



BrightStone
GROUP

Wat is de impact van COVID-19 op uw Risk Management?

WHITEPAPER

INHOUD

Inleiding

Nasleep

Rol van de board

Opkomst van de CRO

Enterprise Risk Management

Hoe nu verder?

BrightStone Group

INLEIDING

Elke organisatie, industrie en economie ter wereld werd de afgelopen maanden geconfronteerd met de enorme impact van het COVID-19 virus. Niemand kon dit voorzien, was een veelgehoorde reactie. Maar is dat wel zo? De nasleep van de crisis wijst uit dat veel organisaties onvoldoende waren voorbereid op 'het ondenkbare'. Met het in kaart brengen van risico's lijken veel potentiële issues onwaarschijnlijk, maar áls ze zich voordoen, zijn de gevolgen desastreus en de impact enorm. Juist voor deze (haast surrealistische) scenario's moet er in elke organisatie een plan klaarliggen. Corona heeft dit bewezen.

De rol van Risk Management is de afgelopen maanden cruciaal gebleken als het gaat om het snel voortzetten van processen en werkzaamheden. Dat dit in veel organisaties volledig remote moest, maakte de uitdaging alleen nog maar groter.

Dat uw organisatie in de toekomst beter moet zijn voorbereid op 'het ondenkbare' is helder. Niet alleen om uw continuïteit (of zelfs voortbestaan) te borgen en uw merk te beschermen, maar ook om het vertrouwen van uw stakeholders terug te winnen. Wat is de impact van Covid-19 op uw Risk Management? En belangrijker nog: welke stappen gaat u zetten om uw Risk Management naar een hoger plan te brengen.



NASLEEP

Naar verwachting weten we pas in 2022 hoe groot de bedrijfseconomische schade is die Covid-19 ons wereldwijd heeft berokkend. Feit is dat sentimenten en het psychologische actie-reactie effect - naar elkaar kijken, afwachtende houding, stagnatie - nog een veel grotere impact hebben op onze samenleving en economie dan het virus zelf.

Wat zeker is: in een labiel economisch klimaat zijn organisaties gevoeliger voor volatiliteit. Dit komt met name door opkomende risico's zoals liquiditeitsrisico's, bedrijfsonderbreking door domino-effecten in de keten en bijvoorbeeld de toenemende risico's in de vorm van cyberaanvallen. In tijden van crisis worden aan dergelijke risico's minder doortastend het hoofd geboden omdat er relatief weinig aandacht, focus en kennis beschikbaar is. Daarnaast is het managen van bedrijfsrisico's in een opwaartse economie substantieel anders dan in een neerwaartse economie.

“Durf anticyclisch te investeren in risk management.”

Door de toenemende complexiteit van de wereld-economie (en de soms verstrekkende onderlinge financiële afhankelijkheid van organisaties), verwachten wij dat de uitdagingen op het gebied van Risk Management de komende jaren in intensiteit en urgentie zullen blijven toenemen. Anticyclisch investeren in Risk Management om de organisatie klaar te stomen voor een volgende virusuitbraak of andere crisis verdient aanbeveling. Dit vraagt om een intensieve relatie tussen Risk Management en de Board binnen uw organisatie.

ROL VAN DE BOARD

Risk Management kent niet in alle sectoren dezelfde volwassenheid of aanpak. Een onderzoek van McKinsey in 2017 toont aan dat Risk Management beperkte aandacht krijgt in de bestuurskamers. Slechts 9% van de bestuurders gaf aan voldoende tijd te besteden aan Risk Management. En dan vooral reactief, niet proactief. Naast dat hierdoor de bedrijfsrisico's toenemen, lopen de bestuurders zelf ook risico's ten aanzien van hun bestuurdersaansprakelijkheid.

De Board heeft dan ook een belangrijke rol in het aanjagen en professionaliseren van uw Risk Management. Daarnaast moet een Board de missie, visie en strategie voor de aankomende jaren kunnen uitdragen en deze kunnen koppelen aan de risico's die daarmee gepaard gaan. Bovendien moet uw Board in staat zijn de *risk appetite* per risico en risicocategorie te benoemen.

Wij zijn van mening dat elke organisatie een collectieve risico sensor zou moeten ontwikkelen die ook de 'Black Swans' (moeilijk in te schatten risico's met extreem kleine kans, maar catastrofale impact) in een vroeg stadium kan signaleren. Ook hierin kan de Board een aanjagende rol op zich nemen.

OPKOMST VAN DE CRO

Uit ons Financial Close onderzoek van 2020 blijkt dat een toenemend aantal beursfondsen de afgelopen jaren een Chief Risk Officer (CRO) heeft benoemd. Dit is een zeer goede ontwikkeling. Van een CRO wordt verwacht dat deze toezicht houdt op de verschillende bedrijfsrisico's en verantwoordelijk is voor het Risk Management. De risico's zijn meestal onderverdeeld in de volgende categorieën: strategie, financiën, reputatie en wet- en regelgeving. De CRO's die wij spreken

geven aan dat 'forward looking Risk Management' een onmiskenbaar streven is. Het wordt gezien als een sleutelonderdeel van zowel het bepalen van de strategie als het stroomlijnen van de operationele bedrijfsvoering. Dit is alleen haalbaar als er een gedegen Risk Control Framework wordt geconstrueerd. De gehele Enterprise Risk Management moet daarom hoog op de agenda komen te staan. Dit lichten we hieronder graag nader toe.

