

ERFARINGER FRA PROJEKTET HELHEDSORIENTERET RISIKOSTYRING

Specialkonsulent, cand.agro. Torben Ulf Larsen, Videncentret for Landbrug

Projektet »Helhedsorienteret risikostyring« blev påbegyndt primo 2009. Formålet med projektet er at udvikle og implementere risikostyring på landbrugsbedrifter. Risikostyringskonceptet skal være helhedsorienteret, dvs. det skal omfatte alle aspekter ved landbrugsproduktion.

Formål og baggrund

Formålet med projektet er at give landmænd et overblik over de risikofaktorer, der er relevante for deres bedrift. Endvidere skal der fokuseres på vurdering og håndtering af risikofaktorerne. Finanskrisen har aktualiseret behovet for risikostyring i bred forstand. Risikostyring i landbruget omfatter flere trin jf. figur 1:

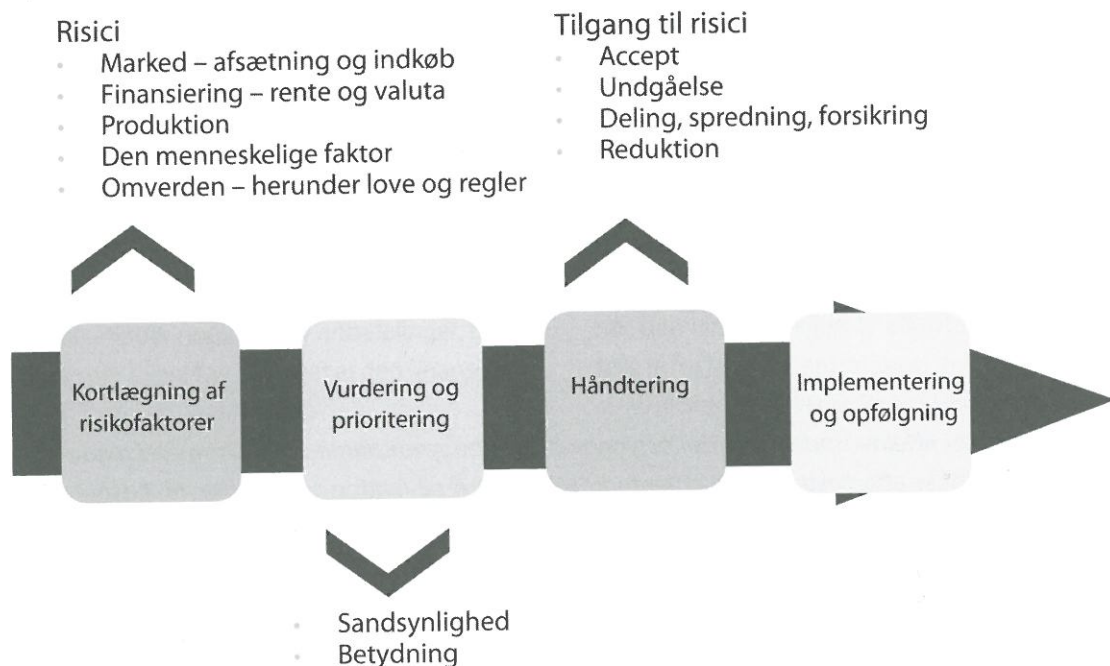
- Kortlægning af risikofaktorer på bedriften: Produktion, finansiering, omverden, priser og menneskelige risici
- Vurdering af risikofaktorerne: Sandsynlighed og konsekvens
- Håndtering af risikofaktorerne: Accept, reduktion, forsikring eller helt undgå

Danske landbrug lever i stigende grad i en turbulent verden med svingende priser på indsats-

faktorer og produkter, usikkerhed på det finansielle marked, lovgivning, der sætter indtjeningen under pres osv. Den primære baggrund for projektet er, at udviklingen i landbrugets rammevilkår går i retning af mere markedsorienteret produktion med større og hyppigere prisudsving til følge. Hertil kommer klimapåvirkningen med risiko for større udbyttevariationer og endelig strukturudviklingen og et deraf følgende stigende kapitalkrav.

