

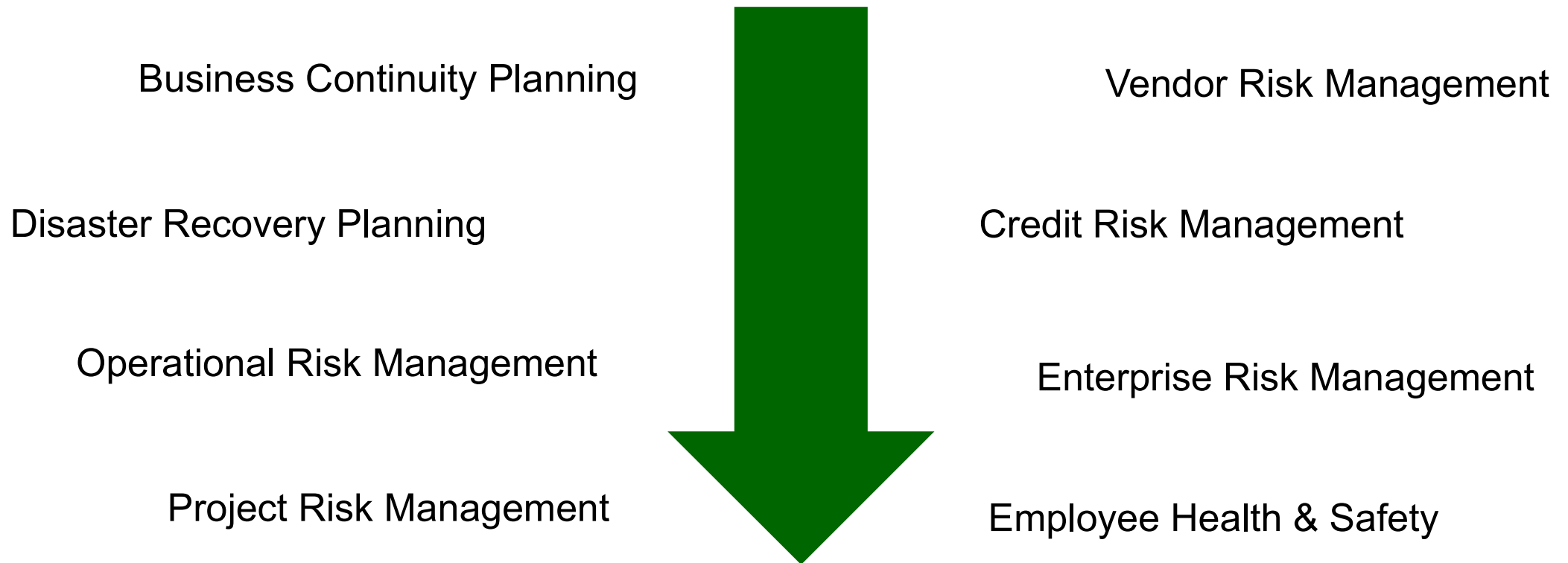
Værdiskabende risikostyring

DARIM

12 juni 2019

Risikostyring dækker bredt

Forsikringsindkøb



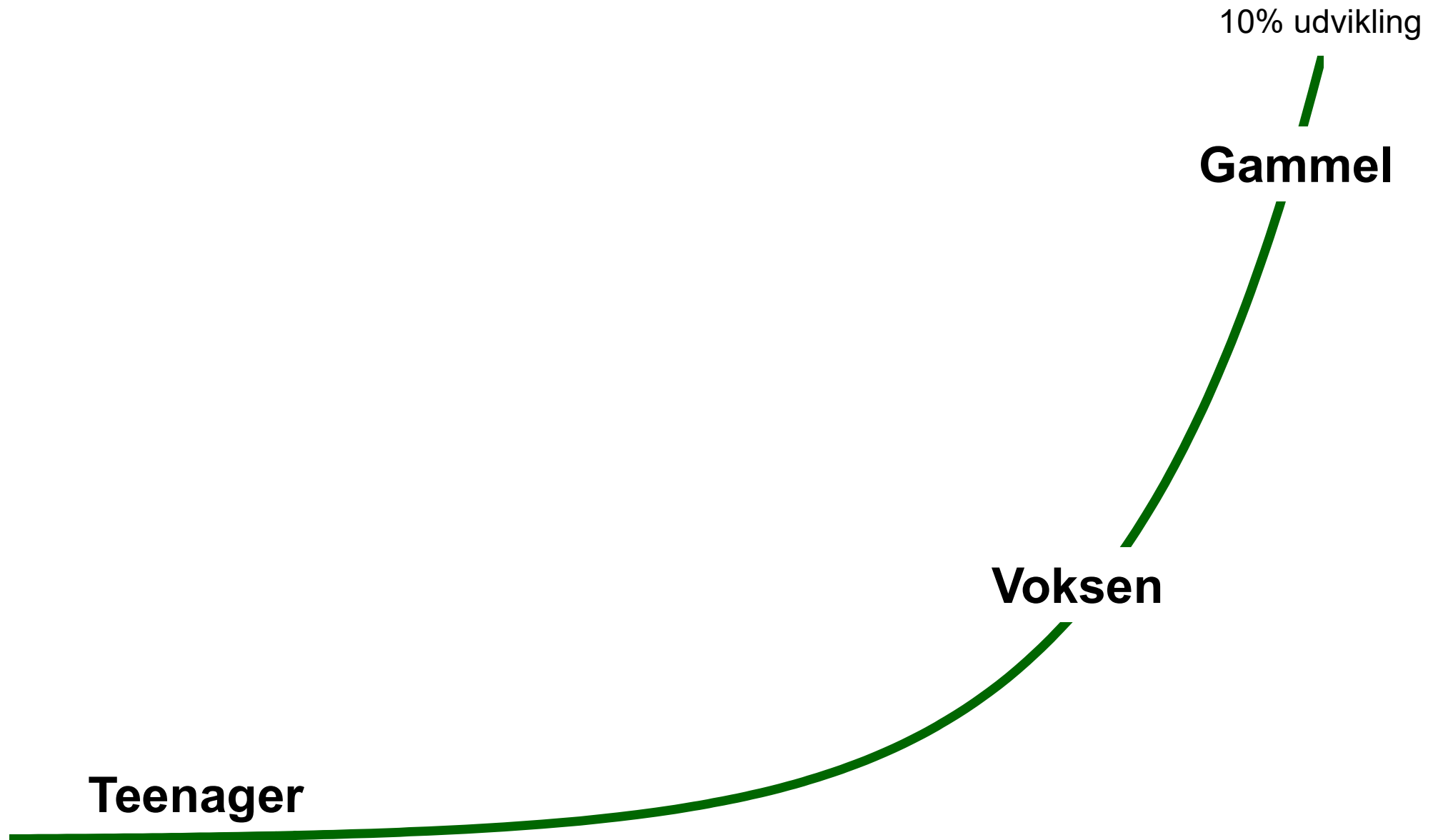
Strategisk risikostyring

Risikostyring har tre udfordringer

- 1. Det er svært at se den direkte værdi af vores arbejde**
- 2. Ledelsen forstår ikke, hvad det er vi laver**
- 3. Ledelsen fokuserer ikke på risici – bare en gang i mellem**

