

# Verden er usikker - gør det til jeres fordel

VL gruppemøde om  
Aktiv strategisk risikostyring

# Hvem er ham der, Hans Læssøe

- Civilingeniør, stærkstrøm
- 35 års bred LEGO stabs og leder erfaring:
  - IT 3 år
  - Fabrikation 13
  - Ny forretningsområder 2
  - Produktudvikling 4
  - Økonomi 3
  - Strategisk risikostyring 10
- Etablerede og ledede LEGO koncernens strategisk risikostyring til et niveau, der vandt en række internationale priser
- Startede mit eget konsulentfirma AKTUS i april 2017  
AKTUS = aktiv usikkerhed
- **Usikkerhederne er der ... og det bliver kun værre.  
Derfor – lær at gøre dem til konkurrencemæssige fordele**



# Jeg vil gerne rykke på jeres opfattelse af risikostyring

Hvad er risikostyring

Hvad har I brug for fra  
jeres risikostyring

Gør risikostyring til et  
intelligent værktøj

# Princippet er uhyggeligt enkelt – der er tre spørgsmål ...



Hvad kan der ske

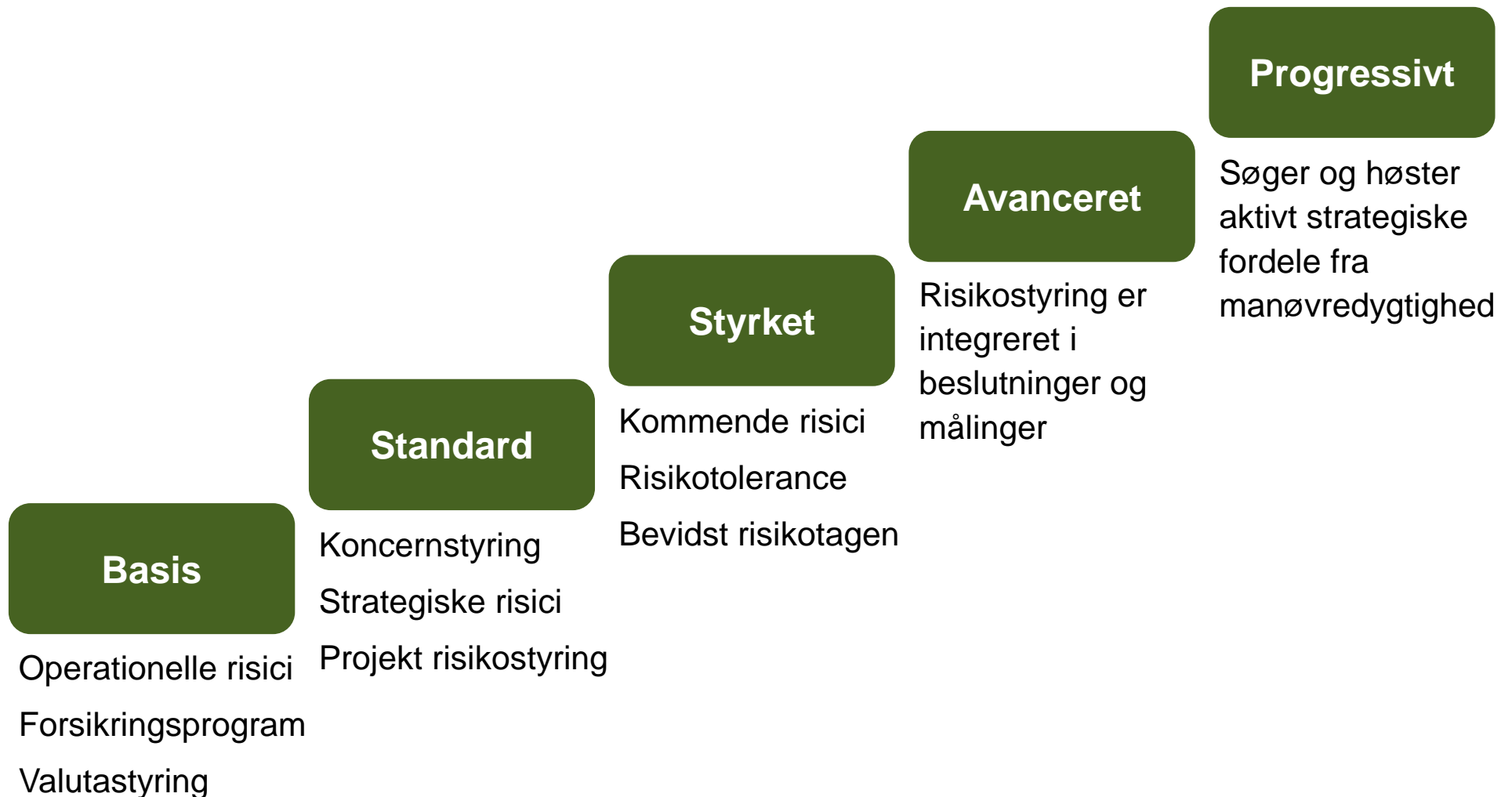


Hvor vigtigt er det



Hvad gør vi ved det

# Risikostyring har udviklet sig meget de seneste år



# Risikostyring som disciplin er ved at løbe fra flere af jer

**Risikostyring er ved at flytte sig fra reaktiv beskyttelse til et værdiskabende og fremadrettet værktøj**

**Hvad har I behov for fra jeres risikostyring**

**Gør risikostyring til et intelligent værktøj**

# De mest traditionelle af Jer beder om regulær beskyttelse

- **Risikostyring er ikke ...**
