
The dilemma

Q. What are the advantages and disadvantages of establishing a risk committee?



Heather Wilson
ICD's Senior Director,
Policy and Research

IT IS UNDERSTANDABLE why risk is top of mind for many boards. Aside from the global pandemic, we are faced with enormous challenges, including a war in Europe, inflation, a possible recession, and supply chain headaches. Alternatively, without risk, there is no reward. Recognizing and mitigating risk is an important part of running an organization, and its elimination should neither be expected nor attained.

The creation of a risk committee is one strategy some organizations use to help monitor risks effectively. In Australia, for example, 40 per cent of respondents to a recent survey indicated that they had a separate risk committee on their listed company boards.

Before deciding to establish a risk committee, an evaluation of the effectiveness of the current risk oversight program may be helpful. To determine whether a risk committee is necessary, organizations should examine their risk registry – a chart or document that identifies risks to the organization – to understand what their key threats are, says Gail Harding, chair of the board's

risk committee at Meridian Credit Union. Once that's been done, directors should be able to assess whether those risks are being well monitored within the existing board committee structure.

A risk committee may enhance the risk oversight function of the board, make recommendations on the organization's risk appetite and tolerance, as well as bolster its ability to handle compounding risks. Risk committee members may also be able to delve more deeply into matters and consequently gain a more complete understanding of the complexity of the organization's risk environment. Inadequate risk oversight at the board level may be the focus of litigation, says Andrew Gray, a partner at Torys LLP in Toronto. In the United States, for instance, Caremark claims – named for a precedent-setting case in the Delaware Court of Chancery – allege that directors “have breached their duties by failing to monitor company operations. Establishing a risk committee allows a board to fulfill its oversight role and mitigate litigation concerns,” Gray says.

If a risk committee is created, it should have a clear mandate about the work it will undertake and how it will communicate its findings to the entire board.

The composition of the risk committee is also important. The board has the opportunity to appoint members to the committee with specialized knowledge and experience. When searching for risk committee members, Harding looks for directors who have a solid understanding of risk frameworks (perhaps someone with an accounting or internal audit background), or those who have a deep understanding of the risks faced by the organization through their professional experience.

Risk identification, mitigation, and establishing the risk appetite are part of every director's role. According to Harding, the environmental scan of risks should be made available to all directors in their board packages. She notes that “this gives the board a sense of what is happening out there and what the trends are. At our board meetings, I can then provide more context about the topics we took deep dives on.” A heat map colour coded to show very high-level risks and their trend lines can also be a helpful way of keeping the entire board informed about the organization's current risks.

An integrated approach to risk needs to be maintained, no matter the structure used for risk oversight. A risk committee may be a useful addition if the risks facing the organization are not being well monitored by existing committees. No matter the structure used, risk oversight is a full board responsibility with all directors actively participating in risk identification and mitigation. **DJ**

ON PEUT COMPRENDRE pourquoi le risque figure au sommet des préoccupations de plusieurs conseils. Outre la pandémie mondiale, nous faisons face à d'énormes défis, dont la guerre en Europe, l'inflation, une récession possible et les casse-têtes reliés à la chaîne logistique. Par ailleurs, qui ne risque rien n'a rien. La reconnaissance et l'atténuation du risque sont des éléments importants de la gestion d'une entreprise.

La création d'un comité des risques est une stratégie qu'adoptent certaines entreprises pour surveiller efficacement les risques. En Australie, par exemple, 40 pour cent des répondants à un récent sondage ont indiqué que leur conseil était doté d'un comité distinct consacré à la surveillance des risques.

Pour déterminer si la création d'un comité des risques est nécessaire, les organisations devraient examiner leur registre des risques – un tableau ou document identifiant les risques auxquels elle fait face – afin de comprendre les principales menaces qui se posent, affirme Gail Harding, qui préside le comité des risques du conseil de la Meridian Credit Union. Une fois cela fait, les administrateurs devraient être en mesure d'évaluer si ces risques font l'objet d'une surveillance adéquate dans le cadre de la structure actuelle des comités du conseil.

Un comité des risques peut améliorer la fonction de surveillance du conseil, soumettre des recommandations sur la propension et la tolérance de l'organisation au risque, en plus de renforcer sa capacité de gérer les risques aggravants. Les membres du comité peuvent aussi être en mesure d'approfondir les questions et d'acquiescer ainsi une compréhension plus complète de la complexité de l'environnement de l'organisation en matière de risque. Une surveillance inadéquate de la part du conseil peut être une source de litiges, soutient Andrew Gray, associé chez Torys LLP à Toronto. Aux États-Unis, par exemple, les plaintes de Caremark – nom d'un cas qui a

fait jurisprudence à la Cour de la Chancellerie du Delaware – allèguent que les administrateurs « ont manqué à leurs devoirs en négligeant de surveiller les opérations de l'entreprise ».

Une fois créé, le comité des risques devrait avoir un mandat clair quant aux tâches à entreprendre et à la manière de communiquer ses conclusions à l'ensemble du conseil.

La composition du comité est aussi importante. Le conseil a l'occasion d'y nommer des gens ayant des connaissances et des expériences spécialisées en matière de risque. Lorsqu'elle recherche des candidats, Mme Harding privilégie des administrateurs qui ont une solide compréhension des structures de risque ou dont l'expérience professionnelle offre une compréhension approfondie des risques encourus par l'organisation.

L'identification, l'atténuation et l'établissement de la propension au risque font partie de la tâche de chaque administrateur. Selon Mme Harding, tous les administrateurs devraient disposer d'une analyse environnementale des risques. Elle souligne que cela « sensibilise le conseil aux tendances qui ont cours en la matière. Lors de nos réunions du conseil, je peux alors fournir davantage d'éléments de contexte sur les sujets que nous abordons en profondeur ». Une carte thermique dotée de codes de couleur pour identifier les risques les plus élevés et les courbes de tendance peut aussi s'avérer un moyen utile de tenir le conseil informé des risques courus par l'organisation.

Il faut maintenir une approche intégrée du risque, peu importe la structure de surveillance. Un comité des risques peut s'avérer un ajout utile si les risques pesant sur l'organisation ne sont pas bien surveillés par les comités existants. Peu importe la structure qui y préside, la surveillance du risque est sous la responsabilité de l'ensemble du conseil. DJ

DIRECTOR LENS

- A risk committee may be a helpful addition to the board's committee structure if the organization's key risks are not being effectively monitored by the existing board committees.
 - A risk committee can enhance risk oversight but not replace the risk responsibility of the board.
 - Risk committees should share their risk heat maps and environmental scans with all directors to help increase their knowledge of the organization's risks.
-
- Un comité des risques peut s'avérer un ajout utile à la structure du conseil si les principaux risques courus par l'organisation ne font pas l'objet d'une surveillance efficace de la part des comités du conseil existants.
 - Un comité des risques peut améliorer la surveillance du risque, mais ne peut se substituer à la responsabilité du conseil.
 - Les comités des risques devraient partager leurs cartes thermiques et analyses environnementales avec tous les administrateurs.

Presented in partnership with Torys LLP.

TORYS
LLP

**Send your comments
or ideas to:**

Heather Wilson
Senior Director, Policy and Research
boardinfo@icd.ca

Every issue, we will feature a
question from readers or one
from ICD's complimentary
research service, ICD BoardInfo

icd.ca/boardinfo