

Helhedsorienteret Risikostyring

Fokusgruppe Banker

Karsten Bove
Økonomi & Virksomhedsledelse
Videncentret
2011



Konklusion

Repræsentanter for banker og realkredit var meget positive over for Risikohjulet, og de ønskede, at regnskab, budget, dynamisk strategi og Risikohjulet blev knyttet tættere sammen i forbindelse med landmændenes dialog om kredit med bankerne.

Deltagerne i fokusgruppen havde en række konkrete kommentarer vedr. relevante mål for risikostyring. F.eks. fokus på indtjening, kortlægning af landmandens risikovillighed og risikoevne, relevante risikofaktorer for banker og realkredit inkl. ejerskifte og evt. skilsmisse, prioritering af risikofaktorer i Risikohjulet samt udarbejdelse af konkrete handlingsplaner og opfølgning herpå.

Baggrund og metode

Økonomi & Virksomhedsledelse bad Karsten Bove om at assistere ved gennemførelsen af en fokusgruppe, med det formål at klarlægge banker og realkreditinstitutioners behov i forbindelse med Helhedsorienteret Risikostyring. Undersøgelsen skulle tage udgangspunkt i de værktøjer, som var udviklet i projektet, herunder Risikohjulet. Banker og realkredit skulle være repræsenteret i fokusgruppen, så gruppen inkluderede ledelse i banker vedr. kredit til landmænd, landbrugschefer og personer der arbejdede operationelt med kundesager med landmænd. Endelig skulle gruppen repræsentere såvel de store som de mindre eller mellemstore banker med en væsentlig kreditgivning til landbrug for at have forskellige kreditgivere med i undersøgelsen.

En fokusgruppe er en særlig form for interview, hvor en gruppe mennesker er samlet for at diskutere et bestemt emne. Fokusgruppens styrke metodemæssigt er, at den kan give et godt indblik i de forskellige behov og løsninger, som landmændene ser i forbindelse med risikostyring.

Formålet med denne rapport er at give en kortfattet opsummering af de vigtigste resultater på baggrund af landmændenes diskussioner i fokusgruppen.

I forbindelse med projektet vil vi gerne takke bankerne og realkreditinstitutterne for deres deltagelse og entusiasme for projektet, Maria Mazzarella for den praktiske tilrettelæggelse omkring fokusgrupperne samt Torben Ulf Larsen for engagement og støtte i projektet og i fokusgruppen.

Resultater

Resultaterne er inddelt i en række konklusioner, der vedrører følgende:

1. Erfaring med Risikostyring
2. Simpel risikostyrings oversigt
3. Mål for Risikostyring
4. Risikovillighed og risikoevne
5. Risiko eksponering
6. Risikofaktorer
7. Risiko, sandsynlighed og håndtering

8. Handlingsplaner
9. Finansielt beredskab
10. Risikohjul
11. Målgruppe
12. Risikohjulet som et selvstændigt produkt
13. Pris

Erfaring med Risikostyring

Deltagerne arbejdede primært med vurdering af kundens kreditværdighed, og kun i begrænset omfang med systematisk risiko kortlægning. Deres vurdering af risiko hang tæt sammen med landmandens regnskab og budget, og landmandens evne til indtjening. Landmandens egenkapital var også vigtig i deres vurdering af landmandens kreditværdighed, men kundens indtjening blev prioriteret højere i de seneste år. Nogle nævnte, at landbrug og erhverv var lagt sammen i deres organisationer, hvilket kunne tyde på, at landbrug fremadrettet måske vil blive vurderet på samme vilkår som andre erhvervsvirksomheder.

I deres risikovurdering betød landmandens evne som virksomhedsleder meget, når de vurderede landmandens kreditværdighed. Enkelte deltagere overvejede "Hvad nu hvis der skete det og det", men de følte ikke en sikkerhed for, at de havde alle risikofaktorer med i deres vurdering.

Flere udtalte, at budgetterne var vigtige, men at de var noget usikre på budgetternes holdbarhed, hvilket skabte en vis usikkerhed i deres kreditvurdering af de større landbrug. Nærmere adspurgte viste det sig, at deres usikkerhed var knyttet til, hvem der leverede budgetterne, og de ville ønske, at budget standarden var "mere ensartet".

Simpel risikostyrings oversigt

Den simple risikostyrings oversigt, som blev udviklet og anvendt før Risikohjulet, imponerede ikke deltagerne, da kortlægningen af risikofaktorer efter deres opfattelse var for tilfældig, men handlingsplanerne i oversigten blev positivt modtaget.

