

**God Budgetpraksis i DLBR**  
***Første udkast 2011***

## Indhold

1. Indledning.....	4
1.1 Formål .....	4
1.2 Målgruppe.....	5
1.2.1 Strukturering.....	5
2. Lovgivning .....	5
3. Generelt for budgettet.....	5
3.1 Budgetperioden .....	5
3.2 Periodeopdeling.....	5
3.3 Budgetpraksis kontra regnskabspraksis .....	5
4. Virksomhedsoplysninger.....	6
4.1 Eksempel på virksomhedsoplysninger .....	6
5. Vurdering.....	6
6. Ledelsespåtegning .....	7
7. Kommentarer til budgettets forudsætninger og konsekvens på resultat. ....	8
7.1 Kommentarer, Økonomi.....	8
7.2 Kommentar, Planteproduktion .....	8
7.3 Kommentar, kvægproduktionen.....	9
7.4 Kommentar,svineproduktionen .....	9
8. Strategi og fokusområder .....	10
8.1 Ejendomsbeskrivelse.....	10
8.2 Strategi.....	10
8.3 Fokusområder .....	10
9. Risikostyring .....	10
9.1 Risikofaktorer .....	10
9.2 Tiltag / håndtering.....	10
10. Følsomhedsanalyse.....	10
10.1 .....	11
10.2.....	11
11. Hoved- og nøgletaloversigt .....	11
12. Den uafhængige revisors erklæring .....	12
12.1 Erklæringsgiverens ansvar .....	12
12.2 Erklæring om gennemgang.....	12
12.3 Erklæring om assistance .....	12
13. Anvendt budgetpraksis – kopi fra regnskabspraksis .....	13
14. Resultatbudgettet .....	14
14.1 Generelt om resultatbudgettet .....	14
14.2 Bruttoudbytte .....	14
Mælkeproduktion .....	14
Slagtekalve.....	14
14.3 Stykomkostninger .....	15
Mælkeproduktion .....	15
14.4 Kontante kapacitetsomkostninger .....	16
14.5 Afskrivninger.....	17
14.6 Finansiering .....	18
14.7 Personlig indtjening .....	18
14.8 Skat .....	18

15. Investering og finansiering .....	19
15.1 .....	19
15.2 .....	19
16. Balancebudgettet.....	19
16.1 Generelt om balancen .....	19
16.2 Rettigheder .....	19
16.3.1 Mælkekvoter .....	19
16.3.2 Leveringsrettigheder .....	19
16.3 Landbrugsaktiver .....	19
16.3.1 Fast ejendom.....	19
16.3.2 Betalingsrettigheder.....	19
16.3.3 Inventar .....	19
16.3.4 Besætning .....	19
16.3.5 Beholdninger .....	19
16.4 Biler mv. ....	20
16.5 Finansaktiver .....	20
16.6 Egenkapital.....	20
16.7 Gæld .....	20
17. Likviditetsbudget.....	21
18. Specifikationer .....	21
19. Indhold ved de forskellige typer budgetter .....	21
19.1 .....	21
20. Intern omsætning.....	21
21. Håndtering af ændring/opdatering af budgettet.....	21
20.1 .....	21
22. Budgetopfølgning .....	21
22.1 .....	21
23. Terminologi.....	21
24. Bilag .....	21
24.1 .....	21

# 1. Indledning

Budgetudarbejdelse er udgangspunktet for den løbende økonomiopfølgning og som sådan en vigtig del af virksomhedens samlede økonomistyring.

Lovgivningsmæssigt er der ikke krav om en bestemt praksis, men det er et mål i DLBR at få en ensrettet praksis af hensyn til troværdighed overfor kreditgivere og af hensyn til sammenlignelighed og muligheder for benchmarking.

Denne vejledning er først udkast til en håndbog, der på en enkel og overskuelig måde gennemgår en fælles standard for budgetudarbejdelse i DLBR samt sætter fokus på de overvejelser og vurdering, der er vigtige i forbindelse med budgetarbejdet.

I dette først udkast er der arbejdet med resultatbudgettet. I den kommende tid (2012) vil vejledning blive suppleret med de resterende dele af budgettet samt supplere med praksis for budgetopfølgning.

Vejledningen begrænses til mere principiel karakter. Der henvises til vejledninger i den egentlige værktøjshåndtering i økonomistyringssystemet i Ø90 på [www.o90.dk](http://www.o90.dk)

*Første udkast afsluttet 15/12 2011*

## 1.1 Formål

Der kan være flere formål med at udarbejde et budget. Typisk udarbejdes et budget som led i den økonomiske styring af virksomheden, herunder til opnåelse af de nødvendige kreditter, men det kan også være i forbindelse med opstart af virksomhed, større investeringer mv.

Uanset formålet med budgettet, er et budget kendetegnet ved, at der er tale om forventninger til fremtiden. Et budget vil derfor aldrig blive "rigtigt", men alene det bedste bud på en forventet udvikling ud fra historik, forventninger, indgåede aftaler mv. Selvom der er tale om fremtidige begivenheder skal fastlæggelsen af forudsætningerne og forventningerne til den kommende periode, ske ud fra de mest sandsynlige scenarier og alle forhold der er kendt på tidspunktet for udarbejdelsen af budgettet, og som kan have indflydelse på fremtiden, skal indarbejdes. Udarbejdelsen af et budget der bygger på urealistiske forventninger eller forudsætninger har ingen værdi, hverken for virksomheden eller for kreditgiverne – tværtimod!

