
- In watter mate beïnvloed die posisionering die effektiewe funksionering van Naspers?
- Watter uitwerking het die posisionering op 'n gebouebestuurder se vaardighede, bekwaamheid en ingesteldheid jeens risikobestuur?

Naspers se posisie ten opsigte van die bogenoemde vrae sal vervolgens getoets word aan die hand van die teorie ten einde in hoofstuk 7 tot 'n gevolgtrekking te kom en aanbevelings te kan doen.

Benewens bogenoemde kernaspekte gaan 'n bespreking oor die ontstaan van Naspers ook hierdie hoofstuk inlei waarna die ontwikkeling van risikobestuur onder die loep geneem sal word. Aspekte soos die risiko's wat Naspers bedreig asook risikobeheer se rol in die vermindering van die frekwensie en intensiteit van risiko's gaan ook toegelig word. Die ongeïntegreerde benadering rondom die risikobeheer en risikofinansiëringskomponente word ook nie uitgesluit nie.

Daar sal ook teen die einde van hierdie hoofstuk gefokus word op die periode voor en na die rasionaliseringsproses binne Naspers. Enkele problematiese gevalle wat die rasionaliseringsproses op die afdeling risikobeheer mag hê, word ook kortliks toegelig.

Vir die doeleindes van hierdie ondersoek gaan daar ook nou deurgaans na die begrip “risikobeheer” verwys word eerder as die begrip “risikobestuur”. Die rede is dat Naspers meer bekend is met die begrip “risikobeheer”.

3.2 HISTORIESE OORSIG VAN NASPERS AS 'N DRUKKERS- EN UITGEWERSBEDRYF

Naspers se skakelafdeling wys daarop dat Naspers vandag 'n leier in die Suid-Afrikaanse publikasiewese is. Sy twee bedryfsarms, Nasionale Media en Nasionale Boekhandel, onderneem die druk, uitgee en verspreiding van die grootste reeks publikasies (koerante, tydskrifte en boeke) in Suid-Afrika. Hierdie publikasies word in Afrikaans, Engels en 'n reeks inheemse tale uitgegee.

Die stigting van Naspers op 12 Mei 1915, toe nog bekend as Nasionale Pers, is eintlik voorafgegaan met 'n vergadering van 16 manne op 18 Desember 1914 in die woonhuis Heemstede te Stellenbosch. Die primêre doel vir die stigting van Naspers was om 'n Afrikaanse dagblad te publiseer. Die eerste uitgawe van “De Burger” het op 26 Julie 1915 verskyn en daardie datum word sedertdien beskou as die geboortedatum van die maatskappy. Met die begin van “Die Burger” is die vier bene gevestig waarop sy bedrywighele vandag nog staan, naamlik koerante, tydskrifte, algemeen opvoedkundige boeke en drukwerk.

Naspers groei vandag, meer as ooit in die verlede, deur die veranderde behoeftes van die gemeenskap aan inligting, opvoeding en vermaak tydig te identifiseer en daarin te voorsien.

Benewens die gedrukte media, het Naspers ook 'n vastrapplek in die elektroniese media, naamlik sy belegging in M-Net.

De Kock en Kerkhoff (1995:4) wys daarop dat die vorige uitvoerende voorsitter van Naspers, mnr. Ton Vosloo, in sy voorwoord oor Nasionale Pers se maatskappybeeld, die aandag vestig op die verskeidenheid aktiwiteite wat met die aanbreek van die nuwe bedeling in 1994 die persgroep sterk verteenwoordigend gemaak het.

Een van die grootste hoogtepunte van Naspers was met sy notering op die Johannesburgse effektebeurs op 12 September 1994. Die geleentheid is geskep vir enigeen om 'n aandeel in die maatskappy te bekom. Naspers word gevolglik vandag demokraties beheer deur sy duisende aandeelhouers, wat baie van sy meer as 6 000 werknemers insluit.

Volgens Naspers se groepstruktuur (sien bylae 1 en 2) is dit duidelik dat sy twee bedryfsarms, Nasionale Media en Nasionale Boekhandel, die druk, uitgee en verspreiding van die grootste reeks koerante, tydskrifte en boeke in Suid-Afrika onderneem (Marais 1998:2 – 3).

Feitlik alle tydskrifte is markleiers in hul bepaalde sektore. Naspers gee tans 48 tydskrifte uit waarvan die volgende maar enkele is:

- Gesinsblaaie;

Drum

You

Huisgenoot

TV Plus

- Vroueblaaië;

Fair Lady

Sarie

True Love

Woman's Value

- Finansiële blaaië;

Finansies en Tegniek

Finance Week

- Spesialistydskrifte;

Cosmopolitan SA Sports Illustrated

FHM

Sports Rap

Golf Digest

Your Baby

Insig

Ons Baba

Landbouweekblad

Your Pregnancy

Kick-Off

Visi

Men's Health

Sleep Over

Runner's World

Leisure Wheels

Eat Out

Eat In

Vyf van die tydskrifte in sy stal word in Afrikaans uitgegee en ses (indien *Cosmopolitan*, waarvan Naspers 50% besit, bygetel word) in Engels.

Naspers het drie publikasies vir swart lesers, naamlik die Sondagkoerant *City Press* en die tydskrifte *Drum* en *True Love*.

Wat die koerante betref is die konsentrasie op drie Afrikaanse dagblaaie, naamlik *Die Burger* (Wes-Kaap), *Die Burger* (Oos-Kaap), *Beeld* en *Die Volksblad*.

Naspers is ook sedert 1999 die volle eienaar van die enigste Afrikaanse Sondagkoerant, naamlik *Rapport*.

Naspers beskik ook oor 'n paar gewilde streekskoerante (bv. *Distrikspost*, *Vaal*, *Herald*, *Standard*, *Eikestad*, ens.) waarvan die oudste al 115 jaar oud is.

Naspers se uitgewerye word hoofsaaklik deur sy eie moderne drukkerie bedien. Nasionale Boekdrukkery druk gemiddeld 14 miljoen volledige boeke per jaar en is een van die grootste boekdrukkerye in Suid-Afrika.

Wat die verspreiding betref word al hierdie massa publikasies versprei deur 'n indrukwekkende verspreidingsorganisasie, naamlik Nasionale Nuusdistribueerders (NND), een van die grootste organisasies in sy soort in die land.

Op finansiële gebied het Naspers ook vinnig gegroei sedert sy historiese geboorte 75 jaar gelede. Die oprigting van 'n koerant is aangepak met nagenoeg negentig pond. 'n Kantoor is vir twee pond in Kaapstad gehuur waaruit Naspers begin opeer het. 'n Tydelike sekretaris is aangestel wat ses pond per maand verdien het.

Naspers het finansiëel van krag tot krag gegaan en volgens die 1998-jaarverslag het die groep se omset toegeneem tot byna R2 miljard. Die winssyfer na belasting het egter met sowat R45 miljoen (28%) tot R118,4 miljoen gestyg. Die syfers na 1999 is nog nie beskikbaar gestel nie. Dit word allerweë aanvaar dat Naspers

finansiëel steeds groei en ontwikkel. Die volgende internetportale bestaan binne Naspers:

- *M-Web*

M-Web het sowat 200 000 inbel-intekenaars en is 'n intydse diensverskaffer wat Suid-Afrikaners deur die internet help om beter met mekaar en die buitewêreld te kommunikeer.

- *24.com*

Is 'n gratis webdiens wat daagliks inligting verskaf soos nuus, weer, geldsake, ontspanning en leefstyl.

- *News 24*

Hou jou 24 uur per dag en 7 dae per week op hoogte van die nuus in Suid-Afrika en Afrika.

- *Agri 24*

Is uit *Landbouweekblad* gebore en gee daagliks landbounuus, geklassifiseerde advertensies, kommoditeitspryse en verskaf e-handelsdienste.

- *Kalahari.net*

Is Afrika se grootste virtuele boekwinkel en bied boeke, CD's, video's/ DVD's en programmatuur.

- *Sake*

Het 599 000 gereelde lesers en is die intydse weergawe van die finansiële koerant “*Sake*”, wat elke dag in *Beeld*, *Die Burger* en die *Volksblad* verskyn.

Al bogemelde inligting is verkry uit die *feesbylae* van Nasionale Pers (1915 - 1990).

3.3 RISIKO'S WAT NASPERS BEDREIG

Sekerlik een van die grootste risiko's vir Naspers as 'n drukkers- en uitgewers-bedryf is dat koerante, tydskrifte en boeke nie op straat kan verskyn nie as gevolg van rolpersprobleme.

Die misdaadrisiko is vir Naspers ook 'n bron van kommer, veral met die huidige hoë misdaadtendens in Suid-Afrika. Naspers se verspreidingsafdeling, naamlik Nasionale Nuusdistribueerders (NND), is veral kwesbaar ten opsigte van voertuigkapings en gewapende rooftogte. Naudé (1994:7) wys in haar voorlegging aan Naspers, “besighede as die slagoffer van die misdaadrisiko”, dat Suid-Afrikaanse besighede deesdae in 'n groter mate die slagoffers van misdaad word.

Tydens 'n risikobeheervergadering gehou op 14 en 15 Julie 1997 te Naspers-sentrum het die konferensiegangers die volgende risiko's wat Naspers bedreig, blootgelê, soos in tabel 3.1 hieronder aangetoon.

Die eskalering van misdaad by die Nasionale Nuusdistribueerders (NND) filiaal van Naspers voor Desember 1998 was vir die konferensiegangers 'n bron van groot kommer. Die volgende statistiek is uitgewys: roof (80,6%), diefstal (65%) en voertuigkapings (11%).

Tydens 'n staking by die tydskrifte drukkerie het sommige stakers dit juis ten doel gehad om die produksie te vertraag deur die drukkersarea te beset (Die Burger: Januarie 1999).

Tabel 3.1: Risiko's wat Naspers bedreig

Ernstige risiko's	Minder ernstige risiko's
<ul style="list-style-type: none">• Roof (gewapen en ongewapen)• Bedrog (vervalsing)• Diefstal• Aanranding• Kaping• Industriële spioenasie• Aanhouding (gyselaars)• Opsetlike saakbeskadiging• Stakings	<ul style="list-style-type: none">• Geringe diefstalle• Ongemagtigde gebruike in stryd met die dissiplinêre kode• Drankmisbruik

Bron : 'n Eie samestelling

Die konferensiegangers was dit ook eens dat die begrip "risiko" in Naspers-konteks dui op negatiewe en potensiele negatiewe faktore in die interne en eksterne omgewing van die bedryf waaraan individue, groepe, ensovoorts blootgestel kan word en wat aanleiding kan gee tot:

- **Opsetlike produksie-onderbrekings**

Persoonlike gesprekvoering met die Naspersondersoekbeampte dui daarop dat produksie vir die periode 1998/1999 met 50% verminder het as gevolg van stakings.

- **Ongerief, besering of dood**

Persoonlike insae in die beroepsgesondheid en -veiligheidstelsel van Naspers toon aan dat vir die periode 1993 – 1998 daar 591 voorvalle plaasgevind het waar Naspers-personeel beseer is. Geen persone het egter gesterf nie.

- **Finansiële verlies**

Die syfers wat beskikbaar is ten opsigte van voorvalle van beserings, beloop 'n bedrag van R 1 987 069,00. Finansiële verliese ten opsigte van misdaad is nie beskikbaar nie, maar volgens Naspers se ondersoekbeampte kon dit duisende rande beloop het voor 1998. Na 1998 het die misdaadverliese wel afgeneem as gevolg van die suksesratio wat aangehaal word in paragraaf 4.4.2.2.

3.4 METODEDES IN DIE HANTERING VAN RISIKO'S

Naspers se ingesteldheid rondom die risikovoorkomingsaspek word nie net toege-sê aan 'n bepaalde afdeling (bv. risikobeheer) nie, maar betrek ook al die rolspelers binne Naspers. Gereelde vergaderings vind plaas en persepsies word gehuldig en strategieë beraam rondom elke rolspeler se funksie in die risikobestuurs-program. 'n Duidelike uiteensetting verskyn in figuur 3.1 hieronder.

Naspers-filiale se bestuur skep 'n eie infrastruktuur, veral met die klem op die beskikbaarstelling van finansies om behulpsaam te wees in die bestuur en voorkoming van risiko's wat in hul onderskeie omgewings mag voorkom. Hulle moedig ook hulle werkerskorps aan om hulself te verbind tot die minimalisering van risiko's en vestig sodoende 'n oopdeur-kommunikasiekanaal wat kardinaal is in die hantering van risiko's.

persone wat in sy werksomgewing rondrentel, onmiddellik onder die aandag van die gebouebestuurder moet bring.

Aangesien Naspers dus blootgestel is aan finansiële verlies in terme van die besondere hoë bybetalings op versekering en die koste ten opsigte van buitendienste tydens stakings, is daar besluit om dringende aandag te skenk aan metodes om die risiko's te hanteer.

Vir Naspers is dit ook van kardinale belang dat geskikte metodes gevind moet word in die hantering van sy risiko's. Die volgende metodes is van toepassing:

- Fisiese hulpmiddels;
- Tegnologiese hulpmiddels;
- Administratiewe hulpmiddels;
- Reaktiewe hulpmiddels.

3.4.1 Fisiese hulpmiddels

Sekuriteitswagte, hetsy gekontrakteerde of inhuis-sekuriteit, is van kardinale belang in die beveiliging van Naspers se personeel, eiendom en bates. Alhoewel die koste-aspek 'n groot rol speel in die beplanning en besluitnemingsproses, is die fisiese beveiliging steeds vir Naspers die anker waarop gesteun word in die minimalisering van sy risiko's. Die sekuriteitsaktiwiteit binne die risikobeheercomponent word breedvoerig in hoofstuk 4 bespreek.

3.4.2 Tegnologiese hulpmiddels

Om die rooftogte die hoof te bied maak Naspers van die volgende tegnologiese hulpmiddels gebruik:

- Geslotebaantelevisie by sensitiewe filiale;

Sporadiese gevalle van stakings, beslegting van nywerheidsgeskille, bemiddeling en onderhandeling word deur Naspers se afdeling "arbeidsverhoudinge" gehanteer.

3.5 DIE ONTWIKKELING VAN RISIKOBESTUUR BINNE NASPERS

Baie min inligting is beskikbaar rondom die risikobestuursfunksie binne Naspers gedurende sy ontstaansjare. Die afleiding kan gemaak word dat daar moontlik nie 'n gevestigde risikobestuurafdeling bestaan het nie.

Daar word gespekuleer dat die hoof uitvoerende beampte van Naspers uit die aard van sy verpligtinge teenoor die organisasie as 'n risikobestuurder geëtiketteer was. Die afdelingshoofde (sekretaris, finansies, personeel, ens.) was in eie reg ook risikobestuurders wat na die verskillende risiko's in hulle eie werksomgewing moes omsien. Alle risiko's wat die organisasie bedreig het, is met die hoof uitvoerende beampte bespreek en 'n gesamentlike oplossing is sodoende daarvoor gevind.

Die aankoop van versekering is as die belangrikste metode van beskerming beskou en 'n funksie wat onder die finansiële hoof geresorteer het. Die gebouebestuurder van Naspers het 'n belangrike rol vervul in die identifisering van risiko's vir versekeringsdoeleindes (bv. brand, diefstal, storms, ens.).

Alhoewel geen bevestiging daarvoor bestaan nie, word dit vermoed dat die gebouebestuurder 'n rapporteringsverhouding met die finansiële hoof van Naspers gehad het, met 'n oopdeur-verhouding na die hoof uitvoerende beampte.

Naspers het ernstig hieroor besin en besef dat risikobestuur eintlik 'n allesomvattende benadering behoort te wees. In terme van hierdie benadering is die klem van versekering as die belangrikste vorm van beskerming teen verlies, verskuif na die voorkoming of minimalisering van verliese en insidente.

'n Sekuriteitsadviseur is aangestel wat landwyd ondersoek ingestel het na al die sekuriteitsaangeleenthede binne Naspers en al sy filiale. Sy pligte was om risiko's te identifiseer en beheermaatreëls daar te stel of te implementeer. By sommige filiale (bv. Beeld) is van kontraksekuriteitsdienste gebruik gemaak om toegangsbeheer by sensitiewe areas toe te pas. Inhuis-sekuriteit het ook sedertdien die lig gesien. Die Naspers-hoofkantoor in Kaapstad tree op as die beheerliggaam oor hierdie sekuriteitsdiens.

Uit die aard van die gebouebestuurder se pligte en sy besoeke landwyd aan al Naspers se filiale, kon die veiligheidsaspekte binne die werksomgewing ondersoek word en is daar dienooreenkomstig daarvoor verslag gedoen. Aangesien beide die sekuriteitsadviseur en die gebouebestuurder baie moes reis, het dit nie eintlik 'n kostebesparing meegebring nie.

In 'n memorandum aan die hoof uitvoerende beampte van Naspers (sien bylae 3) gedateer 1991/08/08, is die erns van risikobestuur beklemtoon, veral met die beroepsgesondheid en -veiligheidsfunksie as 'n statutêre vereiste vir die voorkoming van verliese en beserings.

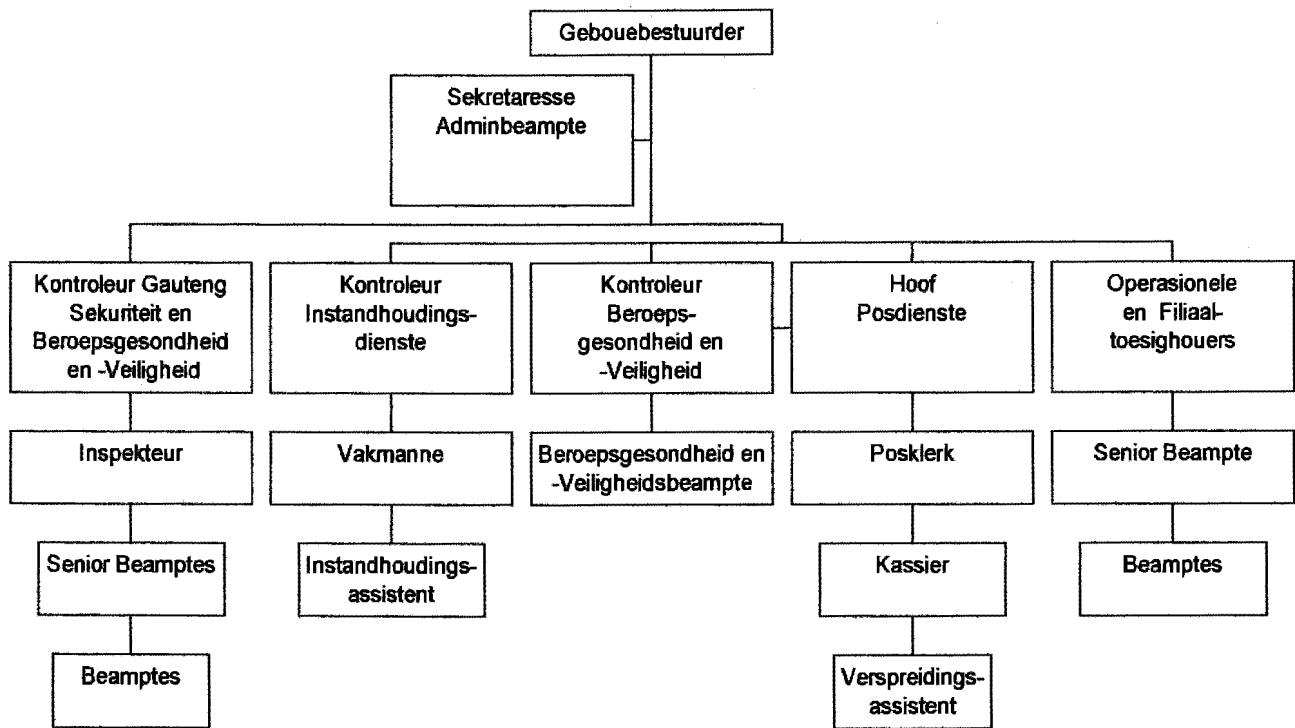
Op grond van voorstelle en voortdurende samesprekings met die verskillende rolspelers is goedkeuring verleen vir die totstandkoming van 'n risikobestuurafdeling binne Naspers.

Binne Naspers word daar egter nie na die begrip "risikobestuur" verwys nie, maar eerder na die begrip "risikobeheer". Die afdeling staan dus bekend as die risikobeheerafdeling wat bestuur word deur die gebouebestuurder. Daar is ook om finansiële redes weggedoen met die sekuriteitsadviseur.

Die struktuur van die risikobeheerafdeling verskyn hieronder in tabel 3.2. Die afdeling risikobeheer se bestaansreg is daarin geleë dat ondersteuning verskaf word in die beveiliging van personeel en eiendom, die instandhouding van eien-

domme en die verspreiding van korrespondensie. Die verskillende aktiwiteite word afsonderlike bespreek in hoofstukke 4, 5 en 6.

Tabel 3.2 : Struktuur van die afdeling risikobeheer



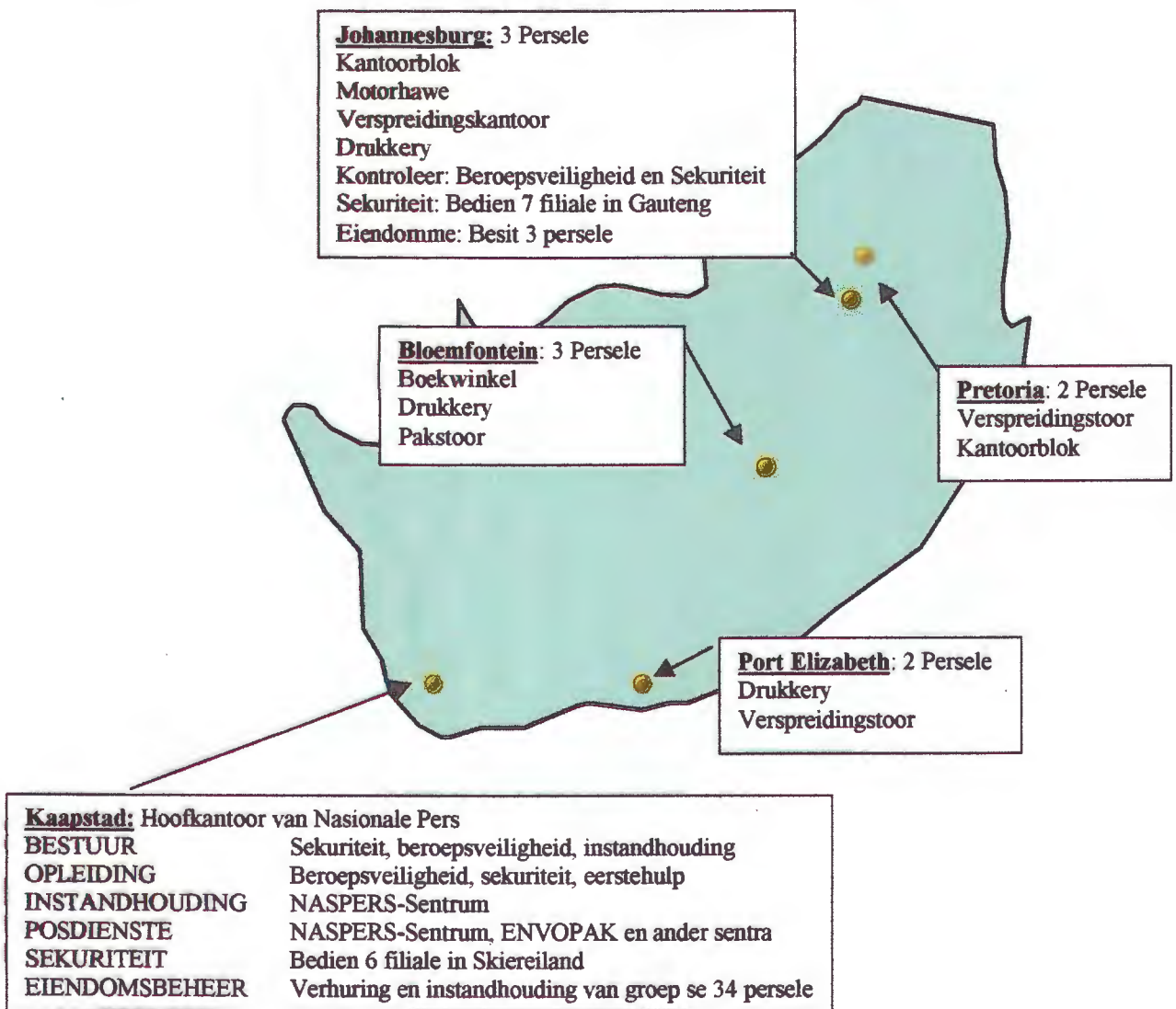
Bron : Barnard (1995:2)

Die samestelling van die risikobeheerafdeling se dienste is van toepassing op Naspers en al sy filiale landwyd en word in figuur 3.2 hieronder uitgebeeld.

Die gebouebestuurder en sy span opereer vanaf Kaapstad en bedien 108 filiale landwyd. Sy spesialiteitsrigting is in die veld van eiendomsbeheer en dit sluit die verhuuring en instandhouding van die organisasie se persele in. Die gebouebestuurder het ook 'n baie sterk finansiële agtergrond en is uit die finansiële stal van Naspers afkomstig.

Vervolgens gaan daar gelet word op die posisionering van risikobeheer binne Naspers se groepstruktuur en die gebouebestuurder se rapporteringskanaal

Figuur 3.2 Risikobeheer: Samestelling van dienste



Bron : Barnard (1995:2)

3.6 RISIKOBESTUURSFUNKSIE BINNE NASPERS

Soos vroeër gemeld is die afdeling risikobeheer geïntegreer onder die een bedryfsarm van Naspers, naamlik Nasionale Media. Dit beteken nie dat risikobeheer slegs 'n kommunikasie-verantwoordelikheid met Nasionale Media as 'n groep het nie. Sy verantwoordelikheid rus ook by die ander bedryfsarm, naamlik Nasionale Boekhandel.

Die gebouebestuurder se wisselwerking met beide die bedryfsarms, naamlik Nasionale Boekhandel en Nasionale Media, bring mee dat hy wel 'n oopdeurverhouding het maar dat hy steeds verantwoording moet doen aan sy rapporteringskanaal, te wete die sekretaris van Naspers. Vervolgens word die rapporteringsverhouding van die gebouebestuurder onder die loep geneem.

3.6.1 Gebouebestuurder se rapporteringsverhouding voor Desember 1998.

Sedert die ontstaan van hierdie afdeling is daar verskeie opsies oorweeg aan wie die gebouebestuurder moes rapporteer. Die keuse het nogtans op dié van die sekretaris van Naspers geval.

Die pos as sekretaris was nie die enigste posbenoeming waarin die persoon gestaan het nie. Dit het gewissel van 'n kommunikasiekundige (skakeldienste afdeling) tot 'n regs-kundige. Die sekretaris is beskou as die groepsrisikobestuurder en moes noodgedwonge baie steun op die gebouebestuurder en sy span kundiges. Die rede hiervoor is dat hy nie oor 'n uitgebreide kennis van die verskillende risikobeheeraktiwiteite beskik nie (soos bv. sekuriteit, beroepsgesondheid en -veiligheid, ens.).

Die finansiële afdeling van Naspers wat die risiko's vir versekeringsdoeleindes hanteer, was nie geïntegreer met die risikobeheer-komponent

nie. Dit is waarskynlik ook die rede waarom risikobeheer geïsoleerd staan en nie 'n rapporteringsverhouding met die finansiële hoof het nie.

Alhoewel die gebouebestuurder noue skakeling met die finansiële hoof ten opsigte van alle versekeringsaspekte rondom al Naspers se filiale het, word alle finansiële aspekte steeds met die sekretaris gekommunikeer. Waar moontlik sal laasgenoemde op sy beurt met die finansiële hoof skakel waar fondse benodig word vir die verpligte bestuur van risiko's.

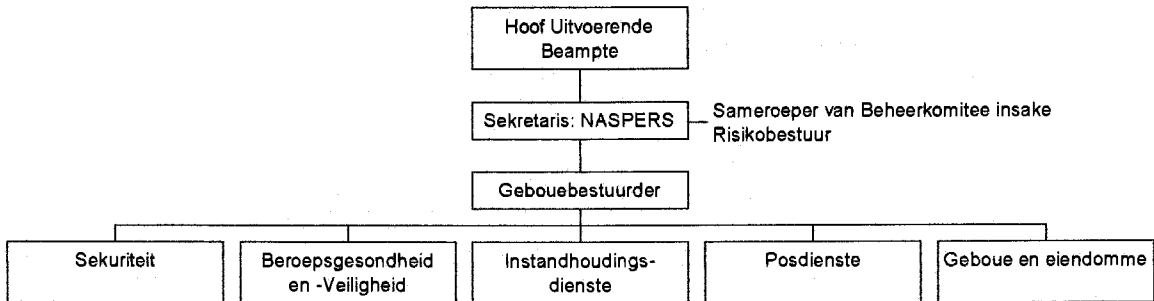
Die sekretaris maak deel uit van topbestuur, en bestaan daar dus 'n oopkommunikasieproses op daardie vlak waar risikobeheer landwyd verteenwoordig word in die bestuur van hul werksaamhede. Die afdeling risikobeheer se werksaamhede word op topbestuursvlak bespreek. Daar is egter die probleem dat aangesien die gebouebestuurder nie deel vorm van die topbestuurskader nie, risikobestuur nie met die nodige erns bejeën word wanneer dit kom by die besluitnemingsproses nie. Die sekretaris, as 'n onkundige op die gebied van risikobestuur, mag moontlik gemanipuleer word wanneer risikobestuur verteenwoordig moet word by die raad van direkteure. Die rede hiervoor is dat risikobestuur nie winsgedrewe is nie en soos in die geval van Naspers, ook nie die kernbesigheid van die onderneming is nie.

Hierdie tendens mag die effektiewe funksionering van risikobestuur ernstig strem en aanleiding gee tot onproduktiwiteit van gebouebestuurpraktisyns binne Naspers.

Uit informele gesprekvoerings met praktisyns is hulle dit eens dat binne Naspers die gebouebestuurder eerder 'n lid van die topbestuurskader moet uitmaak om sodoende te verseker dat risikobestuur volwaardig verteenwoordig kan word by die raad van direkteure van Naspers.

Die struktuursamestelling van topbestuur met die gebouebestuurder se rapporteringsverhouding verskyn in tabel 3.3 hieronder.

Tabel 3.3 Rapporteringsverhouding van gebouebestuurder binne Naspers voor Desember 1998



Bron : 'n Eie samestelling

Met die veranderingsproses binne Naspers het die funksionaliteit van sommige afdelings weer ter sprake gekom. Dit het ook die afdeling risikobeheer ingesluit.

Die belangrikste vraag landwyd is egter: Hou dit enige voordeel in vir die afdeling wat geraak word en wat gaan Naspers daarby baat?

As organisasie is Naspers se fokus op sy kernbesigheid, naamlik die druk en uitgee van koerante, tydskrifte en boeke. Die vraag of risikobeheer die kernbesigheid van Naspers is, kan tereg gevra word. Die antwoord blyk egter voor die hand liggend te wees, naamlik 'n duidelike "NEE".

Die grootste enkele rede hiervoor is dat risikobeheer nie 'n wins ingestelde afdeling is nie en daar jaarliks groot uitgawes aangegaan moet word vir die instandhouding van hierdie afdeling, naamlik:

3.6.1.1 Koste van Menslike Hulpbronne

Sekerlik een van die grootste koste wat tydens die beplanningsfase in gedagte gehou word deur Naspers se topbestuur, is die Menslike Hulpbronne van risikobeheer.

Volgens die afdeling risikobeheer se begrote inkomste- en uitgawestaat vir die boekjaar 1 April 1998 tot 31 Maart 1999, word salarisse, bonusse, fondse en oortydverdienste op 'n bedrag van R 1,2 miljoen beraam.

3.6.1.2 Koste van toerusting

Die primêre vereiste van Naspers as 'n winsgewende organisasie is die minimalisering van sy risiko's en daarom word soms groot uitgawes aangegaan vir die aanwending van tegnologiese hulpmiddels (sien paragraaf 3.4.2). Die beskikbare syfers volgens die begrote inkomste en uitgawestaat van die afdeling risikobeheer vir die boekjaar 1998/1999 toon aan dat daar jaarliks bykans R1 000 000,00 aan tegnologiese hulpmiddels bestee word.

3.6.1.3 Koste van dienste van buitepartye

Verskeie sprekers wat spesialiste is op hul eie gebied (bv. sekuriteitsadviseurs, veiligheidskonsultante, akademici, ens.) en wat insette kan lewer tot die minimalisering van Naspers se risiko's, word uitgenooi om 'n bydrae te lewer. 'n Bedrag van R50 000,00 is begroot vir die boekjaar 1998/

1999 om sprekers te vergoed vir hulle insette.

Die koste-aspek is altyd 'n sensitiewe aangeleentheid vir topbestuur aangesien dit die groei en ontwikkeling van die organisasie bepaal. Die gebouebestuurder vervul 'n belangrike rol hierin om nougeset te let op die risiko-bestuurskoste.

Dit is dus van kardinale belang dat die gebouebestuurder se rapporteringskanaal in terme van die koste-aspek oorweging sal geniet, met ander woorde, 'n rapporteringskanaal aan die finansiële hoof sou verkieslik wees eerder as 'n rapportering aan die administratiewe hoof (bv. Menslike Hulpbron en regsdiens) (Crockford 1995:10.3.01).

Hierdie rapporteringskanaal van die gebouebestuurder is egter nie in lyn met die struktuur voor 1998 nie, maar wel ná 1998 (vgl. figure 3 en 4).

Alhoewel Naspers nie ontken dat die afdeling 'n belangrike rol vervul in die bestuur van hul risiko's nie, word die afdeling se bydrae tot die groei en ontwikkeling van Naspers eerder gemeet aan die vermindering van verliese. Die uitgawes ten opsigte van personeel, toerusting, ens. bly steeds problematies vir die topbestuur. Ongeag welke koste betrokke is, bly Naspers nog verantwoordelik om sy onderneming só te herstruktureer dat dit groei en ontwikkeling bevorder.

3.6.2 Voor- en nadele rondom die rasionaliseringsproses

Die besef dat personeel se toekomsideale tydens herstrukturering/ rasionalisering in gedrang kom en 'n groot uitwerking op die individu se emosionele stand kan hê, het daartoe gelei dat Naspers ook sorgvuldig al die voor- en nadele vir die werkgewer en die werknemer oorweeg het.

3.6.2.1 Werkgewer

Die vernaamste voordeel vir die werkgewer is die salarisse, pensioene, siekefondse, bonusse en toelaes wat gespaar word. Dit bring mee dat Naspers suiwer op sy kernbesigheid kan fokus.

Die ander voordeel is ook dat daar nie sogenaamde koninkryke (“empires”) gebou kan word nie. Sulke koninkryke veroorsaak gewoonlik kompetisie tussen strukture wat meebring dat daar nie eintlik gefokus word op die kernbesigheid nie en wat tot nadeel kan strek vir die organisasie en sy bedrywighede.

