

Program for modul IV

Mandag den 31. marts, Klarskovgård ved Korsør.

Sideløbende spor

08:30 – 16:00

Individuelle samtaler med Jørgen Lægaard

- **Samtale på basis af din forberedelse**
- **Plan for samtaler udfærdiges senere**

10:00 – 16:00

Temadag – opsamling på løse ender

- **Emner efter behov**
- **Evt. egne cases og erfaringsudveksling**



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

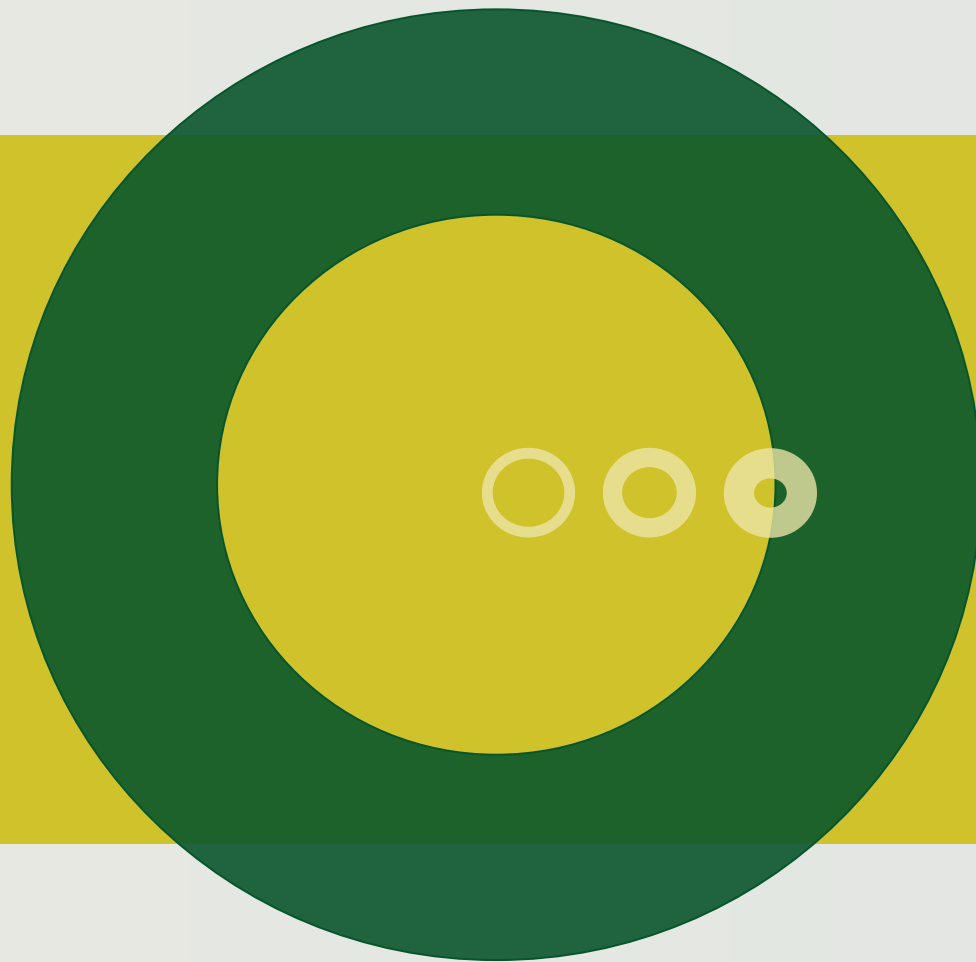
Bestyrelsen i landbrugsvirksomheden

Modul 4

Bestyrelsens håndtering af
Risikostyring

31. Marts 2014

Klarskovgaard



PARTNER I

DLBR®

Dagens program

Modul IV - Klarskovgaard

- 10.00 – 11:00 Risikostyring
- 11:00 – 11:10 Udlevering og præsentation af gruppeopgave
- 11:10 – 12:00 Præsentation af Kauergaards internationalisering
- 12:00 – 12:45 Frokost
- 12:45 – 14:00 Gruppearbejde jf. udleveret gruppeopgave
- 14:00 – 14:45 Plenum debat omkring gruppeopgaven
- 14:45 – 15:00 Afslutning på kurset



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

Økonomi & Virksomhedsledelse

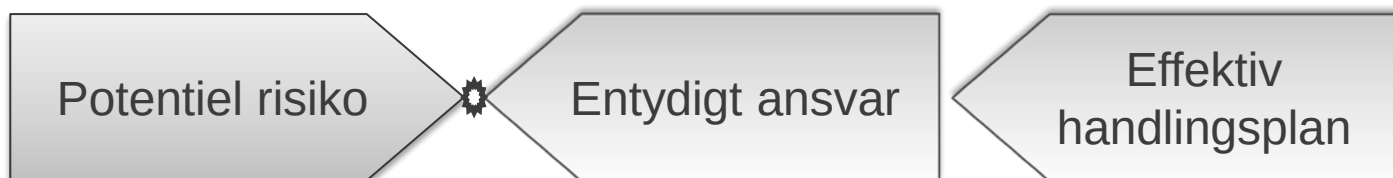
Bestyrelsens risikostyring

- sammenkædning af vækst, risiko og afkast



Definition af risiko og risikostyring

- Risiko er sandsynligheden for, at en begivenhed vil påvirke virksomhedens drift eller strategiske mål
- Påvirkningen kan være positiv så vel som negativ
- Fokus er på at minimere de negative effekter
- Målet er at undgå overraskelser
- Det opnås ved;
 - **Identifikation** af risiko
 - Klar placering af **ansvar**
 - Effektiv **handlingsplan**



Er risikostyring bestyrelsens bord?

Selskabsloven

Minimumsstandard

§ 115. I kapitalselskaber, der har en bestyrelse, skal denne ud over at varetage den **overordnede og strategiske ledelse** og **sikre en forsvarlig organisation** af kapitalselskabets virksomhed påse, at

1) ...

2) **der er etableret de fornødne procedure for risikostyring og interne kontroller,**

3)...

Interne kontrol er en del af risikostyring

Corporate governance

Komiteen for god selskabsledelse

Best practice

Effektiv risikostyring og et effektivt internt kontrolsystem medvirker til, at reducerer strategiske og forretningsmæssige risici.

Det er væsentligt, at risiciene identificeres og kommunikeres, og at risiciene håndteres på en hensigtsmæssig måde

- Derfor anbefales det, at bestyrelsen mindst **en gang årligt** tager stilling til de væsentligste **strategiske** og **forretningsmæssige risici...**
- ... Det er derfor væsentlig, at bestyrelsen **påser**, at virksomheden har en **effektiv risikostyring** og **effektive interne kontroller**

Kilde; www.corporategovernance.dk

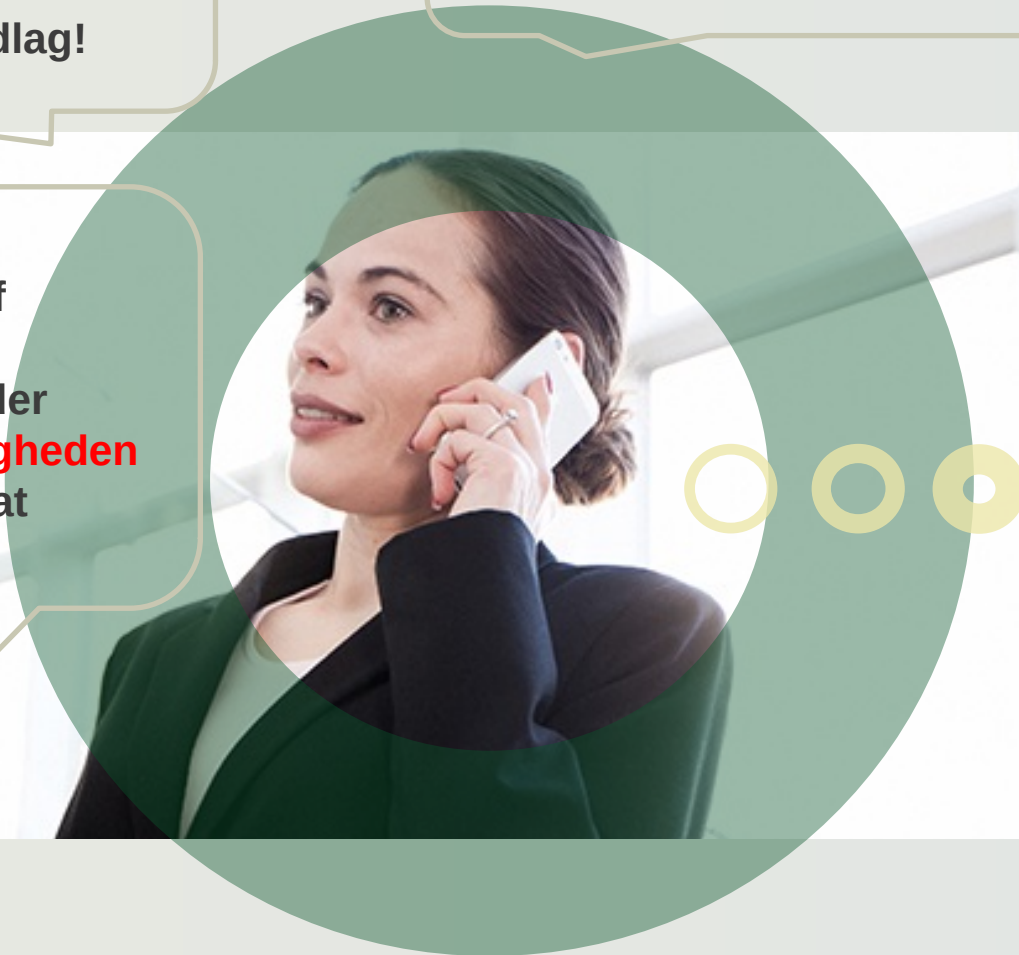
Risikostyring er ikke et mål i sig selv, men et **redskab** til bedre virksomhedsledelse.