“Een one-size-fits-all oplossing bestaat niet.”

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT

Enterprise Risk Management (ERM) kan het best worden omschreven als een raamwerk of proces dat wordt ontwikkeld en toegepast om belangrijke interne en externe organisatierisico's te identificeren, te beoordelen en actief te managen. Dit met als doel om een redelijke mate van zekerheid te bieden met betrekking tot het behalen van de (strategische) doelstellingen van een organisatie, inclusief de doelstellingen op het gebied van compliance.

Het bouwen aan een degelijk Risk Control Framework ondersteunt bij de interne dialoog, maar ook bij het toegroeien naar de juiste risk mindset. Vooral in tijden van crisis komen organisaties niet weg met een passieve houding als het gaat om Risk Management. In het heetst van de strijd ineens alsnog moeten inschatten, prioriteren en naar de juiste oplossingen zoeken is onbegonnen werk.

Een vaak onderbelicht element van Risk Management is dat het ook kan helpen bij het benutten van kansen. Voorop staat dat Enterprise Risk Management een gestandaardiseerde benadering is voor het managen van risico's. Risk Management kan betekenen dat kansen worden gerealiseerd die het gevolg zijn van deze veranderingen. Er zijn uiteenlopende vormen van risico te onderscheiden en deze zijn organisatie- en sectorafhankelijk.

Naast welke volwassenheid of aanpak uw organisatie kent, zijn de volgende aspecten (zeker in tijden van crisis) essentieel bij het doen slagen van Risk Management:

1.

REACTIEVERMOGEN

Kom hoe dan ook in beweging. In crisis kunnen we strijden, vluchten of bevriezen. Het eerste is eigenlijk de enige optie. Straal dit uit: vechtlust. Kom bij elkaar, kies voor transparantie, bespreek alle details en kom met een (uitvoerbaar) plan.

2.

COMMITMENT

Zorg voor commitment en betrokkenheid vanuit de Board en organiseer dat Risk Management geregeld deelneemt aan de Management-tafel. Blijf niet alleen met elkaar in gesprek, zorg ook dat er een soort Risk Taskforce-groepsgevoel ontstaat bij alle verantwoordelijken.

3.

VEERKRACHT

Welke crises heeft uw organisatie al doorgemaakt en welke dilemma's en bottlenecks kwamen toen naar boven? Over welke veerkracht beschikt u als organisatie om risico's het hoofd te bieden? Dat zit 'm niet alleen in capaciteit, ook in cultuur, samenwerking en individuele karakters en talenten.

4.

AANPASSINGSVERMOGEN

Breng 'de nieuwe werkelijkheid' (die na een crisis kan ontstaan, zoals ook bij Covid-19) voor uw organisatie in kaart en zorg dat op alle vragen en uitdagingen een antwoord of oplossing wordt gevonden. Creatief denkvermogen, doorzettingsvermogen en realiteitszin zijn hierbij onmisbaar.

5.

INVESTERINGSBEREIDHEID

Durf anticyclisch te investeren in de Risk Management functie. Moet er tijdelijk worden opgeschaald als het gaat om kennis en kunde? Aarzel niet. De continuïteit van uw organisatie staat op het spel. Wij denken graag met u mee.

HOE NU VERDER?

Ondernemen staat gelijk aan risico's nemen. Maar het liefst wel zo doordacht en verantwoord mogelijk. Performance en risico's moeten altijd met elkaar verbonden zijn, regelmatig worden getoetst in de bedrijfsvoering én in balans zijn met elkaar. Door actief met Risk Management aan de slag te gaan, kunnen bedrijven een optimaal risicoprofiel samenstellen.

Hoe u uw Risk Management inricht en aanpakt is afhankelijk van vele factoren. Er bestaan talloze definities en methodologieën, maar geen enkele organisatie is hetzelfde dus een one-size-fits-all oplossing bestaat niet. Een effectieve en goede aanpak hangt altijd samen met de strategie en doelstellingen van uw onderneming. Dus als u die op orde heeft, kunt u daarop voortborduren.

HOE WIJ U KUNNEN HELPEN:



Het uitvoeren van een Operational Risk Assessment (RSA) waar tevens uw Risk Appetite en Risk Chapter (voor in uw jaarverslag) uit kunnen ontstaan



Het inrichten en monitoren van uw Risk Framework zodat uw Enterprise Risk Management een stevig fundament heeft dat veel vertrouwen geeft



Het selecteren (en het succesvol implementeren) van Risk Management systemen

Ook aan de slag met het optimaliseren van uw Risk Management of heeft u vragen naar aanleiding van deze whitepaper? Neem dan gerust contact met ons op.

BRIGHTSTONE GROUP

BrightStone Group biedt consultancy, projectmanagement en interim-oplossingen in Finance, Risk, Data en Compliance. Onze missie is helder: organisaties helpen bij het realiseren van hun ambitie (of noodzaak) om te veranderen. We brengen de juiste mensen bij elkaar om het gevestigde denken uit te dagen en Risk Management transformaties aan te jagen en te doen slagen.

BrightStone Group B.V.
Reactorweg 301
3542 AD Utrecht

 +31 (0)85 - 071 63 03
 info@brightstonegroup.nl
 brightstonegroup.nl