De ønskede en mere systematisk kortlægning af risikofaktorer, der kunne give det overblik, som de manglede i dag. De nye og avancerede værktøjer, såsom Risikohjulet, bliver kommenteret senere i rapporten.

Mål for Risikostyring

Strategi og risikostyring hænger tæt sammen, da strategi viser hvad landmanden vil, og hvordan han kommer derhen. Helhedsorienteret Risikostyring viser, hvad der kan gå galt ift. målet og strategien, og hvordan man vil håndtere relevante risikofaktorer, når de er kortlagt. Med andre ord er strategi og målsætning ledestjernen for den efterfølgende identifikation af relevante risikofaktorer i Helhedsorienteret Risikostyring. Få af deltagerne arbejdede dog eksplicit i dag med at inddrage landmandens mål i forbindelse med

risikovurderingen af landmanden, og de oplevede heller ikke, at landmændene gennemgående arbejdede systematisk med strategi.

Flertallet startede typisk deres risikovurdering med konkrete områder såsom finansielt overblik, miljø forhold, overholdelse af regler, økonomi samt vurdering af ledelse - og sidstnævnte var meget væsentligt. Konsekvensen var, at de ofte ikke var sikre på at have et komplet billede af bedriftens risiko, idet de startede risikokortlægningen på et mere taktisk eller operationelt niveau.

Deltagerne var positive over for en tættere kobling mellem strategi, målsætning og risikostyring, men de havde ikke set mange klare strategiplaner og målsætninger udarbejdet på de bedrifter, de havde kendskab til. Derfor gennemgik Karsten Bove efter fokusgruppen de dynamiske strategiværktøjer i Dynamisk Strategi, som blev udviklet af William Andersen og Karsten Bove, og de var begejstrede for koncepterne i værktøjet, og de ønskede mere viden om værktøjerne, og så gerne en større udbredelse af disse.

Efter gennemgangen var der et udbredt ønske om at koble regnskab, budget, strategi og Helhedsorienteret Risikostyring bedre sammen end idag, og de nævnte værktøjer kunne give det overblik, som savnes i dag. Med andre ord ønskede de et klarere strategiarbejde og målformulering fra landmanden, og værktøjerne Risikohjul og Dynamisk Strategi kunne løse behovet i deres øjne.

Deltagerne var positive over for strategiafklaring og fastlæggelse af mål, men de stillede samtidigt krav om, at målformuleringen skulle indeholde mål for indtjening, ved siden af de øvrige mål for bedriften. Mål der kun indeholdt størrelse, benchmark-mål eller dækningsbidrag var ikke alene tilstrækkelige længere i forhold til en låne ansøgning fra landmanden. I bankernes optik var det væsentligt, at der blev fokuseret på optimering af drift og indtjening i den kommende periode. Enkelte deltagere i fokusgruppen ønskede, at der blev sat kr. og øre mål for indtjeningen, og at det burde have konsekvenser for kreditvurderingen, hvis målene ikke blev nået.

Risikovillighed og risikoevne

Deltagerne vurderede primært bankernes risikovillighed over for landmanden, og de havde mindre interesse for landmandens eget ønske om risikovillighed. Deltagerne havde i deres arbejde typisk et spørgeskema, som kunderne udfyldte, eller som de udfyldte på baggrund af deres kendskab til kunden. Resultatet af denne kreditvurdering lå ofte på kundens sag, som en del af kundens sagsmappe. Ovenstående blev efterfølgende brugt i forventningsafstemningen med landmanden om lånemulighederne.

Torben Ulf Larsen gennemgik herefter Lone Carlqvists skema og spørgsmålene over for deltagerne. Resultatet af spørgeskemaet var en oversigt, der viser sammenhængen mellem ønsket og faktisk risikoprofil for landmanden. Denne vinkel var interessant for deltagerne, da deltagerne primært fokuserede på den risiko, de ville indgå med kunden eller det der i Risikohjulet kaldes risikoevnen - (risikoevnen er den risiko, som landmanden faktisk kan påtage sig som følge af eksterne restriktioner, såsom banker).

Karsten Bove gennemgik herefter sammenhængen mellem risiko og afkast, og formålet med risikostyring, som ikke var at minimere risiko, men at skabe en optimal sammenhæng mellem afkast og risiko. Hvis der udelukkende blev fokuseret på minimering af risici, ville det typisk have en negativ indvirkning på mulighederne for at skabe et positivt afkast.