Hidtil har rådgivningen vedr. de forskellige risici været fragmenteret og ikke med fokus på hele bedriftens risici. Endvidere er det langt fra alle risici, som driftslederen er bevidst om og har taget stilling til. Følgelig er der behov for rådgivningskoncepter af tværfaglig karakter, som kortlægger, vurderer og eventuelt afdækker de vigtigste risici på bedriften.

Figur 1



Produktbeskrivelse

Selve rådgivningsproduktet omfatter dels et procesforløb og dels værktøjer til kortlægning, vurdering og håndtering af risiko. Selve processen kan gennemføres på flere måder. I de fleste tilfælde består processen af et møde med landmandsfamilien af to-tre timers varighed, hvor relevante risikofaktorer kortlægges og vurderes, og der tages stilling til håndteringen. Efterfølgende renskriver rådgiveren resultaterne enten i form af et skema eller i det såkaldte risikohjul, der er en grafisk oversigt over risikofaktorerne – se figur 2. Til rådgivningsforløbet er der udarbejdet en spørgeramme til rådgiveren inden for fem områder:

- Produktion
- Priser og afsætning
- Omverden
- Finansiering
- Humane

Effekten vil primært være, at de deltagende landmænd får overblik over de risikofaktorer, der er relevante for den langsigtede strategi og mere konkret på indtjening, aktiver og passiver. Hertil kommer udbredelsen via artikler og temasiden på LandbrugsInfo. Endvidere vil vurderingen af faktorerne give grundlag for at håndtere risikofaktorerne og omkostningerne herved. Der indgår også en vurdering af landmandens risikoprofil og risikoevne i form af finansielt beredskab.

Deltagere i projektet

Konceptet er gennemført af fagafdelinger på Videncentret for Landbrug: Udvikling, Planteproduktion, Videncenter for Svineproduktion, Kvæg og Økonomi med henblik på at understøtte det helhedsorienterede sigte. Endvidere er der etableret samarbejde om udvikling og afprøvning med rådgivere fra syv DLBR-virk-

somheder. Direktørerne fra fire af DLBR-virksomhederne indgår i projektets styregruppe.

Samarbejdet med DLBR-virksomhederne har primært bestået i afprøvning af de udviklede koncepter hos landmænd, der er kunder i de fire DLBR-virksomheder. Hertil kommer vurdering af de udviklede rådgivningsprodukter. Kontaktpersonerne har endvidere været ansvarlige for implementeringen på DLBR-virksomheden.

Erfaringer fra projektføreløbet

Behov

Behovet for risikostyring blev i projektets første år undersøgt ved en interviewundersøgelse. Der blev foretaget 19 interviews med vækstlandmand spredt geografisk over landet. De fire centre som deltog i projektet stod for udvælgelsen af kunderne i forhold til ovennævnte kriterier og spredning af emnerne, og interviewene blev foretaget af medarbejdere i Salg & Marketing, Videncentret for Landbrug. Der er udarbejdet en rapport, hvor hovedkonklusioner er følgende:

Vækstlandbrug i undersøgelsen efterspørger *tværgående koncepter* som:

- Behov for afdækning af landmandens risikoprofil.
- Behov for et procesværktøj til at skabe overblik over samtlige risikofaktorer på bedriften.
- Værktøj som kobler strategi, risikostyring og handlingsplaner sammen.
- Værktøj til tværfaglig risikorådgivning (f. eks. foder, dyrehold).

Køb og salg:

- Flere historiske analyser af råvarer med anbefalinger om køb eller salg.

- Oprettelse af ERFA grupper vedr. køb og salg.
- Rådgivning vedr. optimal lagerkapacitet.
- Rådgivningsprodukter som matcher forskellige risikoprofiler.

Renter og finansiel risiko:

- Enkle oversigter over den historiske valutakursudvikling med anbefalinger om låneformer i valutaer – under hensyn til risikoprofil og risikoevne.
- Rådgivning om sammensætning af fast og variabel rente, der matcher forskellige risikoprofiler.
- Behov for uvildig rådgivning i forbindelse med bank og realkreditlån og brugen af finansielle instrumenter.
- Alternative finansieringsmuligheder skal suppleres med vurderinger af risiko for givne udfald. (Det kunne evt. være en udvikelse af produkter som eksempelvis »Finansieringstjek« med sandsynligheder).

