



# Risikostyring.

**Bo Odgaard (Bodgaard@deloitte.dk)**

**23. september 2008**

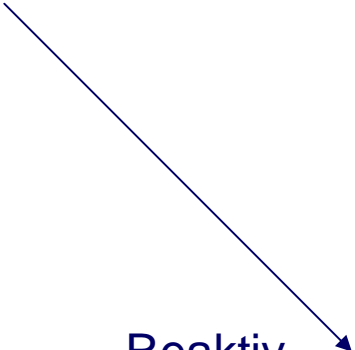
# Definition af en risiko

Enhver **udvikling**, som helt eller delvist vil kunne afholde en virksomhed fra at nå de strategiske målsætninger.

Proaktiv



Enhver **hændelse eller række af hændelser**, som helt eller delvist vil kunne afholde en virksomhed fra at nå de strategiske målsætninger.



Ethvert **eksisterende forhold**, som helt eller delvist vil kunne afholde en virksomhed fra at nå de strategiske målsætninger.

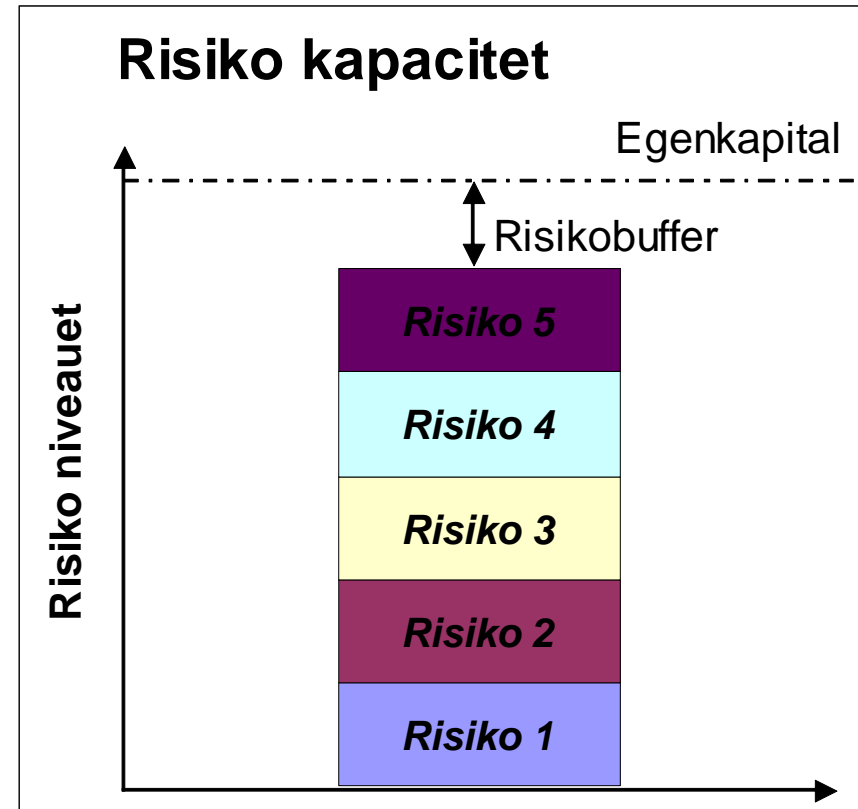
Reaktiv

# Typer af risici

- Driftsrelaterede
- Projekttype (kontor, industri, bolig, offentlig mv.)
- Beliggenhed
- Sværhedsgrad/kompleksitet
- Projektperiode og afleveringstidspunkt
- Samlede omkostninger
- Salgsperiode/salgsmuligheder
- Salgspriser
- Offentlige tilladelser
- Finansielle (rente, likviditet og kredit)
- Juridiske
- Etc.

# Mål med risikostyring

- Sikre at virksomhedsrisici er på et acceptabelt niveau.
- Der har historisk været sammenhæng mellem afkast og risiko.
- Sikre at den til rådighed værende kapital anvendes i virksomheden.
- Sammenhæng mellem aktiviteter og kapitalberedskab.
- Vælge projekter, som har størst afkast i forhold til risiko.