OG ... det skal vi selv løse

Verden forandrer sig eksponentielt

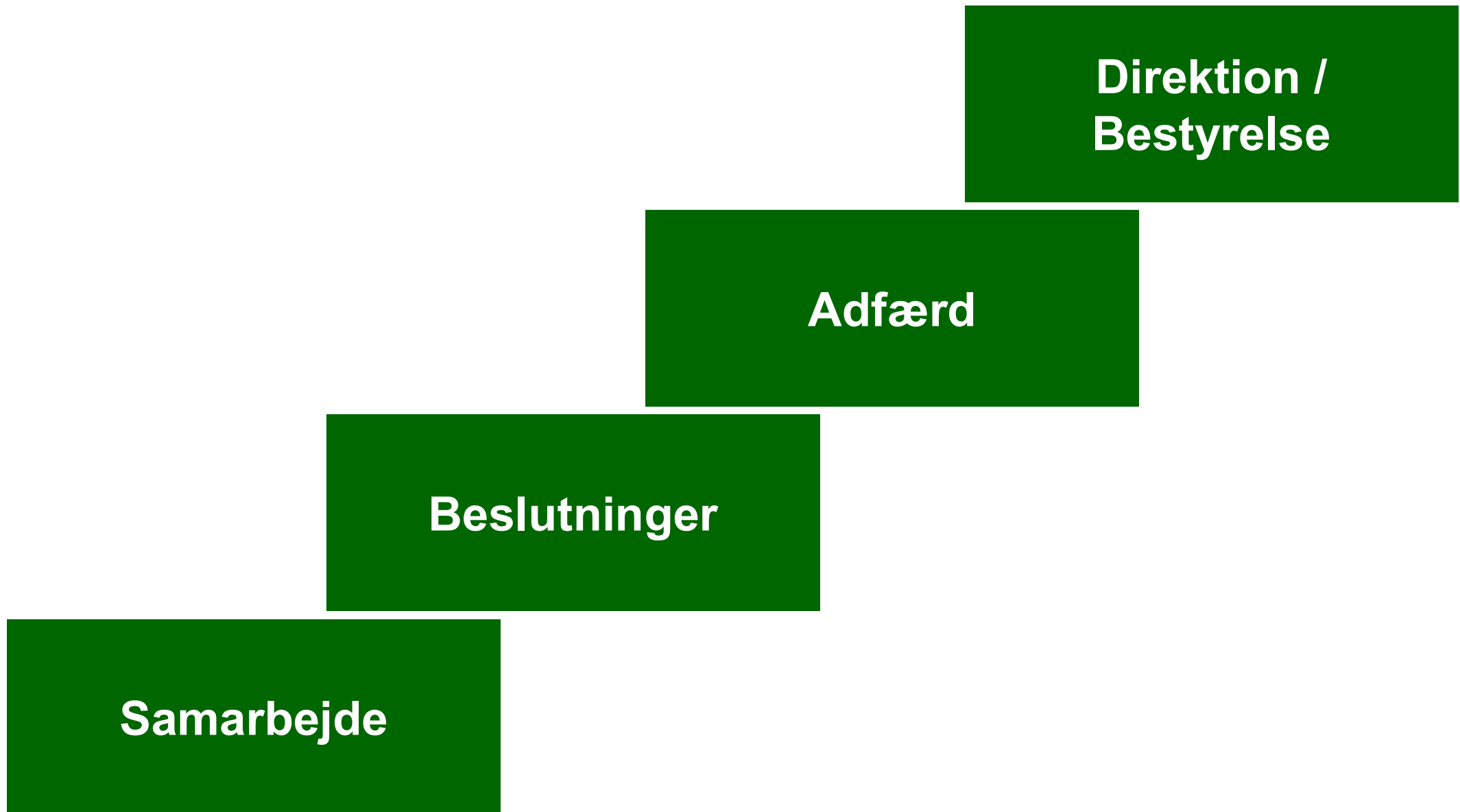


Kunden i centrum

- a. Ledelsen træffer / godkender beslutninger
- b. Ledelsen ser på fremtiden
- c. Ledelsen tager chancer
- d. Ledelsen ønsker ikke en forsikringspolice eller en proces
– de ønsker at vide, at hvis xx sker, så er de dækket af

Hvordan hjælper vi med det – så vi reelt skaber værdi

Fire skridt fremad mod indflydelse



Første skridt – samarbejde

Forsikringer:

- **Hvad kan/skal vi have forsikringer for**
 - **Hvor meget selvbehold kan/vil vi håndtere**
 - **Hvordan kan vi løbende reducere præmien**
 - **Reducer risikoen for at xx bliver en katastrofe**
- i tæt samarbejde med organisationen og vore partnere**

Vi skal blive målbart bedre hvert år

Andet skridt – påvirk beslutninger

- **Se på, hvor beslutninger træffes**
- **Invitér dig selv til møder ... for at lytte og lære**
- **Lyt og lær ... hvordan beslutninger tages**
- **Se på, hvordan dine kompetencer kan bringes i spil**
- **Kontakt de relevante og forelæg dem konkrete forslag**
- **Lad dem forbedre processen**

Bliv anerkendt som en god ven/partner

Tredje skridt – påvirk adfærd

- **Ting sker fordi folk handler – og helst intuitivt**
- **Tal med kolleger om, hvordan de vælger**
- **Spørg ind til, hvordan de håndterer usikkerheder**
- **Skab sikkerhed for succes – parkér ordet risiko**
- **Hjælp dem til at blive mere skarpe**
- **Gør god adfærd nem/sjov**

Bliv ambassadør for god adfærd

Fjerde skridt – direktion og bestyrelse

- **Du får IKKE en plads ved direktionsbordet**
 - **Du får IKKE din agenda på bestyrelsesmødet**
- ... men det behøver du heller ikke ...**
- **Direktions og bestyrelsesbeslutninger er politiske**
 - **De er underbygget af en Business Case eller lignende**
 - **Samarbejd med dem, der laver Business Casen**