Produktionsmæssige risici:

- Rådgivning om optimal udnyttelse af ressourcer (stordriftsfordele) på den enkelte bedrift, og sammenhængen mellem stordrift, risikostyring og resultater på bundlinjen.
- Rådgivning om optimal maskinparkstørrelse og dens sammensætning, evt. maskinfællesskaber eller udlicitering.
- Følsomhedsbudgetter med relevante intervaller.

Menneskelige risici:

- Rådgivning om hvordan landmanden håndterer menneskelige risici såsom sygdom, nødplaner, død, skilsmisse, ejerskifte.

Institutionelle risici og udefrakommende regler:

- Landmændene ønsker overblik over eksterne trusler såsom Grøn Vækst og ændringer i og konsekvenser af EU regler.

Der har endvidere ultimo 2010 været møde med en fokusgruppe bestående af syv vækstlandmænd. Her var der ligeledes betydelig interesse for Helhedsorienteret risikostyring og de værktøjer, der er udviklet i forbindelse med projektet. Der er endnu ikke været en formel vurdering af konceptet fra den finansielle sektor, men tilkendegivelser hidtil indikerer en klar interesse. Det fremgår bl.a. af Landbrugsavisen den 15. juli 2011, hvor Nykredits direktør Peter Engberg Jensen i forbindelse med udviklingen landbruget udtaler: »Derfor tror jeg, at risikostyring bliver en vigtig del af erhvervet«.

Værktøjer

Der er i projektforløbet udviklet en række værktøjer, som skal hjælpe rådgiverne med at gennemføre risikostyring på bedriften. Værktøjerne er præsenteret på LandbrugsInfo. Det har helt klart været erfaringen, at rådgiverne har haft behov for værktøjer til risikostyring. Blandt de mest benyttede er:

- Spørgeramme med relevante spørgsmål inden for de fem temaer. Det har været en god støtte i begyndelsen af projektet. Efterhånden som rådgiverne bliver mere fortrolige med konceptet, er spørgerammen knap så relevant, men fungerer som en huskeliste.
- Skabelon, hvor resultaterne af risikostyringen kan præsenteres i skemaform. Skemaet giver et godt overblik over risikofaktorerne og deres håndtering. Alle rådgiv-

ningsforløb har i projektets startfase benyttet skemaet.

- Skemaet er ved at blive afløst af en grafisk præsentation i form af et såkaldt risikohjul, hvor centrum er bedriftens mål. Hjulet indeholder bedriftens risikofaktorer, systematiseret efter de fem temaer samt vurdering af væsentlighed og sandsynlighed samt håndtering. Erfaringerne med risikohjulet har hidtil været meget positive, idet det giver et bedre overblik end skemaformen.

Rådgivningsforløb

Der er gennemført en række rådgivningsforløb, hvor medarbejdere fra VFL og DLBR-virksohederne har kortlagt risikofaktorer hos ca. 25 landmænd. Proceduren har ikke været ens, men overordnet har der altid været udsendt dagsorden til landmanden en uge før mødet. Heraf fremgår også en forventningsafstemning, og det har helt klart været en fordel med en dagsorden både for landmand og rådgiver.

Rådgivningsforløbet har varet to – to en halv time. Der har været to muligheder for at komme gennem forløbet:

- Kortlægning af alle risikofaktorer, derefter vurdering og håndtering.
- Kortlægning, vurdering og håndtering af hver risikofaktor for sig.

Erfaringen er, at den sidste metode giver det bedste resultat, da der ikke er noget tilbageløb. Man gør den udvalgte risikofaktor helt færdig under hensyntagen til eventuelt samspil med øvrige faktorer.

Med henblik på at sikre, at landmanden har ejerskab til risikostyringen, er det vigtigt, at rådgiveren ikke er for styrende i forløbet. Det er landmanden, som definerer risikofakto-

terne, vurderer dem og tager beslutning om håndtering – naturligvis i dialog med rådgiveren. Det har kvalificeret forløbet at få sat kroner og ører på risikofaktoren, i stedet for blot at karakterisere den som væsentlig/uvæsentlig. Derimod har det ikke været hensigtsmæssigt at kvantificere sandsynligheden for, at hændelsen indtræffer. Her er de bedste erfaringer, at benytte tre valgmuligheder: Meget sandsynlig, middel sandsynlig og mindre sandsynlig.

