

Risico management van de onderneming – Geïntegreerd raamwerk

*Enterprise Risk Management –
Integrated Framework (ERM)*

Management samenvatting

September 2004

Copyright © 2004 by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. All rights reserved.

You are hereby authorized to download and distribute unlimited copies of this Executive Summary PDF document, for internal use by you and your firm.

You may not remove any copyright or trademark notices, such as the ©, TM, or ® symbols, from the downloaded copy. For any form of commercial exploitation distribution, you must request copyright permission as follows:

The current procedure for requesting AICPA permission is to first display our Website homepage on the Internet at www.aicpa.org, then click on the "privacy policies and copyright information" hyperlink at the bottom of the page.

*Next, click on the resulting copyright menu link to **COPYRIGHT PERMISSION REQUEST FORM**, fill in all relevant sections of the form online, and click on the **SUBMIT** button at the bottom of the page. A permission fee will be charged for the requested reproduction privileges.*

**Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
(COSO)**

Oversight

COSO Chair

Representative

John J. Flaherty

American Accounting Association

Larry E. Rittenberg

American Institute of Certified Public Accountants

Alan W. Anderson

Financial Executives International

John P. Jessup
Nicholas S. Cyprus

Institute of Management Accountants

Frank C. Minter
Dennis L. Neider

The Institute of Internal Auditors

William G. Bishop, III
David A. Richards

Project Advisory Council to COSO

Guidance

Tony Maki, Chair
Partner
Moss Adams LLP

James W. DeLoach
Managing Director
Protiviti Inc.

John P. Jessup
Vice President and Treasurer
*E. I. duPont de Nemours and
Company*

Mark S. Beasley
Professor
North Carolina State University

Andrew J. Jackson
Senior Vice President of
Enterprise Risk Assurance
Services
American Express Company

Tony M. Knapp
Senior Vice President and
Controller
Motorola, Inc.

Jerry W. DeFoor
Vice President and Controller
Protective Life Corporation

Steven E. Jameson
Executive Vice President, Chief
Internal Audit & Risk Officer
Community Trust Bancorp, Inc.

Douglas F. Prawitt
Professor
Brigham Young University

PricewaterhouseCoopers LLP

Author

Principal Contributors

Richard M. Steinberg
Former Partner and Corporate
Governance Leader (Presently
Steinberg Governance
Advisors)

Miles E.A. Everson
Partner and Financial Services
Finance, Operations, Risk and
Compliance Leader
New York

Frank J. Martens
Senior Manager, Client
Services
Vancouver, Canada

Lucy E. Nottingham
Manager, Internal Firm
Services
Boston

Voorwoord

Al meer dan tien jaar geleden heeft het Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), het Interne Beheersing – Geïntegreerd Raamwerk (Internal control – Integrated Framework) uitgevaardigd om ondernemingen en andere organisaties te helpen met het beoordelen en verbeteren van de interne beheersingssystemen. Dit raamwerk is sindsdien verwerkt tot beleid, wet- en regelgeving. Het wordt door duizenden ondernemingen gebruikt om de beheersing te verbeteren met betrekking tot de activiteiten die zich richten op het behalen van de geformuleerde doelen.

De afgelopen jaren is er sprake geweest van een verhoogd belang en focus op risicomanagement. Het werd daarbij steeds duidelijker, dat er een duidelijke behoefte bestaat aan een robuust raamwerk dat op effectieve wijze risico's kan identificeren, beoordelen en managen. In 2001 heeft COSO een project geïnitieerd en heeft zij heeft daarbij PriceWaterhouseCoopers ingeschakeld om een raamwerk te ontwerpen dat gemakkelijk bruikbaar zou zijn voor managers om het ondernemingsrisicomanagement te evalueren en verbeteren.

De periode rondom de ontwikkeling van het raamwerk werd gekenmerkt door een reeks (opvallende) ondernemingsschandalen en misstappen waarbij investeerders, personeel en andere belanghebbenden een enorm verlies hebben geleden. In de nasleep was er steeds meer behoefte aan verhoogde corporate governance en risicomanagement, met nieuwe wetgeving, voorschriften en geregistreerde normen. Deze behoefte voor een ondernemingsgerichte risicomanagementstructuur, die de belangrijkste uitgangspunten en concepten verschaft, een gemeenschappelijke taal verstrekt en die een duidelijke richting en begeleiding geeft, werd nog urgenter dan voorheen. COSO is er van overtuigd dat dit Ondernemingsrisicomanagement – Geïntegreerd Raamwerk (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, ERM) aan deze behoeften voldoet en verwacht dat het breed erkend zal worden door ondernemingen, andere organisaties en natuurlijk alle belanghebbende en geïnteresseerde partijen.