Et budget bør altid anvendes aktivt og ikke blot arkiveres i skuffen efter udarbejdelse. Ved en aktiv anvendelse, kan der reageres hurtigt hvis virksomheden afviger fra forventningerne, derfor bør der løbende ske budgetopfølgning.

Det er ingen lovmæssige krav om at en virksomhed skal udarbejde et budget, men stort set alle virksomheder kan med fordel udarbejde et budget til brug for den økonomiske styring. Det er klart at detaljeringsgraden og omfanget af et budget afhænger af virksomhedens størrelse og kompleksitet, og hvor det er nødvendigt med et 30 siders budget i den ene virksomhed kan det være tilstrækkeligt med 2 sider i en anden. Det vigtigste er at ramme virksomheden og eventuelle kreditgivers behov.

I de efterfølgende kapitler vil du finde beskrivelser på de enkelte budgetdele, herunder hvilke overvejelser der bør gøres ved budgettering af de enkelte poster.

Bogens opbygning støtter op om Ø90-budget, men kan også med fordel anvendes ved udarbejdelse af manuelle budgetter.

## **1.2 Målgruppe**

### **1.2.1 Strukturering**

## **2. Lovgivning**

Der er ingen lovgivning der regulerer kravene til budgetudarbejdelse. Et budget er et virksomhedsinternt dokument og kan derfor udarbejdes præcis som virksomheden ønsker det.

En rådgiver der underskriver en erklæring på et budget bliver dog omfattet af lovgivningen. Se nærmere herom i kapitel 12.

## **3. Generelt for budgettet**

### **3.1 Budgetperioden**

### **3.2 Periodeopdeling**

### **3.3 Budgetpraksis kontra regnskabspraksis**

Da der ikke er nogen lovgivning på området, behøves der i princippet ikke at være sammenhæng mellem den regnskabspraksis man bruger i budgettet og den regnskabspraksis man bruger i årsrapporten. Det vil dog være oplagt at anvende den samme regnskabspraksis i budgettet som der anvendes i årsrapporten. Ved valg af samme praksis opnår man en direkte videreførelse af tidligere perioder og en kontinuerlig læsning af tallene samt en direkte sammenlignelighed når budgetperioden er overstået og der udarbejdes en årsrapport.

## 4. Virksomhedsoplysninger

Budgettet skal indeholde oplysninger om virksomheden. Det konkrete indhold i afsnittet for virksomhedsoplysninger er som det kan ses i efterfølgende eksempel.

### 4.1 Eksempel på virksomhedsoplysninger

Virksomhedsoplysninger	
Selskabet	Landbrug A/S Landsbyvej 10 7777 Landsby
	*Telefon: *Telefax: *Hjemmeside: *E-mail:
	CVR-nr.: *Etableret: *Hjemsted: Regnskabsår:
*Bestyrelse	Landmand H. P. Hansen, formand Mejerist Jens Jensen Advokat Søren Sørensen
*Direktion	Hans Hansen
Revision	Dansk Landbrugsrådgivning Rådgivningsbakken 2 7778 Storbyen
*Generalforsamling	*Ordinær generalforsamling afholdes 1. april 2008, kl. 15.00, på Store Landmandsgade 4, 7777 Landsby.

*\*Frivilligt om det medtages under virksomhedsoplysninger*

## 5. Vurdering

Afsnittet er virksomhedsejerens mulighed for at kommentere og vurdere budgettet. Vurderingen er især målrettet den eksterne læser. Det kan f.eks. være kreditgiver og bestyrelse/gårdråd. Læseren skal introduceres til de konklusioner, virksomhedsejeren har draget på baggrund af budgettet. Formålet med vurderingen er derfor at give et overblik over den forventede udvikling i resultat og likviditet, herunder sammenligne med hidtidige resultater.

- At beskrive hvordan budgettet går i tråd med visioner og mål for virksomheden
- At give den overordnede konklusion på den forventede udvikling, herunder vurdere om virksomheden er fremtidssikker og hvor store frihedsgrader budgettet viser.

På baggrund af vurderingen bør en kreditgiver kunne beslutte, om denne fortsat ønsker at give kredit til virksomheden.

Input til dette afsnit kan især hentes fra kommentarerne til budgettet. Vurderingen bør være på et overordnet niveau, da det er det første afsnit, læseren af budgettet ser. For at hjælpe skribenten til at holde en stringent linje foreslås følgende disposition:

- Konklusion på den forventede udvikling
- Budget i forhold til ejendommens visioner/mål
- Overskudsresultat for perioden
- Likviditet for perioden
- Budget i forhold til seneste resultater
- Større tiltag i perioden
- Budgettets robusthed, dvs. sikkerhed for resultatet
- Overvejelser over mulige tiltag til afhjælpning af de største risici.

## 6. Ledelsespåtegning

Budgettet bør indeholde en ledelsespåtegning. Ledelsespåtegningen er ledelsens måde at erklære sig på overfor budgetlæseren om at budgettet er aflagt ud fra realistiske forudsætninger og forventninger. Samtidig giver den mulighed for at påpege, at der er tale om en fremtidsvurdering og derfor vil de realiserede tal afvige fra de budgetterede.

Er der tale om en personligt ejet virksomhed, er det virksomhedens ejer/ejere der underskriver ledelsespåtegningen. Er der tale om et selskab er det direktionen og en eventuel bestyrelse.