...et forbedret beslutningsgrundlag!

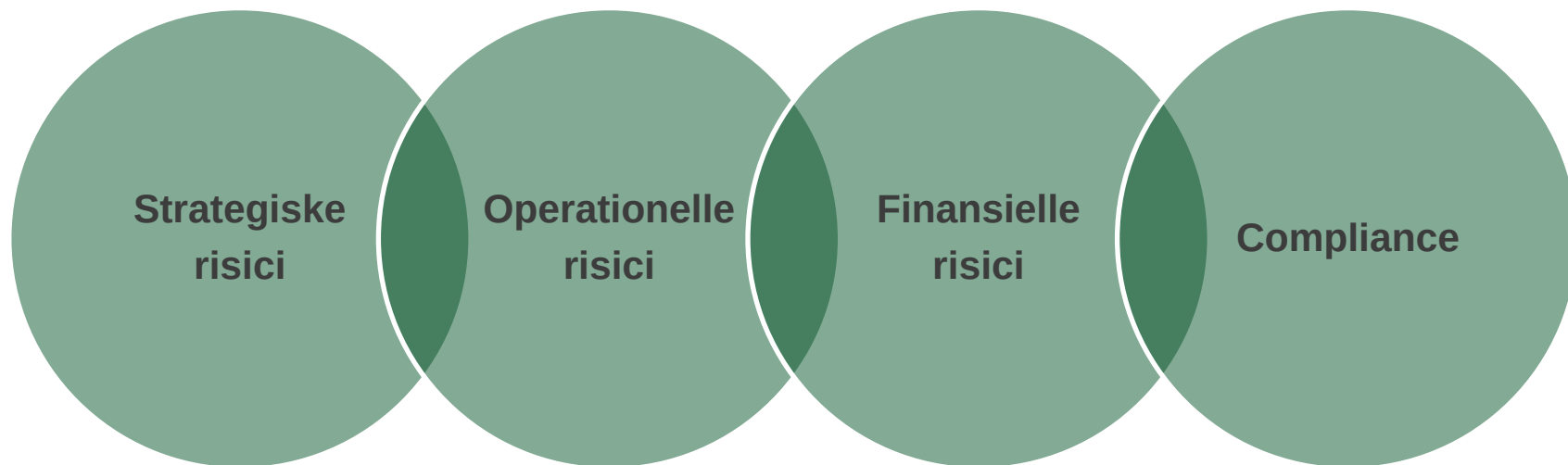
Risikostyring er en **proces**, der iværksættes af bestyrelsen eller direktionen.

Risikostyring anvendes i **strategifastsættelsen** og på **tværs** af virksomheden med henblik på;

- at **identificere** mulige begivenheder
- at **styre risici** inden for **risikovilligheden**
- at opnå en rimelig sikkerhed for at **nå virksomhedens mål**



Risici kan opdeles i fire kategorier



**Marked
Produkt**

Opkøb og integrering

Konkurrenter

Image

**Procesfejl
Systemnedbrud**

Kvalitet

Miljøforurening

Etc.

**Prisudvikling
Omkostningsstruktur**

Likviditet

Kredit

Etc.

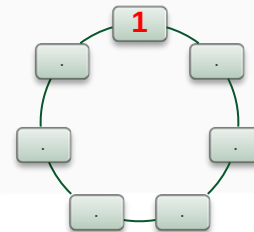
**Lovgivning
Code of conduct**

Anbefalinger

Corporate governance

CSR

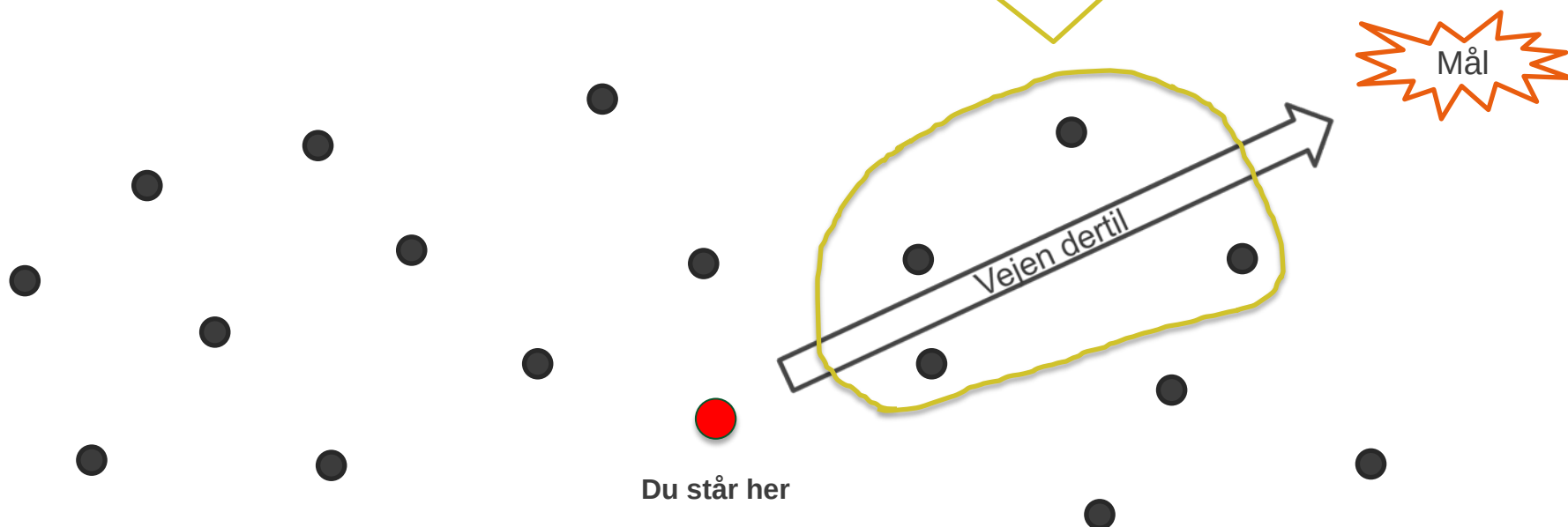


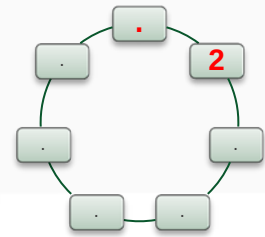


1. Fastlæggelse af mål – den strategiske vej

Risiciene udspringer af virksomhedens strategiske vej

Forudsætning for at identificere de relevante risici, er at man kender sit mål og vejen dertil





2. Identifikation af risici



- **SWOT**
- **Kritiske succesfaktorer**
- **Almindelige driftsrisici**
- **Øvrige sandsynlige hændelser**

Begivenhed/ hændelse	Strategiske risici	Operationelle risici	Finansielle risici	Compliance risici
Svinepest lukker grænsen og blokerer eksporten af smågrise	Efterspørgslen efter slagtesvinekapacitet skærpes, enten i form af danske aftagere eller produktionskapacitet	Overbelægning reducerer kvaliteten	Alvorligt tab på omsætning pga. manglende aftagere og faldende notering	Overbelægning i klimastalde. Risiko for brud på dyreværnsloven og DC's code of conduct
Lynnedslag i el installationer, der breder sig til IT og fodringssystem	NA	• Fodercomputer og stamdata mistes. • Omfattende antal relæ på vådfoderventiler brænder af	Store omkostninger til reetablering, hvis der ikke er forsikringsdækning	NA
Voldsomme tørkeproblemer i den amerikanske midt-vest	NA	• NA	<u>Kort sigt;</u> • Soyaprisen stiger <u>Lang sigt;</u> • Verdensmarkedspris for svinekød stiger, hvilket igen smitter af på smågrisenotering	NA

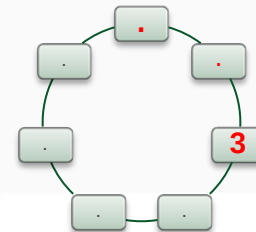
2. Identifikation af risici

En **begivenhed** kan medføre en eller flere **risici**. Svinepest er ikke risikoen i sig selv, men en hændelse, der leder til strategiske, operationelle finansielle risici

Begivenhed	Strategisk	Operationelt	Finansielt	Compliance
Svinepest lukker grænsen og blokerer eksporten af smågrise	Efterspørgslen efter slagtesvinekapacitet skærpes, enten i form af danske aftagere eller produktionskapacitet	Overbelægning reducere kvaliteten	Alvorligt tab på omsætning pga. manglende aftagere og faldende notering	Overbelægning i klimastalde. Risiko for brud på dyreværnsloven og produkt
Lynnedslag i el installationer, der breder sig til IT og fodringssystem	NA	• Positive begivenheder kan; • opveje negative hændelser (immunisering) • medføre strategiske muligheder, der kanaliseres tilbage til strategiprocesen		
Voldsom	NA	• NA	• Soyaprisen stiger • <u>Lang sigt</u>; • Verdensmarkedspris for svinekød stiger, hvilket igen smitter af på smågrisenotering	

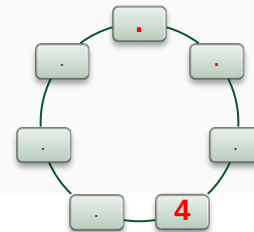
En gruppering af hændelser og risici kan fremme overblikket og forståelsen for den indbyrdes afhængighed (**systemisk risiko og smitte-epidemiske tendenser**)