Een gevolg in de Verenigde Staten is de Sarbanes- Oxley Act van 2002 en vergelijkbare wetten zijn vastgesteld of worden in andere landen overwogen. Deze wet geeft invulling aan de lang bestaande eisen aan publieke bedrijven om te zorgen voor interne beheersingssystemen, waarbij van het management geëist wordt om te verklaren dat de interne beheersing voldoende effectief is en dit als zodanig te laten bevestigen door een onafhankelijke accountant. Interne Beheersing – Geïntegreerd Raamwerk (Internal control – Integrated Framework), welke de tand des tijds blijft doorstaan, dient als algemeen geaccepteerde standaard voor het voldoen aan deze rapportage-eisen.

Dit Ondernemingsrisicomanagement – Geïntegreerd Raamwerk (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, ERM) gaat nader in op de interne beheersing en biedt hierdoor een krachtige en uitgebreide visie op het veel omvattende onderwerp ondernemingsrisicomanagement. Hoewel het niet de bedoeling is om het interne

beheersingsraamwerk te vervangen, is het eerder bestemd om het interne beheersingsraamwerk te integreren. Ondernemingen kunnen ervoor kiezen om het ondernemingsrisicomanagementraamwerk te gebruiken om zowel de behoefte aan interne beheersing te bevredigen en in het verlengde hiervan tot een volledig risicomanagementproces te komen.

Eén van de meest kritieke uitdagingen voor het management is het om tijdens het proces van waardecreatie, de hoeveelheid risico die de organisatie bereid is om te nemen te bepalen. Dit rapport is bedoeld om een ieder goed voorbereid deze uitdaging aan te gaan.

John J. Flaherty
Voorzitter COSO

Tony Maki
Voorzitter COSO Raad van Advies

SAMENVATTING

De achterliggende gedachte bij ondernemingsrisicomanagement is dat iedere onderneming bestaat om waarde te creëren voor haar aandeelhouders. Alle ondernemingen worden geconfronteerd met onzekerheden, en de uitdaging voor het management is om vast te stellen hoeveel onzekerheid acceptabel is, terwijl er gestreefd wordt naar groeiende aandeelhouderswaarde. Onzekerheid biedt zowel risico's als kansen, met de potentie om zowel waarde te verhogen als uit te hollen. Ondernemingsrisicomanagement stelt het management in staat om op een efficiënte wijze met deze onzekerheid en de hieraan verbonden risico's en kansen om te gaan, daarbij de capaciteit om waarde te creëren te versterken.

Waarde wordt gemaximaliseerd als het management een strategie formuleert en doelen stelt om een optimale balans tussen groei, resultaat en gerelateerde risico's te realiseren en daarbij op effectieve en efficiënte wijze middelen inzetten om de ondernemingsdoelstellingen te realiseren. Ondernemingsrisicomanagement omvat:

- *Afstemmen van risicoacceptatiegraad en strategie* – Het management overweegt de risicoacceptatiegraad van de organisatie bij de evaluatie van de strategische alternatieven, formuleert hierbij behorende doelen en ontwikkelt een mechanisme om verbonden risico's te beheersen.
- *Versterken van de beslissingen ten aanzien van de reactie op risico* – Ondernemingsrisicomanagement zorgt voor het kader waarbinnen alternatieve reacties op het risico te identificeren en te selecteren - risicovermijding, vermindering, delen en accepteren.
- *Vermindering operationele verrassingen en verliezen* - Ondernemingen vergroten hun vermogen om potentiële gebeurtenissen te identificeren en antwoorden hierop te formuleren om verrassingen en verbonden kosten of verliezen te reduceren.
- *Identificeren en beheersen van meervoudige en dwars door de organisatie lopende ondernemingsrisico's* – Elke onderneming heeft te maken met een veelheid aan verschillende risico's die verschillende delen van de organisatie beïnvloeden. Ondernemingsrisicomanagement ondersteunt een effectieve reactie op onderling verband houdende gevolgen en integreert reacties op meervoudige risico's.
- *Kansen benutten* – Door alle mogelijke potentiële gebeurtenissen te overwegen, is het management in staat de kansen te identificeren en proactief de mogelijkheden te benutten.
- *Verbeteren van de inzet van kapitaal* – Het verkrijgen van robuuste risico-informatie stelt het management in staat effectief de kapitaalbehoefte in te schatten en de allocatie van kapitaal te verbeteren.