Eksempel på ledelsespåtegning:

*Det budgetterede resultat og den budgetterede økonomiske stilling ved udgangen af budgetperioden anses for at være den mest sandsynlige udvikling for virksomheden.*

*Det er min vurdering, at budgettet som helhed kan opfyldes.*

*Et budget er en fremtidsvurdering, hvorfor det må forventes, at ikke alle forudsætninger opfyldes. Der kan indtræffe uforudsete begivenheder og hændelser, som kan medføre væsentlige positive eller negative afvigelser fra det budgetterede resultat.*

*Som opfølgning på budgettet vil der efter hvert kvartal blive udarbejdet budgetkontrol, som viser den faktiske omsætning i forhold til den budgetterede.*

*Århus N., den 7.maj 2011*

---

*Anders Andersen*

Det er vigtigt at bemærke, at ledelsespåtegningen aldrig kan være dateret efter den uafhængige revisors erklæring. Dette skyldes, at revisor ikke kan erklære sig om budgettets rigtighed før ledelsen har godkendt det.

## **7. Kommentarer til budgettets forudsætninger og konsekvens på resultat.**

Formålet med kommentarerne fra de relevante rådgivere er at give en skriftelig dokumentation for forudsætninger og valg af niveau, opsamle de overvejelser og forudsætninger, der er gjort i forbindelse med udarbejdelse og beregning til brug for virksomhedsejerens skrivning af den samlede vurdering. Hvis virksomhedsejeren udarbejder budgettet uden brug af rådgivere medtages afsnittene naturligvis ikke

Generelt bør kommentarerne forholde sig til om forudsætningerne er hypotetiske eller mest sandsynlige skøn. Er der forudsætninger, der er vigtige for det mest sandsynlige skøn bør det fremgå, ligesom der bør være en sammenhæng til risikovurdering.

Der angives ligeledes en vurdering af variation/usikkerhed på de vigtigste forudsætninger, således at der er sammenhæng mellem følsomhedsberegning og usikkerhed på forudsætning. Er der eksempelvis en usikkerhed for den forventede foderpris på 35 øre/kg vil det være mest informativt, at følsomhedsberegning viser hvad der sker ved +/- 35 øre/kg og ikke ved +/- 10 øre pr. kg.

### **7.1 Kommentarer, Økonomi**

Kommentarer fra økonomirådgiver skal primært omhandle finansielle poster og sammenhængen mellem disse.

Der kommenteres på det samlede resultat således at der er sammenhæng til de kommentarer, der evt. er fra produktionen.

Under hovedposter redegøres for om der er tale om en fremskrivning fra sidste år eller der ligger andre kalkulationer til grund.

#### *Dækningsbidrag*

Dækningsbidrag vurderes samlet. Hvis ikke der foreligger en vurdering fra hovedproduktionen kommenteres disse og udvikling af disse.

#### *Kapacitetsomkostninger*

Det anføres hvorvidt grundlaget er en fremskrivning af sidste års kapacitetsomkostninger eller om der er indlagt et skøn i forbindelse med ændret produktion eller omlægning af forhold af betydning.

#### *Afskrivninger*

Det anføres på hvilket grundlag afskrivningerne er vurderes, herunder om der er vurderet ud fra et anlægskartotek, fremtidige investeringer og frasalg eller fremskrivning. Endvidere anføres, hvis der er medtaget op- eller nedskrivninger.

#### *Fortsættes*

### **7.2 Kommentar, Planteproduktion**

Formålet med kommentering af forhold vedrørende planteproduktionen er at redegøre for de væsentligste og mest betydende forhold omkring planteproduktionen.



Der kommenteres på det sædskifte, der er anvendt. Der redegøres samtidig for hvilke nye afgrøder, der er taget ind i sædskiftet og de forudsætninger, der specifikt er valgt på disse afgrøder. Ved kvæg- og svineproduktion kommenteres hvordan foderforsyningen af korn og grovfoder forventes at blive som følge af det valgte sædskifte.

Der redegøres for nye arealer, der forventes eller er planlagt indgår i markplanen. Dette kan være tilforpagtede arealer og/eller planlagt tilkøbte arealer og deres forventede dyrkningspotentiale. På samme måde redegøres for planlagt solgte eller bortforpagtede arealer.

For flere afgrøder vil der være tale om kontraktproduktion. Der kommenteres eksisterende kontrakter og forventede kontrakter. Det kan være kontrakter om fabriksroer, forventede eller indgåede kontrakter om frø-, kartoffelproduktion mv. I kommenteringen bør indgå mulighederne for at opfylde kontrakterne og eventuelle konsekvenser af at de ikke kan opfyldes. Dette kan f.eks. gælde ved produktion af maltbyg hvor der er indgået aftale om levering af fast mængde og klausul om genkøb ved manglende levering.

Der bør samtidig kommenteres forhold omkring mulighed for vanding af alt eller dele af arealet.