  - En ledelsesdisciplin; men en profession for en række fagfolk
  - En del af beslutningsprocesserne
  
- **Formålet med risikostyring er at minimere de risici, I allerede har taget**
  - Beskytte aktiver, varemærke og mennesker
  - Forsikringsprogrammer af mange slags
  - IT sikkerhed
  - Intern auditetc.
  
- **Det at tage risici holdes ude af risikofunktionen**

# Mange af jer ønsker en stærk risiko stabsfunktion

- **Risikostyring indgår i mange beslutningsprocesser**

- Salgs- og produktionsplanlægning
- Produktlanceringer
- Kvalitetssikring

- **... men – der er ikke en risikoekspert til stede, så der ingen**

- Statistiske analyser af "normale" udsving og metoder til at håndtere disse
- "Hvad nu hvis" scenarier på ny tiltag
- Konkrete handlingsplaner for usikkerheder, selv om de er identificerede

- **I har (måske) en koncernrisiko (ERM) rapport; men**

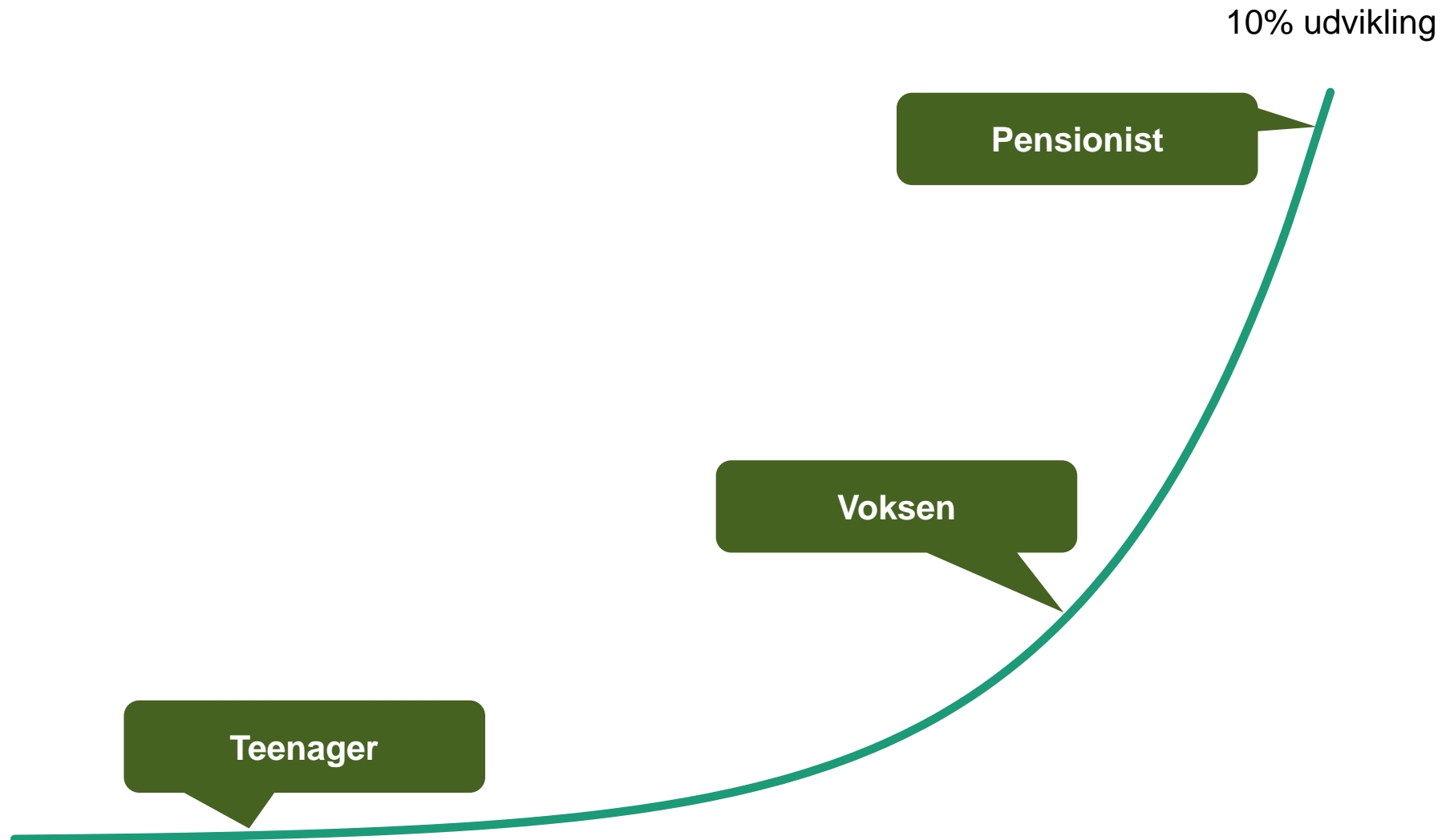
- Den er udelukkende finansielt baseret
- Der er mange risici, der ikke er inkluderet i denne (f.eks. strategiske, projekt...)
- Den bruges reelt ikke til at styre noget



