



## Risicomanagement

Tekst: Arno de Snoo  
Foto: Persbureau Noordoost

Risicomanagement wordt steeds belangrijker op boerenbedrijven. Maar wat betekent het in de praktijk en wat kunnen ondernemers ermee op hun bedrijf? Nieuwe Oogst vroeg drie deskundigen naar het financieel risicomanagement op boerenbedrijven: Joost Pennings,

hoogleraar agrarische financiën en handel in grondstoffen aan Wageningen UR, Maastricht en Illinois (VS), Herrold Lammertink, directeur van DLV Advies, en Jan Kuiper, senior adviseur bij Flynth adviseurs en accountants.

# Risico's bepalen financieel resultaat



De Nederlandse agrarische sector heeft nauwelijks meer een voorsprong op technisch gebied. Om financieel beter te presteren is goed risicomanagement essentieel.

RISICOMANAGEMENT

### 1 Waarom is risicomanagement zo belangrijk?

**Pennings:** 'Het afdekken van financiële risico's met termijncontracten of forwardcontracten kan de fluctuaties in de nettokasstromen verminderen. Daardoor kunnen de kapitaalkosten naar beneden gaan. Dat maakt het voor een boer of tuinder mogelijk te investeren in milieuvriendelijke productiemethoden of nieuwe markten. Bovendien zal de waarde van het bedrijf stijgen. 'Risicomanagement creëert dus waarde voor de onderneming en zorgt ervoor dat het bedrijf veerkrachtig blijft in tijden van grote volatiliteit in de markten.'

### 2 Wat betekent risicomanagement op het boeren- of tuinbouwbedrijf?

**Pennings:** 'Risicomanagement op het boerenbedrijf is direct verbonden met de inkoop- en verkoopstrategie van de boer. Deze strategieën bepalen de hoogte en fluctuaties in de kasstromen. 'Mijn onderzoek in de VS en in Europa laat zien dat het financiële resultaat van de moderne boer niet zozeer meer wordt bepaald door technisch management. Tegenwoordig produceren alle boeren in Westerse economieën een goed product. Nee, het verschil wordt gemaakt door goed marketing-financieel risicomanagement. Marketing-financieel risicomanagement betekent dat de boer:

- Inzicht heeft in de mate van volatiliteit in zijn nettokasstromen;
- Inzicht heeft in de factoren die deze fluctuaties veroorzaken;
- Inzicht heeft in de financiële risico's.

Dit is de mate waarin een boer aan zijn of haar verplichtingen kan voldoen;

- Weet wat zijn voorkeuren zijn ten aanzien van financiële risico's. Dat wil zeggen: welke mate van fluctuaties vindt hij acceptabel;
- Kennis heeft van wat zijn 'value at risk' is bij zijn huidige strategie of bedrijfsvoering;
- Weet hoeveel risico hij kan dragen zonder direct in de problemen te komen;
- Kennis heeft van de instrumenten en strategieën om risico te managen.'

### 3 Wat betekent financieel risicomanagement in dagelijkse praktijk?

**Kuiper:** 'Het gaat erom inzicht te krijgen in de geldstromen op het bedrijf. Wat zijn de ontvangsten van melkgeld, veeverkoop en betalingsrechten? En wat zijn de uitgaven voor bijvoorbeeld voer, kunstmest, loonwerker, pacht, rente en aflossingen? Belangrijk is ook te weten wanneer het geld binnenkomt en er weer uitgaat.

'Kan tijdig aan alle verplichtingen worden voldaan, is er nog ruimte om investeringen uit de lopende geldmiddelen te betalen of is extra financiering nodig? Is het mogelijk te schuiven in het moment van betalen of investeren? Bij investeringen is het tevens goed te kijken naar de fiscale effecten en de gevolgen van rentewijzigingen en aflossingstermijnen.'

### 4 Kan een boer of tuinder zijn of haar risico's wel 'gemanaged' worden?

**Pennings:** 'Het antwoord op beide vra-

gen is 'ja'. Neem een aardappelteler; die kan al effectief het risico van zijn aardappelen afdekken op de termijnmarkt. Maar ook voor producten waarvoor er geen termijnmarkten zijn, kan de boer zijn risico afdekken. Melkveehouders kunnen hun melkprijs afdekken met behulp van een combinatie van melkpoedertermijncontracten en andere zuiveltermijncontracten.

'Zo'n cross hedge is zeer effectief. Maar niet alleen met termijncontracten kan de boer risico afdekken. Een varkenshouder zou een forwardcontract kunnen afsluiten met zijn slachterij en met zijn voerleverancier. Op deze wijze kan hij effectief zijn voeder marge afdekken. Ditzelfde geldt voor de tuinbouw.'

### 5 Zijn wet- en regelgeving ook deel van financieel risicomanagement?

**Lammertink:** 'De wet- en regelgeving geeft de randvoorwaarden aan waarbinnen een ondernemer zijn bedrijf mag runnen. Onderdeel van risicomanagement is om die randvoorwaarden te kennen en de daarbij horende administratieve zaken op orde te hebben.

'In de praktijk zien we dat ondernemers tegen boetes aanlopen of inkomsten missen omdat hun Gecombineerde opgave, mestboekhouding of vergunningen niet op orde zijn. Dat zijn risico's die je als ondernemer uit kunt sluiten.

'Dat is belangrijk in tijden dat marktprijzen laag zijn en banken kritisch kijken naar het perspectief voor het bedrijf op de lange termijn. Dan is het goed om te kunnen laten zien dat alle randvoorwaar-

den en de daarbij horende administratieve zaken tiptop op orde zijn.'

### 6 Risicomanagement heeft ook met banken te maken.

**Kuiper:** 'Banken willen graag inzicht in de liquiditeitsontwikkeling van bedrijven. Zeker in tijden dat de marktprijzen laag zijn, zoals nu in de melkveehouderij. Ondernemers die naar de bank gaan omdat ze een liquiditeitsprobleem hebben, moeten goed kunnen uitleggen waarom dat zo is.

'Banken willen dat boeren inzicht hebben in hun huidige en toekomstige geldstromen. Ze vragen om een maandelijks liquiditeitsoverzicht met daarbij een prognose voor de komende zes tot twaalf maanden.'

### 7 Waar liggen de kansen voor ondernemers de komende jaren?

**Pennings:** 'De kansen zijn legio voor boeren en tuinders. De volatiliteit in de markten waarin zij opereren, neemt alleen maar toe. Met de juiste kennis en tools levert dat kansen op.

'Jarenlang heeft de Nederlandse landbouw vooropgelopen in de wereld op technisch gebied. Deze voorsprong zijn we bijna kwijt.

'Het onderscheid wordt gemaakt in financiële/marketing- en risicomanagementkennisvoorsprong. Boer en tuinders die verder willen, moeten hier tijd en moeite insteken om zich die kennis eigen te maken. Daarmee krijgen ze veel meer controle over hun bedrijfsresultaten. Dat wil toch elke ondernemer?'