

GOD BUDGETPRAKSIS I DLBR

Formålet med at udarbejde og anvende budgetter er at sikre sammenhæng mellem virksomhedens strategi og den daglige økonomistyring. Processen omkring budgetlægning handler bl.a. om at fokusere på virksomhedens mål og stille skarpt på de aktuelle forudsætninger og indsatsområder.

God budgetpraksis i DLBR beskriver den anbefalede behandling af såvel generelle som specifikke problemstillinger i forbindelse med udarbejdelse af et budget. Formålet er at højne kvaliteten, øge værdien og fremme ensartetheden af budgetter for landbrugsvirksomheder. Bogen indeholder også et eksempel på et budget og en budgetopfølgning, der er udarbejdet med udgangspunkt i god budgetpraksis.

God budgetpraksis i DLBR



God budgetpraksis i DLBR

God budgetpraksis i DLBR

Forfattere	Per Kristensen, Kolding Herreds Landbrugsforening Merete Jensen, Videncentret for Landbrug, Økonomi & Virksomhedsledelse
Tekstbidrag og fagredaktion	Erik Mægaard, Videncentret for Landbrug, Planteproduktion Jacob Krog, Videncentret for Landbrug, Kvæg Martin Elkjær, Videncentret for Landbrug, Økonomi & Virksomhedsledelse Lene B. Siriwardhananuraks, Videncentret for Landbrug, Økonomi & Virksomhedsledelse Niels Bloch, Videncentret for Landbrug, Økonomi & Virksomhedsledelse Jes B. Willumsen, Videncentret for Landbrug, Økonomi & Virksomhedsledelse Erik Toft Klausen, Jysk Landbrugsrådgivning
Forlags redaktør	Lene Overgaard Bruun, Videncentret for Landbrug, Landbrugsforlaget
Forsidefoto	Erik Mægaard, Videncentret for Landbrug, Planteproduktion
Omslag	Lene Kruse Kessler, Grafica
Layout og opsætning	Henrik Thuesen, Zeuner Grafisk as
Tryk	Zeuner Grafisk as, Odder · zeuner.dk
Papir	120 gram Maxi offset
ISBN	978-87-91566-76-9
Udgiver	Videncentret for Landbrug Landbrugsforlaget Agro Food Park 15 DK 8200 Aarhus N T 8740 5501 forlag@vfl.dk landbrugsforlaget.dk
Bestilling	netbutikken.vfl.dk netbutik@vfl.dk

1. udgave 2012

Copyright © 2012 Landbrugsforlaget



Den Europæiske Union ved Den Europæiske Fond for Udvikling af Landdistrikter og Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri har deltaget i finansieringen af projektet.

Forord

Formålet med denne bog er at højne kvaliteten, øge værdien og fremme ensartetheden af budgetter udarbejdet i DLBR-regi. Bogen beskriver god budgetpraksis for årsbudgetter for landbrugsvirksomheder.

God budgetpraksis drejer sig både om en hurtig og korrekt opstilling af tal og om at sikre en værdifuld inddragelse af tværfaglige kompetencer ved opstilling af forudsætninger, mål og indsatsområder. Kun derigennem opnås et bredt ejerskab fra virksomhedsledere og rådgivere til budgettet, hvilket er forudsætningen for, at det bliver et aktivt redskab i virksomhedens løbende optimering, planlægning og økonomistyring.

Bogens målgruppe er primært medarbejdere i DLBR, der er involveret i budgetprocessen, og som udarbejder oplæg til budget. Virksomhedsejeren, der skal bruge budgettet som forhandlingsgrundlag eller styringsgrundlag, kan finde inspiration i bogen til budgettets opbygning. En oplagt målgruppe er eksterne læsere af budgettet, såsom rådgivere i realkredit- og pengeinstitutter samt bestyrelsesmedlemmer, der søger indføring i DLBR's standard for budgetter. Bogen kan også anvendes af alle andre, der arbejder med budgettering i landbruget som landbrugsskoler og rådgivere uden for DLBR.

