

**MOONTLIKHEID VAN DIE PRAKTIESE IMPLEMENTERING VAN  
DIE KING-KOMITEE AANBEVELINGS**

**deur**

**J H JANSE VAN RENSBURG**

**SKRIPSIE**

**Voorgelê ter gedeeltelike vervulling van  
die vereistes vir die graad**

**MAGISTER COMMERCII**

**in**



**in die**

**FAKULTEIT VAN EKONOMIESE EN BESTUURSWETENSKAPPE**

**aan die**

**RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT**

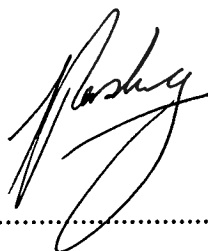
**STUDIELEIER : PROF A L BOESSENKOOL**

**JOHANNESBURG**

**Oktober 1997**

Hiermee verklaar ek, Jacobus Handré Janse van Rensburg, dat die skripsie 'n produk is van my eie arbeid.

Geteken te ..... JOHANNESBURG ..... op hierdie ..... 8 ..... dag van  
..... FEBRUARIE ..... 19 98 .....



.....



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

## DANKBETUIGINGS

- ♦ Aan professor A L Boessenkool, my hartlike dank vir sy leiding en insette om hierdie poging 'n sinvolle skripsie te maak.
- ♦ Aan my persoonlike assistent, Morné Jacobs, vir haar tikwerk, geduld en ondersteuning.
- ♦ Die belangrikste is om in nederigheid dank aan my Skepper te bring, aan wie alle eer toekom omdat Hy uit genade aan my die vermoë geskenk het.



## **ABSTRACT**

### **VERIFICATION OF THE PRACTICAL IMPLEMENTATION OF THE KING COMMITTEE RECOMMENDATIONS**

The previous narrow view that directors are accountable to shareholders only and that reporting of company affairs should be left to them alone is changing. With the world moving into an ever-developing era of transparency, a dynamic participating approach is required in which directors' reports would be directed at all stakeholders and should consequently address all matters of concern and interest.

In respect to similar expectations overseas, the Treadway Commission in the United States of America and the Cadbury Committee in the United Kingdom, addressed the financial issues of corporate governance and made certain recommendations for change. After the publication of these recommendations, the Institute of Directors verified similar expectations in South Africa and the King Committee was formed.

The King Report on Corporate Governance published in 1994 (the King Report) has advocated fundamental changes to current corporate governance practices in South Africa. The objective of the Report is to improve the system by which companies in South Africa are directed and controlled and to improve openness and accountability.

The King Report recommendations were drafted to supply the necessary guidelines in the providing of relevant and comprehensive information to all stakeholders concerned.

The query which arises from a review of the Report's recommendations is whether the stakeholders, whose only access to relevant information is in most instances the published interim and annual financial statements, will be able to determine if the King recommendations were in actual fact implemented. In view of the fact that one of the main objectives of the King recommendations was to ensure that relevant, timeous and understandable information is available to users, it is imperative to be able to determine if the recommendations were in actual fact implemented.

The question which this research report addresses is whether it would be possible to determine from an examination of the published financial statements of a listed company if the King recommendations were implemented in practice. To obtain an answer to this question, a questionnaire was drafted which addresses the specific recommendations. The questionnaire was then applied to the published annual financial statements of three selected companies, namely Edgars, Alpha Limited and the Seardel Group.

The finding of the research is that the companies indicated, as required by the Johannesburg Stock Exchange, that they do comply with the King recommendations, even though certain instances were found where the Code of Corporate Practices and Conduct were not complied with. Numerous references were also made to the companies' commitment to the implementation of the recommendations. There is, however, no indication, or verification, of the extent to which the recommendations were implemented in practice.

The conclusion from the research is that the King recommendations can only be truly successful once the actual implementation of the recommendations, the problems experienced in implementation and the contribution to the enhancement of better corporate governance, are verified by an independent party and these findings published in an accessible document.

# INHOUDSOPGAWE

## BLADSY

### HOOFSTUK 1

#### INLEIDING, DOEL EN MOTIVERING VAN DIE STUDIE

1.1	Agtergrond tot die studie	1
1.2	Probleemstelling	4
1.3	Doelstellings van die studie	5
1.4	Metodiek	5
1.5	Indeling van die studie	6

### HOOFSTUK 2

#### DIE KING-VERSLAG AANBEVELINGS

2.1	Inleiding	7
2.2	Huidige praktyk	8
2.2.1	Redes vir mislukking van ondernemings	10
2.2.1.1	Direksiebeheer	10
2.2.1.2	Finansiële risiko	10
2.2.1.3	Uitbreiding	10
2.2.1.4	Reaksie op probleme	11
2.3	Die Kode van Korporatiewe Praktyke en Gedrag	11
2.3.1	Direksie	12
2.3.2	Voorsitter	12
2.3.3	Nie-uitvoerende direkteure	12
2.3.4	Aanstelling van direkteure	13
2.3.5	Direkteursvergoeding	14
2.3.6	Direksie vergaderings	14
2.3.7	Maatskappysekretaris en professionele advies	15
2.3.8	Kommunikasie met belanghebbendes	15
2.3.9	Oudit	16

## **INHOUDSOPGAW (vervolg)**

2.3.10	Werkerdeelname	17
2.3.11	Program van regstellende aksie	17
2.3.12	Etiese kode	18
2.4	Die eise van die King-verslag op finansiële verslagdoening	18
2.5	Openbaarmakingsvereistes van die King-verslag	20
2.6	Gevolgtrekking	21

## **HOOFSTUK 3**

### **PRAKTIESE IMPLEMENTERING VAN DIE KING-VERSLAG VOORSTELLE**

3.1	Inleiding	22
3.2	Openbaarmaking van direkteursvergoeding	24
3.2.1	Inleiding	24
3.2.2	Toekomstige verwagtinge	26
3.2.2.1	Verenigde Koninkryk	26
3.2.2.2	Verenigde State van Amerika	28
3.2.2.3	Suid-Afrika	28
3.2.3	Openbaarmaking van meer detail	29
3.2.4	Opsomming	30
3.3	Uiteenlopende inligtingsbehoefte van onderskeie belangegroepe	31
3.3.1	Inleiding	31
3.3.2	Inligtingsbehoefte	31
3.3.2.1	Uiteenlopende behoeftes van gebruikers	32
3.3.2.2	Verskillende vlakke van gesofistikeerdheid van gebruikers	32
3.3.2.3	Tekortkominge van inligting in statutêre finansiële state	33
3.3.3	Verskaffing van bruikbare en nuttige informasie	33
3.3.3.1	Kommunikasie aan belanghebbendes in die jaarverslag	33
3.3.3.2	Die "CA/Alfa Employee Reporting Award"	34
3.3.4	Opsomming	35

## **INHOUDSOPGAWWE (vervolg)**

3.4	Interne beheermaatreëls	35
3.4.1	Inleiding	35
3.4.2	Die stelsel van interne beheer	36
3.4.3	Faktore om te oorweeg met verslagdoening oor interne beheer	37
3.4.4	Verslagdoeningsvereistes	38
3.4.5	Die rol van ouditkomitees in die versterking van interne beheermaatreëls	38
3.4.6	Beperkings van 'n statutêre oudit en die interne oudit funksie	39
3.4.7	Opsomming	41
3.5	Doeltreffende beheer oor transaksies in aandele	42
3.5.1	Inleiding	42
3.5.2	Doeltreffende beheer oor transaksies	42
3.5.3	Aandeeltransaksies deur direkteure	43
3.5.4	Genomineerde aandeelhouers	44
3.5.5	Opsomming	44
3.6	Kleiner ondernemings en Korporatiewe Bestuur	45
3.6.1	Fokus op groot ondernemings	45
3.6.2	Opsomming	46
3.7	Gevolgtrekking	46

## **HOOFSTUK 4**

### **NAVORSINGSONDERSOEK**

4.1	Inleiding	47
4.2	Navorsingsmetodiek	47
4.3	Seleksie	47
4.4	Vraelys en resultate van ondersoek	48
4.5	Interpretasie	64
4.6	Gevolgtrekking	65
4.7	Areas vir verdere navorsing	65



## **INHOUDSOPGAWE (vervolg)**

### **HOOSTUK 5**

#### **SAMEVATTING, GEVOLGTREKKING EN ENKELE AANBEVELINGS**

5.1	Samevatting	66
5.2	Gevolgtrekking	66
5.3	Aanbevelings	67

### **BIBLIOGRAFIE**



## HOOFSTUK 1

### INLEIDING, DOEL EN MOTIVERING VAN DIE STUDIE

#### 1.1 AGTERGROND TOT DIE STUDIE

Die rol van direkteure in die korporatiewe omgewing is in die kollig soos nog nooit van te vore nie. Onlangse verwikkelinge het daartoe aanleiding gegee dat huidige en toekomstige direkteure ernstig moet besin oor hul verantwoordelikhede teenoor aandeelhouders en ander belanghebbendes.

Daar word meer en meer van direkteure verwag om nie alleen net aan aandeelhouders verslag te doen en te verantwoord nie, maar ook aan werknemers en ander betrokke partye soos potensiële beleggers en werkersunies. Hierdie strewe na algehele openbaarmaking en beskikbaarmaking van relevante resultate en inligting blyk baie duidelik uit die volgende aanhaling uit die dokumente wat voortgevloei het uit "The Corporate Governance Conference" wat gedurende Maart 1995 gehou is en waarvan Merwyn E. King die voorsitter was: " The world economy is going through a period of transition with the increased globalisation of business, the removal of trade barriers and the rapid changes in technology. We have all seen an air of openness and accountability developing in economies all over the world.

With the world moving into an era of transparency, in particularly the South Africa of today, the previous narrow view that it was shareholders alone who would be advised of the affairs of the company, is passing.

The narrow view is that as it is the shareholders who elect the board, approve the annual financial statements and ratify directors' actions, it is to the shareholders only that the directors must account for their stewardship. The dynamic participation approach is that directors' reports should be directed at all stakeholders and should consequently address

matters of concern and interest to all stakeholders. Society now expects greater accountability from companies with regard to their non-financial affairs, for example in relation to their employees and to the environment.

There must be guidelines regarding the question of transparency, and the guidelines regarding information to stakeholders must be promptness, relevancy, openness, substance over form, truth and fair presentation. The company must constantly strive for transparency. Thus, in the issuing of any communication to stakeholders, if there is any doubt about the content of the communication, the directors, having transported themselves into the shoes of the uninformed stakeholders, should ask themselves, debate and answer the following questions:

- ♦ Is the communication open or transparent?
- ♦ Is the communication prompt?
- ♦ Is it relevant and substantial or merely a communication of form?
- ♦ Does it fairly set out the position?"

Na aanleiding van ooreenstemmende verwagtinge oorsee, het die Treadway-kommissie in die Verenigde State van Amerika en die Cadbury-komitee in die Verenigde Koninkryk, die finansiële aspekte van korporatiewe bestuur ondersoek en aanbevelings daaroor gedoen.

Die Cadbury-komitee, wat deur die "Financial Reporting Council", die Londense Effektebeurs en die rekenkundige professie in die Verenigde Koninkryk tot stand gebring is, het hoofsaaklik die volgende aangeleenthede ondersoek :

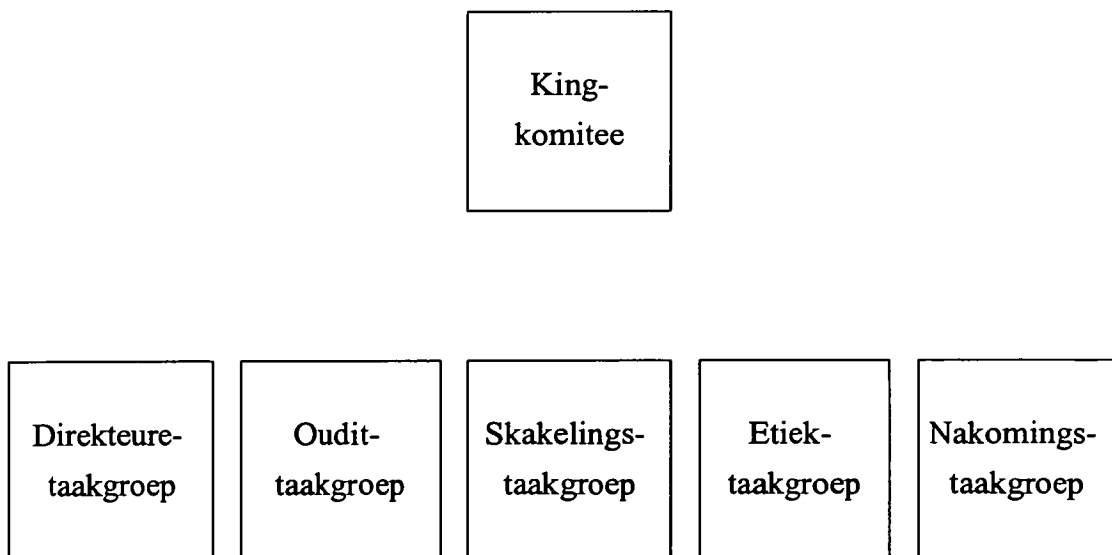
- ♦ Finansiële verslagdoening en verantwoording;
- ♦ Goeie praktyk rakende die verantwoordelikhede van uitvoerende en nie-uitvoerende direkteure;
- ♦ Die saak vir ouditkomitees;

- ♦ Die vernaamste verantwoordelikhede van ouditeure; en
- ♦ Die skakels tussen aandeelhouders, direksies en ouditeure.

Hul verslag was ook daarop gemik om voorstelle te doen wat goeie finansiële korporatiewe bestuur sou bevorder sonder om die mededingende vermoë van maatskappye aan bande te lê.

Na die publikasie van die Cadbury-verslag het die Instituut van Direkteure in Suid-Afrika 'n soortgelyke behoefte in Suid-Afrika geïdentifiseer, en die King-komitee is gestig. Die opdrag aan die King-komitee was aansienlik wyer as dié van Cadbury aangesien dit al die aangeleenthede wat deur Cadbury gedek is moes nagaan asook 'n Etiese Kode vir ondernemings in Suid-Afrika opstel. Die spesiale omstandighede wat in Suid-Afrika heers, veral dié rakende regstellende aksie en die opkoms van entrepreneurs uit minder bevoorregte gemeenskappe, moes ook deur die komitee in ag geneem word.

Soos die diagram hieronder aandui, het die King-komitee vyf taakgroepe gestig om vyf gebiede van korporatiewe bestuur te ondersoek.



Die publikasie van die Cadbury-verslag het wesenlike verskille aangebring aan die manier waarop maatskappye in die Verenigde Koninkryk bedryf word en ook aan die standarde en konstandheid van korporatiewe verslagdoening. Dieselfde verwagtinge word ook nou in Suid-Afrika gekoester na die vrystelling van die King-komitee verslag. (Anon, 1995 : 30)

## 1.2 PROBLEEMSTELLING

Op 29 November 1994 het die King-komitee sy verslag oor korporatiewe bestuur gepubliseer en 1 Julie 1995 is as doeldatum gestel vir die implementering van die aanbevelings in die verslag. Die Johannesburgse Effektebeurs het ook sy vereistes gestel waarvolgens genoteerde maatskappye moet aantoon in welke mate daar voldoen word aan die King-komitee se aanbevelings. Die kode sluit voorstelle in vir die openbaarmaking van die vergoeding van uitvoerende sowel as nie-uitvoerende direkteure, die implementering van regstellende aksie programme en die aanstelling van 'n ouditkomitee. Genoteerde maatskappye met jaareindes na 1 Julie 1995 sal moet aantoon in welke mate daar voldoen word aan die kode. Nie-nakoming van hierdie openbaarmakingsvereistes sal aanleiding gee tot 'n oortreding van noteringsvereistes. (Payne, 1995 : 3)

Maatskappye sal die nodige maatreëls in plek moet stel om te verseker dat hulle aan hierdie vereistes sal kan voldoen en buiten die huidige aanbevelings is daar ook nog die moontlikheid van addisionele vereistes in die afsienbare toekoms.