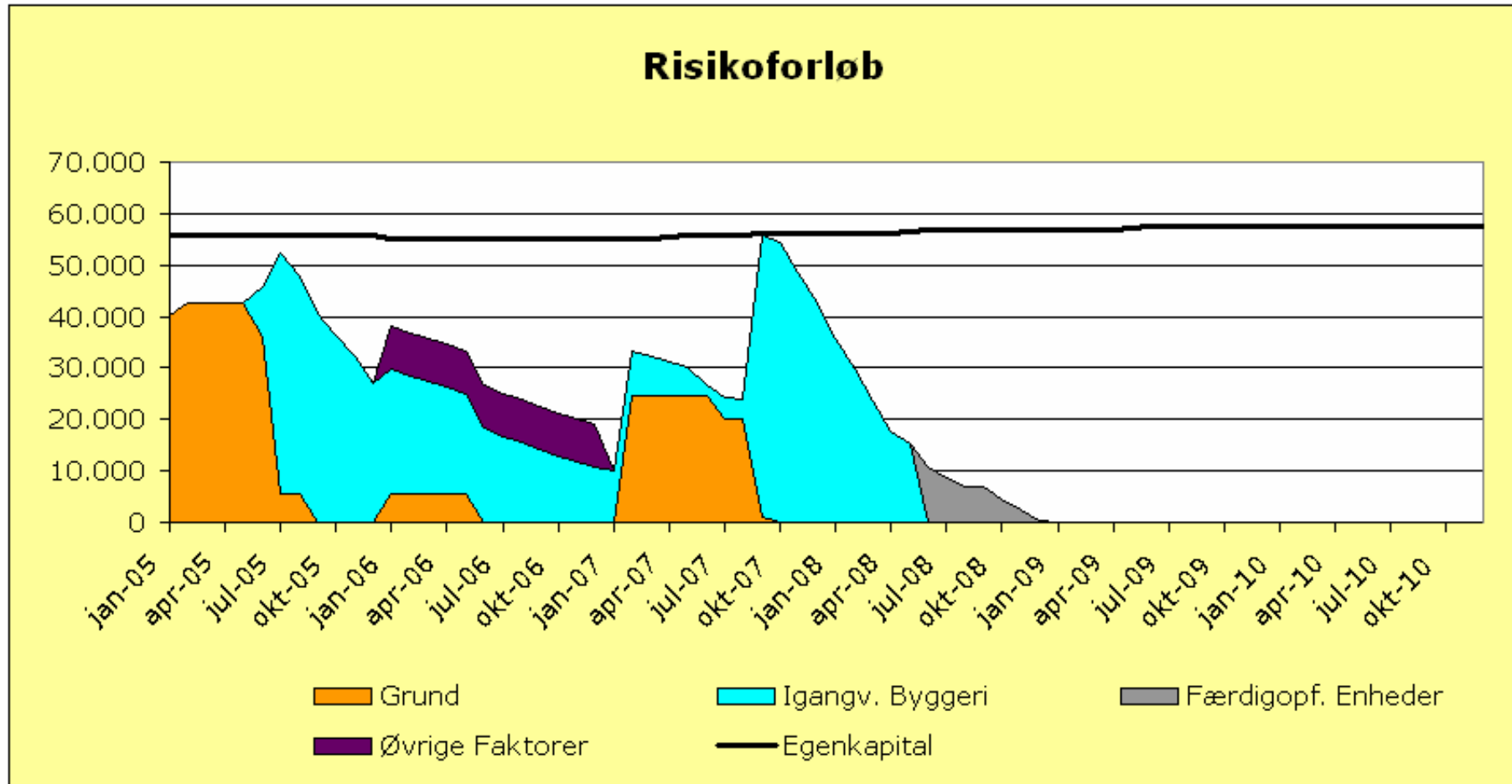
# Fordele ved risikostyring

- Interne fordele:
  - Flere informationer om risici på projektniveau.
  - Valg af projekter.
  - Nedbringe risici/optimere afkast og risiko. Formentlig hensigtsmæssigt at nedbringe risiko mod mindre afkast.
  - Dynamisk risikostyring/kontinuerlige opdateringer.
  - Risikostyring baseret på erfaring.
- Eksterne fordele:
  - Forbedrede finansieringsmuligheder på baggrund af styrket risikostyringsproces.