Gør god risikostyring integreret del af beslutningsprocessen

Fire kompetencer

**Forstå
virksomheden**

**Monte Carlo
simulering**

Forstå adfærd

**Forstå politik
som proces**

Første kompetence – Virksomheden

- **Konkurrencesituationen**
- **Forretningssystemet**
- **Hvordan tjener vi penge**
- **Hvad er vore langsigtede mål**
- **Hvilke KPI'er bruger**
- **Hvad er god / dårlig performance**

- **Hvordan taler ledere**

Anden kompetence – Monte Carlo simulering

- **Statistik uden formler**
- **Masser af tilgængelig software**
- **Lær at bygge modeller ... sammen med andre**
- **Lær relevante fordelinger**
- **Design dine egne rapporter / output**
- **Lær at tale fra det – ikke om det**

- **Jeres bedste tekniske værktøj**

Tredje kompetence – Adfærd

- **System 1 og System 2 – Kahneman og Tversky**
- **Biases**
- **Se på og lær af dine egne handlinger**
- **Lær om ”nudging”**
- **Vær støttende, ikke styrende**

- **Hvorfor gør mennesker som de gør**

Fjerde kompetence – Politik

- **Hvordan strategiprocesen fungerer**
- **Hvordan fungerer projektstyringen**
 - For det enkelte projekt
 - For prioritering af porteføljen
- **Hvilket grundlag bruges til at træffe disse beslutninger**
- **Hvordan kan du bygge risikostyring ind i det**

- **Vær den vigtige ”embedsmand”**

Grib handsken og skab din værdi og fremtid

- **Fokuser på din(e) kunde(r)**
- **Sæt dit eget mål**
- **Lav din egne plan**
- **Start, hvor det er nemmest**
- **Erkend, det vil tage tid**
- **Mød modstand positivt**

Verden behøver dig



Tak for opmærksomheden

HUSK:

I en foranderlig verden er det ikke nok, at være sikker, når båden vipper

Man skal også have evnen og modet til, at være den, der vipper båden



Hans Læssøe
AKTUS

☎ 2030 8699

✉ hl@aktus.dk

🌐 <http://.aktus.dk>

Værdiskabende risikostyring

DARIM - Videregående

12 juni 2019

Agenda



Risikostyringens udvikling

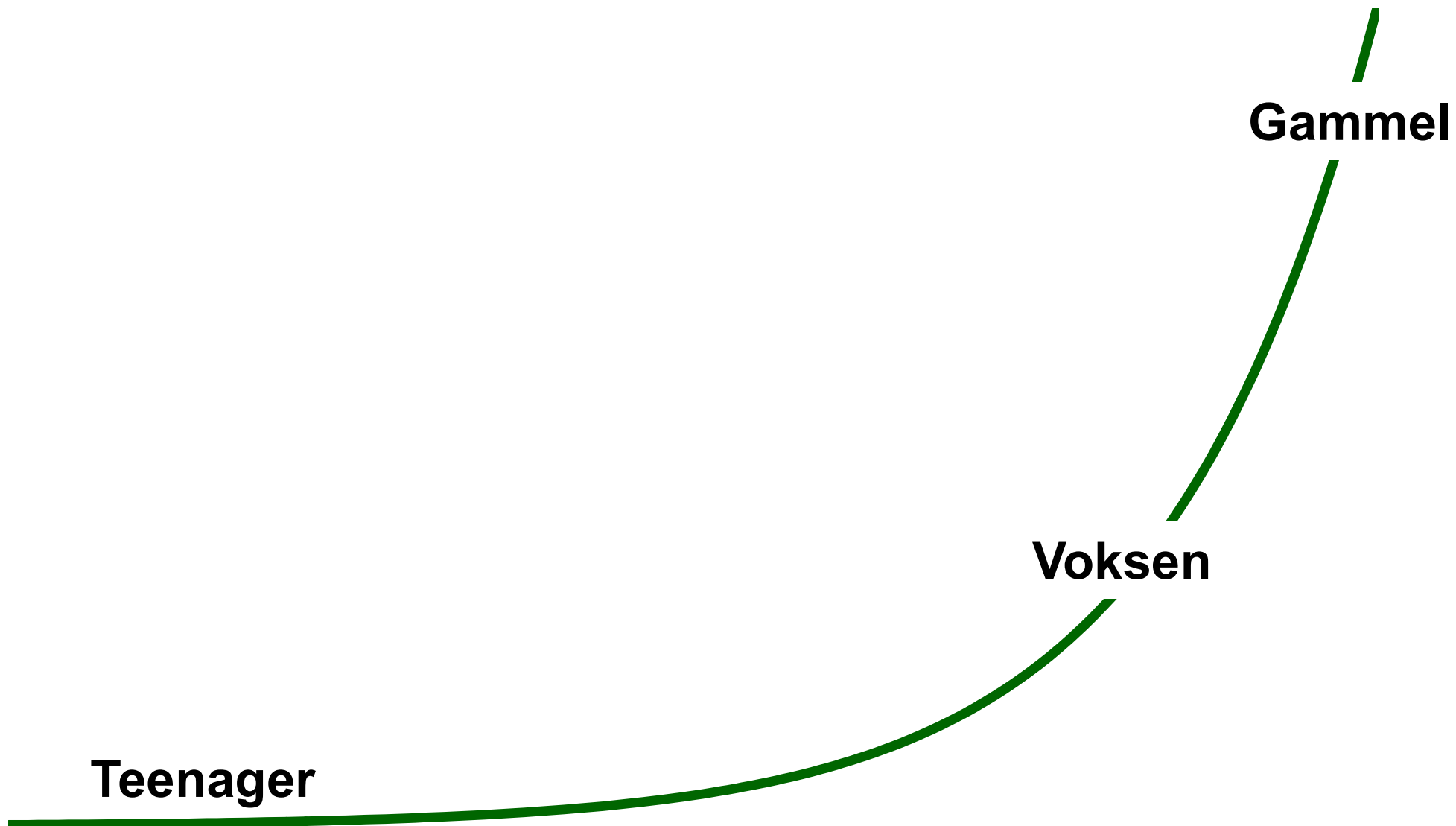


Fra reaktiv til proaktiv

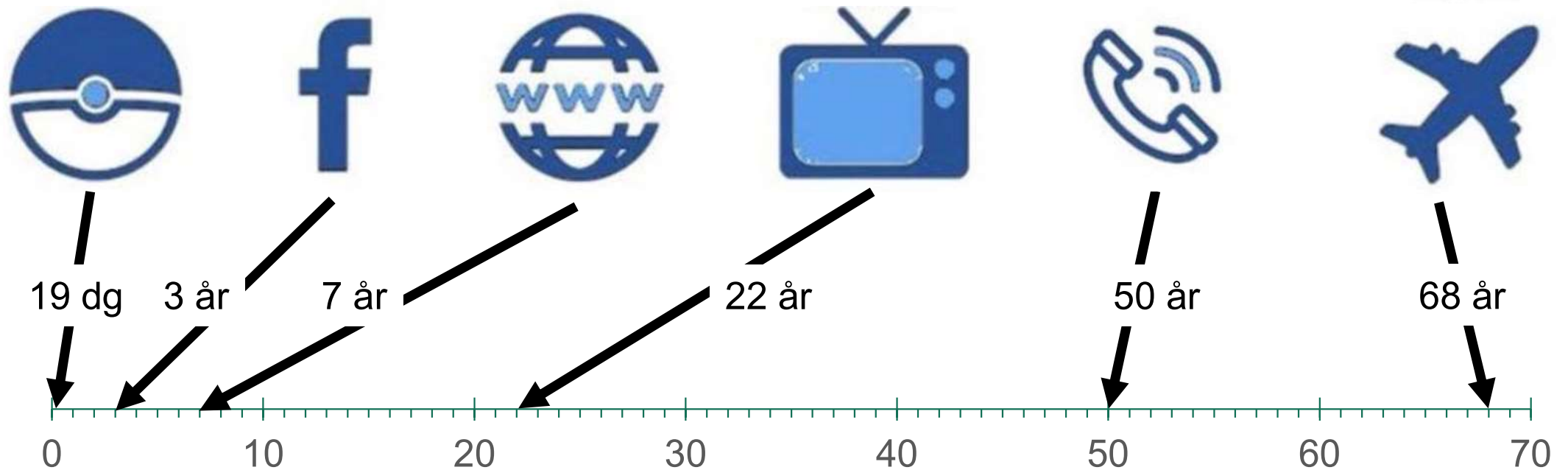


Successtyring

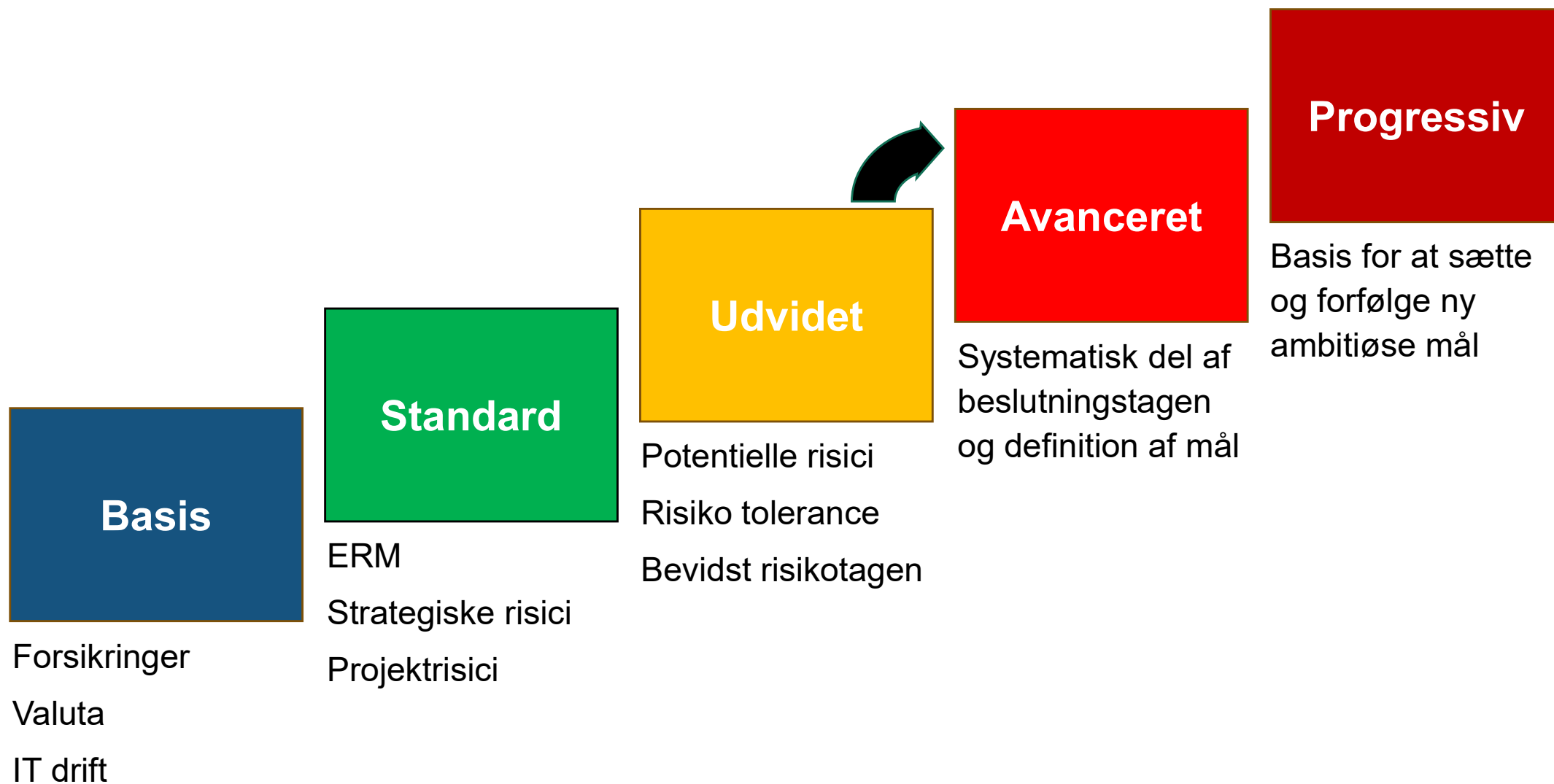
Verden forandrer sig eksponentielt



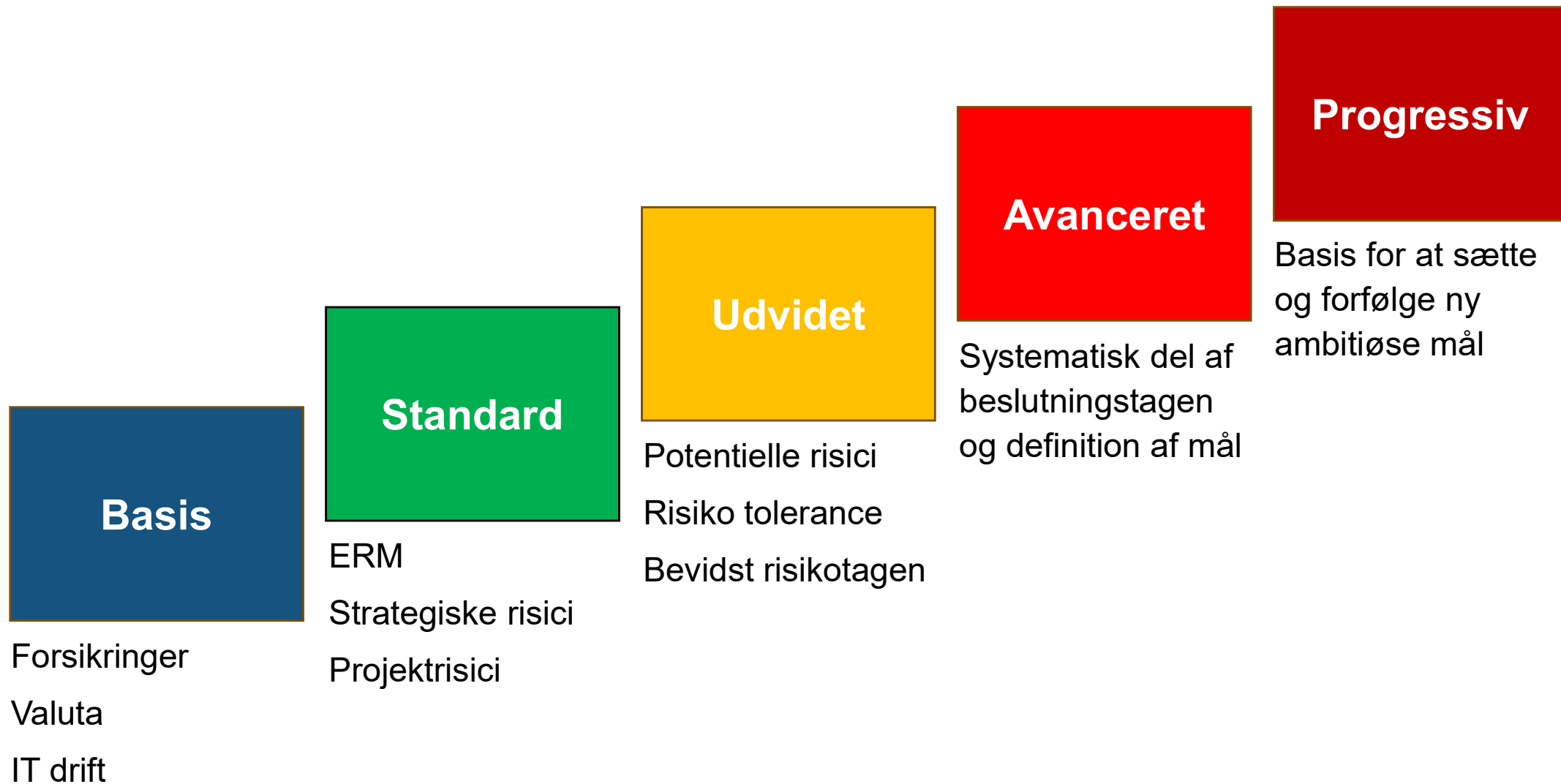
Tid før man fik 50 mio. brugere ...



Risikostyring har forandret sig meget de senere år



10 minutter med sidemanden – hvor er i lige nu



Agenda



Risikostyring handler mindre og mindre om at styre risici



Fra reaktiv til proaktiv



Successtyring

Beslutningsfokuseret risikostyring

Eksekveringsfokus ...

- Systematisk ... samme tilgang hver gang
- Transparent, teknisk og i al væsentlighed baseret på facts
- Risiko centreret ... handler om at minimere forventede tab
- Drives af funktionelle specialister
- Dyb indsigt i værktøjer og metoder
- **Støtter** beslutninger der er truffet

Beslutningsfokus ...

- Ad hoc ... ny tilgang hver gang
- Uigennemsigtig og meget påvirket af lederes personlige opfattelse
- Forretnings centreret ... handler om at skabe/optimere resultater
- Drives af ledere
- Dyb forretningsmæssig forståelse
- **Udfordrer** beslutninger, der er ved at blive truffet

Kognitiv opfattelse (biases)

Optimisme

- Vi overvurderer det positive, inklusive vores evne til at påvirke – og undervurderer det negative