Die mate waarin die aanbevelings reeds toegepas en geïmplementeer word is 'n aangeleentheid waaroor daar nog nie baie duidelikheid is nie en waaroor daar nog nie veel terugvoering ontvang is nie.

Die meeste korporasies het heelwaarskynlik die meeste van die reëlings van die King-komitee alreeds in werking, maar sal moontlik beduidende veranderinge op 'n aantal

gebiede moet aanbring om op 'n formele grondslag aan die aanbevelings van die komitee te voldoen na 1 Julie 1995.

### **1.3 DOELSTELLINGS VAN DIE STUDIE**

Die hoofdoelstellings van die studie is die volgende:

- ♦ om nuwe verwagtinge wat deur die King-komitee aanbevelings aan direkteure gestel word, uiteen te sit;
- ♦ om die moontlike probleme wat ondervind kan word met die praktiese uitvoerbaarheid van die voorstelle in die King-verslag, na te gaan; en
- ♦ om 'n ontleding te doen van gepubliseerde finansiële state wat na 30 Junie 1995 uitgereik is om te bepaal in watter mate die King-komitee se aanbevelings reeds geïmplementeer word.



### **1.4 METODIEK**

Die metodiek van die studie is die bestudering van relevante literatuur. Eerstens sal 'n ontleding van die aanbevelings van die King-komitee gedoen word om aan die gebruiker van die skripsie 'n duidelike beeld van die verslag, sy vereistes en aanbevelings te gee. Tweedens sal daar gekyk word na moontlike probleme wat kan ontstaan in die praktiese implementering van die King-voorstelle. Handboeke, spesialismedia, tydskrifte, navorsingsverslae en ander publikasies relevant tot die huidige en toekomstige rol van direkteure sal ook ondersoek word.

Ten einde 'n begrip te verkry vir die mate waarin die aanbevelings van die King-komitee reeds toegepas word, sal die gepubliseerde finansiële state van 'n aantal genoteerde maatskappye, met jaareindes na 30 Junie 1995, ontleed word.

Die oogmerk sal wees om te bepaal in watter mate daar uit die finansiële state van genoteerde maatskappye afgelei kan word of die King-aanbevelings wel geïmplimenteer is.

## **1.5 INDELING VAN DIE STUDIE**

Die verloop van die studie kan as volg uiteengesit word:

In hoofstuk twee word die aanbevelings van die King-verslag uiteengesit. Die verslag sal ontleed word om aan die gebruiker van hierdie skripsie 'n agtergrond te verskaf tot die doel en werking van die verslag en die addisionele vereistes wat aan direkteure gestel word.

Hoofstuk drie handel oor die praktiese uitvoerbaarheid van die King-aanbevelings. Moontlike struikelblokke in die implementering van die aanbevelings sal ontleed word.

In hoofstuk vier word 'n ontleding gedoen om te bepaal in watter mate daar in praktyk voldoen word aan die vereistes soos gestel in die King-verslag. Die gepubliseerde finansiële state van 'n aantal genoteerde maatskappye met jaareindes na 30 Junie 1995 word ontleed aan die hand van die aanbevelings in die King-verslag.

Hoofstuk vyf bevat 'n samevatting, gevolgtrekking en enkele aanbevelings.

## HOOFSTUK 2

### DIE KING-VERSLAG AANBEVELINGS

#### 2.1 INLEIDING

Die doel van maatskappy verslagdoening is om aan die verskillende groepe met 'n belang in die welvaart van die onderneming, insluitende dié wat nie noodwendig direk betrokke is by die daaglikse bestuur van die onderneming nie, te rapporteer aangaande die resultate van die onderneming gedurende die voorafgaande finansiële tydperk. Belangegroep sluit in aandeelhouers, werknemers, bankiers, verskaffers, kliënte, omgewingsbewaarders, die breë gemeenskap en die staat. (Blumberg, 1996 : 5)

In die afgelope aantal jare het Suid-Afrika 'n golf van besigheidsmislukkings beleef, en in die meeste van hierdie gevalle het die aandeelhouers vooraf geensins enige vermoede van die verwickelinge gehad nie. Geen waarskuwings is gegee nie en die enigste aanduiding van die gebeure was meestal in die media. Verskeie tegnieke kan toegepas word tydens die opstel van die finansiële verslae wat misleiding kan veroorsaak. (Smith, 1992 : 3). Dit sluit onder meer in die manipulering van buitengewone en abnormale items, asook buite balanstaat finansiering om sodoende die opbrengs per aandeel en ander finansiële aanwysers te manipuleer.

Die vraag wat ontstaan is waarom direkteure en ouditeure nie bewus was van sodanige situasies nie, en indien wel, waarom dit nie aangetoon is in die finansiële state nie. Een van die belangrikste, en in baie gevalle die enigste, skakel tussen die aandeelhouers en die maatskappy is juis die finansiële en interim state. Dit blyk egter te wees dat selfs die direkteure en ouditeure dikwels nie bewus is van die likiditeits- en ander probleme nie. (Kana, 1995 : 5).

'n Gevolgtrekking wat dus gemaak kan word is dat finansiële verslaglewering nie 'n juiste prentjie skilder van die huidige stand of toekomstige vooruitsigte van 'n maatskappy nie. Volgens Kana (1995 : 5) is die vrae wat ontstaan die volgende:



- ♦ Is hierdie situasie aanvaarbaar; en
- ♦ Het die beleggers en die algemene publiek die reg om vooraf gewaarsku te word teen moontlike besigheidsmislukkings?

Histories het finansiële verslagdoening hoofsaaklik gefokus op die aandeelhouer en nie soseer op ander partye nie. (Blumberg, 1996 : 5) In 'n poging om hierdie benadering te verander het die King-verslag juis ten doel om die aandeelhouders en ander belanghebbendes in nouer kontak met die maatskappy te bring. Die klem word gelê op nouer betrokkenheid van die direkteure en die aandeelhouders by die bestuur van die maatskappy, nie net op finansiële vlak nie, maar ook waar nie-finansiële aspekte ter sprake kom.

Die King-verslag sluit in 'n Kode van Korporatiewe Praktyke en Gedrag wat voorstel dat die direkteure bepaalde stellings in die finansiële verslagdoening moet maak en dat die eksterne ouditeure sodanige stellings moet ondersteun. Die doel is dus om groter sekerheid te gee dat behoorlike beheermaatreëls in plek is om die besigheid te beskerm teen ondergang en bedrog.

## **2.2 HUIDIGE PRAKTYK**

Volgens Kana (1995 : 5), kan huidige finansiële verslagdoening, en die algemene tekorte daarvan, as volg opgesom word:

Die probleme met finansiële verslagdoening, soos bespreek in die inleiding, vind hul oorsprong in huidige rekenkundige praktyk. In Suid-Afrika word daar normaalweg verwag dat finansiële state in oorleg met Algemeen Aanvaarde Rekeningkundige Praktyk (AARP) opgestel word. Die raamwerk vir die opstel en aanbieding van finansiële state "Standpunte oor Algemeen Aanvaarde Rekeningkundige Praktyk 100", stel dat die "lopende saak" beginsel die fundamentele konsep is wat die finansiële state ondersteun. Dit veronderstel dat 'n entiteit nie die bedoeling of die behoefte daaraan het om ten gronde te gaan, of om sy bedryf af te skaal nie. Indien

daar wel so 'n bedoeling is, behoort die state nie op die "lopende saak" beginsel opgestel te word nie en moet die toepaslike basis geopenbaar word.

Die Maatskappywet vereis van die direkteure van 'n maatskappy om in hul direkteursverslag alle feite en omstandighede te openbaar wat 'n effek kan hê op die welstand van die maatskappy. Die Maatskappywet vereis verder van die eksterne ouditeure om hulself te vergewis dat die stellings wat deur die direkteure gemaak is nie in konflik is met redelike openbaarmaking, of die bedoeling van die finansiële state ondermyn nie. In 'n ongekwalifiseerde auditverslag word geïmpliseer dat 'n onderneming 'n lopende saak is. Indien die ouditeur glo dat 'n onderneming nie 'n lopende saak is nie moet die audit-verslag ooreenkomstig gekwalifiseer word.

Waarom gebeur dit dan dat maatskappye gelikwider word sonder die nodige waarskuwing in die vorm van gekwalifiseerde audit-verslae?

Die eerste probleem blyk te wees dat finansiële state 'n refleksie is van historiese gebeure en 'n oorsig van na-balanstaat gebeure. Geen melding word gemaak oor die korttermyn prospekte en toekomsverwagtinge van die onderneming nie.

'n Verdere probleem in die opstel en openbaarmaking van finansiële state in oorleg met AARP is dat daar geen wetlike steun vir AARP is nie, en die beginsels daarvan kan aangepas word indien dit deur 'n handvol maatskappye anders geïnterpreteer word (Crotty, 1995 : 8). Volgens Gleason (1994 : 24) word die standarde tans, heel wettig, geïgnoreer wanneer dit gerieflik is. Wetlike steun vir AARP sal Suid-Afrika nader aan internasionale standarde en neigings bring en sal dit vir instansies soos die Suid-Afrikaanse Instituut van Geoktrooieerde Rekenmeesters moontlik maak om die standarde af te dwing.

Die aanbevole prosedure is dat 'n toesighoudende liggaam die stel van standarde sal beheer en dat 'n bemaatigde formele paneel jaarliks verslae sal nagaan (Gleason, 1995 : 30).

## **2.2.1 Redes vir mislukking van ondernemings**

Die volgende aspekte, soos geïdentifiseer deur Coopers en Lybrand (1995 : 4), kan van die oorsake wees wat aanleiding kan gee tot die ondergang van maatskappye:

### **2.2.1.1 Direksiebeheer**

- ♦ 'n Oor-dominante/oor-ambisieuse uitvoerende direkteur of direksie.
- ♦ Onvoldoende en bevooroordeelde inligting aan die direksie, ongereelde direksievergaderings en onbehoorlike notulering van direksiebesluite.
- ♦ 'n Ongebalanseerde raad van direkteure in terme van individuele vaardighede en kennis.
- ♦ Strategieë gebaseër op korttermyn aandeelpryse in plaas van werklike verdienste van die onderneming.
- ♦ Onvoldoende stelsels vir finansiële beheer, insluitend onvoldoende magtigingsprosedures.

### **2.2.1.2 Finansiële risiko**

- ♦ Komplekse finansieringsooreenkomste wat moeilik is om te bestuur.
- ♦ Mislukking deur bestuur om benaderings en beleide te verander na aanleiding van veranderinge in ekonomiese omstandighede.
- ♦ Onvoldoende beheer van finansiële transaksies met groot risiko's.

### **2.2.1.3 Uitbreiding**

- ♦ Onrealistiese oorname-pryse wat lei tot die oorwaardering van bates in die finansiële state van die onderneming.
- ♦ Onbevoegdheid om buitelandse beleggings te bestuur, bv. onvoldoende kennis van buitelandse valuta-regulasies.

- ♦ Die onderneming groei vinniger as bestuur se bevoegdheid en direkteure wat dan weier om bystand en advies te aanvaar.

#### **2.2.1.4 Reaksie op probleme**

- ♦ Onwilligheid om mislukkings/swak tendense te erken.

Die aanbevelings in die King-verslag het ten doel om direkteure te dwing om onder andere die aangeleenthede soos hierbo genoem aan te spreek en kan dit aanleiding gee dat risiko's van mislukking vinniger uitgewys kan word.

### **2.3 DIE KODE VAN KORPORATIEWE PRAKTYKE EN GEDRAG**

Die hooftokus van die King-verslag is die Kode van Korporatiewe Praktyke en Gedrag.

Die Kode is van toepassing op die volgende entiteite : (Armstrong, 1995 : 65)

- ♦ Alle genoteerde maatskappye;
- ♦ Groot publieke instansies soos gedefinieer in die Wet op Verslagdoening deur Openbare Entiteite No. 93 van 1992;
- ♦ Bank- en finansiële en versekeringsinstansies soos gedefinieer in die onderskeie finansiële dienste wette; en
- ♦ Groot, ongenoteerde, afhanklike publieke maatskappye, wat veronderstel dié maatskappye met aandeelhouersekwhiteit van meer as R50-miljoen.

Hieronder is 'n uiteensetting van die aangeleenthede soos vervat in die kode soos uiteengesit deur Coopers & Lybrand (1995 : 8-11) :

### **2.3.1 Direksie**

'n Direksie behoort nie minder as twee nie-uitvoerende direkteure van 'n toerykende kaliber te hê nie, sodat hul menings beduidende gewig in die direksiebesluite sal dra. Die doel hiervan is om 'n balans te skep (Gleason, 1994 : 22). Die afwyking van die Cadbury-aanbeveling van 'n minimum van drie, is gegrond op Suid-Afrika se gebrek aan voldoende persone met die nodige vaardighede. (Clarke, 1994 : 42).

Daar moet nooit minder as twee uitvoerende direkteure in die direksie wees nie. (Armstrong, 1995 : 66)

Die beheer van die maatskappy moet altyd in die direksie setel en uitvoerende bestuur moet gemoniteer word. Die direksie moet verder toesien dat besluite oor wesenlike aangeleenthede altyd by hulle berus en gefinaliseer word.

Die direksie moet wesenlikheid oor aangeleenthede soos die verkryging en vervreemding van bates, beleggings, kapitaalprojekte, magsvlakke, ens. omskryf. Dit word aan elke maatskappy oorgelaat om oor die vlak of omskrywing van wesenlikheid te besluit.

### **2.3.2 Voorsitter**

Die voorsitter moet verkieslik 'n nie-uitvoerende direkteur van die maatskappy wees en nié ook die hoof uitvoerende beampte nie.

### **2.3.3 Nie-uitvoerende direkteure**

Nie-uitvoerende direkteure moet onafhanklike oordeel toepas ten opsigte van strategie, prestasie en hulpbronne, met inbegrip van sleutelaanstellings en gedragstandaarde.

'n Nie-uitvoerende direkteur word deur die kode gedefinieer en sluit die volgende in:  
(Armstrong, 1995 : 66)

- ♦ Direkteure wat onafhanklik is van bestuur en wat slegs 'n fooi ontvang. Dit sal persone insluit wat aangestel is as nie-uitvoerende direkteure of wat ook 'n kontraktuele verbinding met die maatskappy het vir vergoeding.
- ♦ Direkteure en bestuurders van die maatskappy se houermaatskappy of belangrike en groot beleggers met geen uitvoerende verantwoordelikhede in die maatskappy nie.
- ♦ Senior uitvoerende direkteure van ander genoteerde filiale en geassosieerde maatskappye van die houermaatskappy, met geen uitvoerende verantwoordelikhede in die houermaatskappy nie.
- ♦ Vorige uitvoerende direkteure wat nie langer voltyds in diens is nie.

'n Nie-uitvoerende direkteur behoort nie enige verhouding met die betrokke maatskappy te hê buiten die ontvang van 'n fooi en moontlike aandeelhouding nie.  
(Judin, 1995 : 14)

#### **2.3.4 Aanstelling van direkteure**

Die volle direksie behoort verantwoordelik te wees vir die selektering en aanstelling van direkteure. Nominasie-komitees word nie aanbeveel nie.

'n Nie-uitvoerende direkteur behoort nie vir 'n gespesifiseerde tydperk aangestel te word nie.

Die dienskontrak van 'n uitvoerende direkteur, indien daar is, behoort nie langer as vyf jaar te wees nie en indien 'n langer tydperk vereis word behoort dit aan die aandeelhouders se goedkeuring onderhewig te wees. (Armstrong, 1995 : 66)

Alle direkteure behoort deur 'n induksiekursus te gaan om hulle kennis van die maatskappy te bevorder. Indien nuwe direkteure geen vorige direksie ervaring het nie, behoort hulle 'n opleidingskursus te volg.

