



BELEID EN RAAMWERK VIR RISIKOBESTUUR

MAART 2010

Datum: Raad Goedkeuring	

INHOUDSOPGAWE

Afkortings en definisies

Deel 1 – Beleid

- 1. INLEIDING**
 - a. WETGEWENDE RAAMWERK
 - b. DOEL VAN DIE RISIKOBESTUURSBELEID
 - c. GOEDKEURING, OMVANG EN TOEPASLIKHEID
- 2. DEFINISIES VAN RISIKO EN ONDERNEMINGSRISIKOBESTUUR**
- 3. RISIKOBESTUURSBELEIDSTELLING, -BEGINSELS EN -BENADERING**
- 4. VOORDELE VAN RISIKOBESTUUR**
- 5. BESTUURSTRUKTUUR, -ROLLE EN -VERANTWOORDELIKHEDE**

Deel 2 - Risikoraamwerk

- 6. DIE RAAMWERK VIR ONDERNEMINGSRISIKOBESTUUR EN -PROSES**
- 7. METODOLOGIE VIR ONDERNEMINGSRISIKOBEPALING**
- 8. ONDERNEMINGSRISIKO-REGISTER/DATABASIS**

Deel 3 - Risikobestuursprosedures

- 9. PROSEDURES VIR ONDERNEMINGSRISIKOBESTUUR**

Deel 4 – Bylaes tot die ERM-beleid en -raamwerk

- | | |
|----------------|---------------------------------------|
| Bylae A | Woordelys |
| Bylae B | Risikokategorieë |
| Bylae C | Tabelle vir risiko-evaluerings |

Afkortings en definisies

Afkortings	
OD	Ouditkomitee
RK of MB	Rekenpligtige beampte of munisipale bestuurder
COSO	Komitee van borgorganisasies
UB(s)	Uitvoerende burgemeester(s)
CED	Cederberg-munisipaliteit
UOB(s)	Uitvoerende onderburgemeester(s)
UK (UITVOERENDE KOMITEE)	Uitvoerende komitee van Cederberg-munisipaliteit
IIO	Instituut van interne ouditeurs
ERM	Ondernemingsrisikobestuur
MFMA	Wet op Munisipale Finansiële Bestuur, no 56 van 2003
NTR/TR	Regulasies van die nasionale tesourie uitgereik ingevolge die MFMA
MSA	Wet op Munisipale Stelsels
Definisies	
Ouditkomitee	Lede van die komitee gestig ingevolge artikel 166 van die MFMA
Rekenpligtige beampte	Die rekenpligtige beampte is die munisipale bestuurder, en daar word ook soms bloot na die munisipale bestuurder verwys.
Die “komitee”	Die komitee verwys na die audit-en-risikokomitee van die munisipaliteit.
Raamwerk vir COSO ERM	Die geïntegreerde raamwerk vir ondernemingsrisikobestuur (2004), uitgereik deur die komitee van borgorganisasies
Forum vir HOD's	Komitee bestaande uit al die direkteure (dir'e) en die munisipale bestuurder.
Uitvoerende komitee van die raad	Raadslede wat in die uitvoerende komitee aangestel is, met inbegrip van die burgemeester, onderburgemeester, speaker en munisipale bestuurder.
IIO-standaarde	Standaarde vir die professionele interneudit-praktyk, deur die instituut van interne audit
Senior bestuur	Senior bestuur kan bestaan uit die munisipale bestuurder, bestuurders en toesighouers.
Eksterne audit	Die ouditeur-generaal van Suid-Afrika – dit kan behels die verteenwoordigers van die kantoor van die ouditeur-generaal, openbare auditfirmas aangestel deur die ouditeur-generaal om auditte namens hulle te doen.

ARTIKEL 1 – BELEID/AANHEF

Rekenpligtige beampte

1 INLEIDING

Risiko is deel van elke menslike aksie, en 'n integrale deel van winsgewende organisasies en organisasies sonder winsbejag. Organisasies en leiers van hierdie organisasies word op 'n gereelde grondslag aan verskillende grade van risiko's blootgestel om hul doelstellings en doelwitte te bereik .

As die derde sfeer van regering verskaf plaaslike munisipaliteite 'n reeks munisipale dienste aan hul gemeenskappe. Ter erkenning van sy kritieke diensleweringsmandaat, stel die Cederberg-munisipaliteit sy visie in die geïntegreerde ontwikkelingsplan as “n munisipaliteit wat vir jou werk”. Verder het die munisipaliteit erken dat innovering en verantwoordbaarheid noodsaaklik is in die nastreef van sy mandaat. Om te verseker dat die gemelde doelwitte bereik word in die komplekse en dinamiese omgewing waarbinne die munisipaliteit werk, sonder om belanghebbendes se vertroue en die gehalte van ons diens in gedrang te bring, is 'n doeltreffende benadering nodig tot die bestuur van risiko's wat ons voortdurend in die gesig staar.

Hoewel die uiteindelijke verantwoordelikheid vir risikobestuur by die raad en rekenpligtige beampte berus, is dit die verantwoordelikheid van alle bestuur, personeel en amptenare, om te verseker dat risikobestuur by die Cederberg se besluitnemingsprosesse en –bedrywighede geïntegreer is. Die bestuur moet risiko's met erns bejeën en dit aktief by strategie- en doelwitstelling in oorweging bring, ook in die onderneming en uitvoering van hulle daaglikse pligte en verantwoordelikhede.

1.1 Wetgewende raamwerk en beste praktyk

1.1.1 Een van die bepalings van die Wet op Munisipale Finansiële Bestuur (MFMA), no 56 van 2003, lui dat munisipaliteite risikobestuurspraktyke moet ontwerp en implementeer, ten einde die politieke en administratiewe leierskap in staat te stel om hul risikoverminderingstrategieë proaktief te kan beplan vir die bereiking van

strategiese doelwitte soos uiteengesit in die munisipaliteite se geïntegreerde ontwikkelingsplanne (GOP) en volgens die mandaat van hierdie Wet (MFMA), die Wet op Munisipale Stelsels (MSA), regulasies en ander regeringsvoorskrifte.

1.1.2 Ingevolge artikel 62 van die MFMA moet die rekenpligtige beampte alle redelike stappe doen om te verseker dat die munisipaliteit doeltreffende, doelmatige en deursigtige stelsels van finansiële en **risikobestuur** en interne beheer het en handhaaf, ook ten opsigte van die doeltreffende, doelmatige en ekonomiese gebruik van die munisipaliteit se hulpbronne.

1.1.3 Suid-Afrika se King II-verslag oor korporatiewe bestuur het voorts die verantwoordelikheid vir risikobestuur op die leierskap van sakeondernemings in die private sektor asook die openbare sektor geplaas. Die King II-kode behels (vertaal):

- “... Die raad (UK (uitvoerende komitee)-raad) is verantwoordelik vir die totale proses van risikobestuur asook vir die vorming van sy eie mening oor die doeltreffendheid van die proses. Die bestuur is aan die (raad) verantwoordelik vir die ontwerp, implementering en monitor van die proses van risikobestuur en die integrering daarvan by die daaglikse aktiwiteite van die (munisipaliteit)”.
- Dit lui verder: “die raad (UK (uitvoerende komitee)-raad) moet die risikostrategiebeleid in oorleg met die HOD's (munisipale bestuurder en direkteure) en departementele bestuurders opstel. Hierdie beleide moet duidelik aan alle werknemers gekommunikeer word om te verseker dat die risikostrategie by die taal en kultuur van die maatskappy (munisipaliteit) geïnkorporeer is”.

1.2 Doel van die risikobestuursbeleid

1.2.1 “Ondernemingsrisikobestuur voorsien 'n raamwerk vir bestuur om onsekerheid en verwante risiko en geleenthede doeltreffend te hanteer, en daardeur die vermoë

om waarde te vermeerder, te versterk (vertaal – bron: COSO se geïntegreerde risikobestuursraamwerk).

1.2.2 Die doel van die beleid is dus om stewige strukture, stelsels en prosesse te skep wat risiko's sal verminder, en geleenthede sal versterk terwyl die Cederberg se doelwitte terselfdertyd bereik word en waarde vir belanghebbendes bygevoeg word. Dit dien ook as 'n meganisme om bewustheid en verantwoordelikheid vir die bestuur van risiko's op alle vlakke in die munisipaliteit te verbeter.

1.2.3 Die beleid het ten doel om 'n sterk risikobestuurskultuur te skep terwyl dit die Cederberg-munisipaliteit in staat stel om aan toepaslike wetgewing te voldoen.

1.2.4 Goedkeuring, omvang en toepaslikheid

1.2.5 Die goedkeuring van die risikobestuursbeleid vir die Cederberg-munisipaliteit sal soos volg geskied:

- Hersiening en aanbeveling vir goedkeuring deur die plaaslike arbeidsforum;
- Oorweging deur die departementshoof-forum (HOD's) ;
- Hersiening en goedkeuring deur die munisipale bestuurder en die ouditkomitee vir aanbeveling by die uitvoerende komitee van die raad;
- Goedkeuring deur die UK (uitvoerende komitee)/raad.

1.2.6 Die beleid moet ten minste twee maal per jaar hersien word. Enige voorgestelde Wysigings of byvoegings moet aan die ouditkomitee voorgelê word. Hierdie veranderings moet deur die rekenpligtige beampte (munisipale bestuurder) goedgekeur word. Wesenlike veranderinge moet deur die uitvoerende komitee/raad goedgekeur word.

Omvang en toepaslikheid

1.2.7 Die risikobestuursbeleid is op alle aspekte van die munisipaliteit van toepassing, op politieke en administratiewe vlakke, alle vlakke van indiensneming en op alle aktiwiteite. Oorweging moet dus aan risikobestuur geskenk word op strategiese vlakke (ontwerp), taktiese vlakke asook bedryfsvlakke, ten einde te verseker dat

strategieë daargestel is om die risiko's binne aanvaarbare vlakke te bestuur en daardeur die bereiking van strategiese doelwitte te verseker.

1.2.8 Risikobestuur moet dus in ag geneem word by die ontwerp en ontwikkeling van die Cederberg se strategiese doelwitte en mikpunte, strategie-implementering en bedryfsplanne en nakoming van wetgewing.

1.2.9 Die beleid is dus van toepassing op:

- Al die sake-eenhede en departemente in die munisipaliteit;
- Die bestuur, werknemers en amptenare van die Cederberg-munisipaliteit en sy entiteite;
- Die rekenpligtige beampte (munisipale bestuurder) en
- Die raad en sy subkomitees, insluitend UK (UITVOERENDE KOMITEE).