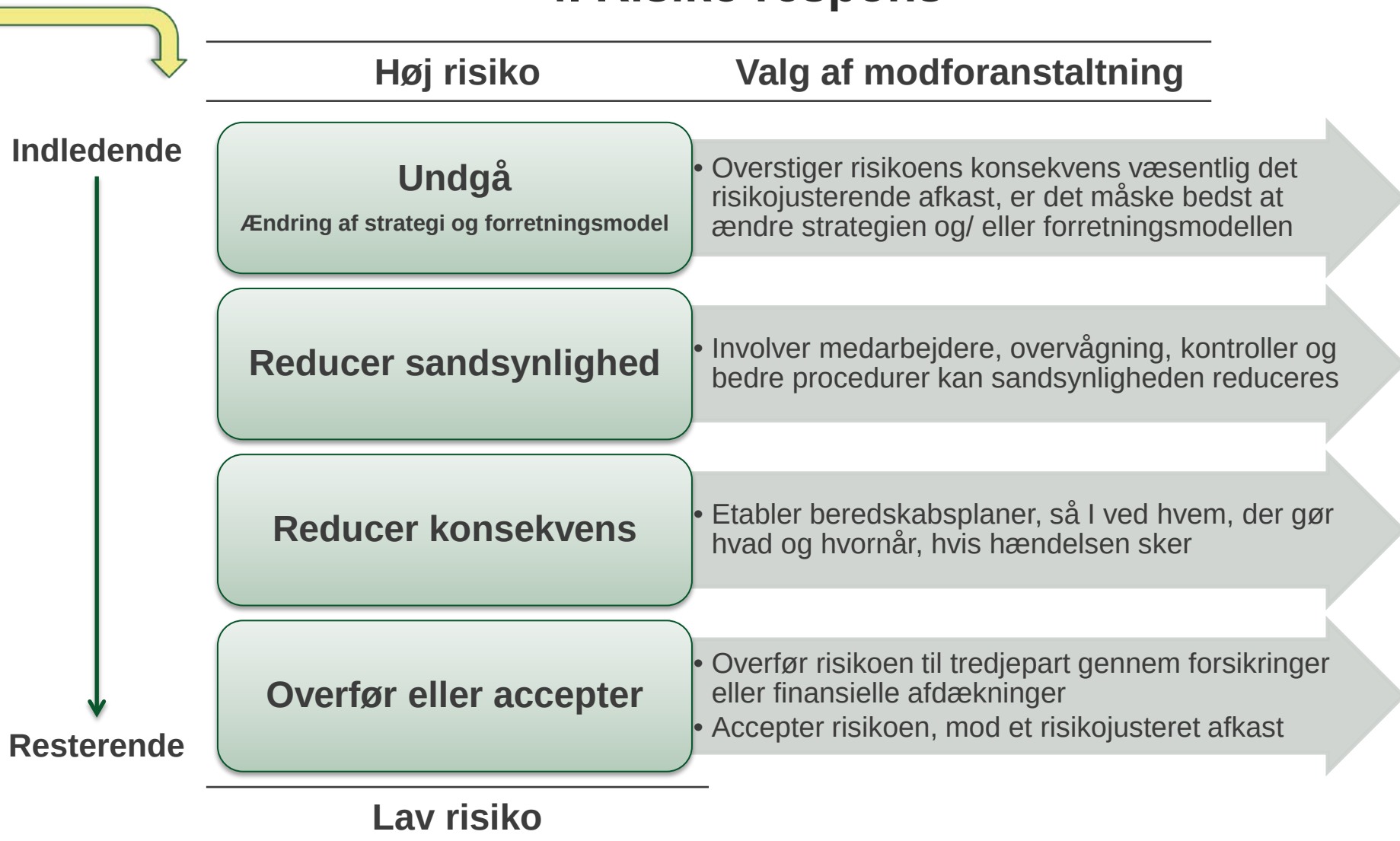


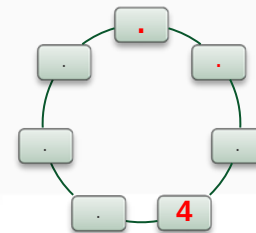
3. Risikovurdering

Risiko Hvad kan gå galt	Konsekvens K (1 – 5)	Sandsynlighed S (1 - 5)	K * S (1 – 25)	Økonomisk konsekvens
Hændelse Svinepest lukker grænse og blokerer eksport af grise Risiko - Finansielt Alvorligt tab af omsætning pga. manglende aftagere og faldende notering	4	2	8	1.500.000 kr.
Hændelse Lynnedslag i el installationer Risiko Stamdata mistes som følge af lyn nedslag	3	2	6	300.000 kr.
Hændelse Voldsomt tørkeproblem i den amerikanske midt-vest Risiko - Finansielt Soyaskrå stiger markant i pris = forringet bytteforhold	2	3	6	250.000 kr.



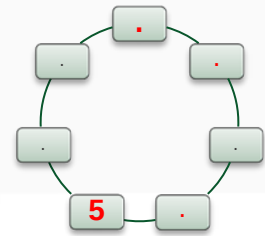
4. Risiko respons





4. Risikorespons

Risiko Hvad kan gå galt	Operationelle initiativer til at reducere sandsynlighed	Operationelle initiativer til at reducere konsekvens	Initiativer til at overføre risiko
Finansiell risiko Alvorligt tab af omsætning pga. manglende aftagere og faldende notering som følge af grænselukning	Der er risici man ikke kan reducere sandsynligheden for, eller konsekvensen af, og som ikke kan tørres af på andre. Det er ofte risici, der relatere sig til forretningsmodellen og som man forhåbentlig får et risikojusteret afkast for		NA
Operationel risiko Stamdata mistes som følge af lyn nedslag	Etabler lydafledning og sikring mod lynnedslag	- Etabler procedure for backup - Centrale PLC styringer og computere på lager	Vurder forsikringsdækning og muligheder
Operationel risiko Omfattende antal relæ på vådfoderventiler brænder af	Etabler lydafledning og sikring mod lynnedslag	Politik og procedure; Ha altid 75 ekstra relæ på lager	
Finansiell risiko Soyaskrå stiger voldsomt i pris = forringet bytteforhold	NA	Etabler blandeanlæg og kapacitet til at anvende alternative proteinafgrøder	Politik om prisafdækning af min. 50 % af årsforbrug, 1 år frem i tiden



5. Kontrolaktiviteter

- Kontrolaktiviteter er bl.a. at **udstede** de **principper** og **procedurer**, der er med til at sikre organisationens respons imod de identificerede risici.

Politik for;

- Rente og likviditetsrisiko
- Valutapositioner
- Etc.

Arbejdsprocedure;

- Lagertjek af essentielle reservedele
 - Vejecellekontrol, indvejning af koncentreret mineral og aminosyre
- Tjek af miljø alarm på gyllebeholdere
 - Tjek af nødventilation

- Kontrolaktiviteter er også;
 - præventivt** at følge op på om politikker, principper og procedures efterleves
 - opklarende** at gøre opmærksom på uhensigtsmæssig adfærd, og
 - at sikre at adfærden **korrigeres**.

6. Information og kommunikation

For at kunne identificere de relevante risici, skal bestyrelsen modtage den nødvendige information

Ekstern

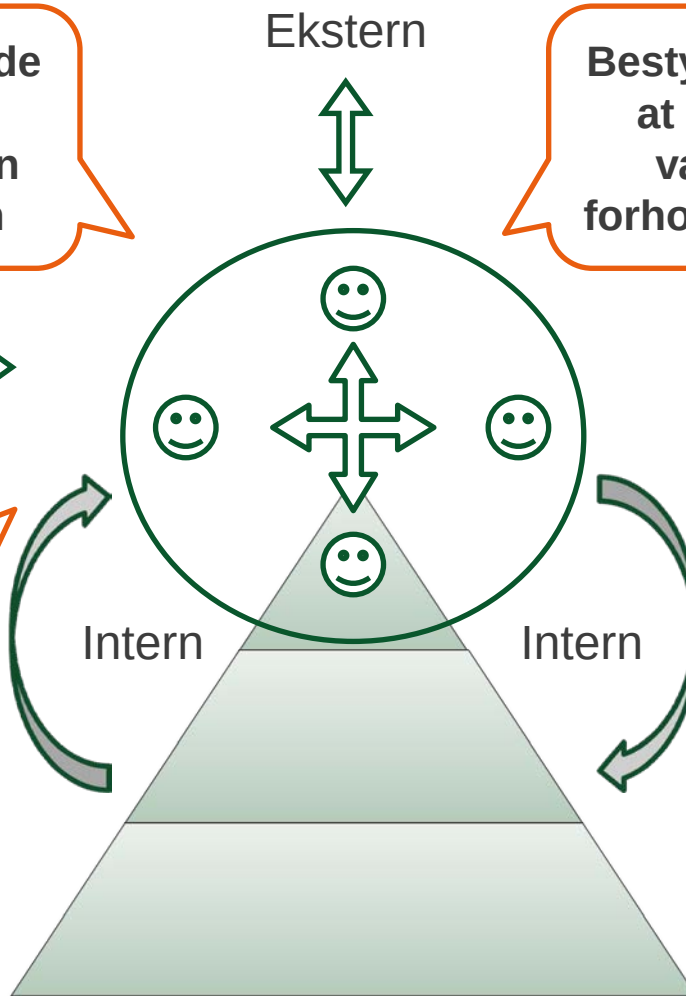
Bestyrelsens opgave er derfor, at **holde sig orienteret** om væsentlige og relevante forhold, der kan medføre risiko

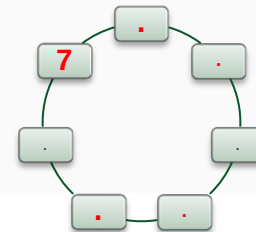
Ledelsen må informere medarbejderne så de kan returnere **væsentlig** og **relevant** information

Intern

Intern

Og bør i større organisationer etablere et system til denne tovejs kommunikation





7. Overvågning af risici

Risiko identificering og overvågning kan med fordel opdeles i;