Dit moet die voorsitter se plig wees om, met die steun van die meerderheid van die direksielede, seker te maak dat enige nie-uitvoerende direkteur wat nie tot die besluite van die direksie bydra nie, nie herkies word nie, en dat sy of haar dienste beëindig word. (Armstrong, 1995 : 66)

### **2.3.5 Direkteursvergoeding**

'n Vergoedingskomitee behoort saamgestel te word en aanbevelings oor direkteursvergoeding, met inbegrip van dié van nie-uitvoerende direkteure, moet aan hulle gemaak word. Die lede daarvan moet persone wees wat bevoeg is om die toepaslike vergoeding van senior uitvoerende beamptes te bepaal en die meerderheid van sy lede moet nie-uitvoerende direkteure wees. (Gleason, 1994 : 24)

Daar behoort duidelike en afsonderlike openbaarmaking van uitvoerende en nie-uitvoerende direkteure se totale verdienste te wees. Afsonderlike syfers moet getoon word vir salaris, gelde, voordele, aandele opsies en bonusse.

### **2.3.6 Direksie vergaderings**

Die direksie behoort gereeld te vergader ten einde sy funksies te kan uitvoer. Die gereeldheid en tussenpose van vergaderings moet met inagneming van die betrokke maatskappy se omstandighede deur elke direksie bepaal word. Die direksie moet egter minstens een maal per kwartaal vergader. (Armstrong, 1995 : 66)

### **2.3.7 Maatskappysekretaris en professionele advies**

Alle direkteure behoort toegang te hê tot die kundigheid van die maatskappy se sekretaris en daarop geregtig wees om op die maatskappy se onkoste onafhanklike professionele advies oor die maatskappy se sake in te win. (Gleason, 1994 : 24)

Volgens Armstrong (1995 : 68) behoort enige aandeeltransaksies deur 'n direkteur, direk of indirek, eers met die maatskappysekretaris vooraf uitgeklaar te word. 'n Volledige geskrewe uiteensetting behoort na afhandeling van die transaksie aan die maatskappysekretaris gelewer te word en hierdie verslag behoort by die volgende direksievergadering voorgelê te word.

### **2.3.8 Kommunikasie met belanghebbendes**

'n Gebalanseerde en verstaanbare beoordeling van 'n maatskappy se posisie behoort voorgelê te word wanneer daar aan belanghebbendes verslag gedoen word. Dit is die plig van die direksie. Die gehalte van die inligting moet op die riglyne van openlikheid en wese bo vorm gebasseer word. Hierdie verslagdoening moet dan wesenlike aangeleenthede wat vir alle belanghebbendes van beduidende belang en 'n bron van kommer is, aanspreek.

Nie-finansiële sake, soos byvoorbeeld die indiensnemingsbeleid en omgewingskwessies wat die maatskappy raak, behoort in hierdie verslae en mededelings aangespreek te word in die konteks dat die gemeenskap nou groter deursigtigheid en rekeningpligtigheid van korporasies vereis.

Hierdie verslae moet positiewe en negatiewe aspekte van die maatskappy se aktiwiteite deurgee.



Die direkteursverslag moet verklarings insluit dat :

- ♦ Die finansiële state die verantwoordelikheid van die direkteure is en die stand van sake in die maatskappy redelik weergegee word.
- ♦ Die ouditeur daarvoor verantwoordelik is om oor die finansiële sake verslag te doen.
- ♦ Voldoende rekenkundige rekords en 'n doeltreffende stelsel van interne beheermaatreëls in stand gehou is.
- ♦ Toepaslike rekenkundige beleid, ondersteun deur redelike en verstandige oordeelsbesluite en ramings, in die opstel van die finansiële state toegepas is.
- ♦ Toepaslike rekeningkundige standaarde nagekom is of, indien daar enige afwyking in belang van redelike aanbieding was, hierdie afwyking nie net openbaar gemaak en verduidelik is nie, maar ook gekwantifiseer is.
- ♦ Daar geen rede is om te meen dat die besigheid nie in die volgende jaar 'n lopende saak sal wees nie of verduideliking van redes tot die teendeel.
- ♦ Die kode van korporatiewe praktyke en gedrag nagekom is of, indien nie, in watter opsigte dit nie nagekom is nie.

### **2.3.9 Oudit**

Elke maatskappy behoort 'n doeltreffende en effektiewe interne oudit funksie te hê wat die nodige respek en medewerking van die direksie sowel as bestuur sal afdwing.

Die ouditeure se onafhanklikheid moet op geen wyse aangetas word nie en die hoogste vlak van besigheids- en professionele etiek moet deur die ouditeur gehandhaaf word. (Armstrong, 1995 : 68)

'n Ouditkomitee behoort deur die direksie aangestel en bevestig te word met 'n skriftelike opdrag vanaf die direksie. Dit behoort uit minstens twee nie-uitvoerende direkteure te bestaan van wie die een as voorsitter behoort op te tree. Die

komiteevergaderings moet deur die hoof van interne oudit, die eksterne oudit vennoot en die finansiële direkteur bygewoon word.

Die hoof van interne oudit en die eksterne oudit vennoot moet onbeperkte toegang tot die voorsitter van die ouditkomitee hê. (Armstrong, 1995 : 68)

Alle beduidende bevindinge voorspruitend uit die oudit-aktiwiteite behoort deur die hoof van interne oudit en die eksterne ouditeur onder die aandag van die ouditkomitee en, indien nodig, dié van die direksie gebring word.

### **2.3.10 Werkerdeelname**

Werkerdeelname deur werkerskomitees, uitvoerende komitees, direksies of andersins behoort bevorder te word deur korporasies. Hierdie persone behoort te help in die ontwikkeling van die volgende :

- ♦ Praktyke wat tot die doeltreffende deel van tersaaklike inligting lei om werknemers in staat te stel om 'n beter begrip te kry van die korporasie waarvoor hulle werk.
- ♦ Doeltreffende konsultasie deur bestuur met die werksmag voordat besluite geneem word wat die werkers beïnvloed.
- ♦ Tydige identifisering van konflik situasies en die doeltreffende oplossing daarvan.

### **2.3.11 Program van regstellende aksie**

'n Program van regstellende aksie moet deel van elke maatskappy se besigheidsplan uitmaak. (Armstrong, 1995 : 69)

### 2.3.12 Etiese kode

'n Korporasie moet sy eie etiese kode as deel van die korporatiewe bestuur van daardie korporasie implementeer. Volgens Armstrong (1995 : 69) moet 'n etiese kode -

- ♦ die korporasie tot die hoogste gedragstandaarde verbind;
- ♦ alle belanghebbendes betrek by die vestiging van 'n kultuur;
- ♦ die totale verbintenis van die direksie en hoof uitvoerende beampte van die korporasie geniet; en
- ♦ uitvoerig genoeg wees om duidelike riglyne te bied oor die gedrag wat van alle werknemers verwag word.

## 2.4 DIE EISE VAN DIE KING-VERSLAG OP FINANSIËLE VERSLAG-DOENING

Die belangrikste doelwit van die King-verslag op verslagdoening is dat gesonde besigheidsetiek in die state getoon word en dat wetlike steun gegee word aan AARP. Die hele verslag beklemtoon dat openlikheid van kardinale belang is en dat alle moontlike risiko's, finansiële sowel as nie-finansiële risiko's, getoon word. Die state moet dit dus vir die aandeelhouer moontlik maak om sy eie gevolgtrekkings te maak ten opsigte van die risiko's verbonde aan sy belegging.

"If financial reporting supplies the necessary information, the risks and uncertainties that the investors and creditors have in their dealings with the company would be reduced" (Crotty, 1995 : 9). Die implikasie is dat direkteure en ouditeure hulle sal moet vergewis van die interne beheermaatreëls wat in die besigheid bestaan. Dit behels ook die nagaan van moniteringsprosedures wat in plek gestel is om die implementering van interne beheermaatreëls te monitor.

Nie-finansiële aspekte wat benadruk word is die maatskappy se indiensnemings-, regstellende aksie- en omgewingsbeleide asook aspekte soos risikobestuur en

identifisering, deelname van werknemers in bestuur, en opleiding. Hierdie aspekte vorm, veral in die "nuwe Suid-Afrika", deel van die risikoprofiel van die onderneming en die direksie moet hulle vergewis van die integriteit en omvattendheid van sodanige beleide, en dus ook hul opinie deurgee in die finansiële verslae.

Dit wil dus voorkom asof al die bogenoemde beginsels neerkom op 'n openlike, deursigtige en toekomsgerigte verklaring van die "lopende saak-basis" waarop finansiële verslaggewing gebaseer word. Kana (1995 : 5) stel dat daar van die direkteur verwag sal word om verslag te doen rakende die feit of die "lopende saak-beginsel" van toepassing is in die onderneming al dan nie. Volgens hom sal die direkteure onder andere die volgende aspekte moet ontleed en daarvoor verslag doen:

- ♦ Wins- en kontantvloei vooruitskattings en begrotings;
- ♦ Behoefte aan lenings;
- ♦ Bestuur van laste;
- ♦ Voorwaardelike aanspreeklikhede;
- ♦ Produkte en markte;
- ♦ Finansiële risiko;
- ♦ Bestuur en finansiële aanpasbaarheid; en
- ♦ Ondersteuning vanaf houermaatskappy en bankiers.

Dit is duidelik dat die klem verbreed word na nie-finansiële aspekte en die toekomsverwagtinge van die onderneming. Die direksie, asook die eksterne ouditeure, moet hulself dus vergewis dat die onderneming 'n lopende saak is vir ten minste een jaar na die datum van die huidige finansiële state, en dit moet afsonderlik so in die state gestel word (Gleason, 1994 : 24). Hierdie vereiste behoort potensiele besigheidsrisiko's en moontlike ondergang tydig te identifiseer sodat toepaslike aksie geneem kan word en voornemende investeerders gewaarsku kan word teen die moontlike risiko's wat hulle beleggings inhou. Historiese data is dus nie meer goed genoeg nie.

'n Verdere eis wat gestel word is dat direkteure se vergoeding in die state geopenbaar moet word. Dit sluit in salaris, voordele, toelae asook aandele en aandele-opsies. Die gevolg hiervan is dat direkteure meer verantwoordelik sal moet optree in terme van die strukturering en verhoging van vergoedingspakette.

Die verslag beveel ook aan dat daar 'n paneel gestig moet word om finansiële verslae wat onder hulle aandag kom te ondersoek om te bepaal of daar van die aanvaarde rekeningkundige praktyke afgewyk word. Hierdie bevindinge moet geopenbaar word, wat dus heelwat druk op openbare maatskappye sal plaas om state te publiseer wat aan die nodige vereistes voldoen (Crotty, 1995 : 9). Volgens Crotty (1995 : 8) is die doel om te verseker dat die publiek ten volle ingelig is oor daardie finansiële state wat nie aan rekeningkundige standarde voldoen nie.

## **2.5 OPENBAARMAKINGSVEREISTES VAN DIE KING-VERSLAG**

In die Kode van Korporatiewe Praktyke en Gedrag word daar op 'n vrywillige basis van die onderneming verwag om in sy jaarlikse verslagdoening aan belangegroep te verklaar dat daar aan die beginsels neergelê in die Kode voldoen is.

Die King-verslag beveel verder aan dat, onder andere, die volgende wysigings tot die Maatskappywet gemaak moet word ten einde die aanbevelings van die kommissie tot uitvoer te kan bring en die standaard van verslagdoening te verhoog (Arthur Andersen, 1994 : 7) :

- ♦ Tussentydse verslae moet deur die ouditeur nagegaan word;
- ♦ Openbaarmaking deur die maatskappysekretaris ten opsigte van die aandeel-houding van direkteure; en
- ♦ Die Maatskappywet moet regsgeldigheid aan die rekeningkundige standarde gee, en laasgenoemde moet op sy beurt weer in lyn met internasionale standarde gebring word.

'n Aspek wat nou verwant is aan die vermoë van direkteure om behoorlik verslag te kan doen is die inligting wat tot hul beskikking is. Tesame hiermee is die rol van interne beheermaatreëls belangrik sodat direkteure seker kan wees dat strategieë korrek geïmplementeer word. 'n Nuwe-produk van interne beheermaatreëls is die kwaliteit inligting wat terugvoer aan die direkteure verskaf, en daarna in verwerkte vorm uiteindelik by belangegroepes uitkom. Die "Committee of Sponsoring Organisations" in die VSA definieer interne beheermaatreëls as : "Die proses wat deur 'n entiteit se direksie, bestuur en ander personeel uitgevoer word wat ontwerp is om redelik gerusstelling te verskaf aangaande die bereiking van:

- ♦ doeltreffendheid en effektiwiteit van bedrywighede;
- ♦ betroubaarheid van finansiële verslagdoening;
- ♦ nakoming van toepaslike wette en regulasies." (Coopers & Lybrand, 1995 : 2)

Arthur Andersen (1994 : 9) is van mening dat die aanbevelings in die King-verslag en die Gedragskode 'n positiewe stap is in die rigting van bevordering en verbetering van korporatiewe bestuur. Dit is nog nie baie duidelik tot watter mate die ouditeure van die onderneming verantwoordelik sal wees vir verklarings deur direkteure met betrekking tot die nakoming van die Gedragskode nie. Die Londense Effektebeurs het met betrekking tot die Cadbury-kommissie se aanbevelings gespesifiseer watter aspekte deur die ouditeure gedek moet word en dit word verwag dat die Johannesburgse Effektebeurs ook dieselfde sal doen.

## 2.6 GEVOLGTREKKING

Die King-verslag poog daarin om besigheidsetiek 'n werklikheid in die korporatiewe wêreld te maak. Dit herinner die direksie van die maatskappy aan sy verantwoordelikhede, nie net om rigting te gee nie, maar ook om insig te openbaar in alle beheer- en kontrole-aspekte van die onderneming. Dit is met die oog hierop dat die verslag breedvoerig verwys na die samestelling van die direksie, die pligte van die direksie, die interne ouditfunksie asook die eksterne ouditfunksie. Die verslag poog dus om 'n kultuur van kontrole, beheer en suiwer bestuursbeginsels te vestig.

## HOOFSTUK 3

### PRAKTIESE IMPLEMENTERING VAN DIE KING-VERSLAG VOORSTELLE

#### 3.1 INLEIDING

Daar is 'n toenemende bewuswording by ondernemings van die behoefte om te voldoen aan die standaard van die King-verslag aanbevelings. Die kode is nie afdwingbaar volgens wet nie, maar noteringsvereistes op die Johannesburgse Effektebeurs verwag van maatskappye om die mate waaraan daar aan die Kode voldoen word, te openbaar. (Anon, 1996 : 36)

Die aanbevelings in die King-verslag word egter nie deur alle groepe ewe entoesiasies ontvang nie. Aanduidings is selfs dat indien die voorstanders daarvan nie 'n oortuigende motivering kan lewer vir die voortbestaan daarvan nie, dit nog 'n deel kan word van voorlopige aanbevelings oor korporatiewe bestuur wat nooit deurgevoer is nie. Dit blyk dan ook te wees dat al hoe meer uitvoerende beamptes bereid is om hul teenstand teen die aanbevelings in die openbaar bekend te maak. Een van hierdie meer drastiese uitsprake kom van Ronnie Lubner, die voorsitter van Plate Glass & Shatterproof Industries gedurende 'n konferensie genaamd "Good Governance - Good Business". Lubner, wie se amp as hoof uitvoerende beampte saam met die voorsitterskap teenstrydig is met die King-aanbevelings, se mening is dat weinig waarde toegevoeg word tot die onderneming ondanks die feit dat groot kostes aangegaan moet word. Volgens hom verminder hierdie addisionele kostes die mededingendheid van 'n onderneming en meen hy bestuur kan skuil agter hierdie regulasies en dit demp die gees van entrepreneurskap. (Crotty, 1996 : 1)

Die toets van sukses vir die King-komitee se Kode van Korporatiewe Praktijk en Gedrag lê volgens Kana (1995 : 8) in die vraag of toepassing en nakoming van die Kode groter sekerheid en vertroue aan beleggers sal gee dat voldoende beheermaatreëls inplek is om die onderneming te beskerm teen mislukking en bedrog.