# De, der overlever de næste 10 år, har brug for aktiv styring

- **Risikochefen er en senior leder i virksomheden, der**
  - Kender virksomheden indgående og forstår dens processer og markedsposition
  - Nøje følger udviklingen i markeder, teknologier, konkurrenter, ...
  - Har en (lille) stabsfunktion, der kan skaffe valide data og regne på usikkerheder
- **Virksomheden har en systematisk styring af risici, der**
  - Er balanceret mellem flere typer af risici (finansielt, omdømme, miljø, ...)
  - Har afklaret hvor store risici virksomheden kan/må tage og kender status
  - Fokuserer mere på at tage risici, end på at minimere dem, der allerede er taget
- **Risikostyringen kan derfor gøre manøvredygtighed til en konkurrenceparameter**
  - Styrke robustheden af strategier og planer
  - Etablere en systematik, der leder efter ny muligheder

# Verden flytter sig, så det er nødvendigt at komme frem i skoen



# Risikostyringen kan hjælpe jer ... vil I bruge det

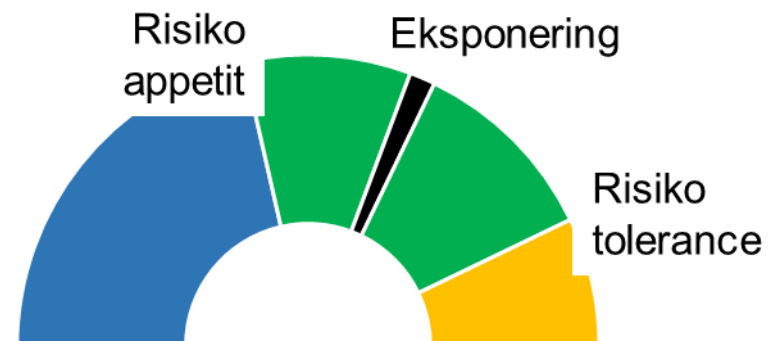
Risikostyring er ved at flytte sig fra reaktiv beskyttelse til et værdiskabende og fremadrettet værktøj

**Jeres risikostyring løser den opgave, I beder den om ... få dem til at hjælpe Jer som aktive ledere**

**Gør risikostyring til et intelligent værktøj**

# Grundlaget skal være på plads

- **Valid koncernrisikostyring (ERM)**
  - Inkluderer alle (væsentlige) risici
  - Konsoliderer på tværs af hele porteføljen
  - Giver direktion og bestyrelse overblik
- **Risikoappetit og –tolerance skal være definerede**
  - Hvornår SKAL der reageres
  - Hvornår skal der IKKE reageres
- **Risikochefen skal have de rette kompetencer**
  - Statistik kan ikke helt undværes
  - Kendskab til og forståelse af forretningen
  - Strategisk indsigt og kompetence
  - Samarbejdsevner – med hele organisationen