# Hvordan i praksis

- Risici skal indarbejdes i kalkulationer, som baseres på erfaringer.
- Sandsynligheder (baseret på historiske registreringer).
- Sammenhæng mellem kalkulationer og økonomisystem så muligt at måle og følge op på de forventede risici.
- Efterkalkulationer, herunder tilpasning af risikomodel baseret på nye informationer.
- Forsøge at reducere risici på trods af lavere afkast.
- Eventuelt medtage planlagte projekter – tydelig adskillelse over for igangværende projekter.
  
- Risikomodeller tilpasses den enkelte virksomhed og tager udgangspunkt i de enkelte virksomheders forhold.

# Eksempel på model for entreprenører



# Særligt for ejendomsdevelopere, ejendomsinvestorer mv.

- Væsentlig at være opmærksom på store risikoforskelle i forskellige aktivklasser?
- Eksempler på aktivtyper:
  - Grunde
  - Projektejendomme
  - Projekter for egen regning (bolig/erhverv)
  - Projekter for fremmed regning
  - Investeringsejendomme (bolig/erhverv)
  - Aktier i ejendomsselskaber (ikke datterselskaber)
    - Sikkerhedsstillelser eller kaution?



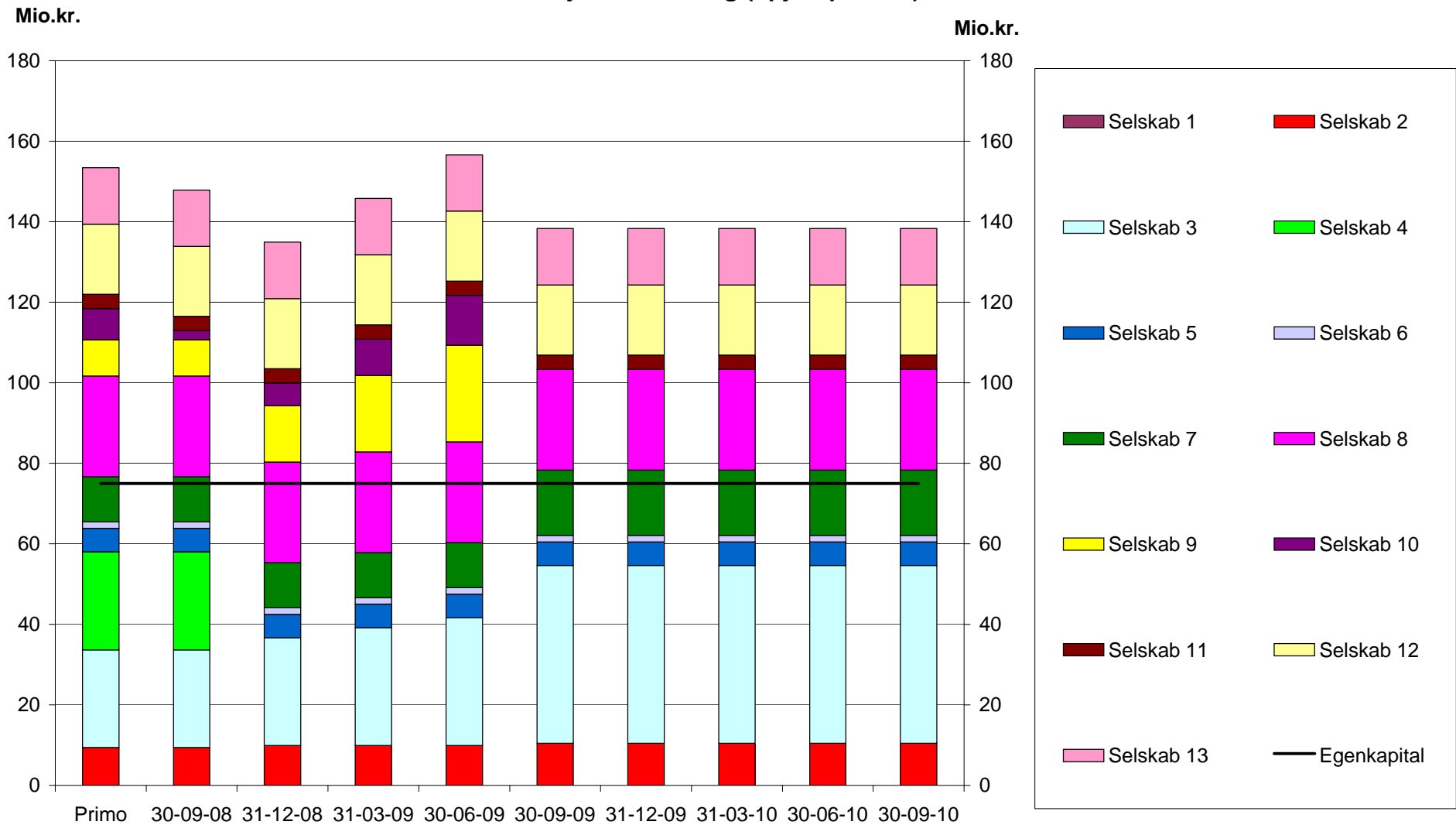
# Eksempel på model

- Investere i grunde, projektejendomme, investeringsejendomme mv. via en række selskaber.
- Egenkapital = 75 mio.kr.
- Fuld hæftelse – delejerskaber omregnes dermed pro rata.
- Forventede tilgange og realiserede salg er indarbejdet.