### **7.3 Kommentar, kvægproduktionen**

De væsentligste forudsætninger er:

- Besætningsstørrelse, og evt. ændring i forhold til tidligere periode samt vurdering af hvad der er forventelig variation
- Produktionsomfang målt i kg EKM, og omregning til kg leveret mælk med oplysning om fedt- og proteinprocent
- Prisforventning til mælken og en angivelse af at prisen svarer til budgetforventningen fra Videncentret for Landbrug, Kvæg af en given dato
- Forventet efterbetaling og fordeling mellem udbetaling og ejerbevis
- Kritiske forudsætninger for at det budgetterede kan opnås. Eksempelvis i form af handlingsplaner der understøtter en udvikling i produktionen
- Aktuelt fokus i nudriften og forslag til yderligere tiltag der kan sættes i værk i budgetperioden eller efterfølgende
- Oplysninger om indkøbt foder, kraftfoder/råvarer, forventet mængde og angivelse af hvor stor en del der allerede er på kontrakt til en given pris, samt dato for udløb af kontrakt

### **7.4 Kommentar, svineproduktionen**

Kommentaren vedr. svineproduktionen bør indeholde en beskrivelse af de væsentligste forudsætninger, som f.eks.:

- Besætningens størrelse og evt. ændring i forhold til tidligere år.
- Produktivitet – f.eks. grise pr. årssø, foderforbrug osv.
- Prisforventning, herunder forventet efterbetaling – grise, slagtesvin, foder osv.
- Oplysninger om fodermidler – hvilke er der budgetteret med, hvor stor en del er der allerede tegnet kontrakt på til hvilken pris samt dato for udløb af kontrakten.
- Hvilke tiltag, der er forudsat igangsat i budgetperioden

Derudover skal kommentaren indeholde en beskrivelse af

- Hvordan forudsætningerne er fremkommet

- Kritiske forudsætninger – de forudsætninger som er særligt kritisk for at det budgettede resultat nås.
- Vurdering af forventede usikkerheder

## 8. Strategi og fokusområder

### 8.1 Ejendomsbeskrivelse

For at give læseren en forståelse for virksomheden og dens produktion beskrives kort produktionsapparat, indtægtskilder, evt. rettigheder og anden virksomhed (Er det også gældende for plandre ehverv end landbrug). Endvidere beskrives kort den arbejds- og ledelseskraft, der er til rådighed. Ejerform, særlige udfordringer smat udvikling, hvis det er betydende for vurdering af virksomhedens økonomi

### 8.2 Strategi

Overordnet strategi for virksomheden – er det udvikling, drift eller afvikling?

Større investeringer og produktionsændringer medtages samt beslutning om den fremtidige drift.

Hvis der foreligger en strategiplan indeholdende punkter både på den korte og på længere sigt, kan det også her opdeles.

### 8.3 Fokusområder

For at forankre strategien til det udarbejdede budget og tydeliggøre sammenhængen mellem beslutninger og handlinger i den aktuelle budgetperiode og strategien anbefales det at de væsentligste fokusområder og de tilknyttede indsatser beskrives i oversigtsform

## 9. Risikostyring

### 9.1 Risikofaktorer

xxxxxx

### 9.2 Tiltag / håndtering

Xxxxxxx

## 10. Følsomhedsanalyse

Budgettet er et estimat på den fremtidige udvikling. Budgettet viser det resultat, som er mest sandsynlig givet den viden, man har på tidspunktet for udarbejdelsen af budgettet. Formålet med følsomhedsanalyserne er at tydeliggøre budgettets følsomhed i forhold til centrale faktorer, herunder at vise hvilken effekt, det vil få på resultatet, hvis udviklingen bliver anderledes end forventet.

Følsomhedsanalysen har taer udgangspunkt i

1. Gennemgang af de væsentligste omsætningsposter og beregning af effekten af f.eks. +/- 10 pct. pris/udbytte. Niveaue for følsomheden sættes ud fra de usikkerheder, der er angivet i kommentarer til de centrale forudsætninger

2.

Formålet med at beregne effekten ved udsving er især at sætte værdierne i forhold til hinanden. F.eks. kan man sætte værdien af +/- en gris pr. årssø i forhold til +/- 10 pct. i foderforbrug.

I beskrivelsen af (u)sikkerhederne ved de centrale forudsætninger, forholder man sig samtidig til, om de valgte niveauer er funderet ud fra et solidt grundlag, og om der er større sandsynlighed for udvikling i den ene retning frem for den anden. F.eks. vil der være større sandsynlighed for, at prisen stiger 10 pct. end at den falder, hvis man har anvendt en kornpris på 70 kr. i budgettet. På samme måde vil der være forudsætninger i forhold til produktivitetsniveauer, hvor en forbedring er mere sandsynlig end en forringelse eller omvendt.

Skribenten bør endvidere sikre sig, at de faktorer, som virksomheden er særlig følsom overfor, fremgår af risikostyringsafsnittet (jf. kap. 9). Dette er for at sikre, at der i virksomheden er taget stilling til hvilke tiltag, der skal iværksættes, hvis en faktor udvikler sig anderledes end forventet, og hvem, der er ansvarlig herfor.

## 10.1

Budgettet er et estimat af den fremtidige udvikling, og viser det resultat der er mest sandsynligt givet den viden man har på tidspunktet for tilblivelsen af budgettet.

Formålet med følsomhedsanalysen er at give indtryk af hvilken effekt det vil få på resultatet hvis verden udvikler sig anderledes end forventet.

Følsomhedsanalysen har som udgangspunkt to niveauer:

1. Gennemgang af de væsentligste omsætningsposter og beregn effekten af +/- 10 % pris/udbytte
2. Beskrivelse af hvilken (u)sikkerhed der er i forhold til de centrale forudsætninger

Såfremt man udelukkende laver beregningen der viser +/- 10 % effekt på udvalgte poster, viser man også udelukkende omfanget af omsætningen på disse områder – hvilket allerede er dokumenteret en hel del andre steder i budgettet. Det "eneste" formål der er med denne beregning er derfor at sætte værdien af +/- en gris pr. årssø i forhold til +/- 10 % i foderforbrug, hvilket i sig selv også kan være en god ting at få på plads.