Forankring

- Når vi har et tal i hovedet, så holder vi fast i det

Bekræftelse

- Vi kigger specifikt efter data, der underbygger vores holdninger, og ignorerer andre data

Nul risiko

- Vi vil gerne eliminere en risiko hvis vi kan, selv om det er spild af ressourcer

Viden

- Vi har større tiltro til vores egen viden end fakta kan retfærdiggøre

Blinde vinkler

- Vi kan let se andres mangler end vore egne

...

Leg om usikkerhed

Spørgsmål

Svar

- | | | |
|-----|--|---------------------|
| 1. | Hvor gammel blev Martin Luther King | 39 år |
| 2. | Hvad er diameteren på månen | 3.476 km |
| 3. | Hvor mange bøger er der i det gamle testamente | 39 |
| 4. | Hvor meget vejer en tom Boeing 747-300 | 178 tons |
| 5. | Hvor gammelt er verdens ældste træ (svensk grantræ) | 9.550 år |
| 6. | Hvor meget havde Mike Tyson tjent, før sin konkurs | 300 mio. USD |
| 7. | Hvilket år blev Wolfgang Amadeus Mozart født | 1756 |
| 8. | Hvor stor er verdens største målte sæbeboble (m ³) | 96,3 m ³ |
| 9. | Hvor lang er Nilen | 6.853 km |
| 10. | Hvor mange mennesker bor i Tokyo med forstæder | 37,8 mio |

Intelligent risikotagen er næsten ”baglæns” risikostyring

- Anerkende, at ”risikotagen er godt” – det skaber virksomhedens konkurrenceevne
- Være involveret i det at lave det materiale, ledelsens beslutninger bygger på
- Kende og udnytte virksomhedens risikotolerance ... på flere parametre
- Drive og acceptere ”trade-offs”
- Give kvalificeret rådgivning
- Fokuserer på forretningens resultater med risiko in mente ... i stedet for at styre risici med forretningen in mente