- Løbende driftsaktiviteter
- Enkeltstående tema i bestyrelsens årshjul

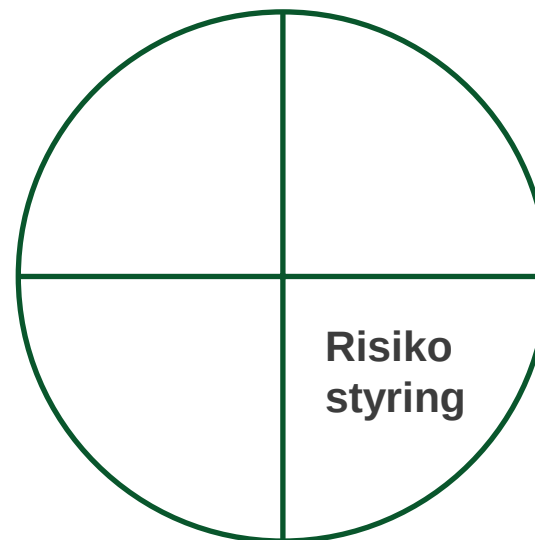
Løbende driftsaktiviteter

Arbejdsprocedure;

Indarbejd det som en naturlig del af organisationens driftsaktiviteter at overvåge, identificere, og respondere på risici, ex.;

- Prisudsving på råvarepositioner
- Operationelle risici erkendt i produktionen

Årshjulet



Bedriften kort:

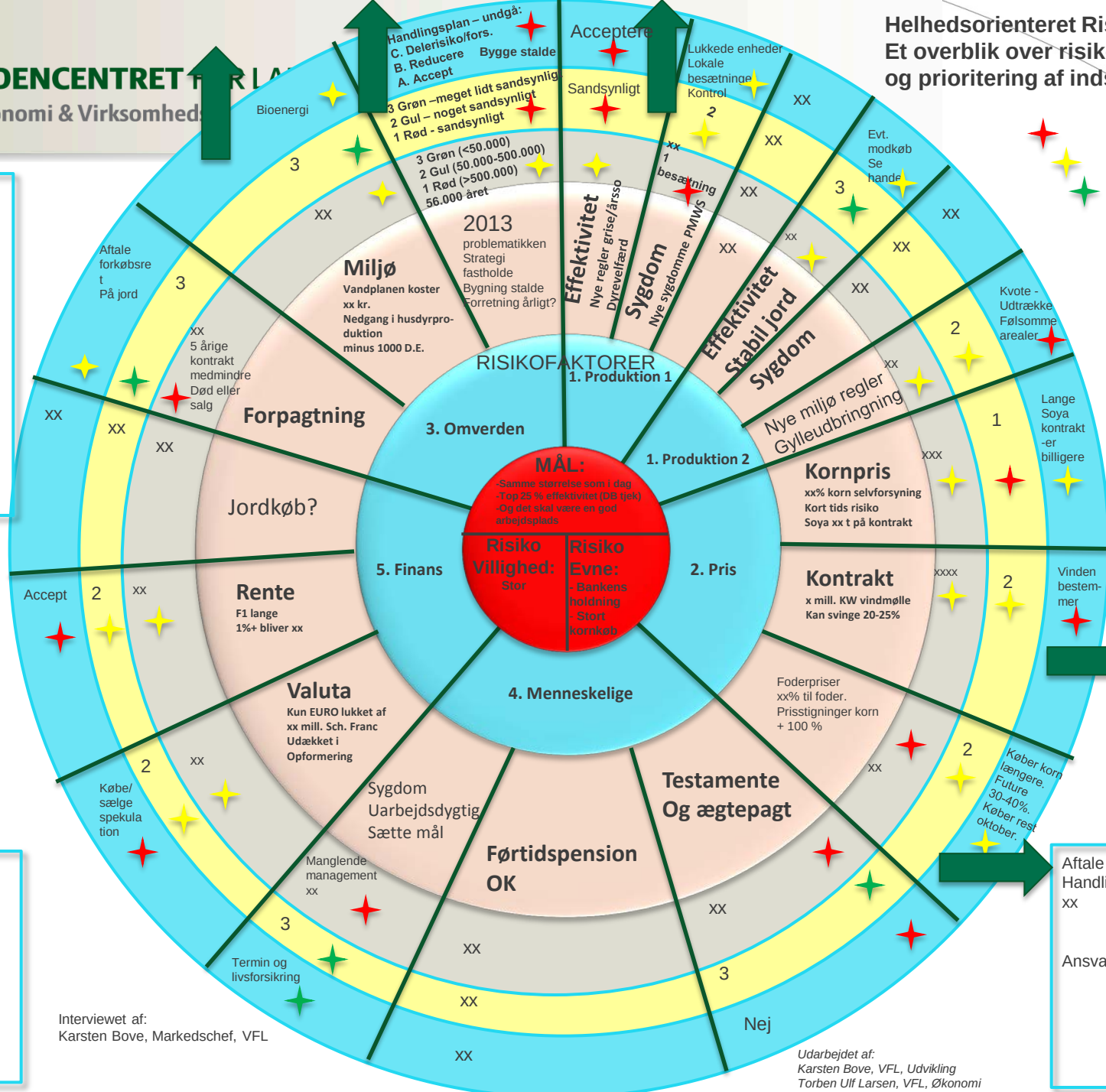
- xx årssøer
- Opfødning af slagtesvin på 2 lokaliteter
- Lejet xx slagtesvin
- Lejet halvpart i opformering med xx søer
- Slagtesvin xx i opformering
- Skov xx ha
- Mølle (3 søskende)
- Ukraine xx søer og xx ha
- Bioenergi

Risiko worst case	
Rød	xx
Gul	xx
Grøn	xx
I alt	xx

Finansiell
Beredskab
Kassekredit xx
Ukraine xx
Lalt xx

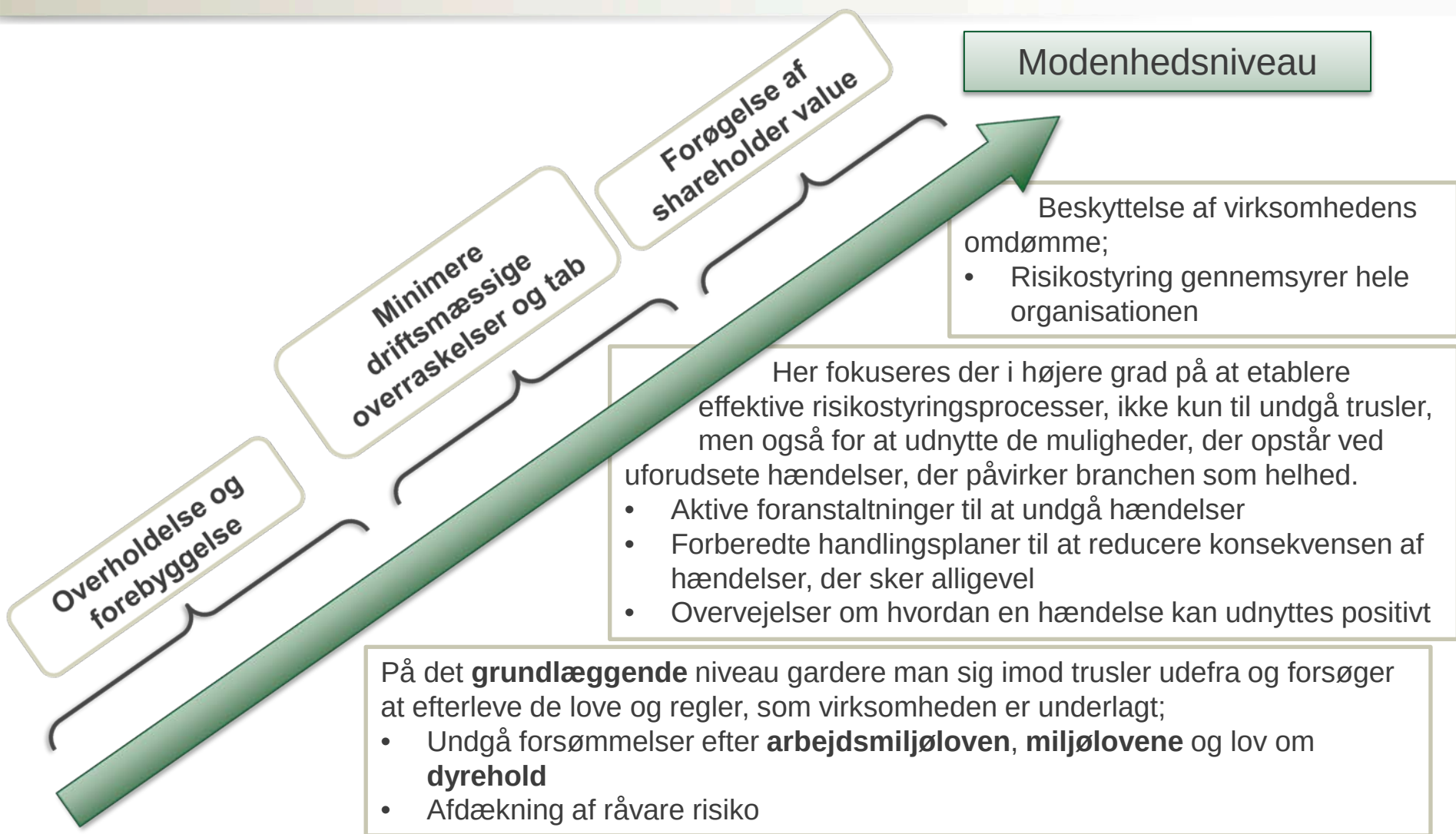
Interviewet af:
Karsten Bove, Markedschef, VFL