Deze mogelijkheden inherent aan ondernemingsrisicomanagement helpen het management de prestatie- en winstgevendheidsdoelen van de onderneming te bereiken en verlies van middelen te voorkomen. Ondernemingsrisicomanagement ondersteunt effectief rapporteren, naleven van de wetten en voorschriften, het voorkomen van schade aan de reputatie van de onderneming en daaraan verbonden gevolgen. Samenvattend; ondernemingsrisicomanagement helpt een onderneming te komen daar waar het heen wil waarbij verrassingen en verliezen gedurende de weg worden vermeden.

Gebeurtenissen - Risico's en kansen

Gebeurtenissen kunnen negatieve, positieve effecten of een combinatie van beide met zich meebrengen. Gebeurtenissen met een negatief effect vertegenwoordigen risico's, die waardecreatie kunnen voorkomen of bestaande waarde kunnen uithollen. Gebeurtenissen met een positief effect kunnen negatieve effecten compenseren of vertegenwoordigen kansen. Kansen zijn de mogelijkheid dat een gebeurtenis zich voordoet die op positieve wijze het behalen van doelen kan beïnvloeden waarbij de creatie of het behoud van waarde wordt versterkt. Management verwijst kansen terug naar de strategie- of de doelstellingsformuleringsproces, waarbij plannen worden geformuleerd om de kansen te benutten.

Definitie van Ondernemingsrisicomanagement

Ondernemingsrisicomanagement behandelt risico's en kansen die de creatie of behoud van waarde beïnvloeden en wordt als volgt gedefinieerd:

Ondernemingsrisicomanagement is een proces dat bewerkstelligd wordt door het bestuur van de onderneming, het management en ander personeel en wordt toegepast bij het formuleren van de strategie en binnen de gehele onderneming, ontworpen om potentiële gebeurtenissen die invloed zouden kunnen hebben op de onderneming te identificeren en om risico's te managen zodat deze binnen de risicoacceptatiegraad vallen, om een redelijke zekerheid te bieden ten aanzien van het behalen van de ondernemingsdoelstellingen.

De definitie weerspiegelt bepaalde fundamentele concepten. Ondernemingsrisicomanagement is:

- Een proces, voortdurend en stromend door de gehele onderneming
- Bewerkstelligd door mensen van elk niveau in een organisatie
- Toegepast bij de formulering van strategische doelstellingen
- Toegepast in de hele onderneming, op elk niveau en onderdeel en omvat een portfolio visie op ondernemingsniveau op risico
- Ontworpen om potentiële gebeurtenissen te herkennen, die als ze voorkomen, van invloed zijn op de onderneming en het risico te beheersen binnen het risico-acceptatiegraad.
- In staat zijn om een redelijke zekerheid aan het management van een onderneming en de raad van bestuur te bieden.
- Ingericht zijn om de doelstelling te behalen in één of meer afzonderlijke maar wel overlappende categorieën.

Er is met opzet gekozen voor een brede definitie. Het omvat centrale concepten die fundamenteel zijn voor ondernemingen en andere organisaties als het gaat om het beheersen van risico, het verstrekt een basis voor toepassing in organisaties, industrieën en sectoren. Er wordt direct gefocust op het behalen van doelstellingen vastgesteld door

een bepaalde organisatie en verzorgt een basis voor het definiëren de effectiviteit van ondernemingsrisicomanagement.

Het behalen van doelen

Binnen de context van de door de onderneming geformuleerde missie of visie, formuleert het management strategische doelstellingen, selecteert een strategie en stelt men afgeleide doelstellingen voor de gehele onderneming. Dit ondernemingsrisicomanagement raamwerk is ingericht om de ondernemingsdoelstellingen te behalen, en is opgedeeld in vier categorieën:

- *Strategisch* – globale doelen, afgestemd op en ondersteunt de missie
- *Operationeel* – effectief en efficiënt gebruik van de middelen
- *Rapportage* – betrouwbaarheid van verslaglegging
- *Toezicht* – naleving van wet- en regelgeving

Deze indeling van de ondernemingsdoelstellingen maakt een focus op individuele aspecten van ondernemingsrisicomanagement mogelijk. Deze onderscheiden maar overlappende categorieën – een bepaalde doelstelling kan in meerdere categorieën vallen – adresseert verschillende behoeften van een onderneming en kan de verantwoordelijkheid zijn van verschillende directieleden. Deze indeling in categorieën staat ook onderscheid toe tussen dat wat verwacht kan worden van iedere categorie doelstellingen. Een andere categorie, beveiliging van waarden, wordt ook gebruikt door sommige ondernemingen en wordt ook beschreven.