To veje til at påvirke beslutninger



Beslutningsprocesser

Ledere

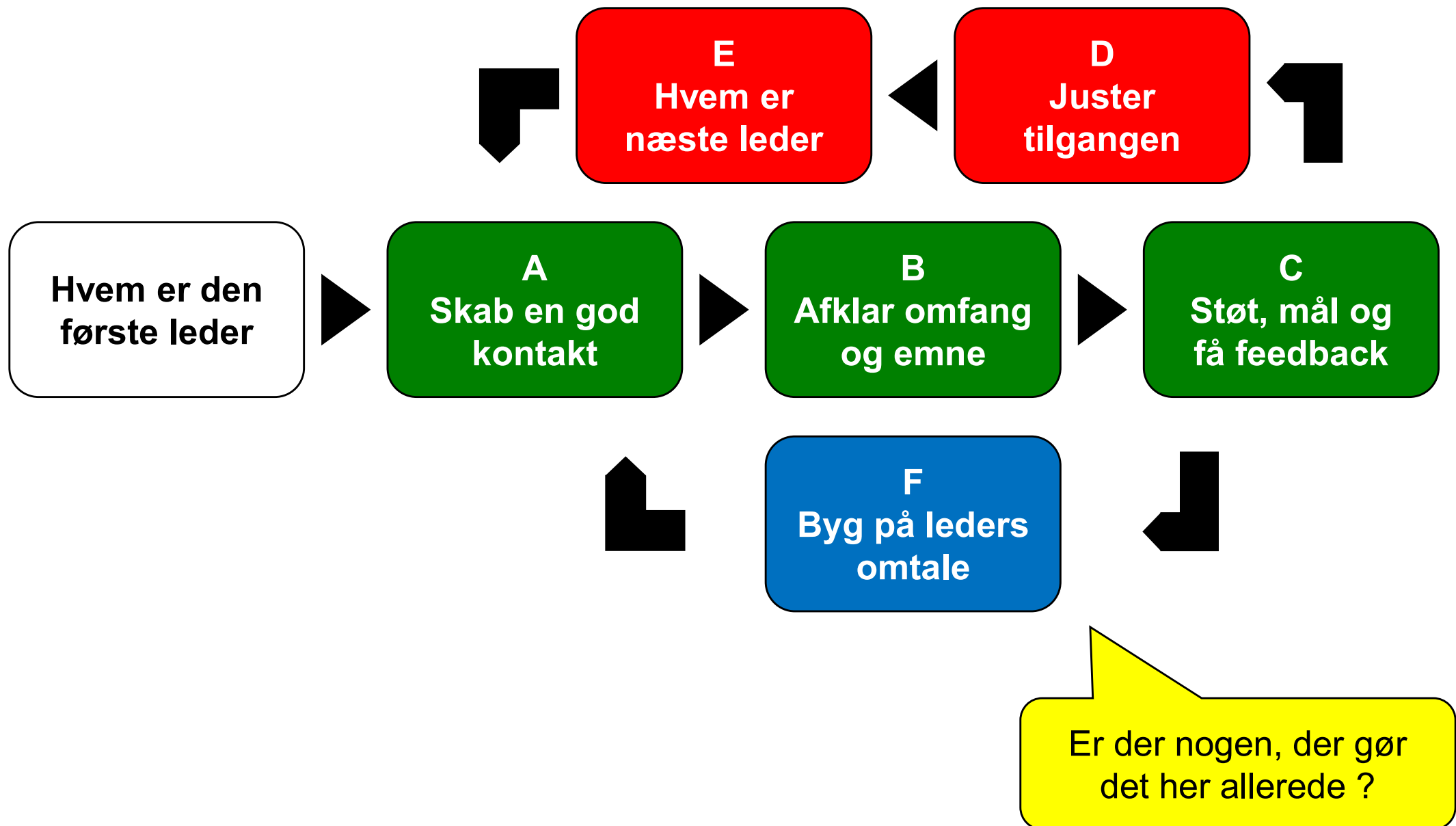
Gå via allerede etablerede beslutningsprocesser

- Invitér dig selv til et møde
- Lyt til, hvordan beslutninger træffes
- Hvilke data og viden bruges
- Hvilke usikkerheder tages i betragtning, og hvordan bruges de
- Hvordan påvirker det beslutninger/handlinger
- Se så på, om du har viden/metodik der kan forbedre beslutningerne kvalitet
- Del dine forslag med og tilbyd at støtte procesejeren med at skabe en bedre proces
- Forlang eller forvent ikke at blive en fast del af procesteamet

Er der nogen, der gør det her allerede ?

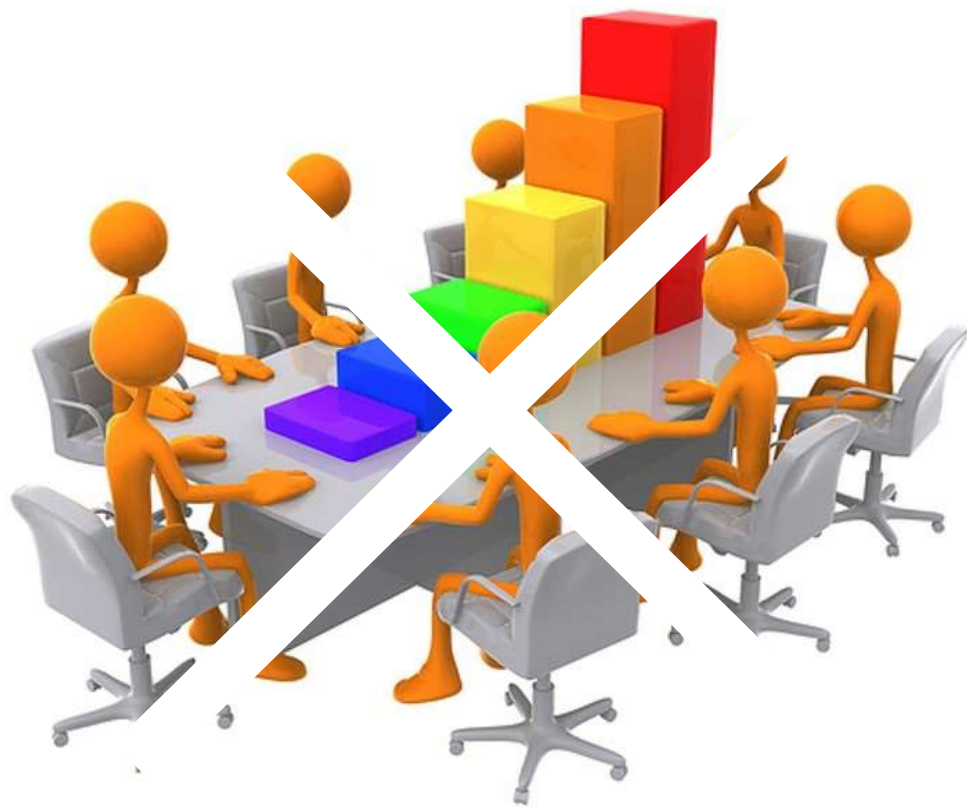


Gå via en leder



Direktion og bestyrelse

- Beklager, i får ikke en plads ved direktionbordet, eller en diskussion med bestyrelsen



Men det behøver i heller ikke ...