Udarbejdet af:
Karsten Bove, VFL, Udvikling
Torben Ulf Larsen, VFL, Økonomi



Aftale om opfølgning
Handlingsplan
xx

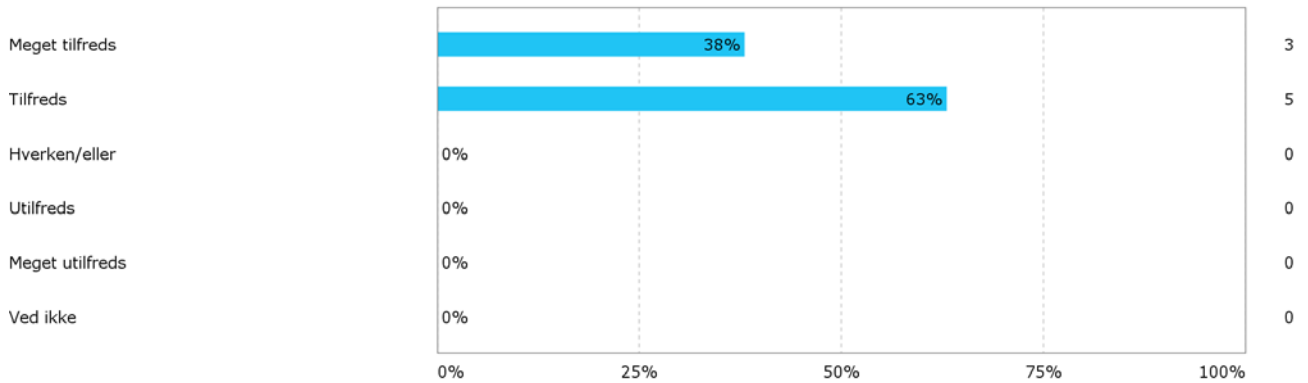
Ansvarlig: xx



Kursus: Bestyrelseskursus – forår 2014

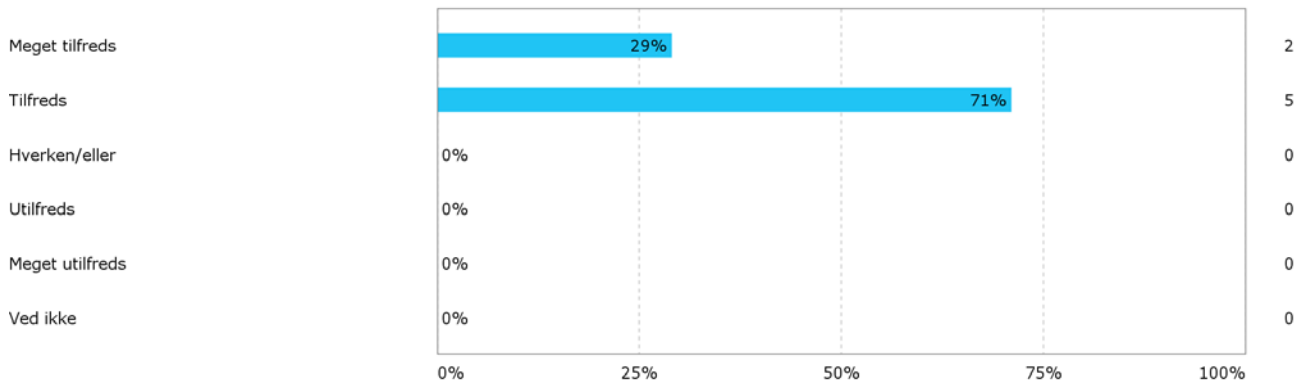
Hvor tilfreds er du med?

- Kursusforløbet i sin helhed



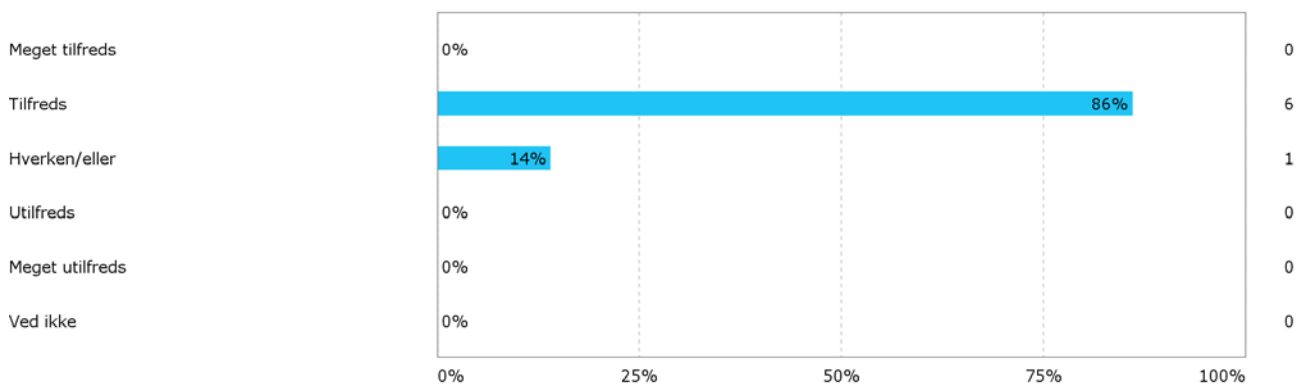
Hvor tilfreds er du med?

- Udbyttet af kurset

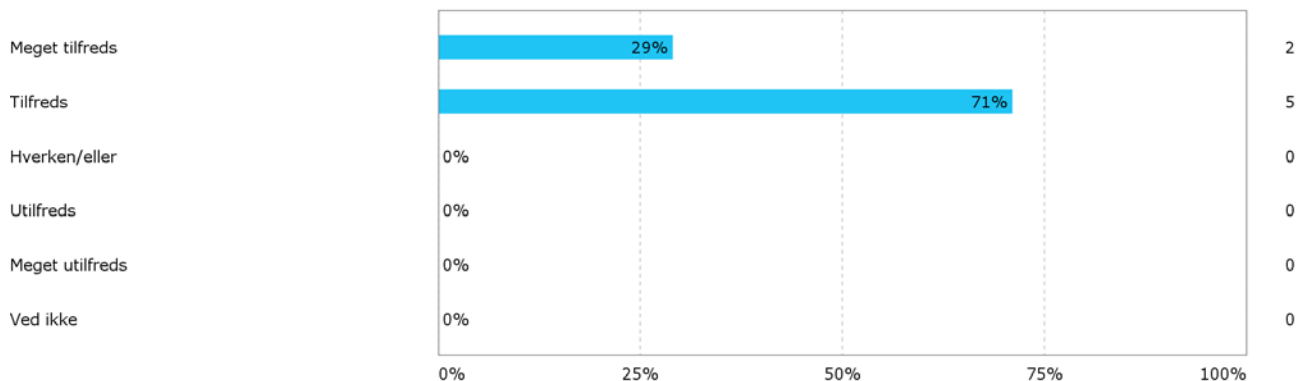


Hvor tilfreds er du med?

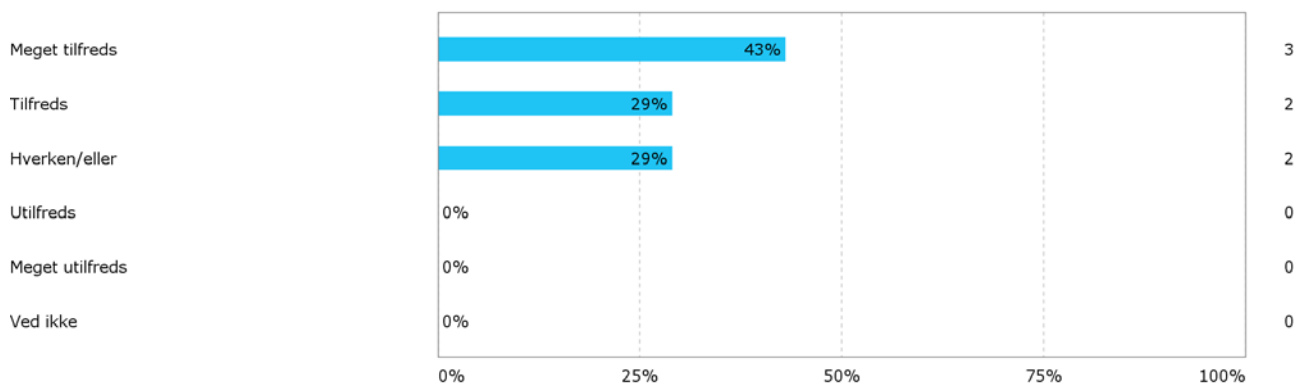
- Kursusformen



Hvor tilfreds er du med? - Kursusmaterialet



Hvor tilfreds er du med? - Information før kurset (bekræftelse på tilmelding, program mv.)



Begrundelse for dine svar og forslag til forbedringer:

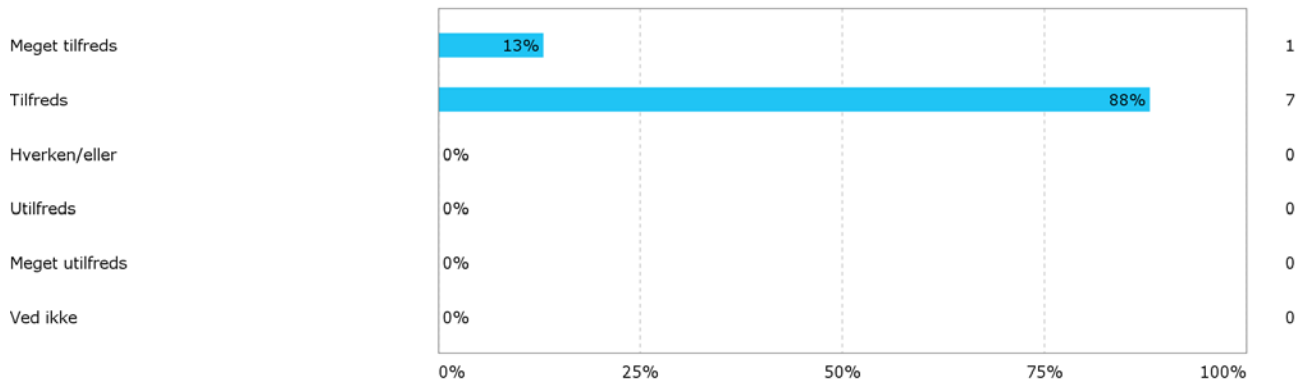
Jeg meddelte før kurset at 'jeg havde en del erfaring, og modtog svaret at jeg ville kunne lære meget, hvilket ikke helt er korrekt. Kurset er godt tilrettelagt, men den sidste dag fra var kursusledelsen lagt op til lidt fri leg, hvilket ikke går.