Bogen God budgetpraksis beskriver den anbefalede behandling af væsentlige problemstillinger både generelt og specifikt inden for udvalgte driftsgrene i forbindelse med udarbejdelsen af et budget. Beskrivelsen følges op med eksempler. Bogens sidste sider indeholder et eksempel på et budget og en budgetopfølgning, der er udarbejdet med udgangspunkt i bogens beskrivelse af god budgetpraksis.

Forfatterens beskrivelse af god budgetpraksis støtter op om Ø90-budgettet, men den beskrevne budgetpraksis kan med fordel anvendes uanset, hvilket budgetprogram der benyttes.

Søger man en specifik vejledning til anvendelse af budgetmodulet i Ø90, henvises der til vejledningen "Budget i Ø90" på www.o90.dk.

Bogen tager primært udgangspunkt i den interne regnskabsopstilling. Det betyder, at det er begreberne fra det interne regnskab/budget, der primært anvendes i bogen, ligesom de anvendte eksempler også baserer sig på den interne opstilling.

God budgetpraksis kan anvendes som opslagsbog, hvis man søger viden om, hvordan et bestemt emne behandles korrekt, eller den kan læses som en sammenhængende beskrivelse af praksis for udarbejdelse af et budget.

*Videncentret for Landbrug,
Økonomi & Virksomhedsledelse
september 2012*

Indholdsfortegnelse

GOD BUDGETPRAKSIS I DLBR	3	10.3 Fagkonsulentens kommentarer	31
1. Formål med budget	9	10.3.1 Planteproduktion	32
1.1 Forskellige typer af budgetter	9	10.3.2 Husdyrproduktion	32
1.2 Årsbudgettets indhold	10	10.3 Beskrivelse af øvrige forudsætninger	33
2. Lovgivning	11	11. Risikostyring	34
3. Generelt for budgettet	12	11.1 Risikofaktorer, vurdering og håndtering	35
3.1 Budgetperioden	12	12. Anvendt budgetpraksis	36
3.2 Periodeopdeling og specifikation	12	BUDGETTAL	37
3.3 Budgetpraksis vs. regnskabspraksis	12	13. Resultatbudget og den	38
3.4 Budgetprocessen	13	likviditetsmæssige virkning	38
BUDGETTEKST	15	13.1 Dækningsbidrag	38
4. Ledelsespåtegning	16	13.1.1 Planteproduktion	38
5. Revisors erklæring	17	13.1.2 Mælkeproduktion	39
5.1 Erklæringsafgiverens ansvar	17	13.1.3 Slagtekalveproduktion	41
5.2 Erklæring om gennemgang	17	13.1.4 Svineproduktion	41
5.2.1 Planlægning af opgaven	19	13.1.5 Ægproduktion	42
5.2.2 Udførelse af opgaven	19	13.1.6 Slagtekyllingeproduktion	43
5.2.3 Konklusion på opgaven	20	13.1.7 Pelsproduktion	44
5.3 Erklæring om assistance	20	13.1.8 Intern omsætning	44
6. Virksomhedsoplysninger	23	13.2 Kontante kapacitetsomkostninger	45
7. Strategi og fokusområder	24	13.3 Afskrivninger	46
7.1 Virksomhedens strategi	24	13.4 Anden indtjening	47
7.2 Fokusområder og planlagte tiltag	24	13.5 EU-støtte, miljøteknologistøtte mv.	47
8. Vurdering, resultater og analyser	26	13.5.1 EU-støtte	47
8.1 Samlet vurdering af budgettet	26	13.5.2 Miljøteknologistøtte og anden støtte, der ydes til et aktiv	47
8.2 Beskrivelse af resultat, likviditet og balance	26	13.6 Finansiering	48
9. Hoved- og nøgletaloversigt	27	13.6.1 Forpagtninger og lån	48
9.1 Analyser – herunder følsomheder og nulpunkter	28	13.6.2 Leasing	50
10. Budgetforudsætninger og fagkonsulentens kommentarer	30	13.6.3 Swaps, terminsforretninger og andre finansielle kontrakter	51
10.1 Beskrivelse af forudsætninger, generelt	30	13.7 Personlig indtjening	51
10.1.1 Interne overførsler	30	13.8 Skat	51
10.2 Beskrivelse af forudsætninger for DB i de enkelte driftsgrene	30	13.8.1 Årets skat i særlige tilfælde	52
10.2.1 Planteproduktion	30	14. Pengebinding	53
10.2.2 Mælkeproduktion	31	14.1 Privat udtræk	53
10.2.3 Svineproduktion	31	14.2 Investeringer	53
		14.3 Likviditetsanvendelse/-fremskaffelse	54

