

## AP 4 HAR DU STYR PÅ BUDGETLÆGNING OG FASTSÆTTELSE AF KORREKT STATUS?

Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne:  
Danmark og Europa investerer i landdistrikterne



Miljø- og Fødevarerministeriet  
NaturErhvervstyrelsen



Den Europæiske Landbrugsfond  
for udvikling af Landdistrikterne

**LDP 2020**



Se '[EU-kommissionen, Den Europæiske Landbrugsfond for Udvikling af Landdistrikterne](#)'

Synes du også, at det er svært at ramme en bare nogenlunde korrekt status, når du skal lave næste års budget? Bliver du i tvivl om, hvad du skal gøre med status i budgettet, hvis du har store afvigelser allerede fra dag 1? Så læs med her.

De fleste budgetter udarbejdes i dag forud for statustidspunktet, som følge af krav fra både banker og landmænd om tidligere og tidligere bud på kommende års resultat- og likviditetsudvikling. Udfordringen med den udvikling er, at det bliver gradvist sværere at budgettere primo saldi præcist nok. Er de ikke korrekte, kan det have afgørende betydning for det fastlagte budget. Der findes desværre ikke endegyldige og perfekte løsninger på problemstillingen, men der er en række overvejelser, som du med fordel kan gøre dig, inden du starter din budgettering.

### Er korrekt status vigtig?

Inden du går i gang med budgetlægningen er det først og fremmest vigtigt, at du tager stilling til, om en korrekt status er vigtig for, at budgettet kan bruges til sit formål. Dermed skal du, inden du lægger budgettet blive helt skarp på, hvad budgettets formål er.

"I nogle tilfælde gør korrekt status ikke den store forskel. Har landmanden i de sidste 10 år f.eks. haft samme produktionsomfang, og er han generelt god til at følge sit budget, så er korrekt status måske ikke så vigtigt for ham. Han kan måske derfor være en af dem, der får lavet sit budget tidligt, fordi hans mål med budgettet ikke påvirkes af, om status er korrekt, siger Jan Erik Bottke, specialkonsulent i SEGES, Økonomi og Virksomhedsledelse.

### **Når status afviger fra budgettet**

Mange budgetter lagt forud for status bruges til at bestemme kommende års likviditetsramme af banken. Det kan dog give udfordringer, når status primo afviger væsentligt fra den, du har fastsat i budgettet. En typisk situation er her, at kreditrammen ikke længere passer, fordi status er ændret, og så er spørgsmålet, om man skal udarbejde et tilrettet budget, der skal godkendes af banken med risiko for, at det bliver afvist, eller om man skal lave en budgetopfølgning, som man ved udviser afvigelser allerede fra dag 1. Det centrale er her, at budgettet bevarer sin værdi som rådgivnings- og beslutningsværktøj. Når du skal vurdere, hvordan det gøres bedst, er det vigtigt, at du inddrager brugerne af budgettet, dvs. landmanden og banken, og overvejer, hvordan de vil modtage et nyt budget eller en budgetopfølgning med afvigelser.

"Det er vigtigt, at du altid forholder væsentlige interessenter de problemstillinger, du står med i budgetlægningen – også selvom du tror, at de kender dem. De tror måske, at det, de modtager i september er et meget præcist budget for næste år, mens du godt ved, at tingene selvfølgelig vil ændre sig. Få derfor altid forud for budgetlægningen på plads med landmanden og banken, om opdatering af status er vigtig," siger Jan Erik Bottke.

### **Strukturer budgetlægningen og indgå i dialog med banken**

Til trods for, at det kan være svært at undgå afvigelser, er det i udarbejdelsen af budgettet afgørende, at du får struktureret arbejdet og særligt har fokus på, hvornår det giver mening at udarbejde det enkelte budget for landmanden. På den måde har du de bedste forudsætninger for at lægge et budget, der afviger så lidt som muligt.

"Man bør strukturere sine budgetter i den rækkefølge, der giver mest mulig information, men det er ikke altid, at man kan få lov til det. Nogle gange bestemmer banken, at du skal lave et budget på et bestemt tidspunkt. I den situation er det vigtigt, at du går i dialog med banken om, hvilke budgetter du bedst kan levere hvornår," siger Jan Erik Bottke, og fremhæver, at det også er vigtigt at tage dialogen om, at det ikke altid er muligt at lave et budget, der ikke må ændres.

"For nogle kunder vil man sagtens kunne lave et budget, som giver mening og er retvisende tidligt, mens det for andre vil være svært at lave et budget, der ikke skal opdateres, efter årsrapporten er kommet. Den dialog er rådgiverne generelt ikke ret gode til at tage med f.eks. banken," siger Jan Erik Bottke, og fortsætter:

"Til nogle budgetter har du måske viden om høst allerede pr. 30/9 og kan derved beregne et primo lager, mens du i andre budgetter måske først har den viden d. 1/12. Det bør du have i mente, hvis du selv kan bestemme tidspunktet for budgettets tilblivelse."

### **Overvej, hvornår du laver budgetopfølgning for din kunde**

Et velvalgt opfølgningstidspunkt kan hjælpe din budgetlægning på vej. Mange laver deres sidste

budgetopfølgning pr. 30/9, men hvis budgetopfølgningen skal bruges til viden om næste års budget, vil d. 31/10 eller endda d. 30/11 måske være velvalgte tidspunkter. Opfølgningstidspunktet bør dog som altid vælges efter, hvornår der er behov for at følge op, f.eks. på konkrete indsatsområder. Disse forhold vil således altid diktere opfølgningstidspunkter og hyppighed.

### **Brug det forventede resultat**

På de kunder, hvor du også har udarbejdet et forventet resultat, kan du med fordel bruge ultimo-status herfra som dit bedste bud på kommende års åbningsstatus. Har du brugt en del energi på det forventede resultat, er det oplagt, at du bruger dine omhyggelige overvejelser til mere end blot det forventede resultat, og at du udnytter, at du har brugt tiden på det forventede resultat som gode input til din budgetteringsproces.

### **Tre gode råd til budgetlægning og fastsættelse af korrekt status**

1. Se din kundeportefølje igennem. Er der kunder, hvor korrekt status betyder mindre for budgettets anvendelighed? Læg gerne disse budgetter længst fra status. Læg de øvrige budgetter efter, hvornår der er flest mulige oplysninger om f.eks. lagre.
2. Forhandl altid leveringstidspunktet for budgettet med modtageren, hvis du synes, at tidspunktet er dårligt. Lad være med stiltiende at acceptere en opgave, som du får svært ved at levere et ordenligt produkt på, og hvor det er givet, at der efterfølgende konstateres afvigelser pga. status.
3. Lav en huskeliste over, hvilke informationer, du har behov for på din kunde, så du ikke glemmer poster, der er vigtige for status. Et typisk eksempel er lagergødning. Hav fokus på de ting, der blev glemt sidste år og afvigelser i budgetopfølgningen, der kan have indflydelse på status.