Crotty (1994 : 10) voel dat die aanbevelings van die King-verslag deur 'n "W&A-toets" geëvalueer moet word. Sy vra die vraag of die aanbevelings die W&A-debakel sou kon verhoed. Sy voel verder dat aanbevelings van die King-komitee aan praktiese vrae onderwerp moet word om te bepaal wat die uitvoerbaarheid daarvan is. Sy vra byvoorbeeld of daar verwag kan word van eksterne ouditeure om onafhanklik en tot voordeel van aandeelhouers op te tree wanneer hulle deur die bestuur van 'n onderneming betaal word. Die gee van regsgeldigheid aan Algemeen Aanvaarde Rekeningkundige Praktyk is volgens haar een van die kritiese punte in die bepaling van die sukses van die implementering van die King-verslag. Die King-komitee moet die kwessie aanpreek en dan die voorgestelde verslagdoeningstandaarde wetlik verpligtend maak.

Die King-verslag promoveer groter deursigtigheid in die beheer van en openbaarmaking deur 'n onderneming. Aangesien die belangrikheid van ander belangegroepes, buiten finansiële belangegroepes, toenemend toeneem, is aanbevelings aangaande sake soos werknemerdeelname ook van groot belang. Een van die sleutels tot Suid-Afrika se suksesvolle mededinging in die internasionale handelsmark is dat alle belangegroepes as geheel sal meewerk tot die suksesvolle uitbouing van die onderneming. Hierdie samewerking word van direkteursvlak af georkestreer, en kommunikasie speel 'n onmisbare rol in die bereiking van eenheid-sinergieë. Alle belangegroepes blyk egter nie ewe gretig om hierdie aanbevelings te implementeer nie en vervolgens sal van die aspekte wat die suksesvolle implementering kan verhinder, ontleed word. Hierdie aspekte is :

- ♦ Openbaarmaking van direkteursvergoeding;
- ♦ Uiteenlopende inligtingsbehoefte;
- ♦ Interne beheermaatreëls;
- ♦ Openbaarmaking van aandeeltransaksies;
- ♦ Korporatiewe bestuur vir kleiner ondernemings.



## 3.2 OPENBAARMAKING VAN DIREKTEURSVergoeding

### 3.2.1 Inleiding

Die Cadbury-verslag verklaar dat 'n land se ekonomie afhang van die effektiwiteit van die land se maatskappye. Die mededingendheid van 'n land word dus bepaal deur die effektiwiteit waarmee direkteure hul pligte en verantwoordelikhede uitvoer. Die essensie van goeie korporatiewe bestuur is dat direkteure vry moet wees om hul maatskappy voort te dryf, maar dat die vryheid binne 'n raamwerk van verantwoording uitgevoer word. Direkteursvergoeding is die teenprestasie vir die effektiewe uitvoering van hul verantwoordelikhede wat direkteure ontvang. Die verantwoording vir die omvang en aard van die vergoeding, in die lig van huidige openbaarmakingsvereistes, is egter baie beperk. Daar is egter toenemende druk vanaf belangegroepes vir meer deursigtige openbaarmaking. (Coetzee & Wessels, 1997 : 8)

Die volgende aspekte word deur Coetzee en Wessels (1997 : 6) gesien as die faktore wat aanleiding gee tot hierdie behoefte aan groter deursigtigheid :

- ♦ In terme van artikel 210 van die Maatskappywet word direkteure deur die aandeelhouders van 'n maatskappy aangestel. Dit word van die direkteure verwag om tot die beste van hul vermoë die maatskappy te bestuur tot voordeel van die aandeelhouders. Die openbaarmaking van direkteursvergoeding is essensieel in die bepaling deur aandeelhouders of direkteure genoegsaam, maar nie buitensporig, vergoed word vir hierdie pligte.
- ♦ Uitvoerende en nie-uitvoerende direkteure het verskillende pligte en verantwoordelikhede teenoor aandeelhouders. Uitvoerende direkteure is betrokke in die dag-tot-dag bestuur van die onderneming. Nie-uitvoerende direkteure se belangrikste funksies is om die prestasie van die uitvoerende bestuur te beoordeel en om potensiële konflik-situasies op te los en te voorkom. Aandeelhouders behoort relevante inligting tot hul beskikking te hê

om te beoordeel of uitvoerende en nie-uitvoerende direkteure genoegsaam vergoed word vir die uitvoer van hul verantwoordelikhede en of uitvoerende direkteure vergoed word waar prestasie-standaarde oorskrei word.

- ♦ Werkersunies vereis dat direkteursvergoeding in meer detail geopenbaar moet word omrede hulle van mening is dat bestuur oormatig vergoed word.
- ♦ Die openbaarmaking van direkteursvergoeding in meer detail kan 'n aantal voordele inhou vir 'n onderneming:
  - Een van die faktore wat analiste oorweeg in die besluit om in 'n maatskappy te belê is die mate van openbaarmaking van inligting deur die maatskappy. Deursigtige openbaarmaking van direkteursvergoeding kan 'n aanduiding wees van 'n maatskappy met niks om weg te steek nie.
  - Produktiwiteit kan bevorder word deurdat maatskappye sal fokus daarop om persone te vergoed vir prestasies gelewer.
- ♦ Onwilligheid deur direkteure om hul vergoeding te openbaar sal die persepsies van aandeelhouders dat direkteure se vergoeding te hoog is, versterk. Direkteure wie se vergoeding in lyn is met hul prestasie behoort nie 'n probleem te hê met meer deursigtige openbaarmaking nie.

Anders as in Amerika en Groot Brittanje word daar in die King-verslag aanbeveel dat groottotale gebruik word in die openbaarmaking van direkteursvergoeding en dat betalings aan spesifieke persone nie geopenbaar hoef te word nie. (Pullinger, 1996 : 9)

Die publiek se insae in die betaling aan direkteure sal die billikheid van, en regverdiging vir die betalings, monitor en beoordeel. Ondernemings sal moet verseker dat betalings aan direkteure nie onrealisties is nie, en dat daar 'n skakel is tussen die vergoeding en die werk gedoen. (Olivier, 1995 : 5)

'n Groot uitdaging wag op die direkteursrade van genoteerde maatskappye in Suid-Afrika rakende die openbaarmaking van direkteursvergoeding soos deur die Johannesburgse Effektebeurs vereis, en wat in lyn is met die King-verslag se aanbevelings. Die besigheidstrategie van baie maatskappye sluit nie die vergoeding van uitvoerende beamptes in nie en ignoreer dikwels die verhouding tussen prestasie en vergoeding. Heel dikwels het vergoedingspakette ten doel om korttermyn prestasies aan te moedig en nie noodwendig die vermeerdering van aandeelhouders se welvaart nie. Publieke insae in hierdie vergoedingstrukture sal ondernemings dwing om te fokus op die verwantskap tussen prestasie en vergoeding. (Olivier, 1995 : 5)

### **3.2.2 Toekomstige verwagtinge**

Rekeningkundige standaarde, wetgewing en korporatiewe bestuursinisiatiewe in Suid-Afrika is histories beïnvloed deur standaarde in die Verenigde Koninkryk en die Verenigde State van Amerika, en 'n oorsig van die vereistes vir openbaarmaking van direkteursvergoeding in hierdie lande kan heel moontlik die pad wys vir toekomstige verwagtinge in Suid-Afrika. (Pullinger 1996 : 5 - 6). Pullinger (1996 : 5-6) som die vereistes in die Verenigde Koninkryk en Amerika as volg op:

#### **3.2.2.1 Verenigde Koninkryk**

Die Cadbury-verslag in die Verenigde Koninkryk stel die volgende vereistes met betrekking tot die openbaarmaking van direkteursvergoeding:

- ♦ Die totale vergoeding van direkteure en van die hoof uitvoerende beampte van 'n maatskappy moet ten volle geopenbaar gemaak word, asook dié van die hoogsbetaalde direkteur in die Verenigde Koninkryk. Hierdie vergoeding moet ook pensioenfondsbydraes en aandeleopsies insluit. Aparte syfers behoort gegee te word vir salarisse en ander betalings aan direkteure wat gebasseer is op prestasie, en in sulke gevalle moet die basis vir die meting van prestasie ook uiteengesit word.

- ♦ Die vergoeding van uitvoerende direkteure moet onderhewig wees aan die aanbevelings van 'n vergoedingskomitee wat in geheel of in meerderheid uit nie-uitvoerende direkteure bestaan.

Verder tot die Cadbury-verslag is die Greenbury-komitee in 1995 gestig met die spesifieke doelwit om die aspekte rondom direkteursvergoeding aan te spreek. Die belangrikste aanbevelings wat hulle gedoen het is die volgende :

- ♦ Die vergoedingskomitee moet op 'n jaarlikse basis aan aandeelhouders verslag doen en daarin die maatskappy se beleid wat handel met die vergoeding van uitvoerende direkteure uiteensit. Hierdie verslagdoening kan deel vorm van of kan aangeheg word aan die jaarlikse verslag aan aandeelhouders.
- ♦ Die verslag moet alle aspekte van elke direkteur se vergoedingspakket in detail uiteengesit en elke direkteur moet genoem word by naam. Aspekte wat ingesluit moet word per direkteur is basiese salaris, jaarlikse bonusse, langtermyn intensiewe en ook aandeel-opsieskemas.
- ♦ Die volgende inligting rakende aandeel-opsieskemas moet per direkteur aangetoon word :
  - aantal aandele toegeken
  - aantal opsies uitgeoefen
  - sluitingsbalanse
  - pryse waarteen opsies uitgeoefen is
  - datums waarop opsies uitgeoefen is

Die komitee het verder aanbeveel dat al die bogenoemde aspekte aan 'n oudit onderhewig moet wees en het verder ook aanbeveel dat hierdie aspekte verpligtend moet wees vir alle genoteerde maatskappye vanaf Oktober 1995.

Die verwagting in die Verenigde Koninkryk is dat daar uiteindelik 'n rekeningkundige standaard daargestel sal word wat aan ondernemings 'n riglyn sal gee waarvolgens direkteursvergoeding geopenbaar moet word. Suid-Afrika poog om sy rekeningkundige standaarde in lyn te bring met internasionale standaarde, en dieselfde kan dus moontlik hier gebeur. (Anon, 1995 : 3)

### **3.2.2.2 Verenigde State van Amerika**

Die openbaarmaking van direkteursvergoeding in Amerika word gereguleer deur die "Securities and Exchange Commission" wat verwag dat :

- duidelike en verstaanbare openbaarmaking gedoen word van elke element van vergoeding wat betaal is aan die hoof uitvoerende beampte en die vier direkteure met die hoogste vergoedingspakkette, anders as die hoof uitvoerende beampte, wie se individuele pakkette meer is as \$100,000. Verder hiertoe het die "Financial Accounting Standards Board" vereis dat die koste verbonde aan aandele opsies uitgereik aan direkteure in detail geopenbaar word elke jaar.

### **3.2.2.3 Suid-Afrika**

Voor die uitreiking van die King-komitee se verslag in Suid-Afrika is die openbaarmaking van direkteursvergoeding gereguleer deur artikel 297 van die Maatskappywet, wat vereis dat die totale direkteursvergoeding, pensioene en vergoeding vir verlies van dienste, geopenbaar word in die finansiële state. Hierdie vergoeding het ingesluit fooie, salarisse, uitgawe toelaes, pensioen bydraes en die geldelike waarde van enige ander voordeel ontvang. (Pullinger, 1996 : 9)

Die King-komitee aanbevelings vereis nou dat 'n vergoedingskomitee daargestel moet word om betalings aan direkteure goed te keur en dat die totale vergoeding betaal aan uitvoerende en nie-uitvoerende direkteure ten volle geopenbaar moet word.

Die King-komitee het nie aanbeveel dat direkteursvergoeding per direkteur spesifiek geopenbaar moet word soos wat Cadbury gedoen het nie. Die enigste aanbeveling is dat die vergoeding verdeel moet word tussen uitvoerende en nie-uitvoerende direkteure. (Coetzee & Wessels, 1997 : 10)

Twee redes is deur die King-komitee gegee waarom die vergoeding nie per direkteur geopenbaar moet word soos deur Cadbury voorgestel nie en dit is :

(Pullinger, 1996 : 9)

- ♦ die gemiddelde persoon sal nie die verskillende vlakke van betalings kan verstaan en vertolk nie.
- ♦ die tekort aan hoë-vlak mannekrag kan tot gevolg hê dat uitvoerende direkteure deur ander maatskappye genader kan word om hul dienste te verkry teen beter vergoeding. Sleutel personeel kan sodoende afgerokkel word deur mededingers en die bestuurspan verswak en selfs vertroulike inligting bekom.

### 3.2.3 Openbaarmaking van meer detail



Buiten die aspekte soos deur die King-verslag uitgelig, blyk daar ook ander faktore te wees wat die openbaarmaking van groter detail rondom direkteursvergoeding teenstaan. Een hiervan is die hoë vlak van misdaad in Suid-Afrika. King reken dat vrees vir ontvoering een van die aspekte is wat gelei het tot die minder streng benadering tot openbaarmaking. (Clarke, 1994 : 42)

Die volgende aspekte kon ook, volgens Coetzee en Wessels (1997 : 10) aanleiding gegee het tot die beperkte openbaarmakingsvereistes :

- ♦ Een van die fundamentele regte van Suid-Afrikaanse burgers in terme van die nuwe grondwet is dié tot privaatheid. Die spesifieke openbaarmaking van 'n direkteur se vergoeding kan dus teenstrydig wees met die grondwet
- ♦ Daar is verder ook maatskappye met geheimhoudingsklousules in hul aanstellingskontrakte. Hierdie klousules verhoed gewoonlik die werkgewer om

enige spesifieke inligting rakende 'n werknemer se salaris aan die publiek bekend te maak. Op grond hiervan behoort direkteure in staat te wees om 'n organisasie te verhoed om hul vergoeding openbaar te maak.

Pullinger (1996 : 9) is egter van mening dat aandeelhouders uiteindelik verantwoordelik is vir die goedkeuring van die vergoedingspakkette van direkteure en behoort ingelig te wees rakende die spesifieke vergoeding van elke direkteur. Indien hulle nie hierdie inligting tot hul beskikking het nie kan hulle nie grondige besluite neem met betrekking tot die magtiging van pakkette nie. Hy is verder van mening dat indien daar na internasionale verwickelinge rondom die openbaarmaking van direkteursvergoeding gekyk word, die King-verslag nie die onderwerp voldoende aangespreek het nie en dat dit verder ondersoek sal moet word.

#### **3.2.4 Opsomming**

Die vergoedingstrukture van uitvoerende bestuur, en die verhouding tussen hierdie vergoeding en prestasie gelewer, word baie selde in die besigheidstrategieë van maatskappye ingesluit. Histories is die verskillende komponente van uitvoerende vergoeding apart geformuleer en selde as 'n geheel beoordeel om te bepaal of dit bydra tot die besigheidstrategieë van die onderneming. Dit het veroorsaak dat baie van hierdie strukture eerder korttermyn finansiële doelwitte aangemoedig het en nie daardie wat aandeelhouderswelvaart vermeerder nie.

Publieke skrutinerings van vergoedingspakkette sal verseker dat ondernemings hierdie betalings kan regverdig en ook die verwantskap met prestasie sal kan uitwys.

Totale direkteursvergoeding is nog altyd geopenbaar in terme van die Maatskappywet. Die openbaarmaking van hierdie inligting in meer detail behoort egter nie 'n bron van kommer te wees nie, veral indien vergoedingstrukture en prestasie bonusse in lyn is met die winste van die maatskappy.

### **3.3 UITEENLOPENDE INLIGTINGSBEHOEFTE VAN ONDERSKEIE BELANGEGROEPE**

#### **3.3.1 Inleiding**

Saam met die verandering van die politieke situasie in Suid-Afrika en die daarstelling van 'n demokratiese stelsel, word die rekenkundige professie gekonfronteer met die uiteenlopende rekeningkundige inligtingsbehoefte van eerste- en derde wêreld-groepe. (Holford, 1997 : 5)

#### **3.3.2 Inligtingsbehoefte**

Holford (1997 : 5) vra die volgende vrae rondom huidige finansiële verslagdoeningspraktyke:

- Is daar te veel of te min inligting in die verslag?
- Is die verslag te ingewikkeld of te eenvoudig?
- Voldoen die verslagdoening aan die behoeftes en vereistes van gebruikers?