3.6.2.2 Werknemer

Dit wil voorkom asof die voordele vir die werknemer minder weeg as die nadele. Vir die werknemer word die volgende nadele voorgehou:

- Die werkgewer vertrou nie die werknemer nie;
- Die werknemer voel dat hy nie bevoeg is nie;
- Die werknemer voel dat hy nie ’n loopbaan kan bou nie;
- Dat privatisering ’n vermindering in salarisse kan meebring;
- Dat die werknemer weer van onder af by ’n nuwe maatskappy moet begin;
- Dat daar geen sekerheid bestaan dat hy wel by ’n nuwe maatskappy in diens geneem sal word nie.

Die enkele voordeel vir die werknemer is dat hy sy pakket kan gebruik om moontlike aandele te bekom in die stigting van ’n nuwe maatskappy wat in baie gevalle weer werksversekering vir hom kan skep. Die aktwiteite, nl.

sekuriteit en beroepsgesondheid en -veiligheid binne die risikobeheer-afdeling, is wel deur die rasionaliseringsproses geraak (sien bespreking hieronder in hoofstukke 4 en 5). Die veranderingsproses word meer volledig in hoofstuk 4, paragraaf 4.5.2, toegelig.

Die gebouebestuurder se rapporteringsverhouding word weereens geraak en die situasie ná Desember 1998 word vervolgens bespreek.

3.6.3 Die gebouebestuurder se rapporteringsverhouding ná Desember 1998

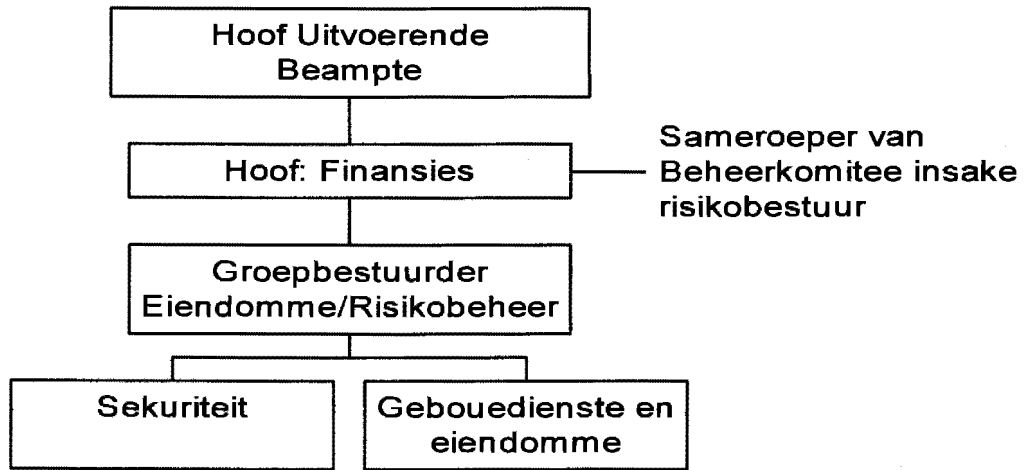
Die veranderingsproses het 'n groot impak uitgeoefen op die funksies van die gebouebestuurder asook sy rapporteringsverhouding ná Desember 1998. Sommige ondergeskikte dissiplines van risikobeheer is ook hierdeur geraak en dit het gelei tot verdere beplanning en besluitneming rondom die rapporteringsverhouding van die gebouebestuurder.

Met die privatisering van sekuriteit en die herstrukturering rondom die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit (sien hoofstuk 5) is die rapporteringsverhouding van die gebouebestuurder verskuif van die sekretaris na die finansiële hoof.

Hierdie verandering het nie alleen die bevelsweg van die gebouebestuurder na dié van die finansiële hoof vergemaklik nie, maar bring ook mee dat die risikobeheer en risikofinansieringskomponente nou 'n geïntegreerde benadering volg met groter klem op kwaliteitdiens.

Die struktuursamestelling van die gebouebestuurder se rapporteringsverhouding ná Desember 1998 verskyn in tabel 3.4 hieronder.

Tabel 3.4 Rapporteringsverhouding van gebouebestuurder ná Desember 1998



Bron: 'n Eie samestelling

Die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit het ná Desember 1998 verskuif na die Menslike Hulpbronbestuurder (vgl. figuur 3.4). Die pos-dienste het ook verskuif na die Menslike Hulpbronbestuurder met die beroepsgesondheid en -veiligheidsadviseur wat dit bestuur. Die instand-houdingsaktiwiteit resorteer steeds onder die afdeling gebouedienste en – eiendomme.

'n Belangrike aspek wat met die rasionaliseringsproses gepaardgaan is dat die integrasie van die risikobestuurskomponente, naamlik risikobeheer en risikofinansiering, nou in lyn is met die risikobestuursmodel (sien figuur 2.2) soos deur Valsamakis et al. (2000:23) voorgehou.

Die gebouebestuurder het voor Desember 1998 aan die sekretaris gerap-porteer wat die integrasie van die risikobeheercomponent met risikofi-nansiering bemoeilik het.

Met die uitkontraakteer van die sekuriteitsfunksie (hoofstuk 4) is die rapporteringsverhouding van die gebouebestuurder tans aan die finansiële hoof, wat die integrasie van risikobeheer en risikofinansieringskomponente vergemaklik (tabel 3), toegeken.

Wat die risikobeheeraktiwiteit, beroepsgesondheid en -veiligheid betref (hoofstuk 5), word die integrasie van die risikobeheerkomponent geskei deur die rapportering van die koördineerder, beroepsgesondheid en -veiligheid aan die Groepsbestuurder: Menslike Hulpbrondienste.

Myns insiens is bogenoemde nie 'n waarlike integrasie van die twee gemelde komponente nie. Briers (1994:43) wys ook daarop dat daar 'n behoefte vir 'n risiko-koste model bestaan wat werklik daarop ingestel is om risikobeheer met al sy aktiwiteite en die risikofinansieringsfunksie te kan integreer.

Aangesien die topbestuur van Naspers risikobestuur as 'n groepsfilosofie beskou, is hulle van mening dat die totale bedryf van risikobestuur tog geïntegreerd is, veral met die voortdurende kommunikasie met die verskillende kragte (bv. finansies, personeel, bemarking, inligtingsdienste, ens.).

3.6.4 Gebouebestuurder se kommunikasieverhouding met ander strukture voor en ná Desember 1998

Vroeër is melding gemaak van risikobestuur wat as 'n groepsfilosofie deur Naspers beskou word en ook van sy kommunikasie met alle vlakke binne die groepstruktuur.

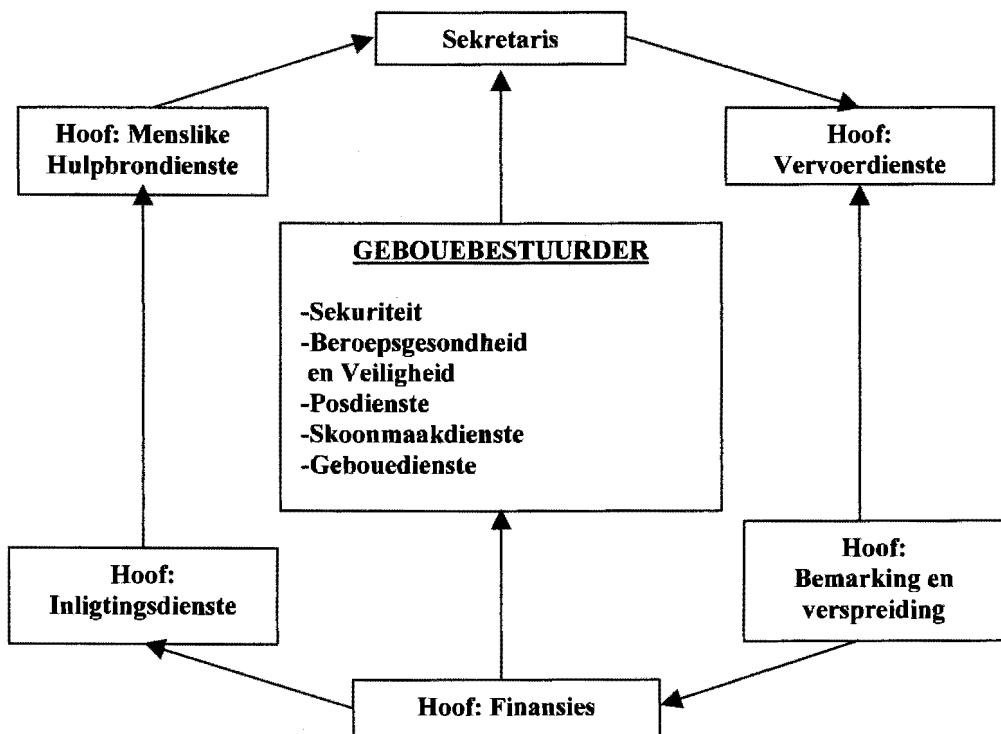
Die gebouebestuurder se betrokkenheid by die verskillende vlakke en sy kommunikasieverhouding is van kardinale belang vir die gesonde bestuur van die risikobeheerafdeling binne Naspers. Met die veranderingsproses

binne Naspers is die kommunikasieproses met die verskillende strukture ook hierdeur geraak. In figuur 3.3 word die kommunikasieproses van die gebouebestuurder voor Desember 1998 uiteengesit.

Al die struktuurhoofde maak deel uit van die topbestuur van Naspers. Risikobestuur word as 'n primêre funksie van die gebouebestuurder beskou, veral rondom die bestuur van risiko's wat uit die struktuurhoofde se onderskeie omgewings mag voortspruit.

Met die gebouebestuurder se rapporteringsverhouding aan die sekretaris van Naspers word die moontlikheid nie uitgesluit dat die besluitneming rondom die finansiële aspek vertraag kan word nie. Die sekretaris moet dus eers aanbevelings doen aan die finansiële hoof vir die verkryging van fondse om ernstige risiko's wat die organisasie mag bedreig, te bekamp.

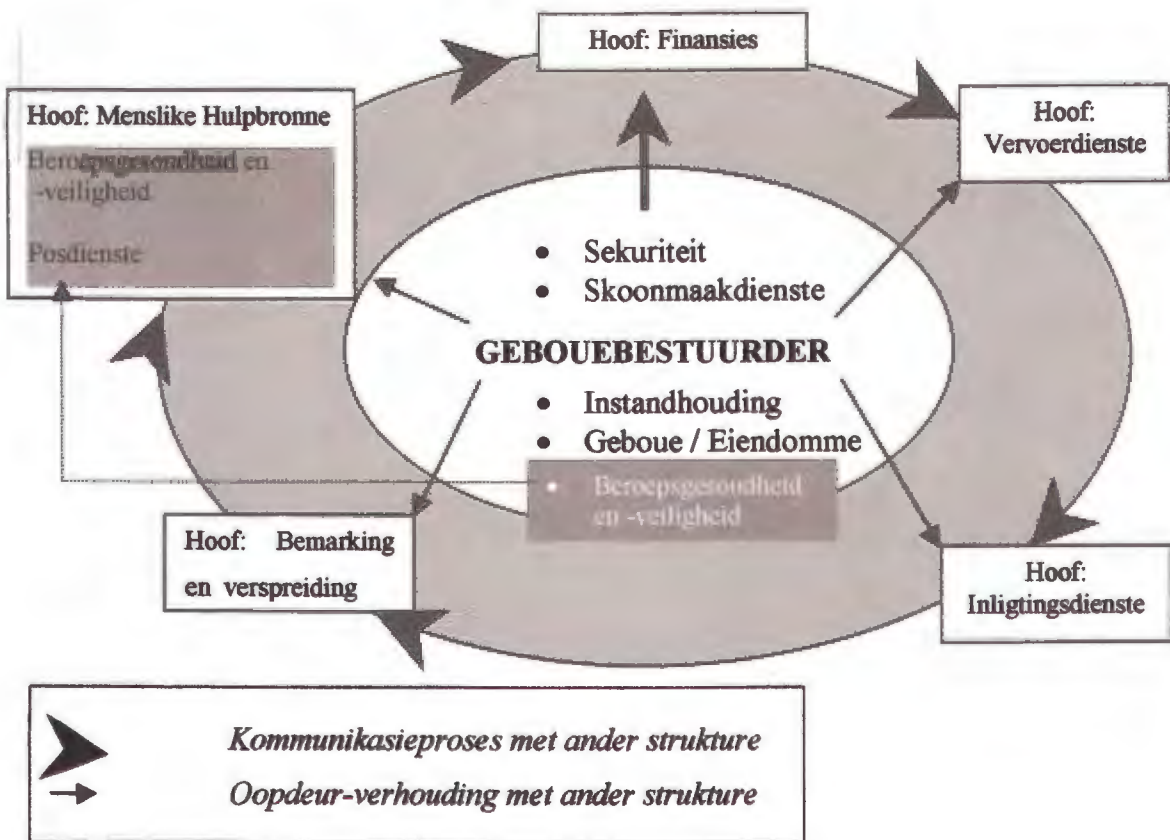
Figuur 3.3: Kommunikasieproses met die verskillende strukture binne Naspers voor Desember 1998



Bron : 'n Eie samestelling

In figuur 3.4 word die gebouebestuurder se kommunikasie met die verskillende strukture na Desember 1998 bespreek.

Figuur 3.4 Kommunikasieproses met die verskillende strukture binne Naspers ná Desember 1998



Bron : 'n Eie samestelling

Na Desember 1998 het die gebouebestuurder se kommunikasiekanaal na dié van die finansiële hoof verskuif wat die risikobeheercomponent nou meer geïntegreerd met die finansiële komponent maak (sien figuur 2.2). Die kommunikasieproses van die gebouebestuurder met ander strukture bring mee dat risiko's vinniger aandag geniet en dat verkryging van fondse om die ander strukture se risiko's te bestuur sodoende nie vertraag word nie.

Hierdie verhouding met die ander strukture beteken ook dat almal geïnkorporeer is by die oorhoofse finansiële strategie en nie afsonderlik en onbetrokke ten opsigte van die finansiële hoof staan nie.

Daar sou ook met alle redelikheid aanvaar kon word dat kwaliteitdiens gegrond is op gesonde kommunikasieverhoudings tussen die verskillende strukture en dat die rapporteringsverhouding van die gebouebestuurder sinvol oorweeg sal word. Sou 'n gebouebestuurder aan die finansiële hoof rapporteer met die oog op onmiddellike eerder as langtermyn voordeel, kan dit 'n ongewenste uitwerking hê op die kwaliteitsbestuur van 'n organisasie se risiko's.

3.6.5 Kundigheid en bekwaamheid van die gebouebestuurder

'n Sterk risikobestuurkwalifikasie is altyd 'n voorvereiste vir die pos van 'n risikobestuurder. Die gebouebestuurder by Naspers se spesialisering is sterk eiendomsbeheer-gerig en hy beskik ook oor 'n baie sterk finansiële agtergrond (vgl. par 3.5).

Aangesien die gebouebestuurder nie opgelei is in die risikobestuurstrategie nie, ontstaan die persepsie op vloervlak dat verdragings kan insluip in die bestuur van risiko's. Voor Desember 1998 het die gebouebestuurder by Naspers deur 'n leerskool gegaan met die aanstelling van kundiges, bv. kontroleurs vir sekuriteit en beroepsgesondheid en -veiligheid (vgl. tabel 3.2).

Die sterk finansiële agtergrond van die gebouebestuurder het ook grootliks bygedra tot die groei en ontwikkeling van die totale risikobeheerafdeling binne Naspers.

Die gebouebestuurder van Naspers het ná Desember 1998 homself ook goed van sy taak gekwyd in sy funksionele posisie en is versoen met die feit dat hy goed onderleg is in die hantering van risiko's binne Naspers. Sy

finansiële kennis en agtergrond het ook daartoe bygedra om finansiële verliese (bv. hoë bybetalings) aan te spreek deur te let op geskikte metodes in die hantering van risiko's (bv. fisiese, tegnologiese en ander hulpmiddels) (vgl. par 3.4).

In die lig van die vereistes vir 'n goeie risikobestuurder maak Bannister en Bawcutt (1981:164) ook melding dat so 'n persoon oor 'n uitgebreide kennis van sy vakgebied moet beskik. Ongelukkig is risikobeheer nie die enigste vakgebied van die gebouebestuurder nie en sal hy noodwendig nie oor so 'n uitgebreide kennis van risikobestuur beskik nie.

As gevolg van die gebouebestuurder se kundigheid en bekwaamheid ten opsigte van risikobestuur, kan die gevolgtrekking gemaak word dat die gebouebestuurder binne Naspers homself goed bekwaam het in die veld van risikobestuur.

Myns insiens speel die kundigheid en bekwaamheid van die gebouebestuurder 'n verdere rol in die kwaliteitdiens wat hy moet verseker aan sy kliënte binne die interne en eksterne milieu. Die gebouebestuurder by Naspers se ingesteldheid ten opsigte van die terrein van kwaliteitsbestuur behels die volgende:

- Bestuur se verbintenis tot kwaliteitdiens;
- Verantwoordelikheid vir en bevoegdheid ten opsigte van kwaliteit;
- Personeel en ander bronne;
- Kwaliteitbeplanning;
- Interne kwaliteitoudits;
- Skakeling met kliënte;
- Bemarking.

Aangesien gemelde aspekte meer van toepassing is op die verskillende risikobeheeraktiwiteite, sal dit meer breedvoerig in hoofstukke 4, 5, en 6 bespreek word.

Wat wel belangrik is ten opsigte van die kwaliteitsaspekte, is dat die gebouebestuurder verantwoordelik is vir die bestuur daarvan en dat Naspers se topbestuur uiteindelik aanspreeklik is vir die kwaliteitdiens ten opsigte van die totale risikobestuursprogram.

3.7 SAMEVATTING

Aan die begin van hierdie hoofstuk is verduidelik dat die kern van hierdie hoofstuk sal handel oor die posisionering van risikobestuur binne Naspers se groepstruktuur.

Daar is ook gevind dat alhoewel risikobeheer as 'n topbestuursfunksie beskou word, die gebouebestuurder nie deel vorm van die topbestuurskader nie. Sy rapporteringskanale voor en na die rasionaliseringsproses maak wel deel uit van die topbestuurskader binne Naspers.

Met die verdere verloop van hierdie hoofstuk is daar ook aandag geskenk aan die hoofprobleem, naamlik dat beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit onafhanklik funksioneer van die risikobeheerafdeling na die rasionaliseringsproses (sien figuur 3.4). Die gebouebestuurder en die beroepsgesondheid en -veiligheidsadviseur se rapporteringskanale verskil en dit kan nadelig wees vir die gesonde bestuur van die organisasie se risiko's asook vir die kommunikasieproses.

Naspers plaas 'n hoë premie op die kommunikasieproses. Risikobeheer is net so blootgestel om doeltreffende kommunikasie met alle strukture binne die organisasie te verseker, met ander woorde, die kommunikasiekanale moet so gestruktureer wees dat dit nie die bestuur van risiko's moet strem nie.

Die risikobeheeraktiwiteite soos uitgebeeld in tabel 3.2 word in die volgende hoofstukke afsonderlik bespreek ten einde hul betrokkenheid met die risikobeheerafdeling binne Naspers te bepaal, asook die kommunikasieproses met die gebouebestuurder.

Vervolgens word daar in die volgende hoofstuk aandag geskenk aan die “sekeriteitsaktiwiteit” se werksaamhede binne Naspers. Daar sal na hul posisie ten opsigte van die rasionaliseringsproses gekyk word en of daar enige afwykings bestaan veral rondom die posisie van die gebouebestuurder as ’n rapporteringskanaal.

HOOFSTUK 4

SEKURITEIT AS 'N RISIKOBEHEER- AKTIWITEIT BINNE NASPERS

4.1 INLEIDING

Met die oplewing van die sekuriteitsbedryf in die privaatsektor weens die snelle politieke veranderinge en swak ekonomiese klimaat wat deur werkloosheid gekenmerk word en tot die huidige hoë misdaadsyfer aanleiding gee, kan Naspers, net soos ander organisasies van sy gelyke, nie suksesvol bedryf word as daar nie behoorlik aan die sekuriteitsaspek aandag geskenk word nie.

Sekuriteit binne Naspers word aanvaar as 'n onontbeerlike besigheidsdissipline wat daartoe gelei het dat die sekuriteit na verskeie van Naspers se filiale landwyd uitgebrei het (sien figuur 3.2). Die afdeling se personeel is opgelei ooreenkomstig die Wet op Sekuriteitsbeamptes, Wet 92 van 1987 en ingestel op die voorsiening van 'n doeltreffende standaard van beskerming van/aan personeel, eiendom en bates.

Die kern van sekuriteit binne Naspers, net soos in enige ander organisasie, is om die kwesbaarheid ten opsigte van risiko's te bepaal, te verminder of selfs uit te skakel. Naspers daarenteen is ook gefokus rondom sy kernbesigheid en ingestel op voortdurende veranderinge binne die groepstruktuur om die organisasie meer funksioneel en vaartbelyn te maak.

Regverdiging van die koste-effektiwiteit van sekuriteit word voortdurend gesoek, maar oplossings vir die probleem sal waarskynlik moeilik gevind word. Rasionalisering binne Naspers het sekuriteit ingesluit en daar sal in hierdie hoofstuk sterk klem geplaas word op sekere opsies wat oorweeg is tydens die rasionaliseringsproses.

Belangrike aspekte, naamlik sekuriteit se posisie binne die organisatoriese struktuur, die rol en funksie in die hantering van risiko's en die kommunikasieproses word in hierdie verband in oënskou geneem.

Alvorens die begrip "sekuriteit" bespreek word, is dit belangrik om ter afsluiting van hierdie gedeelte te meld dat daar deurgaans van die terme "kontrak" of "in-huis-sekuriteit" gebruik gemaak sal word om eenheidsdenke te bevorder.

4.2 DIE BEGRIP "SEKURITEIT"

Die begrip "sekuriteit" is 'n relatiewe begrip wat grootliks verskil van instansie tot instansie. Gewoonlik bestaan dit uit maatreëls om toegangsbeheer toe te pas en diefstal te voorkom. Selfs by statutêre instansies, waar daar teen veel meer as diefstal gewaak moet word, word die funksie steeds nog grotendeels tot voorge-noemde beperk. Wanneer daar van die begrip "sekuriteit" gepraat word, wys Van der Westhuizen (in Du Preez 1990:2) daarop dat "sekuriteit" en "sekerheid" begrippe is wat soms afwisselend gebruik word en wat inderwaarheid as sinonie-me beskou word en volgens sy oordeel is die wesenlike verskil daarin geleë dat sekuriteit op sigbare en tasbare maatreëls betrekking het, terwyl sekerheid ook op 'n wyer veld van toepassing kan wees.

Coetzer (1983:20) definieer "industriële sekuriteit" weer as die daaglikse besker-ming van persone, geklassifiseerde dokumentasie, kriminele aktiwiteite, brand of enige ander gevaar gedurende vyandige aktiwiteit of 'n ramp. Sekuriteit word oor die algemeen geassosieer met die fisiese aspek en word dit ook sterk beklemtoon in die volgende werksdefinisie wat Naspers as die geskikste beskou vir homself en wat aansluiting vind by Coetzer (1983:20) se omskrywing hierbo.

Sekuriteit is die toestand wat heers as:

- Diefstal, kwaadwillige beskadiging, direkte of indirekte sabotasie van produksietoerusting en materiaal nie plaasvind nie;
- Die personeel nie enige vorm van gesag kan ondermyn nie of onderworpe kan wees aan enige skadelike invloede nie;
- Geen geklassifiseerde informasie of inligting wat op produksie betrekking het, 'n ongemagtigde persoon sal bereik nie.

Genoemde definisie skets myns insiens 'n toestand van perfeksie waarna gestreef moet word in die toepassing van sekuriteit.

Nog 'n tersaaklike aspek is dat die toepassing van sekuriteit 'n *spesialistaak* is wat in 'n raadgewende, voorkomende en bekampingsrol deur *spesialiste* hanteer moet word.

Hierdie stelling is onomstootlik. 'n Sekuriteitsbeampte is nie meer slegs 'n “nagwag wat met 'n kiere in die hand op 'n blik voor 'n winkel sit” nie!

Sekuriteit het ook 'n baie wyer betekenis as wat algemeen besef word. Die begrip “beveiliging” kan byvoorbeeld sowel beskerming as veiligheid omskryf.

Beveiliging word beskou as die beskerming van alle eiendom teen verlies deur diefstal, bedrog, vuur en ander vorme van beskadiging en vorme van vermorsing. Dit word ook gekonstateer dat dit beveiligingsrisiko's soos stakings, oortredings en alle sosiale onrus wat die ontwikkeling en voortbestaan van die saak in gevaar stel, insluit (Van Vuuren 1992:36).

Alhoewel Naspers en sy filiale meer bekend is met die begrip “risikobeheer” wat op beskermingsdienste dui, sal daar deurgaans in hierdie bespreking na die begrip “sekuriteit” verwys word. Die begrip “beveiliging” wat een van die risikobeheerfunksies is, word deur van Vuuren (1992:25) bo die begrippe “sekerheid” en

“sekuriteit” verkies. Die rede hiervoor is dat die afwisselende gebruik van die begrippe nie bevorderlik is vir die wetenskap nie.

Die begrip “sekuriteit” is ook in ooreenstemming met die risikobestuursmodel soos in figuur 2.2. voorgestel.

4.3 WETLIKE VEREISTES EN SEKURITEIT

Kennis rondom die strafregtelike en wetteregtelike bepalings is ’n onontbeerlike vereiste vir die sekuriteitsbedryf en in die besonder vir die sekuriteitsbeampte wat op grondvlak die toepassing van sekuriteit moet laat vlot. Omdat daar nêrens in wetgewing spesifiek na ’n sekuriteitsbeampte verwys word nie, is die magte van ’n sekuriteitsbeampte nie groter as dié van ’n privaat persoon nie (Van Vuuren 1992:55).

Die volgende wette word voorgehou wat die optrede van sekuriteitsbeamptes beheer en bepaal, naamlik :

- (i) Wet op Sekuriteitsbeamptes (Wet 92 van 1987)

Die wet maak voorsiening vir die instelling van ’n raad van sekuriteitsbeamptes, die werksaamhede en die samestelling van die raad, die registrasie van sekuriteitsbeamptes en gedragskodes.

- (ii) Wet op Beheer van Toegang tot Openbare Persele en Voertuie (Wet 53 van 1985)

Die Wet is voldoende om al Naspers se persele in te sluit vir die beskerming van die mense daarop.

- (iii) Wet op Beveiliging van Inligting (Wet 84 van 1982)

Sou inligting rakende Naspers as 'n organisasie beskerm moet word, kan dit deur hierdie wet beskerm word.

(iv) Wet op Wapens en Ammunisie (Wet 75 van 1969)

Die wet is van toepassing op sekuriteitsbeamptes omrede hulle dikwels gewapen is.

(v) Die Wet op Beroepsgesondheid en -Veiligheid (Wet 85 van 1993)

Omdat sekuriteitsbeamptes betrokke is by patrolliedienste, is hulle in 'n gunstige posisie om onveilige handeling en toestande te kan identifiseer.

(vi) Strafproseswet (Wet 51 van 1977) waarvan die volgende artikels van belang is:

- Artikel 42 - Inhegtenisneming
- Artikel 22 + 24 - Visentering
- Artikel 20 + 23 - Beslaglegging op goedere
- Artikel 48 - Betreding en oopbreek van persele
- Artikel 47 - Hulpverlening by inhegtenisneming
- Artikel 49 - Gebruik van geweld by inhegtenisneming
- Artikel 50 - Prosedure na inhegtenisneming
- Artikel 51 - Ontsnapping uit wettige bewaring

Enkele aspekte van die fundamentele kennis wat van die sekuriteitsbeampte vereis word ten einde sy werk te kan verrig, word soos volg deur Du Preez (1990 : 82) voorgehou:

- Opleiding in die veilige hantering, aanwendig en instandhouding van vuurwapens;
- Kennis van die basiese beginsels van noodhulp en optrede tydens noodgevallen en rampe;
- Kennis van bewakings-, patrollerings- en begeleidingstegnieke, die gebruik van tegnologiese hulpmiddels, inspeksies en kontrolering;
- Magte van arrestasie en visentering van persone, houers en voertuie;
- Die monitor van maatskappybeleid ten opsigte van prosedures, reëls en regulasies, sekerheid en brand- en beroepsekerheid;
- Toegangsbeheerstelsels.

Die genoemde kennisaspekte is vir die sekuriteitsbeampte verskans in die verskillende wetlike vereistes soos hierbo vermeld.

Dit is alombekend in die privaatsektor dat organisasies (so ook Naspers) se sekuriteitsbeampte oor dieselfde regte en bevoegdhede beskik as die werkgewer, ten einde hom of haar in staat te stel om dié se eiendom te beskerm.

Van Vuuren (1992:57) stem hiermee saam en voer aan dat die sekuriteitsbeampte met dieselfde gesag bekleed is om eiendom en personeel wat aan hom toevertrou is, te beskerm asof hy die eienaar is.

Wat die wetstoepassingsfunksie betref, is Du Preez (in Bierman 1986:25) van mening dat sekuriteitsbeamptes oor groter regsbevoegdheid (bv. vredesbeamptestatus) behoort te beskik.

Wat die vredesbeamptestatus vir Naspers-sekuriteitsbeamptes betref, sou dit eers-tens nie funksioneel haalbaar wees nie omrede hulle nie so wyd verspreid en ope-

rasioneel is soos polisiebeamptes nie en tweedens dat die sekuriteitsfunksie binne Naspers geprivatiseer is.

4.4 FUNKSIONELE ROLVERVULLING VAN NASPERS-SEKURITEITS-BEAMPTES

Die Naspers-sekuriteitsaktiwiteit is hoofsaaklik verantwoordelik vir die lewering van dienste aan alle Naspers-filiale landwyd. Sekuriteitsfunksies word op 'n redelike eenvormige wyse deur al Naspers se sekuriteitspersoneel toegepas. Die veronderstelling is dat Naspers-sekuriteit oor die nodige kennis en vaardigheid ten opsigte van die betrokke funksies beskik. Die drie hoofgroepe funksies is naamlik:

- Primêre funksies;
- Sekondêre funksies;
- Tersiere funksies.

4.4.1 Primêre funksies

4.4.1.1 Voorkoming van misdaad

Dit is 'n fundamentele sekuriteitsbeginsel dat die primêre funksie van sekuriteitspersoneel proaktief van aard moet wees. Die daargestelling van bepaalde sekuriteitsmaatreëls is daarop gerig om die organisasie vroegtydig te beskerm teen ernstige verliese. Van Vuuren (1992:59) wys daarop dat ten einde behoorlike verliesbeheer toe te pas, sekuriteitsbeamptes elke oomblik moet aanwend om misdaad wat die organisasie kan bedreig, te probeer voorkom. Die opvatting dat sekuriteitsoptrede eers na die misdaad volg en ingryping eers dan moet plaasvind, is misplaas en al die energie (mens en materiaal) behoort aangewend te word om dié misdaad te voorkom (Barbeau in Van Vuuren 1992:59).

4.4.1.2 Bewaking en patrolliedienste

(i) Toegangsbeheer

Toegangsbeheer word ingestel om beheer uit te oefen oor die personeel, besoekers en voertuie wat aan Naspers behoort, wat Naspers besoek of daar werksaam is.

Die toepassing van toegangsbeheer kan problematies wees aangesien dit enersyds personeel kan irriteer en onthuts omdat daar op die vryheid van beweging en privaatheid inbreuk gemaak word. Andersyds kan dit die sekuriteitsbeampte ontstig wanneer hy by die uitoefening van sy werksaamhede afgekraak en beledig word (Van Vuuren 1992:61).

(ii) Identifisering van kwespunte en risiko-areas

Healy (1983:40) wys daarop dat die sekuriteitsbeampte 'n fundamentele funksie in die beveiliging van kwespunte vervul en is primêr daarvoor verantwoordelik om toe te sien dat kwespunte so min moontlik aan risiko's blootgestel word.

Die fisiese beskerming van sekere belange (rekenarkamers, ens.) by Naspers sal soms hoë prioriteit mag geniet maar dit beteken nie noodwendig dat alle eiendom van Naspers dit regverdig nie. Die risiko's wat Naspers bedreig (sien tabel 3.1) word daarom eers deeglik geëvalueer voordat patrolliedienste ingestel word, andersins kan passiewe maatreëls soos elektroniese hulpmiddels ewe

doeltreffend aangewend word (sien paragraaf 3.4.2 – Tegnologiese hulpmiddels).

Die taak van kwesbaarheid- en risiko-analise word hoofsaaklik deur die aktiwiteite, sekuriteit en beroepsgesondheid en -veiligheid uitgevoer. Aangesien kwesbaarheid 'n relatief statiese toestand in die organisasie is, kan dit toegeskryf word aan 'n veiligheidswakheid (Marais 1997:6). Net soos risiko-ontleding 'n voortdurende proses is, word die gebouebestuurder by Naspers belas met die soeke na oplossings om deur middel van hierdie analises die verskillende kwespunte en risiko-areas te verminder.

Voor Desember 1998 het 'n misdaadanalise daartoe aanleiding gegee dat die topbestuur van Naspers dringend aandag geskenk het aan die hoë tendens van rooftogte by Nasionale Nuusdistribueerders (NND). Benewens die implementering van verskeie hulpmiddels (sien paragrawe 3.4.2 en 3.4.4), het professor Marais van Unisa vooraf 'n voordrag gelewer in verband met misdaadvoorkoming (Nasionale Pers: misdaadkonferensie, Kaapstad 14-15 Julie 1997).

In sy slotgedagte het hy daarop gewys dat elke organisasie tot 'n mate kwesbaar is en dat noue samewerking met die Suid-Afrikaanse Polisie diens en ander polisiëringsinstansies van uiterste belang is in die risikovoorkomingsproses (sien figuur 3.1).

4.4.1.3 Begeleidingsdienste

Van Vuuren (1992:63) wys daarop dat begeleidingsdienste wat deur die sekuriteitsbeamptes onderneem word, onder andere die beskerming en vervoer van geld of waardevolle eiendom asook die beskerming van belangrike persone insluit.

Naspers maak gebruik van privaatinstellings om geld te vervoer aangesien hierdie tipe instellings oor die nodige toerusting en voertuie beskik om die geld doeltreffend te beskerm en te vervoer.

Persoonsbeskerming is nie op hierdie stadium vir Naspers 'n prioriteit nie. Sou dit wel verlang word, sal die klem suiwer op die baie belangrike persone uit die samelewing wees (bv. die president, ministers, ens.) wat Naspers om een of ander rede sou besoek.

Lee (in Van Vuuren 1992:63) voer aan dat die vernaamste problematiek rondom persoonsbeveiliging te wyte is aan die feit dat 'n individu vanweë sy besondere status soms 'n hoë mate van sigbaarheid en toeganklikheid moet handhaaf, wat hoë eise aan persoonsbeveiliging stel.

4.4.1.4 Bemiddeling van nywerheidsgeskille

Die hantering van nywerheidsgeskille is 'n baie sensitiewe saak, veral omdat Naspers primêr verantwoordelik is vir die druk en uitgee van koerante, tydskrifte en boeke aan die lesers- gemeenskap. Wanneer daar dus 'n staking oor een of ander ontevredenheid ontstaan (bv. die produksievertraging by die tydskrifte drukkerie in Kaapstad gedurende Januarie 1999), behoort sekuriteitsbeamptes 'n grondige kennis van die bedingingsproses te hê. Naspers se sekuriteitsbeamptes is nie goed hierin onderlê nie en die funksie

word totaal in die hande van die arbeidsverhoudingskonsultante en die topbestuur van Naspers oorgelaat.