Formålet med at beskrive usikkerheden på de centrale forudsætninger er at man forholder sig til om de valgte niveauer er funderet ud fra et solidt grundlag, og om der er større sandsynlighed for udvikling i den ene retning end i den anden.

Eksempelvis vil der i et budget hvor man har sat kornprisen til 70 kr./hkg være større sandsynlighed for at prisen stiger med 10 kr. end at den falder med 10 kr. På samme vis vil der være forudsætninger i forhold til effektivitetsniveauer hvor en forbedring er mere sandsynlig end en forringelse eller omvendt

## 10.2

Xxxxxxx

## 11. Hoved- og nøgletaloversigt

Hoved- og nøgletaloversigten skal indeholde de vigtigste nøgletal for virksomheden fra budgetåret samt de seneste 4 års regnskab. For det indeværende år anvendes de forventede re-

sultater. Sker der ændringer i praksis eller regnskabsår, der medfører, at tallene ikke kan sammenlignes, skal de tilpasses med tilbagevirkende kraft.

Det anbefales at anvende en tabelopstilling, således at nøgletal i budgettet nemt kan sammenlignes med nøgletal fra de seneste års regnskaber. Arbejdet lettes ved at anvende nogle af de nøgletal, som også er tilgængelig i årsrapporten.

Det anbefales at anvende de økonomiske nøgletal, som er mulige i årsrapporten. Hvis den eksterne opstilling er valgt i budgettet, bør du anvende definitionerne af nøgletallene fra det eksterne regnskab og definitionerne fra det interne regnskab, hvis den interne opstilling er valgt.

Vi foreslår som minimum at anvende:

- Afkastningsgrad
- Egenkapitalens forrentning (før skat)
- Soliditetsgrad
- Overskudsgrad

Hvis den interne opstilling er valgt, kan nedenstående tages med:

- Dækningsgrad
- Kapacitetsgrad

Som hovedtal anbefales det at anvende de samme som i årsrapportens Hoved- og nøgletals-oversigt, hvis den eksterne opstilling er valgt. Hvis den interne opstilling er valgt, anbefales det at anvende følgende hovedtal:

- Bruttoudbytte
- Resultat af primær drift
- Finansiering i alt
- Skat af årets resultat
- Årets resultat
- Aktiver i alt
- Investeringer i alt
- Heraf materielle anlægsaktiver
- Egenkapital ultimo

## **12. Den uafhængige revisors erklæring**

### **12.1 Erklæringsgiverens ansvar**

xxxxxx

### **12.2 Erklæring om gennemgang**

Xxxxxxx

### **12.3 Erklæring om assistance**

Xxxxx

### **13. Anvendt budgetpraksis – kopi fra regnskabspraksis**

*Denne bogs kapitel 5 og 6 beskriver anbefalinger til regnskabspraksis, herunder hvorledes indregning og måling (værdiansættelse) foretages.*

*I årsrapporten skal der redegøres for den valgte regnskabspraksis i et samlet afsnit. Redegørelsen skal omfatte en omtale af indregningsmetoder og målegrundlag der anvendes for alle posterne i balancen, resultatopgørelsen, noterne og ledelsesberetningen. Som minimum skal afsnittet "Anvendt regnskabspraksis" indeholde følgende:*

- 1. Hvilken regnskabsklasse der aflægges efter.*
- 2. Eventuelle tilvalg fra en højere regnskabsklasse.*
- 3. Om der er foretaget ændringer til anvendt regnskabspraksis i forhold til tidligere år.*
- 4. Hvorledes private aktiver og forpligtelser behandles (kun personligt drevne virksomheder).*
- 5. Hvorledes der er taget hensyn til indehaverens og ægtefællens indbyrdes formueforhold (kun personligt drevne virksomheder).*
- 6. Hvis aflæggelse af årsrapporten i anden valuta end DKK skal kursen oplyses.*
- 7. For alle relevante poster skal der være en omtale af indregningsmetoderne og målegrundlag, herunder grundlag for op-, ned- og afskrivninger.*
- 8. Metode for omregning af fremmede valutaer.*
- 9. Metode for regnskabsmæssig behandling af sikringsinstrumenter.*
- 10. Behandling af udbytte (kun for selskaber).*

*I afsnit 13 er der eksempel på omtale af anvendt regnskabspraksis for følgende type virksomheder:*

- 4. Anvendt regnskabspraksis landbrug.*
- 5. Anvendt regnskabspraksis I/S.*
- 6. Anvendt regnskabspraksis forretning.*
- 7. Anvendt regnskabspraksis selskab.*

*Det skal understreges, at afsnittet om den anvendte regnskabspraksis altid skal tilpasses den aktuelle virksomhed. Indsættelse af en generel omtale af anvendt regnskabspraksis er ikke tilladt. Dette er ensbetydende med, at alle relevante poster for den aktuelle virksomhed omtales og at regnskabsposter der ikke fremkommer i den aktuelle årsrapport ikke omtales.*

## 14. Resultatbudgettet

### 14.1 Generelt om resultatbudgettet

Udgangspunktet for resultatbudgettet vil som hovedregel være den interne opstilling med visning af dækningsbidrag. Er der ønsket om at kunne sammenligne budgettets resultatopstilling med årsrapportens eksterne del kan der suppleres med dette.