Uit die King-verslag blyk dit duidelik dat finansiële state en finansiële verslaglewering voldoende inligting aan alle betrokke partye moet kan weergee op grond waarvan grondige besluite geneem kan word. Verder verwag die King-verslag dat stelsels geïmplementeer sal word wat aanleiding gee tot die ontwikkeling van 'n kultuur waar relevante inligting op 'n effektiewe basis deurgegee word aan werknemers om aan hulle 'n beter insig te gee oor die onderneming waarvoor hulle werk. Verder is die suksesvolle werking van markkragte afhanklik van inligting en veral die kwaliteit van die inligting wat in die finansiële verslae van maatskappye gepubliseer word. Die mikpunt moet dus wees om verstaanbare, konsekwente inligting te verskaf wat die behoeftes van gebruikers van inligting sal bevredig. Kwaliteit gaan egter dikwels gepaard met kompleksiteit wat die verstaanbaarheid van inligting nadelig beïnvloed. Die inligting wat verbruikers benodig om ingeligte



beleggings en krediet besluite te neem behoort as riglyn vir die inhoud van finansiële state gebruik te word. Volgens Blumberg (1996 : 7) is daar egter drie probleme wat hierdie doelwit bemoeilik :

### **3.3.2.1 Uiteenlopende behoeftes van gebruikers**

Die grootste probleem met die openbaarmaking van inligting is die wyd uiteenlopende behoeftes van verskillende gebruikers van finansiële state en die verhouding waarin hulle staan teenoor die betrokke instansies.

Eerstens is daar beleggers en potensiële beleggers wat belangstel in die risiko-elemente en opbrengste wat 'n moontlike belegging in die maatskappy kan lewer. Hulle het inligting nodig wat hulle sal help om te bepaal of hulle aandele moet koop, hou of verkoop. Verder stel hulle ook belang in die maatskappy se vermoë om dividende te kan betaal.

Verder is daar werknemers en werkersunies wat belangstel in inligting rakende die stabiliteit en winsgewendheid van die onderneming. Dus inligting wat hulle in staat sal stel om die vermoë van die onderneming om inkomste en aftreevoordele te voorsien en om werkgeleenthede te skep, te bepaal, en verder ook of die maatskappy belê in sosiale en ander aangeleenthede.

Ander instansies soos banke, verskaffers, kliënte en klante, die staat en die publiek het egter weer ander inligting nodig wat die saak verder bemoeilik.

### **3.3.2.2 Verskillende vlakke van gesofistikeerdheid van gebruikers**

'n Essensiële element van die inligting wat verskaf word in die finansiële state is dat dit verstaanbaar vir alle gebruikers moet wees. Die huidige mate van uiteensetting in finansiële state, wat hoofsaaklik 'n balansstaat, 'n inkomstestaat en 'n kontantvloeistaat insluit, mag dalk die nodige finansiële inligting vir die gesofistikeerde belegger verskaf, maar mag heeltemal onverstaanbaar vir ander belangegroepes en gebruikers

wees. Gebruikers met min of geen finansiële agtergrond, in watter klas meeste van die werknemers gewoonlik val, sal daarom min, indien enige, voordeel van die inligting verkry wat in die finansiële state deurgegee word. Dit skep 'n behoefte om inligting in 'n meer eenvoudige en verstaanbare konsep uiteen te sit sodat dit vir hierdie persone ook verstaanbaar sal wees.

Volgens Holford (1997 : 8) kan die behoeftes van ongesofistikeerde gebruikers nie langer geïgnoreer word nie. Kommunikasie sal verbeter moet word om te verseker dat ongesofistikeerde gebruikers die inligting wat weergegee word korrek interpreteer.

### **3.3.2.3 Tekortkominge van inligting in statutêre finansiële state**

Finansiële state verskaf 'n uiteensetting van die finansiële gebeure van die maatskappy vir die afgelope tydperk, en verskaf nie noodwendig nie-finansiële inligting of inligting oor die toekomsverwagtinge van die maatskappy nie.

Verder word daar van die onafhanklike ouditeur verwag om 'n opinie uit te spreek oor die redelike openbaarmaking van finansiële inligting soos uiteengesit in die finansiële state. Hierdie mening is egter net oor die finansiële gegewens en 'n oudit word nie uitgevoer oor nie-finansiële aspekte wat dalk in die toekoms geopenbaar moet word nie. Hierdie inligting sal dus heel waarskynlik in 'n aparte verslag uiteengesit moet word omrede dit nie deur die ouditeur nagegaan is nie.

### **3.3.3 Verskaffing van bruikbare en nuttige informasie**

Na die identifisering van hierdie probleme, het die Suid-Afrikaanse Instituut vir Geektrooieerde Rekenmeesters die volgende projekte geïnisieer om te verseker dat eindverbruikers nuttige inligting sal verkry. (Blumberg, 1996 : 9)

### **3.3.3.1 Kommunikasie aan belanghebbendes in die jaarverslag**

"A Guideline on Stakeholder Communication in Annual Reports" is 'n dokument wat die Suid-Afrikaanse Instituut van Geotrooieerde Rekenmeesters van plan is om uit te reik as deel van 'n korporatiewe bestuur reeks. Hierdie dokument is hoofsaaklik gebasseer op 'n dokument genaamd "The Operating and Financial Review" soos uitgereik deur "The Accounting Standards Board in the UK" in 1993. Die dokument sal aan direkteure 'n riglyn verskaf waarbinne die besigheidsprestasies en die faktore wat dit onderlig, en dan ook die finansiële posisie van die maatskappy ondersteun, uiteengesit sal kan word en sodoende inligting aan die gebruikers van die state weer te gee wat hulle in staat sal stel om die toekomstige potensiaal van die besigheid te bepaal.

Die King-verslag beveel aan dat direkteure verslag moet doen aan alle belanghebbendes en dat die verslagdoening aspekte moet aanspreek wat van wesenlike belang vir die partye kan wees. Hierdie dokument is gerig om direkteure in staat te stel of te help in die implementering van hierdie aanbeveling. Dit sal 'n riglyn verskaf waarvolgens 'n insiggewende oorsig van ondernemings se aktiwiteite gedoen kan word. Dit sal ook die formaat verskaf waarin die inligting voorsien kan word, die styl wat gebruik moet word in kommunikasie en ook 'n aanbeveling oor ander inligting wat voorsien moet word.

### **3.3.3.2 Die "CA/Alfa Limited Employee Reporting Award"**

Hierdie toekenning word sedert 1991 deur die Suid-Afrikaanse Instituut van Geotrooieerde Rekenmeesters gedoen, en word deur Alfa Beperk geborg. Dit is daarop gerig om maatskappye aan te moedig om werknemersverslae uit te reik en om die kwaliteit en inhoud van die verslae te verbeter. Hierdie verslae is daarop gemik om inligting te verskaf aan werknemers rakende die werkgewersaktiwiteite en vooruitsigte. Hierdie verslag staan egter nie op sy eie nie maar sal deel vorm van 'n algehele kommunikasie strategie. Die essensie van die verslag is dat dit 'n

weerspieëling sal wees van die finansiële verslagdoening van die maatskappy in 'n formaat wat verstaanbaar is vir die werknemers.

Volgens Blumberg (1996 : 10) hoop die Suid-Afrikaanse Instituut van Geoktrooieerde Rekenmeesters dat hierdie intensiewe, saam met die King-verslag wat duidelik hierdie benadering ondersteun, die proses van openbaarmaking in alle belangepartye sal aanmoedig.

### **3.3.4 Opsomming**

Om die veranderende verslagdoeningsbehoefte behoeftes in 'n nuwe Suid-Afrika aan te spreek, sal daar meer klem gelê moet word op die kommunikasie styl van verslagdoening. Eenvoud sal aan die orde van die dag moet wees. Dit hoef nie noodwendig te beteken dat die standaard van die verslagdoening hoef te daal nie, maar eerder dat die uitdagings aangespreek moet word in kommunikasie van relevante inligting aan ongesofistikeerde, sowel as gesofistikeerde, gebruikers van state.

## **3.4 INTERNE BEHEERMAATREËLS**

### **3.4.1 Inleiding**

In die bespreking van die direksie het die King-verslag verklaar dat dit een van die direksies se hoof funksies is om te verseker dat 'n maatskappy voldoende stelsels van interne beheer het, op bedryfs- sowel as finansiële vlak. Een van die komitee se aanbevelings was dat die direkteursverslag 'n verklaring moet insluit dat 'n doeltreffende stelsel van interne beheer gehandhaaf word. Die formaat van die voorgestelde verklaring oor die interne beheerstelsel is ook in die verslag ingesluit en sluit onder meer in dat die direkteure moet verklaar dat die maatskappy se interne beheermaatreëls en stelsels ontwerp is om 'n redelike versekering te gee van die integriteit en betroubaarheid van die finansiële state en om die aanspreeklikheid vir sy bates voldoende te beskerm, te bevestig en te handhaaf. (Reyneck, 1996 : 12)

Die Kode van Korporatiewe Praktyke en Gedrag wat in die King-verslag gepubliseer is vereis dat direkteure in die openbaar bevestig dat hulle 'n oorsig van hul maatskappy se interne beheermaatreëls gedoen het. Onlangse uitsprake deur die Johannesburgse Effektebeurs vereis dat direkteure hulle vlak van nakoming van die King-aanbevelings verklaar. Die King-verslag verskaf egter geen spesifieke riglyne oor die kriteria wat direkteure moet gebruik wanneer hulle 'n oorsig van interne beheermaatreëls doen nie. (Coopers & Lybrand, 1995 : 2)

### **3.4.2 Die stelsel van interne beheer**

Interne beheer omsluit finansiële kontroles en nog heelwat meer. Dit sluit in die hele stelsel van beheer en kontrole, naamlik finansiële en operasionele kontroles en voldoening aan regsvereistes en interne beheer beleid. (Reynecke, 1996 : 15).

Volgens Coopers & Lybrand (1995 : 2) lyk dit of die King-komitee vanweë sy opdrag op slegs een komponent van interne beheer, naamlik interne finansiële beheermaatreëls, gefokus het. Dit is die beheermaatreëls wat ontwerp is om redelike gerusstelling te bied oor die bereiking van betroubaarheid van finansiële verslagdoening en dan meer spesifiek:

- ♦ om die ongemagtigde gebruik en vervreemding van bates te verseker;
- ♦ om te verseker dat behoorlike rekenkundige rekords in stand gehou word; en
- ♦ om die betroubaarheid te verseker van finansiële inligting wat binne die entiteit gebruik word of wat aangewend word in die publikasie van finansiële state wat dan ook tussentydse state of opsommings van finansiële state sal insluit.

Die groot leemte van die benadering is dat die risiko's verbonde aan bedryfsbeheermaatreëls en nakoming van wette en regulasies nie in aanmerking geneem word nie. Die fokus op finansiële en rekeningkundige beheer is waarskynlik die gevolg van die aanbeveling van die King-komitee dat die eksterne ouditeure die direksie se verklaring oor interne beheer moet onderskryf. As die direksie se verklaring oor

interne beheer wyer gaan as finansiële en rekeningkundige beheer, kan die ouditeure dalk nie in 'n posisie wees om die direksie se verklaring te onderskryf nie. Die rede daarvoor is eenvoudig. 'n Evaluasie van die meeste nie-finansiële beheermaatreëls val buite die veld van statutêre oudit. Dit behoort egter nie 'n oorweging te wees om die direksie se fokus op interne beheer te beperk nie. (Reynecke, 1996 : 12)

### 3.4.3 Faktore om te oorweeg met verslagdoening oor interne beheer

Die vereiste om oor die doeltreffendheid van hul maatskappye se stelsels van interne beheermaatreëls verslag te doen, sal direkteure weer op hul verantwoordelikhede laat fokus. Direkteure moet verantwoordelikhede vir die beheer op sleutelgebiede, met inbegrip van lynbestuur en finansieringsfunksie verantwoordelikhede, die auditkomitee en interne oudit, nagaan en verduidelik. Volgens Coopers & Lybrand (1995 : 3) moet die volgende sleutelvrae gevra word in die vasstel van die rigting van so 'n oorsig:

- ♦ word die beheerverbeterings ingestel om werklike waarde toe te voeg tot die onderneming of word dit bloot gedoen om aan die King-komitee se aanbevelings te voldoen;
- ♦ moet bedryfs- en nakomingsbeheermaatreëls ook ingesluit word of moet dit slegs tot finansiële beheer beperk word;
- ♦ op watter manier sal daar te werk gegaan word om die verbintenis van lynbestuur tot die beheerraamwerk in enige optrede te verkry;
- ♦ hoe indringend en hoe wyd behoort die besigheid met die oorsig nagegaan word.

Verder behoort direkteure ook die volgende te oorweeg in die vasstelling van die doeltreffendheid van interne beheermaatreëls:

- ♦ etiese waardes en standaarde in die organisasie;

- die risiko dat daar 'n verleentheid vir die onderneming geskep kan word in die publiek met die publisering van oortredings van regulasies, bedrog of nalatigheid;
- toereikende optrede om risiko's met inbegrip van bedrog te beperk;
- blootstelling aan finansiële risiko's voorspruitend uit tesourie aktiwiteite;
- voorwaardelike aanspreeklikhede wat aspekte soos omgewingsrisiko's sal insluit;
- of bestuursinligting 'n tydige aanduiding sal verskaf van aspekte wat verkeerd loop en gerusstelling sal bied wanneer dit wel gebeur.

#### 3.4.4 Verslagdoeningsvereistes

Spesifieke vereistes word nie in die King-verslag genoem wat in 'n verslag oor interne beheer gepubliseer moet word nie, maar 'n eksemplaar van so 'n verklaring wat deur die direkteure oor hulle maatskappy se interne beheermaatreëls gelewer moet word, word wel uiteengesit. Wanneer so 'n verklaring deur die direkteure gemaak word is dit uiters belangrik dat die indruk nie geskep word dat die instelling van interne beheermaatreëls, gerusstelling verskaf dat niks verkeerd kan loop nie. Die direkteure moet aandui dat na hul beste wete daar gedurende die jaar onder oorsig geen groot ineenstorting in die bedryf van die stelsel van interne beheer was nie. Indien 'n ineenstorting wel voorgekom het gedurende dié tydperk moet volledige besonderhede verskaf word van wat gebeur het, met kommentaar oor watter regstellende stappe gedoen is. (Coopers & Lybrand, 1995 : 4)

In die Verenigde Koninkryk sluit die Cadbury-verslag 'n soortgelyke vereiste in vir direkteure om oor interne beheermaatreëls verslag te doen. Die Cadbury-verslag vereis egter nie dat direkteure 'n mening uitspreek oor die doeltreffendheid van die stelsel van interne beheermaatreëls nie, maar hulle kan dit doen indien hulle wil. Daar word ook nie van ouditeure in die Verenigde Koninkryk vereis om te meld of hulle met die direkteure saam stem al dan nie totdat hulle standaardstellende liggame riglyne oor hierdie aangeleentheid te verskaf nie. Volgens Coopers & Lybrand (1995 : 2) is die situasie in Suid-Afrika baie dieselfde en totdat die Suid-Afrikaanse Instituut

van Geoktrooieerde Rekenmeesters riglyne op hierdie gebied uitreik behoort die benadering wat in die Verenigde Koninkryk aanbeveel word ook hier gevolg te word.

### **3.4.5 Die rol van ouditkomitees in die versterking van interne beheermaatreëls**

In die Verenigde Koninkryk en die VSA wentel baie van korporatiewe bestuur rondom die rol van die ouditkomitee. Crotty (1994 : 44) is van mening dat waar dominante aandeelhouders nie bestaan nie, 'n ouditkomitee suksesvol kan funksioneer. In Suid-Afrika is dit nie die geval nie en bestaan daar meestal dominante aandeelhouding as gevolg van die kombinasie van direkte aandeelhouding, genomineerde maatskappye en trusts, en piramide-aandeelhoudingstrukture. Sy is van mening dat die suksesvolle funksionering van 'n ouditkomitee nie finansiële ineenstortings soos byvoorbeeld die W&A-debakel sal kan voorkom nie, aangesien ouditkomitees in Suid-Afrika nie onafhanklik in die ware sin van die woord is nie. 'n Verdere probleem volgens Crotty (1994 : 44) is die feit dat direkteure in Suid-Afrika geen formele verantwoordelikheid ten opsigte van die werknemer, kliënte en die wyer gemeenskap het nie, behalwe waar hulle onderwerp word aan kontraktuele verpligtinge van die maatskappye.