Deltagerne ønskede, at værktøjet også inkluderede de "bløde parametre", såsom de menneskelige risikofaktorer, selvom det måske var sværere at kvantificere risikoen. Deltagerne var positive over for værktøjet, da det supplerede deres tankegang i risikovurderingen.

Risiko eksponering

Typisk vurderede bankerne landmandens samlede engagement og eksponering i deres kreditvillighed, og dermed vurderede de ikke lånevilligheden på baggrund af de enkelte nye projekters rentabilitet.

Nogle af deltagerne inddelte landmændene efter alder i deres risikovurdering. Hvis landmanden var blevet ældre og nærmede sig pensionsalderen, og der ikke var en klar arvtager på plads, ønskede de oftere en nedslidningsstrategi på bedriften eller status quo strategi, fremfor at bevilge lån til nye investeringer. Det betød i praksis, at landmandens alder kunne have en negativ indvirkning på hans muligheder for at låne penge til nye investeringer, hvis der ikke var en konkret plan for ejerskifte. Det betyder i praksis, at manglende ejerskifte planer kan være en yderst relevant risikofaktor for ældre landmænd med vækstambitioner.

Bankmandens vurdering af landmandens evner som leder havde også en stor betydning for deres opfattelse af bankens eksponering, og dermed også deres villighed til at låne penge. Endelig var der også deltagere, som vurderede meget på tendensen i nøgletallene på bedriften. En nedadgående tendens i nøgletallene ville naturligvis gøre det sværere at få bevilget nye lån.

Endelig var der deltagere som opdelt landbrug efter typer. Mink havde eksempelvis haft en bedre kreditvurdering sammenlignet med øvrige dele af landbrug, men belært af historien var de opmærksomme på, at forholdene kunne ændre sig, og derfor fulgte de udviklingen løbende.

På baggrund af ovenstående, samt en vurdering af især indtjening og til dels egenkapital, blev der sat en kreditramme for landmanden, som havde stor indflydelse på den efterfølgende kreditalog med landmanden.

Risikofaktorer

Det var indtrykket, at kortlægningen af risikofaktorer på bedriften ikke blev foretaget systematisk i forbindelse med bankernes kreditvurdering, men meget individuelt. I forbindelse med kreditvurderingen blev der typisk foretaget vurdering af regnskabet, udarbejdet nul punkt beregninger samt følsomhedsberegninger og budgetter.

Deltagerne fra bankerne var meget begejstrede for kortlægningen af risikofaktorer som i Risikohjulet, som gav dem et nyt overblik over bedriften, hvor risikofaktorerne hang sammen med strategien for bedriften. Specielt var der ros for, at Risikohjulet indeholdt "bløde" risikofaktorer som eksempelvis menneskelige risikofaktorer, som også var yderst relevante for deres risikovurdering. De nævnte herunder, at de også havde fokus på potentielle risikofaktorer, som forholdet til ægtefællen (skilsmisse) og driftschefen. Risikohjulet gav komplet overblik, og de kom normalt ikke så vidt omkring i risikokortlægningen.

Deltagerne ønskede, at miljø skulle med som det 6. hovedområde på Risikohjulet - (miljø er en del af Risikofaktorerne under produktionen i risikokortlægningen i dag).

Bankfolkene udtrykte en vis skepsis om, om rådgiverne var kvalificerede til at foretage en risikokortlægning tilsvarende Risikohjulet. De opfattede rådgiverne som værende "for flinke" og for meget på landmandens side. De opfattede revisorerne som mere direkte - de følte, at de gik mere "til biddet", hvor rådgiverne i DLBR følte sig mere forpligtede til at forsvare landmandens position.

Deltagerne ønskede en holdningsændring blandt landmændene, så de repræsenterede en virksomhed, og så de så værktøjerne - såsom Risikohjulet og Dynamisk Strategi - som en del af den nødvendige professionalisering af landbruget i forhold til omverdenens krav og specielt deres ønsker.

Risiko, sandsynlighed og håndtering

Deltagerne var positive over for at kategorisere risiko, sandsynlighed og den nuværende håndtering i klasser, da denne del af risikokortlægningen normalt ikke er løst i risikostyring i dag i samme omfang som Risikohjulet. Risiko og sandsynlighed var subjektivt vurdering i Risikohjulet, og det var bedre end det, som de havde set hidtil. Det var en kort diskussion om yderligere kvantificering af risici, men det ville være yderst problematisk at kunne gøre det i praksis, og pointen med øvelsen var ikke at forudsige fremtiden, men at kunne prioritere risikofaktorer, og her fungerede den subjektive vurdering af risiko, sandsynlighed og håndtering.