2 DEFINISIE VAN RISIKO EN ONDERNEMINGSRISIKOBESTUUR

2.1 Definisie van risiko

2.1.1 Risiko verwys na die onsekerheid rondom toekomstige gebeure en uitkomst. 'n woordelys is saamgestel van die terme wat in die munisipaliteit se risikobestuursbeleid en –stelsels gebruik word om te verseker dat 'n gemeenskaplike risikotaal regdeur die munisipaliteit gebruik word - **sien bylae A.**

2.1.2 Die Cederberg-munisipaliteit se definisie lui risiko is “enige (on)sekere gebeurtenis of stel omstandighede wat, sou dit gebeur of nie gebeur nie, 'n uitwerking het op die munisipaliteit se vermoë om sy doelwitte te bereik”. Die hoofkomponente van risiko is:

- Die waarskynlikheid dat dit gaan **gebeur** of **nie gebeur nie**;
- Die grondoorsaak van die **onsekerheid**;
- Die kwalitatiewe en/of kwantitatiewe **uitwerking** van die risiko.

2.1.3 Die risiko definisie neem dus die volgende in ag:

- Die negatiewe aspek van risiko, wat behels die moontlikheid van verlies of afwykings van verwagte uitkomst; en
- Die positiewe aspek van risiko, wat behels die moontlikheid van sakegeleenthede wat met die bereiking van strategiese doelwitte ontgin kan word.

2.1.4 Die munisipaliteit kan aan verskillende kategorieë risiko's (sien bylae B) blootgestel word wat intern of ekstern tot die organisasie kan wees. Eksterne risiko's is dié waaroor die munisipaliteit min of geen beheer het nie maar dit kan 'n uitwerking op die bereiking van doelwitte hê.

2.2 Definisie van die proses van ondernemingsrisikobestuur

2.2.1 Ondernemingsrisikobestuur word omskryf as 'n "...proses, in werking gestel deur 'n entiteit se direksie, bestuur en ander personeel, toegepas in strategiëstelling en dwarsdeur die onderneming, ontwerp om potensiële gebeure te identifiseer wat die entiteit kan raak en die risiko te bestuur sodat dit binne sy beheer bly, om redelike versekering oor die bereiking van die entiteit se doelwitte te verskaf" – vertaal: COSO se geïntegreerde risikobestuursraamwerk.

2.2.2 Ondernemingsrisikobestuur is 'n deurlopende, proaktiewe en sistematiese proses waarvolgens vanuit 'n organisasiewye perspektief begryp, bestuur, gemonitor en gekommunikeer word. Dit gaan oor die neem van strategiese besluite wat tot die bereiking van 'n organisasie se algehele korporatiewe doelwitte bydra, en word deur mense op elke vlak van 'n organisasie uitgevoer. Dit is 'n veelrigting-, interaktiewe proses waarin bykans enige komponent 'n ander kan en inderdaad wel beïnvloed.

2.2.3 Die risikobestuursbesluite wat deur die bestuur geneem kan word, behels strategieë soos risikovermyding, risiko-oordrag, diversifisering (uitkontraktering), aanvaarding of verduur van die risiko, risikobehoor of –hantering tot aanvaarbare vlakke.

2.2.4 Die ag elemente van die risikobestuursproses van die COSO-raamwerk (sien paragraaf 6.5) kan tot VIER hoofstappe vereenvoudig word:

a) Bevestiging/begrip van organisatoriese doelwitte en mikpunte

- Bepaling en verkryging van begrip vir die doelwitte en mikpunte van die Cederberg-munisipaliteit; sy missie, visie en kernwaardes.
- Bepaling en verkryging van begrip vir die doelwitte, mikpunte en strategieë van die verskillende departemente/sake-eenhede, wat sal behels:
 - o Bepaal die verband tussen bogenoemde en die algemene organisatoriese doelwitte en mikpunte;
 - o Identifiseer die sleutelprosesse en subprosesse of aktiwiteite.

b) Uitvoer van inherente risikobepalings [strategies en/of bedryf]

- Identifiseer risiko's wat met die strategiese doelwitte, prioriteite of sleutelprosesse en aktiwiteite verband hou.
- Bepaal die waarskynlikheid dat dit kan gebeur en die uitwerking daarvan, indien dit wel sou gebeur.
- Bepaal belangrike tendense en veranderings in sleutelrisiko-aanwysers.
- Meet die inherente risiko daaraan verbonde, wat behels die bepaling van die waarde van die organisasie se bates wat aan risiko's onderworpe is.

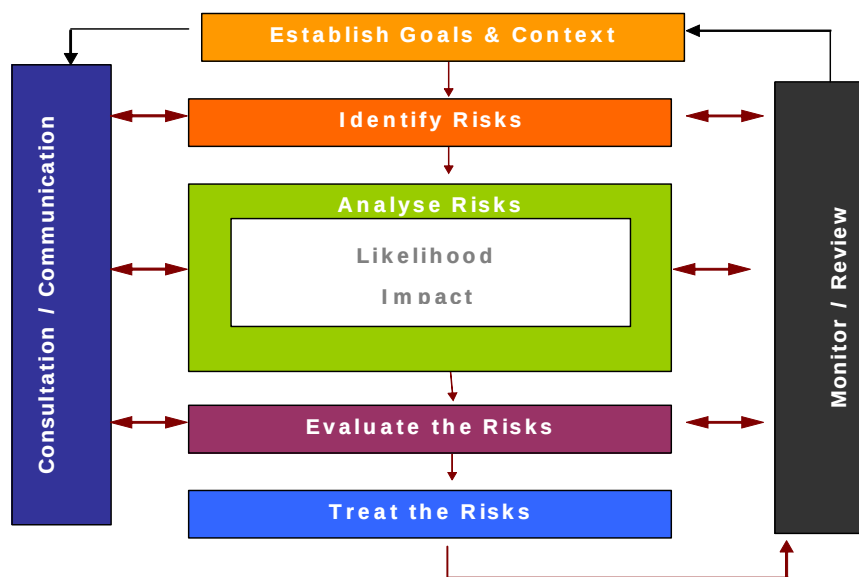
c) Risikoreaksie/beheer/vermindering (bestuur die risiko's tot aanvaarbare drempelvlakke)

- Bepaal die risikobestuurstrategieë wat daargestel is en evalueer of dit toereikend is.
- Besluit oor en ontwerp risikobestuurstrategieë waar gapings geïdentifiseer is.
- Ken verantwoordelikhede en aanspreeklikheid, tydsraamwerke (soos toepaslik) vir die ontwerp en/of implementering toe.
- Finansier die risikobestuurstrategieë.
- Implementeer die risikobestuurstrategieë.
- Bepaal die doeltreffendheid van die risikobestuurstrategieë.

- Meet die oorblywende risikoblootstelling.

d) Risikomonitering en kommunikasie

- Monitor die doeltreffendheid van die risikobestuurstrategieë voortdurend.
- Kommunikeer en doen verslag oor die risikobestuurprofiel en -strategieë.
- Doen versekeringsoorsigte en verslag.



Die ondernemingsrisikobestuursproses

2.2.5 Die proses van ondernemingsrisikobestuur is 'n voortdurende sikliese proses. Die integrering van die proses in die munisipaliteit se doelwitte word in paragraaf 6.5 van hierdie raamwerk aangetoon.

3 RISIKOBESTUURSBELEIDSTELLING EN -BEGINSELS

3.1 Beleidstelling

3.1.1 Die Cederberg-munisipaliteit is verbind tot 'n geïntegreerde, gestruktureerde en omvattende benadering tot die doeltreffende bestuur van risiko in die nastreef van sy doelwitte. Dit behels dat die bestuur onsekerheid moet hanteer, asook die verwante risiko en geleentheid tot ooreengekome aanvaarbaarheidsvlakke met risikobestuur 'n deel van die strategiese en bedryfsbestuursprosesse.

3.1.2 Die raad en munisipale bestuurder is verantwoordelik vir doeltreffende risikobestuur.

3.1.3 Die bestuur is aanspreeklik aan die raad en munisipale bestuurder vir die ontwerp, implementering en monitor van die proses van risikobestuur en die integrering daarvan by die daaglikse aktiwiteite van die munisipaliteit.

3.1.4 'n Geïntegreerde risikoraamwerk in ooreenstemming met die COSO se geïntegreerde raamwerk vir ondernemingsrisikobestuur (COSO se ERM-raamwerk), soos aangetoon in paragraaf 6.5, en goedgekeur deur die Cederberg-munisipaliteit met die oog op voldoening aan beste praktyk, moet in werking gestel word.

3.1.5 Die geïntegreerde risikobestuursraamwerk moet die volgende insluit:-

- 'n Geïntegreerde en allesomvattende benadering ;
- 'n Risikobestuur-regeringstruktuur, met inbegrip van die toegewese vlakke van aanspreeklikheid en verantwoordelikheid;
- Instelling van 'n sterk, prominente en onafhanklike risikobestuursfunksie om onder andere die ondernemingswye risikometodologie regdeur die munisipaliteit te bevorder, te koördineer en te monitor;
- Ontwikkeling van risikobestuursbeleide en –prosedures;
- Inwerkingstelling van 'n pasgemaakte risikobestuursmetodologie;
- Identifisering en bevestiging van die munisipaliteit se risiko-universum, deur daardie omgewing te verdeel in bestuurbare, pasgemaakte, goed nagevorste en gespesialiseerde komponente, d.w.s volgens die risikokategorieë vir elke sake-eenheid en spesiale programme of projekte.
- Standaardisering (“benchmarking”) van die munisipaliteit se risikobestuursproses volgens beste praktyke.