- Direktioner og bestyrelser træffer ikke beslutninger "ud i det blå"
- Beslutninger underbygges af "business cases" eller lignende forberedende materiale – lavet af andre

... derfor ...

- Snak med de mellemledere, specialister og andre, der laver det materiale, som beslutningerne bygger på
- Se på, hvordan i kan forbedre det materiale ud fra en risikovinkel
- Byg bevidst risikotagen ind i materialet

Agenda



Risikostyring handler mindre og mindre om at styre risici



Beslutninger med intelligent risikotagen skaber værdi



Successtyring

Hvad er det, ledelsen gerne vil have fra os ...

- **Sikkerhed**

- Allerede trufne beslutninger
- Allerede iværksatte initiativer
- Ubehagelige overraskelser

- **Støtte**

- Sikkerhed for, at en beslutning er god
- Kendskab til risici ved beslutninger, og hvordan de kan håndteres

- **Retning**

- Advarsler, når der sker ting, der kan påvirke os
- Løsningsforslag for kommende risici

... **Kvalitetssikring af beslutninger**

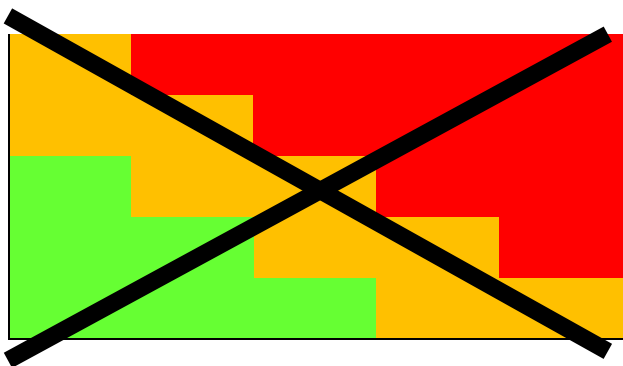
Tal værdiskabelse ...

- **Fokuser på "performance" ikke på risici**
 - Hold op med at bruge ordet risiko – snak om, "hvad kan der ske"
 - Husk at muligheder også er usikre
- **Identificer, mål og inkluder muligheder**
 - Hvis målet er 100, så spørg, hvad der skal til, for at nå 150 eller 200
 - Skab en lyst til at nå videre
- **Snak om sikkerheden for at nå målet**
 - Brug Monte Carlo simuleringens tornadodiagram
- **Snak om, hvad der skal/kan gøres for at forbedre målopfyldelsen**

... og øg sikkerheden for succes

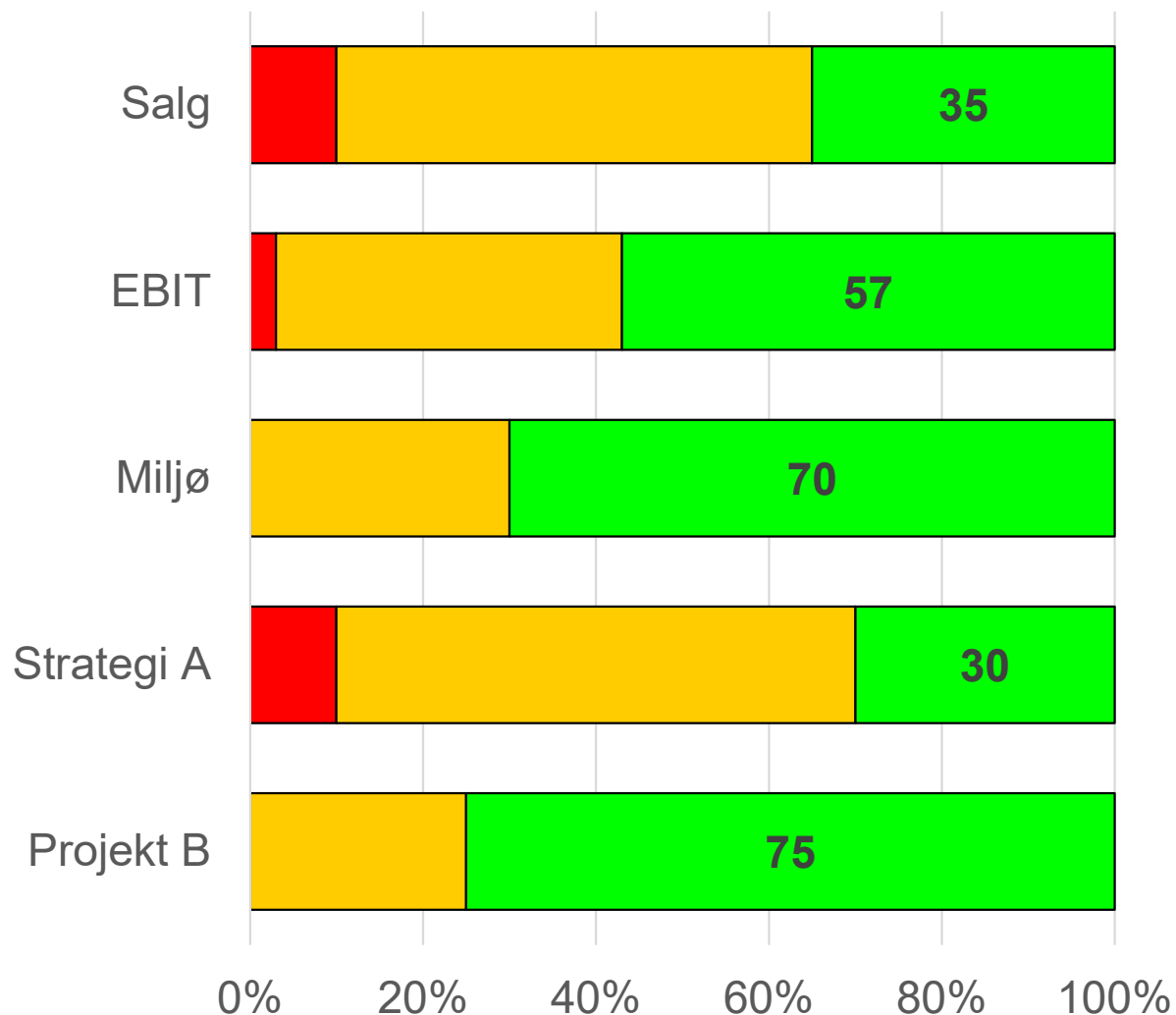
Rapporter på det, ledelsen har brug for

- En risikomatrix har ingen værdi



- Det er 10% risiko for negativ vækst, og 35% sikkerhed for at vi når vores målsatte salg
- Der er sandsynligt, at vi når bundlinjen
- Strategi A hænger lidt i bremsen; de væsentligste årsager er:
 -