Der var dog en vis usikkerhed blandt deltagerne om rådgivere og landmænd ville være tilstrækkeligt objektive i deres egen vurdering af sandsynlighed og økonomisk konsekvens. Her oplevede deltagerne, at de nok ville være mere objektive og mere forsigtige i deres vurdering sammenlignet med landmænd og rådgivere, og derfor ville de nok spørge ind til vurderingen, når de diskuterede et Risikohjul. De ønskede en holdningsændring, så landmanden præsenterede en virksomhed, når de var i banken, og ikke sig selv.

Definitionerne i kategorierne rød, gul og grøn vedr. økonomisk konsekvens var de ikke helt enige i. For dem ville der være stor forskel på et større vækstlandbrug og et mindre deltidsbrug, og deres vurdering af, hvad der var en stor eller en lille risiko. De var dog enige i, at det at måle den økonomiske konsekvens i kr. i Risikohjulet var et stort fremskridt, selvom vurderingen byggede på et skøn. De foreslog, at evt. den økonomiske

konsekvens og grøn, gul og rød kategori i stedet tog udgangspunkt i en relativ betragtning i forhold til virksomhedens balancesum.

Handlingsplaner

De var positive i forhold til udarbejdelse af handlingsplaner, men de skulle være præcise i forhold til hvem, der gør hvad og hvornår. Det skulle være klart i handlingsplanerne, hvem der stod for opfølgning, og der skulle være konsekvenser, såfremt der var afvigelser i planerne.

Finansielt beredskab

Torben Ulf Larsen præsenterede mulighederne for at opgøre finansielt beredskab, og bankfolkene kommenterede, at flertallet af landmændene ikke havde et kortsigtet beredskab til at imødegå tab udover egenkapitalen, som nok ikke kunne realiseres på kort sigt.

Risikohjul

Deltagerne var meget positive over for Risikohjulet og Helhedsorienteret Risikostyring, og de havde gennemgående ikke set et komplet og enkelt overblik over risikofaktorer, men de havde heller ikke oplevet værktøjerne i deres dialog med rådgivere og landmænd, hvilket undrede dem, da værktøjet Risikohjulet var yderst relevant for landmændene.

De opfattede prioriteringsmulighederne i Risikohjulet som genialt, og behovet for Helhedsorienteret Risikostyring var der i landbruget. Deltagerne vurderede, at der skulle gøres mere ved de humane risici end i dag, og det var godt, at kortlægningen indeholdt de humane risici. De var begejstrede for mulighederne for, at der blev sat kr. på de økonomiske konsekvenser af risici. Deltagerne havde et ønske om at få et søjlediagram tilføjet, som illustrerede beløbene for de enkelte risici som et supplerende bilag til Risikohjulet. Det ville skabe et hurtigt overblik over de vigtigste risici på bedriften.

Målgruppe

Der var forskellige bud på en relevant målgruppe for Risikohjulet. Det var relevant for nystartede og yngre landmænd, der havde behov for risiko overblik i forbindelse med deres opstart. Generelt var Helhedsorienteret Risikostyring og Risikohjulet relevant for fuldtidslandmænd med stor risiko - og specielt for landmænd med mere end 2-3 ansatte, da de, ifølge deltagerne, typisk havde en større balance og risiko.

I princippet havde alle landmænd brug for Helhedsorienteret Risikostyring, men de behøvede måske ikke en så omfattende kortlægning, som i det komplette Risikohjul.

Risikohjulet som et selvstændigt produkt

Bank og realkredit deltagerne prioriterede følgende, i den nævnte rækkefølge, fra landmændene i forbindelse med deres dialog: Regnskab, Budget og strategi, Budgetkontrol, Driftsgren regnskab, Dynamisk Strategi og Risikohjul (Helhedsorienteret Risikostyring) .

Deltagerne så gerne Helhedsorienteret Risikostyring som en integreret del af budgetter. (Der er allerede adgang til en begrænset version af Helhedsorienteret Risikostyring, som er integreret med budgettet i dag, men det indeholder ikke Risikohjulet).

Pris

Risikohjulet var så væsentligt for landmanden, at det gerne måtte koste 10.000 kr. at få udarbejdet et kort. Deltagerne så forskelligt på, om de evt. selv ville bevilge 10.000 kr. ekstra kredit for at få udarbejdet et Risikohjul, men de vurderede, at det var rimeligt i forhold til landmandens udbytte, og det var vigtigt for landmanden at have det overblik som risikohjulet gav, og at de som repræsentanter for banker og realkredit havde en interesse i at få skabt dette overblik.