4.4.2 Sekondêre funksies

Met verwysing na sekondêre funksies is die volgende aspekte van belang:

- Ondersoek van misdaad;
- Sekuriteit en die beregtingsproses;
- Bestuur en administrasie;
- Skakeling met buite-instansies.

4.4.2.1 Ondersoek van misdaad

Hierdie onderwerp is reeds bespreek in paragraaf 3.4.4 (Reaktiewe hulpmiddels). Wat egter hier van belang is, is dat sekuriteits-beamptes wat nie oor die nodige polisie-agtergrond of voldoende opleiding beskik nie, die gevaar loop om getuienis mis te kyk en sodoende sake onvoldoende kan ondersoek (Van Vuuren 1992:66).

Naspers se ondersoekbeamptes is afkomstig vanuit die Suid-Afrikaanse Polisie en beskik dus oor die grondige kennis van ondersoekwerk. Alhoewel hulle die hele proses van ondersoekwerk hanteer en die dossier gereed kry vir registrasie by die Suid-Afrikaanse Polisie, is hul magte beperk om, soos in die geval van die polisiebeamptes, die saak enduit te voer. Die rede is dat die interne beleid en bestuursfilosofie daarop neerkom dat die afhandeling van misdrywe wat op die onderneming se persele plaasvind, gedentraliseer word. As gevolg hiervan word misdrywe departementeel afgehandel.

Bierman wys in 'n voordrag "Sekerheid en die S.A. Weermag" (30 Junie 1986) daarop dat die sekuriteitsbeampte wat interne ondersoeke uitvoer, homself moet beskou as 'n "polisiebeampte" met sy topbestuur as die "prokureur-generaal". Alle besluite sal eers deur die topbestuur geneem word alvorens kriminele stappe teen 'n werknemer ingestel kan word. Laasgenoemde opsie word in hoogs uitsonderlike gevalle geneem omrede die organisasie op wins ingestel is en sodoende nie kan bekostig om tyd en geld in die hof te spandeer nie en dat die organisasie se naam dalk in die gedrang mag kom.

Die meeste ondersoekwerk wat deur die sekuriteitsbeampte binne Naspers uitgevoer word, is ten opsigte van die diefstal van koerante, tydskrifte en boeke. In die meeste gevalle word die sake departementeel afgehandel. Dit is slegs indien daar by die NND-filiale rooftogte voorkom, dat sake na die Suid-Afrikaanse Polisie diens verwys word vir ondersoekdoeleindes. Weens die druklas van die polisie ondersoek die Naspers-ondersoekbeampte die saak volledig en handig dan die dossier met bewysstukke oor aan die polisie wat dit dan weer op hulle beurt registreer en die beskuldigde/s voor die hof bring.

Naspers se ondersoekbeampte, wat onder die gebouebestuurder resorteer en deel vorm van die aktiwiteit "sekuriteit", het voor en ná Desember 1998 die volgende misdaadstatistiek verstrek. Dit is 'n uittreksel vanuit die maandverslag aan die gebouebestuurder:

- 120 ernstige sake is vir die jaar 1998 aangemeld;
- In 1999 is 135 ernstige sake gerapporteer vir ondersoekdoeleindes;

- Die sake vir die periode 1998/1999 het bestaan uit 98 diefstalsake, vier stakings, twee rooftogte en 'n bedrogsaak waarby R350 000,00 betrokke is;
- In 1998 is 75% sukses behaal in die ondersoek van die sake en in 1999 is slegs 68% behaal.

Die ondersoekbeampte van Naspers is nie ingestel op die beuselagtige tipe misdaad nie (bv. diefstal van 'n pen, optelmasjien, ens.). Behalwe vir reaktiewe optrede, is hulle ook ingestel op proaktiewe maatreëls (bv. stelselimplementering).

4.4.2.2 Sekuriteit en die beregtingsproses

Getuienislewering tydens hofsake bestaan hoofsaaklik uit feite wat sekuriteitsbeamptes ingewin het by die misdaadtoneel. Die beslaglegging op tydskrifte en boeke deur Naspers se sekuriteitsbeamptes tydens roetine deursoeking by kontrolepunte, loop op 'n volledige ondersoek uit waarna moontlike kriminele aksies kan volg. Topbestuur besluit in die meeste gevalle dat die sake intern afgehandel word (sien ook bespreking in par. 4.4.2.1). Getuienislewering deur sekuriteitsbeamptes is fundamenteel in die bewys van die skuld of onskuld van die oortreder.

Die sekuriteitsbeamptes by Naspers beskik oor die kennis van die strafproses- en bewysreg; hierdie aspekte is in hulle sillabus ingebou. Sekuriteitsbeamptes wat soms die slagoffers is van roofaanvalle in Gauteng, het voor en ná Desember 1998 by ongeveer 10 geleenthede óf die polisie behulpsaam gewees in die opsporing van verdagtes, óf getuienis in howe gelewer. Drie gevalle waar sekuriteitsbeamptes getuienis afgelê het in diefstalsake was suksesvol gewees.

4.4.2.3 Administrasie van die sekuriteitsafdeling

Van Vuuren (1992:75) verklaar dat administrasie dikwels geassosieer word met klerklike werk. In werklikheid is dit 'n oorkoepelende begrip wat ook organisasies as 'n proses insluit. In dié opsig is sekuriteitsadministrasie nie 'n doel op sigself nie, maar 'n middel waardeur die primêre beroepsdoelwit, naamlik beveiliging, so doeltreffend moontlik verwesenlik kan word (Van Vuuren 1992:75).

Sekuriteit by Naspers beskou sy administrasiefunksie as die verwesenliking van hul primêre kwaliteitsdoelwitte, naamlik:

- dat die dienste altyd beskikbaar moet wees; en
- dat onbelemmerde toegang tot die dienste moet bestaan.

Die kwaliteitsdokumentasie en -rekords vir die sekuriteitsafdeling dui op die effektiewe kwaliteitsbestuurstelsel wat nie net gedokumenteer is nie, maar aktief beoefen en bestuur word. (sien bespreking in paragraaf 3.7 – Kwaliteitbestuur.)

4.4.2.4 Skakeling met buite-instansies

Omdat 'n sekuriteitsbeampte met 'n polisiëringsfunksie besig is en nie statutêrregtelik op dieselfde bevoegdhede as die Suid-Afrikaanse Polisie diens aanspraak kan maak nie, is hy/sy tot 'n groot mate afhanklik van die samewerking met die Suid-Afrikaanse Polisie diens (Van Vuuren 1992:76).

Die gebouebestuurder wat verantwoordelik is vir sekuriteit by Naspers, het deurentyd 'n noue skakeling met byvoorbeeld die

Suid-Afrikaanse Polisie, Brandweer, Burgerlike beskerming en ander nooddienste in die beskerming van Naspers se eiendom en personeel landwyd.

Skakeling met buite-sekuriteitskontraakteurs word ook nie uitgesluit nie, veral rondom die verskaffing van ekstra personeel om Naspers-sekuriteit by te staan in die hantering van stakings, ens.

Daar word ook met tegnologiese adviseurs op 'n gereelde basis geskakel in die opdatering van bestaande tegnologie en/of die uitbouing daarvan (sien paragraaf 3.4.2).

4.4.3 Tersiêre funksies

4.4.3.1 Uitbouing van goeie verhoudinge

Goeie verhoudinge tussen die sekuriteitsaktiwiteit en Naspers se personeel is noodsaaklik om positiewe gesindhede en samewerking te bevorder. Gereelde spannees- of spanbousessies word gehou waar die kliënte se sienings ten opsigte van die sekuriteitsfunksie bespreek word.

'n Negatiewe sekuriteitsbeeld word sodoende gou doenlik reggestel. Van Vuuren (1992:77) wys daarop dat 'n positiewe sekuriteitsbeeld by die kliënt sal bydra om diegene wat die geneigdheid het om sekuriteit as 'n sinistere ingryping in hul persoonlike vryheid te beskou, se persepsies te laat verander.

Omdat baie van die Naspers-personeel (bv. koerante, tydskrifte en boekebedryf) deur die publiek besoek word, word die handhawing en uitbouing van goeie verhoudinge met die publiek ook as van kardinale belang beskou.

4.4.3.2 Verantwoordelikeidsin

By Naspers sny verantwoordelikeidsin na twee kante, naamlik Naspers-personeel en -sekuriteit.

'n Positiewe houding teenoor die sekuriteit impliseer dat alle betrokkenes sekuriteit as 'n hoë prioriteit stel. Aspekte soos vrywillige regsnaleding en uitskakeling van opsetlike oortredings sal die werk van sekuriteitsbeamptes aansienlik vergemaklik.

Die aanbieding van bewusmakingsprogramme deur sekuriteit impliseer weer 'n verantwoordelikeidsin teenoor Naspers-personeel. Ingeligte personeel sal 'n sterker groepskohesie tussen die twee groepe bevorder.

4.5 ORGANISATORIESE POSISIE VAN SEKURITEIT BINNE NASPERS

Alvorens die organisatoriese posisie van sekuriteit bespreek gaan word, is dit belangrik om eers op die volgende begrippe te let om sodoende eenheidsdenke te bevorder:

Sekuriteitsbestuur

Sekuriteitsbestuur word beskou as 'n groep sekuriteitsbeamptes wat na privatisering binne Naspers aanbly, met die doel om die kontrak-sekuriteitsbeamptes op alle Naspers-personele te monitor en dienooreenkomstig verslag te doen aan die gebouebestuurder (sien tabel 4.1).

Inhuis

Met "inhuis" word bedoel dat 'n onderneming sy eie sekuriteitsafdeling daarstel. 'n Voordeel is dat sekuriteitsbeamptes meer lojaal teenoor die onderneming is (Van Vuuren 1992:86).

Kontrak

Met “kontrak” word bedoel dat ’n privaat sekuriteitsonderneming dienste beskikbaar stel. Volgens Van Vuuren (1992:86-87) is die grootste voordeel die koste-aspek. Sekuriteitsondernemings is goedkoper per man-uur omdat alles op groot skaal gedoen word. Vir sekuriteitsbeamptes is en bly die posisionering van die sekuriteitsaktiwiteit binne Naspers altyd ’n sensitiewe saak.

Vervolgens word die volgende aspekte onder die loep geneem:

- Sekuriteit se posisie voor Desember 1998;
- Die rasionaliserings- en privatiseringsproses;
- Sekuriteit se posisie ná die privatiseringsproses.

4.5.1 Sekuriteit se posisie voor Desember 1998

Sekuriteit is voor Desember 1998 deur die gebouebestuurder bestuur met ’n rapporteringskanaal aan die sekretaris van Naspers (sien tabel 3.3). Hy is bygestaan deur ’n Kontroleur in Gauteng wat verantwoordelik is vir die bestuur van 47 sekuriteitsbeamptes.

Alhoewel die toepassing van sekuriteit voor 1993 elke filiaal van Naspers se verantwoordelikheid was, het die filiaalbestuur steeds alle sekuriteitsbreuke aan die gebouebestuurder in Kaapstad gerapporteer. Op 1 April 1993 het inhuis-sekuriteit in Gauteng eers volwaardig tot stand gekom met Nasionale Nuusdistribueerders (NND) as sy grootste kliënt.

Wat Kaapstad betref was inhuis-sekuriteit voor 1993 reeds gevestig en was die gebouebestuurder direk gemoeid met die bestuur van ongeveer 60 personeellede wie se kliënte bestaan het uit Nasionale Nuusdistribueerders (NND), Nasionale Boekhandel en Nasionale Tydskrifte, Die Burger en Naspers-hoofkantoor.

Ander landwye filiale van Naspers wat nie van inhuis-sekuriteitsdienste gebruik gemaak het nie, soos byvoorbeeld die koerantgroep *Beeld*, het die dienste van kontrak-sekuriteitsbeamptes bekom om dié diens te lewer.

Sommige sekuriteitsbeamptes binne Naspers het tydens navorsing se informele gesprekvoering besware geopper. Hierdie besware is die volgende:

- (i) Posisionering van risikobestuur binne die organisatoriese groepstruktuur

Risikobestuur, maar veral die posisionering van risikobestuur, en die risikobeheeraktiwiteit binne Naspers, geniet nie die erkenning van topbestuur wat dit veronderstel is om te verdien nie, veral ten opsigte van die aktiwiteit se posisie binne die groepstruktuur.

Die sekuriteitsbeamptes het nie 'n probleem met die posisionering van sekuriteit onder die gebouebestuurder nie, maar wel daarmee dat die gebouebestuurder onder die sekretaris van Naspers geposisioneer is. Volgens die sekuriteitsbeamptes kan hulle gestrem word in die suksesvolle implementering van hul planne ten opsigte van die bestuur van risiko's.

Die volle verantwoordelikheid ten opsigte van die sekuriteitsaktiwiteit is aan die gebouebestuurder opgedra om na alle sekuriteitsaspekte by die verskillende filiale om te sien. Dit sluit ook in om die kontrak-sekuriteitsorganisasies by die verskillende filiale te monitor vir kwaliteit dienslewering.

Le Roux (1998 (3):15) wys daarop dat ongeag wie die sekuriteitsdienste verskaf, hetsy dit inhuis- of kontrak- sekuriteitsdienste is, bly die gebouebestuurder steeds verantwoordelik vir die effektiewe

en doeltreffende beveiliging van personeel, eiendom en bates en behoort die posisionering van risikobestuur dus sinvol deur topbestuur oordink te word.

(ii) Kennis en vaardighede

Tydens die informele gesprekvoering met sommige van die sekuriteitsbeamptes binne Naspers is daar vasgestel dat die probleem daarin lê dat die sekretaris nie oor die kennis en moontlike ervaring van die sekuriteitsbedryf beskik nie (sien ook paragraaf 3.6.1) en gevolglik meer gefokus sal wees op sy primêre verantwoordelikheid, naamlik dié van skakel- en kommunikasiedienste binne Naspers. Uit die aard van die sekretaris se werksverpligtinge (bv. landwye besoeke “road shows” aan Naspers-filiale) gebeur dit dat hy vir lang periodes van sy kantoor afwesig is en dit mag op sigself ’n definitiewe impak hê op die besluitnemingsproses rondom die risikobestuuraspekte.

Vroeër is daar in paragraaf 3.5 melding gemaak dat die sekretaris in eie reg ook ’n risikobestuurder is vanweë die risikogedrewe aktiwiteite wat onder sy beheer geplaas is. Kenners soos Bannister en Bawcutt (1981:161), Bester (1996:6), Bird (1992:23) en Briers (1994:194) is van mening dat ’n risikobestuurder veral deeglik onderlê behoort te wees met die totale aspekte van risikobestuur en dat ondervinding en opleiding hierin ’n belangrike voorvereiste is. Vir die sekretaris van Naspers ontbreek hierdie aspekte en kan hy myns insiens nie as ’n risikobestuurder getipeer word nie.

(iii) Integrasie van die risikobestuurskomponente

Benewens die effek wat die rapporteringsverhouding van die gebouebestuurder op die sekretaris het, bewerkstellig hierdie bede-

ling nie 'n geïntegreerde benadering van die sekuriteitsaktiwiteit met die risikofinansieringskomponent soos voorgestel deur Vivian (1992:200) nie (figuur 2.2).

(iv) Posisie van die verskillende ondersteuningsdienste binne Naspers

'n Ander probleem is die groepering van verskillende ondersteuningsdienste onder die gebouebestuurder wat nie "risiko" gefokus is nie. Hier word spesifiek verwys na die posdiens, instandhouding en eiendomsaktiwiteit (sien tabel 3.3). Laasgenoemde aktiwiteit word beskou as fasiliteitebestuur waaronder sekuriteit volgens "Facilities Management Africa (FMA)" ook as 'n fasiliteit gegroepeer is (Wilson 1998:2).

Die respons van sekuriteitsbeamptes, veral rondom die posdiensafdeling, is dat dit oorwegend administratief van aard is en eerder sinvol sal funksioneer onder 'n administratiewe hoof as rapporteringskanaal.

Ten opsigte van die ander twee aktiwiteite (instandhouding en eiendom) word die aanname gemaak dat 'n rapporteringsverhouding aan onderskeidelik die gebouebestuurder of bedryfsbestuurder (tegnies) 'n geskikte rapporteringskanaal behoort te wees.

Smit en Cronjé (1992:186) wys daarop dat die groepering van aktiwiteite nodig is om gemeenskaplike doelwitte te bereik. By afdelingsvorming volgens proses kan die tipes afdelings soos onder andere die tikafdeling, boekhouding, skakelbord en ontvangs onder 'n administratiewe afdeling geposisioneer word.

Of die groepering van aktiwiteite volgens tabel 3.3 'n sinvolle samestelling verteenwoordig, is debateerbaar. Hierdie aktiwiteite verteenwoordig twee groepe, naamlik risikobestuursaktiwiteite (bv. sekuriteit en beroepsgesondheid en -veiligheid) en fasiliteite (bv. instandhouding, posdienste en geboue & eiendomme).

Hierdie gemelde groepering van aktiwiteite bewerkstellig ook nie integrasie ten opsigte van die risikobestuurskomponente (bv. risikobeheer en risikofinansiering) nie en verswak die gebouebestuurder se rapporteringskanaal na die finansiële hoof, met ander woorde die gebouebestuurder se rapporteringskanaal is te lank wanneer die risiko-aspekte aangespreek behoort te word.

Die vraag of hierdie groepering van aktiwiteite 'n gemeenskaplike belang nastreef, is te betwyfel aangesien die gebouebestuurder se konsentrasie suiwer op die risiko-aspek binne Naspers behoort te wees. Volgens tabel 3.3 word die gebouebestuurder verplig om sy aandag te verdeel tussen al die verskillende aktiwiteite en kan dit daartoe lei dat hy later met minder erns op risikogedrewe aangeleenthede kan konsentreer.

Uit gesprekvoering met van die sekuriteitsbeamptes binne Naspers, is dit duidelik dat hulle die mening huldig dat die sekuriteitsaktiwiteit met minder belangrike aktiwiteite wat nie 'n risiko-georiënteerde ingesteldheid het nie, geassosieer word (bv. skoonmaak en posdienste, ens.). Die pos- en skoonmaakdienste beskou weer op hul beurt hulle dienste as uiters belangrik en ag dit nie as 'n minder belangrike aktiwiteit nie. Dit beteken dat hulle net soos sekuriteit, in hul normale diensverrigting, behulpsaam kan wees om risiko's te identifiseer en dit dan onder die aandag van sekuriteit bring.

Dit is belangrik om by hierdie bespreking te meld dat skoonmaakdienste die verantwoordelikheid van die koördineerder beroepsge-sondheid en -veiligheid is. Die skoonmaakdienste word nie in tabel 3.3 weerspieël nie aangesien dit 'n buite- kontrakteursdiens is (sien ook bespreking in hoofstuk 5).

Vervolgens word die rasionalisering en privatisering rondom die sekuriteitsaktiwiteit onder die loep geneem.

4.5.2 Die rasionaliserings- en privatiseringsproses

Naspers het met sy rasionaliseringsproses rondom sekuriteit verskillende tipe sekuriteitsopsies oorweeg, naamlik:

- (i) 'n Mengsel van eie inhuus- en tydelike personeel (deur Naspers aangestel);
- (ii) 'n Mengsel van eie inhuuspersoneel en kontraksekuriteitspersoneel;
- (iii) Slegs Naspers-inhuissekuriteit;
- (iv) Alle Naspers-filiale implementeer hul inhuissekuriteit;
- (v) Naspers-inhuissekuriteitsbestuur wat kontrak-sekuriteitsmaatskappypersoneel by alle filiale bestuur.

Vir Naspers was dit belangrik om al die voor- en nadele van elk van die verskillende opsies te oorweeg alvorens hulle tot 'n sinvolle besluit kan kom. Die voor- en nadele wat hieronder bespreek word, is 'n kombinasie van voor- en nadele wat verkry is uit die studies van onderskeidelik Van Vuuren (1992:86-87), Fisher en Green (1992:88) en Van der Westhuizen (in Du Preez 1990:8-9).

OPSIE 1	VOORDELE	NADELE
<p>Mengsel van inhuis- en tydelike sekuriteitspersoneel</p>	<p>Inhuispersoneel staan in direkte kompetisie met tydelike personeel. Dit het 'n verhoging in produktiwiteit tot gevolg.</p> <p>Inhuispersoneel is meer lojaal teenoor die onderneming.</p> <p>Tydelike personeel word nie maklik omgekoop nie.</p> <p>Tydelike personeel se kontrak kan gekanselleer word indien hul diens nie op standaard is nie.</p> <p>Die koste van tydelike personeel is nie so hoog nie.</p>	<p>Die koste vir inhuispersoneel is hoër as dié van tydelike personeel.</p> <p>Die lojaliteit van tydelike personeel kan bevraagteken word.</p> <p>Inhuispersoneel kan makliker die teiken word vir afpersing omdat hulle intiem betrokke kan raak by die organisasie se personeel.</p> <p>Gedagtig aan die nuwe arbeidswet, mag 'n tydelike personeellid se kontrak net twee keer hernu word. Daarna moet die lid 'n vaste betrekking in die onderneming kry.</p>

OPSIE 2	VOORDELE	NADELE
<p>Mengsel van inhuispersoneel en kontraksekuriteit.</p>	<p>Inhuispersoneel se lojaliteit-sin teenoor die onderneming verhoog.</p> <p>Inhuispersoneel is nie so betrokke by vakunies nie.</p> <p>Daar is ook beter kontrole (direkte toesig) oor inhuispersoneel.</p> <p>Inhuispersoneel skep 'n gevoel van "prestige" vir die onderneming.</p> <p>Inhuispersoneel se keuring en opleiding word self gehanteer.</p> <p>Kontraksekuriteit is goedkoper en hulle is ook onpartydig.</p> <p>Inhuispersoneel werk 8-uur-skofte en hulle raak nie maklik vermoeid nie.</p>	<p>Onsekerheid t.o.v. privatisering word geskep by inhuispersoneel en kan neig tot negatiwiteit.</p> <p>Aanstelling van inhuispersoneel is nie noodwendig koste-effektief nie.</p> <p>Kontraksekuriteit is wel betrokke by vakunies (vgl. Maart 1998 se stakings landwyd).</p> <p>Kontraksekuriteit werk 12-uur-skofte wat vermoeiend kan wees.</p> <p>Inhuispersoneel se siekte, verlof, ens. verg meer mannekrag as wat nodig is.</p>

OPSIE 3	VOORDELE	NADELE
Naspers-inhuissekuriteit	<p>Bestuurders het beter beheer oor sekuriteit.</p> <p>Beter vennootskapsband ontstaan tussen bestuur en sekuriteit.</p> <p>Lojaliteit en verantwoordelikeheidsin verhoog wat lei tot 'n voortrefliker diens.</p> <p>Sekuriteitspersoneel word self gewerf en gekeur.</p> <p>Die standaard van die sekuriteitsdiens word self bepaal.</p> <p>Spesialisasie in verskillende sekuriteitsdissiplines (bv. misdaadondersoek, ens.) word ook moontlik gemaak as 'n diens tot die onderneming.</p>	<p>Daar kan nie maklik van inhuispersoneel ontslae geraak word nie, weens die dissiplinêre beleid van die onderneming.</p> <p>Die grootste uitgawe is die koste-aspek (bv. pensioen- en mediese bydraes).</p> <p>Inhuissekuriteit is nie die kernbesigheid van die onderneming nie en is ook nie winsgewend nie.</p> <p>Inhuissekuriteit is geneig tot die bou van koninkryke ("empires").</p>

OPSIE 4	VOORDELE	NADELE
<p>Naspers-filiale implementeer self inhuisekureiteit</p>	<p>Het direkte beheer en toesig oor die sekureiteitsfunksie.</p> <p>Sekureiteitskeurings word self gehanteer.</p> <p>Sekureiteitstandaarde word self bepaal.</p> <p>Lojaliteit en verantwoordelikeheidsin ontstaan by sekureiteitspersoneel.</p> <p>Direkte kommunikasie word met die kliënt gehandhaaf.</p>	<p>Die opsie verseker nie noodwendig die beste sekureiteitsdiens nie.</p> <p>Bestuur beskik nie oor die kennis en vaardighede van die sekureiteitsfunksie nie.</p> <p>Sekureiteitspersoneel kan maklik geïntimideer word en dienste moet dus so gestruktureer word om intimidasie te probeer uitkakel.</p> <p>Sekureiteitspersoneel kan aan stakings deelneem as hulle aan dieselfde vakunie as die filiaalpersoneel behoort.</p> <p>Sekureiteitspersoneel mag dalk met verskuilde koste te doen kry waarvan bestuur nie altyd bewus is nie.</p> <p>Tyd wat bestee word aan die adiministrasie van diens, verlofvergoeding, ens. kan hoër koste in die hand werk.</p>

OPSIE 5	VOORDELE	NADELE
<p>Naspers-inhuissekuriteitsbestuur wat kontraksekuriteit by alle filiale bestuur.</p>	<p>Die grootste faktor is die koste-aspek.</p> <p>Die werwing, opleiding en toesig van sekuriteitspersoneel word self deur die kontraksekuriteitsonderneming gehanteer.</p> <p>Deskundiges van kontraksekuriteit kyk meer objektief na hulle kliënt se sekuriteitsprobleme.</p> <p>Ten tye van stakings of oproer kan kontraksekuriteitspersoneel meer ongebonde optree.</p> <p>Noue kommunikasie word ook bewerkstellig met die kliënt.</p> <p>Vakbondbedrywighede word uitgeskakel (bv. tyd spandeer aan die onderhandelingsfase, ens.).</p>	<p>Koste van inhuissekuriteitsbestuurder.</p> <p>Die kontraksekuriteitspersoneel se lojaliteit teenoor die kliënt kan bevraagteken word.</p> <p>Kontraksekuriteitspersoneel werk lang ure wat vermoeidheid in die hand kan werk.</p> <p>Stakings deur inhuis- en kontraksekuriteit kan die kliënt ernstig strem.</p>

Benewens die bogenoemde bespreking oor die voor- en nadele van die verskillende opsies wat Naspers oorweeg het, word daar eintlik maar tussen “inhuis”- en “kontrak”- sekuriteit onderskei. Vir die doel van hierdie bespreking word die voor- en nadele van inhuis- en kontraksekuriteit ook onder die loep geneem en word die groter koste-effektiwiteit van beide

sekuriteitsdienste beter verstaan rondom die diens wat gelewer word teenoor die fooi wat gevra word.

'n Kontrakfooi vir sekuriteitsdiens sluit die volgende in:

- Salarisse van sekuriteitsbeamptes vir die maand;
- Vergoedingskommissaris se gedeelte, m.a.w. R2,25 per R100-verdienste;
- Sekuriteitsbeamptes se wetlike bydraes;
- Van diens af, siek en jaarlikse verlof;
- Uniforms en ander toerusting vir sekuriteitsbeamptes;
- Keuring en opleiding van personeel;
- Indiensneming van senior sekuriteitsbeamptes om bevel te neem oor ondergeskiktes;
- Ondersteuningsdiens van gekwalifiseerde en ervare bestuur van die kontraksekuriteitsdiens;
- Publieke aanspreeklikheidsversekering;
- Sekuriteitsadvies en ondersoek word verskaf op aanvraag van die kliënt;
- Vervoerheffings en gesamentlike diensteraadheffings.

Inhuissekuriteitsdienste is geneig tot hoër koste as gevolg van die volgende verskuilde koste:

- Voordele soos byvoorbeeld pensioen en voorsorgfonds, aanspreekingsfooie en winsdeling;
- Versekeringskoste vir inhuissekuriteit in die vorm van groepslebensversekering, ongeluks- en aanspreeklikheidsversekering en regsversekering;
- Aan die korporatiewe kant is daar die versekeringskoste vir eiendom, ongevallen en persoonlike aanspreeklikheid wat op inhuissekuriteit van toepassing is;

- Persoonlike koste vir werwingsadvertensies, onderhoudvoering, werknemeragentskapfooie, mediese ondersoeke, voor indiensnemingondersoeke, werkloosheidsversekering en koste vir tydelike werknemers;
- Kostes betreffend unie-aktiwiteite soos byvoorbeeld gewaarborgde inkomsteplanne, unieverteenwoordiger se tyd, unievergaderings, griewehanterings en onderhandelingsyd.

Benewens die koste-aspek is daar twee ander belangrike faktore wat in gedagte gehou moet word, naamlik kollusie en unie-aktiwiteite binne die nywerheidsveld. Wanneer 'n kliënt ongelukkig is oor die diens van 'n kontraksekuriteitsbeampte, kan slegs 'n telefoonoproep gemaak word en die beampte word van die kliënt se persele verwyder terwyl die ontslag van 'n inhuis-sekuriteitsbeampte wat aan 'n unie behoort, problematies kan wees vir die organisasie veral ook gesien in die lig van die koste-aspek wat hieruit kan voortvloei.

Inhuis-sekuriteit is ook meer kwesbaar vir nywerheidsgeskille deurdat hulle moontlik betrokke kan raak en selfs ook kan staak. Wat dit moeilik maak vir kontraksekuriteitspersoneel, is wanneer hulle dan skielik versoek word om diens te kom lewer op die perseel waar die geskille besig is om besleg te word, en kan hulle dalk deur die stakers geïdentifiseer word as sogenaamde "strike breakers".

Aan die ander kant het inhuis-sekuriteitsdienste die voordeel dat die organisasie self standarde hanteer en stel. So ontstaan lojaliteit en verantwoordelikhed sin by sekuriteitsbeamptes.

Die kontraksekuriteitsfirma hanteer self die werwing en keuring van sy personeel en het ook toesigbeheer oor sekuriteitsbeamptes.

Deskundiges van kontraksekuriteitsdienste kyk ook meer objektief na hulle kliënte se sekuriteitsprobleme.

Die kliënt sal dit makliker vind om verandering in samewerking met kontraksekuriteit te implementeer as met inhuissekuriteit. Die rede is dat inhuissekuriteit en -bestuur soms kan verskil oor nuwe vorme van aksies wat ingestel moet word en dit noodwendig sal lei tot weerstand. Die algemene opvatting is dat hierdie wrywing nie met kontraksekuriteit sal plaasvind nie.

Met die vergelyking van die voor- en nadele van die twee groepe (inhuis- en kontrak-) sekuriteitsdienste met mekaar, word daar vervolgens gelet op die opsie-uitoefening van Naspers.

4.5.3 Sekuriteit se posisie ná Desember 1998

Soos vroeër hierbo vermeld, was een van die vyf opsies (paragraaf 4.5.2) wat Naspers oorweeg het naamlik dié van Naspers-sekuriteitsbestuur wat kontraksekuriteitsdienste bestuur.

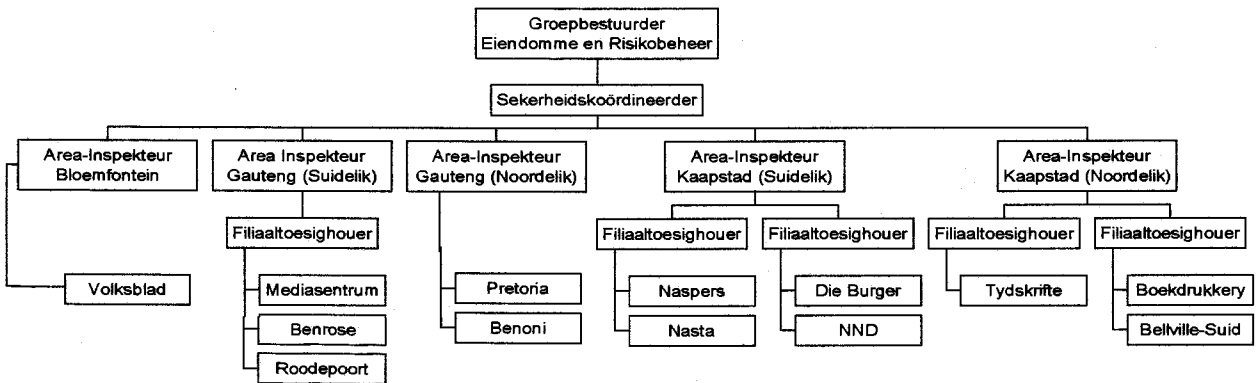
Met hierdie opsies in gedagte en die opweeg van die voor- en nadele van inhuissekuriteitsdienste teenoor kontraksekuriteitsdienste, is daar op 9 Februarie 1999 deur Naspers se direksie goedkeuring verleen dat sekuriteit privatiseer met die gemelde opsie as die geskikste een en dat die volgende aspekte van toepassing gemaak moet word:

- Tydelike sekuriteitsbeamptes se kontrakte word beëindig;
- Voltydse lede kan om pakette aansoek doen;
- Ander oorblywende voltydse lede moet oor 'n periode uitgefaseer word (minimum tydperk 3 jaar en maksimum 5 jaar).

Daar sal steeds 'n inhuisekuriteitsbestuur bestaan met 'n mannekragsterkte van 15 wat op die verskillende persele van Naspers die dienste van die kontraksekuriteitslede sal koördineer .

'n Uiteensetting van Naspers se sekuriteitstruktuur ná privatisering verskyn in tabel 4.1 hieronder:

Tabel 4.1: Naspers-sekuriteitstruktuur ná privatisering



Bron: 'n Eie samestelling

Die rapporteringsverhouding van die gebouebestuurder het ook verander en val die totale sekuriteitsfunksie nou onder die beheer van die finansiële hoof van Naspers (sien tabel 3.4).

Alhoewel die verskuiwing na die finansiële hoof 'n beter bedeling is, bestaan daar tog nog die kwessie van die finansiële hoof se kennis, ervaring en kundigheid ten opsigte van die sekuriteitsbedryf. Die gebouebestuurder wat verantwoordelik is vir sekuriteit, sal uit die aard van sy pligte, kennisvlak, ervaring en kundigheid die finansiële hoof moet bystaan in die bestuur van Naspers se risiko's.

Ongelukkig kan persoonlike werksvoorkeure van die finansiële hoof veroorsaak dat sekuriteitsaangeleenthede nie met die nodige erns en sorg

bejeën mag word nie. Dit kan ook 'n nadelige uitwerking hê op die besluitnemingsproses. Met hierdie nuwe struktuursamestelling deur Naspers word noue integrasie ook nou bewerkstellig.

Alhoewel dit ook verblydend is dat die sekuriteitsaktiwiteit 'n topbestuursfunksie is binne Naspers, sou dit myns insiens meer korrek wees dat die gebouebestuurder deel moet vorm van die topbestuurskader binne Naspers. Dit verklein nie alleen die rapporteringsvlak nie, maar verseker ook dat die besluitnemingsproses rondom die enkele grootste faktor, naamlik koste, nie gestrem word nie.