15. Balancebudget	55	EFTER BUDGETTERING	59
15.1 Immaterielle aktiver	55	17. Håndtering af ændring/ opdatering af budget	60
15.1.1 Mælkekvoter	55	18. Budgetopfølgning	61
15.1.2 Betalingsrettigheder	55	18.1 Budgetopfølgning på kasseomsætningen	61
15.2 Materielle aktiver	55	18.2 Budgetopfølgning på likviditet og resultat på baggrund af kasseomsætningen	62
15.2.1 Fast ejendom	55	18.3 Budgetopfølgning på resultat	62
15.2.2 Inventar	56	APPENDIKS	65
15.2.3 Projekter under udførsel	56	19. Definitioner	66
15.2.4 Besætning	56	20. Demobudget – god budgetpraksis	68
15.2.5 Beholdninger	56	21. Demobudgetopfølgning – god budgetpraksis	110
15.2.6 Biler	56	Stikordsregister	135
15.2.7 Finansaktiver	56		
15.2.8 Leveringsrettigheder	56		
15.4 Tilgodehavende og kreditorer	56		
15.5 Egenkapital	57		
15.6 Gæld	57		
15.7 Moms	57		
16. Bilag og specifikationer	58		

1. Formål med budget

Der kan være flere formål med at udarbejde et budget. Virksomhedslederens ønske om udarbejdelse af et budget er typisk som led i den økonomiske styring af virksomheden, herunder til opnåelse af de nødvendige kreditter. Det kan også være i forbindelse med opstart af virksomhed eller som beslutningsgrundlag for større investeringer eller omlægninger i produktionen mv.

Efter ønske og i samarbejde med virksomhedslederen er det ofte økonomirådgiveren, der udarbejder et oplæg til budget ud fra aftalte forudsætninger. Årsbudgettet fungerer dels som grundlag for økonomistyring det kommende år, dels som kommunikation om den forventede udvikling i virksomhedens økonomi til kreditgivere, medarbejdere og evt. bestyrelse. For eksterne læsere, som ansatte i realkredit- og pengeinstitutter samt bestyrelser, er det vigtigt, at budgettet fremstår som virksomhedslederens budget og dennes vurdering af det kommende års samlede økonomi i virksomheden.

Uanset formålet med budgettet er et budget kendetegnet ved, at der er tale om forventninger til fremtiden. Et budget er 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. Alle forhold, der er kendt på tidspunktet for udarbejdelsen af budgettet, og som kan have indflydelse på fremtiden, skal indarbejdes. 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 – ikke blot arkiveres i skuffen efter udarbejdelse. Anvender

virksomhedslederen budgettet aktivt, giver det mulighed for en hurtig reaktion, hvis virksomhedens resultater afviger fra forventningerne. Derfor bør der løbende ske budgetopfølgning.

