

Demonstration af Best Practice – Budgetopfølgning på resultat

Erfaringer med udarbejdelse af budgetopfølgninger udarbejdet i Budgetmatchen 2014.

I Budgetmatchen har 7 teams igennem 12 måneder arbejdet med udarbejdelse af budget for 2014 og udarbejdelse af design for budgetopfølgninger i 2014. Herefter har de syv teams udarbejdet to budgetopfølgninger; første opfølgning per 31.5.14 og anden budgetopfølgning per 30.9.14.

Samtlige syv teams havde i deres budgetmateriale beskrevet hvilken metode, de ville anvende i budgetopfølgningen. Da samtlige budgetter var udarbejdet som resultatbudget, havde alle teams tilsvarende beskrevet, at de ville udarbejde en budgetopfølgning på resultat.

I budgetopfølgningerne for 31.5.14 havde samtlige syv teams valgt at udarbejde en Ø90 budgetopfølgning på likviditet frem for på resultat. I stedet indeholdt hvert budgetopfølgningsmateriale et kommentarsæt, hvor der blev opstillet en række forskellige tabeller, skemaer og grafer med tilhørende tekstafsnit, hvor man forsøgte at redegøre for periodens resultat.

Begrundelsen for ikke at anvende det oprindeligt planlagte design for budgetopfølgningen, opfølgning på resultat, var flere:

For det første angav nogle rådgivere, at en udarbejdelse af budgetopfølgning på resultat var særdeles tidskrævende i forhold til en opfølgning på likviditet, som normalt kun tager ca. 1-2 timer.

For det andet angav nogle rådgivere, at en budgetopfølgning på resultat kræver en række informationer fra landmanden vedrørende værdier på bedriften. Der var usikkerhed hos rådgiveren om, hvem der havde ansvaret for at orientere landmanden om nødvendigheden af informationerne, og hvem der skulle sørge for at indhente informationerne hos landmanden.

For det tredje angav nogle rådgivere, at deres oprindelige budget ikke var budgetteret tilstrækkeligt detaljeret i forhold til at kunne udarbejde en budgetopfølgning på resultat. Det vil sige, at især kapacitetsomkostningerne og bedriftens beholdninger ikke var budgetteret således at man kunne anvende det i budgetopfølgningen.

Og for det fjerde angav nogle rådgivere, at en budgetopfølgning på resultat ikke kunne anvendes i årets første måneder, hvor der endnu ikke var fuldt kendskab til markens udbytte.

I budgetopfølgningen per 30.9.14 havde flere teams forsøgt at udarbejde en budgetopfølgning på resultat. Resultaterne heraf var varierende. Flere teams arbejdede nu med en række forbedrede opstillinger i kommentarsættet, der skulle vise en budgetopfølgning på resultat for udvalgte områder på bedriften. Men fortsat uden en budgetopfølgning på resultat for hele bedriften inkl. beholdninger. Enkelte teams angav, at der fortsat er en række faldgrupper i Ø90, som kræver en ekstra indsats i budgetteringsfasen.

Og der er desuden uafklarede spørgsmål omkring opgørelse af beholdninger når markens udbytte endnu ikke er fuldt opgjort. Fx når der er høstet 4 slæt men det 5 slæt på tidspunktet for budgetopfølgningen endnu ikke er opgjort. Skal man medtage de fire første slæt eller vente med hele opgørelsen indtil det femte slæt er i hus? Kan man estimere værdien af det femte slæt og medtage det i opfølgningen? Desuden var der spørgsmål til hvordan et forventet svind på beholdningerne skulle opgøres og placeres.

Andre teams valgte igen at udarbejde en budgetopfølgning på likviditet med henvisning til, at det er det eneste som landmandens pengeinstitut, og landmanden selv, er interesseret i. En budgetopfølgning på resultat har kun lidt værdi lød argumentet.

Eet team udarbejdede en korrekt budgetopfølgning på resultat inkl. opgørelse og værdiansættelse af beholdninger. Erfaringerne med denne budgetopfølgning var, at det var særdeles tidskrævende. Men også at landmanden indledningsvis havde vanskeligt ved at forstå resultatet af opgørelsen og hvilken værdi, det ville have for landmanden.

Landmandens værdi af budgetopfølgningen på likviditet kan konstateres at være begrænset. Således var flere landmænd ikke i stand til at beskrive periodens resultat, idet dette ikke fremgår af en budgetopfølgning på likviditet. Og kommentarsættene indeholdt for flere teams vedkommende ikke en tilstrækkelig klar opgørelse over periodens reelle resultat..

Derfor var landmandens rådgiver heller ikke i stand til at vise periodens resultat.

Kun ét team skrev direkte periodens opnåede resultat, og var i stand til at knytte periodens resultat til den tilsvarende periodes budgetterede resultat

Konklusionen er derfor, at der allerede i budgetprocessens indledende fase bør besluttes, hvilken form for budgetopfølgning, der skal anvendes. Derefter bør det besluttes, hvem der har ansvaret for indhentning af de nødvendige informationer, og det bør besluttes i hvilken kvalitet, de indhentede informationer skal leveres. Dette er allerede beskrevet i Best Practice for budgetopfølgning på resultat.

Demonstrationsforløbet har vist, at Best Practice for Budgetopfølgning på resultat endnu ikke er implementeret bredt blandt landmandens rådgivere. Rådgivningsvirksomheder, der har medvirket til udvikling af Best Practice for Budgetopfølgning har ligeledes haft vanskeligt ved at anvende Best Practice for Budgetopfølgning på resultat. Landmandens værdi af budgetopfølgninger på resultat har derfor været begrænset i demonstrationsforløbet.

Dommerpanelets repræsentant for pengeinstitutterne oplyste, at man må forvente, at pengeinstitutterne fremtidigt vil forlange en budgetopfølgning på resultat og ikke kun på likviditet. Dette skyldes, at pengeinstitutterne flere gange er blevet overrasket over landmandens resultat i årsrapporten, hvor samtlige poster, der har resultatpåvirkning, er medtaget.