Som udgangspunkt er Helhedsorienteret risikostyring et selvstændigt rådgivningsprodukt jf. ovenstående. Det har dog i projektforsløbet været arbejdet med at integrere risikostyring som en del af anden rådgivning. Det kan eksempelvis være i forbindelse med

- Investeringsplanlægning.
- Generationsskifte.
- Strategisk udvikling.
- Budgettering og gennemgang af årsrapport.

Undersøgelse af kendskabet til risikostyring

Med henblik på at få belyst DLBR-virksomhedernes medarbejders kendskab til risikostyring er der gennemført en spørgeskemaundersøgelse for seks centre. Der var visse forskelle på besvarelserne, men der var flere gennemgående træk: Blandt respondenterne var der en betydelig interesse for at arbejde med risikostyring, men en stor er usikre på, om de har de nødvendige kompetencer. Endvidere arbejdes der i rådgivningsvirksomhederne tværfagligt med risikostyring, selvom det oftest er økonomirådgiveren, der er tovholder.

Implementering og markedsføring

Der er gennemført implementering på hoved-

parten af de centre, som har deltaget i projektet. Implementeringen har foregået på forskellig vis, herunder:

- Orientering om konceptet for relevante medarbejdere på interne møder på de enkelte DLBR-virksomheder.
- Sidemandsoplæring.
- Fælles workshops for udvalgte medarbejdere.
- I forbindelse med efteruddannelse indenfor andre fagområder såsom skat, driftsøkonomi og socialøkonomi.
- Opstilling af mål for antal gennemførte rådgivningsforløb.

Der er ikke tvivl om, at sidemandsoplæringen er den mest effektive form for implementering, men samtidig også mest ressourcekrævende.

Markedsføringen har omfattet følgende:

- Indlæg på diverse konferencer med landmænd som målgruppe.
- Artikler i fagtidsskrifter og DLBR-virksomhedernes egne blade.
- Folder om risikostyring til landmænd.
- Rådgivere i forbindelse med anden rådgivning.

Der foreligger ikke en vurdering af den mest effektive form for markedsføring af konceptet, men formodentlig er rådgiverne den mest effektive markedsføring i forbindelse med budget, større investeringer osv. Markedsføringen vil blive gennemført mere systematisk og intensivt i andet halvår af 2011.

De foreløbige erfaringer med risikostyring viser, at der i stort set alle gennemførte rådgivningsforløb har vist sig behov for yderligere rådgivning eller tiltag, da de færreste land-

mænd havde et samlet overblik over bedriftens risikofaktorer. Her har rådgivningsforløbet skabt klarhed og forståelse for de områder, hvor der skal sættes ind.

Konklusion

Selv om projektet først afsluttes ultimo 2011, kan der alligevel allerede nu fremhæves følgende:

- Såvel landmænd som den finansielle sektor har en positiv interesse i Helhedsorienteret risikostyring.
- Det er vigtigt for rådgiverne at have en systematisk tilgang til risikostyring i form af procesforløb, spørgerammer og skabeloner til rådgivningsforløbet.
- Visualisering af risikoeksponeringen (risikohjulet) giver en bedre formidling end et traditionelt skema.
- Et struktureret mødeforløb med forventningsafstemning og dagsorden giver det bedste resultat.
- Risikostyring kan både være et selvstændigt rådgivningsprodukt eller en del af anden rådgivning (strategi, investeringsplanlægning, generationsskifte osv.)
- Rådgiverne er generelt interesserede i at arbejde med risikostyring, men ikke alle føler, at de har de nødvendige kompetencer.
- Den vigtigste læringspointe har været, at værdien for landmanden af risikostyring ligger i, at han får et samlet overblik over bedriftens risikofaktorer, at de bliver vurderet (væsentlig/sandsynlig) og håndteret (afdækket eller accepteret).