Et sammenhængende kursus forløb i samme uge

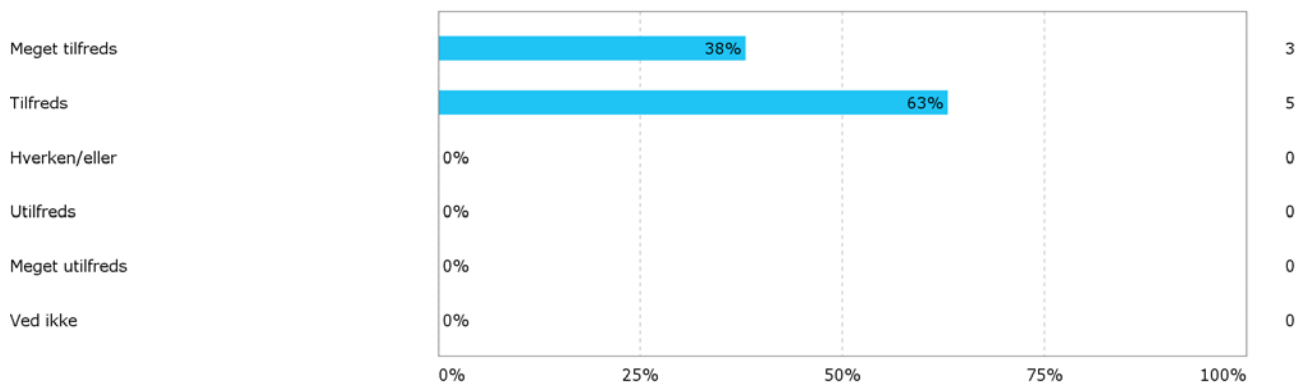
4 kursus dage kunne ændres til 2*2 med en overnatning
den sparring man kunne få ved hyggesnak om aftenen er meget værd

Et mere koncentreret forløb tror jeg ville være godt. Inddragelse af deltagernes egne virksomheder (f.eks. Jørgen Rasks) virker helt forrygende motiverende

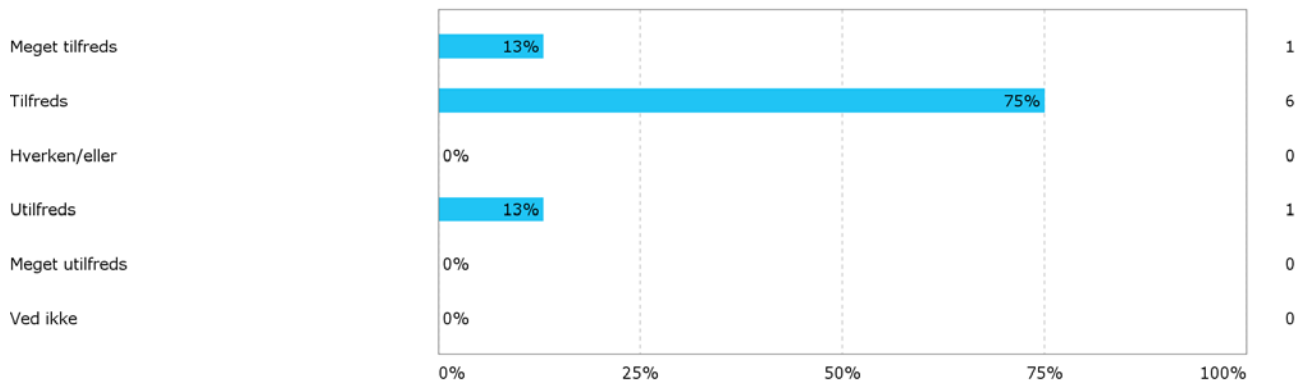
Landbrugsvirksomhedens behov for en bestyrelse - strategiske forandringsbehov og SWOT



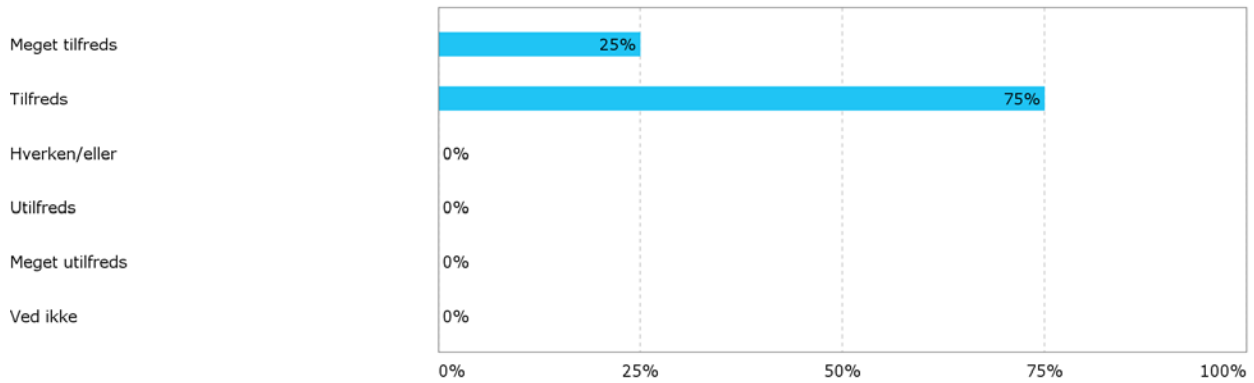
Bestyrelsens personlige kvalifikationer, 7 dyder, modenhedsniveauer mv.



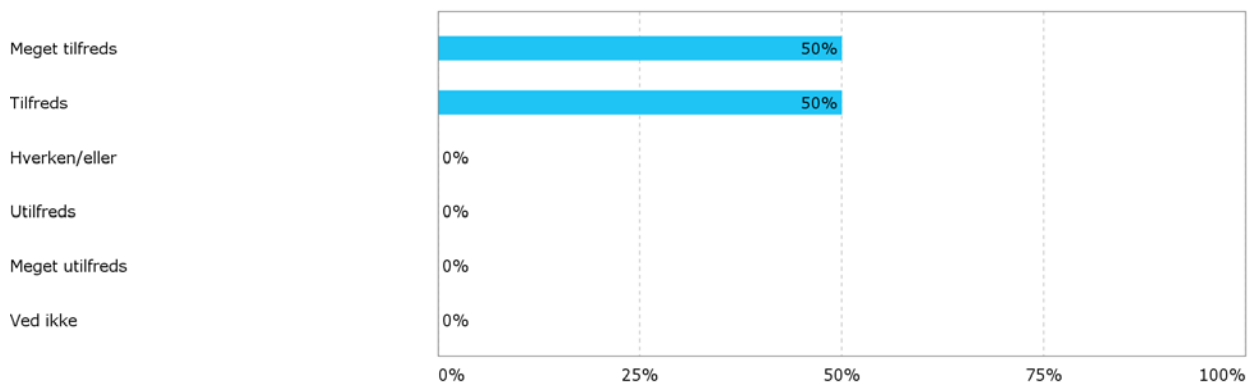
De juridiske ansvar og forpligtelser



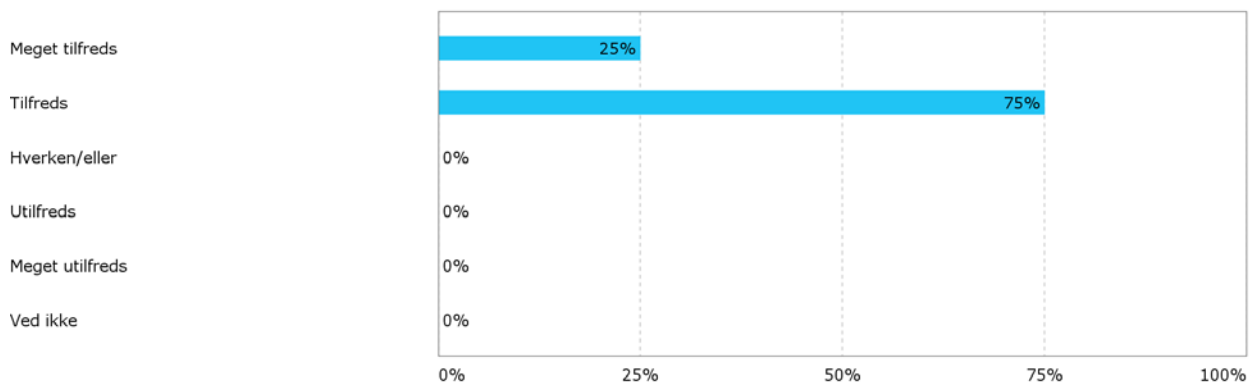
Bestyrelsens 6 vigtige opgaver



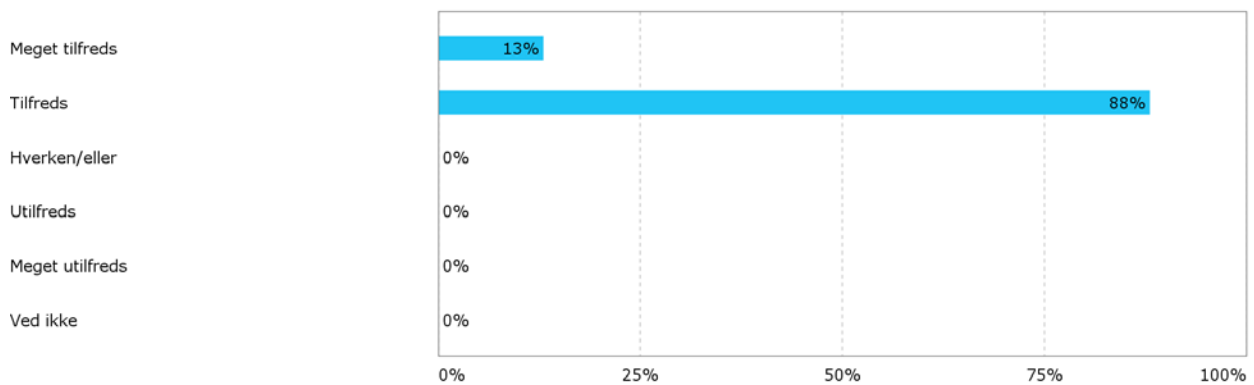
Bestyrelsens sammensætning, kompetencehjul mv.