3.2 Risikobestuursbeginsels

Die risikobestuursbeginsels moet te alle tye nagekom word, en moet saam met die rolle en verantwoordelikhede vir risikobestuur soos uiteengesit in paragraaf 5 hieronder gelees word:

- Die organisasiewye verbintenis tot doeltreffende risikobestuur begin by die munisipaliteit se topbestuur (die raad en sy komitees, rekenpligtige beamppte en direkteure).
- Risikobestuur moet in die kultuur van die munisipaliteit en bedrywighede soos strategiese beplanning, finansiële beplanning, die maak en hersiening van beleide, en op prestasiebestuur gegrond wees. Die beoordeling van risiko's moet dienoreenkomstig by die munisipaliteit se strategie-ontwerp, ontwikkelings- en beplanningsprosesse begin.
- Dit is almal se verantwoordelikheid om risiko's te bestuur, met ewe veel aandag aan kwantitatiewe en kwalitatiewe risiko's.
- Die belangrikheid van dissipline, versigtigheid en respek vir beperkings in alle aktiwiteite wat met risiko's gepaard gaan, mag nie ondermyn word nie. Delegasies van gesag moet dienoreenkomstig vasgestel en nagekom word.
- Risiko's moet gewaag word op grond van streng ontledings wat 'n sistematiese benadering tot die risikobestuursproses toon.
- Risiko's moet gediversifiseer en oorgedra word om onnodige konsentrasie en/of blootstelling aan risiko's te vermy.
- Risiko's moet keurig gemonitor word, want voortdurende veranderings in die bedryfsomgewing het 'n uitwerking op hul waarde en belangrikheid.
- Risiko's moet versigtig beheer word om te verseker dat die verhouding tussen kapitaal, risiko en beloning vir dienslewering binne die grense van die bestuurstrategie bestuur word.
- Risiko's moet met omsigtigheid geneem word in verhouding tot die beskikbare kapitaalbronne en in reaksie op diensleweringseleenthede.

4 VORDELE VAN RISIKOBESTUUR

4.1 Dienslewering

Die algehele voordeel van risikobestuur is doeltreffende en doelmatige dienslewering.

4.2 Organisasoriese herskikking

Die risikobestuursproses is ontwerp om doeltreffende strategiese en bedryfsbeplanning aan te vul. Dit sal help verseker dat die bestuur en personeel die strategiese fokusgebiede wat in die GOP en SDBIP omskryf word, begryp en daartoe verbind is. Dit behels 'n begrip van die sleutelprestasie-aanwysers (Kies) waaraan ons sukses gemeet word.

4.3 Verbeterde vermoë om risiko's te bestuur

Die formele identifisering en evaluering van risiko's sal die bestuur en personeel se begrip van die risiko's wat bestuur moet word, verbeter, en dus ook die risikovermoëns (aptyt) en profiel van die munisipaliteit. Dit sal voorts die ontledings en begrip van risiko-oorsake moontlik maak ten einde interne beheermaatreëls om hierdie oorsake te bestuur, te verseker.

4.4 Verbeterde vermoë om doelwitte te bereik

Deur risiko's proaktief te identifiseer, sal die munisipaliteit 'n beter begrip van risiko's kry en meer voorkomend wees, en dus sy doelwitte met groter sekerheid kan bereik.

4.5 Verbeterde vermoë om geleenthede aan te gryp

Met begrip van sy risikoprofiel sal die bestuur deur die risikobestuursproses in staat wees om nuwe geleenthede suksesvol aan te gryp en uit te voer.

4.6 Kostedoeltreffende interne beheer

Die risikobestuursproses sal verseker dat die stelsel van interne beheer kostedoeltreffend is. Gebiede waar oormatige beheer toegepas word, moet geïdentifiseer en verwyder word.

4.7 Volhoubaarheid

Die risikobestuursproses is 'n manier waarop alle bestuurslede en personeel oor hul verantwoordelikheid vir risikobestuur en die doeltreffende toepassing van interne beheer opgelei kan word. Risikobestuur moet die grondslag vorm op alle vlakke in die munisipaliteit.

5 BESTUURSTRUKTUUR, ROLLE EN VERANTWOORDELIKHEDE

5.1 Herskikking van die ERM-funksie

Die verantwoordelikheid vir die risikobestuursfunksie moet aan die bepalings van die MFMA voldoen, asook aan die King II-kode oor korporatiewe bestuur en die COSO-raamwerk oor ondernemingsrisikobestuur.

5.2 ERM-bestuurstruktuur

Hoewel een van die munisipaliteit se risikobestuursbeginsels die versekering is dat elkeen vir die bestuur van risiko's verantwoordelikheid dra deur die proses van ondernemingsrisikobestuur as grondslag te gebruik, is dit belangrik om te verseker dat almal 'n beeld van die rolle en verantwoordelikhede het. Die munisipaliteit het gevolglik 'n bestuurstruktuur opgestel:

CEDERBERG-MUNISIPALITEIT
BELEID EN RAAMWERK VIR ONDERNEMINGSRISIKOBESTUUR

CEDERBERG MUNISIPALITEIT RISIKO BESTUUR BESTUURSTRUKTURE			
ROLLE EN VERANTWOORDELIKHEDE		VERANTWOORDELIKE FUNKSIONARISSE	
TOESIG		RAAD/UITVOERENDE KOMITEE	
RENTMEESTERSKAP & MONITERING		ODIT KOMITEE	
RENTMEESTERSKAP		MUNISIPALE BESTUURDER & HOD'S FORUM	
TOESIG OOR IMPLIMENTERING		RISIKO BESTUUR SUB-KOMITEE [HOD 's, BESTUURDERS]	
KONSULTERENDE RISIKO DIENSTE [KOORDINERING, MONITERING, EVALUERING, VERSLAG]		INTERNE OUDIT & RISIKO BESTUUR	
IMPLIMENTERING		DIREKTEUR / BESTUURDERS BEDRYFSBESTUUR	
IMPLIMENTERING		TOESIGHOERS/ SENIOR AMPTENARE, RES VAN PERSONEEL	
ROLLE EN VERANTWOORDELIKHEDE		VERANTWOORDELIKE FUNKSIONARISSE	

5.3 Rolle en verantwoordelike van die raad/UK (UITVOERENDE KOMITEE)

5.3.1 Die raad se UK (uitvoerende komitee) moet:

- Die risikobestuursbeleid en –raamwerk goedkeur op aanbeveling van die munisipaliteit se rekenpligtige beampte en oudit-en-risikokomitee.
- Risikodrempelvlakke, die top- strategiese risikoregister en risikoverminderingstrategieë en –planne hersien en goedkeur. Verder moet die UK (uitvoerende komitee) deur die munisipale bestuurder en die oudit-en-risikokomitee die kwartaallike verslae oor prestasie teen vaste strategiese fokusgebiede monitor.
- Die risikoverminderingstrategieë vir daardie gebiede en aktiwiteite met uiters hoë tot hoë inherente en oorblywende risikoblootstellings, monitor (die topisiko's).

5.3.2 Wanneer hy sy verslae hersien, moet die raad:

- In ag neem wat die belangrike risiko's is en bepaal hoe dit geïdentifiseer en geëvalueer is en bestuur word.
- Die doeltreffendheid van die verwante stelsel van interne beheer in die bestuur van die belangrike mislukkinge of swakhede in interne beheer wat aangemeld is, bepaal.
- In ag neem of nodige stappe gou gedoen is om enige belangrike mislukkinge of swakhede reg te stel; en
- In ag neem of die bevindinge op 'n behoefte aan omvattender monitering van die stelsel van interne beheer dui.
- Die oudit-en-risikosubkomitee se notule van vergaderings en/of verslae wat aan die uitvoerende komitee van die raad voorgelê word, hersien.

5.3.3 Deur die goedkeuring van die oudit-en-risikokomitee se opdragte moet die raad die verantwoordelikhede vir die hersiening van die risikobestuursprosesse en die hoërisikoblootstelling van die munisipaliteit aan die oudit-en-risikokomitee delegeer, ten einde sy (die raad se) pligte ten opsigte van risikobestuur af te skuif.

5.4 Rolle en verantwoordelikhede van die oudit-en-risikokomitee

5.4.1 Die verantwoordelikhede van die oudit-en-risikokomitee ten opsigte van risikobestuur word uiteengesit in die opdrag van die komitee wat deur die raad goedgekeur is.

5.4.2 Die komitee se verantwoordelikhede behels:

- Hersiening van die beleide en algehele proses vir die identifisering en beoordeling van sakerisiko's en bestuur van die uitwerking daarvan.
- Goedkeuring van die munisipaliteit se sleutelrisikobestuurstrategie, voorlegging van die ERM-raamwerk en –beleid vir bekragtiging by die raad, en voorsiening van gepaste advies oor risikodrempelvlakke.

- Hersiening en bespreking van die risikobestuur en nakomingsinisiatiewe wat vir die jaar beplan word en die resultate daarvan.
- Ondersoek na die wyse waarop die bestuur die toereikendheid van die aard, bedoeling en doeltreffendheid van die risiko- en beheerinfrastruktuur van die Cederberg-munisipaliteit monitor en verseker.
- Hersiening van die identifisering van bedrog- en korrupsierisiko's, en teenbedrogprogramme en –maatreëls daargestel vir die vermindering van die inherente risiko's wat geïdentifiseer is asook die implementering daarvan.
- Hersiening van gereelde gerusstellingsverslae van die bestuur, interne audit, eksterne audit en ander maniere om die verskaffers van sekerheid oor die bedryfsdoeltreffendheid van sake wat met risiko en beheer verband hou en die gevolgtrekkings van enige toetse wat deur eksterne of interne audit daarop uitgevoer is.
- Hersiening van die tydigheid van en verslae oor die doeltreffendheid van regstellende aksie deur die bestuur.
- Hersiening van die munisipaliteit se jaarstaat oor risikobestuur voor oorweging deur die raad se UK (uitvoerende komitee).

5.5 Rolle en verantwoordelikhede van munisipale bestuurder en departementshoof-forum

5.5.1 Die munisipale bestuurder is verantwoordelik vir die bepaling van die munisipaliteit se strategiese rigting, en versekering dat doeltreffende en doelmatige risikobestuurprosesse regdeur die munisipaliteit geïmplementeer word ten einde risiko's te bestuur wat 'n aansienlike uitwerking op die bereiking van diensleweringdoelwitte kan hê.

5.5.2 Munisipale bestuurder se verantwoordelikhede behels die volgende:

- Instelling van 'n geïntegreerde risikobestuurstelsel regdeur die munisipaliteit.
- Delegering van gepaste vlakke van gesag en besluitneming om die doeltreffende en doelmatige implementering van die risikobestuurstelsel en –strategieë moontlik te maak.
- Monitor die prestasie van die risikobestuurseenheid, en die prestasie van die HOD's in die vermindering en bestuur van die strategiese risikogebiede eie aan hulle groepe, en dié wat oor die hele organisasie strek. Dit behels die insluiting van die bestuur van risiko's as 'n sleutelprestasie-aanwyser (KPI) vir die HOD's en bestuurders.
- Versekering dat verslae oor die munisipaliteit se risiko-universum en –profiel aan die oudit-en-risikokomitee en die raad voorgelê word.
- Ontvangs van die jaarverslag oor die munisipaliteit se risikobestuursaktiwiteit.