Der er ikke et lovmæssigt 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. Detaljeringsgraden og omfanget af et budget afhænger af virksomhedens størrelse og kompleksitet, hvor det er nødvendigt med et 30 siders budget i den ene virksomhed, kan det være tilstrækkeligt med to sider i en anden. Budgettet udarbejdes ud fra virksomhedslederens og eventuelle kreditgiveres behov.

I de efterfølgende kapitler er der beskrivelser af de enkelte budgetdele, herunder hvilke overvejelser der bør gøres ved budgettering af de enkelte poster.

1.1 Forskellige typer af budgetter

Budgettets indhold, detaljeringsgrad og periode afhænger af formålet. De forskellige formål kan kort beskrives ved inddeling i følgende budgettyper:

Budget som beslutningsgrundlag

De fleste virksomhedsledere gør sig løbende overvejelser om ændringer i produktion, kapacitet eller finansiering af virksomheden. Et budget med flere alternativer er ofte et centralt element i udarbejdelsen af et beslutningsgrundlag og kan afspejle de sammenhænge, der måtte være mellem produktion, kapacitet og kapitalkrav. I forbindelse med virksomhedslederens arbejde med beslutningsgrundlaget er det vigtigste at kunne illustrere forskellen på udvalgte scenarier overordnet i et 2-5 årigt perspektiv. Detaljeringsgraden skal afspejle dette og ikke være større end højst nødvendigt.

Investeringsbudget

Når den optimale investering er valgt, eller ved etablering af helt ny virksomhed, udarbejdes et mere detaljeret investeringsbudget, hvis primære formål er at afdække kapitalbehovet samt investeringens påvirkning af virksomhedens indtjening over en årrække.

Investeringsbudgettet holdes typisk op imod et budget for nudriften gældende for den samme periode. Ved nyetablering mangler der ofte et historisk grundlag for de produktionsmæssige forudsætninger, og det primære resultat vil ofte bygge på en række tilpassede standardkalkuler og normomkostninger.

Investeringsbudgetter vil altid skulle målrettes kreditgivere, hvorfor beskrivelsen af det maksimale finansieringsbehov samt sammenhænge til vision og strategi er væsentlige.

Årsbudget

For virksomheder i drift, eller som opfølgning på de to ovenstående typer af budgetter, er der behov for et årsbudget. Årsbudgettet danner grundlag for virksomhedslederens løbende opfølgning på resultat og likviditet, og det anvendes af banken til vurdering af kredit mv. Årsbudgettet med den løbende opfølgning er kernen i virksomhedens økonomistyring.

Beslutnings- og investeringsbudgetter er som regel ad hoc-opgaver, der kræver en vis grad af individuel tilpasning. Årsbudgettet er derimod et mere standardiseret produkt, som udgør en væsentlig del af økonomirådgiverens arbejdsopgaver.

1.2 **Årsbudgettets indhold**

Budgettet består af tekst, tal og eventuelt bilag ofte med følgende indhold:

Tekst:

- Ledelsespåtegning og revisorerklæring
- Virksomhedsoplysninger
- Strategi og fokusområder
- Vurdering, resultater og analyser
- Budgetforudsætninger – herunder fagkonsulentens kommentarer
- Risikostyring
- Anvendt budgetpraksis

Tal:

- Resultatbudget, pengebinding og balancebudget

Bilag:

- Dokumentation af bagvedliggende kalkuler

For eksterne læsere, som f.eks. penge- og realkreditinstitutter og bestyrelse, vil en beskrivelse af formålet med budgettet, en introduktion til virksomheden, vurdering samt fremadrettede tiltag være en meget væsentlig del, hvor den finansielle del af budgettet ofte kun er dokumentation.

For virksomhedslederen er årsbudgettet udgangspunktet for den løbende opfølgning, og derfor er sammenhængen til den produktionsmæssige planlægning afgørende for, at budgettet har værdi. Dokumentation for de bagvedliggende kalkuler eller sikkerhed for sammenhæng til produktionsplaner kan være en god støtte for såvel virksomhedslederne som de medarbejdere, der skal gennemføre produktionen.