Volgens Coopers & Lybrand (1995 : 5) moet ouditkomitees versterk word en 'n meer aktiewe rol speel indien entiteite wil probeer om groter rekenpligtigheid aan te moedig. Die ouditkomitee kan 'n groot rol speel in die verskaffing van gerusstelling deur die direkteure dat 'n doeltreffende interne beheermaatreëls wel bestaan. Die oorsig van interne beheer behoort 'n belangrike element uit te maak van die ouditkomitee se opdrag. Dit behoort tot voordeel van ondernemings te wees indien ouditkomitees behoorlik gestruktureerd is en 'n duidelike mandaat ontvang ongeag hul groter. Deur 'n proaktiewe rol te speel kan ouditkomitees die geloofwaardigheid van finansiële verslae en state verbeter en kommunikasie tussen direkteure, ouditeure en finansiële bestuur versterk, wat dan weer die risiko van ontoereikende finansiële verslagdoening sal verminder.



### 3.4.6 Beperkings van 'n statutêre audit en die interne auditfunksie

Die eksterne auditeur het 'n statutêre verpligting om verslag te doen oor die redelike aanbieding van inligting in die finansiële jaarstate. 'n Eksterne audit-opinie is dus 'n beperkte opinie rakende die finansiële state. Die eksterne auditeur sal dus slegs die elemente van interne beheer beoordeel wat 'n materiële impak op die finansiële state kan hê. (Reynecke, 1996 : 16)

Die eksterne auditfunksie het egter 'n definitiewe rol in die voorsiening van gerusstelling aan belanghebbendes. Belangegroep moet egter waardeur dat daar sekere inherente beperkings is met 'n eksterne audit. 'n Eksterne audit is bedoel om gerusstelling te verskaf rakende die redelike, en nie die absolute, gerusstelling dat finansiële state vry is van materiële foute en wanvoorstellings.

Die volgende is van die redes hiervoor:

- ♦ Die eksterne audit is onderworpe aan die indirekte beperkings van die stelsel van interne beheer.
  - ♦ 'n Eksterne audit is onderworpe aan selektiewe toetsing van items.
- (Reynecke, 1996 : 16)

Indien die direkteur 'n mening sou uitspreek oor die doeltreffendheid van die stelsel van interne beheer en dan van die auditeur verwag word om 'n mening hieroor uit te spreek sal daar in die meeste gevalle bykomende prosedures uitgevoer moet word. (Coopers & Lybrand, 1995 : 3) Die redes hiervoor is as volg:

- ♦ Audit, interne sowel as eksterne, slegs een deel van die totale beheerraamwerk is waarvan die direkteur gerusstelling kry.
- ♦ Audits op die betroubaarheid van finansiële state betrekking het. Dit verskaf 'n sekere mate van gerusstelling oor wye aspekte van beheer maar :

- die werk is dikwels van 'n stawingsaard, deurdat 'n sekere mate van gerusstelling verskaf word dat groot falings in finansiële beheer nie plaasgevind het nie, maar min gerusstelling dat die stelsels dit in die toekoms sal voorkom.
- die werk het te doen met die beheermaatreëls oor die betroubaarheid van gepubliseerde finansiële jaarstate en het nie direk te doen met die betroubaarheid van gereelde interne finansiële inligting, beveiliging van bates of met bedryfs- of nakomingsbeheermaatreëls nie.
- ♦ Direkteure kan kies om die omvang van verklarings te verbreed om bedryfsbeheermaatreëls en beheermaatreëls oor nakoming van wette en regulasies te omvat, beide gebiede wat tradisioneel nie deur 'n statutêre oudit aangespreek word nie.
- ♦ Die omskrywing van interne finansiële beheermaatreëls omvat ook die integriteit van finansiële verslagdoening van 'n entiteit. Dit hoef nie, en kan moontlik dus nie, deur 'n ouditeur oorweeg word wanneer 'n oudit van finansiële state uitgevoer word nie.
- ♦ Die proses om te bepaal of interne finansiële beheer effektief is, meer kompleks en subjektief is as die oorweging of daar op 'n beoordeling van beheerrisiko in die konteks van die ouditeursmening oor die finansiële state staatgemaak moet word.

Coopers & Lybrand (1995 : 3) is van mening dat 'n eksterne ouditeur normaalweg daarvan moet weerhou om te verklaar dat daar saamgestem word met die direkteursverklaring rakende die aspekte van 'n doeltreffende stelsel van interne beheer. Volgens hulle behoort die nodige bykomende werk gedoen te word indien daar besluit sou word om 'n mening oor die interne beheermaatreëls uit te spreek in die ouditverslag.

Belangegroepe behoort dus eksterne ouditeure te sien as 'n onafhanklike buite party wat inligting sal voorsien rakende die redelike aanbieding van inligting in die finansiële state. Die doel van die interne ouditfunksie daarteenoor is egter om aan belangegroepe en bestuur 'n gerusstelling te verskaf rakende alle aspekte van kontrole

in die organisasie. Een van die beperkings van 'n interne ouditfunksie is egter dat gerusstelling en terugvoering aan bestuur direk gegee word en nie noodwendig aan ander belangegroeppe nie.

### **3.4.7 Opsomming**

Gerusstelling aan belanghebbendes deur die interne ouditfunksie is nie nuut nie. So ook nie die beginsel dat bestuur, en uiteindelik die raad van direkteure, verantwoordelik is vir die ontwerp, implementering en handhawing van die stelsel van interne beheer nie. Daar blyk egter nog 'n gaping te wees tussen die gerusstelling wat verskaf word en dit wat belanghebbendes verlang. Bestuur, en uiteindelik die direksie, behoort hierdie gaping te vul deur te verseker dat die stelsel van interne beheer, in samewerking met die eksterne en interne ouditfunksies en die ouditkomitee, behoorlik gemonitor en die resultate van hierdie proses aan belanghebbendes gekommunikeer word in 'n verstaanbare formaat.

## **3.5 DOELTREFFENDE BEHEER OOR TRANSAKSIES IN AANDELE**

### **3.5.1 Inleiding**

Die aanbeveling in die King-verslag aangaande die bekendmaking van aandeeltransaksies waarby direkteure betrokke is kan die vertroue tussen buite aandeelhouers en direkteure verstewig, deurdat suspisie oor moontlike bybedoelings met transaksies ter wille van onder andere selfverryking uit die weg geruim word. (Gleason, 1994 : 24)

Verskeie beleggers en markanaliste handhaaf die persepsie dat daar verskeie binne-handel transaksies is en dat dit gereeld gebeur dat aandele voor 'n aankondiging van resultate of gebeure begin verhandel. Die King-voorstelle om binne-handel kort te vat sal hopelik help dat die beheer daarvan nie so laks is as wat tans die geval is nie. In Suid-Afrika was daar dan ook nog nooit 'n suksesvolle aksie ingestel teen iemand wat homself ten koste van ander met binne-handel verryk het nie. (De Lange, 1997 : 65)

### **3.5.2 Doeltreffende beheer oor transaksies**

Met die oorsig van 'n maatskappy se interne beheermaatreëls deur die direkteure, moet hulle bewus wees van die moontlikheid van binnekringtransaksies en beheermaatreëls wat moet bestaan om so 'n daad te voorkom of op te spoor.

Direkteure en beamptes word as mense in die binnekring beskou met betrekking tot die maatskappy op wie se direksies hulle dien. Die Maatskappywet spreek die kwessie van binnekringhandel aan en verbied enige transaksie in aandele wat op pryssensitiewe inligting gegrond is. Persone wat toegang tot inligting oor 'n maatskappy het uit hoofde van hul verhouding met daardie organisasie moet nie in 'n posisie wees om daardie inligting te gebruik om in die aandele van daardie entiteit handel te dryf of om ander te help om in aandele van die maatskappy handel te dryf voordat daardie inligting openbaar gemaak word nie. (Coopers & Lybrand, 1995 : 6)

Die King-komitee het aanbeveel dat daar 'n prosedure moet wees om die transaksies van direkteure en beamptes van genoteerde maatskappye wat in hul maatskappye se aandele handel dryf, hetsy direk of indirek, te monitor. Die direksie moet prosedures instel om seker te maak dat alle sodanige transaksies te boek gestel en openbaar gemaak word.

### **3.5.3 Aandeeltransaksies deur direkteure**

Direkteure mag wel aandele van hul onderneming koop en verkoop, solank dit nie binne die periode van vier weke voor die bekendmaking van tussentydse of voorlopige finansiële resultate is nie. Sekere omstandighede, soos byvoorbeeld waar die bekendmaking van resultate vertraag word en die verlengde periode dan nie deel vorm van die verbodtydperk nie, veroorsaak egter dat hierdie verbod omseil kan word. (Gleason 1994 : 24) King probeer om dit te verander deur te vereis dat enige transaksie deur direkteure, hetsy direk of indirek, in 'n publieke dokument weegegee moet word. Geslote tydperke vir handeldryf behoort egter deur omstandighede bepaal

te word. Indien resultate ses weke voor publikasie beskikbaar is, behoort die verbodtydperk ook ses weke te wees. Coopers & Lybrand (1995 : 6) stel voor dat daar vanaf die oomblik wanneer ernstige onderhandelinge begin totdat die aankondiging in die openbaar gedoen word geen verhandeling moet plaasvind deur daardie mense wat pryssensitiewe inligting kan bekom nie.

Gleason (1994 : 24) reken dat die aanbevelings van King 'n groot skuiwergat oopgelaat het deur nie 'n tydsbeperking te spesifiseer nie. Verwysing word wel gemaak na die behoefte na geslote periodes vir handeldryf, maar die is nie duidelik uitgespel nie.

#### **3.5.4 Genomineerde aandeelhouers**

Die vermoë van instansies om hul eienaarskap van maatskappye te verberg is lankal 'n probleem vir analiste en markdeelnemers. Die mees gewildste meganisme hiervoor is 'n genomineerde maatskappy wat aandele namens die werklike eienaars besit.

Die meerderheid aanbevelings ten opsigte van verskuiling van eienaarskap sal omsluit word deur 'n gedragskode, wat King hoop om deur die Johannesburgse Effektebeurs, as deel van hul vereistes opgeneem te word. (Gleason, 1994 : 24) Met die implementering sal genoteerde maatskappye moet bekend maak dat hulle aan die King-vereistes voldoen, en indien nie moet hulle motiveer hoekom nie. Gleason (1994 : 24) is oortuig dat die maatskappye wat nie hierdie verklaring kan doen nie dan, soos in Engeland, deur institusionele beleggers vermy sal word.

#### **3.5.5 Opsomming**

Huidige regulasies stipuleer dat direkteure van 'n maatskappy nie mag handeldryf in die aandele van die maatskappy in die vier weke voor die bekendmaking van interim of voorlopige jaarlikse finansiële resultate nie. King het aanbeveel dat enige transaksie deur 'n direkteur, hetsy direk of indirek, in 'n publieke dokument opgeneem moet word. Weens die feit dat die King-verslag nie die probleme rondom

tydsbeperkinge spesifiek aangespreek het nie, is die bestaande probleem met spesifieke gevalle waar die aankondiging van resultate verhoog word of inligting vroeër bekend is en die verlengde tyd dan buite die bepaalde periode val, dus nog nie opgelos nie en sal dit weer aangespreek moet word.

### **3.6 KLEINER ONDERNEMINGS EN KORPORATIEWE BESTUUR**

#### **3.6.1 Fokus op groot ondernemings**

Die King-verslag, soos soortgelyke verslae in ander lande, fokus hoofsaaklik op groot ondernemings. Die Kode is van toepassing op die volgende entiteite : (Armstrong, 1995 : 65)

- ♦ Alle genoteerde maatskappye;
- ♦ Groot publieke instansies soos gedefinieer in die Wet op Verslagdoening deur Openbare Entiteite No. 93 van 1992;
- ♦ Bank- en finansiële en versekeringsinstansies soos gedefinieer in die onderskeie finansiële dienste wette; en
- ♦ Groot, ongenoteerde, afhanklike publieke maatskappye, wat veronderstel dié maatskappye met aandeelhouersekwyteit van meer as R50-miljoen.

Indien die King-verslag egter volkome suksesvol wil wees sal dit 'n deel moet vorm van die besigheidskultuur van 'n land, en tensy kleiner besighede ook ingesluit word en deel vorm van hierdie kultuur, sal korporatiewe bestuur nooit volkome suksesvol kan wees nie.

Die vraag wat nou ontstaan is hoe so 'n kultuur gevorm en geïmplimenter kan word in die kleinsake-sektor. Kleiner besighede het unieke probleme en gewoonlik is strukture soos 'n ouditkomitee, 'n interne oudit departement en ander kontrole prosedures nie tot hul beskikking soos in groter organisasies nie. Die verdere vraag wat ontstaan is of die King-komitee, of 'n soortgelyke groep, nie dalk moet oorweeg om 'n soortgelyke verslag as die King-verslag op te stel en uit te reik wat spesifiek

gemik is op die kleiner besigheidsektor nie. So 'n verslag behoort beter aanvaar te word en makliker geïmplimenter te kan word as die King-verslag wat verskeie aspekte insluit wat nie werklik van toepassing is in die kleinsake-sektor nie. (Lubbe, 1997 : 4)

### **3.6.2 Opsomming**

'n Teoretiese basis vir die skepping van 'n kultuur van korporatiewe bestuur is daargestel deur die King-verslag. Buiten die feit dat daar sekere groepe is wat twyfel of dit suksesvol in groter ondernemings toegepas sal kan word, blyk daar beslis probleme te wees by die toepassing van hierdie verslag op kleiner ondernemings. Die behoefte blyk dus te bestaan vir die daarstelling van 'n verslag soorgelyk aan die King-verslag wat van toepassing sal wees op kleiner organisasies.

## **3.7 GEVOLGTREKKING**

Dit lei geen twyfel dat die King-verslag sy hoof doelwit bereik het, naamlik die bevordering van hoë standaarde van koöperatiewe regering deur maatskappye, openbare ondernemings en professionele verenigings in Suid-Afrika en hoewel die King-verslag die dinamiese aard van maatskappy verslagdoening korrek opsom met die woorde : "Ways and means should be found of meeting the financial reporting needs of the users of financial statements. Endeavouring to fulfill those needs can never be a destination and will always be a journey." (King, 1994 : 51), kan sommige van die aanbevelings problematies wees soos uit die hoofstuk blyk.

Die King-verslag kan egter as beginpunt van die roete na meer insiggewende verslagdoening beskou word en toekomstige uitbreidings en verfynings van die aanbevelings sal waarskynlik die pad aandui waarlangs die oneindige reis van verbeterde verslagdoening plaasvind.

## **HOOFSTUK 4**

### **NAVORSINGSONDERSOEK**

#### **4.1 INLEIDING**

Korporatiewe bestuur klink na 'n swaarwigtige en akademiese onderwerp. Eenvoudig gestel gaan dit oor die wyse waarop maatskappye deur hul direksies bestuur en beheer word. Hierdie redelike eenvoudige konsep word egter al hoe meer kompleks namate belangegroepe soos werknemers, omgewingsbewustes, bankiers, verskaffers en klante en hul inligtingsbehoefte toeneem. (Basson, 1994 : 10 - 11) Die uiteindelijke sukses van die King-aanbevelings sal afhang van die waarde wat dit kan toevoeg tot die verskaffing van relevante inligting aan hierdie belangegroepe en gebruikers van finansiële state, veral in die lig van die feit dat finansiële jaarstate en tussentydse verslae van die enigste inligting is wat beskikbaar is aan die algemene publiek.

Die vraag moet dus gevra word of daar uit die finansiële jaarstate bepaal kan word of die King-aanbevelings wel geïmplementeer is al dan nie.