5.5.3 Die munisipale bestuurder moet toesig hou oor die bereiking van strategiese fokusgebiede en munisipale prioriteite soos omskryf in die strategiese en bedryfsplanne. Hierdie vlak is aanspreeklik aan die oudit-en-risikokomitee, asook die hele raad, vir die ontwerp- en implementeringstrategieë om die risiko's op strategiese, taktiese en bedryfsvlak te verminder.

5.6 Die verantwoordelikhede van die departementshoof forum behels die volgende:

- Formele verantwoordelikheid vir toesig oor die ondernemingsrisikobestuursproses in hul onderskeie groepe en regoor die munisipaliteit.
- Jaarlikse hersiening en aanvaarding van die risikobestuursbeleid, -raamwerk, -strategie-, -aptyt en –proses. Stel die risikodrempelvlakke vas.
- Hersiening van die implementering van die risikobestuursraamwerk, -strategie en -proses.
- Ontwerp van die sleutelprestasie-aanwysers vir die implementering van risikobestuursprosesse en aksieplanne vir elke groep en departementele bestuurders.

- Ontvangs van kwartaalverslae om huidige en voorgestelde risikobestuursprosedures en –prosesse te hersien, te bestudeer en uit te daag. Dit behels vordering gemeet aan beplande optrede waarin risiko's vir munisipale doelwitte en prioriteite uiteengesit is.
- Monitor vordering met die implementering van risikoverminderingsreaksies om strategiese risiko's tot aanvaarbare vlakke af te bring, en verslag aan die audit-en-risikokomitee en die UK (uitvoerende komitee) oor die toereikendheid en doeltreffendheid daarvan.

5.7 Rolle en verantwoordelikhede van direkteure, bestuurders en senior amptenare

- 5.7.1 Die verantwoordelikheid vir die implementering van risikobestuursprosesse is wesenlik dié van die direkteure, bestuurders en/of senior amptenare. Die departementele bestuurders moet aan die HOD verslag doen oor die implementering van risikobestuurspraktyke in hul onderskeie eenhede.
- 5.7.2 Direkteure, bestuurders en/of senior amptenare is verantwoordelik vir versekering dat die risikobestuursbeleid, -proses en –raamwerk op alle vlakke geïmplementeer word en dus dat risikobestuur die grondslag van die organisatoriese kultuur vorm. Hierdie bestuursvlak moet:
- Voortdurende risikobeoordeling doen.
 - Doeltreffende, ekonomiese en doelmatige risikobestuurstrategieë identifiseer – verhoed, oordra, aanvaar, beheer.
 - Verseker dat risikobestuurstrategieë aanvaar en geïmplementeer word en toereikend en doeltreffend is.
 - Bepaal en monitor die onderskeie eenhede se sleutelrisiko-aanwysers op 'n deurlopende grondslag.
 - Monitor die prestasie van werknemers wat regstreeks aan hulle verslag doen oor die implementering van aksieplanne.

5.7.3 Direkteure bestuur die prestasie van werknemers wat regstreeks aan hulle verslag doen om die aksieplanne om geïdentifiseerde risiko's te verminder, in werking te stel. Die direkteure moet diensooreenkomstig die sleutelprestasie-aanwyser vir die bestuur en/of senior span ontwikkel, en verseker dat dit by die individuele prestasieplan ingesluit word.

5.8 Rolle en verantwoordelikhede van die bestuur en personeel

5.8.1 Die rolle en verantwoordelikhede van die bedryfsbestuur behels:

- Handhaaf bewustheid van risiko's, die uitwerking daarvan en verwante koste;
- Implementeer risikobestuursprosesse;
- Beheer risiko's in hulle daaglikse werk;
- Monitor vordering in die bestuur van werksverwante risiko's en verslagdoening aan die lynbestuurder, afdelingsbestuurder of departementshoof.

5.8.2 Suksesvolle implementering van die risikobestuursproses hang grootliks af van die beskikbaarheid en betroubaarheid van inligting. Die bestuur van die verskeie sake-eenhede wat bewaarders van inligting is, sal dus 'n plig hê om die beskikbaarheid van sodanige inligting te verseker.

5.9 Rolle en verantwoordelikhede van die eenheid vir interne audit en risikobestuur

Die risikobestuurseenheid – konsultasiedienste

5.9.1 Die risikobestuursfunksie moet die instelling en handhawing van die munisipaliteit se ondernemingsrisikobestuursproses en –stelsels bevorder.

5.9.2 Die risikobestuursdepartement moet die beleid en raamwerk vir ondernemingsrisikobestuur en die risikobedoelingsmetodologie opstel en vir goedkeuring aan die munisipale bestuurder en die audit-en-risikokomitee voorlê.

5.9.3 Die risikobestuursdepartement is vir die volgende verantwoordelik om die inwerkingstelling van die ERM-proses te vergemaklik:

- Opstel van 'n ERM-bestuurstruktuur;

- Navorsing en standaardisering (“benchmarking”) van die munisipaliteit se ERM-proses volgens beste praktyk;
- Skep van ’n bewustheid van die ERM-proses en die verwante voordele by die bestuur en by almal in die munisipaliteit;
- Steun aan die integrasie en beslag van die ERM in die munisipaliteit se strategiese en daaglikse bedrywighede.

5.9.4 Die risikobestuursfunksie is dus verantwoordelik vir die volgende konsulerende rolle:

- Fasilitering van strategiese en bedryfs-/departementele risikobeoordelings (identifisering, ontleding, evaluering en meting van inherente en oorblywende risiko’s);
- Konsulerende advies aan die bestuur oor reaksie op risiko’s;
- Koördinering van ondernemingswye risikobestuursaktiwiteite;
- Konsolidering van verslagdoening oor risiko’s;
- Ontwikkeling van risikobestuurstrategie vir oorweging deur die HOD’s en goedkeuring via die oudit-en-risikokomitee deur die raad se UK ;
- Skakeling met die ouditeur-generaal soos en wanneer nodig.

Versekeringsaktiwiteite vir interne audit

5.9.5 Die bestuur van risiko’s is ’n sleutelverantwoordelikheid van die bestuur, soos hierbo uiteengesit. In ooreenstemming met sakepraktyk asook ingevolge die instituut van interne-ouditstandaarde moet die interne-ouditfunksie die organisasie in ’n konsulerende hoedanigheid bystaan met die identifisering, evaluering en implementering van risikobestuursmetodes en –beheermaatreëls om daardie risiko’s te hanteer,.

5.9.6 Die ontwikkeling van beoordelings en verslae oor die munisipaliteit se risikobestuursprosesse geniet gewoonlik hoë ouditvoorkeur.

5.9.7 Die rol van die interne-ouditfunksie moet in ooreenstemming wees met sy mandaat uiteengesit in die goedgekeurde handves vir interne audit, en moet die volgende behels:

- Hersiening en versekering dat die organisasie se risiko's stelselmatig geïdentifiseer, geëvalueer en behoorlik bestuur word.
- Aanwending van die resultate van strategiese en bedryfsrisikobeoordelings om hoërisikogebiede te identifiseer en rigting te gee aan sy pogings om die toereikendheid en doeltreffendheid van die risikoverminderingsreaksies deur die bestuur ontwerp, te monitor en te evalueer.
- Verslag oor die doeltreffendheid van die ondernemingsrisikobestuursproses en -prosedures. Die interne audit moet aan die hand van die resultate van interne-auditprojekte wat aangepak word, oor die doeltreffendheid van die stelsel van interne beheer verslag doen.

5.9.8 Die hoof: eenheid vir interne audit en risikobestuur moet alle vergaderings van die departementshoof-forum bywoon waar prosesse vir strategiese risikobestuur oorweeg en goedgekeur word.

5.9.9 Die hoof: eenheid vir interne audit en risikobestuur moet aan die audit-en-risikokomitee verslag doen oor die munisipaliteit se vordering met die implementering van die ERM-stelsel en –prosesse en die munisipaliteit se risikoprofiel soos deur die munisipale bestuurder gedelegeer.

5.10 Rolle en verantwoordelikhede van die kantoor van die ombudspersoon/hoof-uitvoerende beampte: audit en ondersoeke

5.10.1 Hierdie kantoor is verantwoordelik, in oorleg met die bestuurders, onderbestuurders en die bestuur, asook die departement interne audit, vir die deurlopende evaluering en identifisering van gebiede en aktiwiteite wat blootgestel is aan bedrog- en korrupsierisiko's.

5.10.2 Die kantoor van die ombudspersoon/hoof- uitvoerende beampte: oudit is verantwoordelik vir die ontwikkeling en implementering van die bedrogbeleid en voorkomingsplan, die munisipaliteit se bedrogbewustheidsprogramme en die openbaarmakingsmeganisme.

5.10.3 Die bestuur is verantwoordelik vir die opsporing en voorkoming van bedrog- en korrupsierisiko's.

DEEL 2 – ONDERNEMINGSRISIKOBESTUUR EN RISIKOBEPALINGS

6 RAAMWERK VIR ONDERNEMINGSRISIKOBESTUUR

Risikobestuur het gevorder van die tradisionele benadering van risikobestuur in isolasie waarvolgens verantwoordelikheid vir verskillende soorte risiko's hoofsaaklik by funksionele diensorganisasies berus het tot 'n munisipaliteitwye, geïntegreerde benadering van risikobestuur en beloning (geleenthede) op elke vlak regdeur die Cederberg. Die geïntegreerde benadering berus op die onderling verwante en onderling afhanklike aard van die risiko, beide op strategiese en bedryfsvlakke.