Sandsynlighed for at nå mål

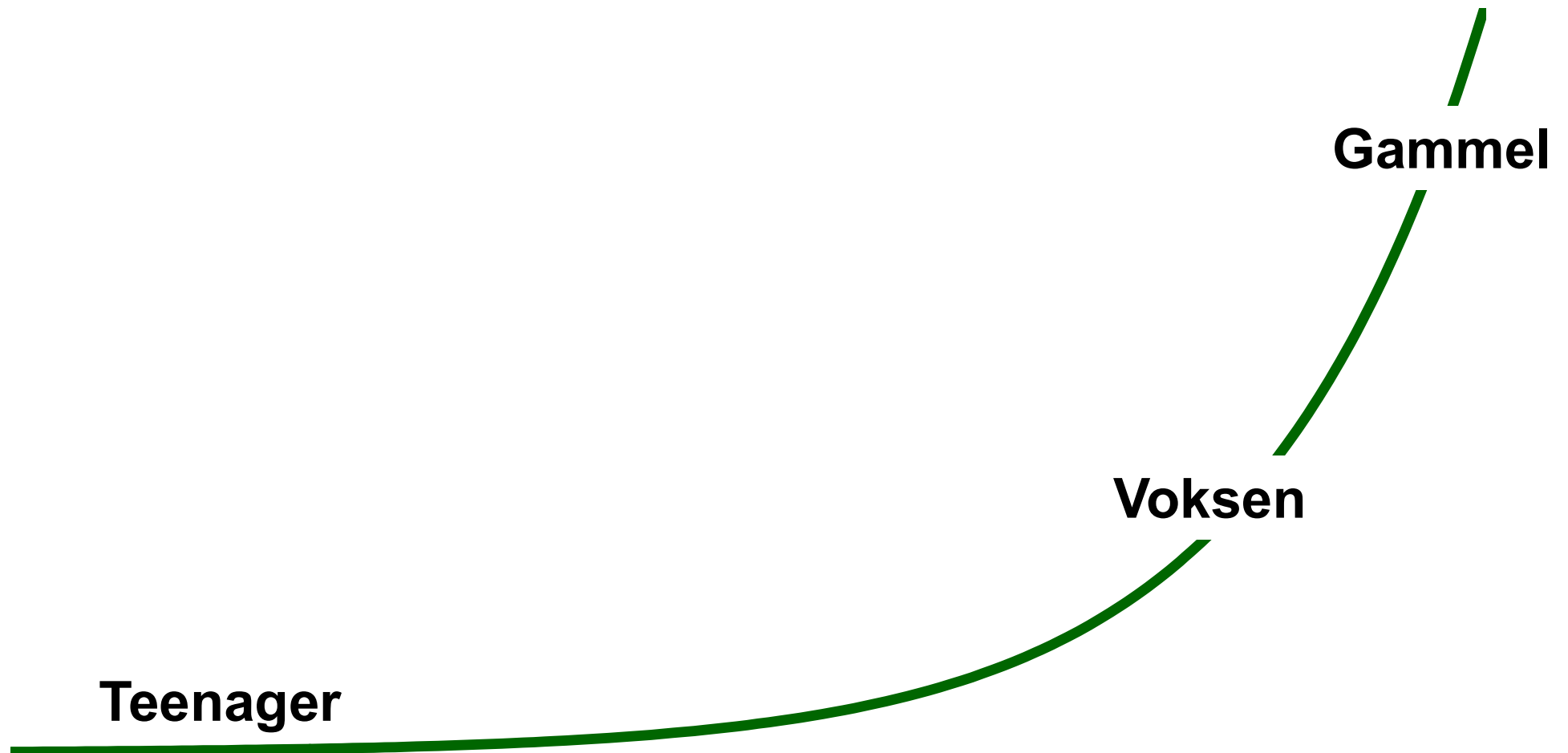


Skift image, skift titel



... Først mentalt, så oppfattet

Det er jeres æra nu ... brug den ...



... om 10 år er det ikke længere en konkurrenceparameter

Agenda



Risikostyring handler mindre og mindre om at styre risici



Beslutninger med intelligent risikotagen skaber værdi



Skift profil fra risikochef til successkringschef

Gruppediskussion og refleksion

1. Hvor langt er i lige nu

2. Hvor langt vil i ... hvornår

- Ønsker i overhovedet at gå den vej
- Ønsker virksomheden, at i går den vej

3. Hvad vil det sige at lykkes

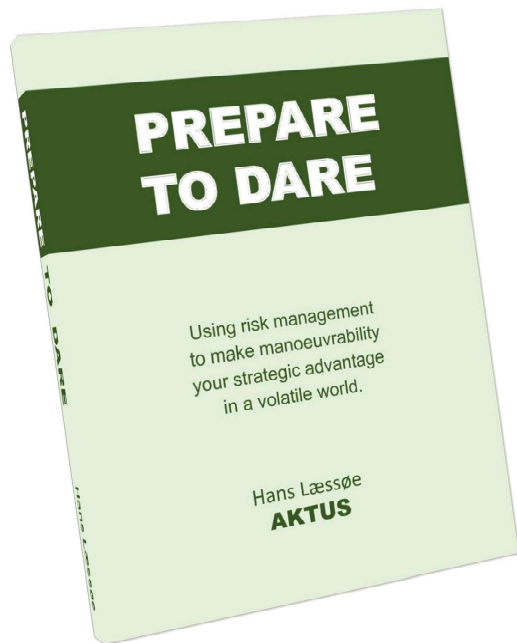
- Hvordan ved i at i er/ikke er lykkedes

4. Hvordan skal i lykkes

- Hvad forhindrer jer
- Hvad hjælper jer

5. Hvad går i igang med nu





**Tak for jeres tid
held og lykke videre**



Hans Læssøe

AKTUS

Vilhelmsmindevej 11
7200 Grindsted

+45 2030 8699
hl@aktus.dk
www.aktus.dk