Koste was een van die grootste oorwegings soos hierbo uitgewys. Die koste-oorwegings soos vermeld in paragraaf 3.10 rondom Menslike Hulpbronne, toerusting, versekering en dienste van buitepartye het hierdie saak by Naspers versnel. Die ander saak wat dit ook vir Naspers maklik gemaak het om te privatiseer, is die feit dat een van sy bestuurskundiges in die risikobeheerafdeling die sekuriteitsdiens oorgeneem het en steeds met dieselfde personeel voortgegaan het om die diens onder die naam "Naseb" (Nasionale strategiese eiendomsbeskerming) op al Naspers se persele te verrig. Die personeel is reeds op hoogte met die werksaamhede van Naspers en is dus vertrouwd met die beleid en prosedures in hierdie verband.

Met die afsluiting van hierdie gedeelte kan gemeld word dat met die geweldige groei en ontwikkeling van kontraksekuriteitsdienste, Fisher en Green (1992:88) die mening huldig dat kontraksekuriteitsdienste sal verdubbel teen die jaar 2000 in verhouding met inhuisekuriteitsdienste.

4.6 SEKURITEIT SE VERBINTENIS TOT KWALITEIT

Myns insiens kan sekuriteitsbeamptes se verbintenis tot kwaliteitdiens alleenlik voortspruit uit hul kennis, ervaring en kundigheid van die sekuriteitsbedryf, maar veral die effektiewe bestuur van 'n onderneming se risiko's.

Die sekuriteitsaktiwiteit by Naspers is verbind tot 'n vlak van diens wat kliënte oortuig dat geen diens elders beskikbaar is nie. Die reputasie van sekuriteit is gedurende elke skakeling met kliënte op die spel, ongeag die omvang daarvan. Daarom moet verantwoordelikheid vir kwaliteitdiens en die beeld van die afdeling deur alle lede van die afdeling as hul eie aanvaar word. 'n Kwaliteitsbestuurstelsel is vir sekuriteit ontwerp en geïmplementeer volgens die vereistes van SABS ISO 9001 soos geïnterpreteer in SABS ISO 9004-2.

Hierdie stelsel behels dat sekuriteit meer aktief gepraktiseer en bestuur moet word. Personeel se benadering moet gepaardgaan met 'n positiewe gesindheid wat trots, lojaliteit en professionele verantwoordelikheid teenoor die kliënt openbaar.

Du Preez (1990:12) wys daarop dat 'n sekuriteitsamptenaar aan sekere voorvereistes vir professionalisme moet voldoen soos hieronder beskryf:

- **Mag:** Die vermoë/gesag/bevoegdheid om 'n beroepstaak te verrig en gewenste resultate te behaal, ongeag struikelblokke;
- **Vaardigheid:** Die kapasiteit aangebore en/of verworwe om moeilike of ingewikkelde take te verrig;
- **Verantwoordelikheid:** Aanspreeklikheid vir die doen en late mits die reenskapsgewende hoedanigheid van die betrokke persoon erken word;
- **Objektiwiteit:** 'n Bepaalde ingesteldheid waarvolgens 'n lid professioneel, klinies-korrek, bedoord, doelgerig en onbevange sy taak behartig en hom nie op loop laat sit deur faktore wat van buite af op hom inwerk nie.

Die mees fundamentele en uitstaande determinant of voorvereiste is die erkende professionele statusrol soos voorgehou deur Du Preez (1990:12). Hier word verwys na die bereiking van 'n hoogstaande posisie wat deur die gemeenskap, werkgewer en kollegas van die sekuriteitsamptenaar en ook deur die sekuriteitsamptenaar self erken en gerespekteer word.

Ander twee belangrike kwaliteitsaspekte wat Naspers in 'n sekuriteitsbeampte se mondering wil waarneem, is enersyds dat hy/sy inligting wat aan hom/haar toevertrou word met die nodige respek sal beskerm en andersyds nie opsetlik die reputasie van sy/haar werkgewer, kliënte en kollegas sal skaad nie. Dit beteken dus dat die kliënt voortdurend gemoedsrus sal ondervind met 'n sekuriteitsdiens hetsy dit inhuis- of kontraksekuriteitsdienste is.

4.7 SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk het hoofsaaklik gefokus op die sekuriteitsaktiwiteit binne Naspers met die volgende drie kernaspekte in gedagte, naamlik:

- Die posisionering;
- Die kommunikasiekanaal (bevelsweg);
- Vaardighede en bekwaamheid van sekuriteitsbeamptes.

Met die posisionering van die sekuriteitsaktiwiteit binne Naspers is daar veral gelet op die volgende aspekte:

- Sekuriteit se posisie voor Desember 1998;
- Die rasionalisering en privatisering rondom die sekuriteitsdiens;
- Sekuriteit se posisie ná Desember 1998.

Naspers het ná Desember 1998 die sekuriteitsaktiwiteit geprivatiseer nadat die

nodige oorweging geskenk is aan die voor- en nadele van opsie 5 (sekuriteitsbestuur wat kontraksekuriteitspersoneel op alle filiale van Naspers bestuur).

Die funksionele rolvervulling van sekuriteitsbeamptes, asook die kommunikasiekanaal na die gebouebestuurder, is ook nie uitgesluit nie en is van kardinale belang in die beplannings- en besluitnemingsproses tydens die rasionaliseringsproses, asook in die uiteindelijke posisionering van die sekuriteitsaktiwiteit ten einde 'n effektiewe kommunikasiekanaal te vestig. Die kommunikasiekanaal tussen die gebouebestuurder en die finansiële hoof het binne Naspers ook die integrasie van beide die risikobeheer- en risikofinansieringskomponente bewerkstellig, wat gevolglik nou 'n beter bedeling daarstel.

Kwaliteitsaspekte is ook onder die loep geneem en bevestig net weereens hoe belangrik sekuriteitsoptrede behoort te wees hetsy daar van inhuis- of kontraksekuriteitsdienste gebruik gemaak word. Kennis en vaardigheid (as 'n belangrike determinant) bepaal ook uiteindelik die kwaliteitdiens wat deur 'n sekuriteitsbeampte daargestel moet word. Van die kennis en vaardighede wat deur Du Preez (1990:82-83) as onontbeerlik vir die sekuriteitsbeampte beskou word, is onder andere:

- Toegangsbeheer;
- Operasionele kennis van die elemente van misdaad;
- Patrollering;
- Hantering van vuurwapens;
- Noodhulp;
- Brandbestrydings- en ontruimingsoefeninge;
- Deeglike kennis van regsaspekte;
- Sekuriteit ten opsigte van geklassifiseerde sake en inligting.

Benewens die belangrike rol van sekuriteit binne organisasies, is die aktiwiteit beroepsgesondheid en -veiligheid net so fundamenteel in die voorkoming en beheer van risiko's. Hierdie aktiwiteit word hieronder in hoofstuk 5 bespreek om

te bepaal hoe die rasionaliseringsproses van Naspers hierdie aktiwiteit raak en watter rol en bydrae dit lewer tot risikobeheer en -bestuur binne Naspers.

HOOFSTUK 5

BEROEPSGESONDHEID EN -VEILIGHEID BINNE NASPERS

5.1 INLEIDING

Hoewel die primêre doelstellings van die meeste organisasies ekonomies van aard is (wingsgewendheid, finansiële koste-effektiwiteit, ens.), word dit aanvaar dat hulle ook definitiewe sosiale verantwoordelikhede teenoor hulle werkers het, waarvan een daarvan die gesondheid en veiligheid van werknemers is.

Vir sommige topbestuurslede binne organisasies heers daar onsekerheid met betrekking tot die begrip “beroepsgesondheid en -veiligheid” en verwar hulle heel dikwels die begrip “veiligheid” met dié van “sekuriteit”. Hierdie bespreking sal dus daarop fokus om beroepsgesondheid en -veiligheid wat verskans is in Wet 85 van 1993, bekend te stel deur as vertrekpunt na belangrike begrippe te verwys asook kortliks op die historiese oorsig te let.

Daar word ook sterk gefokus op beroepsgesondheid en -veiligheid as 'n aktiwiteit binne die risikobeheerfunksie waarna die kern van hierdie hoofstuk, naamlik die organisatoriese posisie van hierdie aktiwiteit, onder die loep gaan kom, veral met verwysing na onder andere:

- Beroepsgesondheid en -veiligheid se posisie voor Desember 1998;
- Die rasionaliseringproses; en
- Die posisie van beroepsgesondheid en -veiligheid na die rasionaliseringsproses.

Die verbintenis van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit tot kwaliteitdiens word nie by hierdie bespreking uitgesluit nie. Die verskaffing van kwaliteitdiens gaan myns insiens ook hand aan hand met kennis, kundigheid en ervaring en bepaal uiteindelik die posisie van hierdie aktiwiteit binne die groepstruktuur. Die wisselwerking van die verskillende strukture met die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit is ook fundamenteel in die daarstelling van kwaliteitdiens.

Met die bostaande agtergrondgegewens kan daar nou oorgegaan word om die begrippe wat eie is aan beroepsgesondheid en -veiligheid te bespreek.

5.2 WOORDOMSKRYWINGS

5.2.1 Beroepsgesondheid

Die begrip “gesondheid” kan uit verskillende perspektiewe beskryf word, maar gewoonlik word daarmee bedoel *die totale welstand van 'n individu in fisieke, psigiese en sosiale sin*. Van der Watt (1996:16-17) wys daarop dat volgens die wêreldgesondheidsorganisasie “gesondheid” omskryf word as 'n staat van geestelike, fisiese en sosiale welstand, en nie net die blote afwesigheid van siekte nie. Die Wet op Beroepsgesondheid en -Veiligheid, Wet 85 van 1993 omskryf gesond wees as die vrywees van siekte of besering te wyte aan beroepsoorsake.

In 'n werksituasie word 'n werknemer blootgestel aan 'n verskeidenheid van faktore wat hom of haar kan siek maak (bv. toksiese stowwe). Siektes soos velsiektes, niersiektes, bloeddrukprobleme en 'n verskeidenheid ander psigiese probleme kan ook deur faktore in die werksituasie opgedoen word.

Die Wet op Beroepsgesondheid en -Veiligheid, Wet 85 van 1993 beskou beroepsgesondheid ook as “.... beroepshigiëne, beroepsgeneeskunde en biologiese monitering”.

5.2.2 Beroepsveiligheid

In sy eenvoudigste vorm kan “beroepsveiligheid” omskryf word as die verskaffing van ’n veilige werksomgewing vir werknemers, waarin hulle kan opereer sonder om blootgestel te kan word aan beserings. (Lenhoff 1996:16.)

5.2.3 Beroepsongesteldheid

’n Toestand waar die sisteem of organe of die liggaaam geaffekteer is deur substansie, sodat dit nie op ’n normale gebalanseerde wyse kan funksioneer nie (NOSA 1994:19).

5.2.4 Beroepsiekte

’n Fisiese toestand, met spesifieke tekens en simptome wat beperk is en slegs sekere dele van die liggaam affekteer, wat veroorsaak word deur blootstelling aan substansie in die werksomgewing (NOSA 1994:19).

5.2.5 Besering

Enige fisiese krag wat op die liggaam toegepas word en die persoon beseer of verswak laat (NOSA 1994:19).

5.2.6 Gevaar

Volgens van der Watt (1996:17) word “gevaar” in die konteks van beroepsgesondheid en –veiligheid, Wet 85 van 1993 beskou as enigiets wat besering of skade aan ’n persoon of eiendom kan veroorsaak.

5.3 WETGEWING EN BEROEPSGESONDHEID EN -VEILIGHEID

In Suid-Afrika is wetgewing die grootste dryfveer agter beroepsgesondheid en -veiligheid. Die eerste Suid-Afrikaanse wetgewing wat beroepsveiligheid tot 'n mate aangespreek het, was die Wet op Fabriek, Masjinerie en Bouwerk, Wet 22 van 1941 wat die eerste keer in 1941 uitgevaardig is (Suid-Afrika 1941). Hierdie Wet is opgevolg deur die Wet op Masjinerie en Beroepsveiligheid, Wet 6 van 1983 en is bedoel vir die Nywerheidswese en veral vir diegene wat by die tegniese aspekte daarvan betrokke is. Gedurende 1993 is die Wet op Beroepsgesondheid en -Veiligheid, Wet 85 van 1993 uitgevaardig. Hierdie Wet het die klem verskuif na gesondheid en werknemerbetrokkenheid wat nie vantevore aangespreek is nie.

Kriminele sanksies wat deur die Wet op Beroepsgesondheid en -Veiligheid, Wet 85 van 1993 opgelê kan word, is dramaties verhoog. In gevalle wat dus ontstaan as gevolg van die tegniese oortreding van die wet, kan 'n boete tot 'n maksimum van R50 000 of gevangenisstraf van een jaar, of albei, opgelê word. Indien die werkgewer nalatig was en dit veroorsaak besering of die dood van 'n persoon, kan die werkgewer 'n boete van R100 000 opgelê word, met twee jaar gevangenisstraf, of albei.

Dit is ook duidelik dat die verhoogde omvang van die wet en sy uitbreidings om die gesondheid van persone te dek, sal meebring dat siviele dagvaardings meer dikwels sal voorkom.

5.4 HISTORIESE OORSIG

Volgens Bird (1974:2) het beroepsgesondheid en -veiligheid sy ontstaan ongeveer in die tydperk van die bou van die Egiptiese piramides gehad, en uitgebrei tot waar dit vandag is. Die eksperimentering om krokodilbyte, brandwonde, ens. te behandel, het ook al 3000 V.C. beslag gevind. In die VSA is daar ook aandag geskenk aan Nywerheidsveiligheid. Met die beserings wat toegeneem het in die drukkersbedryf, boekbindery, skeepsbou en kabinetmakersbedryf, het bescerde

werknemers geringe kans gehad op kompensasie as gevolg van die gemene reg wat die werkgewer beskerm het (Bird 1974:4).

In 1908, in sy Presidentsboodskap, het Theodore Roosevelt sterk klem gelê op ongelukke binne die werksomgewing. Wetgewing is kort daarna deur die kongres goedgekeur wat werknemers beskerm (Bird 1974:4).

In Suid-Afrika was ongelukke in die werksomgewing ook nie 'n vreemde verskynsel nie. Matthysen (1974:0.1) verklaar in die vroeë 70's dat alles moontlik gemaak moet word om foute wat die oorsaak is van insidente wat beserings aan persone tot gevolg het, te elimineer.

In 1950 het die destydse Minister van Arbeid, sy Edele B.J. Schoeman, 'n ondersoek gelas op soek na moontlikhede om ongelukke en beserings in die werksomgewing te kan hanteer. Dit het aanleiding gegee tot die stigting van NOSA (National Occupational Safety Association) in 1951. Hul fokus was om ongelukke te voorkom en veiligheid te bevorder, nie net in fabriek nie, maar ook in ander handels- en dienslewerende ondernemings.

Volgens Van der Watt (1996:15) word die volgende redes voorgehou ten opsigte van die motivering vir die aanspreek van beroepsgeondheid en -veiligheid:

- Die koste wat met voorvalle gepaardgaan. 'n Wêreld- ontwikkelingsverslag deur die "International bank" (1993) wys daarop dat die werkgewer ook baat vind by gesonder en veiliger werksomgewing. Die afleiding word ook gemaak dat gesonder persone oor die algemeen in beter poste aangestel word en ook beter salarisse verdien.
- Die verhoogde klem wat deur regerings op die werksomgewinggehalte van werknemers geplaas word.
- Die klemverskuiwing na voorkoming van siektes en beserings in die mediese bedryf. Immunisering teen polio in die Amerikas het aanvanklik koste van tot R220 miljoen beloop. Die resultaat daarvan was egter dat

duisende lewens gespaar is en besparings van tot R1,3 biljoen tot gevolg gehad het (Van der Watt 1996:16).

- In Suid-Afrika is wetgewing die grootste dryfveer agter die Beroepsgesondheid en -Veiligheidswet, Wet 85 van 1993.
- Werknemerorganisasies en -unies het druk op werkgewers geplaas om veilige en gesonde werksomstandighede te skep (Van der Watt 1996 : 16).

Vir Naspers het beroepsgesondheid en -veiligheid eers werklik beslag gekry in 1992. Voorheen was die aktiwiteit op 'n lukraak wyse bedryf en het personeel in die werksomgewing nie verstaan wat die aktiwiteit werklik behels nie. Naspers het 'n volwaardige beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit tot stand gebring wat deur kundiges bedryf word. Kontroleurs vir die noordelike en suidelike streke is aangestel wat hul suiwer op hierdie aktiwiteit toegespits het. Die kontroleur van die suidelike streek was ook die koördineerder van beroepsgesondheid en -veiligheid landwyd en was ook verantwoordelik vir die opleiding van Nasperspersoneel hierin. 'n Struktuurontleding of diagram toon aan dat die gebouebestuurder van Naspers hierdie aktiwiteit se rapporteringskanaal is wat op sy beurt weer 'n rapporteringsverhouding met die sekretaris van Naspers het. Ná Desember 1998 is hierdie aktiwiteit weens Naspers se rasionaliseringsprogram (sien figuur 3.4) na die Menslike Hulpbronaafdeling verskuif.

5.5 BELEIDSBEPALINGS RONDOM DIE BEROEPSGESONDHEID EN -VEILIGHEIDSAKTIWITEIT

Die begrip “beleid” kan volgens Geldenhuys (1995:VT5) in 'n wye konteks gesien word en omsluit beleidsbepaling en besluitneming. Vir die doel van hierdie bespreking gaan daar slegs op die begrip “beleid” gekonsentreer word wat omskryf kan word as 'n verklaring van voorneme deur die beleidmaker, met behulp van sy ondersteuners of ondergeskiktes, om 'n behoefte te bevredig.

Verskillende beleidsvlakke bestaan (bv. immigrasiebeleid, landboubeleid, inligtingsbeleid, ens.) wat daarop gemik is om die administrasie van 'n departement te

laat vlot. Vir beroepsgesondheid en -veiligheid is dit ook van kardinale belang om 'n werkbare beleid daar te stel.

Darlow en Louw (1998:11) verduidelik in Artikel 7 dat werkgewers slegs verplig is om 'n beroepsgesondheid en -veiligheidsbeleid te hê nadat die hoofinspekteur hulle beveel het om een te hê. Voorts maak die artikel ook voorsiening vir die ondertekening van die beleid deur die hoof uitvoerende beampte indien die hoofinspekteur dit sou gelas.

Hierdie artikel maak voorsiening daarvoor dat indien organisasies beroepsgesondheid en -veiligheid hul erns maak, hulle 'n beleid mag saamstel.

Dit is egter so dat beleidsverklarings van organisasie tot organisasie kan verskil. Die einddoel met die beroepsgesondheid en -veiligheidsbeleid is om siektes, beserings en dood in die werksomgewing te voorkom.

Daar is heelwat organisasies, soos byvoorbeeld Naspers, Denel, SABC, ens. wat slegs 'n beleid of visie voorhou en dit dan sogenaamd deurtrek na die verskillende elemente van beroepsgesondheid en -veiligheid. Die hoofelemente is soos volg:

- Persele en huishouding;
- Meganies, elektries en personeelbeskerming;
- Brandvoorkoming en beskerming;
- Ongeluk-/insidentaanmelding;
- Veiligheidsorganisasie;
- Omgewingsbewaring.

Genoemde hoofelemente is weer ingedeel in ongeveer 73 subelemente wat in standarde omskep behoort te word.

Naspers se topbestuur is sterk gefokus op beleidsformulering en die volgende drie komponente word sterk aangespreek in hulle beleid:

- Bestuursbetrokkenheid;
- Personeelbetrokkenheid; en
- Veiligheidsopleiding.

Naspers se beleid word die “risikobestuursbeleid” genoem en Naspers se doelwitte is om aan al die statutêre vereistes te voldoen en ook om doeltreffende veiligheidsmaatreëls toe te pas om die veiligheid en gesondheid van al die personeel te verseker. Die vraag kan ook gevra word: Hoe kan ’n werkgewer seker wees dat die maatskappy se gesondheid en veiligheidsbeleid toepaslik is? Vir Naspers lê die antwoord in die aanvaarding van ooreengekome gesondheids- en veiligheidsdoelwitte (ooreengekom met werknemers) gebaseer op bekende (nagevorste) behoeftes.

Naspers se beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit word ook geraak deur die posisionering asook die kennis en kundigheidsvlak van die topbestuur wanneer dit kom by beleidsbepaling.

Voor die rasionaliseringsproses (sien figuur 3.3) kon die beroepsgesondheid en -veiligheidsadviseur, in samewerking met die gebouebestuurder, Naspers se topbestuur leiding gee aangaande die beleidmakingsproses. Die formulering van die risikobestuursbeleid is en bly ’n topbestuursverantwoordelikheid. Na die rasionaliseringsproses (sien figuur 3.4) word die beleidmakingsproses gestrem deurdat daar nie meer gesamentlike insette van beide die gebouebestuurder en die beroepsgesondheid en -veiligheidsadviseur bestaan nie. Die posisionering van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit onder die Menslike Hulpbronbestuurder van Naspers, bring mee dat die beleidmaking rondom beroepsgesondheid en -veiligheid in isolasie gedoen word. Die gebouebestuurder van Naspers wat verantwoordelik is vir die bestuur van risiko’s, word nie betrek by die beleidmakingsproses ten opsigte van beroepsgesondheid en -veiligheidsaspekte nie.

Met die positionering van beroepsgesondheid en -veiligheid onder die Menslike Hulpbrondienste het dit myns insiens 'n definitiewe impak op die beleid-makingsproses en is hierdie herstrukturering nie 'n verbetering nie.

5.6 BEROEPSGESONDHEID EN -VEILIGHEID AS 'N AKTIWITEIT BINNE DIE RISIKOBEHEERFUNKSIE

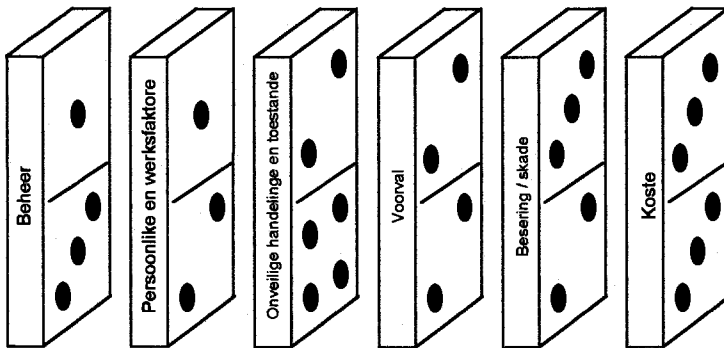
Beroepsgesondheid en -veiligheid as 'n aktiwiteit binne die risikobeheerfunksie (sien figuur 2.2) stel die suksesvolle bestuur van die veiligheidsprogram ten doel. Om suksesvol te bestuur is gesamentlike inspanning en doelbewuste deelname nodig. Naspers se bestuur van die aktiwiteit beroepsgesondheid en -veiligheid is geskoei op die "NOSA-domino-teorie" (sien figuur 5.1) en beskryf die aanloop tot of oorsake van voorvalle, die voorval en die nagevolge van 'n voorval, met die doel om voorkomend op te tree. Hierdie verloop word aan die hand van die volgende gebeure beskryf:

- Beheer;
- Persoonlike en werksfaktore;
- Onveilige handelinge en toestande;
- Voorval;
- Besering/skade;
- Koste.

5.6.1 Beheer

Die "domino-teorie" word soms as onvoldoende beskou aangesien dit nie die breër terrein van risiko's as sodanig aanspreek nie. Die fokus van die teorie is eerder risikobeheer. Daarom dan dat Naspers voor hul herstrukturingsprogram, die aktiwiteit eerder onder die risikobeheerkomponent posisioneer.

Figuur 5.1 NOSA-domino-teorie



Bron : Van der Watt (1996:20)

Van der Watt (1996:19) wys daarop dat ten spyte van die nadele, soos byvoorbeeld dat die domino-teorie nie voorsiening maak vir die finansiering van risiko's nie, daar baie waarde aan hierdie teorie geheg word aangesien dit wel voorvalle verminder. Greene en Serbein (1983:96) verwys ook na die domino-teorie maar is van mening dat die teorie nie voorvalle verminder nie maar dat dit eerder die bestuur se plig en verantwoordelikheid is om voorvalle binne die onderneming te verminder. Die grootste bydrae van die Nosa-domino-teorie is dat dit doelgerigte bestuur moontlik maak.

Gebrek aan beheer, en meer spesifiek bestuursbeheer, het gebrekkige en onvoldoende handhawing van werkverrigtingstandaarde vir keuring, opleiding, gereedskap, prosessering, kommunikasie en inspeksie tot gevolg en kan die domino's laat wankel. (Van der Watt 1996:25.)

Dit is juis hier waar die beroepsgesondheid en -veiligheidskonsultante na die herstrukturierungsprogram van Naspers 'n fundamentele rol vervul om topbestuur by te staan om die beste posisie van beheer binne hul organisasie uit te oefen. In sommige groter organisasies word ook van 'n voltydse konsultant en/of veiligheidsbeampte gebruik gemaak om die program binne die organisasie te beheer. Die rede is voor die hand

liggend: Om onveilige handeling en onveilige toestande wat aanleiding kan gee tot verlies aan mense en skade aan eiendom te hanteer.

5.6.2 Persoonlike en werksfaktore

Hierdie faktore word volgens Van der Watt (1996:22) soms ook basiese oorsake genoem en verwys na oorsake wat uit die persoon en die werksomgewing ontstaan.

Persoonlike faktore verwys na defekte of tekortkominge (fisiese en psigiese) in die individu of persoon. 'n Gebrek of tekort aan kennis en vaardighede is ook voorbeelde van persoonlike faktore.

Risikopraktisyns wat werksaam is by Naspers se verskillende filiale en met wie daar gesprek gevoer is, is van mening dat hulle bestuurder aan wie hulle rapporteer, nie hulle volle samewerking of ondersteuning gee om die beroepsgesondheid en -veiligheidsprogram te laat vlot nie. Die belangrikste redes hiervoor is:

- Die onbetrokkenheid van bestuur by die beroepsgesondheid en -veiligheidsprogram;
- Geen begrip bestaan vir die belangrikheid van beroepsgesondheid en -veiligheidspraktisyns se taak nie;
- Die feit dat beroepsgesondheid en -veiligheid verskans is in Wet 85 van 1993, word nie met die nodige erns bejeën nie;
- Fondse wat beskikbaar gestel word om die beroepsgesondheid en -veiligheidsprogram te bestuur, word soms afgewater.

Beroepsgesondheid en -veiligheidspraktisyns is van mening dat hulle eerder onder Naspers se beroepsgesondheid en -veiligheidsadviseur geposisioneer behoort te word. Alle beroepsgesondheid en -veiligheidsafwykings kan sodoende op die hoogste vlak aandag geniet.

Daar is egter die bekommernis van die beroepsgesondheid en -veiligheidspraktisyns, dat aangesien beroepsgesondheid en -veiligheid na herstrukturering 'n samewerkingsverhouding met die beroepsmaatskaplikes van Naspers het, die klem meer op die gesondheidsorgaspek geplaas word. Die beroepsveiligheidsaspek kan verwater as gevolg van die konsentrasie op die individue se gesondheid in die werksomgewing eerder as op die onveilige handeling en toestande in die werksomgewing.

Tydens onderhoude met risikopraktisyns is bevind dat hulle van mening is dat die positionering van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit onder die gebouebestuurder steeds die aangewese posisie binne die onderneming is. Die rede hiervoor is dat die gebouebestuurder oor die nodige kundigheid en bekwaamheid van risikobestuur beskik en dat die rapportering van die beroepsgesondheid en -veiligheidsadviseur aan die gebouebestuurder nie die rapporteringskanaal te lank maak nie.

“Werksfaktore” verwys na faktore wat in die werksomgewing bestaan en aanleiding tot voorvalle kan gee (Van der Watt 1996:23). Die volgende is voorbeelde:

- Leierskap en toesig;
- Ingenieursfaktore;
- Aankope;
- Instandhouding;
- Gereedskap en toerusting;
- Werkstandaarde;
- Slytasie en verwering van toerusting; en
- Misbruik en wangebruik van toerusting.

Naspers se beroepsgesondheid en -veiligheidsdepartement is baie gesteld op die deurgaanse motivering van personeel ten opsigte van die veilige

hantering van gereedskap en toerusting, die vroegtydige identifisering van verweerde toerusting asook die rapportering van personeel wat toerusting misbruik en wangebruik. By die jaarlikse beroepsgesondheid en –veiligheidskonferensies word personeel beloon deur middel van toekennings wat gemaak word vir hulle bydrae om onveilige situasies in die werksomgewing te verminder. Dit bring mee dat die fisiese en psigiese stresfaktore verminder word en gevolglik aanleiding gee tot 'n ongeluksvrye werksomgewing wat op sigself ook produktiwiteit aan die hand werk.

5.6.3 Onveilige handeling en toestande

Volgens Van der Watt (1996: 23) kan tussen 85% en 96% van alle voorvalle toegeskryf word aan onveilige handeling of foute van mense.

Al hoe meer gesondheids- en veiligheidspraktisyns bevestig dat tot 80% van foute (onveilige handeling en toestande) die resultaat is van faktore waaroor bestuur beheer het. Hierdie feite lei daartoe dat bestuur al hoe meer dink in terme van hoe die bestuurstelsel menslike gedrag, eerder as onveilige handeling beïnvloed (Van der Watt 1996:24).

Voorbeelde van onveilige handeling sluit in, maar is nie beperk tot die volgende nie (Van der Watt 1996:24):

- Die gebruik van toerusting sonder goedkeuring;
- Die versuim om te waarsku;
- Die versuim om te beveilig;
- Die gebruik van defektiewe toerusting;
- Die verkeerdelike gebruik van toerusting;
- Gekskeerdery; en
- Die versuim om persoonlike beskermingstoerusting te gebruik.

Volgens Van der Watt (1996:24) sluit “onveilige toestand” weer die volgende in:

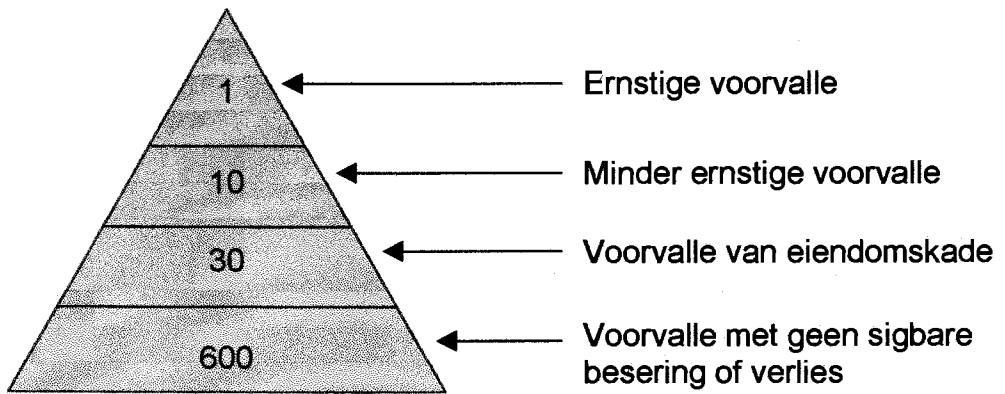
- Onvoldoende masjienskerms;
- Gebrekkige of onvoldoende beskermende toerusting;
- Defekte toerusting;
- Onvoldoende waarskuwingstelsels;
- Blootstelling aan bestraling;
- Gevaarlike omgewingstoestande, soos gasse, stof, rook en dampe;
- Onvoldoende ventilasie;
- Onvoldoende beligting; en
- Hoë of lae temperatuurblootstellings.

Wat die onveilige handeling en toestande binne Naspers betref, kan daar op hierdie stadium nie eintlik ’n vergelyking getref word voor en na die rasionaliseringsproses nie. Naspers se bestuurstelsel (die “NOSA-system kit”) is daarop geskoei om vroegtydig en deur middel van nagaanlyste, enige onveilige handeling en toestande te kan identifiseer en beheer.

5.6.4 Voorval

’n Gebrek aan beheer, persoonlike en/of onveilige werkstoestande asook onveilige handeling en toestande lei tot voorvalle. In figuur 5.2 word die verhoudinge van voorvalle aangetoon.

Figuur 5.2: Voorvalverhoudinge



Bron: Bird (1974:17) en Bird & Germain (1992:21)

Genoemde verhoudinge toon aan dat daar vir elke enkele voorval wat gelei het tot die dood, ongeskiktheid, verlies aan tyd of wat mediese aandag geverg het, tien voorvalle aangemeld is wat slegs eerstehulp geverg het. Vir elke tien minder ernstige voorvalle is 30 voorvalle aangemeld wat eiendomskaade tot gevolg gehad het. Verder is daar vir elke 30 voorvalle van eiendomskaade 600 voorvalle aangemeld met geen sigbare skade of beserings nie.

Hierdie 1:10:30:600-verhouding wys dat aandag geskenk moet word aan alle voorvalle, hetsy ernstig of minder ernstig. Die waarde van hierdie verhouding wys volgens Van der Watt (1996:26) daarop dat geringe voorvalle as waarskuwing moet dien vir ernstige voorvalle wat kan volg.

Soos vroeër vermeld (paragraaf 5.6.3) sal statistiek en of gegewens ten opsigte van die beheer van onveilige handeling en toestande eers in November 2000 beskikbaar gestel word. Dit is dus te gou om te sê of die voorvalverhouding (figuur 5.2) na herstrukturering van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit onder die Menslike Hulpbronbestuurder, toe- of afgeneem het. Volgens die beroepsgesondheid en

-veiligheidsadviseur wil dit voorkom of daar nie 'n toename in voorvalle na die herstruktureringproses was nie.

Alhoewel Naspers geen ernstige voorvalle beleef nie is daar tog geringe beserings wat sporadies voorkom, naamlik die sny van vingers tydens die verpakkingsproses en rugbeserings tydens die optel en vervoer van bondels tydskrifte, koerante, ens.

5.6.5 Beserings

Volgens Van der Watt (1996:26) is dit onmoontlik om die werklike gevolge van 'n voorval (bv. fisiese beserings, ens.) vooraf akkuraat te bepaal, aangesien te veel veranderlikes teenwoordig is wat die uitkoms van 'n voorval kan bepaal. Benewens die fisiese beserings, word die uitkoms van 'n voorval ook gemeet in terme van eiendomskade, impak op die mens en finansiële impak op die besigheid.

Voorvalle met verwysing na uitkomst (sien figuur 5.2) word soos volg deur Van der Watt (1996:26) geklassifiseer:

- Ernstig;
- Minder ernstig;
- Eiendomskade;
- Geen sigbare skade of beserings.

Fisiese beserings, hoe gering of ernstig ookal, lei tot koste vir die organisasie en samelewing in die geheel.

5.6.6 Koste

Benewens bogenoemde bespreking rondom fisiese beserings, is dit ook belangrik om veral aandag te skenk aan die bedryfskoste¹¹ van beroepsgesondheid en -veiligheid binne die organisasie. Onnodige koste kan 'n organisasie strem om winsgewend te wees. Die algemene opvatting in die besigheidsektor is dat die besigheid winsgewend moet wees.

Beroepsgesondheid en -veiligheid is nie ingestel op wins nie maar eerder op die voorkoming, soos byvoorbeeld beheer van beroepsgesondheid en -veiligheidskonsultante om nie onnodige koste aan te gaan nie, die opleiding en opvoeding van personeel in die koste-aspek, ens.