Resultatbudgettet bygger på enten produktionsbudgettet, hvor udgangspunktet er produktion der i resultatet værdisættes. Hvis der udarbejdes budget ud fra sidste års kasseposter, er det ikke muligt at vurdere resultatbudgettet med mindre periodisering vurderes.

De budgetterede indtægter og omkostninger følger generelt de samme principper som anvendes i regnskabspraksis (årsrapporten) vedrørende periodisering. Som hovedregel indregnes indtægterne i takt med at de indtjenes. Dog indregnes indtægter i relation til hovedaktiviteter med biologiske aktiver altid i takt med at de produceres..

### 14.2 Bruttoudbytte

#### Mælkeproduktion

Bruttoudbyttet fra mælkeproduktionen indeholder både salg af mælk og kød. Afregningen af mælk sker for de fleste mejerier hver 14. dag, og der vil derfor være behov for at periodisere mælkeafregningen omkring årsskiftet så man får medregnet indtægten for mælkesalget i 365 dage.

*(mrj\_kommentar: Hvis udgangspunktet er produktionsbudgettet er der vel ikke behov for at periodisere mælke indtægten i resultatbudgettet – det er først når det skal anvendes til likviditet)*

Efterbetaling er indregnet med bedste skøn i produktionsprisen. Regulering af efterbetalingen indregnes i driftsresultatet. Den realiserede efterbetaling udbetales i marts måned i året efter produktionsperioden, ved forventning om uændret niveau af efterbetaling vil en decideret periodisering af efterbetalingen ikke være nødvendig. Men såfremt der er væsentlig ændring af produktionsomfang, eller forventning om markant forskel i et enkelt års niveau af efterbetaling, skift af mejeri eller lignende, vil det være relevant at periodisere reguleringen, så den resultatmæssigt bliver adskilt fra likviditetseffekten.

Udbyttet af kødproduktionen består for de fleste mælkeproducenters vedkommende af udsættarkøer. Herudover beregnes den forventede realforskydning i perioden. Værdiændringen på besætning som følge af ændrede statusværdier indregnes ikke som en del af bruttoudbyttet i budgettet.

*(mrj\_komm: Der må der være nogle kalve)*

#### Slagtekalve

Salg af kalve til slagteri, indkøb af spædkalve og realforskydningen udgør basisdelen af bruttoudbyttet for slagtekalve.

Realforskydningen er især væsentlig at få indregnet såfremt der ikke er en løbende produktion med et ensartet antal slagtninger i hvert kvartal.

Herudover indregnes den koblede handyrpræmie som korrigeres ud fra det forventede antal godkendte kalve, og ligeledes justeres til det forventede støtteniveau.

Selvom der forventes en udvikling i afregningsprisen henover året, og dermed forskel i prisen primo og ultimo, anbefales det ikke at indregne en værdiændring på besætningen i driftsbudgettet.

### **Planteproduktion.**

Bruttoudbyttet fra planeproduktionen indeholder både det der direkte sælges, det der lægges på lager til senere salg eller opfodring.

Udbyttet beregnes normalt ud fra det høstede udbytte og den pris der er på salgstidspunktet eller den værdi lageret har på statustidspunkt. For grovfoder anvendes som regel en vejledende intern grovfoderpris. Der bør så vidt det er muligt anvendes en individuelt anslået intern pris – men i mangel af bedre kan den vejledende interne pris anvendes.

For en række afgrøder – såsom frø – hvor der betales aconto afregning i december og den endelige afregning først kommer i juni det efterfølgende år kan det være vanskeligt at fastsætte den salgspris, der opnås. Man bør dog for at få et retvisende billede af bruttoudbyttet (produktionsværdien) indregne en forventet pris på det der sælges.

*(mrj\_komm: hvordan er det nu med kviepasning/hotel?)*

## **Svineproduktion**

### **Svineproduktion**

Bruttoudbytte fra svineproduktionen består af salg af slagtesvin og slagtesøer og –orner, køb og salg af grise og avlsdyr samt realforskydning. Værdiændring som følge af ændrede statusværdier indregnes ikke i bruttoudbyttet i budgettet. Forventet efterbetaling indregnes efterhånden som de dyr, efterbetalingen tilhører, produceres.

Forventningen til produktionen i staldene kan med fordel tage udgangspunkt i tidligere års resultater. Derudover medtages eventuelle forventede produktivitetsforbedringer. Den forventede prisudvikling måned for måned kan findes på Farmtal Online. Ved overslagsbudgetter vil en forventet gennemsnitspris for hele budgetperioden være tilstrækkelig.

I forbindelse med prisskøn er det vigtigt at være opmærksom på f.eks. vægt ved køb/salg, produktionsafgift og fradrag for kødprocent ved slagtesvin.. Hvis der leveres slagtesvin til Danish Crown, bør der endvidere korrigeres for f.eks. DC Logistik, særlige krav til afhentning mv.

## **14.3 Stykomkostninger**

### **Mælkeproduktion**

I det væsentlige budgetteres stykomkostningerne i samme hovedgrupper som årsrapporten. For de fleste indkøbte fodermidler (eks. raps, soja, roepiller) vil der være sammenhæng mellem indkøb og forbrug i løbet af året, dermed er der som udgangspunkt ikke det store behov for at periodisere disse indkøb. Såfremt indkøbene fordeler sig i et mønster der betyder at man uden periodisering kommer til at budgettere over 13 eller under 11 mdr. forbrug vil det være tilrådeligt at periodisere.