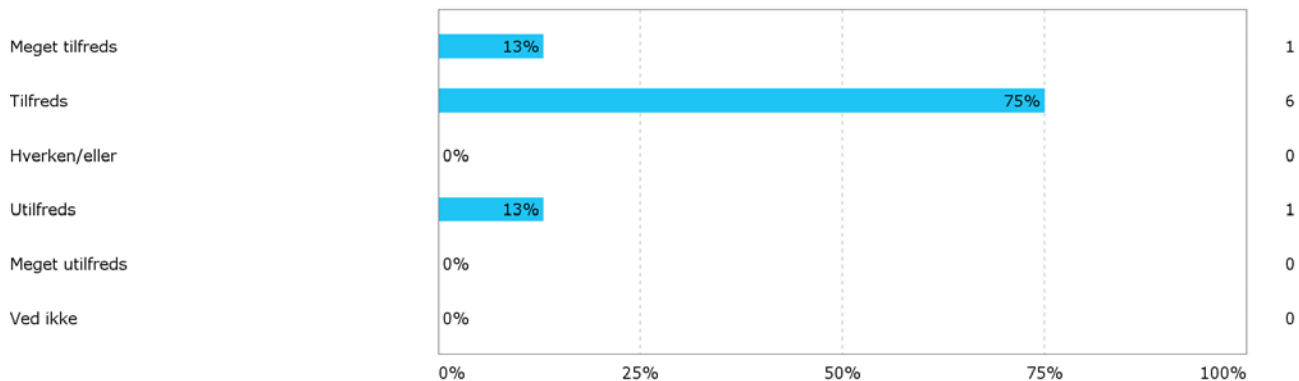
Bestyrelsens rammer, forretningsorden, kontrakt, rapportering mv.



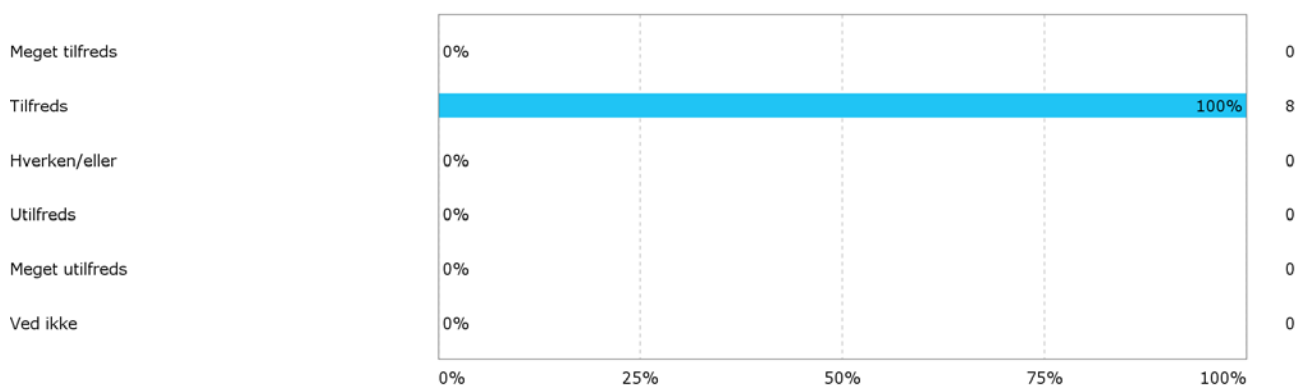
Bestyrelsens mentale modeller



Regnskabsforståelse



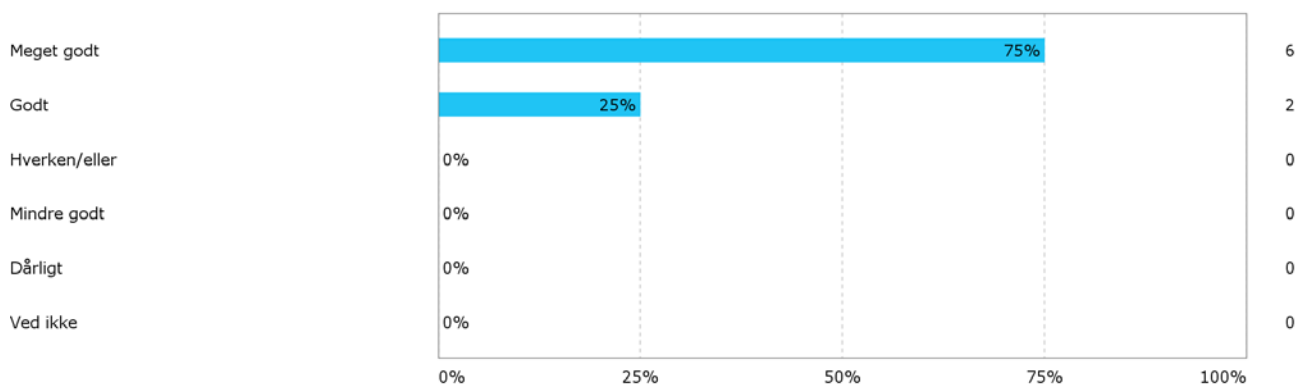
Formandens rolle som teamleder



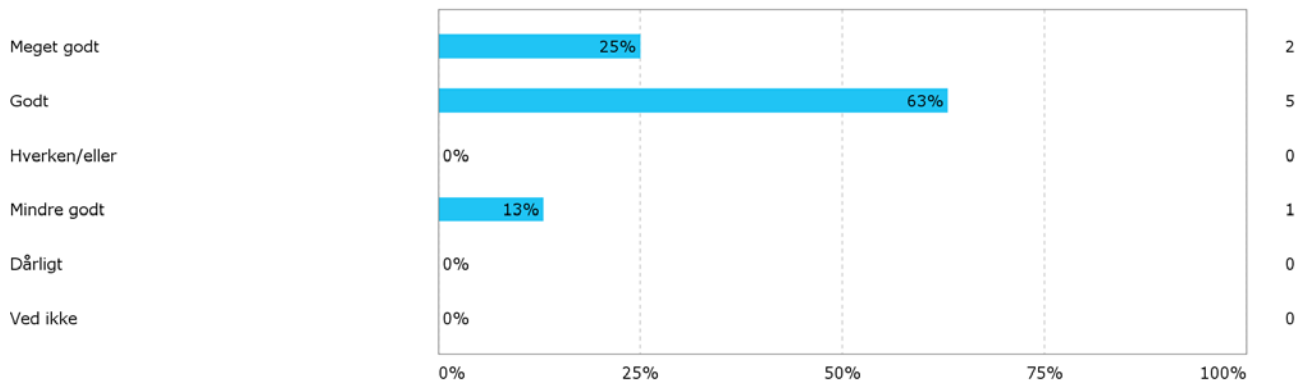
Begrundelse for dine svar og forslag til forbedringer:
(Angiv venligst hvilket emne dine kommentarer er knyttet til)

De to specialister fra Videncenteret havde ikke finderens på pulsen i forhold til virkligheden.