Bird (1974:0.8) hou die ysbergeffek voor van hoe die werklike koste van ongelukke gemeet en beheer kan word. Sien skematiese voorstelling hieronder (figuur 5.3).

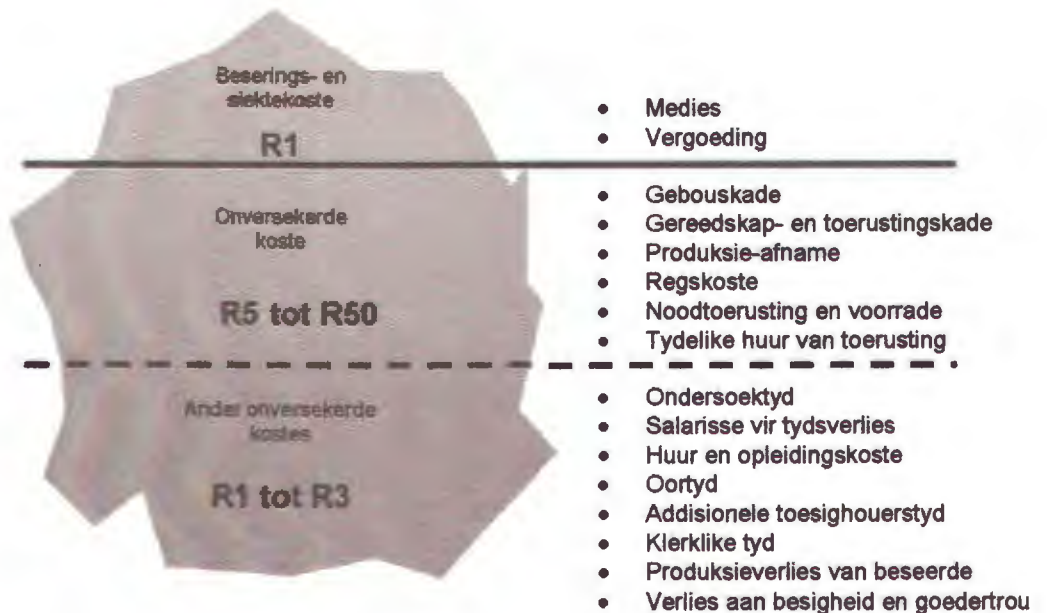
Uit die bogenoemde simboliese voorstelling in figuur 5.3 is dit duidelik dat die massa onder die waterlyn die gevaarlikste is. Dit is ook van kardinale belang dat bestuur, toesighouers en ondergeskiktes moet saamwerk ten einde die veiligheidsprogram te laat slaag om sodoende die koste¹² verbonde aan beroepsgesondheid en -veiligheidsrisiko's so laag as moontlik te hou.

Vir die jaar geëindig Maart 1999 het die aktiwiteit, beroepsgesondheid en -veiligheid, R316 098,00 (tabel 5.1) spandeer binne Naspers om al die filiale landwyd te besoek en die beroepsgesondheid en -veiligheidsprogram te bestuur.

¹¹ Sien tabel 5.1 – kostestaat vir Naspers se beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit. Hierdie koste word beskou as die bedryfskoste, d.w.s. salarisse, fondse, toelae, opleiding, motorkoste, ens. (massa onder die waterlyn volgens figuur 5.3.)

¹² Koste soos byvoorbeeld beserings, siektes, ens. soos in figuur 5.5 (massa bokant die waterlyn) voorgestel word.

Figuur 5.3: Ysbergeffek van voorvalkoste



Bron: Bird en Germain 1992:24)

Beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit vir die jaar geëindig 31 Maart 1999 word in tabel 5.1 voorgedhou.

Geen oortydvergoeding word vir beroepsgesondheid en -veiligheidskontroleurs geëis nie weens hul posisievlak binne die organisasie.

Koste van voltydse verpleegsters by sommige van Naspers se filiale word deur die filiale self begroot. Die taak van die verpleegsters word gekoördineer deur Naspers se voltydse beroepsgesondheid en -veiligheidskoördineerder. Bedenkinge bestaan by Naspers se topbestuur rondom die behoefte aan verpleegsters.

Tabel 5.1 Kostestaat¹³ vir Naspers-beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit

BEGROTE KOSTESTAAT GLEINDIG 31 MAART 1999	NASPERS-BEROEPSGESONDHEID EN VEILIGHEIDSAKTIVITEIT
KOSTEBESKRYWING	BEGROTING 1998/1999
Salarisse	129 963
Fondse	21 143
Toelae	540
Subsidie	6 480
Bonussse	11 095
TOTAAL: SALARISSE	169 211
Prysgeld	14 500
Intekengelde	2 000
Kantoorbenodighede	8 625
Motorkoste	3 100
Onthaalkoste	1 000
Opleiding ontvang	11 000
Opleidingsheffing	882
Konsultasiefooie	6 900
Telefoon	3 450
Kursuskoste (aanbieding)	55 000
Verblyfkoste	10 950
Reis-/Vliegkoste	23 500
Promosies	6 000
TOTAAL	316 098

Bron : 'n Eie samestelling

Die vraag by die topbestuur van Naspers is of mediese en gesondheidsorg die kernbesigheid van Naspers is. Die kernbesigheid van Naspers is die samestelling, druk en uitgee van tydskrifte en boeke. Met die rasionaliseringsproses is daar op die kernbesigheid van Naspers gefokus.

¹³ Getalle is verkry uit Naspers se kostestaat vir beroepsgesondheid en -veiligheid en hierdie getalle word in duisende verteenwoordig.

Die gedagte is om eerder die voltydse verpleegsters uit te kontrakteer wat besparing (bv. pensioen- en siekefondsbydraes) vir Naspers in die hand sal werk.

Met die bogemelde bespreking in gedagte is daar 'n volgende belangrike vraag wat beantwoord moet word: Kan die bedryfskoste beïnvloed word deur die posisie van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit in die organisatoriese struktuur?

Ter reaksie op genoemde vraag kan gesê word dat die bedryfskoste van kardinale belang is aangesien Naspers suiwer op hulle kernbesigheid fokus en dit uiteindelik ook die groei en ontwikkeling van die onderneming bepaal. Besparings op bedryfskoste is dus die primêre verantwoordelikheid van alle afdelings binne Naspers, insluitende die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit.

Beroepsgesondheid en -veiligheid is nie die kernbesigheid van Naspers nie, maar vanweë die wetlike verpligting wat op topbestuur geplaas word om beroepsgesondheid en -veiligheid binne die onderneming te bestuur, word die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit dikwels so geposisioneer dat dit nie 'n groot impak op die bedryfskoste van Naspers sal hê nie.

Tydens gesprekvoering met sommige van die beroepsgesondheid en -veiligheidspraktisyne binne Naspers het geblyk dat die geneigdheid bestaan om die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit dikwels onder 'n bestuurder te posisioneer wat bekend is om te fokus op die besparing van bedryfskoste. Hierdie tendens kan volgens die praktisyne net tot groot nadeel vir die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit strek. Nie alleen word hul taak dan as minderwaardig beskou nie, maar verswak dit ook die totale funksionering van beroepsgesondheid en -veiligheid landwyd binne Naspers.

Vervolgens word die positionering van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit voor en na herstrukturering in meer diepte ontleed en bespreek.

5.7 ORGANISATORIESE POSISIE VAN BEROEPSGESONDHEID EN -VEILIGHEID BINNE NASPERS

5.7.1 Beroepsgesondheid en -veiligheid se posisie voor Desember 1998

Volgens risikopraktisyns binne Naspers, Denel en die SABC is die rapporteringsverhouding van beroepsgesondheid en -veiligheid nog steeds 'n problematiese geval binne hul ondernemings. Volgens figuur 2.2 is dit duidelik dat beroepsgesondheid en -veiligheid 'n bepaalde aktiwiteit onder die risikobeheercomponent is met 'n rapporteringsverhouding aan die gebouebestuurder.

Tydens onderhoude met beroepsgesondheid en -veiligheidspraktisyns het dit geblyk dat die tendens ook bestaan om die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit onder die bedryfsingenieur te plaas wat dan weer op sy beurt aan die hoofbestuurder rapporteer.

Sover bekend is organisasies ook ingestel om die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit onder die gebouebestuurder of fasiliteitsbestuurder te groepeer. Die rede hiervoor is dat die gebouebestuurder ook ingestel is op die identifisering en beheer van risiko's binne die geboue-opset wat weer sinoniem is met die funksies van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit.

Volgens figuur 3.3 resorteer die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit binne Naspers se rapporteringsverhouding onder die gebouebestuurder. Skoonmaakdienste wat deur buite-kontrakteurs verrig word, is

die verantwoordelikheid van die beroepsgesondheid en -veiligheidskoördineerder in Kaapstad. 'n Kommerwekkende feit is dat daar 'n swak verdeling van die beroepsgesondheid en -veiligheidskoördineerder se pligte bestaan om die posafdeling ook deel van die koördineerder se pos te maak. Hierdie verdeling kan stremmend inwerk op die effektiewe funksionering van die koördineerder se pligte. Die rede hiervoor is dat die beroepsgesondheid en -veiligheidskoördineerder dikwels uitstendig is tydens besoeke aan alle Naspers-filiale, en gevolglik kan die volle aandag nie aan die posdienste bestee word soos wat eintlik verwag word nie. Met die ervaring, kennis en kundigheid van die beroepsgesondheid en -veiligheidskoördineerder, behoort die konsentrasie suiwer op die veld van beroepsgesondheid en -veiligheid te wees.

Benewens genoemde verantwoordelikhede is die koördineerder ook belas met die reëlins van konferensies, die uitnodiging van gassprekers, ens, om sodoende te verseker dat die beroepsgesondheid en -veiligheidsprogram ten alle tye sal slaag.

Vir die noordelike streek word die beroepsgesondheid en -veiligheidsprogram deur die kontroleur Gauteng bedryf (sien tabel 3.2). Beide die noordelike en suidelike streek se kontroleurs rapporteer aan die gebouebestuurder. Laasgenoemde is gesetel in Naspers se hoofkantoor in Kaapstad wat 'n rapporteringsverhouding het met die sekretaris.

Met die posisionering van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit onder die gebouebestuurder is dit hoegenaamd nie 'n probleem binne Naspers nie en is dit ook in lyn met die risikobestuursmodel (sien figuur 2.2) wat die aktiwiteit onder die risikobeheercomponent struktureer. Wat egter wel problematies is, is die feit dat die sekretaris en selfs ander struktuurhoofde nie altyd die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit met die nodige erns bejeën as wat dit behoort te verdien nie. 'n Moontlike

rede kan onvoldoende kennis aangaande die werksaamhede van die aktiwiteit wees.

As daar gelet word op die persepsies van kenners soos Alt (1977) en Gamlin (1979) rondom hierdie aspek (sien paragraaf 2.5.1.2), is dit duidelik dat die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit nie geskei moet word van die ander beheeraktiwiteite (bv. sekuriteit, ens.) nie, maar eerder onder een sambreel tuishoort. Dit beteken dus dat die komponent wat hom deurentyd met die risiko-aspek besig hou, noodwendig 'n rapporteringskanaal na die risikobestuurder sal hê.

As daar gelet word op die persepsies van Alt en Gamlin, wil dit dus blyk of Naspers se beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit volgens figuur 3.3 sinvol ge-posisioneer is. Ongelukkig is dit ook so dat weens die kernbesigheid van die organisasie en ook die grootte en kompleksiteit van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit, dit 'n negatiewe invloed kan hê op die doeltreffende funksionering van die aktiwiteit.

Vervolgens word die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit se posisie ná die rasionaliseringsproses onder die loep geneem.

5.7.2 Beroepsgesondheid en -veiligheid se posisie ná die rasionaliseringsproses

Na die herstrukturering van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit binne Naspers is hierdie aktiwiteit onder die Menslike Hulpbronnbestuurder ge-posisioneer (figuur 3.4).

Die moontlike rede vir hierdie posisionering is dat beroepsgesondheid en -veiligheid eerder as 'n versorgingselement getipeer word en 'n samewerkingsverhouding met die beroepsmaatskaplike afdeling binne die Menslike Hulpbrondienste moet hê.

Alhoewel filiale van Naspers landwyd verantwoordelik is vir die bedryf van beroepsgesondheid en -veiligheid op sy onderskeie persele, word die toepassing van hierdie aktiwiteit steeds deur die beroepsgesondheid en -veiligheidsadviseur vanaf Kaapstad gekoördineer en bly die adviseur steeds verantwoordelik vir die effektiewe bestuur van die beroepsgesondheid en -veiligheidsprogram.

Geen beroepsgesondheid en -veiligheidskonsultant bestaan meer vir Gauteng nie weens die kontroleur se oornome van Naspers se sekuriteit (paragraaf 4.5.3). Die Gautengse beroepsgesondheid en -veiligheid word deur die voltydse koördineerder in Kaapstad behartig en sal waar moontlik van 'n buite-konsultant gebruik gemaak word.

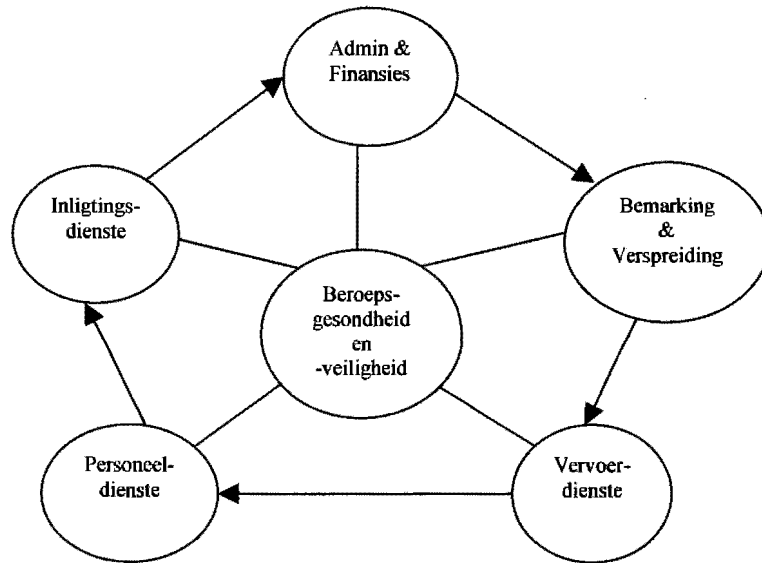
Die posisionering van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit onder Naspers se Menslike Hulpbrondienste is vir die navorser 'n swak bedeling omrede dit nie meer geïntegreerd is met die risikobeheer-komponent soos voorgestel in figuur 2.2. nie. Dit beteken ook dat die kommunikasielyn te lank is om risiko's effektief te kan bestuur. Wat hierdie bedeling nog toenemend verswak, is die feit dat die posdienste deel uitmaak van die beroepsgesondheid en -veiligheidsadviseur se pligte. Soos vroeër vermeld (paragraaf 5.7.1) is posdienste nie die beroepsgesondheid en -veiligheidsadviseur se spesialiteitsrigting nie en kan dit die effektiewe bestuur van risiko's deur die adviseur in die wiele ry.

5.8 KRINGLOOP VAN WISSELWERKENDE KRAGTE MET DIE BEROEPSGESONDHEID EN -VEILIGHEIDSAKTIVITEIT

Die posisionering van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit is van fundamentele belang binne die onderneming veral ten opsigte van die noue interaksie wat moet bestaan tussen die verskillende strukture.

Volgens figuur 5.4 is die kommunikasieproses van fundamentele belang in die uitbouing van verhoudings asook die instandhouding van die beroepsgesondheid en -veiligheidsprogram.

Figuur 5.4 : Kringloop van wisselwerkende kragte met beroepsgesondheid en -veiligheid



Bron : 'n Eie samestelling

Vanuit die skematiese voorstelling hierbo is dit duidelik dat die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit nie in isolasie kan funksioneer nie en moet die gebouebestuurder noodwendig staatmaak op die verskillende strukture om die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit te ondersteun en te help met die bestuur van Naspers se risiko's.

Die vervoerdienste- en inligtingsdienstestrukture se risiko's sal uit die aard van die saak groter wees as die ander strukture en verg dus meer skakeling met die beroepsgesondheid en -veiligheidsadviseurs. Die rede hiervoor is dat die strukture oorwegend meer elektries en meganies van aard is en daar gevolglik meer foute kan insluip wat beserings en insidente tot

gevolg kan hê. Sou vervoerdienste nie gereelde inspeksies op voertuie uitvoer nie, kan dit aanleiding gee tot ernstige ongelukke, ens.

Die finansiële- en administrasiestrukture se betrokkenheid behels die beskikbaarstelling van fondse vir die bestuur van risiko's, veral ten opsigte van onvoorsiene risiko's waarvoor daar nie begroot is nie (bv. aanhoudende rooftogte, foutiewe masjinerie, ens.).

Soos vroeër hierbo vermeld is die skoonmaakdienste en posdienste die verantwoordelikheid van die beroepsgesondheid en -veiligheidskoördineerder binne Naspers en sal daar noodwendig met die rasionaliseringsproses ook hierop gelet moet word.

5.9 BEROEPSGESONDHEID EN -VEILIGHEID SE VERBINTENIS TOT KWALITEIT

Voor die rasionaliseringsproses van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit binne Naspers was die aktiwiteit by die risikobeheerkwaliteitsbeleid ingesluit en verbind tot 'n vlak van diens wat kliënte oortuig het dat daar geen ander diens elders beskikbaar is nie. Dit het beteken dat die aktiwiteit ook meer aktief gepraktiseer en bestuur moes word.

Beroepsgesondheid en -veiligheid binne Naspers was nog altyd bekend by al die filiale vir die hoë kwaliteitdiens wat gelewer word. Die rapporteringskanaal aan die gebouebestuurder (sien tabel 3.3) het dit ook soveel makliker gemaak om risiko's so spoedig moontlik te hanteer en sodoende 'n kwaliteitdiens aan die kliënt te verseker.

Kwaliteitdiens gaan ook hand aan hand met kennis, kundigheid en ervaring. Naspers se beroepsgesondheid en -veiligheidspraktisyns beskik nie alleen oor 'n Samtrac (Safety Management Training Course)-kwalifikasie nie, maar het ook onderskeidelik 10 tot 15 jaar ervaring binne hierdie

dissipline. Hierdie praktisyns beywer hulle steeds vir hoër en meer gespesialiseerde kwalifikasies (soos bv. ergonomie, higiëne, ens.).

Die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit se rapporteringskanaal, naamlik die gebouebestuurder van Naspers, het met sy deurlopende skakeling en betrokkenheid by hierdie aktiwiteit se werksaamhede 'n wye kennisvlak en ervaring opgedoen wat hom die afgelope 10 jaar goed te staan gekom het wanneer hy die beroepsgesondheid en -veiligheidspraktisyns by Naspers se topbestuur moes gaan verteenwoordig.

Daar word ook deurlopende opleiding aan werknemers verskaf binne Naspers om sodoende te verseker dat kennis van beroepsgesondheid en -veiligheid in alle fasette binne die werksomgewing toegepas word. Daar is binne Naspers vir die die jaar geëindig 1998/1999 'n bedrag van R11 882,00 gespandeer aan opleiding (sien figuur 5.1).

Na die rasionaliseringsproses ontstaan die vraag of dieselfde kwaliteitdiens steeds sal bestaan, veral in die noordelike streek waar daar geen kontroleur meer bestaan nie en die totale bestuur van beroepsgesondheid en -veiligheid slegs van Kaapstad gekoördineer gaan word.

Die ander problematiek is dat die gebouebestuurder, wat eintlik verantwoordelik is vir die risiko-aspekte van Naspers en al sy filiale, nie alle inligting ten opsigte van beroepsgesondheid en -veiligheid, wat nou die Menslike Hulpbronbestuurder se verantwoordelikheid is, so geredelik ontvang soos wat dit behoort te wees nie en wat gevolglik stremmend kan inwerk op die kwaliteitdiens wat deur die gebouebestuurder verseker moet word.

Alhoewel die gebouebestuurder 'n oopdeur-kommunikasielyn na al die strukture binne Naspers het, is die probleem egter dat die beroepsgesondheid en -veiligheidskoördineerder eerstens die risiko-aspek met die

Menslike Hulpbronbestuurder sal opneem alvorens dit met die gebouebestuurder bespreek sal word. Verdragings in die hantering van ernstige risiko's mag dalk voorkom wat dus die kwaliteit wat gepraktiseer behoort te word in die wiele kan ry. 'n Gesonde praktyk sou dus wees om 'n direkte skakeling tussen die gebouebestuurder en die beroepsgesondheid en -veiligheidskoördineerder te bewerkstellig.

Aangesien die gebouebestuurder ooreenkomstig die risikobeheer-kwaliteitsbeleid funksioneer, ontstaan die vraag of die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit nou afsonderlik 'n kwaliteitsbeleid moet saamstel, veral rondom die hantering en voorkoming van risiko's. Dit beteken ook dat kwaliteitdiens in ooreenstemming moet wees met die beleid van die Menslike Hulpbronbestuurafdeling, aangesien beroepsgesondheid en -veiligheid nou daarunder resorteer. Daar mag dalk teenstrydighede wees rondom die verskillende kwaliteitsaspekte wat myns insiens aanleiding kan gee tot onnodige verdragings in die bestuur van die organisasie se risiko's.

5.10 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is gelet op die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit binne Naspers en meer spesifiek die tydperk voor en na die rasionaliseringsproses (paragraaf 5.7.1 tot 5.7.3).

Vir Naspers is dit belangrik om aan die voerpunt van globalisering te bly en voortdurend te let op die mees praktiese benutting van sy verskillende strukture en die koste-effektiwiteit daarvan.

Die koste vir beroepsgesondheid en -veiligheid wat R316 098,00 beloop, word aangewend vir die daarstelling van voorvalvoorkomingsprogramme, ens. ter beveiliging van die werknemer in die werksomgewing. Vir Naspers is die koste-aspek sy primêre verantwoordelikheid en word nie-

winsgewende strukture sterk onder die loep geneem. Die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit, net soos in die geval van sekuriteit (hoofstuk 4), word as nie-winsgewend beskou.

Dit is egter so dat organisasies wetlik verplig word om beroepsgesondheid en -veiligheid te bedryf en gevolglik bestaan daar onkunde aangaande die posisionering van hierdie aktiwiteit binne Naspers. Die effektiewe funksionering van beroepsgesondheid en -veiligheid speel ook 'n bepalende rol in die posisionering van hierdie aktiwiteit binne die groepstruktuur. Die korrekte posisionering kan dus 'n positiewe invloed uitoefen op die kommunikasieproses tussen die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit en ander strukture binne Naspers (figuur 5.4).

Die kundigheid en bekwaamheid van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit lei ook daartoe dat kwaliteit vooropgestel word en ten alle tye beskikbaar is vir alle strukture binne Naspers.

In die volgende hoofstuk gaan daar gelet word op die “gebouedienste as 'n struktuur binne Naspers” en ook wat dié aktiwiteit se korrelasie is met beroepsgesondheid en -veiligheid asook met die sekuriteitsdissipline soos aangetoon in tabel 3.3

HOOFSTUK 6

ONDERSTEUNINGSDIENSTE BINNE DIE GEBOUEDIENSTESTRUKTUUR

6.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word gefokus op die verskillende ondersteuningsdienste, byvoorbeeld instandhouding, skoonmaak en selfs posdienste binne Naspers se risikobeheerstruktuur. Oor die algemeen word hierdie dienste ook geassosieer met gebouedienste en word dit ook in 'n groot mate bestuur deur die Wet op Beroeps-gesondheid en -Veiligheid, Wet 85 van 1993. Dit is dan waarskynlik ook die grootste rede waarom die aktiwiteit beroepsgesondheid en -veiligheid soms binne organisasies onder die posvlak van die gebouebestuurder geïmplementeer word.

Voorts val die klem ook op die verskillende ondersteuningsdienste se funksio-nering, met ander woorde, die identifisering van kwespekte en risiko's wat die in-stelling kan bedreig. Die posisie binne Naspers asook die ondersteuningsdienste se verhouding met die risikobeheerkomponent word ook onder die loep geneem. Die ervaring, kennis en kundigheid van die gebouebestuurder ten opsigte van gebouedienste vervul ook 'n belangrike rol in die verskaffing van kwaliteitsdiens aan sy kliënte.

In die aanloop van hierdie bespreking word 'n kort oorsig oor die historiese ontwikkeling van gebouedienste binne Naspers aangebied waarna enkele toepas-like begrippe ook bespreek word.

Fasiliteitebestuur as 'n nuwe benadering tot gebouebestuur word ook bespreek om vas te stel wat dié besigheidseenheid se persepsies is rondom die verskillende ondersteuningsdienste. Die organisasie Facilities Management Africa (FMA) identifiseer wel verskeie ondersteuningsdienste, soos sekuriteit, skoonmaak-

dienste, ens. as deel van fasiliteitebestuur (Wilson (1998:2). Of hierdie nuwe benadering aanvaarbaar is en of dit in sy doel kan slaag, is 'n ope vraag en sal dit dus uit hierdie bespreking duidelik moet blyk.

In die res van hierdie hoofstuk word die volgende onderwerpe bespreek:

- Die kommunikasieproses met ander strukture;
- Die rasionaliseringsproses; en
- Die persepsies van buite-instansies rondom die verskillende ondersteuningsdienste se rol en posisie binne ondernemings.

6.2 OMSKRYWINGS

Inligting rondom gebouebestuur en dienste is nie geredelik beskikbaar nie. Gevolglik verskil omskrywings ten opsigte van gebouebestuur en dienste noodwendig van individu tot individu. Daar word egter gepoog om 'n omskrywing van gebouebestuur en dienste te formuleer wat die impak wat dit op die onderneming (in hierdie geval Naspers) weergee, te weerspieël.

6.2.1 Gebouebestuur

Gebouebestuur kan omskryf word as die praktyk wat hom op 'n deurlopende wyse besig hou met die evaluering en monitering van gebou-aspekte, hetsy van toepassing op persele en huishoudings asook die meganiese en elektriese instandhoudingsaspekte (Le Roux 1998 (2):1-2).

Le Roux (1998 (2):3) wys ook daarop dat die gebouebestuurproses juis ingestel is om effektiewe kontroles daar te stel in die beveiliging van personeel en die totale aspek wat binne die raamwerk van geboue resorteer.

Hierdie kontroles sluit ondersteuningsdienste in soos instandhouding¹⁴ en die skoonmaakdienste van die gebou. Skoonmaakdienste is juis van kardinale belang om die higiëniese aspekte¹⁵ binne die geboue-opset te bevorder.

6.2.2 Gebouedienste

Gebouedienste se fokus is om binne die raamwerk van wetlike en voorgeskrewe riglyne te funksioneer, dienste van hoë kwaliteit ten opsigte van instandhouding en skoonmaakdienste te lewer en sodoende na die belange (hetsy gesondheid en veiligheid) van die individue binne die geboue-opset om te sien (Le Roux 1998 (2):2).

6.3 HISTORIESE OORSIG VAN GEBOUEDIENSTE

Erkenning is sover bekend al in 1814 verleen aan 'n gebouedienste-afdeling nadat die Wit Huis in Washington DC vir die tweede keer in 'n brand verwoes is deur die Engelse (De Jonge & Mattie 1994:21).

Volgens De Jonge en Mattie (1994:21) het 'n argitek, genaamd James Hoban, wat verantwoordelik was vir die ontwerp van die Wit Huis, Charles Follen McKim aangestel wat totale beheer oor die gebou geneem het. Alle inligting dui daarop dat laasgenoemde persoon alle gebouedienste-aspekte hanteer het ooreenkomstig wetlike voorskrifte. Wetgewing het ook die ontwerp en instandhouding van geboue omvat met die klem op die beveiliging van personeel om enige vorm van geboue-risiko's uit te skakel. Sommige van die belangrikste wetgewing het onder andere ingesluit die Wet op Nasionale Bouregulasies en Boustandaarde soos

¹⁴ Volgens Le Roux (1998 (b):2) word die begrip "instandhouding" beskou as die instandhouding van 'n bestaande gebou ooreenkomstig wetlike voorskrifte. Dit beteken dat alle hysers, brandblussers, ensovoorts, wat gereelde instandhouding verg, instand gehou sal word met die doel om 'n veilige werksomgewing binne die geboue-opset vir alle werknemers, insluitende besoekers aan die gebou, te verseker.

¹⁵ 'n Eie samestelling van "higiëne" in die skoonmaakdienste-konteks, dui op die stiptelike nakoming van 'n skoonmaakprogram wat die skoonmaak van kantore, werksinkels, store, toilette, eet- en ruskamers betrek, met die doel om moontlike siektes in die geboue-opset uit te skakel. "Bedryfshigiëne" daarenteen, word deur Nosa (1994:19) omskryf as die wetenskap en studie wat hom wy aan die herkenning, evaluering en beheer van daardie omgewingsfaktore of spanninge in en van die werksplek wat mag lei tot siekte, benadeelde gesondheid en welsyn, of aanmerklike ongemak en ondoeltreffendheid onder werkers of lede van die gemeenskap.

geïmplementeer in 1989 en gewysig in 1990 en die Wet op Brandweerdienste, Wet 99 van 1987 soos gewysig by wysigingswet op brandweerdienste, Wet 83 van 1990. Tot vandag toe word ernstige druk deur plaaslike owerhede op geboueienaars geplaas om streng binne wetlike voorskrifte te bly.

Wat Naspers betref, is gebouedienste ook van besondere belang om die gesonde bedryf van die onderneming te verseker. Sedert die ontstaan van die funksie in 1915, is gebouedienste nie as 'n formele struktuur (soos bv. Menslike Hulpbronbestuur, finansieel, ens.) gegroepeer nie. Gebouebestuur het eers later (April 1992) tot sy volle reg gekom en deel gevorm van Naspers se groepstruktuur. Verskillende dienste is saamgegroepeer onder die gebouebestuurder soos in die grafiese voorstelling (figuur 3.2) aangetoon.

6.4 GEBOUEDIENSTE EN RISIKO'S

Die risiko's wat Naspers bedreig is reeds in hoofstuk 3 (paragraaf 3.3) bespreek. Binne die beheersfeer van die Bestuurder:Gebouedienste is risiko's soos natuurrampe (oorstromings, vloede, ens.) en eiendomsbeskadiging veral van belang.

Die voorkoms van hierdie risiko's speel 'n belangrike rol in die omgewing waarin die gebou opgerig is. Vir Smit (1989: 86) vind milieugerigte beveiliging plaas deur beveiligingsingenieurswerk, omgewings- en residensiële ontwerp.

By Naspers is daar geboue (bv. die Rapport-gebou) waar die omgewing as 'n hoë risiko-area geklassifiseer is en waar versekeraars huiwerig is om versekering toe te staan.

Vanweë die moontlikheid dat die Rapport-gebou ook beskadig en deur ongewenste persone beset kan word, moet die gebouebestuurder ook hoë koste aangaan om die gemelde gebou te beveilig.

Die gemelde gebou se ondergebou-parkering word ook oorstroom as gevolg van 'n stygende ondergrondse watertafel. Die voortdurende uitpomp van water het ook meegebring dat 'n put gegrawe en 'n elektriese pomp geïnstalleer moes word teen hoë koste. Hierdie gebou is eers in 1989 deur Naspers aangekoop. Die gebouebestuurder van Naspers het geen insae gehad in die aankoop of oprigting van die gebou nie. Healy (1983:22) plaas die klem sterk op die konstante toesighouding by die ontwerp en konstruksie van geboue deur veiligheidsbeampes. Die omgewing oefen volgens hom 'n definitiewe invloed uit op die koste van veiligheidsmaatreëls wat ingestel word (Healy 1983:19).

Die verskillende ondersteuningsdienste kan ook 'n belangrike bydra lewer in die identifisering van risiko's binne die geboue-opset tydens hulle daaglikse verpligtinge. Skoonmaak- en instandhoudingsdienste kan betrek word by die identifisering van die bogemelde risiko's. Aangesien hierdie dienste juis onder die gebouebestuurder ingedeel is, kan laasgenoemde sy aandag hieraan skenk en die aksies instel wat nodig is. Die vraag is egter of hierdie ondersteuningsdienste se personeel opgelei is en oor die vermoë beskik om risiko's te kan identifiseer en hanteer. Personeel by Naspers word wel opgelei om risiko's te identifiseer en te hanteer deur kursusse in die beroepsgesondheid en -veiligheidsveld by te woon en vervul gevolglik 'n belangrike funksie in dié verband.

6.5 PERSEPSIES VAN BUIITE-INSTANSIES AANGAANDE DIE POSISIE VAN GEBOUEDIENSTE BINNE ONDERNEMINGS

Persoonlike gesprekvoering met die gebouebestuurder¹⁶ van Perskor dui daarop dat die rol van gebouedienste binne ondernemings in belangrikheid gaan toeneem as gevolg van die groei en ontwikkeling van organisasies en dat die uitdagings al hoe groter gaan word om aan al die hoë verwagtinge van die gedrukte, tegnologiese en elektroniese media te voldoen.

¹⁶ Onderhoud met mnr. A. de Bruin van Perskor het plaasgevind gedurende Februarie 1999.

Toekomstige bestuurders sal al hoe meer oor besondere kwaliteite en eienskappe moet beskik. Gebouebestuur word ook glad nie hier uitgesluit nie en gebouebestuurders sal noodgedwonge rekening moet hou met die feit dat hulle bestuurstaaak meer van hul gaan verg en dat dit steeds 'n dinamiese en noodsaaklike aktiwiteit binne ondernemings bly.

Volgens die gebouebestuurder van Perskor maak Perskor gebruik van inhuise-gebouedienste wat meer koste-effektief is as kontrakteurs. Die gebouebestuurder se personeelsterkte is 10 en hy bedien drie streekskantore (insluitende rolperse en drukkerie). Hy is ook verantwoordelik vir die bestuur van die afdelings soos gebouedienste, sekuriteit, restaurant en skoonmakers.

'n Vergelyking van sommige entiteite tussen Perskor en Naspers word ook in tabel 6.1 hieronder voorgehou.

Tabel 6.1 : Vergelyking van verskillende entiteite binne Perskor en Naspers se gebouedienstestruktuur

GBOUDIENSTE : 'N VERGELYKING		
ONDERWERP	PERSKOR	NASPERS
Personeelsterkte	904	6000
Gebouedienstpersoneel	10	6
Filiale	26	116
Rapporteringsverhouding van gebouebestuurder	Besturende direkteur	Finansiële hoof
Begroting	Totaal in beheer	Totaal in beheer

Bron: 'n Eie samestelling

Volgens tabel 6.1 verskil Perskor en Naspers se rapporteringskanale van die gebouebestuurders. Perskor se gebouebestuurder het 'n kort kanaal na die besturende direkteur terwyl Naspers se gebouebestuurder se kanaal langer is. Die belangrikste funksie van gebouebestuurders is om 'n adviserende rol te vervul en

is dit volgens hulle nodig dat daar nie 'n lang kanaal van kommunikasie geskep moet word nie. By Naspers het die gebouebestuurder 'n oopdeur-verhouding tot die besturende direkteur. Hierdie oopdeur-verhouding hou ook vir Naspers se gebouebestuurder die nadeel in dat die besturende direkteur nie altyd so gereedlik beskikbaar is nie weens sy verantwoordelikhede teenoor die onderneming. Die voordeel is egter dat die gebouebestuurder se risiko aangeleentheid die beste van daardie vlak beheer kan word (vgl. tabel 2.2).