#### **4.2 NAVORSINGSMETODIEK**

Ter bepaling van die mate waarin daar aan die King-aanbevelings voldoen word, is 'n vraelys opgestel wat spesifiek op die aanbevelings geskoei is. Hierdie vraelys is op gepubliseerde finansiële state toegepas om te bepaal in watter mate daar uit die state vasgestel kan word of die King-aanbevelings wel geïmplementeer is.

#### **4.3 SELEKSIE**

Die finansiële jaarstate van alle maatskappye genoteer in die industriële sektor van die Johannesburgse Effektebeurs word jaarliks deur die finansiële tydskrif Financial Mail en die ouditeursfirma Ernst & Young geëvalueer. Hierdie finansiële state word dan ontleed en punte word toegeken om sodoende die maatskappye te vergelyk en in 'n



rangorde te kan plaas. Alhoewel maatskappye in onderskeie groepe en op grond van verskeie evaluasie-kriteria ontleed word is die belangrikste element van die ondersoek die wyse van openbaarmaking van finansiële inligting.

Die algehele wenner, soos aangekondig in die Financial Mail van 14 Februarie 1997, was Edgars gewees met Alpha Beperk, voorheen Anglo Alpha, en Seardel onderskeidelik tweede en derde. Vanweë hierdie prestasie is die finansiële state van die maatskappye gekies om die vraelys op toe te pas.

Weens die groot aantal maatskappye wat tot ses maande na hul finansiële jaareindes neem om hul finansiële state te publiseer, is hierdie toekennings gebasseer op die 1995 finansiële jare van die maatskappye. Die nuutste beskikbare finansiële jaarstate van die maatskappye is egter gebruik in die ondersoek.

#### **4.4 VRAELYS EN RESULTATE VAN ONDERSOEK**

Hieronder volg 'n uiteensetting van die vraelys en die waarnemings op elk. Die antwoorde op die onderskeie vrae is beantwoord in die volgende rangorde :

E - Edgars

A - Alpha Beperk

S - Seardel

##### **1. Raad van direkteure**

###### **1.1 Bestaan die raad van direkteure ten minste uit twee direkteure?**

*E - Daar is twaalf direkteure in totaal*

*A - Daar is dertien direkteure in totaal*

*S - Daar is veertien direkteure in totaal*

1.2 Is daar ten minste twee nie-uitvoerende direkteure op die raad?

*E - Daar is sewe nie-uitvoerende direkteure*

*A - Daar is twaalf nie-uitvoerende direkteure*

*S - Daar is twee nie-uitvoerende direkteure*

1.2.1 Sal hul besluite en sienings genoegsame gewig dra in raadsbesluite?

*E - Nie bepaalbaar nie*

*A - Nie bepaalbaar nie*

*S - Nie bepaalbaar nie*

1.3 Handhaaf die raad van direkteure volle en effektiewe beheer oor die maatskappy?

*E - Nie bepaalbaar nie*

*A - Nie bepaalbaar nie*

*S - Nie bepaalbaar nie*



1.3.1 Word die uitvoerende bestuur deur die raad van direkteure gemonitor?

*E - Daar word wel genoem dat dit die verantwoordelikheid van die raad is.*

*Daar is egter geen aanduiding van die mate waarin dit uitgevoer word in praktyk nie.*

*A - Soos by Edgars*

*S - Soos by Edgars*

1.3.2 Word alle materiële besluite deur die raad van direkteure geneem?

*E - Nie bepaalbaar nie*

*A - Die state stel dat alle materiële aspekte deur die raad goedgekeur moet word. Dit is egter nie moontlik om te bepaal of dit wel in praktyk uitgevoer word nie.*

*S - Nie bepaalbaar nie*

1.4 Is daar 'n definisie van materialiteit vir aangeleenthede wat deur die raad van direkteure nagegaan moet word?

*E - Daar is geen aanduiding nie*

*A - Daar is geen aanduiding nie*

*S - Daar is geen aanduiding nie*

## 2. Voorsitter

2.1 Is die voorsitter van die raad 'n nie-uitvoerende direkteur?

*E - Ja*

*A - Ja*

*S - Nee*

2.1.1 Die voorsitter moet nie ook die hoof uitvoerende beampte wees nie.

*E - Die voorsitter is nie ook die hoof uitvoerende beampte nie*

*A - Die voorsitter is nie ook die hoof uitvoerende beampte nie*

*S - Die voorsitter is nie ook die hoof uitvoerende beampte nie*

2.1.2 Indien die voorsitter ook die uitvoerende hoof is, verseker die nie-uitvoerende direkteure dat die voorsitter behoorlike beraadslaging aanmoedig met betrekking tot alle besluite wat die raad neem en verkry hy die optimum insette van die ander uitvoerende direkteure?

*E - Nie van toepassing nie*

*A - Nie van toepassing nie*

*S - Nie van toepassing nie*

### 3. Nie-uitvoerende direkteure

- 3.1 Lewer die nie-uitvoerende direkteure genoegsame insette met die neem van besluite oor strategie, prestasie, hulpbronne, belangrike aanstellings en etiese standaarde?

*E - Alhoewel daar 'n meerderheid van nie-uitvoerende direkteure is, is dit nie moontlik om uit die finansiële state te bepaal wat hul insette is nie.*

*A - Soos by Edgars*

*S - Daar is slegs twee nie-uitvoerende direkteure uit 'n totaal van veertien. Dit is egter nie moontlik om uit die finansiële state te bepaal wat hulle insette is nie.*

- 3.2 Verseker die voorsitter dat enige nie-uitvoerende direkteure wat nie bydra tot die besluite van die raad, nie weer aangestel word en dat sy dienste beëindig word?

*E - Nie bepaalbaar nie*

*A - Nie bepaalbaar nie*

*S - Nie bepaalbaar nie*



### 4. Aanstelling van direkteure

- 4.1 Word die besluite rondom die aanstelling van direkteure deur die raad as 'n geheel gedoen?

*E - Nie bepaalbaar nie*

*A - Ja*

*S - Nie bepaalbaar nie*

- 4.2 Is die dienskontrakte, indien enige, van uitvoerende direkteure vir 'n periode van langer as vyf jaar?

*E - Daar is geen spesifieke verwysing na dienskontrakte vir uitvoerende direkteure nie.*

*A - Die kontak van die enigste uitvoerende direkteur word elke vyf jaar hernu.*

*S - Dienskontrakte is slegs vir drie jaar.*

4.2.1 Indien die kontrakte vir langer as vyf jaar is, behoort dit deur die aandeelhouers goedgekeur word.

*E - Nie van toepassing nie*

*A - Nie van toepassing nie*

*S - Nie van toepassing nie*

4.3 Dienskontrakte behoort nie aangegaan te word met nie uitvoerende direkteure nie.

*E - Daar is slegs 'n aanduiding dat daar geen langtermyn kontrakte in plek is vir nie-uitvoerende direkteure nie.*

*A - Daar is geen aanduiding of kontrakte met nie-uitvoerende direkteure gesluit word nie.*

*S - Daar is geen aanduiding of kontrakte met nie-uitvoerende direkteure gesluit word nie.*

## **5. Direkteursvergoeding**

5.1 Word direkteursvergoeding ten volle en duidelik uiteengesit en geopenbaar?

*E - Direkteursvergoeding word wel openbaar in totaal soos vereis deur King.*

*A - Direkteursvergoeding word slegs verdeel tussen vergoeding vir dienste as direkteur en ander dienste.*

*S - Direkteursvergoeding word slegs verdeel tussen vergoeding vir dienste as direkteur en ander dienste.*

5.1.1 Word die volgende syfers duidelik en apart uiteengesit:

- Salaris
- Fooie
- Voordele
- Aandeelopsies, en
- Bonusse?

*E - Fooie, vergoeding en ander voordele word apart getoon. Verder word die totale bedrag vir aftrede, medies en ongeluks- en doodsvordele apart getoon. Detail van aandeel opsies word ook geopenbaar en totale lenings aan direkteure word aangetoon.*

*A - Nee*

*S - Nee. Daar is slegs 'n aanduiding dat geen aandeelopsies toegeken is nie.*

5.1.2 Word die direkteursvergoeding van uitvoerende en nie- uitvoerende direkteure apart openbaar?

*E - Ja*

*A - Nee*

*S - Nee*

5.2 Word die vergoeding van direkteure deur 'n vergoedingskomitee nagegaan en maak hulle aanbevelings aan die raad rakende vergoeding van direkteure?

*E - Ja*

*A - Die maatskappy het nie 'n vergoedingskomitee nie*

*S - Ja*

5.2.1 Bestaan die vergoedingskomitee uit persone wat bevoegd genoeg is om besluite te neem oor die vergoeding van uitvoerende bestuurders?

*E - Die voorsitter en die hoofuitvoerende beampte dien op die vergoedingskomitee.*

*A - Nie van toepassing nie*

*S - Die vergoedingskomitee bestaan uit bevoegde persone.*

5.2.2 Is die voorsitter van die vergoedingskomitee 'n nie-uitvoerende direkteur?

*E - Die voorsitter word nie aangetoon nie*

*A - Nie van toepassing nie*

*S - Die voorsitter word nie aangetoon nie*

5.2.3 Is die meerderheid van die vergoedingskomitee nie-uitvoerende direkteure?

*E - Alhoewel dit nie uitdruklik gestel word nie, blyk dit dat die vergoedingskomitee uit twee nie-uitvoerende en een uitvoerende direkteur bestaan.*

*A - Nie van toepassing nie*

*S - Nee*

## **6. Raadsvergaderings**

6.1 Vergader die raad ten minste een maal elke kwartaal?

*E - Ja*

*A - Ja*

*S - Daar is geen aanduiding nie*

## **7. Professionele advies**

- 7.1 Word direkteure toegelaat om op die onkoste van die maatskappy, professionele advies in te win in die ondersoek en nagaan van finansiële sake van die onderneming?

*E - Daar is geen aanduiding nie*

*A - Daar is geen aanduiding nie*

*S - Daar is geen aanduiding nie*

## **8. Aandeelhouer kommunikasie**

- 8.1 Word die posisie van die maatskappy in 'n gebalansseerde en verstaanbare formaat aan die belangepartye aangebied deur die raad van direkteure?

*E - Die finansiële state word essensieel aan die aandeelhouers gerig maar is beskikbaar aan enige persoon of groep. Daar is geen spesifieke belangegroep wat aangespreek word nie.*

*A - Soos by Edgars*

*S - Soos by Edgars*

- 8.1.1 Rapporteer die raad alle materiële en belangrike aspekte aan die belanghouers?

*E - Nie bepaalbaar nie. Daar word egter breedvoerig uitgebrei oor al die onderskeie divisies van die onderneming.*

*A - Soos by Edgars*

*S - Soos by Edgars*

- 8.2 Sluit die verslae informasie in rondom nie-finansiële aspekte soos byvoorbeeld die indiensnemingsbeleid van die maatskappy en omgewingsake?



*E - Verwysings word wel gemaak na nie finansiële aspekte soos die indiensnemingsbeleid en werkersdeelname.*

*A - Soos by Edgars*

*S - Soos by Edgars*

8.3 Verskaf die verslae 'n gebalansseerde basis van positiewe en negatiewe aspekte wat van belang is vir die maatskappy?

*E - Nie bepaalbaar nie. Ondanks die feit dat daar breedvoerig uitgebrei word oor al die afdelings van die maatskappy, is dit moeilik vir 'n gebruiker van die state om vas te stel of dit 'n gebalanseerde uiteensetting is al dan nie.*

*A - Soos by Edgars*

*S - Soos by Edgars*

8.4 Is die kommunikasie :

- oop, duidelik en deursigtig;
- relevant en omvattend;
- tydlig; en
- sit dit die posisie van die maatskappy duidelik uiteen?



*E - Die posisie van die maatskappy word duidelik uiteengesit. Die stelling soos hierbo in 8.3 geld egter ook hier.*

*A - Soos by Edgars*

*S - Soos by Edgars*

8.5 Direkteursverslag

*E - 'n Aparte direkteursverslag is nie opgestel nie. Die state stel egter dat al die relevante inligting wat vereis word wel in die state vervat is in die onderskeie afdelings en gevolglik is die punte in die vraelys wat met die direkteursverslag handel wel toegepas.*

*A - Sekere van die aspekte hieronder is in 'n verslag aangespreek wat nie deel uitmaak van die direkteursverslag nie en gevolglik is dit ook nie geverifieër deur die eksterne ouditeur nie.*

*S - Sekere van die aspekte hieronder is in 'n verslag aangespreek wat nie deel uitmaak van die direkteursverslag nie en gevolglik is dit ook nie geverifieër deur die eksterne ouditeur nie.*

Sluit die direkteursverslag verklarings in dat :

8.5.1 Die finansiële state die verantwoordelikheid van die direkteure is en die stand van sake van die maatskappy redelik deurgegee word?

*E - Die stelling word gemaak*

*A - Daar word genoem dat die state onder die toesig van bestuur opgestel is en dat hulle verantwoordelik is vir die integriteit en objektiwiteit van die inligting (Nie in die direkteursverslag nie).*

*S - Die stelling word gemaak*



8.5.2 Die eksterne ouditeur daarvoor verantwoordelik is om oor die finansiële state verslag te doen?

*E - Die stelling word gemaak*

*A - Die stelling word gemaak*

*S - Nee*

8.5.3 Voldoende rekenkundige rekords en 'n doeltreffende stelsel van interne beheermaatreëls in stand gehou is?

*E - Verwysing hierna word gedoen*

*A - Verwysing hierna word gedoen*

*S - Verwysing hierna word gedoen*

8.5.4 Toepaslike rekenkundige beleid, ondersteun deur redelike en verstandige oordeelsbesluite en ramings, in die opstel van die finansiële state toegepas is?

*E - Ja*

*A - Ja*

*S - Ja*

8.5.5 Toepaslike rekeningkundige standarde nagekom is of, indien daar enige afwyking in belang van redelike aanbieding was, hierdie afwyking nie net openbaar gemaak en verduidelik is nie, maar ook gekwantifiseer is?

*E - Ja*

*A - Ja*

*S - Ja*

8.5.6 Daar geen rede is om te meen dat die besigheid nie in die volgende jaar 'n lopende saak sal wees nie of verduideliking van redes tot die teendeel?

*E - Die stelling word gemaak*

*A - Geen aanduiding nie*

*S - Die stelling word gemaak*

8.5.7 Die Kode van Korporatiewe Praktyke en Gedrag nagekom is of, indien nie, in watter opsigte dit nie nagekom is nie.

*E - Die stelling word gemaak*

*A - Die stelling word gemaak*

*S - Die stelling word gemaak*

## 9. Oudit

### 9.1 Beskik die maatskappy oor 'n interne ouditfunksie?

*E - Ja*

*A - Ja*

*S - Nee. Die maatskappy is in die proses om 'n interne oudit funksie te skep.*

#### 9.1.1 Dwing die interne oudit funksie die nodige respek af en verkry dit die samewerking van die raad van direkteure en bestuur?

*E - Die funksies van interne oudit word duidelik uiteengesit. Dit is egter nie moontlik om te bepaal of die samewerking van die raad wel in praktyk verkry word nie.*

*A - Soos by Edgars*

*S - Nie van toepassing nie*

### 9.2 Is die eksterne ouditeure onafhanklik en word die hoogste vlak van besigheids- en professionele etiek gehandhaaf?

*E - Nie bepaalbaar nie*

*A - Nie bepaalbaar nie*

*S - Nie bepaalbaar nie*

### 9.3 Bestaan daar 'n ouditkomitee?

*E - Ja*

*A - Ja*

*S - Ja*

9.3.1 Is die aanstellingsvoorwaardes van die ouditkomitee bevestig deur die raad van direkteure?

*E - Ja*

*A - Ja*

*S - Daar is geen aanduiding in die state nie*

9.3.2 Bestaan die ouditkomitee uit ten minste twee nie-uitvoerende direkteure?

*E - Daar is vier nie-uitvoerende direkteure op die oudit komitee*

*A - Daar is twee nie-uitvoerende direkteure op die oudit komitee*

*S - Daar is twee nie-uitvoerende direkteure op die oudit komitee*

9.3.3 Is die voorsitter van die ouditkomitee 'n nie-uitvoerende direkteur?

*E - Ja*

*A - Ja*

*S - Daar word nie aangetoon wie die voorsitter is nie*



9.3.4 Word die vergadering van die ouditkomitee bygewoon deur:

- die hoof van interne oudit?