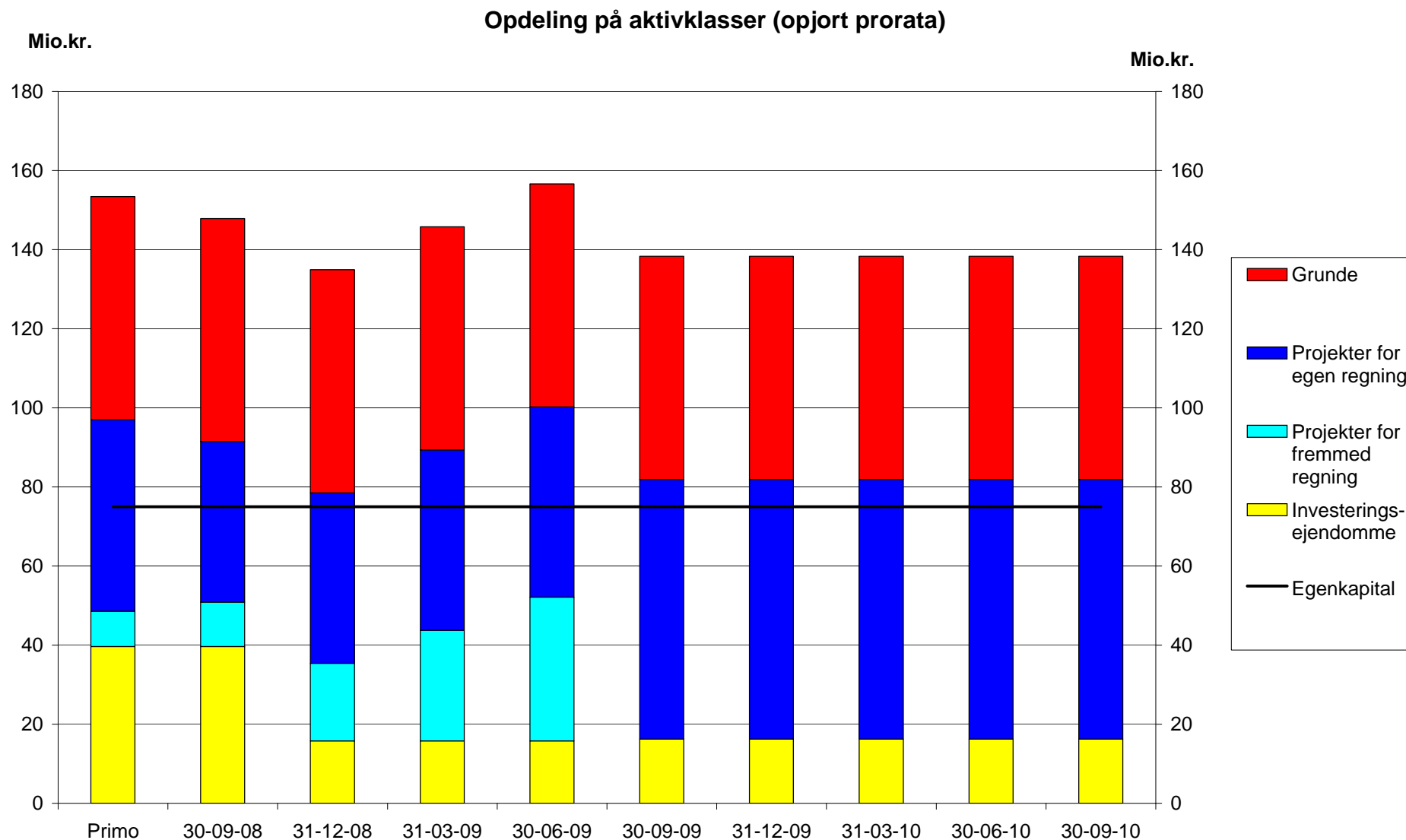
Projekt værdier	Primo	30-09-08	31-12-08	31-03-09	30-06-09	30-09-09	31-12-09	31-03-10	30-06-10	30-09-10
Selskab 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Selskab 2	9.424	9.424	9.924	9.924	9.924	10.424	10.424	10.424	10.424	10.424
Selskab 3	24.224	24.224	26.724	29.224	31.724	44.224	44.224	44.224	44.224	44.224
Selskab 4	24.350	24.350	0	0	0	0	0	0	0	0
Selskab 5	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850
Selskab 6	1.614	1.614	1.614	1.614	1.614	1.614	1.614	1.614	1.614	1.614
Selskab 7	11.218	11.218	11.218	11.218	11.218	16.218	16.218	16.218	16.218	16.218
Selskab 8	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Selskab 9	8.985	8.985	13.980	18.975	23.970	0	0	0	0	0
Selskab 10	7.769	2.250	5.625	9.000	12.375	0	0	0	0	0
Selskab 11	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556	3.556
Selskab 12	17.412	17.412	17.412	17.412	17.412	17.412	17.412	17.412	17.412	17.412
Selskab 13	13.999	13.999	13.999	13.999	13.999	13.999	13.999	13.999	13.999	13.999
<b>I alt</b>	<b>153.401</b>	<b>147.882</b>	<b>134.902</b>	<b>145.772</b>	<b>156.642</b>	<b>138.297</b>	<b>138.297</b>	<b>138.297</b>	<b>138.297</b>	<b>138.297</b>