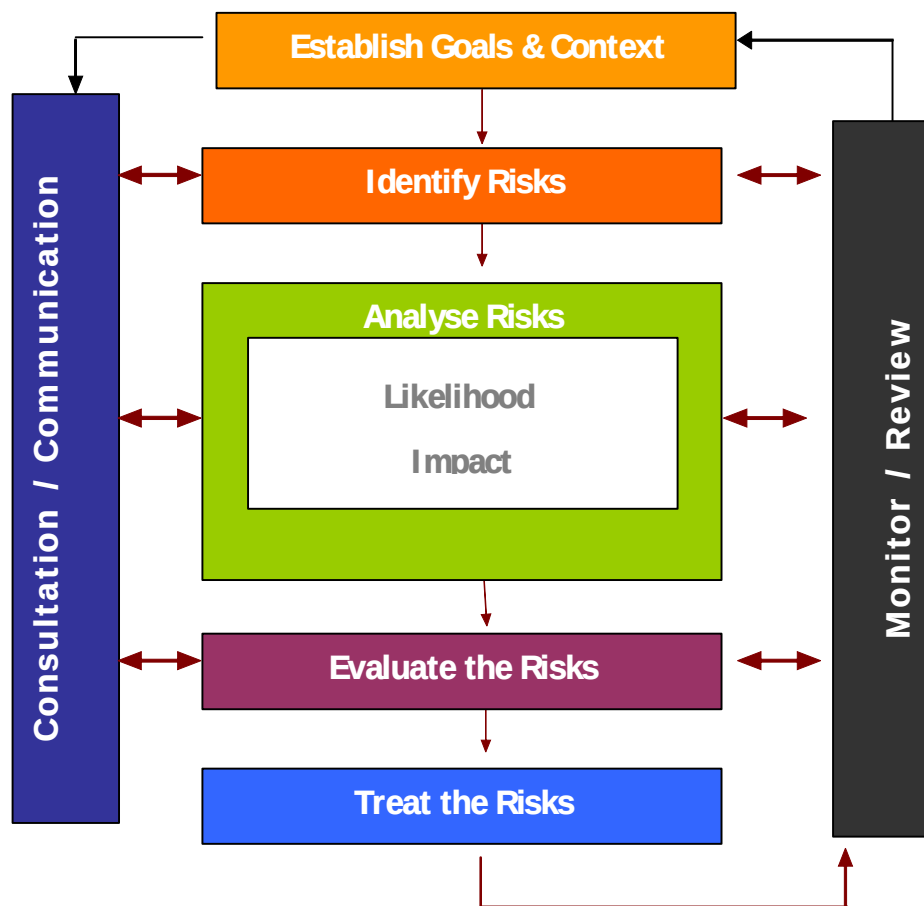
Die Cederberg-munisipaliteit se raamwerk is ooreenkomstig die COSO se geïntegreerde raamwerk vir ondernemingsrisikobestuur, en omvat:

6.1 Die infrastruktuur vir **ondernemingsrisikobestuur** wat uit die volgende bestaan:

- Die RM-bestuurstruktuur
- Risikobestuursbeleide
- Gemeenskaplike risikotaal/woordelys van terme
- Risikobepalingsinstrumente en -metodologie
- Inligtingstegnologie
- Risikodrempel en toleransievlakke

6.2 Die **proses vir ondernemingsrisikobestuur (ERM)**, wat op die organisatoriese doelwitte, mikpunte en strategie fokus, is siklies van aard. Die ERM-proses hieronder aangetoon, behels:

- 6.2.1 Identifisering of opstelling van organisatoriese doelwitte in die vier kategorieë: strategies, bedryf, nakoming en verslagdoening;
- 6.2.2 Risiko-identifisering, beoordeling (ontleding, meting) en prioritisering;
- 6.2.3 Identifisering en ontwerp van risikoverminderingstrategieë en –reaksies, asook vermoëns (risikovermyding/beëindiging, risikotoleransie, risiko-oordrag, risikohantering/beheer);
- 6.2.4 Implementering van risikoverminderingstrategieë en aksieplanne;
- 6.2.5 Meting van die risikoblootstelling, monitor en kommunikasie van resultate;
- 6.2.6 Integrering van resultate met besluitnemingsprosesse.



6.3 'n Bemagtigingsomgewing

- 6.3.1 Die instelling en handhawing van 'n **bemagtigingsomgewing** behels inligtingsoordragprosesse, bewustheid en opleiding in risikobestuur, kommunikasie, veranderingsbestuur en voortgesette verbetering.
- 6.3.2 Die beskikbaarheid en voorsiening van inligting vir risikobestuursdoeleindes is bestuur se verantwoordelikheid.
- 6.3.3 Die risikobestuursfunksie moet die beskikbaarheid en betroubaarheid van die risikobestuur-sagteware en dus die risikodatabasis en –profiele verseker.

6.4 Risikokategorieë/raamwerk

- 6.4.1 Die munisipaliteit kan aan verskillende kategorieë risiko's blootgestel word (sien bylae B), wat intern of ekstern van aard kan wees. Eksterne risiko's is dié waaroor die munisipaliteit min of geen beheer het nie, maar dit kan 'n uitwerking op die bereiking van doelwitte hê.
- 6.4.2 Interne risiko's word in vier hoofkategorieë verdeel: strategiese risiko's, finansiële risiko's, regulerende risiko's en bedryfsrisiko's.
- **Strategiese risiko's:** risiko's wat die munisipaliteit verhoed om sy strategiese doelwitte te bereik as gevolg van swak strategiese beplanning, korporatiewe of bedryfsstruktuur of sakemodelle.
 - **Finansiële risiko's:** behels finansieringsbronne, kontantvloeibestuur, teenrisiko's, beleggingsrisiko's en kredietrisiko's.
 - **Regulerende risiko's:** risiko's wat verband hou met die versuim om verskeie regulerende vereistes vir munisipaliteite in Suid-Afrika na te kom, bv. die MFMA, die MSA, verskaffingskettingsbestuursregulasies, ens.
 - **Bedryfsrisiko's:** die risiko van verlies as gevolg van gebreke of mislukkings in bedryfsprosesse, mense, inligtingstelsels en bestuursmislukkings.

6.4.3 Eksterne risiko's kan behels makro-ekonomiese toestande, globalisering, regulerende invloed, openbare beeld, en risiko's wat met eksterne belanghebbendes verband hou.

6.4.4 Die bedryfsrisiko's kan verder gekategoriseer word in proses/sakebedrywighede, menslikekapitaalbestuur, inligtingstegnologie, kommunikasie en bestuursinligting, bedrog en korrupsie.

6.4.5 'n Meesterlys vir die kategorisering van alle risiko's is aangeheg as bylae B.

6.5 Integrasie van die ERM-proses ten einde doelwitte te bereik

6.5.1 Die COSO se geïntegreerde raamwerk vir ERM is goedgekeur om die integrasie van die ondernemingsrisikobestuursproses in die bereiking van doelwitte te verseker.



6.5.2 Die COSO-raamwerk hierbo uitgebeeld is ontwerp om die integrasie van die agt elemente van die ERM-proses (hierbo) aan te toon, met die vier hoofkategorieë organisatoriese doelwitte in elk van die sake-eenhede en op alle indiensnemingsvlakke.

6.5.3 Die agt elemente van die ondernemingsrisikobestuursproses (gegroepeer in vier hoofkategorieë):

1.1 Interne omgewing – die interne omgewing behels die aard van die organisasie en stel die grondslag vir hoe 'n entiteit se mense risiko beskou en hanteer, met inbegrip van risikobestuurfilosofie en risiko-aptyt, integriteit en etiese waardes, en die omgewing waarin dit beleef word.

1.2 Doelwitstelling – doelwitte moet bestaan voor die bestuur potensiele gebeure kan identifiseer wat die bereiking daarvan kan raak. Ondernemingsrisikobestuur verseker dat die bestuur 'n proses vir die stel van doelwitte daargestel het en dat die gekose doelwitte die entiteit se missie ondersteun en herskik en met sy risiko-aptyt ooreenkom.

2.1 Identifisering van gebeure – interne en eksterne gebeure wat die bereiking van 'n entiteit se doelwitte raak, moet geïdentifiseer word met onderskeiding tussen risiko's en geleenthede. Geleenthede word na die bestuur se strategie of doelwitstellingsprosesse teruggevoer.

2.2 Risikobeoordeling – risiko's word ontleed met inagneming van waarskynlikheid en uitwerking as 'n grondslag van hoe dit bestuur behoort te word. Risiko's word op 'n inherente en regsgrondslag beoordeel.

3.1 Risikoreaksie – die bestuur keur risikoreaksies – vermyding, aanvaarding, vermindering, of risikodeling – deur 'n stel aksies te ontwerp om risiko's met die entiteit se risikoveerdraagsamheid en risiko-aptyt in ooreenstemming te bring.

3.2 Beheeraktiwiteite – beleide en prosedures word opgestel en geïmplementeer om te help verseker dat die risikoreaksies doeltreffend uitgevoer word.

4.1 Inligting en kommunikasie – tersaaklike inligting word geïdentifiseer, verwerk en gekommunikeer op 'n wyse en volgens 'n tydsraamwerk wat mense in staat stel om hul verantwoordelikhede uit te voer. Doeltreffende kommunikasie kom ook in 'n breër sin voor en vloei afwaarts, dwars en opwaarts in die entiteit.

4.2 Monitering – die hele ondernemingsrisikobestuur word gemonitor en wysigings aangebring waar nodig. Monitering geskied deur deurlopende beursaktiwiteite, afsonderlike evaluerings, of albei.

6.6 Risikoverminderingstrategieë

- 6.6.1 Die direkteure van departemente het die gesag om te besluit oor die strategieë wat in hul sake-eenhede en/of gebiede van verantwoordelikheid aanvaar word. Hierdie gesag is onderworpe aan die beleid en raamwerk oor die delegasie van gesag.
- 6.6.2 Die hoofdoelwit van die hantering of vermindering van die geïdentifiseerde risiko's is om:
- Die waarskynlikheid van die plaasvind/nie-plaasvind van die gebeure te verminder;
 - Die moontlike uitwerking daarvan te verminder, sou die risiko gebeur.
- 6.6.3 Die hoofstrategieë of 'n kombinasie daarvan kan gebruik word om geïdentifiseerde risiko's te verminder, terwyl die keuse daarvan altyd op grond van 'n ontleding van die koste versus die voordeel gedoen moet word:
- Risikovermyding (beëindig)
 - Risiko-oordrag (oordra)
 - Aanvaar die risiko (verduur)
 - Beheer die risiko (hanteer)
- 6.6.4 Die risikoverminderingstrategieë kan behels, maar moenie beperk word tot:
- Uiteensetting van verantwoordelikhede en delegering van gesag;
 - 'n Raamwerk vir interne beheer en kostedoeltreffende interne beheer;
 - Begrip van geleenthede vir die positiewe aspekte van risiko's;
 - Sake-kontinuiteit versus krisisbestuur;
 - Projekrisikoboordeelings [koste versus voordeelontleding, uitvoerbaarheidstudies, herskikking volgens strategiese doelwitte];
 - Begrip van konflikprioriteite en ontleding van die beoordeelingswyse;
 - Bedrogrisikobestuur [bedrogbepaling en bedrogvoorkomingsplan].