Omdat doelstellingen die gerelateerd zijn aan de betrouwbaarheid van rapportage en naleving wet- en regelgeving binnen de macht van een onderneming liggen, kan er verwacht worden dat ondernemingsrisicomanagement redelijke zekerheid kan bieden als het gaat om het behalen van de door onderneming gestelde doelstellingen. Het behalen van strategische en operationele doelen is aan externe invloeden onderhevig en liggen niet altijd binnen de macht van de onderneming; voor deze doelstellingen kan ondernemingsrisicomanagement een redelijke zekerheid bieden dat management, en het bestuur in haar toezichthoudende rol, tijdig op de hoogte worden gesteld van de mate waarin de onderneming zich beweegt richting het realiseren van de doelstellingen.

Componenten van ondernemingsrisicomanagement

Ondernemingsrisicomanagement bestaat uit acht met elkaar verband houdende componenten. Deze componenten zijn afgeleid van de wijze waarop het management een onderneming runt en zijn verbonden met het managementproces. De componenten zijn:

- *Interne omgeving* – De interne omgeving omvat de toon van een organisatie en stelt de basis voor hoe risico's worden beschouwd en geadresseerd door de mensen van een onderneming, inclusief risicomanagementbeleid en risicoacceptatiegraad, integriteit, ethische normen en waarden en de omgeving waarin zij opereren.

- *Formuleren van doelstellingen* – Doelstellingen moeten bestaan voordat het management potentiële gebeurtenissen die invloed hebben op het behalen van deze doelen kan erkennen. Ondernemingsrisicomanagement bewerkstelligt dat het management een proces heeft dat doelstellingen vastlegt, dat gekozen doelstellingen afgestemd zijn op en de missie ondersteunen en consistent zijn met het risicoacceptatiegraad.
- *Identificeren van gebeurtenissen* – Interne en externe gebeurtenissen die invloed hebben op het behalen van de doelstellingen van de ondernemingen moeten worden geïdentificeerd, daarbij onderscheid makend tussen risico's en kansen. Kansen worden terugkoppelt naar het strategie- en/of doelstellingenformuleringsproces.
- *Risicobeoordeling* – Risico's worden geanalyseerd, in overweging nemend de waarschijnlijkheid en de impact, als basis voor het vaststellen hoe deze zouden moeten worden gemanaged. De inherente en restrisico's worden ingeschat.
- *Reactie op risico* – Management selecteert de reacties op risico's – vermijden, accepteren, verminderen of delen van risico – waarbij een set acties wordt ontwikkelt om risico's af te stemmen op de risicotolerantie en risicoacceptatiegraad .
- *Beheersingsactiviteiten* – Richtlijnen en procedures worden geformuleerd en geïmplementeerd om te waarborgen dat de reacties op risico effectief worden uitgevoerd.
- *Informatie en Communicatie* – Relevante informatie wordt geïdentificeerd, verzameld en gecommuniceerd in een vorm en tijdsbestek dat mensen mogelijk maakt zijn of haar verantwoordelijkheden te kunnen uitvoeren. Effectieve communicatie vindt ook in ruimere zin, horizontaal, verticaal en bilateraal, plaats binnen een onderneming,.
- *Bewaking* – De totaliteit van ondernemingsrisicomanagement wordt bewaakt en wijzigingen worden waar nodig aangebracht. Bewaking wordt mogelijk gemaakt door voortdurende managementactiviteiten, afzonderlijke evaluaties of beide.

Ondernemingsrisicomanagement is niet alleen een chronologisch proces, waar het ene component invloed heeft op het volgende. Het is herhalend proces dat zich in verschillende volgorden kan bewegen en waarbij bijna alle componenten invloed op elkaar kunnen en zullen hebben.

Relatie tussen doelstellingen en componenten

Er is een directe relatie tussen de doelstellingen die een onderneming tracht te behalen en de componenten van ondernemingrisicomanagement, welke aangeven wat nodig is om deze doelen te realiseren. De relatie is afgebeeld in een driedimensionale matrix, in de vorm van een kubus.