I denne bog tager det beskrevne indhold i årsbudgettet primært udgangspunkt i den interne regnskabsopstilling.

2. Lovgivning

Der er ingen lovgivning, der regulerer kravene til udarbejdelse af budget i modsætning til en årsrapport, der reguleres i årsregnskabsloven.

Et budget kan udarbejdes præcis, som virksomhedslederen ønsker det, baseret på det formål, lederen har med budgettet. Et budget til intern driftsopfølgning vil ofte have fokus på andre forhold end et budget, der skal anvendes i forbindelse med kreditgivning i et pengeinstitut. Det skal dog tilføjes, at hvis et budget skal anvendes af eksterne interessenter, så gælder de almindelige juridiske straffe- og erstatningsansvarsregler, og giver virksomhedslederen bevidst urigtige eller manglende information, vil dette kunne få konsekvenser.

En rådgiver, der underskriver en erklæring på et budget, bliver enten direkte eller indirekte omfattet af reglerne, der gælder for de godkendte revisorer. Hvis en registreret revisor underskriver et budget, er vedkommende direkte underlagt revisorloven og erklæringsbekendtgørelse – herunder at følge ISAE 3400, der er en standard for revisors arbejde med budgetter. Denne standard beskriver de krav, der er til revisors arbejde, ligesom den kommer med eksempler på erklæringens udformning. Det kan diskuteres, om andre rådgivere, der ikke har en godkendt revisortitel som enten registreret revisor eller statsautoriseret revi-

sor, er omfattet af denne regulering. Ofte er den erklæring, som rådgiveren underskriver, identisk med den erklæring, som de registrerede revisorer anvender, hvoraf det netop fremgår, at de samme regler følges (ISAE 3400). DLBR-virksomhederne har en særbestemmelse i revisorlovens § 17, der giver de ansatte registrerede revisorer tilladelse til at afgive erklæringer på årsrapporter og budgetter mv., selvom de ikke er ansat i en revisionsvirksomhed som defineret i revisorloven. På den baggrund må eksterne læsere af budgetter forvente, at DLBR-virksomhederne og deres ansatte har indsigt i lovgrundlaget for godkendte revisorer, og at de naturligvis også overholder disse regler. Dette betyder, at alle DLBR-ansatte ved afgivelse af erklæringer på budgetter skal følge de samme regler. Der henvises til kapitel 5 for en nærmere præcisering af indholdet i disse regler.



DLBR anbefaler, at alle DLBR-ansatte ved afgivelse af erklæringer på budgetter følger de samme regler som revisorer.

3. Generelt for budgettet

Inden arbejdet med udarbejdelsen af budgettet går i gang, skal der ske en fastlæggelse af budgetperiode, periodeopdeling, specificationsgrad, budgetpraksis samt budgetprocessen.

Det er en fordel, at virksomhedsejer og rådgiver inden arbejdet påbegyndes har aftalt, hvorledes budgettet skal præsenteres – blandt andet om der er behov for en intern eller en ekstern opstilling. Skal der alene laves en ekstern opstilling, behøver man ikke at budgettere med interne overførsler, da disse ikke vises i budgettet. Udgangspunktet er dog, at man vælger den interne opstilling, der er klart informativ ud fra en driftsøkonomisk betragtning. Den eksterne opstilling anvendes, når der ikke udarbejdes internt regnskab for virksomheden, eller når virksomheden er et selskab. I selskabsform er det naturligt at kunne håndtere begge opstillinger.

3.1 Budgetperioden

Budgetperioden er normalt et år, der har samme statutstidspunkt som regnskabet. I en udviklingsperiode kan det være hensigtsmæssigt at medtage to år, hvor det beskrives, hvis der er forskel på tyden og sikkerheden af forudsætningerne.