CEDERBERG-MUNISIPALITEIT
BELEID EN RAAMWERK VIR ONDERNEMINGSRISIKOBESTUUR

Die volgende strategieë is selfverduidelikend maar kan op die volgende maniere verstaan word:

Risikostrategie	Beskrywing/definisie
Risikovermyding	Wanneer 'n risiko vermy word, word dit geheel en al gesystap deur nie enige van die munisipaliteit se hulpbronne daaraan toe te sê nie. Dit kan die herontwerp van die sakeproses om die inherente risikopatroon te verander, behels.
Risiko-oordrag/versekering	Risiko-oordrag behels die oordrag van die bedreiging na elders en dus ook die uitwerking daarvan. Indien uitkontraktering as 'n strategie aanvaar word, is die bestuur verantwoordelik vir die bestuur van die verwante risiko's. Die versekering van risiko's word gedoen om beskerming te verseker teen finansiële verliese voortspruitend uit die uitwerking van die risiko wat wel gebeur het.
Risiko-aanvaarding	Hierdie strategie behels die besluit om die bedreiging wat met daardie aktiwiteit of funksie verband hou, te aanvaar. Dit geld die meeste waar die waarskynlikheid dat die risiko gaan gebeur asook die moontlike uitwerking indien dit sou gebeur, gering is.
Risikobeheer	Die besluit om die risiko te verminder deur dit te beheer, behels die implementering van beheer wat die bestuur moet ontwerp om óf die waarskynlikheid dat die risiko gaan gebeur en/of om die uitwerking daarvan sou dit gebeur, te verminder. Die munisipaliteit vereenselwig dit met die COSO- raamwerk vir interne beheer. Dit kan ook risikodiversifisering behels waarvolgens die totale risiko oor 'n aantal bedrywighede versprei word, soos die uitkontraktering van soortgelyke dienste of produkte van verskillende diensverskaffers. Een van die sleutel-internebeheerstelsels behels beplanning vir sakekontinuiteitsbestuur/rampherstel.

7 ONDERNEMINGSRISIKOBEOORDELING & -METODOLOGIE

Die ondernemingswye risikobeoordelingsproses vereis die beoordeling van strategiese risiko's en bedryfsrisiko's wat risiko's op die vlak van sake-eenheidsprosesse behels.

7.1 Strategiese risikobeoordelings:

Dit is goeie praktyk om risikobeoordelings met 'n strategiese risikobeoordeling te begin aangesien dit die beoordeling van risiko's behels wat 'n uitwerking op die munisipaliteit se doelwitte en mikpunte kan hê. Dit kan interne of eksterne risiko's wees en sal gewoonlik op die vlak van munisipale bestuurder, direkteur of bestuurder beoordeel word.

7.2 Prosesrisikobeoordelings:

Die prosesrisikobeoordelings volg gewoonlik die strategiese risikobeoordelings, waar elke poging aangewend word om te verseker dat dit in pas is. Hierdie beoordelings is op sake-eenheidsvlak en sal op die sleutel-strategiese fokusgebiede en/of sleutelprosesse van elke sake-eenheid fokus. Hierdie beoordelings is gevolglik op groeplvlak met die munisipale bestuurder, direkteurs, bestuurders en/of senior amptenare.

7.3 Inherente risikobeoordelings:

Inherente risikobeoordeling is 'n ontleding van die oorsaak van die **onsekerheid**, die **waarskynlikheid** dat hierdie onsekerheid gaan materialiseer, en die **uitwerking** wat met die proses of bedrywigheid verband hou, **voordat** enige bestaande beheer in ag geneem is.

- Die hoofstappe in die inherente risikobeoordeling is risiko-identifisering, risikobeoordeling, risiko-ontleding, risikometing en risikoprioritiserings.
- Die munisipaliteit het 'n vyf-by-vyf-matriks goedgekeur vir die beoordeling van inherente risiko's, d.w.s. vir die waarskynlikheid van gebeur of nie gebeur nie en die

uitwerking van die moontlike verlies. Die risikobeoordelingstabelle verskyn in die aangehegte bylae C.

- Die inherente risiko word soos volg bereken:

= **Moontlike verlies/uitwerking** (kwalitatiewe of randwaarde) X waarskynlikheid van gebeure

- Die gemete risikoresultaat (uitwerking en waarskynlikheid) verskaf 'n aanduiding van die soort risikobestuurstrategie wat aanvaar moet word (watter risiko's bestuur moet word) om te verseker dat daar op die gebiede van grootste risiko gefokus word.

7.4 Beoordeling van oorblywende risiko's:

7.4.1 Die oorblywende risiko's is dié risiko's waaroor die munisipaliteit geen beheer het nie, en waaraan dit steeds blootgestel sal wees ten spyte van die risikobestuurstrategieë wat ontwerp en in werking gestel is. Dit is die risiko-aptit van die organisasie nadat die toereikendheid en doeltreffendheid van die risikoverminderingsbeheer geëvalueer is.

7.4.2 Die meting van die blootstelling aan die oorblywende risiko's volg dus op die identifisering en evaluering van die risikobestuurstrategieë. Dit bestaan uit die volgende drie hoofkomponente:

- Beoordeling van die **vlak van inherente risiko** wat met elke strategie, proses of funksionaliteit verband hou;
- Beoordeling van die **toereikendheid en doeltreffendheid** van interne beheer om die inherente risiko's te verminder, wat 'n hersiening van die ontwerp van die beheeraktiwiteite vir toereikendheid en die implementering van die beheeraktiwiteite vir doeltreffendheid noodsaak ten einde die geïdentifiseerde risiko's te verminder.
- **Beoordeling** van die oorblywende onbeheerbare **risiko**.

7.4.3 Die oorblywende risiko word soos volg bereken:

$$\text{Risikoblootstelling} = \text{inherente risiko} \times (1 - \text{beheertoereikendheid/doeltreffendheid})$$

7.5 Hittegraadkaart van inherente en oorblywende risiko's (risikomatriks):

Die inherente en oorblywende risiko's word albei as laag, medium, hoog en uiters hoog gemeet. Dit word soos volg in die onderstaande hittegraadkaart geïllustreer:

WAARSKYNLIKHEID	5	LAAG	MEDIUM	HOOG	UITERS HOOG	UITERS HOOG
	4	LAAG	MEDIUM	HOOG	HOOG	UITERS HOOG
	3	LAAG	MEDIUM	MEDIUM	HOOG	HOOG
	2	LAAG	LAAG	MEDIUM	MEDIUM	MEDIUM
	1	LAAG	LAAG	LAAG	LAAG	LAAG
Risikomatriks		1	2	3	4	5
		UITWERKING/GEVOLG				

8 RISIKOVERSLAGDOENING, RISIKOREGISTER/DATABASIS

8.1 Risikoregisters/databasis

- Die interne-ouditfunksie moet die registers van al die risiko's wat deur die verskillende bestuursvlakke beoordeel word, in al die groepe en sake-eenhede in stand hou.
- Die risikoregisters moet so ontwerp word dat dit die optekening van verwante aksieplanne, die risiko-eienaars en aksie-eienaars, naamlik dié amptenare aan wie die verantwoordelikheid vir die implementering van aksieplanne toegewys is, moontlik maak.

8.2 Risikoverslagdoening

- Maandelikse en kwartaallikse verslae moet opgestel word om die prosesse van risikomonitering en die kommunikasie van aksieplanne en die risikoprofiele waar van toepassing, moontlik te maak.

DEEL 3 – PROSEDURES VIR ONDERNEMINGSRISIKOBESTUUR

9 PROSEDURES VIR ONDERNEMINGSRISIKOBESTUUR

9.1 Beoordeling van inherente risiko's

Inherente risikoboordeling is 'n ontleding van die oorsaak van die **onsekerheid**, die **waarskynlikheid** dat hierdie onsekerheid gaan materialiseer, en die **uitwerking** wat met die proses of bedrywigheid verband hou, **voordat** enige bestaande beheer in ag geneem is.

Die hoofstappe in die inherente risikoboordeling is: risiko-identifisering, risikoboordeling, risiko-ontleding, risikometing en risikoprioritiserings.

9.1.1 Risiko-identifisering

Risiko-identifisering behels 'n ondersoek na interne en eksterne faktore wat die bereiking van die munisipaliteit se doelwitte kan beïnvloed. Die proses van risiko-identifisering behels die identifisering van inherente risiko's wat met elke aktiwiteit en/of sakeproses gepaard gaan.

Risiko's wat geïdentifiseer is, sal in die risikodatabasis opgeneem word, en 'n risikokategorie sal volgens die risikoraamwerk aan elke geïdentifiseerde risiko toegeken word.

▪ Identifisering van die risikobestuursomgewing

Die munisipaliteit se risikobestuursomgewing word bepaal deur verwysing na die munisipaliteit se:

- Strategiese doelwitte en geïntegreerde ontwikkelingsplan, die SDBIP, die nasionale strategiese fokusgebiede, regeringsprioriteite;
- Organisatoriese struktuur en dus die verskillende sake-eenhede;
- Wetgewende en regulerende vereistes;
- Vorige finansiële state, jaarstate;
- Inligting oor begroting;
- Organisatoriese beleide en prosedures;
- Eksterne faktore, bv. bedryf, politiek; en
- Enige ander tersaaklike inligting.

▪ **Identifisering en beskrywing van sakeproses behels**

- Die opstel van bestuursdoelwitte en planne vir elke funksionaliteit en sake-eenheid in samewerking met die bestuur;
- 'n Beskrywing en kartering van die sakeprosesse;
- Die versekering van kritieke aktiwiteite in elke funksionaliteit;
- Die identifisering van die sakeprosesse in elke kritieke aktiwiteit;
- Die identifisering van waarde-aandrywers.

9.1.2 Risiko-ontleding

Die ontleding van risiko's behels die ontleding van die onderliggende oorsake van die risiko wat tot die plaasvind al dan nie daarvan kan lei, en die ontleding van die gevolg daarvan. Die hoofkomponente van die risiko-ontledingstadium ten einde die hoërisikogebiede te identifiseer, is:

- Ontleding van die waarskynlikheid van die plaasvind van die risiko en die uitwerking daarvan; en
- Toepassing van 'n risikowaardering gegrond op die uitwerking en waarskynlikheid op 'n skaal van hoog, medium en laag.