# Projekter og initiativer skal styres systematisk

- **Projektledelse skal inkludere en systematisk risiko- og mulighedsstyring**

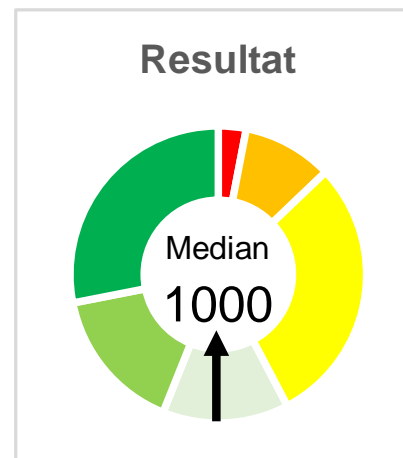
- Holistisk omfattende hele virksomheden
- Ser på risici og muligheder
- Lavet sammen med og inkluderet i den projektplanen
- Følges af styregruppen

- **Systematik effektiviserer**

- Standardiserede værktøjer
- Standardiserede rapporter på tværs af projekter
- Konsolideringsmulighed på tværs af projekter

- **Store/betydende projekter inkluderes i ERM rapporteringen**

- Indgang til direktionsmøder
  - Indgang til bestyrelsesmøder
- når det er nødvendigt



## Farvekoder

Katastrofalt

Dårligt

Under mål

Målsat

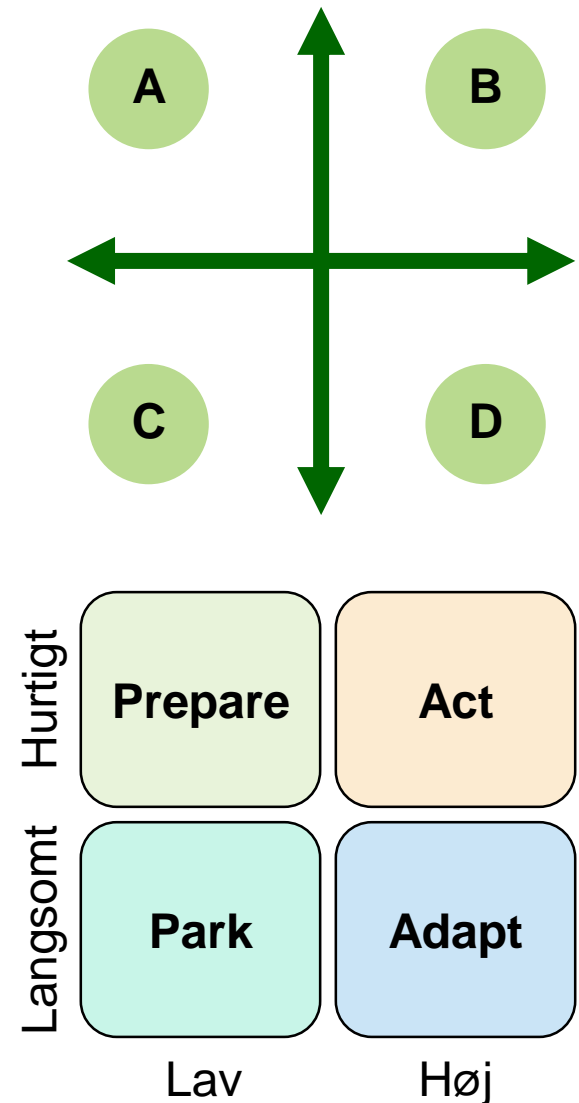
Godt

Fantastisk



# Strategier udfordres for at sikre manøvredygtighed

- **Hvor lang er den strategiske horisont**
  - Længere end planhorisonten
  - Lang nok til at kunne dreje virksomheden noget
  - Ikke så lang, man kan vende 180°
- **Strategiske forudsætninger udfordres med scenarier**
  - Hvad nu, hvis de ikke holder
  - Verden kan ændre sig, på en anden måde end planlagt
  - Systematisk, støttet diskussion blandt ledere
- **Liste af prioriterede ting, der skal adresseres**
  - Hvad skal vi ikke gøre noget ved (nu)
  - Hvem gør hvad, hvornår
  - Hvordan følger vi op



# Gør manøvredygtighed til jeres fordel i markedet

Risikostyring er ved at flytte sig fra reaktiv beskyttelse til et værdiskabende og fremadrettet værktøj

Jeres risikostyring løser den opgave, I beder den om ... få dem til at hjælpe Jer som aktive ledere

**Ved at ændre tilgang til risikostyring, kan I få manøvredygtighed som strategisk fordel**

# Tak for opmærksomheden


I en konkurrencepræget og foranderlig verden er det ikke nok, at være tryk, 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](mailto:hl@aktus.dk)

 [www.aktus.dk](http://www.aktus.dk)