De vier categorieën doelstellingen – strategisch, operationeel, rapportage compliance– zijn weergegeven in de verticale kolommen. De acht componenten opgenomen in de horizontale rijen en de onderdelen van de onderneming zijn te vinden in de derde dimensie. Deze afbeelding weerspiegelt de mogelijkheid om te focussen ondernemingsrisicomanagement in totaliteit of per categorie doelstellingen, per component, per bedrijfs onderdeel of een deel hiervan.



Effectiviteit

Vaststellen of het ondernemingsrisicomanagement van een organisatie “effectief” is, is een oordeel dat resulteert uit een inschatting of de acht componenten aanwezig zijn en effectief functioneren. De componenten zijn dus tevens criteria voor effectief ondernemingsrisicomanagement. Om componenten als aanwezig en naar behoren functionerend te beschouwen, kunnen er geen materiele zwakheden bestaan en de risico’s moet teruggebracht zijn tot binnen de risicoacceptatiegraad van de onderneming.

Wanneer ondernemingsrisicomanagement effectief wordt geacht in ieder van de vier categorieën doelstellingen, heeft het bestuur en het management redelijke zekerheid dat zij inzicht hebben in de mate waarin de strategische en operationele doelstellingen worden behaald, dat de rapportages van de onderneming betrouwbaar zijn en de relevante wet- en regelgeving wordt nageleefd.

De acht componenten zullen niet op identieke wijze functioneren binnen elke onderneming. Toepassing in kleine en middelgrote organisaties, bijvoorbeeld, zal minder formeel en gestructureerd plaatsvinden. Kleine ondernemingen kunnen desalniettemin beschikken over effectief ondernemingsrisicomanagement, zolang de acht componenten aanwezig zijn en adequaat functioneren.

Beperkingen

Alhoewel ondernemingsrisicomanagement belangrijke voordelen met zich meebrengt, bestaan er ook beperkingen. In aanvulling op de hierboven besproken factoren, resulteren beperkingen vanuit de realiteit dat menselijke oordeelsvorming bij het nemen van beslissingen onvolledig of onjuist is, dat bij beslissingen als reactie op risico en te kiezen beheersingsmaatregelen de kosten in verhouding tot de baten moeten worden afgewogen, dat defecten kunnen voorkomen door menselijke falen zoals simpele fouten of vergissingen, dat beheersingsmaatregelen kunnen worden omzeild door samenspanning van twee of meer mensen en het management de mogelijkheid heeft beslissingen genomen in het kader van ondernemingsrisicomanagement ter zijde te schuiven. Deze

bependingen weerhouden het bestuur en het management van absolute zekerheid ten aanzien van de realisatie van de organisatiedoelen.

Omvat Interne beheersing

Interne beheersing is een integraal onderdeel van ondernemingsrisicomanagement. Dit ondernemingsrisicomanagementraamwerk omvat interne beheersing, waarmee het een krachtiger concept en instrument voor het management vormt. Interne beheersing wordt gedefinieerd en omschreven in Interne Beheersing – Geïntegreerd Raamwerk (Internal control – Integrated Framework). Omdat dit raamwerk de tand des tijd heeft doorstaan en de basis is voor bestaande regels, voorschriften en wetten, blijft dit document gelden als de definitie voor en het raamwerk voor interne beheersing. Terwijl alleen delen van de tekst van het Interne Beheersing – Geïntegreerd Raamwerk (Internal control – Integrated Framework) zijn opgenomen in dit raamwerk, is de totaliteit van dat raamwerk geïntegreerd door middel van verwijzing hiernaar.

Rollen en verantwoordelijkheden

Binnen een onderneming heeft iedereen een bepaalde verantwoordelijkheid als het gaat om ondernemingsrisicomanagement. De algemeen directeur is eindverantwoordelijk en moet eigenaarschap op zich nemen. Andere managers moeten de ondernemingsrisicomanagementfilosofie steunen, de naleving van het risicoacceptatiegraad promoten en risico's managen binnen de eigen verantwoordelijkheidsgebieden, hierbij rekening houdend met de risicotolerantie. Een risicoverantwoordelijke, financieel verantwoordelijke, interne accountant en anderen zijn veelal verantwoordelijk voor de ondersteuning. Ander bedrijfspersoneel is verantwoordelijk voor de uitvoering van ondernemingsrisicomanagement in overeenstemming met gevestigde instructies en protocollen. Het bestuur houdt toezicht op het ondernemingsrisicomanagement en is zich er daarbij bewust van en geeft invulling aan de risicoacceptatiegraad. Een aantal externe partijen zoals consumenten, leveranciers, zakelijke partners, de externe accountant, toezichthouders en financieel analisten voorzien in van belang zijnde informatie voor het effectueren van ondernemingsrisicomanagement. Daarbij zijn zij niet verantwoordelijk voor de effectiviteit nog zijn zij onderdeel van het ondernemingsrisicomanagement.