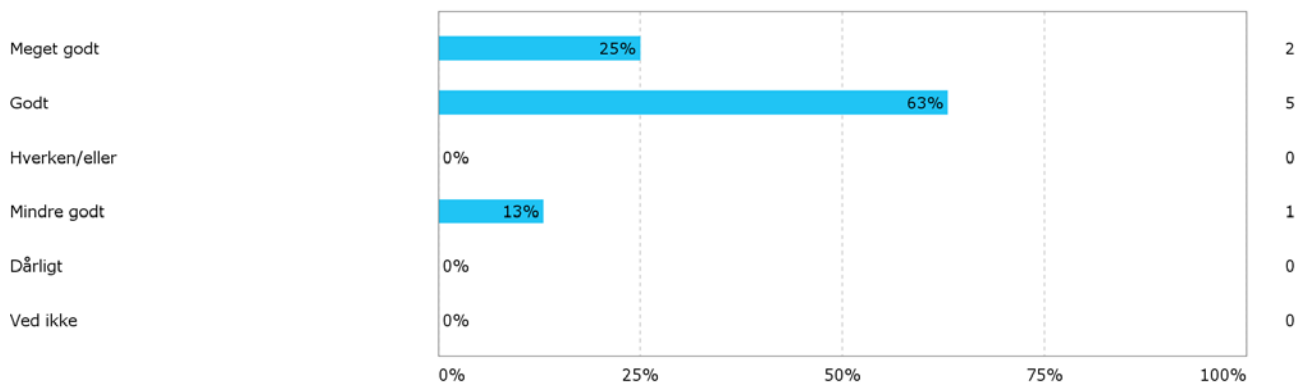
Underviser 1



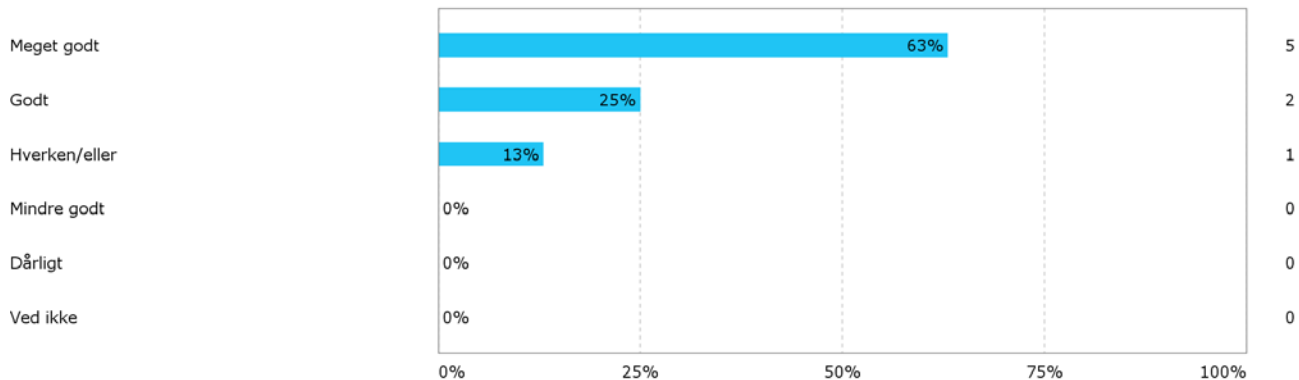
Underviser 2



Underviser 3



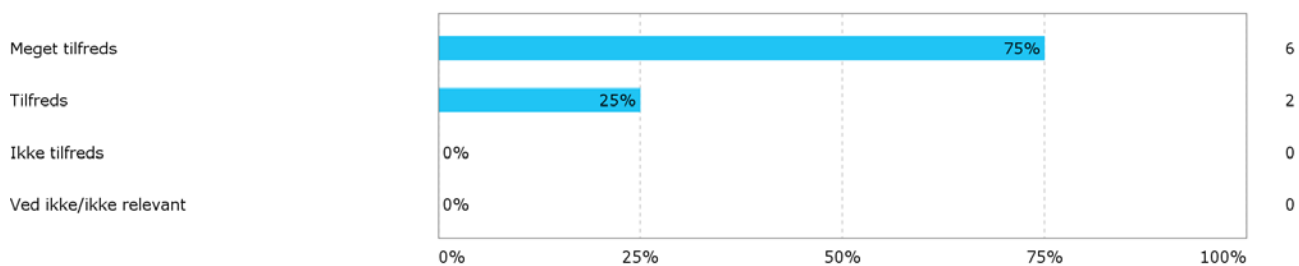
Underviser 4



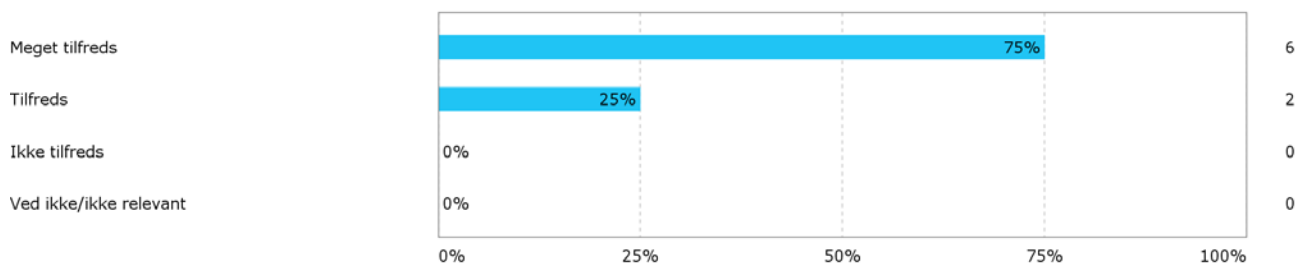
Begrundelse for dine svar og forslag til forbedringer:
(Angiv venligst hvilken underviser dine kommentarer er knyttet til)

xxx er stærk via sin rutine og erfaring. xxx mangler praktisk erfaring, og når i mål via sin gode forberedelse og viden. De to andre er kommenteret.

Hvor tilfreds er du med kursusstedet? - Koldkærgård



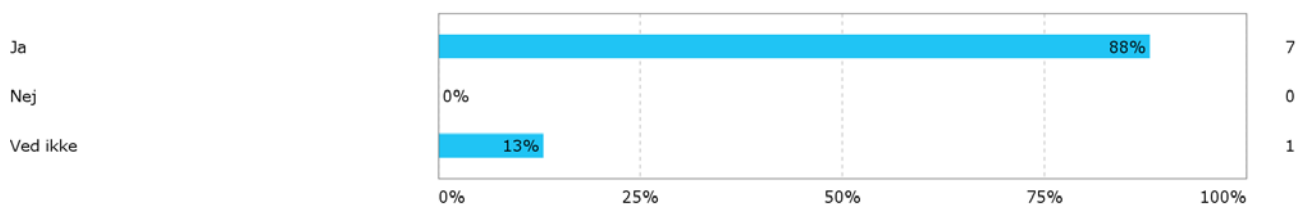
Hvor tilfreds er du med kursusstedet? - Klarskovgård



Begrundelse for dine svar og forslag til forbedringer:

Kurset bør afholdes i midten af deltagernes geografi og med start som passer til ankomst fra alle landssele. Flere stod op kl. 04,00 for at være på Koldkærgård, istedet for kursus slut kl. 17,00.

Vil du anbefale andre at deltage i kurset?

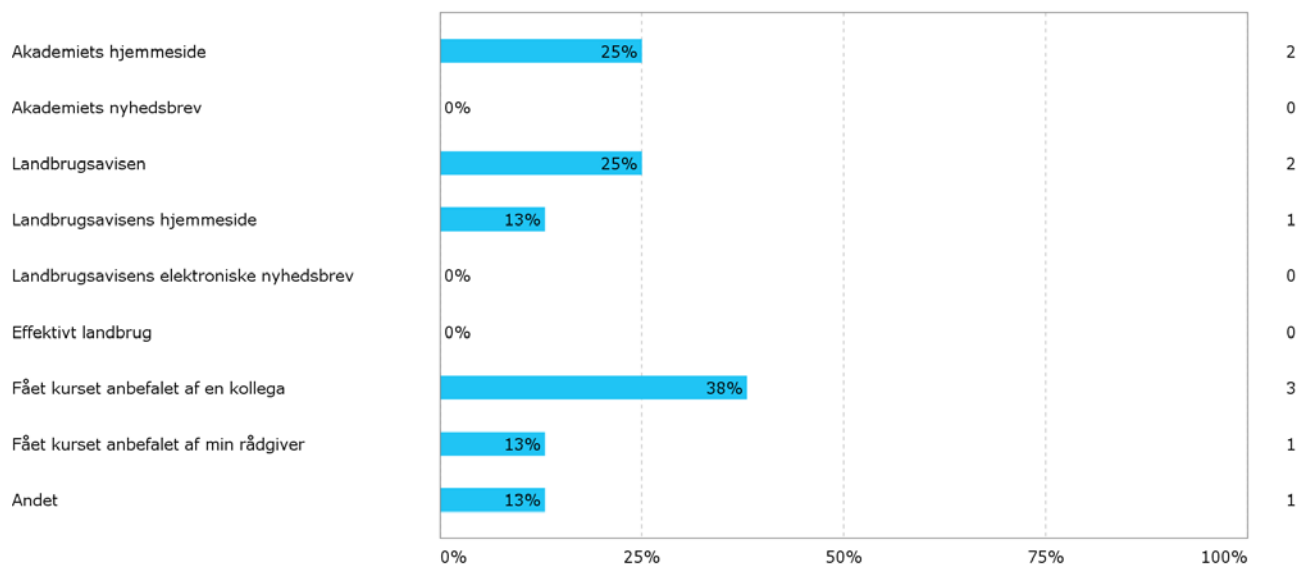


Begrund gerne dit svar;

Kurset er godt for de mindre erfarne og dem med lidt rutine.

Jeg tror på at advisory boards og bestyrelser vil være en nødvendighed, hvis dansk landbrug forsat skal udvikles.

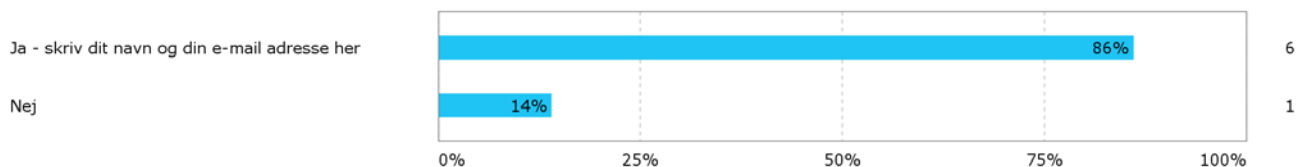
Hvor har du hørt/læst om kurset, du netop har været på?
Sæt gerne flere kryds.



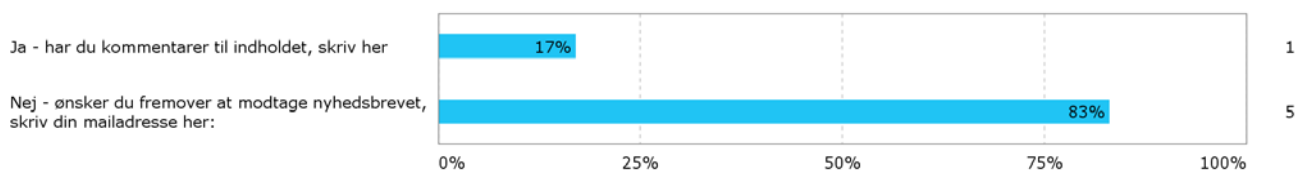
Hvor har du hørt/læst om kurset, du netop har været på?
Sæt gerne flere kryds. - Andet

Linkedin

Hvis vi får behov for uddybende oplysninger i relation til dine forslag, må vi så kontakte dig?



Hvis vi får behov for uddybende oplysninger i relation til dine forslag, må vi så kontakte dig? - Ja - skriv dit navn og din e-mail adresse her



Ja - har du kommentarer til indholdet, skriv her

Samlet status

Ny

Distribueret

Nogen svar

Gennemført

Frafaldet