Tydens 'n persoonlike gesprek met gebouebestuurders by ABSA en die SABC¹⁷, is die mening uitgespreek dat "gebouebestuur" deel moet vorm van die korporatiewe struktuur net soos ander bestuurskragte binne die ondernemings (bv. bemarking, finansies, personeel ens.), met ander woorde dat die gebouebestuurder deel moet vorm van die topbestuurskader.

'n Ander aspek wat volgens die gebouebestuurders¹⁸ met wie daar gesprekvoering gehou is, stremmend kan inwerk op die moreel van gebouedienste-personeel, is die finansiële aspek (salarisse, toelaes, ens.). Gebouebestuurders word ook nie na wense vergoed nie en nutsmanne se salarisse verskil van onderneming tot onderneming.

Daar bestaan nie 'n sentrale beheerliggaam wat gebouedienste binne ondernemings se personeelsalarisse kondoneer nie en gevolglik word hierdie aspek deur personeelbestuurders self vasgestel op grond van so 'n lid se kwalifikasies, gesondheid en algemene bevoegdheid.

Dit blyk dus dat gebouedienstpersoneel onlosmaaklik deel is van die hele bestuursproses binne die onderneming en dat hulle aktiwiteite juis daarop ingestel is om 'n diens te lewer ter bevrediging van die personeel wat daarbinne werksaam is. Volgens die proaktiewe en reaktiewe aard van gebouedienstpersoneel se funksie behoort daar meer erkenning (finansiële en andersins) deur bestuur verleen te

¹⁷ Onderhoude met mnr. G. Slabbert (ABSA) en mnr. A. Botha (SABC) het plaasgevind gedurende Februarie 1999.

¹⁸ Onderhoude met C. Snyman van Nasionale Nuusdistribueerders, J. Viljoen van Volksblad en J. van der Walt van Rapport het plaasgevind gedurende Februarie 1999.

word. Tydens onderhoude is vasgestel dat vloervlakpersoneel van mening is dat die bestuur nie altyd die moeilike omstandighede verstaan waaronder hulle hul dienste moet verrig nie. Naspers-personeel wat ondervra is huldig ook dieselfde siening. Soms moet daar na-ure en tot laatnag gewerk word aangesien sommige dienste nie gedurende normale werksure verrig kan word nie. Welke persepsie ookal bestaan, volstaan gebouebestuurders met wie onderhoude gevoer is, dat topbestuur nie die belangrikheid van hul taak moet onderskat nie ongeag die niewinsgewendheid daarvan.

6.6 DIE POSISIE VAN GEBOUEDIENSTE BINNE NASPERS

Voor April 1992 is sekuriteit en gebouedienste as twee afsonderlike strukture beskou wat deur hulle eie afdelingshoofde bestuur is.

- Sekuriteit – verantwoordelik vir sekuriteit;
- Gebouebestuur – verantwoordelik vir beroepsveiligheid en die bestuur van eiendomme.

Aangesien sekuriteit gedentraliseer was, moes Naspers se filiaalbestuur¹⁹ landwyd self verantwoordelikheid opneem vir hul sekuriteitsreëlins. Die sekuriteitsraadgewer van Naspers het op gereelde basis die onderskeie filiale besoek en terugvoering aan bestuur en die sekuriteitskomitee gegee rondom die sekuriteitstandaarde.

Die gebouebestuurder daarenteen was verantwoordelik vir beroepsveiligheid. Sy opdrag was om te verseker dat die groep voldoen aan die vereistes van die Wet op Masjinerie en Beroepsveiligheid, 1983 (Wet 6 van 1983). Sy rapportering/verslagdoening was aan die Hoof: Finansies. Die eiendomsbestuur- aspek was ook die verantwoordelikheid van die gebouebestuurder en hy moes omsien na die instandhouding van al die geboue van Nasionale Pers en doen hy jaarliks

¹⁹ "Filiaalbestuur" dui op bestuurders of hoofbestuurders wat verantwoordelik is vir hulle eie besigheidseenheid (soos bv. Rapport, Beeld, Nasionale Nuusdistribueerders, ens.).

verslag oor die toestand van alle eiendomme asook aanbevelings aan die begrotingskomitee.

Tydens die herorganisasies van sekuriteit, gebouebestuur en eiendomsbestuur wat op 1 April 1992 in werking getree het, is die poste gebouebestuurder en sekuriteitsraadgewer in een pos vervat, nl. Bestuurder: Risikobeheer en Eiendomme. Die koste-aspek was een van die grootste enkele oorwegings vir hierdie besluit.

Die gebouebestuurder, ook allerweë binne Naspers bekend as die risikobestuurder, het 'n rapporteringsverhouding gehad met die sekretaris van Naspers (sien tabel 3.3). Die sekretaris is dus beskou as die groepsrisikobestuurder en moes noodgedwonge steun op die gebouebestuurder en sy span kundiges. Die pos as sekretaris was nie die individu se enigste verantwoordelikheid nie. Dit het gewissel van 'n kommunikasiekundige (skakeldiensafdeling) tot 'n regs-kundige.

Alhoewel die gebouebestuurder uit die finansiële stal van Naspers opgegroeï en gebouedienste aan hom toegesê is, was die rapporteringsverhouding aan die finansiële hoof van Naspers nie op daardie stadium moontlik gewees nie. Die sekretaris is op daardie stadium as die aangewese posisie beskou (Sien bylae 3). Alhoewel die gebouebestuurder soms skakeling gehad het met die finansiële hoof rondom geboue en ander versekeringsaspekte rakende Naspers en sy filiale, is alle finansiële aspekte met die sekretaris gekommunikeer wat dan op sy beurt met die finansiële hoof skakel waar fondse benodig word vir die verpligte bestuur van risiko's. Die struktuursamestelling van die gebouebestuurder se rapporteringsverhouding verskyn in tabel 3.3.

Volgens die struktuursamestelling het die die hoof van instandhoudingsdienste 'n rapporteringskanaal met die gebouebestuurder (sien tabel 3.3). Die instandhoudingshoof is ook ten volle vertrouwd met die risikobestuursprogram en word hy ook jaarliks betrek by die ouditproses van al Naspers se persele ten opsigte van beroepsgesondheid en -veiligheid binne die werksplek.

Alhoewel die skoonmaakdienste uitgekonnekteer is, is dit nog die verantwoordelikheid van die gebouebestuurder. Die dienste is net soos die posdienste bestuurder die koördineerder van beroepsgesondheid en -veiligheid (sien hoofstuk 5, paragraaf 5.7.1). Laasgenoemde het 'n rapporteringsverhouding met die gebouebestuurder gehad.

Die feit dat al die ondersteuningsdienste (bv. instandhouding, skoonmaakdienste, ens.) onder die gebouebestuurder geposisioneer is, skep nie 'n probleem nie en is dus nie 'n swak bedeling nie. Wat egter stremmend kan inwerk op die doeltreffende funksionering van hierdie ondersteuningsdienste, is dat die sekretaris (as rapporteringskanaal van die gebouebestuurder) ondersteuningsaktiwiteite as minder belangrik kan beskou in verhouding met sy ander verantwoordelikhede en gevolglik minder aandag aan hierdie ondersteuningsdienste skenk.

'n Vraag wat ook heel dikwels opkom, is naamlik of hierdie ondersteuningsdienste werklik as sinoniem met risiko-aspekte beskou kan word. Tydens 'n onderhoud was die gebouebestuurder²⁰ van Perskor se antwoord 'n duidelike "NEE". Volgens hom behoort instandhouding, skoonmaak- en posdienste geskei te word van die risikogedrewe aktiwiteite soos byvoorbeeld sekuriteit en beroepsgesondheid en -veiligheid.

FMA (in Wilson (1989:2) groepeer ondersteuningsdienste soos skoonmaak- en posdienste onder dieselfde sambreel as sekuriteit en posisioneer hulle onder die fasiliteitebestuurder (sien paragraaf 6.10).

Die probleem is egter of daar veel waarde aan hierdie posisionering geheg kan word aangesien die firma FMA 'n besigheidseenheid is en dit moontlik deel van hulle bemarkingstrategie vorm. Die ander vraag wat tereg gevra kan word is of die fasiliteitebestuurder oor die kennis en kundigheid beskik om al die verskil-

²⁰ Onderhoud met mnr. A. de Bruin het plaasgevind gedurende Februarie 1999.

lende ondersteuningsdienste (sien paragraaf 6.10) doeltreffend en effektief te kan bestuur. Ongelukkig dui Wilson ook nie aan of die fasiliteitebestuur 'n topbestuursfunksie behoort te wees nie. Sou dit nie wees nie, is dit moeilik vir die fasiliteitebestuurder om weens sy gebrekkige kennis van al die ondersteuningsdienste, die topbestuurder aan wie hy/sy rapporteer en wat moontlik ook nie 'n kundige op die gebied is nie, te kan adviseer.

6.6.1 Gebouedienste se posisie ná Desember 1998

Die veranderingsproses binne Naspers het 'n groot impak uitgeoefen op die funksies van die gebouebestuurder asook sy rapporteringsverhouding ná Desember 1998. Sommige ondersteunende dienste is ook hierdeur geraak wat dus aanleiding gegee het tot verdere beplanning en besluitneming rondom geboue-aspekte en die rapporteringsverhouding van die gebouebestuurder.

Met die herstrukturering en privatisering van die sekuriteits- en beroeps-gesondheid en -veiligheidsaktiwiteite (sien hoofstukke 4 en 5) binne Naspers, is die rapporteringskanaal van die gebouebestuurder verskuif vanaf die sekretaris na die finansiële hoof (sien tabel 3.4).

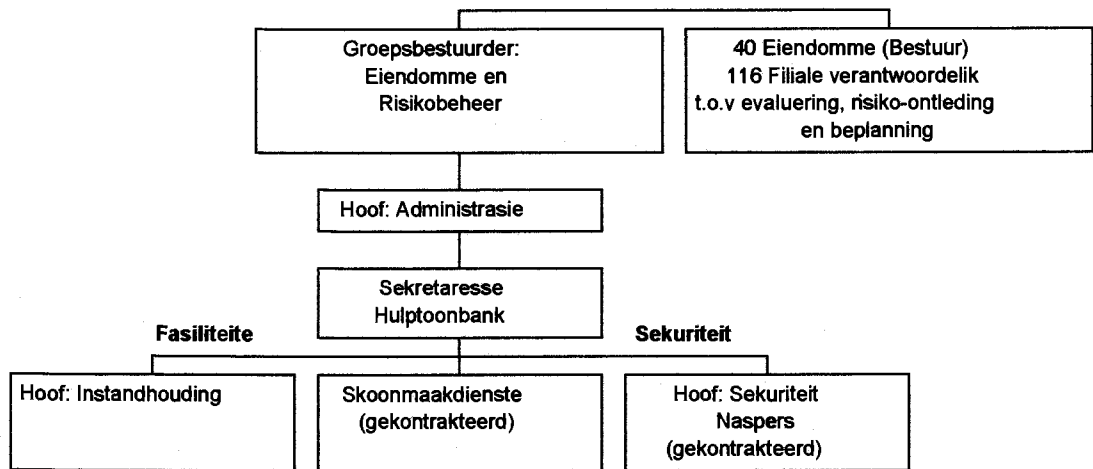
Die titel “risikobeheer” en / of “gebouebestuur” val ook weg en word die gebouebestuurder die Groepsbestuurder: Eiendomme en Risikobeheer (Sien tabel 6.2 hieronder.). Hierdie titel of posbenaming onderskei hom nog geensins as 'n topbestuurslid nie.

Met hierdie verandering word die finansiële hoof nou ook verantwoordelik gehou vir die verskillende ondersteuningsdienste, naamlik instandhouding en skoonmaakdienste binne Naspers (sien tabel 6.2).

Die gemelde struktuursamestelling plaas heelwat klem op eiendomme wat meer verteenwoordigend is van die gebouedienste-aspek. Alhoewel

hierdie struktuursamestelling van die ondersteuningsdienste nou 'n rapporteringskanaal met die finansiële hoof van Naspers het, is dit ook nie 'n swakker bedeling nie, aangesien hierdie ondersteuningsdienste steeds deur Naspers as 'n topbestuursfunksie geëtikiteer word.

**Tabel 6.2 : Struktuursamestelling van die Groepsbestuurder:
Eiendomme en Risikobeheer**



Bron: Eie samestelling

Die skoonmaakdienste wat onder die groepsbestuurder geposisioneer is, is totaal uitgekonnekteer. Die groepsbestuurder is steeds verantwoordelik vir die billike diens wat gelewer moet word deur die kontrakteur.

Wat die sekuriteit betref, is daar steeds 'n klein groepie inhuus-sekuriteit binne Naspers teenwoordig (sien tabel 4.1). Die res van die sekuriteit is uitgekonnekteer en die kontrakteur se kommunikasie is met beide die sekuriteitshoof en die groepsbestuurder.

6.7 VOOR- EN NADELE RONDOM GEBOUEDIENSTE: INHUIS- EN KONTRAKDIENSTE

Alhoewel die aktiwiteite “sekuriteit” en “beroepsgesondheid en -veiligheid” geherstruktureer is ná Desember 1998 (sien hoofstukke 3 en 4) en slegs laasgenoemde aktiwiteit nie meer deel uitmaak van die struktuur “gebouedienste” binne Naspers nie, het gebouedienste per se nie verander nie.

Soos vermeld in tabel 6.2 is die Groepsbestuurder: Eiendomme en Risikobeheer steeds verantwoordelik vir die bestuur van al Naspers se eiendomme landwyd.

Daar is egter voor Desember 1998 ernstig besin oor die herstrukturering van gebouedienste by Naspers. By hierdie geleentheid is na die voor- en nadele rondom inhuis- geboue- en kontrakdiens gelet soos hier onder in tabelle 6.3 en 6.4 vermeld word.

Verskillende gebouebestuurders (kyk paragraaf 6.5) is dit eens dat topbestuurders van ondernemings eerder hul geloof in ‘n “inhuis” -gebouedienste moet stel.

Le Roux (1998(2):4) wys daarop dat kontrakteurs in die risikobestuurdisipline ’n groter voordeel het bo dié van inhuis-gebouedienste ten opsigte van hul kennis- en kundigheidsvlak. Die kontrakteur word uit die aard van diensverskaffing verplig om kennis op te doen ten opsigte van die totale spektrum van risikobestuur, m.a.w. nie net die kennis van risiko-aangedrewe aspekte nie, maar ook van al die verskillende ondersteuningsdienste wat algemeen binne ondernemings van toepassing is (bv. instandhouding, skoonmaak en posdienste, ens.).

Vir die kontrakteur is dit ’n voordeel om sy kennis met sy kliënte te deel en bestaan die geneigdheid van ondernemings juis om ’n tweede opinie in te win, al sou die topbestuur van inhuis-gebouedienste gebruik maak. Die rede is voor die hand liggend; kontrakteurs stel gewoonlik net gespesialiseerde persone in hul diens aan en sodoende verseker die kontrakteur die kliënt net van die beste diens.

'n Kontrakteur kan as 'n spesialis in sy bedryf, ook op die onderneming se raad van direkteure ingekontrakteer word om hulle oor al die fasette van risikobestuur te adviseer.

Tabel 6.3 : Inhuis-gebouedienste

VOORDELE	NADELE
Bestuur het beter beheer oor gebouedienste se bedrywigheede.	Daar kan nie maklik van vaste personeel ontslae geraak word nie weens die dissiplinêre beleid van die organisasie.
'n Beter vennootskapsband ontstaan tussen bestuur en gebouedienste.	Daar bestaan persepsies dat sogenaamde koninkryke ("empires") gebou word.
Die lojaliteit en verantwoordelikeheidsinverhoog wat weer lei tot voortrefliker diens en kwaliteitsbeheer.	Die grootste enkele faktor is die koste-aspek (bv. pensioen- en mediese bydraes).
Lede word self gewerf en gekeur.	Inhuis- gebouedienste is in baie gevalle nie winsgewend van aard nie juis as gevolg van die struktuur. (Daar word te veel op instandhouding gekonsentreer.)
Die standaard van die dienste word self bepaal.	

Bron : 'n Eie samestelling

Tabel 6.4 : Kontrakdienste

VOORDELE	NADELE
Die grootste faktor is die koste-aspek.	Bykomende koste vir die aanstelling van 'n gebouebestuurder word aangegaan.
Die opleiding, werwing en toesig van gebouedienste-personeel word self deur die kontrakteur hanteer.	Die kontrakteur se lojaliteit teenoor sy kliënt kan bevraagteken word.
Aankope vir gebouemateriaal is nie meer ter sprake nie en word die kontrakteur se verantwoordelikheid.	Goeie pryse vir gebouemateriaal word nie meer beding om besparings te weeg te bring nie.
Deskundiges van kontrakteursdienste kyk meer objektief na hulle kliënt se behoeftes.	Stakings deur kontrakteurspersoneel landwyd kan die kliënt ernstig strem.
Vakbondbedrywighede word uitgeskakel (bv. tyd spandeer aan die onderhandelingsfase, ens.).	
Noue kommunikasie word met die kliënt bewerkstellig.	
Spesialisasie in verskillende dissiplines van gebouedienste bestaan, soos byvoorbeeld die opstel van bouplanne. Konstruksie-oprigting en instandhouding is ook gespesialiseerd. Projekbestuur maak ook deel hiervan uit.	

Bron: 'n Eie samestelling

Navorsers se bevindinge in die praktyk is dat die inhuus-gebouedienste in baie opsigte nie so gespesialiseerd is nie. Die rede daarvoor is dat hulle nie so blootgestel is aan die tegniese ontwikkelings en ander aktiwiteite in die mark soos byvoorbeeld kontrakteurs nie en kan hulle gevolglik nie so 'n belangrike bydrae lewer soos wat van hul verwag word nie. Voorts bestaan daar ook sterk kompetisie tussen die verskillende eenhede/afdelings ten opsigte van die groei en ontwikkeling van so 'n eenheid/afdeling terwyl die afdeling eintlik 'n gemeenskaplike doel behoort na te streef, byvoorbeeld om te fokus op die ondernemings se kernbesigheid of om die koste so laag as moontlik te hou.

Die inhuus-gebouedienste is wel ook 'n topbestuursfunksie, maar die gebouebestuurder is nie 'n lid van die topbestuurskader nie. Volgens persoonlike gesprekke huldig die gebouebestuurders die mening dat hulle onbetrokkenheid by die besluitnemingsproses die grootste nadeel is.

6.8 KOMMUNIKASIEPROSES MET GEBOUEDIENSTE

In hoofstukke 3 (paragraaf 3.8) en 5 (paragraaf 5.7.1) is die belangrikheid van kommunikasie tussen die verskillende eenhede/afdelings reeds aangeraak. Hierdie belangrikheid kan nie genoeg beklemtoon word nie. Gebouedienste kan as een van daardie eenhede/afdelings nie uitgesluit word by die kommunikasie- en besluitnemingsprosesse nie. Gebouedienste se verbintenis en skakeling met interne sowel as eksterne instellings is reeds vroeër benadruk. Soms word gebouedienste nie genoegsaam aangewend vir die doel waarvoor dit in die bedryf staan nie, m.a.w. die groepsbestuurder het soms nie genoegsame insae in gebouesake wat deur topbestuur self hanteer word nie. Topbestuur neem self besluite in die afwesigheid van die groepsbestuurder. Dit kan lei tot moontlike vertraginge en kliënte-ontevredenheid deurdat risiko's wat belangrik is vir die groepsbestuurder, nie noodwendig belangrik geag word deur die topbestuur nie. Navorsers se opinie is dat besluitneming deur topbestuur oorwegend finansiële gerig is, m.a.w. die besluitneming is eerder geskoei op die besparingselement as die werklike nood van die groepsbestuurder om bepaalde risiko's te kan bestuur.

Vir gebouedienste is dit ook van kardinale belang dat die gebouebestuurder in alle opsigte betrek sal word by geboue-aspekte ter wille van kwaliteit- en behoeftebevrediging. Die beplanning, oprigting en instandhouding van nuwe sowel as bestaande geboue, behoort erken te word as deel van die groepsbestuurder se verantwoordelikheid. Bestaande strukture, naamlik personeel, finansies, bemarking, verspreiding, ens. behoort voortdurend met die groepsbestuurder te kommunikeer alvorens 'n finale besluit oor geboue-aspekte geneem word.

Healy (1983:17) wys daarop dat die sekuriteitsaktiwiteit deel behoort te vorm van fasiliteitebeplanning. Hiermee word myns insiens ook geïmpliseer dat die gebouebestuurders van al Naspers se filiale net so nou betrokke moet wees by die ontwerp en aanbouings van bestaande geboue.

Smit (1989:87) toon ook aan dat beveiliging teen gebeurtenisgedrewe risiko's (veral misdade) deur middel van milieuverandering en -ontwerp, in toenemende mate deur vervaardigers, argitekte, ingenieurs en veiligheidsbeamptes in oorweging geneem behoort te word. Jeffery (1971:216) is van mening dat die omgewing die graad van die kriminele aktiwiteite tot 'n groot mate bepaal en dat daar nooit voorheen aandag geskenk is aan die feit dat misdaadvoorkoming eintlik 'n integrale deel vorm van omgewings- en gebouebepanning nie.

Voor en selfs na privatisering was die gebouebestuurders van die verskillende filiale van Naspers nie so nou betrokke by die beplanning en beveiligingsmaatreëls tydens die aankoop en oprigting van nuwe persele en geboue nie. Slegs Naspers se groepsbestuurder is hierby betrek. Die gebouebestuurder se verbintenis met verskeie groot geboueprojekte voor en na 1998 het meegehelp om risikobedreigings te minimaliseer. 'n Voorbeeld is Naspers se nuwe gebou in Auckland Park, waar argitekte, bouers en die groepsbestuurder 'n belangrike bydrae gelewer het. Dit gebeur ook dat die groepsbestuurder van kontrakteurs se spesialistekennis gebruik maak om insette te lewer ten opsigte van die omgewings- en gebouebepanning.

Met die aankoop van nuwe persele word daar ook met alle erns gelet op die omgewing (lae of hoë risiko-areas) vir versekeringsdoeleindes. Sou die area as 'n hoë risiko-area geïdentifiseer word, is die versekering soveel duurder.

Behalwe vir die genoemde rolspelers by die ontwerp en beplanning van Naspers geboue, is die topbestuur ook nou betrokke by die aankoop van nuwe persele en die implementering van geskikte beveiligingsmaatreëls wat veral kriminele verliese sal voorkom of verminder. Jacobs (in Healy 1983:21) voer aan dat kriminele verliese en die fisiese uitleg van geboue baie nou verwant is. Vir Smit (1989:87) is die keuse van ligging, terreinuitleg, topografie, buitengrensbeheer, toegang en verkeer van kardinale belang tydens die ontwerp van die gebou.

Naspers se gebouebestuurder het ook voordurende kommunikasie met die verskillende rolspelers by die geboueprojekte hetsy deur middel van vergaderings, telefoniese gesprekke, briefwisseling, ensovoorts. Dit is belangrik vir die gebouebestuurder se rapporteringskanaal, waar topbestuur heel moontlik nie oor die ervaring, kennis en kundigheid ten opsigte van gebouedienste beskik nie, om die gebouebestuurder se taak, voorstelle en aanbevelings met die nodige erns te bejeën. Die geneigdheid is om die gebouebestuurder se taak en die verskillende ondersteuningsdienste as minderwaardig te beskou en gevolglik kan dit stremmend inwerk op enige finansiële versoeke wat benodig word vir die bevordering en ontwikkeling van die verskillende ondersteuningsdienste. Die vraag kan ook gevra word, naamlik: Hoe kan dit risiko's beïnvloed? Al die ondersteuningsdienste is ook ingestel op die identifisering van kwesposte en risiko's wat die onderneming kan bedreig. Sou 'n ondersteuningsdiens (bv. instandhouding) wat die lugreëlingstelsel in stand moet hou en gereeld moet diens nie die nodige finansiële ondersteuning geniet om foutiewe lugreëlingstelsels te vervang nie, kan dit daartoe aanleiding gee dat die gesondheid van werknemers binne die werksplek aangetas word. Benewens eise wat teen die werkgewer ingestel kan word, lei dit ook tot onproduktiwiteit. Daar behoort dus 'n band van deurlopende en gesonde werksverhoudings te bestaan tussen die groepsbestuurder en sy rapporteringskanaal.

Dit kan nie genoeg beklemtoon word nie dat geboue- en risikobestuurders binne Naspers deurlopend betrokke sal wees by die ontwerp en konstruksie van geboue. Uit hierdie bespreking is dit ook duidelik dat die gebouebestuurder 'n verantwoordelikheid het teenoor die onderneming (soos Naspers) en gevolglik behoort dit nie net 'n topbestuursfunksie te wees nie, maar behoort die gebouebestuurder deurlopend deel te vorm van die kommunikasie- en besluitnemingsproses, m.a.w. sy bydrae as 'n topbestuurslid behoort myns insiens goeie vrugte af te werp.

6.9 KOSTE-ASPEK RONDONDOM GEBOUEDIENSTE

Met verskeie ingrypende strukturele vernuwings gemik op groei binne Naspers en sy filiale, is alle strukture (insluitende gebouedienste) verbind tot die gesonde beplanning en besluitneming rondom die koste-aspek.

Volgens die Naspersnuus wys die besturende direkteur van Naspers daarop dat die effek op Naspers se winste groot gaan wees. Volgens hom sal op kort termyn besnoei moet word en moet strukture en bemanning doeltreffend aangewend word. Dinge wat geen bydrae lewer tot wins nie, moet genadeloos besnoei word (Marais 1989:1.).

Gebouedienste by Naspers is ook nie hiervan uitgesluit nie en is daar met hulle herstrukturering veral klem geplaas op die bestuur van die koste-aspek.

Deur middel van die navorsing se betrokkenheid by Naspers (eers as werknemer en nou as kontrakteur) het hy persoonlike insae gehad in die Naspers eiendomme se begrote inkomste- en uitgawestaat vir die boekjaar 1 April 1999 tot 31 Maart 2000 waar vasgestel is dat 'n netto wins van R11 564 620,00 verdien is teenoor die boekjaar 1 April 1998 tot 31 Maart 1999 waar 'n wins van R5 000 000,00 verdien is. Dit blyk duidelik dat herstrukturering ná Desember 1998 wel suksesvol was, eerstens as gevolg van die privatisering van die sekuriteit en die herstrukturering van beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteite en tweedens

die effektiewe bestuur van sekuriteit en veiligheid wat die onderneming se verliese so laag gehou het.

Voor privatisering was dit nie so suksesvol nie omdat die werknemers se salarisse, bonusse, toelaes, pensioen- en siekefondse, ens. 'n groot rol gespeel het en daar dus nie eintlik gespaar kon word nie. 'n Ander aspek is ook die nie-winsgewende aard van gebouedienste. Geld is meerendeels bestee aan die opknapping en instandhouding van geboue.

Persoonlike insae ten opsigte van koste rondom die instandhoudingsaktiwiteit en posdienste bly onveranderd aangesien geen wins hier getoon word nie en die klem eerder op diens val. Die begrote kostestaat vir die jaar geëindig 31 Maart 2000 vir instandhouding beloop in totaliteit R7 465 915,00. 'n Bedrag van R706 946,00 is gespandeer aan salarisse, fondse, toelaes, subsidie, bonusse, oortyd, ens. Wat die posdienste-afdeling betref, beloop die totale koste R918 721,00 waarvan R555 103,00 aan salarisse, bonusse, oortyd, ens. bestee word.

Benewens bogenoemde koste is daar ook versekering waarvoor begroot moet word. Die versekering van gebouedienste beloop R90 048,00 vir die boekjaar 1999/2000.

Die volgende versekering is ter sprake binne Naspers :

- Alle-riekopolis;
- Ampsmotorpolis;
- Vlootpolis;
- Persoonlike ongevalle: Direkteure van die moederdireksie van Naspers;
- Transitopolis;
- Sambreelaanspreeklikheidspolis;
- Marine Cargo-polis;
- Gemeenregtelike aanspreeklikheid;
- Persoonlike ongevallepolis vir tydelike vragmotorbestuurders en roetehulpe;

- Ongevallepolis vir koerantverkopers en afleweraars;
- Werknemers-ongevalleversekeringspolis;
- Persoonlike ongevallepolis vir tydelike werknemers;
- Lloyds-oproer-oorskotdekking.

Op bogenoemde versekering kon nie afgeskaal word voor en na privatisering nie en kon daar dus nie besparings bewerkstellig word nie.

6.10 FASILITEITEBESTUUR AS 'N NUWE BENADERING TOT GEBOUEBESTUUR

Vroeër in die inleiding is melding gemaak van die verskillende ondersteuningsdienste (bv. instandhouding, skoonmaakdienste, ens.) wat as 'n fasiliteit bestempel behoort te word en met gebouedienste geassosieer kan word. Die rede is omdat die funksies as dieselfde getipeer kan word.

Fasiliteitebestuur word uit die aard van die saak as 'n "nie-tegniese" fasset beskou wat die kernbesigheid van fasiliteitebestuur is in die verskaffing van 'n professionele bestuursdiens tot die langtermyn gebouebate-instandhouding en wat tot 'n redelike, hoë standaard en bekostigbare diens sal lei (Wilson 1989:2). Die volgende aspekte rondom fasiliteitebestuur is van belang en word deur FMA onderskryf (Wilson 1989:2).

- Die skoonmaak van kantore;
- Sekuriteitsdienste;
- Sekuriteitswagte;
- Plante en kantore;
- Buitenshuise tuin;
- Pestebestryding;
- Sanitêre dienste;
- Vullisverwydering;
- Ontvangs;

- Kafeteria;
- Parkeerarea (parkeerbeheer);
- Posdienste / kassiere;
- Bodediens;
- Beheer van konferensie / opleidingslokale;
- Kantoorverskuiwings / beplanning;
- Kantooroppervlaktes vir verhuring;
- Afrolfasiliteite;
- Sentrale;
- Vlootvoertuie;
- Brandstofverbruik;

Die gebouebestuurder van Naspers (ook genoem die Groepsbestuurder: Eiendomme en Risikobeheer – sien tabel 6.2) se funksies is in twee verdeel naamlik “fasiliteite” en “sekuriteit”.

Fasiliteite by Naspers behels :

- Instandhouding;
- Posdienste.

Die hoof van instandhouding het ‘n rapporteringskanaal na die groepsbestuurder (sien tabel 6.2) en sy funksies sluit die volgende in:

- Lugrëeling;
- Transformators;
- Brandbeheerstelsels;
- Toegangsbeheerstelsels;
- Brandblussers;
- Watertoevoer;
- Toetsing van water;

- UPS (Skoon krag);
- Bystandkragopwekker;
- Loodgieterswerk;
- Meterlesing van water en ligte;
- Besproeiing;
- Gebou - algemeen;
- Bekabeling;
- Meganiese toerusting;
- Elektriese toerusting;
- Elektriese Distribusieborde (DB's).

Sommige van die bogenoemde funksies word ook uitgekonnekteer en word hier onderskei tussen “losdienstebedryf” en “vaste dienste”.

‘n Eie definisie ten opsigte van “losdienste” is:

- Bouwerk en veranderinge soos opgeneem met kontrakteur;
- Inspeksies tydens die bou- en veranderingsproses;
- Goedkeuring na afhandeling van taak vir betalingsdoeleindes.

Wat “vaste dienste” betref, word kontrakteurs gebruik vir die diens van hysers, brandtoerusting, ensovoorts.

Die groepsbestuurder is ook verantwoordelik vir die bestuur van al Naspers se eiendomme, wat die volgende behels:

- Administrasie en finansies;
- Begroting;
- Verhuring;
- Versekering;
- Aankope.

Wat “onderhoudsbestuur” betref, is die groepsbestuurder ook verantwoordelik vir die volgende aktiwiteite se funksies :

- Subkontraakteurs;
- Batebeheer;
- “Help Desk” operateur;
- Werkstandaarde;
- Geboue- kantoorplanne;
- Elektriese planne;
- Kontrakte;
- Logistieke ondersteuning.

Die aktiwiteit “beroepsgesondheid en -veiligheid” maak ook deel uit van “onderhoudsbestuur”, maar binne Naspers is hierdie aktiwiteit met sy funksie verskuif na die Groepsbestuurder: Menslike Hulpbrondienste (sien figuur 3.4).

Volgens Wilson (1989:2) betrek fasiliteite alle ondersteuningsdienste wat met die geboue-opset vereenselwig kan word en is dit eintlik 'n allesinsluitende en omvattende manier om die geboue-aspekte te kan hanteer. Die beskerming van die gebou en sy personeel, skoonmaakdienste, beroepsgesondheid en -veiligheid, ensovoorts is fasiliteite wat meehelp om risiko's binne die gebou en/of werksplek te identifiseer en onmiddellik te kan hanteer. Die begrip “fasiliteitebestuurder” is dus meer aanvaarbaar as die begrippe “risikobestuurder” of “gebouebestuurder”. Die fasiliteitebestuurder hanteer al die verskillende fasiliteite of ondersteuningsdienste, hetsy dit 'n risiko-georiënteerde fasiliteit is al dan nie.

6.11 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk, net soos in hoofstukke 3 en 4, was die uiteindelijke mikpunt om te let op gebouedienste binne Naspers se posisionering voor en ná Desember 1998. Daar was ook persoonlike gesprekvoering met die gebouebestuurder van Perskor om 'n vergelyking te tref tussen die verskillende entiteite en dié van Naspers (tabel 6.1).

Gebouedienste se kommunikasie met ander strukture het ook onder die loep gekom (figuur 5.2) omrede dit deurslaggewend is, nie alleen net om 'n veilige en kommervrye saamwees van individue binne die geboueopset te verseker nie, maar ook om vas te stel of die rapporteringsverhouding en selfs die posisionering van gebouedienste sinvol is.

Alhoewel die koste-aspek as 'n moeilike bepalende faktor uitgelig kan word ten opsigte van waar gebouedienste eintlik geposisioneer behoort te word, is daar tog belangrike inligting verkry van besparingsaspekte wat toegeskryf kan word aan Naspers se herstruktureringsprogram.

Die nuwe benadering van FMA wat as sinoniem met gebouebestuur beskou word, is ook onder die loep geneem en daar is gevind dat hierdie benadering eintlik 'n allesomvattende diens vir die kliënt is. Alhoewel geen duidelikheid verkry is oor waar gebouedienste binne die onderneming geposisioneer behoort te word nie, het die FMA nogtans riglyne verskaf ten opsigte van die verskillende ondersteuningsdienste wat onder een sambreel tuishoort.

In die slothoofstuk van hierdie verhandeling wat vervolgens aan die orde gestel word, word in die gevolgtrekking 'n kritiese ontleding gedoen rondom die posisionering van risikobestuur binne Naspers. Daar sal ook aandag geskenk word rondom die posisionering van al die ondersteuningsdienste binne die risikobeheer-komponent asook die rapporteringsverhouding van die gebouebestuurder. Die begrippe "risikobestuurder", "gebouebestuurder" en "fasiliteitebestuurder" sal ook

aandag geniet om sodoende te bepaal welke begrippe meer toepaslik is in die bedryf.