Wanneer die risiko's voortspruitend uit een eenheid ontleed word, moet die bestuur ook die uitwerking daarvan op ander sake-eenhede en verwante prosesse in ag neem en ontleed. Dit behels die ontleding van die uitwerking van die risiko op die bereiking van departementele doelwitte asook die algehele doel van die organisasie.

9.1.3 Risikometing

Hierdie proses hang grootliks af van die beskikbaarheid van inligting en die organisasie se bestuursinligtingstelsels. Dit is noodsaaklik om inherente risiko's te meet omdat hierdie inligting gebruik word om die uitgawes te regverdig wat aangegaan sal word om óf die risiko te verhoed óf die voordeel uit die geïdentifiseerde voordeel te realiseer. Risikometing kan kwalitatief of kwantitatief wees.

- **Kwalitatiewe risiko-ontleding** is 'n subjektiewe benadering waar die risiko slegs 'n waarde van hoog, medium of laag kry, gegrond op die kennis en oordeel van diegene wat die risiko ontleed en meet. Hierdie benadering van toepassing in dié gevalle waar dit moeilik is om 'n randwaarde aan die geïdentifiseerde risiko te koppel.
- **Kwantitatiewe risikometing** is 'n minder subjektiewe benadering waar die waarde van risikobates beoordeel of bepaal word deur van beskikbare finansiële inligting gebruik te maak.
- Inherente risiko word dus soos volg gemeet:

(Kwantifiseerbare) **inherente risiko** = **moontlike verlies** (randwaarde) X **waarskynlikheid van gebeure**

- **Moontlike verlies** is die waarde van die risikobate, voordat enige interne beheermaatreëls of strategieë wat op die vermindering van die risiko gemik is, in ag geneem is.
- Die beoordeling van die moontlike verlies vereis dat die ergste moontlikheid oorweeg word, en die uitkoms van 'n **moontlike verlies** wissel van katastrofaal tot ernstig tot onbelangrik. Dit is in die **tabel van moontlike verliese** omskryf.

- Die bepaling van moontlike verlies verg die bepaling van tasbare en ontasbare koste wat aan spesifieke bates en prosesse gekoppel of toegeken kan word. Die koste kan aan wisselende menings of debat onderworpe wees.
- **Waarskynlikheid van gebeure** word bepaal deur verwysing na die **waarskynlikheidstabel**. Die waarskynlikheidsvlakke wissel van baie seker tot hoog tot baie gering, en elke vlak is in die **waarskynlikheidstabel** omskryf.

9.2 Formele risikobeoordelings

- 9.2.1 Die bestuur van die Cederberg-munisipaliteit moet ingevolge die MFMA ten minste een keer per jaar 'n formele risikobeoordeling doen.
- 9.2.2 Die munisipaliteit se strategiese risikobeoordelings moet ten minste op 'n jaarlikse grondslag gedoen word of enige tyd gedurende die boekjaar wanneer die strategiese doelwitte of strategieë hersien word.
- 9.2.3 Jaarlikse strategiese risikobeoordelings moet op groep- en eenheidsvlak by die munisipaliteit se strategiese beplanningsprosesse geïntegreer word. Ten minste die strategiese risikobepalings moet voor of aan die begin van die jaarlikse begrotingsproses gedoen word.
- 9.2.4 Die munisipaliteit se goedgekeurde risikobeoordelingsmetodologie (opgesom in bylae C), -taal (bylae A) en -raamwerk (bylae B) word in alle risikobeoordelings gebruik.**
- 9.2.5 Strategiese en bedryfsrisikobeoordelings moet soos volg gedoen word:
- Die munisipale bestuurder en direkteur moet minstens jaarliks 'n ondernemingswye strategiese risikobeoordelingsproses uitvoer.
 - Groepspeesifieke strategiese risikobeoordelings moet deur die direkteur en departementele bestuurders asook toesighouers en senior amptenare uitgevoer word soos dit deur die munisipale bestuurder van die groep nodig geag word.

- Bedryfsrisikoboordelings moet op departementele vlak deur die bestuurders, senior amptenare en/of toesighoudende personeel gedoen word.

9.3 Deurlopende en kwartaallikse risikoboordelings

- 9.3.1 Risikoboordelings moet ten opsigte van alle nuwe aktiwiteite en/of projekte gedoen word om te verseker dat toereikende stelsels ontwerp word om risiko's wat ontstaan, te hanteer. Die eenheidsbestuur moet verseker dat projekrisikoboordelings ten opsigte van alle groot projekte gedoen word en dat aksieplanne daargestel word om die risiko te hanteer indien dit materialiseer.
- 9.3.2 Die bestuur van elke departement of sake-eenheid moet die risiko's wat met die aktiwiteite van hul departemente gepaard gaan, deurlopend evalueer. Die grondslag vir bestuursbesluite moet dus die resultate van hul beoordeling van verwante risiko's en die uitkomst daarvan insluit.
- 9.3.3 Bedrog- en inligtingstegnologie-risikoboordelings en risiko-ontleding van groot projekte moet deurlopend gedoen word.
- 9.3.4 Projekrisikoboordelings moet voor of met die aanvang van die projek gedoen word om te verseker dat gebeure wat projeklewing, projektydsraamwerke en die begroting kan beïnvloed, betyds geïdentifiseer word en aksieplanne daargestel word om die voorkoms daarvan te verminder.
- 9.3.5 Die beoordeling van die oorblywende risikoprofiel vereis die ontleding van die bestaan van internebeheerstelsels, en indien dit wel daargestel is, of dit volgens ontwerp funksioneer. Alternatiewelik moet die bestuur bepaal of die beheermaatreëls ontoereikend is.
- 9.3.6 Die doeltreffendheid van hierdie aksieplanne vir die vermindering van risiko's moet volgens die munisipaliteit se risikoboordelingstabelle in bylae C gedoen word.

9.4 Risikoverminderingreaksies/-strategieë

- 9.4.1 Departementele bestuurders, amptenare en/of risiko-eienaars moet verseker dat risikoverminderingstrategieë in reaksie op die geëvalueerde risiko's ontwerp word.
- 9.4.2 Die vier (4) sleutel-risikoverminderingstrategieë – risiko-aanvaarding, risikovermyding, risiko-oordrag, risikobeheer – word omskryf in paragraaf 6.6 van hierdie beleid. Die munisipaliteit besef dat 'n samevoeging van die strategieë vir die vermindering van risiko's gepas mag wees, afhangende van die aard van die gebeure of aktiwiteit.
- 9.4.3 Die hoofdoelwit van 'n risikoverminderingstrategie en/of aksieplan moet die vermindering van die inherente risiko tot aanvaarbare oorblywende risikovlakke wees waardeur 'n aanvaarbare risikoprofiel verseker word.
- 9.4.4 Die identifisering, ontwerp en implementering van die risikoverminderingstrategieë moet dus daarop gemik wees om die inherente risiko's wat hoog en uiters hoog is, tot aanvaarbare vlakke af te bring. Risiko's en gepaardgaande aksieplanne ter vermindering van die risiko word volgens prioriteitsvlakke 1, 2 en 3 bepaal, met prioriteitsvlak 1 die eerste prioriteit.
- 9.4.5 Die aanvaarbare risikodrempelvlakke word hoofsaaklik in die groen en geel gedeeltes van die risikomatriks of hittegraadkaarte gevind.
- 9.4.6 Die bestuur moet sleutelrisiko-aanwysers vir al die top risiko's ontwerp en aanteken. Hierdie sleutelrisiko-aanwysers moet op 'n gereelde grondslag gemonitor en aksieplanne daargestel word ingeval van wesenlike veranderings.
- 9.4.7 Die ontwikkeling van risikoverminderingsplanne moet die verantwoordelikheid vir implementering en gepaardgaande tydsraamwerke insluit.

- 9.4.8 Prioriteit in die ontwerp en ontwikkeling van risikoverminderingsreaksies moet deur die geëvalueerde inherente risikovlakke gerig word, d.w.s of uiters hoog, hoog, medium of laag.
- 9.4.9 Risiko's vir die munisipaliteit kan intern of ekstern wees. In die geval van eksterne risiko's het die munisipaliteit geen beheer daaroor of dit gebeur of nie. Die bestuur moet egter strategieë en aksieplanne ontwerp om die gepaardgaande uitwerking tot aanvaarbare vlakke te verminder.
- 9.4.10 Die verwante besluitnemingsvlakke in die ontwerp en implementering van risikovermindering moet met die delegering van gesag ooreenstem en alle stappe moet gedoen word om die munisipaliteit se risikobestuursbeginsels na te kom, soos omskryf in paragraaf 3.2 hierbo.
- 9.4.11 'n Kernoorweging in die bestuur se keuse van strategie behoort die ontleding van die verwante koste versus die voordele te wees. Die bepaling van verwante koste versus voordele kan óf kwalitatief óf kwantitatief óf albei wees.
- 9.4.12 Dit is belangrik dat die bestuur begryp dat die vermindering van risiko's nie noodwendig tot die uitskakeling van die geïdentifiseerde risiko's sal lei nie.

9.5 Risikomonitering

- 9.5.1 Dit is uiters noodsaaklik dat die topbestuur die munisipaliteit se top- strategiese risiko's asook die topbedryfsrisiko's op departementele vlak op 'n maandelikse grondslag monitor, en die munisipale sekerheidsverskaffers op 'n kwartaallikse grondslag.
- 9.5.2 Die top risiko's is daardie risiko's wat as uiters hoog of hoog beoordeel word en in onderskeidelik die rooi en oranje gedeeltes van die hittegraadkaart voorkom.
- 9.5.3 Die departementshoofde en bestuurders moet die prestasie van hul regstreekse werknemers in die implementering van risikobestuurspraktyke en die vermindering

van sleutelrisikogebiede op ten minste 'n kwartaallikse grondslag monitor. Die monitering van hierdie KPI moet die voorsiening en proses van die munisipaliteit se prestasiebestuursbeleid en –prosedures volg.

- 9.5.4 Die interne-ouditfunksie moet die aksieplanne soos deur die bestuur ontwerp en geïmplementeer, onafhanklik hersien om te verseker dat dit doeltreffend, doelmatig en ekonomies is, en dus waarde toevoeg.