*Mrj\_komm: Udgangspunktet i produktionsbudgettet er forbrug. I resultat må det være forbrug plus lagerforskydning og ikke indkøb)*

Forbruget af grovfoder er ikke nødvendigvis lig med årets avl, og som følge af både beholdningsforskydning og værdiændring vil det være nødvendigt at periodisere grovfoderet, så det svarer til forbruget i den budgetterede periode.

På samme vis gælder det at indkøbte beholdninger af halm, enkelte biprodukter og grovfoder som forbruges over en anden periode end budgettet, periodiseres.

Fælles for eget produceret, og indkøbt grovfoder gælder det at det udelukkende er realforskydningen der indregnes i driftsbudgettet, mens en forventet værdiændring ikke hører til i budgettet.

For at sikre værdien og troværdigheden i det budgetterede resultat er det vigtigt at det forventede ydelsesniveau hænger sammen med foderniveauet.

For de råvarer og fodermidler der købes på kontrakt vil der være en kendt pris for en given mængde. I den resterende del af perioden vil det ofte være et velfunderet gæt der ligger til grund for prisen. Til at støtte dette gæt på prisen er der hjælp at hente i Farmtal Online.

### **Planteproduktion**

Stykomkostningerne forbundet med planteproduktionen består af udsæd, gødning, planteværn og diverse. Ved fastlæggelse af de forventede omkostninger til gødning bør tages udgangspunkt i en konkret gødnings- og markplan. Findes en sådan ikke kan kalkuler give en retningslinje for hvor store gødningsomkostningerne til de enkelte afgrøder forventes at blive. Det er her vigtigt at tage stilling til hvor meget husdyrgødning, der udbringes. Husdyrgødning indregnes normalt ikke som en omkostning, da det er "frit leveret". Til gengæld vil der være en del omkostninger til maskiner og eller maskinstation. Disse omkostninger tager man normalt stilling til i forbindelse med de kontante kapacitetsomkostninger.

### **Svineproduktion**

Der budgetteres som hovedregel i de samme grupper som, der vises i årsrapporten. Udover forbrug af foder indregnes beholdningsforskydning i stykomkostningerne. For at sikre troværdighed ved det budgetterede resultat er det vigtigt, at der er sammenhæng mellem foderforbrug og produktivitetsniveau. Dvs. forventer man en forbedring af produktiviteten, skal der tages højde for dette i det budgetterede foderforbrug.

For de råvarer og fodermidler, der købes på kontrakt, er der en kendt pris for en given mængde. For mængden og/eller perioden herudover skal der skønnes priser. Støtte hertil kan findes på Farmtal Online.

## **14.4 Kontante kapacitetsomkostninger**

Kapacitetsomkostningerne er de omkostninger, der knytter sig til kapaciteten på bedriften og som normalt er uafhængige af produktionsomfanget.

Kapacitetsomkostningerne budgetteres for det kommende år – ofte med udgangspunkt i det seneste års realiserede omkostninger. Når der udarbejdes flerårige budgetter skal den mere langsigtede udvikling tages i betragtning.

Normalt inddeles kapacitetsomkostningerne i landbruget i følgende områder:

- Energi
- Maskinstation
- Vedligehold
- Investering over drift
- Ejendomsskat og forsikringer
- Diverse omkostninger

Som det vil fremgå af ovenstående så er nogle af omkostningerne relateret til produktionsomfanget.

Udgangspunkt for at budgettere det eller de kommende års omkostninger vil ofte med fordel kunne ske fra sidste års omkostninger.



Energiforbruget skal estimeres ud fra forventet prisudvikling på energi og planlagte investeringer, større eller mindre anvendelse af maskiner etc. Husk at budgettere med afgifter mv. som vil påvirke likviditeten.

Ved budgetteringen af omkostninger til maskinstation skal indgå overvejelser om markplan, anvendelse af egne maskiner og eventuelle tilbud, der er indhentet eller aftaler der er indgået med maskinstationen. Omkostninger til maskinstation er ofte direkte relateret til markopgaver, men der kan være opgaver til vejarbejde, opgravning af grøfter som skal indgå i denne omkostningspost. Ved budgetteringen kan man med fordel inddele i hovedområder, såsom Høst af korn og salgsafgrøder, Optagning af kartofler og roer, høst af grovfoder, udbringning af husdyrgødning samt diverse.

Vedligehold er ofte en stor omkostning på den enkelte bedrift. Normalt kan man inddele disse omkostninger i følgende områder:

- Bygninger
- Bygningsinventar
- Grundforbedring
- Markredskaber (maskiner)
- Andet

Til vedligehold hører også investering i småinventar som har så lille et omfang (så små beløb) at det ikke er ulejligheden værd at tage det op til afskrivning.

Ved fastlæggelse af forventet vedligehold til bygninger, inventar og maskiner kan en grundig gennemgang af nødvendigt og planlagt vedligehold af bygninger være en fordel. Der skal ligeledes tages hensyn til om der er tale om nye eller gamle maskiner og inventar hvor der alt andet lige er større behov for vedligehold end på nyere udstyr. I vurderingerne bør også indgå om arbejdet i væsentlig udstrækning udføres af fast ansat medarbejdere mv. eller om der primært anvendes håndværkere og værksted. Ofte er der indgået serviceaftaler på f.eks. malkebotter, faste eftersyn af mejetærsker etc.