HOOFSTUK 7

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

7.1 INLEIDING

Risikobestuur vervul 'n belangrike rol binne ondernemings en bepaal ook in 'n groot mate die groei en voortbestaan van 'n onderneming. Die effektiewe en doeltreffende bestuur van risiko's bepaal dus ook grootliks hoe risikobestuur binne die onderneming geïmplementeer is.

Die topbestuur van ondernemings is primêr op wins ingestel en heel dikwels gebeur dit dat risikobestuur as 'n sekondêre belang beskou word. Dit het tot gevolg dat risikobestuur nie altyd sinvol binne ondernemings geïmplementeer word nie. Die verkeerde posisionering van risikobestuur het nie alleen 'n impak op die voortbestaan en effektiewe verwesenliking van die onderneming se doelwitte nie, maar het ook 'n nadelige invloed op die volgende aspekte:

- Die effektiewe funksionering van 'n organisasie;
- Die rapporteringskanaal en verhouding;
- Die vlak van kundigheid van die bestuurspos waar besluite oor risikobestuur geneem word.

Risikobestuur se rol in die effektiewe funksionering van 'n organisasie kan nie onderskat word nie. Sou risikobestuur nie as 'n topbestuursfunksie beskou word nie, kan dit ernstige implikasies tot gevolg hê (bv. vertraging in die neem van besluite, finansiële skade, ens.). Risikobestuur kry nie alleen die nodige ondersteuning van topbestuursvlak af nie, maar word ook die beste vanaf daardie vlak beheer.

Wat die rapporteringskanaal en verhouding betref, is daar 'n noue verband tussen die posisionering van risikobestuur en die rapporteringskanaal van die risikobestuurder. Sou die rapporteringskanaal van die risikobestuurder te lank wees, kan dit die besluitnemingsproses vertraag om geïdentifiseerde risiko's vroegtydig te kan beheer.

Die kundigheid en bekwaamheid van die risikobestuurder en sy rapporteringskanaal het ook 'n groot impak op die bestuur van 'n onderneming se risiko's. Sou kennis en vaardigheid ontbreek, kan dit aanleiding gee tot verkeerde besluite wat enige onderneming se ondergang kan beteken.

Naspers, as 'n groot mega-maatskappy, worstel ook met die probleem oor waar risikobestuur binne die onderneming tuishoort. Naspers het eers van inhuursekuriteit gebruik gemaak, maar het later tot die slotsom gekom dat hierdie dienste beter kon funksioneer en meer koste-effektief sou wees indien dit uitgekontraheer sou word. Met die herstrukturering van sekuriteit het dit ook die posisionering van risikobestuur beïnvloed.

Waardevolle inligting oor die posisionering van risikobestuur kan van Naspers verkry word aangesien hulle beide opsies, naamlik inhuur- en kontrakgedrewe risikobestuur op die proef gestel het. Heelwat lesse is uit hierdie twee modelle geleer waaruit waardevolle gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak kan word en wat tot voordeel van risikobestuur oor die algemeen aangewend kan word.

7.2 GEVOLGTREKKINGS

'n Beperkte studie soos hierdie kan onmoontlik nie 'n algehele verduideliking verstrek oor die sinvolle posisionering van risikobestuur binne Naspers nie tensy 'n vergelykende ondersoek gedoen word binne die drukkers- en uitgewersbedryf waar Naspers se posisie met dié van plaaslike of selfs internasionale ondernemings van sy grootte en status vergelyk kan word. Gevolgtrekkings en aanbevelings moet dus binne die beperkinge van die studie gesien word.

Omdat hierdie ondersoek juis ten doel het om die posisionering van risikobestuur binne Naspers te ondersoek en moontlike aanbevelings hieromtrent te doen, is dit nodig om daarop te wys dat die rapporteringskanaal van die risikobestuurder 'n noue verband met die posisionering van risikobestuur binne die onderneming het. Die posisionering van risikobestuur is ook fundamenteel vir die gesonde wisselwerking tussen al die verskillende strukture binne die groepstruktuur van Naspers.

7.2.1 Die posisionering van risikobestuur binne Naspers

7.2.1.1 Die belangrikheid van die gebouebestuurder se posvlak as 'n topbestuurspos

Uit die literatuurstudie in hoofstuk 2 blyk dit dat navorsers dit eens is dat risikobestuur 'n topbestuursfunksie behoort te wees (bv. Cadbury in Aurelius 1994:2; King 1994:3; Valsamakis et al. 2000:73).

Die opname onder risikopraktisyns by Naspers ondersteun hierdie mening. Daar is egter nog persepsies by risikopraktisyns van Naspers dat benewens die feit dat risikobestuur 'n topbestuursfunksie behoort te wees, die pos van die gebouebestuurder as 'n topbestuurspos geklassifiseer behoort te word. Die rede hiervoor is dat risikopraktisyns beter ondersteun sal word in die implementering van hul planne.

Die vraag kan egter gevra word: Vereis die posvlak van 'n gebouebestuurder 'n sekere vlak van kennis en vaardigheid om sodoende as 'n topbestuurspos geklassifiseer te kan word? Met navorser se noue skakeling met die gebouebestuurder van Naspers vir bykans agt jaar, het hy gevind dat die gebouebestuurder wel 'n deeglike

kennis van die beleid, filosofie en kultuur van Naspers vereis. Kennis aangaande risikobestuur is hierby inbegrepe.

Die gebouebestuurder adviseer ook sy topbestuur op 'n gereelde grondslag aangaande risikobestuursaspekte as gevolg van topbestuur se onkundigheid rondom die funksionele aspekte van risikobestuur. Hierdie onkundigheid van topbestuur lei soms tot vertraging in die neem van besluite, die onwilligheid om fondse beskikbaar te stel vir die bestuur van risiko's asook die lae prioriteit wat dikwels aan die risikobestuursfunksie geheg word.

Juis as gevolg van bogenoemde redes kan die afleiding gemaak word dat die gebouebestuurder se pos 'n topbestuurspos binne Naspers behoort te wees.

7.2.1.2 Organisasoriese posisie van aktiwiteite binne die risikobeheerstruktuur

(i) Sekuriteit

Die sekuriteitsdienste was voor 1998 'n geïntegreerde deel van die onderneming se aktiwiteite. Na 1998 is dit geprivatiseer (uitgekontraakteer) om kostebesparings te bewerkstellig.

Alhoewel kostebesparings (bv. pensioen en siekefondsydraes) bewerkstellig word, is die implikasie dat die klein groepie inhuis-sekuriteit (sien tabel 4.1) tog later kan neig om weer te kan uitbrei. Dit lei weer tot die vestiging van volwaardige inhuis-sekuriteit, wat dan met tydsverloop onnodige koste vir die onderneming in die hand kan werk.

Die afleiding kan gemaak word dat wanneer privatisering van sekuriteitsdienste nie die totale aktiwiteit betrek nie (sien tabel 4.1), slegs gedeeltelike privatisering plaasgevind het en dat die topbestuur van Naspers dus nie hul doel met privatisering bereik het nie.

(ii) Beroepsgesondheid en -veiligheid

Die opname toon dat beroepsgesondheid en -veiligheid voor 1998 onder die gebouebestuurder geposisioneer was (sien tabel 3.3). Na 1998 het hierdie aktiwiteit verskuif na die Menslike Hulpbronaafdeling (sien figuur 3.4).

Die posisionering van hierdie aktiwiteit onder die Menslike Hulpbronaafdeling bring mee dat die aktiwiteit nie meer geïntegreerd is met die risikobeheercomponent nie en ook nie in ooreenstemming is met die risikobestuursmodel (vgl. figuur 2.2) nie en gevolglik die rapporteringskanaal na die gebouebestuurder te lank maak.

'n Afleiding wat hieruit gemaak kan word, is dat die posisionering van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit onder beheer van die gebouebestuurder voor Desember 1998, sinvol was (vgl. tabel 3.3. en figuur 3.3.). Volgens die risikobestuursmodel (figuur 2.2) is die gebouebestuurder korrek geposisioneer as 'n risikobestuursfunksie met beroepsgesondheid en -veiligheid wat onder die risikobeheercomponent tuishoort.

'n Verdere afleiding wat gemaak kan word, is dat die verskuiwing van beroepsgesondheid en -veiligheid na die Menslike Hulpbronaafdeling na 1998, 'n besluit was wat eerder op die versorgingselement (beroepsgesondheid)

geskoei was as op die fisiese aspek (beroepsveiligheid). Sowel “beroepsgesondheid” en “beroepsveiligheid” kan weens die wetlike konnotasie (Wet op Beroepsgesondheid en -Veiligheid, Wet 85 van 1993) nie van mekaar geskei word nie.

Navorser voorsien dat daar in die toekoms ’n tweeledige rol ten opsigte van beroepsgesondheid en -veiligheid vervul sal moet word, naamlik:

- Die gebouebestuurder met ’n rapporteringskanaal aan die finansiële hoof (tabel 3.4) identifiseer steeds “beroepsveiligheidsbreuke” wat uit sy geboue- besoeke aan Naspers-filiale duidelik word.
- Die adviseur beroepsgesondheid en -veiligheid met ’n rapporteringskanaal aan die Menslike Hulpbronbestuurder (figuur 3.4) is ook gemoeid met die identifisering en beheer van beroepsgesondheid en -veiligheidsrisiko’s.

(iii) Posdienste

Voor 1998 was die posdienste geïmplementeer onder die gebouebestuurder (sien figuur 3.3). Na 1998 is dit verskuif na die Menslike Hulpbronbestuurder (sien figuur 3.4).

Die vraag wat telkens opduik, is of posdienste hoegenaamd enigiets met risikobestuur te make het. Voor 1998 het Naspers voorsien dat hierdie fasiliteit wel ’n risiko-saak verteenwoordig en dit dan ook die rede is dat dit onder die gebouebestuurder geïmplementeer was (vgl. figuur 3.3). Na 1998, met die posisionering van die posdienste onder die Menslike Hulpbronbestuurder (sien figuur 3.4), blyk dit of

Naspers nie meer so seker is of die posdienste wel enigiets met risikobestuur te make het nie.

Volgens Wilson (1998:2) word posdienste eerder deur FMA beskou as 'n fasiliteit wat onder die fasiliteitebestuurder geposisioneer behoort te word (vgl. par 6.6). Die probleem is egter of daar veel waarde aan hierdie posisionering geheg kan word aangesien FMA 'n besigheidseenheid is wat hulself bemark.

Een van die gevolge wat voorsien word met die posdienste wat deur die beroepsgesondheid en -veiligheidsadviseur bestuur word (volgens par. 5.7.3), is dat hoë eise ooreenkomstig die Wet op Beroepsgesondheid en -Veiligheid, Wet 85 van 1993 in die toekoms aan beroepsgesondheid en -veiligheidspraktisyns gestel gaan word. Die feit dat dit 'n gespesialiseerde beroep is, sal veroorsaak dat praktisyns slegs hierop fokus en dus nie ander fasiliteite onder hul beheer sal kan inneem nie.

'n Verdere afleiding wat ook gemaak kan word, is dat die posdienste hoegenaamd nie verband hou met die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit nie. Vir Smit en Cronjé (1992:186) is die groepering van aktiwiteite (bv. tikafdeling, ontvangs, ens.) nodig om gemeenskaplike doelwitte te kan bereik. 'n Algemene respons van praktisyns binne Naspers is dat posdienste oorwegend administratief van aard is en dus eintlik onder 'n administratiewe hoof geposisioneer behoort te word.

(iv) Instandhouding

Navorsing toon aan dat daar voor en ná Desember 1998 geen probleme met die instandhoudingsaktiwiteit se posisionering onder die gebouebestuurder binne Naspers ondervind is nie.

Die instandhoudingshoof word betrek by die risiko-bestuursprogram en werk hy ook mee in die identifisering van risiko's by al Naspers se persele. Benewens die identifiseringsaspek het instandhouding ook te doen met die voorkoming van risiko's.

Die afleiding kan gemaak word dat die posisionering van die instandhoudingsaktiwiteit onder die gebouebestuurder (sien tabel 6.2) vorentoe ook nie probleme sal oplewer nie.

(v) Skoonmaakdienste

Navorsing toon verder aan dat skoonmaakdienste binne Naspers voor en na 1998 as 'n gekontrakteerde fasiliteit, die verantwoordelikheid van die gebouebestuurder is.

Die vraag kan egter gevra word of skoonmaakdienste as 'n risikobestuursfunksie geklassifiseer kan word en tereg onder die gebouebestuurder gegroepeer kan word?

Alhoewel die skoonmaakdienste nie 'n primêre bydrae tot risiko-identifisering lewer nie, kan die aktiwiteit meehelp in die identifisering van risiko's wat in hulle veld mag ontstaan.

Volgens Valsamakis et al. (2000:87) speel mense op die werksvloer 'n fundamentele rol in die verskaffing van inligting aangaande gevare en risiko's. Voorts wys Valsamakis et al. (2000:4) ook daarop dat mense sedert die vroegste tye al maniere gevind het om risiko's te bestuur. Daar kan dus aangevoer word dat almal in die onderneming by die identifisering van risiko's betrokke behoort te wees.

Die betrokkenheid van die skoonmaakdienspersoneel by die identifisering van risiko's vergemaklik nie alleen die kommunikasieproses nie, maar verkort ook die rapporteringskanaal na die gebouebestuurder.

Dit wil ook verder blyk of skoonmaakdienste (hetsy inhuus- of gekontrakteerd) gemakliker funksioneer onder die gebouebestuurder of fasiliteitebestuurder (Wilson 1998:2).

7.2.2 Die rapporteringskanaal en verhouding

Vroeër is daarop gewys dat die posisionering van risikobestuur en die rapporteringskanaal van die risikobestuurder 'n noue verband met mekaar het. Navorsing toon aan dat die gebouebestuurder voor 1998 'n rapporteringskanaal met die sekretaris van Naspers gehad het en na 1998 met die finansiële hoof.

Alhoewel die sekretaris as een van die twee mees belangrikste rapporteringskanale (teenoor die finansiële hoof) bestempel word deur Crockford (1985 :10), het dit die volgende implikasie vir die gebouebestuurder:

- Die rapporteringskanaal is te lank wanneer vir fondse aangevra word om risiko's te bestuur. Geen geïntegreerde benadering het bestaan

tussen die risikobestuurafdeling en die finansiële komponent nie (sien figuur 2.2);

- Die sekretaris het ook ander verantwoordelikhede gehad (bv. skakeldienste, regshulp ten opsigte van arbeidsaangeleenthede, ens.) wat soms meebring dat 'n lae prioriteit aan risikobestuur gegee word;
- Daar is vertraging in die neem van besluite om risiko's te bestuur deurdat die sekretaris as skakelpersoon baie uitstedig is.

Ondanks bogenoemde leemtes, het die gebouebestuurder steeds 'n oopdeur-verhouding met die hoof uitvoerende beampte en die finansiële hoof van Naspers. Hierdie oopdeur-verhouding het ook sy probleme deurdat die hoof uitvoerende beampte dikwels vir lang periodes uitstedig is en vertraging in die neem van besluite ook hier kan ontstaan. Wat die oopdeur-verhouding met die finansiële hoof van Naspers betref, is hy eintlik in 'n gunstiger posisie om besluite te kan neem vir die beskikbaarstelling van fondse vir die bestuur van risiko's.

Na die rasionaliseringsproses (ná 1998) is die gebouebestuurder se rapporteringskanaal verander na die van die finansiële hoof van Naspers en bestaan daar nou integrasie met die finansiële komponent (sien figuur 2.2).

Die posisionering van risikobestuur onder die finansiële hoof het ook die probleem dat die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit nie meer deel van die risikobeheercomponent is nie en dat daar nou 'n rapporteringsverhouding met die Menslike Hulpbrondienste bewerkstellig is (sien figuur 3.4).

Die rede vir hierdie posisionering deur Naspers-topbestuur is onbekend, maar in alle waarskynlikheid wil dit voorkom asof hulle die aktiwiteit as 'n versorgingselement van die werknemer oorweeg het, eerder as die fisie-

se veiligheidsaspek van die werknemer en sy omgewing. Die feit dat daar 'n noue verband tussen die sogenaamde "versorgingselement" en die beroepsmaatskaplike afdeling van Naspers bestaan, kan dalk ook as moontlike rede uitgelig word.

Hierdie tendens is ook problematies deurdat hierdie verandering van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit stremmend kan inwerk op die gesonde funksionering van die risikobeheerafdeling. Eerstens is die rapporteringskanale van die gebouebestuurder en die beroepsgesondheid en -veiligheidsadviseur te véer verwyderd wat op sigself weer die wisselwerking tussen hulle strem en tweedens veroorsaak die begrotingsaspek verdeeldheid. Die gebouebestuurder wat eintlik verantwoordelik is vir die bestuur van Naspers se risiko's, het nie eerstehandse insae in die begroting van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit nie.

'n Ander kommerwekkende aangeleentheid is dat die veranderingsproses, veral met die oog op die privatisering van sommige funksies binne die risikobeheerafdeling, die afdeling so sal verklein dat dit moontlik sy topbestuurstatus sal verloor. Topbestuur sal moontlik meer gefokus raak rondom Naspers se kernbesigheid eerder as om risikobestuur hul erns te maak.

Die grootste enkele probleem vir personeel is dat die veranderingsproses, veral met die fokus op die afskaling van individue binne die verskillende aktiwiteite, 'n druklas op agtergeblewene personeel plaas en gevolglik 'n impak mag hê op die kwaliteit diens wat nagestreef behoort te word in die bestuur van die organisasie se risiko's.

Indien die genoemde gevalle oorbrug wil word, sal die individu en topbestuur deurentyd begrip moet toon wanneer rasionalisasieprosesse ter sprake kom. Die kompleksiteit verbonde aan die problematiek van die rapporteringskanaal ten opsigte van die beroepsgesondheid en -veilig-

heidsaktiwiteit is egter sodanig dat oplossings wel moontlik is vir hierdie probleem.

7.2.3 Funksies van die gebouebestuurder

Die funksies van die gebouebestuurder by Naspers is verdeel. Voor Desember 1998 was hy verantwoordelik vir die aktiwiteite: instandhouding, posdienste, geboue en -eiendomme en ook die uitgekонтakteerde skoonmaakdienste. Laasgenoemde aktiwiteit is onder die beheer van die beroepsgesondheid en -veiligheidskoördineerder geplaas (sien tabel 3.3).

Ná Desember 1998 word die gebouebestuurder se posbenaming verander na dié van Groepsbestuurder: Eiendomme en Risikobeheer (sien tabel 3.4). Sy verantwoordelikhede is slegs gefokus op die sekuriteits- en gebouedienste-aspekte.

Sekuriteit as 'n risikobeheeraktiwiteit (vgl. figuur 2.2) is deurlopend gemoeid met die risiko-aspekte binne Naspers, maar ongelukkig kan nie dieselfde van die gebouedienste-departement gesê word nie. Gebouedienste binne Naspers is gemoeid met die aankoop en verkoop van eiendomme asook die instandhouding daarvan. Alhoewel gebouedienste ook met sekere risiko's gekonfronteer kan word (vgl. par 6.4), is die funksie nie dieselfde as dié van die sekuriteitsdissipline nie.

Vir risikopraktisyns binne Naspers behoort aktiwiteite wie se kern besigheid die identifisering van risiko's en die implementering van beheermaatreëls is, bymekaar gegroepeer te word ooreenkomstig die risikobestuursmodel soos aangetoon in figuur 2.2. Alhoewel hierdie stelling waar is, kan daar ook geargumenteer word dat die verskillende ondersteuningsdienste binne die gebouedienste-departement (bv. instandhouding, pos- en skoonmaakdienste), ook behulpsaam kan wees in die identifisering

van risiko's en kan met hulle posisionering onder die gebouebestuurder 'n waardevolle bydrae lewer in die onmiddellike neem van aksies en regstel van geïdentifiseerde risiko's.

Die risiko's waarmee instandhouding (eiendomsbeskadiging), skoonmaak-dienste (onhygiëniese toestande), eiendomme (oorstromings) en posdienste (die hantering van sensitiewe posstukke) te doen kry, kan meer vertrouwe inboesem en die risikobedreigings minimaliseer as dit onder die gebouebestuurder geposisioneer is. Indien daar nie 'n geïntegreerde benadering tussen gebouedienste en risikobestuur bestaan nie, sou daar nie maklik 'n oop kommunikasieverhouding met gebouebestuurder bestaan nie en kan verdragings in die hantering van risiko's maklik voorkom.

Die gebouebestuurder maak ook gebruik van sogenaamde informante van ander afdelings om mee te help in die identifisering van risiko's, veral as dit by personeelbedrog kom. Sulke aangeleenthede kan tydrowend wees en terselfdertyd ook groot verliese vir die organisasie meebring. 'n Meer vertrouenswaardige posisie om met die gebouebestuurder oor risiko's te kommunikeer word geskep met gebouedienste onder die vleuels van die gebouebestuurder.

'n Nuwe benadering tot gebouebestuur, naamlik fasiliteitebestuur wat deur FMA (Wilson 1998:2) onderskryf word, betrek juis alle fasiliteite hetsy dit ingestel is op die risiko-aspekte al dan nie (vgl. par 6.6). Die rede vir die nuwe benadering is ook om die organisasie koste te bespaar en terselfdertyd kwaliteitdiens daar te stel. Of hierdie nuwe benadering funksioneel is ten opsigte van die posisionering van die verskillende fasiliteite, is debateerbaar. Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word:

- Funksies van die gebouebestuurder voldoen nie aan die vereistes wat die teorie stel nie (sien figuur 2.2);

- Risikogedrewe aktiwiteite (soos sekuriteit en beroepsgesondheid en -veiligheid) word geassosieer met gebouedienstesake;
- Daar ontstaan onsekerheid by topbestuur ('n moontlike gebrek aan kennis) aangaande die skeiding van twee van die belangrikste risikogedrewe aktiwiteite (bv. sekuriteit en beroepsgesondheid en -veiligheid) aangesien dit ná Desember 1998 nie meer onder een sameel saamgesnoer is nie (Sien figuur 2.2 asook paragrawe 2.5.1.1 en 2.5.1.2).

7.2.4 Kundigheid en bekwaamheid van die gebouebestuurder

Uit die literatuurstudie in hoofstuk 2 blyk dit dat navorsers dit eens is dat die vereistes (bv. kommunikasievaardighede, vakkennis, om gemaklik met die personeel oor die weg te kom, ens.) vir die risikobestuurder van fundamentele belang is in die bestuur van 'n onderneming se risiko's (vgl. Bester 1996:6; Bird & Germain 1992:23; Briers 1994:194).

As daar gelet word op die vereiste vir 'n goeie risikobestuurder, maak Bannister en Bawcutt (1981:164) ook melding dat so 'n persoon oor 'n uitgebreide kennis van sy vakgebied moet beskik. Aangesien risikobeheer nie die enigste verantwoordelikheid van die gebouebestuurder binne Naspers is nie, sal hy nie noodwendig oor so 'n uitgebreide kennis van die totale spektrum van risikobestuur beskik nie.

Dit is ook belangrik om te meld dat die posisionering ook die vlak van kundigheid van die topbestuurder affekteer. Beide die sekretaris en finansiële hoof maak van die gebouebestuurder se kundigheid in risikobestuur gebruik wanneer belangrike besluite geneem moet word. Die topbestuurspos van sekretaris is voor Desember 1998 nie die enigste pos waarin die persoon gefunksioneer het nie (Sien hoofstuk 3 bladsy 60). Aangesien die risikobeheerafdeling deel vorm van die sekretaris se portefeulje en dit nie die sekretaris se spesialiteitsrigting is nie, bring dit

mee dat hierdie afdeling nie altyd met die nodige erns bejeën word nie. Verdragings in die bestuur van risiko's asook die neem van besluite kan ontstaan weens die sekretaris se primêre verantwoordelikheid, naamlik dié van skakeldienste en regsadvisering.

Ná Desember 1998 is die gebouebestuurder se posisionering onder die finansiële hoof 'n sinvolle bedeling, in die sin dat 'n integrasie tussen beide die risikobeheer- en risikofinansieringskomponente bewerkstellig word (vgl. figuur 2.2). Die gebouebestuurder word beskou as die adviseur vir die finansiële hoof omrede laasgenoemde 'n groot finansiële verantwoordelikheid het teenoor Naspers en hy ook nie in alle fasette van risiko-bestuur opgelei is nie.

7.3 AANBEVELINGS

Aanbevelings word beperk tot bevindinge wat in hierdie ondersoek na vore kom. Dit moet ook nie gesien word as voorskrifte aan diegene wat belas is met Naspers se risikobestuur of beleid daaromtrent nie. Dit is bloot wenke wat 'n moontlike bydrae kan lewer vir die posisionering van risikobestuur.

7.3.1 Die posisionering van risikobestuur binne Naspers

Aanbevelings sal slegs gedoen word ten opsigte van aktiwiteite wat volgens navorsers nie sinvol gegroepeer is nie. Die volgende aspekte word aanbeveel vir moontlike implementering deur Naspers.

7.3.1.1 Herbesinning rondom die posisionering van die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit

Dit word aanbeveel dat die beroepsgesondheid en -veiligheidsaktiwiteit onder die finansiële hoof geposisioneer word met 'n direkte rapporteringskanaal aan die gebouebestuurder (ook genoem die risikobestuurder).

Dit bring die genoemde struktuur in ooreenstemming met die aanbevelings in die literatuur (hoofstuk 2) waar byvoorbeeld Alt (1999:26) en Gamblin (1999:24) van mening is dat beroepsgesondheid en -veiligheid en sekuriteit onder een sambreel tuishoort en dus die bevordering van die risikosaak vergemaklik. Eerstens sal hierdie verandering in lyn wees met die risikobestuursmodel (figuur 2.2) wat oor die algemeen in die praktyk aanklank vind en tweedens sal dit ook die rapporteringskanaal verklein wat beter en vinniger beheer oor risiko-aangeleenthede sal bevorder.

7.3.1.2 Herbesinning rondom die posisionering van die posdienste-aktiwiteit

Dit word aanbeveel dat posdienste aan die gebouebestuurder rapporteer en wel om die volgende redes:

- Posdienste is gemoeid met die hantering van sensitiewe inligting rondom Naspers se verspreiding van posstukke landwyd.
- Posdienste sal gemakliker onder die gebouebestuurder of fasiliteitebestuurder funksioneer in teenstelling met 'n rapporteringskanaal aan die Menslike Hulpbrondepartement (sien figuur 3.4).
- Die feit dat posdienste voor Desember 1998 onder die gebouebestuurder geposisioneer was, het geen probleme opgelewer nie.

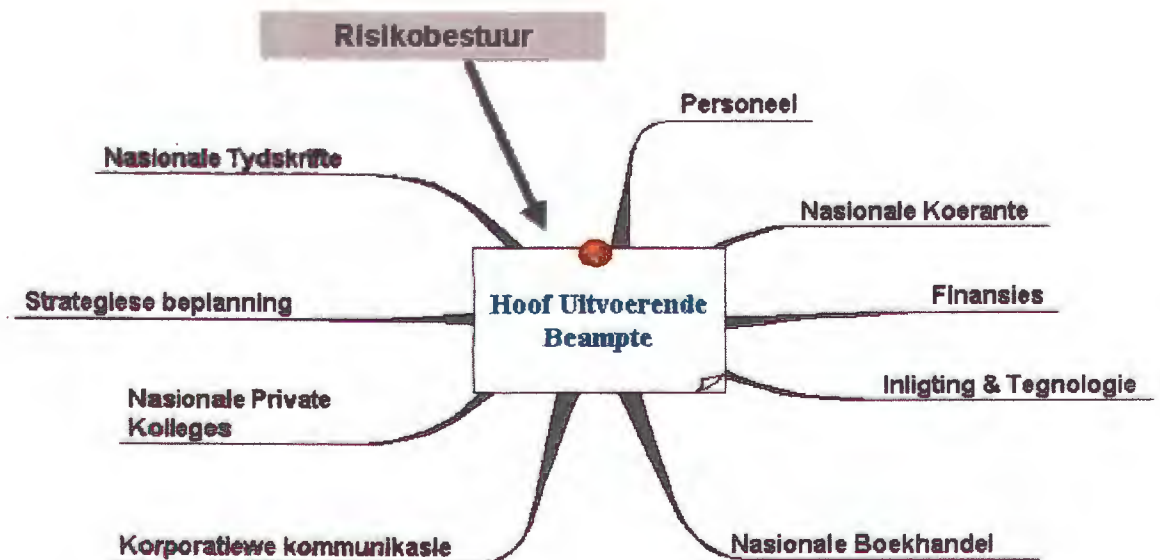
7.3.1.3 Herbesinning van die gebouebestuurder as 'n topbestuurslid

Tydens die herbesinning ten opsigte van die gebouebestuurder as 'n topbestuurslid word drie aanbevele struktuursamestellings hieronder voorgedra, naamlik:

- die aanbevole struktuursamestelling van die groepsrisikobestuurder binne die groepstruktuur van Naspers;
- die aanbevole struktuursamestelling van die groepsrisikobestuurder;
- die aanbevole rapporteringsverhouding en -kanaal van die verskillende filiale se risiko- en fasiliteitsbestuurders met Naspers se groepsrisikobestuurder.

Die aanbevole struktuursamestelling van die groepsrisikobestuurder binne die groepstruktuur word in tabel 7.1. voorgelê. Dit is belangrik om daarop te wys dat die hoof uitvoerende beampte van Naspers 'n direkteur is en dus deel vorm van die raad van direkteure.

Tabel 7.1: Aanbevole struktuursamestelling van die groepsrisikobestuurder as 'n topbestuurder binne die groepstruktuur van Naspers



Bron : 'n Eie samestelling

Bogenoemde struktuursamestelling bring mee dat risikobestuur 'n raadsvlak prioriteit bly en dat die risikobestuurder as 'n topbestuurder se deurgaans betrokke is op daardie vlak in die suksesvolle implementering van sy risikobestuursplanne.

Hierdie nuwe struktuursamestelling verseker ook dat die risikobestuurder se rapporteringskanaal dan nie so lank is nie. Benewens hierdie verkorte rapporteringskanaal van die risikobestuurder bestaan daar steeds 'n wisselwerking met die ander topbestuurstrukture en bewerkstellig dit integrasie met die finansiële struktuur. Die grootste verskil lê daarin dat die risikobestuurder nou makliker besluite kan neem ten opsigte van die doeltreffende bestuur van risiko's.

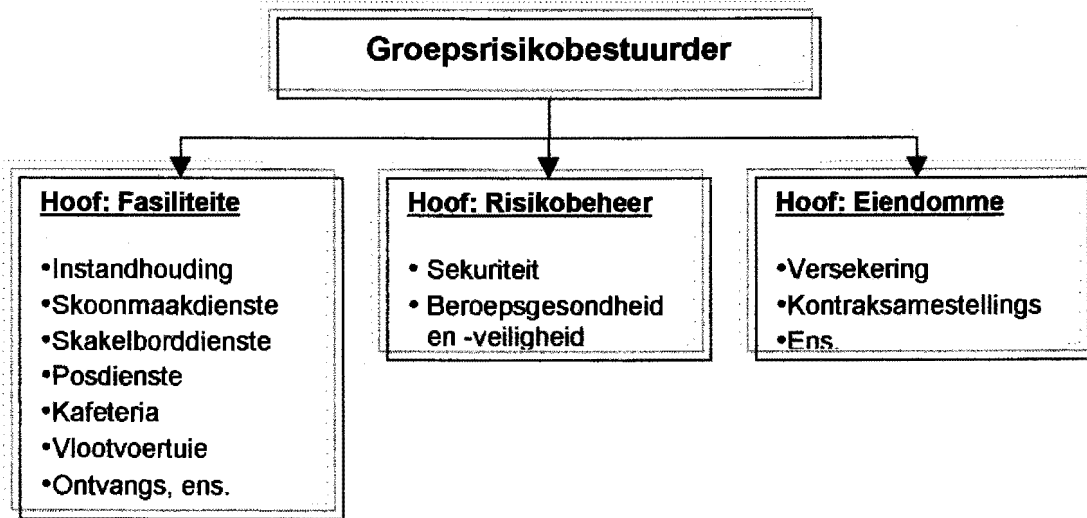
Soos vroeër in hierdie bespreking vermeld (par. 7.2.2), kan hierdie risikobestuurder ook ingekontrakteer word indien daar van gespesialiseerde kennis gebruik gemaak sou word.

7.3.2 Rapporteringskanaal en verhouding

Vervolgens word 'n aanbevole struktuursamestelling van die groepsrisikobestuurder in tabel 7.2 voorgedra:

Genoemde struktuur versterk ook die groepsrisikobestuurder se struktuur deurdat fasiliteite en eiendomme steeds sy verantwoordelikheid bly. Die verskil ten opsigte van die huidige struktuur (tabel 6.2) van die risikobestuurder lê daarin dat die risikobeheeraktiwiteite, naamlik sekuriteit en beroepsgesondheid en -veiligheid dus in lyn is met die teorie (figuur 2.2). Wat ook van kardinale belang is, is dat hierdie struktuur ook nou integrasie bewerkstellig met die belangrikste aspek van die finansieringskomponent, naamlik versekering ten opsigte van eiendomme en die samestelling van kontrakte in hierdie verband.

Tabel 7.2 : Aanbevole struktuur vir die risikobestuursafdeling

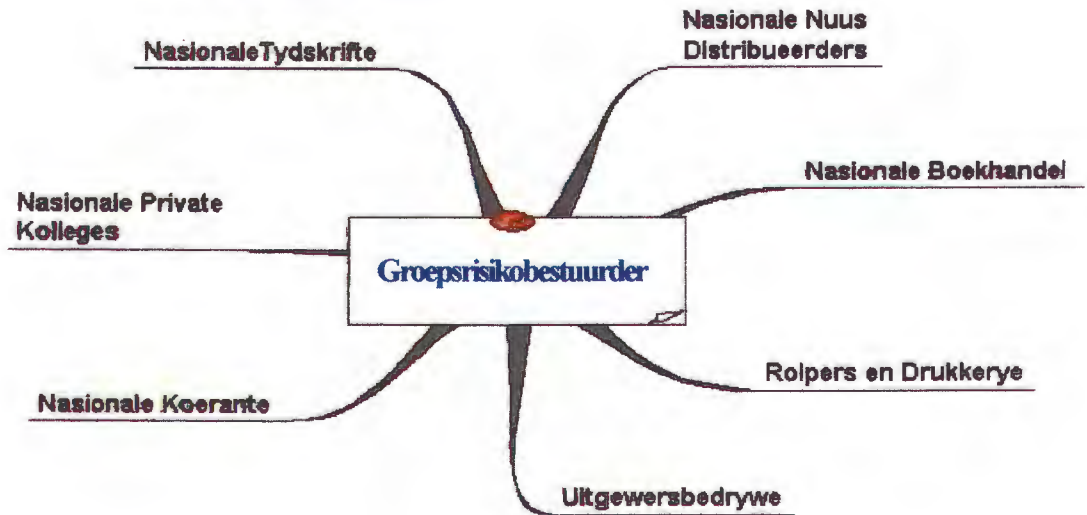


Bron: 'n Eie samestelling

Die hoof van eiendomme kan 'n assurance-adviseur wees met 'n rapporteringskanaal na die groepsrisikobestuurder. Verskeie risiko-georiënteerde versekerings binne Naspers word in paragraaf 6.9 blootgelê. Van hierdie versekerings is: alle-riekopolis, persoonlike ongevalle, Lloyds-oproeroorskotdekking, ens. en kan deur die assurance-adviseur hanteer word.

