

Risikoappetit – definering og håndtering

Risikoappetit er det niveau af risiko, som en virksomhed er villig til at acceptere i relation til opnåelse af sine strategiske mål. Risikovilligheden skal angive balancen mellem risiko og afkast og kan formuleres kvalitativt eller kvantitativt. Har din virksomhed defineret en operationel risikoappetit?

Hvad er udfordringen?

Udviklingen af et kvantitativt rammeværktøj for risikoappetit er p.t. i fokus hos mange finansielle virksomheder, hvor den primære drivkraft er et ønske om at opnå konkurrencemæssige fordele via gennemsigtighed i virksomhedens risikoprofil. Hvilke risici påtager man sig, hvorfor og hvor meget med henblik på at kunne anvende risikostyring strategisk som benchmark for alle aktiviteter i virksomheden, f.eks. strategiformuleringen, budgetplanlægningen, den forretningsmæssige udvikling og fastlæggelse af virksomhedens interne kontrolmiljø. Endelig spiller ratingbureauerne en stor rolle, idet en ratet virksomhed kan ønske at påvirke sin kreditrating – og dermed direkte sin fundingomkostning – ved etablering af et konsistent og gennemarbejdet rammeværktøj for risikoappetit.

Hvordan passer risikoappetit ind i en ramme for risikostyring

Fastlæggelse af risikoappetit ligger typisk forud for en traditionel risikovurdering. Risikoniveauet, som virksomheden er villig (og i stand) til at acceptere, fastlægges, hvilket kræver, at ledelsens

holdninger til kapitalanvendelse afstemmes med interessenternes.

Den regelmæssige planlægning giver mulighed for at evaluere virksomhedsstrategi og fastsætte mål løbende. Risici vurderes, prioriteres, søges kvantificeret og vurderet som portefølje, således at risikostrategien tager udgangspunkt i risikoappetit i forhold til kapacitet på "netto"-niveau. Planer og præstation vurderes løbende i lyset af risici, afkast og vækst.

Risikokapital aggregeres for at bestemme de risikobaserede krav og sammenlignes med interessenters rimelige krav. Kapital allokeres derefter til forskellige niveauer af organisationens enheder, aktiviteter, kunder og produkter. Allokering af kapital giver mulighed for beslutningstagning, som involverer risici på det operationelle plan.

Risikoappetitten bør således være en væsentlig del af hele processen omkring risikostyring – fra fastlæggelse af risikostrategi til allokering af kapital til de enkelte forretningsenheder.

Hvad kan PricewaterhouseCoopers gøre for din virksomhed?

PricewaterhouseCoopers har arbejdet med risikoappetit og risikostyring i mange år. Vi kan yde kvalificeret assistance, som er tilpasset din virksomheds behov, på alle niveauer og i alle dele af processen – fra fastlæggelse af risikoappetit til operationalisering, rapportering og overvågning af udnyttelsen af virksomhedens risikoappetit.

Vores metodeapparat og værktøjskasse er omfattende og kan tilpasses virksomheden individuelt. Vi tager udgangspunkt i det niveau af risiko, som din virksomhed er villig til at acceptere i relation til opnåelse af sine strategiske mål.

Hvilke gevinster opnår din virksomhed?

Virksomheder, som arbejder med rammeværktøjer for risikoappetit, opnår typisk følgende gevinster:

- Gennemsigtighed og klarhed med hensyn til, hvilket risikoniveau virksomheden ønsker at påtage sig inden for forskellige typer af risici. Herved

inspireres medarbejdere til at tage det rette niveau af risiko for bedre at opnå virksomhedens målsætninger i forhold til relevante interessentgrupper.

- Et gennemarbejdet styringsværktøj, som anvendes til at balancere risiko og gevinst og sammenligne risici og afkast i forskellige dele af virksomheden inden for forskellige aktiviteter.
- En konsistent proces for vurdering af aktiviteter og risici på tværs af virksomheden. Denne kan anvendes til at fastlægge en mere fair belønning af indsatser, i forhold til hvor risikofyldt aktiviteten er, set i forhold til virksomhedens samlede forretningsmæssige målsætninger, eller til at påvirke forskellige områder til at påtage sig en større eller mindre grad af risiko, hvis dette ønskes.
- Et metodeapparat til udfordring af virksomhedens strategi i forhold til det niveau af risiko, som ejere eller interessenter måtte ønske.
- Som referencepunkt for virksomhedens kontrolmiljø kan en konsistent ramme for risikoappetit medvirke til, at virksomheden ikke påtager sig uacceptable risici, et uacceptabelt risikoniveau, eller for lidt risiko, hvorved værdi nedbrydes for eksempel gennem operationelle tab.

Yderligere information

Vil du vide mere om PricewaterhouseCoopers' ydelser inden for definering og håndtering af risikoappetit, er du velkommen til at kontakte vores Entreprise Risk Management team.

Henrik Axelsen
Partner
Tlf.: 39 45 99 80
E-mail: hax@pwc.dk

Frank Lyhne Hansen
Director
Tlf.: 39 45 99 61
E-mail: flh@pwc.dk

Betina Gulman
Senior manager
Tlf.: 39 45 99 34
E-mail: bgu@pwc.dk