# Grafisk illustreret således

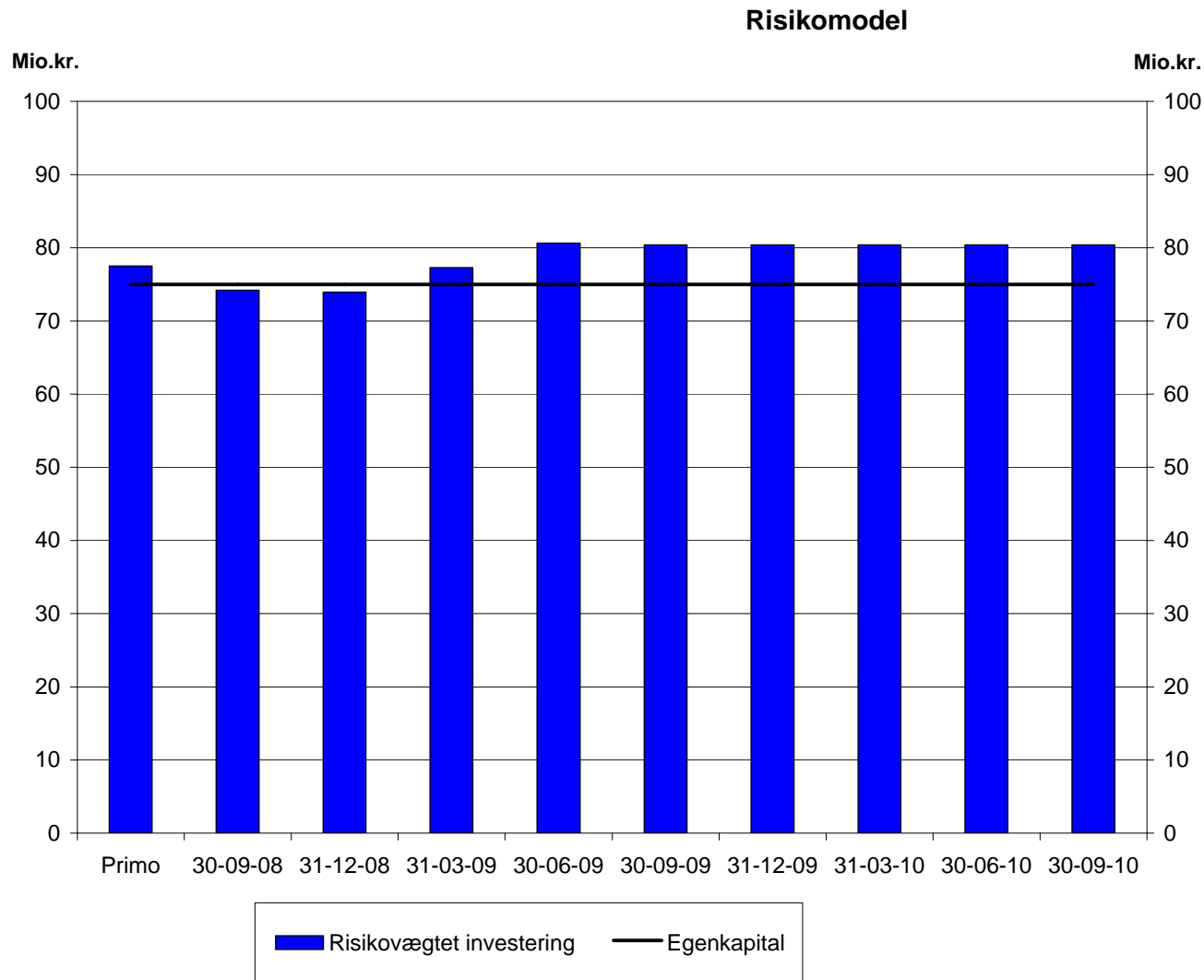
Projektinvestering (opjort prorata)



# Opdelt på aktivklasser



# Risikovægtet investering



- Vægtning er sket således (forsimpleret med ens procenter pr. aktivklasse):
  - Grunde: 80%
  - Projekter for egen regning: 50%
  - Projekter for fremmed regning: 25%
  - Investeringsejendomme: 15%

# Opsummering

- Risikostyring har ikke været mere aktuel i mange år (enten proaktivt eller reaktivt).
- Risikostyring giver mulighed for optimering af afkast ved at til- og fravælge ud fra risiko.
- Væsentligt at kunne operationalisere risiko i form af risikostyringsmodel.
- Væsentlig forskel mellem de enkelte aktivklassers risikoprofil.
- Risikostyringsmodel skal tilpasses den enkelte virksomhed.



© Deloitte Statsautoriseret Revisionsaktieselskab 2008

**Deloitte Touche Tohmatsu**

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu, der er en schweizisk organisation (Verein), og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu og dets medlemsfirmaer.

Medlem af  
**Deloitte Touche Tohmatsu**