Inhoud van dit rapport

Dit rapport bestaat uit twee delen. Het eerste deel bevat zowel het Raamwerk alsmede deze Samenvatting. Het raamwerk definieert ondernemingsrisicomanagement en omschrijft de principes en concepten. Daarbij voorziet het in instructies voor alle managementniveaus binnen ondernemingen en ander organisaties in gebruik bij de evaluatie en het versterken van de effectiviteit van ondernemingsrisicomanagement. Deze samenvatting is een globaal overzicht en gericht op de bestuurders, directie en andere senior managers, commissarissen en regelgevers. Het tweede deel 'Applicatie Technieken', biedt een toelichting bij technieken die nuttig zijn bij het toepassen van de verscheidene elementen van het Raamwerk.

Gebruik van dit rapport

Mogelijke acties die genomen kunnen worden ten gevolge van dit rapport, zijn afhankelijk van de positie en rollen van de betrokken partijen:

- *Raad van Commissarissen* – De raad zou de staat van het ondernemingsrisicomanagement moet bespreken met de directie en de benodigde supervisie bieden. De raad zou moeten verzekeren dat het op de hoogte is van de belangrijkste risico's en de acties die het management heeft ondernomen en hoe het management verzekert dat het ondernemingsrisicomanagement effectief is. De raad zou de inbreng van zowel interne- als externe accountants en anderen moeten zoeken.
- *Directie* – Dit rapport adviseert dat de algemeen directeur het vermogen van de organisaties ten aanzien van ondernemingsrisicomanagement onderzoekt. Een aanpak is dat de algemeen directeur de afdelingshoofden en sleutel figuren uit de staf bij elkaar brengt om een eerste beoordeling van het ondernemingsrisicomanagement-capaciteiten en de effectiviteit te bediscussiëren. De vorm maakt niet uit, maar de eerste beoordeling zou moeten bepalen of er behoefte aan is en hoe verder te gaan met een bredere en diepgaandere evaluatie.
- *Andere medewerkers van de onderneming* – Managers en ander personeel zouden in overweging moeten nemen hoe zij hun verantwoordelijkheden vormgeven ten aanzien van dit raamwerk. Daarbij overleggen zij persoonlijke ideeën over het versterken van het ondernemingsrisico management zij overleggen met meer senior management. Interne accountants zouden de omvang en diepgang van hun focus op ondernemingsrisicomanagement moeten overwegen.
- *Toeziethouders* – Dit raamwerk kan een gemeenschappelijke visie over ondernemingsrisicomanagement aanmoedigen, inclusief de mogelijkheden en beperkingen. Toeziethouders kunnen refereren aan dit raamwerk voor het vestigen van verwachtingen, via regelgeving of richtlijnen of door het uitvoeren van onderzoeken, bij de ondernemingen waarbij toezicht op houden.
- *Professionele organisaties* – wetgevers en andere professionele organisatie die voorzien in begeleiding bij financieel management, boekhouden en verwante onderwerpen zouden de standaarden en richtlijnen in dit raamwerk moeten heroverwegen. Wanneer de mate van diversiteit in concepten en terminologie kan worden beperkt, zullen alle partijen profiteren.
- *Opleiders* – Dit raamwerk zou mogelijk het onderwerp kunnen zijn voor academisch onderzoek en analyses, om te bekijken waar toekomstige verbeteringen gemaakt zouden kunnen worden. In de veronderstelling dat dit rapport geaccepteerd wordt als gemeenschappelijk grond, zouden de concepten en termen hun weg moeten vinden in universitaire curricula.

Met deze basis voor wederzijds begrip hebben alle partijen de mogelijkheid om een gemeenschappelijke taal te spreken en effectief te communiceren. Bestuurders worden gepositioneerd om het ondernemingsrisicomanagementproces te beoordelen tegen een standaard en daarbij het proces te versterken en de onderneming te bewegen richting de gestelde doelen. Toekomstig onderzoek kan profiteren een opgestelde uitgangspunten. Wetgevers en toezichthouders krijgen de mogelijkheid om een beter begrip te verkrijgen

van ondernemingsrisicomanagement, inclusief de voordelen en beperkingen. Wanneer alle partijen een gemeenschappelijk ondernemingsrisicomanagementraamwerk gebruiken, kunnen de voordelen worden gerealiseerd.