Deel 4 – Bylaes tot die ERM-beleid & -raamwerk

Bylae A

WOORDELYS VAN TERME/GEMEENSKAPLIKE RISIKOTAAL

Terminologie	Definisie/beskrywings
Sakeproses	Die sakeproses is 'n reeks aktiwiteite wat deur die bestuur ontwerp is en deur die personeel wat in 'n departement werk, uitgevoer word.
Interne beheer	Interne beheer is 'n "... proses, in werking gestel deur 'n entiteit ..., die bestuur en ander personeel, ontwerp om redelike versekering van die bereiking van doelwitte te bied ..." in die volgende kategorieë: • Betroubaarheid en integriteit van inligting; • Doeltreffendheid en doelmatigheid van bedrywighede; • Beveiliging van bates; • Nakoming van toepaslike wette en regulasies, beleide, planne, prosedures.
Inherente risiko	Inherente risiko is die risiko gekoppel aan 'n sakeproses voor enige bestaande interne beheer in ag geneem word. Dit is 'n risiko wat bestaan omdat die proses bestaan.
Uitwerking	Dit is die moontlike omvang van die uitwerking op die munisipaliteit/departement se bedrywighede, sou die risiko/bedreiging wel materialiseer. Dit word beoordeel op die grondslag dat die bestuur geen spesifieke/gefokusde beheer daargestel het om die risiko/bedreiging die hoof te bied nie.
Toereikendheid van interne beheer	Die toereikendheid van interne beheer verwys na die ontwerp van die prosesse, stelsels en hulpbronne vereistes deur die bestuur en/of die raad om die bereiking van doelwitte te verseker. Die ontwerp van 'n stelsel vir interne beheer word grootliks bepaal deur sy vermoë om die uitwerking van risiko's te verminder of die vermoë om 'n geleentheid te ontgin.
Doeltreffendheid van interne beheer	Die doeltreffendheid van interne beheer is 'n bepaling van die doeltreffendheid van bestaande beheer om die potensiële uitwerking van inherente risiko te bestuur. Dit word bepaal volgens die bestaan van beheer en 'n oordeel oor die doeltreffendheid daarvan.
Waarskynlikheid	Dit is moontlikheid of waarskynlikheid dat 'n geïdentifiseerde risiko gaan gebeur of nie gebeur nie.
Oorblywende risiko	Oorblywende risiko is die munisipaliteit/eenheid/departement se risikoblootstelling wat blootgestel sal bly selfs na die ontwerp en/of

CEDERBERG-MUNICIPALITEIT
BELEID EN RAAMWERK VIR ONDERNEMINGSRISIKOBESTUUR

	implementering van risikovermindingsreaksies.
Risiko	Risiko is “enige onsekere gebeurtenis of stel omstandighede wat, sou dit gebeur of nie gebeur nie, ‘n uitwerking sal hê op die vermoë om die doelwitte te bereik”.
Terminologie	Definisie/omskrywing
Risiko-aptit	Risiko-aptit is die risikograad oor ‘n breë basis wat die munisipaliteit gewillig is om te aanvaar in die nastreef van sy doelwitte, en is gegrond op die risiko-universum waarbinne die munisipaliteit sy werksaamhede bedryf.
Risikobeoordeling	Risikobeoordeling is ‘n deurlopende proses van identifisering, ontleding, meting en prioritisering van risiko’s/bedreigings wat dalk kan of nie kan gebeur nie.
Ondernemingsrisikobestuur	Risikobestuur is ‘n deurlopende proses wat gedefinieer kan word as die identifisering en beoordeling van werklike en moontlike risiko’s waaraan die munisipaliteit/departement blootgestel mag wees ten einde te verseker dat gepaste strukture, beleide en prosedures daargestel is om hierdie risiko’s te bestuur, en die ontwerp en instelling van reaksies of beheer om die risikowaarskynlikheid en –uitwerking proaktief te bestuur of te verminder. Hierdie beoordeling vereis bestuursbesluite om die risiko’s of te aanvaar, te vermy, oor te dra of te beheer, of ‘n samevoeging van hierdie keuses. Risikobestuur behels ook die identifisering van gebiede van geleentheid, en dus moet risiko’s geloop word in die nastreef van hierdie geleenthede, met gepaste strategieë vir die vermindering van vermybare verliese.
Risikovermindering	Die vermindering van risiko’s verwys na die vermindering van risiko’s tot op ‘n sekere vlak. Hier word in ag geneem dié risiko’s wat nie heeltemal uitgeskakel kan word nie, maar met die implementering van sekere beheermaatreëls tot ‘n aanvaarbare vlak verminder kan word.
Risikodrempelvlakke	Dit is die vlakke van risiko’s wat gedurende ‘n gegewe finansiële tydperk geld. Dit is die vlak van risikoblootstelling wat van belang is, en die bedrag en die bestuur daarvan moet dus aan die munisipale bestuurder en die oudit-en-risikokomitee gekommunikeer word.
Risiko-universum	Die risiko-universum behels al die wetgewing (wette en regulasies), die strategiese voornemens soos uiteengesit in die GOP, SDBIP en die munisipaliteit se organisatoriese prestasietelkaarte, sakeplanne, bedrywighede en aktiwiteite.

RISIKOKATEGORIEë/-RAAMWERK

'n **Risikoraamwerk** is 'n meesterlys wat dit moontlik maak om alle geïdentifiseerde risiko's te kategoriseer.

Strategiese risiko's	Strategiese beplanning/sakestrategie (d.w.s. die SDBIP, GOP en KPA's) Korporatiewe beplanning (departementele sakeplanne) Organisatoriese struktuur UK (uitvoerende komitee)/raad Politieke risiko's [plaaslike regering/munisipaliteite]
Finansiële bestuur en rekeningkunde	Finansiële bestuur/finansiële verslagdoening Inkomstebestuur Begrotings Bedryfskapitaalbestuur Kontantbestuur Batebestuur Skuldbestuur Verskaffingskettingbestuur/verkryging
Bedryfsbestuur (dienslewering)	Elektrisiteit Water Vullis & afvalverwydering Behuisingsontwikkeling & instandhoudingsdienste Siviele-ingenieursdienste Elektriese-ingenieursdienste Openbare paaie, werke & instandhouding Plaaslike ekonomiese ontwikkeling Volhoubare ontwikkeling Eiendomsbelastinge & waardasielyst Maatskaplike ontwikkeling & welsyn Gesondheidsorgbestuursdienste Veiligheids- & sekuriteitsdienste Verskaffingskettingbestuur/voorsiening Beleide en prosedures Bestuur van verhoudings met belanghebbendes
Menslike hulpbronne	Spesialisvaardighede Personeelbehoud Opleiding en ontwikkeling/vaardigheidsontwikkeling Prestasiebestuur Vergoeding/werknemervoordele Werknemerverhoudinge Werknemervelstand
Regsdienste/nakoming	Wet op Munisipale Finansiële Bestuur en regulasies Wet op Munisipale Stelsels Wet op Munisipale Strukture Verordeninge

CEDERBERG-MUNICIPALITEIT
BELEID EN RAAMWERK VIR ONDERNEMINGSRISIKOBESTUUR

	Arbeidswette en -regulasies Swart ekonomiese bemagtiging/transformasie Regstappe Regsadvies Kontrakbestuur Gesondheid en veiligheid, omgewing
--	--

Markrisiko's	Wisselkoersfluktuasies Rentekoers Beleggings
Inligtingstegnologie	Stelselbeskikbaarheid, -integriteit en toepaslikheid van inligting Bestuursinligtingstelsels ("Data Warehouse") IT-sekuriteit/logiese toegang Infrastruktuur
Eksterne faktore	Sosio-ekonomiese faktore Bedrywe Verhoudings met belanghebbendes Korporatiewe beeld Politieke risiko's [nasionaal] Globaliseringsrisiko's (uitwerking) – aardverwarming, wêreldmarkte
Bedrog en korrupsie	Werknemerbedrog Bedrog deur diensverskaffer Korporatiewe beeld Korporatiewe bestuur
Kommunikasie	Interne kommunikasie Eksterne kommunikasie (bemarking) Mediaskakeling Skakeling met belanghebbendes

RISIKOBEOORDELINGSTABELLE

Die bestuur moet besluit oor die klassifikasie van die moontlike risiko's, die waarskynlikheid dat dit gaan gebeur asook die toereikendheid/doeltreffendheid van bestaande beheer. Die volgende drie tabelle moet gebruik word ten opsigte van die onderskeie besluite wat gedurende die risikobeoordelingslypskole nodig is.

1) Moontlike verlies/uitwerking

Vlak	Beskrywing van uitkoms – kwalitatiewe maatreëls	Kwantitatiewe maatreëls	Rand-uitwerking
Katastrofaal	Ramp met potensiaal om tot die induiestorting van die onderneming te lei en is van wesenlike belang vir die bereiking van doelwitte.	10	>/ = 10%
Uiters ernstig	Belangrike of kritieke gebeurtenis, wat met behoorlike bestuur verduur sal word.	7	>/ = 5%
Ernstig	Gebeurtenis wat in normale bedryfsomstandighede bestuur kan word maar 'n gematigde vlak van hulpbronne en bestuursinsette nodig het.	5	>/ = 2.5%
Gering	Gevolge kan hanteer word, maar bestuur moet steeds optree om die uitwerking daarvan te minimaliseer.	3	>/ = 1%
Onbelangrik	Nie die moeite werd om daarvoor bekommerd te wees nie.	1	< 1%

2) Waarskynlikheid/moontlikheid van gebeurtenis

Waarskynlikheidsvlak	Beskrywing	Taksering
Gering	Waarskynlikheid van gebeurtenis is een keer in tien jaar.	1
Redelik matig	Waarskynlikheid van gebeurtenis is een keer in vyf jaar.	2
Matig	Waarskynlikheid van gebeurtenis is een keer in drie jaar.	3
Hoog	Waarskynlikheid van gebeurtenis is een keer in 12 maande.	4
Seker	Waarskynlikheid van gebeurtenis is beslis een keer per kwartaal.	5

3) Beheerdoeltreffendheid/-toereikendheid

<i>Flak</i>	<i>Beskrywing</i>	<i>Faktor</i>
--------------------	--------------------------	----------------------

Baie goed	Kan nie doeltreffender geïmplementeer word om die risiko te verminder nie	90%
Goed	Die meeste risiko's word doeltreffend beheer en verminder	80%
Bevredigend	Daar is ruimte vir verbetering in die beheerstelsel	65%
Swak	Sommige risiko's blyk beheerbaar te wees, maar daar is groot swakhede	40%
Onbevredigend	Die beheerstelsel is ondoeltreffend	20%