Ved budgetteringen af omkostninger til løn skal man have alle poster med, herunder indeholdt A-skat, ATP etc. Der tages udgangspunkt i de aftaler der foreligger og de lønninger, der er aftalt.

Ejendomsskatter kan normalt budgetteres rimelig sikkert. Angående forsikringer gælder ofte de samme forhold. Det vil dog ofte være hensigtsmæssigt at gennemgå forsikringerne hvert eller hvert andet år – dels for at få den rigtige pris og især for at få sikkerhed for at der stadig er den ønskede dækning.

Ud over ovenstående kapacitetsomkostninger kan være andre omkostning samt omkostninger til biler eller delvis privat og erhvervsbil.

Generelt må anbefales ikke at underbudgettere kapacitetsomkostningerne. Der er en tendens til, at de bliver større, end man forventer.

## 14.5 Afskrivninger

Resultatbudgettet skal indeholde de forventede afskrivninger på anlægsaktiver i budgetperioden. Afskrivningerne budgetteres med udgangspunkt i samme principper som lægges til grund for afskrivningerne i årsrapporten. Dette betyder at afskrivningsmetode, procentsats og scrapværdi mv. holdes uændret.

Til beregning af afskrivningerne kan anlægskartoteket til årsrapporten anvendes som grundlag. Anlægskartoteket fremskrives og vi anbefaler at der justeres med forventede køb og salg af anlægsaktiver i budgetperioden, såfremt disse i væsentlig omfang påvirker de beregnede afskrivninger.

De beregnede budgetterede afskrivninger fordeles som udgangspunkt jævnt over budget perioden enten månedsvis, kvartalsvis eller årligt. Andre fordelingsprincipper er også muligt, eksempelvis kan det vælges at placeres afskrivningerne på en mejetærsker i den/de måneder der høstes såfremt mejetærskerens værdiforringelse er tæt forbundet med antallet af timer den anvendes/km kørt.

På budgetteringstidspunktet er det vanskeligt at forudsige noget om værdiændringer af materielle anlægsaktiver som følge af udviklingen i konjunkturerne. Dette gælder eksempelvis prisen på jord. Derfor budgetteres der ikke med op- og nedskrivninger på aktiver som følge af konjunkturændringer.

## 14.6 Finansiering

Der budgetteres som hovedregel i de samme grupper som i årsrapporten. Forpagtningsindtægter og –omkostninger indregnes med det, de eksisterende kontrakter foreskriver. Der indregnes derudover også et skøn på indtægter eller omkostninger ved eventuelle nye forpagtningskontrakter.

Forventede renteindtægter mv. kan tage udgangspunkt i renteindtægter i det seneste regnskab. Ved væsentlig ændring i forventet indestående korrigeres herfor. Beregning af forventede renteudgifter sker med udgangspunkt i låneporteføljen på budgetteringstidspunktet. Der korrigeres for eventuelle forventede nye lånoptagelser eller indfrielse af eksisterende lån. Støtte til skøn på renteniveauer kan hentes på Farmtal Online.

Der budgetteres med realiseret gevinst/tab på finansaktiver og gæld, såfremt finansielle kontrakter udløber eller forventes lukket i løbet af budgetperioden. Der indregnes bedste skøn på gevinsten/tab.

## 14.7 Personlig indtjening

I budgettet indregnes forventede private indtægter. Der kan tages udgangspunkt i de private indtægter i årsrapporten, såfremt der ikke forventes væsentlige ændringer.

## 14.8 Skat

Under skat skal der budgetteres med den skat der forventes udløst af periodens indkomst, hævnninger mv. Posten opdeles i aktuel skat (den skat der skal betales) og regulering af udskudt skat (den skat der udskydes og først bliver aktuel senere).

Hvad der løbende i året bliver betalt i restskat, a-skat, b-skat og am-bidrag skal ikke påvirke resultatbudgettet, men alene balance og likviditetsbudgettet.

Der anvendes den skattesats som er gælden for indkomståret. Dog kan en anden skattesats anvendes i beregningen af udskudt skat, såfremt det er lovmæssigt vedtaget, at skattesatsen ændres fremover.

## **15. Investering og finansiering**

### **15.1**

xxx

### **15.2**

Xxxxxxx

## **16. Balancebudgettet**

### **16.1 Generelt om balancen**

xxxxxx

### **16.2 Rettigheder**

#### **16.3.1 Mælkekvoter**

Xx

#### **16.3.2 Leveringsrettigheder**

xxxx

### **16.3 Landbrugsaktiver**

#### **16.3.1 Fast ejendom**

xxxx

#### **16.3.2 Betalingsrettigheder**

Xxxx

#### **16.3.3 Inventar**

Xxxx

#### **16.3.4 Besætning**

Xxxx

#### **16.3.5 Beholdninger**

Xxxx

## **16.4 Biler mv.**

Xxxxxxx

## **16.5 Finansaktiver**

xxxxxx

## **16.6 Egenkapital**

Xxxxxxx

## **16.7 Gæld**

Xxxxxxx

## **17. Likviditetsbudget**

## **18. Specifikationer**

xxxx

## **19. Indhold ved de forskellige typer budgetter**

### **19.1**

xxxxxx

## **20. Intern omsætning**

Xxxx

## **21. Håndtering af ændring/opdatering af budgettet**

### **20.1**

xxxxxx

## **22. Budgetopfølgning**

### **22.1**

xxxxxx

## **23. Terminologi**

## **24. Bilag**

### **24.1**

xxxxxx