'n Verdere aanbeveling is ook om al Naspers se filiale só te struktureer dat hulle risikopraktisyns in die beroepsgesondheid en -veiligheidsdissipline en geboue- en fasiliteitsbestuurders 'n rapporteringsverhouding met Naspers se groepsrisikobestuurder het soos hieronder in tabel 7.3 voorgestel.

Tabel 7.3: Rapporteringsverhouding en -kanaal van verskillende filiale se risikopraktisyns, geboue- en fasiliteitsbestuurders met Naspers se groepsrisikobestuurder



Bron: 'n Eie samestelling

Bogenoemde struktuursamestelling bevat nie al die filiale van Naspers nie, maar is slegs 'n aanduiding van 'n geïntegreerde benadering van die filiale met die groepsrisikobestuurder. Hierdie struktuursamestelling bring ook mee dat die verskillende besigheidseenhede (filiale) dus op hul kernbesigheid kan fokus. Genoemde struktuursamestelling (tabel 7.3) versterk nie alleen die aanvraag vir die risikobestuurder as 'n topbestuurslid nie, maar kan ook besparings meebring deurdat koste van alle risiko- en fasiliteitsaangeleenthede van die verskillende filiale binne Naspers beter beheer word.

Hierdie struktuursamestelling vergemaklik nie alleen die besluitnemingsproses nie, maar word alle risiko- en fasiliteitsaangeleenthede ook van 'n sentrale punt beheer en bly die groepsrisikobestuurder deurentyd ingelig aangaande enige afwykings wat landwyd binne Naspers-verband plaasvind.

Die struktuursamestelling (tabel 7.3) verleen hom ook daartoe dat besigheidseenhede so gestruktureer kan word dat 'n risiko- of fasiliteitsbestuurder meer as een besigheidseenheid wat geografies naby mekaar geleë is, kan bedien om sodoende ook meer besparings vir die onderneming in die hand te kan werk.

7.3.3 Effektiewe funksionering van risikobestuur binne Naspers

Die belangrikste funksie van die gebouebestuurder by Naspers is myns insiens om suiwer te fokus op die risiko-aspekte. Die term “gebouebestuurder” skep verwarring in die sin dat die konsentrasie suiwer op gebouedienste-aspekte is en nie op die bestuur van risiko's nie. Alhoewel gebouedienste ook met sekere risiko's gekonfronteer word (vgl. par. 6.4), behoort die bestuur van risiko's die primêre verantwoordelikheid van 'n risikobestuurder te wees en sou die term “risikobestuurder” dus meer gepas wees.

Dit word aanbeveel dat die term “gebouebestuurder” verander word na dié van “risikobestuurder”. Die oorkoepelende gewaarwording uit die ondersoek is dat die term “gebouebestuurder” of die “groepsbestuurder: eiendomme en risikobeheer” nie sterk verteenwoordigend is van die risikobestuursaak nie. Hierdie verandering behoort eenheidsdenke binne Naspers te bevorder aangesien Naspers se gebouebestuurder deurlopend gemoeid is met die risiko-aspekte.

7.3.4 Kundigheid van die topbestuursvlak onder wie risikobestuur resorteer

'n Sterk risikobestuurskwalifikasie is altyd 'n voorvereiste vir die pos as risikobestuurder. Die gebouebestuurder by Naspers beskik oor die kundigheid en bekwaamheid van risikobestuur (sien par 7.3.1.3) om 'n topbestuurslid te kan wees. Die gebouebestuurder se betrokkenheid as adviseur by sy rapporteringskanaal is 'n aanduiding dat die gebouebestuurder wel 'n topbestuurspos kan beklee.

Daar sou aanbeveel kon word dat die gebouebestuurder steeds aan 'n topbestuurslid kan rapporteer, mits so 'n bestuurslid 'n basiese kursus in risikobestuur loop om te verseker dat die erns van risikobestuur nie onderskat word nie.

7.3.5 Aanbevelings vir verdere navorsing

Van Vuuren (1992:171) wys daarop dat vooruitgang sonder navorsing onmoontlik is. Die resultate in hierdie ondersoek wat ondernemingspesifiek is, kan as 'n goeie kennisbasis dien waaruit aanpassings gemaak kan word en met groot vrug vir verdere navorsing aangewend kan word.

Aangesien daar in Suid-Afrika en selfs in ander lande beperkte kennis is aangaande die posisionering van risikobestuur, is die navorser van mening dat 'n vergelykende studie van die drukkers- en uitgewersbedryf in Suid-Afrika 'n besliste aanbeveling sal wees. Daar kan selfs oorweging geskenk word om Naspers se situasie te vergelyk met dieselfde grootte drukkers- en uitgewersbedrywe in lande soos Australië, Engeland en die Verenigde State van Amerika (VSA).

Navorser is van oordeel dat só 'n vergelykende studie 'n groot bydrae kan lewer tot die bevordering van eenheidsdenke rondom die posisionering van risikobestuur binne enige organisatoriese verband.

7.4 SLOT

Daar kan verwag word dat rasionalisering en herstrukturering ten opsigte van die posisionering van risikobestuur steeds problematies in die toekoms sal wees en hoër eise aan die besluitnemers sal stel.

Die intensiteit van risikobedreigings sal al hoe meer aandag verg en noodwendig ook alle belanghebbendes by die risikobestuursprogram betrek.

Hierdie studie verteenwoordig 'n poging om groter insae te verkry in die belangrikste faset van 'n onderneming, naamlik die sinvolle groepering van sy funksies, veral ten opsigte van risikobestuur.

BIBLIOGRAFIE

Boeke

Barker, E.F. 1997. *Fundamental principles of risk management* : Risk management programme. Module 1.1. Centre for business economics. Pretoria : UNISA.

Bannister, J.E. & Bawcutt, P.A. 1981. *Practical Risk Management*. Great Britain: Witherby.

Barnard, F.J. 1996. *Risk management at tertiary education institutions*. Unpublished dissertation. Pretoria : UNISA.

Bester, I. 1996. *Risk management programme*. Stellenbosch : University of Stellenbosch.

Bird, F.E. (Jr.) 1974. *Management guide to loss control*. Third edition. Pretoria : NOSA.

Bird, F.E. & Germain, G.L. 1992. *Practical loss control leadership*. Loganville : International loss control institute.

Briers, S. 1994. *An investigation into the use of the cost of risk concept in South Africa*. Unpublished dissertation. Pretoria : UNISA.

Carter, R.L. Crockford, G.N. & Doherty, N.A. 1994. *Handbook of risk management*. New York : Kluwer.

Coetzer, J. 1983. *Sekerheidskode vir gebruik binne die krygkorgroep*. Ongepubliseerde handleiding Coetzer, J. 1983. *Sekerheidskode vir gebruik binne*. Pretoria : Krygkor.

Crockford, G.N. 1985. *Handbook of risk management*. Paris : L.' Argus.

Darlow, S. & Louw, J. 1998. *Die Wet op Beroepsgesondheid en –Veiligheid. 'n Verduideliking*. Durban : Lex patria.

De Bruyn, P.S. (1) 1994. *Risikobeheerpraktyk 1*. Interne publikasie. Nasionale private kolleges : Johannesburg.

De Bruyn, P.S. (2) 1994. *Bedryfsgesondheid*. Interne publikasie. Nasionale private kolleges : Johannesburg.

De Jonge, C. & Mattie, E. 1994. *Architectural competitions, 1792 – 1949*. Naarden : V & K publishing.

Du Preez, G.T. (Red.) 1990. *Sekerheidsforum*. Durban : Butterworths.

Fisher, R.J. & Green, G. 1992. *Introduction to Security*. USA : Butterworth-publication.

Greene, M.R. & Serbein, O.N. 1983. *Risk management: text and cases*. Second edition. Virginia : Reston publication.

Healy, R.J. 1983. *Design for security*. New York : Wiley.

Jeffery, C.R. 1971. *Crime prevention through environmental design*. Beverly Hills : Saga publications.

Joubert, S.J. & Grobbelaar M.M. 1998. *Metodologie*. Studiegids vir KRM201-A, PNL201-G en POL205-R. Pretoria : UNISA.

Marais, C.W. & Van Vuuren, J.W.J. 1996. *Polisiekunde. Enigste studiegids vir POL 206-S. Proaktiewe polisiëring*. Pretoria : UNISA.

Matthysen, H.J. 1974. *Occupational Safety in South Africa*. Pretoria : NOSA.

Naude, C.M.B., Grobbelaar, M.M., Joubert, S.J. & Maree, A. 1994. *Businesses as victims of crime*. Unpublished report. Pretoria : University of Pretoria.

National Occupational Safety Association (NOSA). 1996. *SAMTRAC 1*. Pretoria : NOSA.

National Occupational Safety Association (NOSA). 1994. *General course in health and safety training*. Pretoria : NOSA.

Neser, J.J., Joubert, S.J. & Sonnekus, E.F. 1995. *Inleiding tot Metodologie – Kriminologie, Penologie en Polisiekunde*. Pretoria : UNISA.

Rogers, F.C. 1997. *Administration and management of security at local government level : towards a policy for safety and security*. Pretoria : University of Pretoria.

Sinclair, J.M. 1995. *Collins English dictionary*. Glasgow : Harper Collins.

Smit, B.F., Marais, C.W. & Van Vuuren, J.W.J. 1992. *Polisiekunde (honours). Enigste studiegids vir KRPOLB-B (beveiliging)*. Pretoria : UNISA.

Smit, G.J. 1983. *Navorsingsmetodes in die gedragswetenskappe*. Pretoria : HAUM.

Smit, P.J. & Cronje, G.J. de J. 1992. *Bestuursbeginsels – 'n Eietydse Suid-Afrikaanse uitgawe*. Kaapstad : Juta.

Valsamakis, A.C., Vivian, R.W. & Du Toit, G.S. 2000. *Risk management*. Second edition. Durban : Butterworths.

Van der Watt, H.C. 1996. *'n Kurrikulum vir beroepsgesondheid en -veiligheidsopleiding*. Ongepubliseerde verhandeling. Johannesburg : Randse Afrikaanse Universiteit.

Van Vuuren, J.W.J. 1992. *Beveiliging in die plaaslike owerheidsektor*. Ongepubliseerde verhandeling. Pretoria : UNISA.

Tydskrifte

Barlow, D. 1993. *Risk Management*. The evaluation of risk management. April, 1993.

Bedell, G. 1998. *Cosmoman*. The King of Capitalism. November 1998.

Lenhoff, T. 1996. *Security today*. Risk management. Part three. February, 1996.

Marais, A. 1998. *Naspersmuus*. Uitdagings- en inkortings wag in 1998. Februarie 1998.

Pelland, D. 1995. *Risk Management*. Outsourcing : More efficient risk management? May 1995.

Verslae en voordragte

Barnard, C. 1995. *Nasionale Pershandleiding*. Risikobeheer : kwaliteitbestuur. Interne publikasie. November 1995.

Bierman, P.C.E. 1986. *Sekerheid en die S.A. Weermag*. Ongepubliseerde voordrag. Pretoria : UNISA.

Dekker, C. & Moore, F. 1996. *Attorney's draft suggestion*. Articles of Association of Print Media. Unpublished. April 1996.

Du Preez, J. 1991. *Memorandum rondom sekerheid, beroepsveiligheid, verliesbeheer en bestuur van eiendomme*. Interne publikasie. Augustus 1991.

Humphries, R. 2000. *Institute for strategic studies (ISS) : criminal justice monitor*. Nedbank crime index. Gepubliseerde verslag.

International Bank. 1993. *World development report : investing in health*. Published report. Oxford.

King, M.E. 1994. *The King report on corporate governance*. Published report.
Parklands : Institute of Directors in Southern Africa.

Marais, C.W. 1997. *Misdaadvoorkoming*. Ongepubliseerde verslag. Nasionale Pers
misdaadkongres : Kaapstad.

Naspers. 1998. *Jaarverslag vir die Tydperk 1 Januarie tot 31 Desember*. Interne
publikasie. Kaapstad.

Thomas, D.L. 1997. *Sectorial study report*. Printing, newspaper and packaging industries.
1996 – 1999. February, 1997.

Artikels

Bester, I. 1997. Why risk control must put management in the *forefront*. Safety
management. October, 1997.

Geldenhuys, B.B. 1995. *Beleid en beleidbepaling*. Servamus. Januarie 1995.

Le Roux, G.J. (1) 1998. *Beroepsgesondheid en -veiligheid as 'n aktiwiteit binne die
risikobeheerfunksie : 'n Veranderingsproses*. Artikels rondom die
risikobeheerkomponent binne organisatoriese verband. Naspers : Inhuis publikasie.

Le Roux, G.J. 1998. (2) *Gebouedienste as 'n struktuur binne Nasionale
Nuusdistribueerders (NND)*. Artikels rondom die risikobeheerkomponent binne
organisatoriese verband. Naspers: Inhuis publikasie.

Le Roux, G.J. (3) 1998. *Ontleding van verskillende tipes sekerheidsopsies vir gebruik
binne Naspers*. Artikels rondom die risikobeheerkomponent binne organisatoriese
verband. Naspers : Inhuis publikasie.

Vivian, R. 1992. *Risk Management, what is it really all about?*. Fire protection. September, 1992.

Wilson, S.R. 1998. *Facilities management africa : An Introduction*. Publication of Facilities management africa (FMA).

Wetgewing

Strafproseswet, Wet 51 van 1977.

Wet op Beheer van Toegang tot Openbare Persele en Voertuie, Wet 53 van 1985.

Wet op Beveiliging van Inligting, Wet 84 van 1982.

Wet op Brandweerdienste 1987, Wet 99 van 1987 soos gewysig by wysigingswet op Brandweerdienste Wet 83 van 1990.

Wet op Nasionale Bouregulasies en Boustandaarde soos geïmplementeer in 1989 en gewysig in 1990.

Wet op Wapens en Ammunisie, Wet 75 van 1969.

Wet op Sekuriteitsbeamptes, Wet 92 van 1987.

Wet op Beroepsgesondheid en -Veiligheid, Wet 85 van 1993.

Wet op Masjinerie en Beroepsveiligheid, Wet 6 van 1983.

Nuusblaaie

Die Burger 23 Januarie 1999 Stakings: Nasionale Tydskrifte drukkerie.

Pamflette

De Kock & Kerkhoff kommunikasie adviseurs. 1995. *Nasionale Pers*. 'n Maatskappy-beeld. *April 1995*

Marais, A. 1998. *Feesbylae*. Nasionale Pers : 1915 – 1990.

Van Schaik, J.L. 1999. *Pryslys van publikasies vir 1999*.

Elektroniese inligting

Alt, S. [1977, Apr. 4]. Safety departments belongs in risk umbrella, panel argues [Online serial]. Available : <http://gateway.ovid.com/server3/ovidweb.cgi> [1999, Jan. 8].

Astor, S.D. [1978.Oct.30]. Loss presentation : more than “security” but less than total risk management [Online Serial]. available : <http://gateway.ovid.com/server3/ovidweb.cgi>. [1999, Jan. 8].

Aurelius, E. [1994, Feb.]. Risk management in the UK : A board-level priority [Online serial]. Available: <http://www.eqe.com/publications/revf94/risk.html>. [1997, Oct. 7].

Central Computer and Telecommunications Association. [1994, Dec]. Management of risk [Online serial]. Available:<http://www.ccta.gov.uk/pubcat/riskkey.htm> [1997, Oct. 7].

Challan, B. [1992, Sep.]. A new frontier for health care risk management [Online serial]. Available : <http://gateway.ovid.com/server3/ovidweb.cgi>. [1999, Jan. 8].

Gamlin, J. [1979, June, 11]. Put safety with us, risk managers plea: safety execs recoil [Online serial]. Available : <http://gateway.ovid.com/server3/ovidweb.cgi>. [1999, Jan. 8].

Marley, S. [1994, Aug.]. Orchestrating effective programs allows risk execs to toot their horns [Online serial]. Available : <http://gateway.ovid.com/server3/ovidweb.cgi>. [1999, Jan.8].

Ritzky, G.M. [1985, Nov.]. Risk management in small company : an interdisciplinary approach [Online serial]. Available : <http://gateway.ovid.com/server3/ovidweb.cgi>. [1999, Jan. 8].



NASPERS

MEMORANDUM

VAN: JAS DU PREEZ

AAN: T.VOSLOO

DATUM: 1991/08/08

SEKERHEID, BEROEPSVEILIGHEID, VERLIESBEHEER EN BESTUUR VAN EIENDOMME

Met die aftrede van Mnr Prins het die voorsitterskap van die sekerheidstuurkomitee op my skouers geval. Aangesien ek nie voorheen op die komitee gedien het nie, was dit vir my 'n nuutjie en moes ek redelik huiswerk doen om vas te stel waarvoor ek my ingelaat het.

Uit my ondersoek het dit vir my duidelik geword dat daar opnuut gekyk moet word na die funksionering en samestelling van die stuurkomitee ten einde die effektiwiteit van sekerheid in ons groep te verseker.

Dit het ook verder duidelik geword dat aspekte soos beroepsveiligheid en verliesbeheer meer formeel op 'n hoër vlak hanteer moet word aangesien u as besturende direkteur aanspreeklik gehou kan word indien nie aan die vereistes van die wet voldoen word nie.

Ek wil dus voorstel dat 'n bestuurskomitee geskep word wat verantwoordelik is vir die daarstelling van die groep se beleid t.o.v. sekerheid, beroepsveiligheid en verliesbeheer.

Verder wil ek voorstel dat die stuurkomitee soos volg saamgestel word:

- a) Besturende Direkteur Nasionale Pers Beperk
- b) Uitvoerende Direkteur Nasionale Pers Beperk
- c) Besturende Direkteur Nasionale Media Beperk
- d) Besturende Direkteur Nasionale Boekhandel-Groep
- e) Senior Hoofbestuurder Koerante (Mnr Wiese) as Transvaalse verteenwoordiger
- f) Direkteur Inligtingsdienste
- g) Sn. Hoofbestuurder Personeel
- h) Hoof: Sekerheid (uit hoofde van sy amp)
- i) Gebouebestuurder (uit hoofde van sy amp)
- j) Sekretaris (Mnr Adriaanse)

Aangeheg is 'n memorandum met volle besonderhede van my voorstel.

HER-ORGANISASIE VAN SEKERHEID, BEROEPSVEILIGHEID, VERLIESBEHEER EN EIENDOMBESTUUR

1. Agtergrond:

Tans word risikobestuur, wat insluit sekerheid, beroepsveiligheid en verliesbeheer, deur twee afdelings beheer, nl.

- 1) Sekerheid – verantwoordelik vir sekerheid
- 2) Gebouebestuur – verantwoordelik vir beroepsveiligheid en die bestuur van ons eiendomme.
- 3) Verliesbeheer is 'n aspek wat nog nie deur ons maatskappy toegepas word nie maar die gebouebestuurder is tans besig om hom in hierdie rigting in te studeer.

1.1 Sekerheid:

Mnr D Linford (Groep-raadgewer vir sekerheid) rapporteer aan 'n sekerheidskomitee bestaande uit

Mnre JPJ Adriaanse
 C Barnard
 JF Kriel
 DD Krynauw
 A Marais
 P Meyer
 JC Gerber
 PJ Meinert
 A du Preez
 J le Roux
 JAS du Preez (Voorsitter)
 A Cloete

Die komitee se hoofdoel is om die groep se beleid t.o.v. sekerheid te bepaal en te verseker dat die beleid uitgevoer word.

Sekerheid is tans gedentraliseer en elke filiaal is vir sy eie sekerheidsreëlings verantwoordelik. Die sekerheidsraadgewer besoek op 'n gereelde basis die onderskeie standplase en gee terugvoering aan bestuur en die sekerheidskomitee oor die standaard en doen aanbevelings waar die standaard nie aan die norm voldoen nie.

1.2 Beroepsveiligheid:

Mnr Barnard (Gebouebestuurder, Nasionale Pers-Sentrum) is aangestel as die verantwoordelike persoon vir beroepsveiligheid. Sy opdrag is om te verseker dat die groep voldoen aan die vereistes van die Wet op Beroepsveiligheid. Rapportering /

Verslagdoening geskied tans aan Mnr JAS du Preez en aan die huiskomitee van die Nasionale Pers-gebou.

Die huiskomitee bestaan uit

Mnre	A Marais (Voorsitter)
	JAS du Preez
	LCM Fourie
	P Meyer
	D Linford
	L Esterhuize
	C Barnard
	J le Roux
Mev	L Uys (Sekretaresse)

1.3 Verliesbeheer:

Verliesbeheer is nog in die ondersoek stadium. Dit handel oor beheermaatreëls ten opsigte van die hantering van vaste bates, versekering, verbruiksmateriaal en dit kan ook deurgetrek word na produktiwiteit.

1.4 Eiendommebestuur:

Die gebouebestuurder van Nasionale Pers-Sentrum is ook verantwoordelik vir die instandhouding van al die geboue van Nasionale Media en Nasionale Pers en hy doen jaarliks verslag oor die toestand van alle eiendomme asook aanbevelings ten opsigte van instandhouding vir voorlegging aan die begrotingskomitee.

2. Risikobestuur (d.w.s. sekerheid, beroepsveiligheid, verliesbeheer en tot 'n mate eiendombestuur) het uiteraard koste-implikasies (direk en indirek) en aangesien hierdie kostes meer van 'n oorhoofse aard is, bestaan die gevaar dat die kwaliteit van risikobestuur afgewater kan word ten einde korttermynkoste voordele te kry. Dit is daarom belangrik dat die standaard van risikobestuur wat in die groep gehandhaaf word deur top-bestuur bepaal moet word en dat hierdie standaard dan tot op die bedryfsvlak deurgevoer moet word.

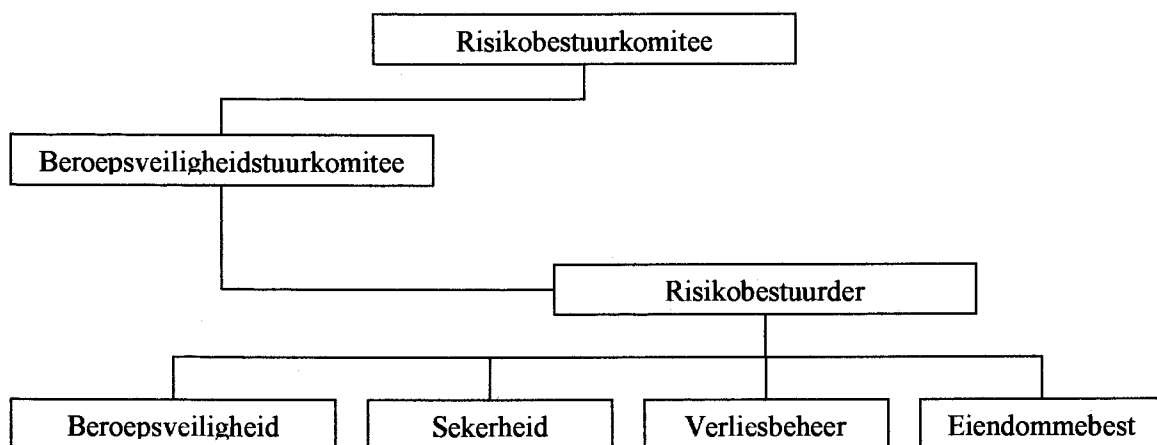
3. Gevolgtrekking:

Aangesien risikobestuur 'n groep filosofie is en die kontrole van die bedryf van die onderskeie elemente tot 'n mate soortgelyk van aard is, kan die herstrukturering en die gevolglike rasionalisering bydra tot koste-besparings, effektiwiteit en doeltreffendheid.

As verder in ag geneem word dat Mnr Linford teen Desember 1991 uitvoering sou gegee het aan sy aanstellingsopdrag en dat sy werkslas dan met ongeveer die helfte verminder, is dit nou die aangewese tyd om te begin met die herstrukturering van die afdelings.

4. Aanbeveling:

4.1 Dat die volgende struktuur geskep word.



-Nasionale Pers Hoofkantoor - Mnr Adriaanse

-Nasionale Media

-Beeld - JL Malherbe

-Volksblad - J Meintjies

-Oosterlig - P Randall

-City Press - F Steyn

-NND - P du Preeq

-Nasionale Boek- en Handelsdrukkery - P Meinert

-Nasionale Rekenaarvorms - P Farmer

-F & T

-Insig

-Tydskrifte - Nas Pers-Sentrum - L Fourie

-Diepdruk-gebou - A Cloete

-Sandton - P Terblance

-Nasionale Streekkoerante - F Wiese

-Worcester Standard - M Moolman

-Somerset Press - J Cilliers

-Nasionale Skryfbehoeftes - R Marks

-Vaaldriehoekuitgewers - F Wiese

-Nasionale Boekhandel Groep - L Esterhuyse

4.1.1 Risikobestuurkomitee:

4.1.2 Doel: Die komitee is verantwoordelik vir die daarstelling van die maatskappy se beleid t.o.v. sekerheid, beroepsveiligheid en verliesbeheer ten einde aan alle wetlike voorskrifte te voldoen en die veiligheid van die groep se personeel, klante en bates te verseker.

4.1.3 Samestelling van komitee:

Aangesien die komitee se hoofdoel die daarstelling van die groep se beleid is rakende sekerheid, beroepsveiligheid en verliesbeheer, is dit wenslik dat senior amptenare op die komitee dien, nl.

Nasionale Pers Beperk:	Mnr Vosloo (Besturende Direkteur)
	Mnr Conradie (Uitvoerende Direkteur)
	Mnr Gerber (Hoofbestuurder Personeel)
Nasionale Media-Groep:	Mnr PS Meyer (Direkteur Inligting)
	Mnr Krynauw (Besturende Direkteur)
	Mnr Wiese (Senior Hoofbestuurder Koerante)
Nasionale Boekhandel-Groep:	Mnr P Botma (Besturende Direkteur)
Sekretaris:	Mnr Adriaanse

4.1.4 Verantwoordelikhede van komitee:

- a) Daarstelling van groep se beleid ten opsigte van sekerheid, beroepsveiligheid en verliesbeheer:

Die effektiewe bedryf van risiko's het noodwendig koste-implikasies met die gevolglike gevaar dat die standaard afgegradeer kan word ten einde korttermyn-besparings te bewerkstellig.

Die komitee sal die standaard van risikobestuur moet bepaal.

- b) Jaarlikse evaluering van die standaard van risikobestuur:

Die komitee sal jaarliks die standaard van risikobestuur in die groep evalueer ten einde te verseker dat uitvoering gegee word aan die neergelegte beleid.

c) Goedkeuring van begrotings:

Die standaard van risikobestuur vir elke filiaal sal jaarliks geoudit word en gemeet word aan die neergelegte standaard. Voorstelle sal gedoen word vir die filiale waar die standaard te laag is. Die komitee moet by magte wees om indien hulle dit nodig ag, die implementering van hierdie aanbevelings op die onderskeie filiale af te dwing.

4.1.5 Werkswyse vir komitee:

a) Die komitee moet ten minste een keer per jaar vergader. (Oktober/November)

b) By die vergadering sal oorsigtelik verslag gedoen word oor

- die sekerheidstoestand in die land.
- die stand van sekerheid in die groep.
- die stand van beroepsveiligheid in die groep.
- die gehalte van verliesbeheer in die groep.
-

c) Sekerheid:

‘n Opsommende verslag van die standaard van sekerheid vir elke filiaal sal vooraf gesirkuleer word met aanbevelings, indien enige, vir bespreking.

d) Beroepsveiligheid:

‘n Opsommende verslag van die stand van beroepsveiligheid vir elke filiaal sal vooraf gesirkuleer word vir bespreking.

e) Verliesbeheer:

‘n Opsommende verslag van die gehalte van verliesbeheer vir elke filiaal sal vooraf gesirkuleer word vir bespreking.

f) Notule van die vergaderings sal gehou word en aan die ouditkomitee gesirkuleer word.

4.2 Daar word aanbeveel dat ‘n dagbestuur vir beroepsveiligheid aangestel word.

Hierdie komitee word as ‘n sub-komitee van die risikobestuurkomitee aangestel en behoort ten minste te bestaan uit die voorsitter van die risikobeheerkomitee en ‘n verteenwoordiger van elke filiaal.

4.2.1 Verantwoordelikhede van die komitee

- a) Om toe te sien dat die groep se beleid t.o.v. beroepsveiligheid uitgevoer word.
- b) Om toe te sien dat alle wetlike voorskrifte nagekom word.

4.2.2 Werkswyse van die komitee

- a) Die verantwoordelike persoon vir beroepsveiligheid sirkuleer vooraf 'n opsommende verslag oor die stand van die groep se beroepsveiligheid vir die voorafgaande drie maande.
- b) Notule word van die vergadering gehou en gesirkuleer aan al die lede van die risikobestuurkomitee.
- c) Indien enige van beleidsbesluite geneem word, word dit verwys na die risikobestuur stuurkomitee.

4.3 Die pos van Gebouebestuurder en sekerheidsraadgewer word in een pos vervat nl. Bestuurder Risiko en Eiendomme met groepsverantwoordelikheid vir sekerheid, beroepsveiligheid, risikobestuur en eiendomme.

4.4 Mnr Linford word behou op 'n deeltydse basis met die doel om spesifieke opdragte uit te voer soos bv. opleiding, opstel van nuwe sekerheidsplanne en opgradering van bestaande planne soos nodig.

4.5 Indien die voorstel aanvaar sou word, sal ook besluit moet word oor die voorsitter van die risikobestuurkomitee sowel as die persoon onder wie se lyngesag die risikobestuurder moet funksioneer.

RISIKOBEHEER
RISK CONTROL
NASIONALE PERS BPK/LTD
(Reg. nr. 05/38385/06)
MEMORANDUM



VAN/FROM: G. LE ROUX

AAN/TO: UITVOERENDE KOMITEE
a.a. A. Marais
C. Barnard

Goedgekeur.
A. Marais.

DATUM/DATE: 16 MEI 1997

M- VERHANDELING
ONDERWERP : DIE POSISIONERING VAN RISIKOBESTUUR
BINNE NASIONALE PERS

Graag wens ek vriendelik aansoek te doen vir goedkeuring om bogemelde verhandeling binne Nasionale pers te doen.

Sover bekend, is hierdie onderwerp nog nie Nasionaal of Internasionaal nagevors nie.

'n Kort uiteensetting van die voorgename studie word soos volg voorgedhou:-

* **Doel van die studie**

Die ondersoek het ten doel die daarstelling van 'n volledige dokument oor die posisionering van risikobestuur as gevolg van gebrek aan inligting oor die onderwerp. Daar word gehoop om 'n bydrae tot die beveiligingsdissipline te maak, nie alleen deur net vakliteratuur oor beveiliging aan te vul nie, maar ook prakties tot afdelingsvorming by te dra deur die bestuur van Nasionale Pers asook bestuurders van ander makro-organisasies te voorsien van 'n navorsingsverslag wat hopelik as 'n handleiding kan dien vir die sinvolle posisionering van risikobestuur binne 'n organisatoriese struktuur.

* **Rasionaal of motivering**

(i) **Persoonlike belangstelling**

As werknemer van Nasionale Pers en student in beveiliging, is die onderwerp van groot persoonlike belangstellingswaarde. Die sinvolle posisionering van risikobestuur kan lei tot die relatief stabiele groepering van take, verhoudings en prosesse binne die organisasie.

- (ii) **Akademiese belang**
Die onderwerp is, sover bekend, nog nie voorheen nagevors nie en die wetenskap kan daarby baat.
- (iii) **Praktiese waarde**
Tans bestaan daar 'n persepsie dat afdelingsvorming met betrekking tot risikobestuur in makro-organisasies, nie altyd volgens funksie en proses-tipe geposisioneer word nie. So 'n situasie kan moontlik stremmend inwerk op aktiwiteite wat nodig is om die doelwit te bereik.
Die resultate van die studie kan moontlik ook verdere navorsing tot gevolg hê.

* **Tydruimtelike begrensing**

Nasionale Pers as 'n organisasie;
Januarie 1998 tot Desember 1998;
Student doen 'n kwantitatiewe studie.

* **Afbakening van die studiegebied**

Die studie sal al die groot filiale van Nasionale Pers betrek. Daar word gefokus op 150 bestuurslede, tewete middelbestuur, junior bestuur en risikopraktisyns. Vraelyste sal dan aan geselekteerdes gestuur word.

* **Uiteensetting van beraamde kostes**

Unisa registrasie	R 1 400
Telefoon	R 500
Biblioteekregistrasie	R 220
Tegniese versorging van studie; (tik en bindkoste)	R 3 000
Taalversorging	R 1 000

Totaal	R 6 120

* **Voorlopige hoofstukindeling**

Hoofstuk I	Agtergrond tot die studie
Hoofstuk II	Verskynsels van risikobestuur (Literatuurstudie)
Hoofstuk III	Huidige posisionering van risikobestuur binne Nasionale Pers struktuur
Hoofstuk IV	Algemene teorieë rondom risikobestuur se posisionering
Hoofstuk V	Empiriese navorsing (Vraelyste)
Hoofstuk VI	Vergelykende Studie met betrekking tot die posisionering van risikobestuur
Hoofstuk VII	Gevolgtrekkings en aanbevelings

Registrasie vir 1998 vind vanaf Julie 1997 sal plaas.
Indien goedkeuring verleen word, stel dit my instaat om ses maande vroeër met die studie te begin.

'n Volledige navorsingsvoorstel moet aan my studieleier voorgelê word alvorens ek kan registreer. Ek onderneem om die goedgekeurde navorsingsvoorstel beskikbaar te stel indien dit van my verlang word.

Byvoorbaat dankie vir u samewerking in hierdie aangeleentheid.


E. ROUX

NASIONALE MEDIA BEPERK

(Reg. No. 05/28385/08)

NASIONALE PERS-SENTRUM
HEERENGRACHT 40 KAAPSTAD 8001
POSBUS 2271 KAAPSTAD 8000
TELEGRAMADRES KOERANTE
TELEKS 5 21125
FAKS (021) 406 2913
TELEFOON (021) 406 2409



MNR. G. LE ROUX
DAYAN MANOR 4
DAYANSTRAAT
BOKSBURG
1460

27 MEI 1999

Geagte Mnr. Le Roux,

NAVORSINGSPROJEK : RISIKOBESTUUR

Met verwysing na u aansoek rondom bogemelde projek word goedkeuring aan u verleen om die navorsing binne Naspers te doen. Dit staan u ook vry om informasie te gebruik wat van toepassing is op u onderwerp onderworpe aan die volgende voorwaardes:

1. Informasie wat ontvang word van die risikobeheerafdeling binne Naspers as vertroulik hanteer word;
2. Erkenning moet waar moontlik verleen word met die gebruik van Naspers dokumentasie.

Beste wense vir die suksesvolle voltooiing van u studies. Enige probleme wat u mag ondervind tydens u navorsing, moet asseblief nie huiwer om met ondergetekende te skakel nie

C. BARNARD
GROEPBESTUURDER
EIENDOMME & RISIKOBEHEER