*E - Daar is geen aanduiding of die hoof van interne oudit hierdie vergaderings bywoon nie*

*A - Op uitnodiging*

*S - Nie van toepassing*

- die eksterne oudit vennoot?

*E - Die finansiële state stel dat die ouditkomitee twee maal per jaar saam met bestuur en die eksterne ouditeure vergader.*

*A - Op uitnodiging*

*S - Die finansiële state stel dat die eksterne ouditeure onbeperkte toegang het tot die ouditkomitee, maar nie of hulle die vergaderings van die ouditkomitee bywoon nie.*

- die finansiële direkteur?

*E - Die finansiële direkteur is deel van die ouditkomitee*

*A - Op uitnodiging*

*S - Die finansiële direkteur is deel van die ouditkomitee*

- 9.4 Het die hoof van interne oudit onbeperkte toegang tot die voorsitter van die ouditkomitee?

*E - Ja*

*A - Geen aanduiding nie*

*S - Nie van toepassing nie*

- 9.5 Het die eksterne oudit vennoot opbeperkte toegang tot die voorsitter van die ouditkomitee?

*E - Ja*

*A - Geen aanduiding nie*

*S - Ja*

9.6 Rapporteer die hoof van interne oudit en die eksterne ouditvennoot alle belangrike bevindinge wat voortspruit uit die oudit-aktiwiteite aan die ouditkomitee en indien nodig aan die raad van direkteure?

*E - Die ouditkomitee gaan die bevindinge van eksterne oudit na. Daar is egter geen aanduiding van die rapportering van interne oudit aan die komitee nie.*

*A - Ouditverslae word wel aan die ouditkomitee voorgelê saam met die finansiële state.*

*S - Die enigste stelling wat in hierdie verband gemaak word is dat eksterne oudit onbeperkte toegang tot die ouditkomitee het.*

## 10. Werkerdeelname

10.1 Is daar prosesse in plek, of word dit ontwikkel, wat sal aanleiding gee tot die effektiewe medeling van relevante inligting aan werknemers om sodoende aan hulle 'n beter begrip te gee van die maatskappy en sy werking?

*E - Die aanduiding is dat die nodige strukture wel in plek is om werker deelname aan te moedig.*

*A - Soos by Edgars*

*S - Soos by Edgars*

10.2 Word die mening en insette van die werkers verkry voordat besluite geneem word wat hulle affekteer?

*E - Nie bepaalbaar nie*

*A - Nie bepaalbaar nie*

*S - Nie bepaalbaar nie*

10.3 Is stelsels in plek, of word dit ontwikkel, wat sal aanleiding gee tot die tydige identifisering van konflik situasies en die effektiewe oplossing daarvan?

*E - Nie bepaalbaar nie*

*A - Nie bepaalbaar nie*

*S - Nie bepaalbaar nie*

## **11. Regstellende aksie programme**

### **11.1 Het die maatskappy 'n regstellende aksie program in plek?**

*E - Regstellende aksie programme is in plek*

*A - Regstellende aksie programme is in plek*

*S - Regstellende aksie programme is in plek*

## **12. Kode van etiek**

### **12.1 Het die maatskappy 'n kode van etiek in plek?**

*E - Ja*

*A - Ja*

*S - Daar is geen verwysing na 'n kode van etiek nie*

### **12.2 Die kode van etiek:**

#### **12.2.1 verbind dit die maatskappy tot die hoogste standarde van optrede?**

*E - Ja*

*A - Daar word slegs genoem dat die maatskappy 'n kode van etiek het en dat dit aan alle werknemers beskikbaar is. Detail van die kode word nie in die finansiële state weergegee nie.*

*S - Nie van toepassing nie*



12.2.2 betrek dit al die maatskappy se belanghouers?

*E - Dit is 'n oop stelling aan alle partye*

*A - Nie bepaalbaar nie*

*S - Nie van toepassing nie*

12.2.3 ontvang dit die totale verbintenis van die raad en uitvoerende hoof?

*E - Ja*

*A - Nie bepaalbaar nie*

*S - Nie van toepassing nie*

12.2.4 voorsien dit genoegsame detail om riglyne te verskaf in die verwagte optredes van alle werknemers?

*E - Nee. Nie soos dit uiteengesit is in die finansiële state nie*

*A - Nie bepaalbaar nie*

*S - Nie van toepassing nie*

#### **4.5 INTERPRETASIE**

Uit die ontleding van die finansiële state blyk dit dat daar nie uit die finansiële jaarstate alleen afgelui kan word of daar wel aan al die King-vereistes voldoen is nie.

Een van die grootste struikelblokke in die evaluasie blyk te wees die verifikasie van die praktiese implementering van die King-aanbevelings. Die finansiële state vervat heelwat verwysings na die maatskappy se standpunte oor hul verbintenis tot die nakoming van die aanbevelings. Die probleem is egter dat daar geen verwysing is na die praktiese implementering van die aanbevelings nie en nog minder oor die struikelblokke wat ondervind word.

In die geval van Edgars is daar glad nie 'n direkteursverslag nie en in die finansiële state van Anglo Beperk en Seardel is baie van die verwysings, soos bv dié gemaak in die verslae van die voorsitter en hoof uitvoerende beamppte, asook ander inleidende verslae tot die finansiële state wat meeste van bogenoemde antwoorde verskaf het, nie deur die ouditeure nagegaan en bevestig nie en spreek hulle nie 'n mening hieroor uit nie. In 'n auditverslag word daar 'n mening uitgespreek oor die redelikheid van die gegewens weergee in die finansiële state en die direkteursverslag van 'n maatskappy. Buiten die direkteursvergoeding, word al die ander verwysings na die King-aanbevelings gedoen in dele van die finansiële state wat nie deur die auditverslag gedek word nie.

#### **4.6 GEVOLGTREKKING**

In die gerusstelling van die behoeftes van die gebruikers van finansiële state sal daar terugvoer verskaf moet word van die mate van praktiese implementering van die King- aanbevelings. Huidiglik word daar slegs van maatskappye wat op die Johannesburgse Effektebeurs genoteer is verwag om aan te toon of hulle wel aan King voldoen of nie. Daar is geen spesifieke vereistes met betrekking tot die aanspreking van al die King- aanbevelings nie en daar is geen liggaam of organisasie om ondernemings reg te wys wat nie voldoen nie. (Sikhakhane, 1997 : 5)

Uit die ontleding van die finansiële state van die geselekteerde maatskappye blyk dit dat die meeste van die verwysings na die King-aanbevelings slegs ondernemings van die maatskappye is om wel die aanbevelings te implementeer. Daar is dus geen verifikasie vir die gebruiker van die finansiële state dat die ondernemings van die maatskappye om die King- aanbeveling te implementeer, wel uitgevoer word nie.

Die mate waarin die aanbevelings wel prakties geïmplementeer word, struikelblokke wat ondervind word en verifikasie van hierdie aspekte deur 'n onafhanklike party, is aangeleenthede wat nie aangespreek word nie. Vir die King-aanbevelings om volkome suksesvol te wees sal King, of 'n verdere komitee, hierdie aspekte moet aanspreek.

#### 4.7 AREAS VIR VERDERE NAVORSING

Items geïdentifiseer in hierdie verslag wat verdere navorsing verg is :

- ♦ Hoe kan die mate waarin maatskappye aan die King-aanbevelings voldoen gemeet word?
- ♦ Behoort die King-aanbevelings wetlik afdwingbaar te wees?
- ♦ Behoort die mate van nakoming geverifieër te word deur 'n onafhanklike party en in 'n verslag weegegee word in die finansiële state?



## **HOOFSTUK 5**

### **SAMEVATTING, GEVOLGTREKKING EN ENKELE AANBEVELINGS**

#### **5.1 SAMEVATTING**

Die aanbevelings van die King-verslag word reeds deur die meeste genoteerde maatskappye aangespreek in die lig van die vereiste van die Johannesburgse Effektebeurs dat maatskappye moet aantoon of daar wel aan King voldoen word. Die mate waarin die aanbevelings egter in praktyk geïmplementeer word is 'n aangeleentheid waaroor daar nog nie veel sekerheid is nie.

Een van die vernaamste doelstellings van die King-komitee was om die nodige aanbevelings daar te stel om te verseker dat nuttige en relevante informasie in 'n verstaanbare formaat aan alle belangegroepes deurgegee word. Vir die King-aanbevelings om suksesvol te wees moet belangegroepes uit die finansiële state van 'n maatskappy, wat van die enkele dokumente is wat beskikbaar is aan alle belangegroepes, met sekerheid kan bepaal of die aanbevelings in praktyk geïmplementeer is.

Hierdie skripsie is gevolglik onderneem om te bepaal in watter mate daar uit die finansiële jaarstate van 'n maatskappy bepaal kan word of die King-aanbevelings wel geïmplementeer is.

#### **5.2 GEVOLGTREKKING**

Die grootste probleem wat uit die ondersoek geblyk het is dat daar nie met sekerheid bepaal kan word in watter mate die maatskappye wel die King-aanbevelings in praktyk geïmplementeer het nie. Soos duidelik uit die ondersoek geblyk het is daar talle verwysings na die maatskappye se ondernemings om wel hierdie aanbevelings te implementeer, maar geen aanduiding, of verifikasie, van die praktiese implementasie nie. Daar word byvoorbeeld aangetoon dat die maatskappye oor ouditkomitees

beskik, maar dit is onmoontlik vir die gebruiker van die finansiële state om hul effektiwiteit te bepaal.

Die meeste van hierdie verwysings word ook gedoen in dele van die finansiële state wat nie deur die ouditmening van die eksterne ouditeur gedek word nie. Die enigste aspek wat in al drie die stelle finansiële state deur die ouditeure geverifieër was, was direkteursvergoeding. Die gevolg hiervan is dat daar vir die gebruiker van die finansiële state geen sekerheid is dat die aanbevelings wel geïmplimenteer is nie en die enigste afleiding wat gemaak kan word is dat die gebruiker sal moet steun op die betrokke maatskappy se ondernemings dat die King-aanbevelings wel geïmplementeer is.

### **5.3 AANBEVELINGS**

Die gevolgtrekking van hierdie skripsie is dat daar wel, soos deur die Johannesburgse Effektebeurs vereis, deur die maatskappye aangetoon word of hulle aan King voldoen. Alhoewel daar 'n aantal gevalle gevind is waar die aanbevelings in die Kode van Korporatiewe Praktyke en Gedrag nie nagekom is nie, is die algemene bevinding dat die maatskappye reeds in 'n groot mate voldoen aan die aanbevelings van King. Daar is ook talle verwysings na die verskeie areas waarop die King-aanbevelings van toepassing is en die maatskappye se verbondenheid tot die implementering daarvan. Die mate waarin die King-aanbevelings egter in praktyk geïmplementeer word, die struikelblokke wat ondervind word en die bydrae wat die aanbevelings gelewer het in die suksesvolle goewernansie van die maatskappy, sal egter eers bepaal kan word indien hierdie implementasie geverifieer en in die finansiële state of 'n aparte dokument weergegee word.

## BIBLIOGRAFIE

- ♦ ALPHA LIMITED 1996 :  
Annual report : December
- ♦ ANON 1995 : Remuneration : Pressure for disclosure.  
Finance Week : December/January
- ♦ ANON 1995 : The drive for transparency.  
Financial mail : February 10
- ♦ ANON 1996 : Fostering good business practice.  
Financial Mail : September 20
- ♦ ARMSTRONG, P 1995 : The King Report on Corporate Governance.  
Juta's Business Law : The Quarterly review for people in business : Volume 3 part 2
- ♦ ARTHUR ANDERSON 1994 : Commentry and Summary of the King Report :  
Arthur Anderson South Africa : May
- ♦ BASSON, D 1994 : King oor korporatiewe konings.  
Finansie & Tegniek : Desember 2
- ♦ BLUMBERG 1996 : Disclosure of information.  
Accountancy SA : September
- ♦ CLARKE, K 1994 : Good behaviour, SA style.  
Finance Week : December 1 - 7
- ♦ COETZEE, E & WESSELS, R 1997 : The disclosure of directors' remuneration in annual financial statements. Accountancy and Finance Update : February
- ♦ COOPERS & LYBRAND 1995 : Die King-verslag.  
Korporatiewe Bestuur : Volume 1/95. Coopers & Lybrand Suid-Afrika
- ♦ COOPERS & LYBRAND 1995 : Doeltreffende interne beheermaatreëls.  
Korporatiewe Bestuur : Volume 2/95. Coopers & Lybrand Suid-Afrika
- ♦ COOPERS & LYBRAND 1995 : Riglyn.  
Finansiële verslagdoening & oudit : Volume 7/95. Coopers & Lybrand Suid-Afrika
- ♦ CROTTY, A 1994 : W & A test for King report.  
Finance Week : July 14 - 20
- ♦ CROTTY, A 1995 : Uniform accounting should be enforced.  
Business Report : June 12

- ♦ CROTTY, A 1996 : Discontent grows over corporate governance.  
Business Report : September 5
- ♦ DE LANGE, L 1997 : Die lesse van Greg Blank.  
Finansies & Tegniek : Mei 23
- ♦ Die Suid-Afrikaanse Instituut van Geoktrooieerde Rekenmeesters 1991  
Standpunte oor Algemeen Aanvaarde Rekeningkundige Praktyk 100
- ♦ EDGARS 1997 :  
Annual report : March
- ♦ GLEASON, D 1994 : Light into dark corners.  
Financial Mail : December 2
- ♦ GLEASON, D 1997 : Directors : Chasing the principles.  
Financial Mail : May 22 - 28
- ♦ GROBLER, L 1995 : Hou wette uit korporatiewe beheer.  
Sake Beeld : Junie 14
- ♦ HOLFORD, B A 1997 : Financial reporting in South Africa.  
Accountancy SA : April
- ♦ JUDIN, J M 1995 : Non-executive directors.  
Directorship : May
- ♦ KANA, S 1995 : Weathering the storm.  
Accountancy SA : May
- ♦ KING, M E 1994 : Stepping into the corporate governance minefield.  
Accountancy SA : March
- ♦ KING, M E 1995 : Vindicating vinculum.  
Financial Mail : February 10
- ♦ LUBBE, D 1997 : Corporate Governance - A future perspective.  
Accountancy and Finance update : February
- ♦ MARX, B & DU TOIT, A 1996 : Die rol van die ouditkomitee.  
Finansies en Tegniek : Junie 28
- ♦ McNULTY, A 1997 : Rewarding disclosure.  
Financial Mail : February 14
- ♦ OLIVIER, M 1995 : Directors' remuneration.  
Accountancy SA : August

- ♦ PAYNE, B 1995 : JSE sets rules on corporate disclosure :  
Business Day : April 5
- ♦ PROVIS, N 1996 : Open to inspection.  
Enterprise : September
- ♦ PULLINGER, A 1996 : Directors' remuneration : Public or private?  
Accountancy SA : November/December
- ♦ REYNECKE, M 1996 : Are your stakeholders getting the assurance they deserve?  
Accountancy SA : August
- ♦ REYNECKE, M 1996 : Kyk anders na korporatiewe regering.  
Finansies & Tegniek : Junie 14
- ♦ RYAN, C 1995 : King report lays down new rules.  
Business Times : November 19
- ♦ SEARDEL GROUP 1996 :  
Annual reports : June
- ♦ SIKHAKHANE, J 1997 : SA directors lag badly in independence criteria.  
Business Report : April 16
- ♦ SMITH, T 1992 : Accounting for Growth : Stripping the camouflage from company accounts. Chantam : Mackay
- ♦ THE INSTITUTE OF DIRECTORS OF SOUTH AFRICA 1994 : The King Report on Corporate Governance : Johannesburg : November
- ♦ WILKINSON, R 1996 : Waarom 'n nuwe King-komitee?  
Finansies & Tegniek : Junie 21