3.2 Periodeopdeling og specifikation

Budgettets periodeopdeling af betalingsstrømmene skal afstemmes med opfølgingsfrekvensen af hensyn til en korrekt likviditetsopfølgning. Virksomhedslederen skal således tage stilling til, om likviditeten skal vises og budgetteres på måneds- eller kvartalsbasis. Man kan godt budgettere på månedsbasis og udarbejde kvartalsvis opfølgning, men ikke omvendt.

Hvis virksomhedslederen ønsker budgetopfølgning på resultat og ikke kun likviditet, skal der ydermere tages stilling til periodisering af efterbe-

taling, intern omsætning mv. Der skal således tages stilling til, om resultatet skal opgøres og budgetteres på måneds-, kvartals- eller halvårsbasis.

Budgettets specificationsgrad skal afspejle detaljeringsgraden i den ønskede opfølgning, og det vil sige i den løbende registrering. Det giver f.eks. ikke mening at budgettere på enkelte fodermidler, hvis ikke der er mulighed for at lave opfølgning på samme niveau. Udgangspunktet for budgettets specifikation vil være den detaljeringsgrad, der bogføres efter. Alternativt kan der i forbindelse med budgettering være et behov for at øge detaljeringsgraden, der så efterfølgende implementeres i bogføringen.

3.3 Budgetpraksis vs. regnskabspraksis

God praksis vil være at anvende samme praksis i budgettet som i årsrapporten i det omfang, det er muligt. Ved valg af samme praksis opnår man en direkte videreførelse af tidligere perioder, en kontinuerlig læsning af tallene samt mulighed for sammenligning, når budgetperioden er overstået, og der udarbejdes en årsrapport.

Ovenstående betyder f.eks., at udgangspunktet ved budgettering af afskrivninger på anlægsaktiver sker ud fra en fremskrivning af anlægskartoteket, hvori der dog er taget højde for forventede investeringer og salg.



DLBR anbefaler, at der anvendes samme praksis i budget og årsrapport.

God regnskabspraksis er at anvende dagsværdi-princippet, og god budgetpraksis er også at anvende dette princip i budgetterne. Ved fastsættelse af forventet dagsværdi ultimo på fast ejendom er god praksis bedste kvalificerede skøn, som godt kan være den samme værdi som ved primo.

3.4 Budgetprocessen

For at et budget kan være fundament for større ændringer i virksomhedens resultat, må virksomhedslederen i budgetteringen inddrage nøgled medarbejdere og de fagkonsulenter, der leverer den løbende sparring på bedriften. Alle de, der skal levere resultaterne i budgetperioden, skal selvfølgelig kende og have ejerskab til mål og midler, hvis virksomheden skal flyttes i den retning, der er besluttet og indarbejdet i årets budget.

En oplagt metode til at opstille relevante mål og forudsætninger samt til at skabe ejerskab til disse er at lade fagkonsulenten og virksomhedens ledelse udarbejde et produktionsbudget i fællesskab. Med et produktionsbudget menes et resultatbudget, eller en samling af kalkuler til og med dækningsbidraget for den enkelte driftsgren.

Nedenfor er opstillet en model for en god og grundig budgetproces. Det første trin med opstilling af fokusområder gennemføres, hvis der arbejdes målrettet på at flytte virksomhedens bundlinje, og hvor dette arbejde naturligt indgår i budgetprocessen. Hvis ikke udpegning og prioritering af fokusområder for den kommende budgetperiode er sket indledningsvist, kan det ske i forbindelse med gennemførelse af trin 2 og 3.

Rækkefølgen i en god budgetproces

	Opstilling af fokusområder	Udarbejdelse af produktionsbudgetter	Budgetudarbejdelse	Opfølgning
	Trin 1	Trin 2	Trin 3	Trin 4
Indhold	Diagnose, udpegning af fokusområder og mål	Driftsplanlægning – herunder tiltag ift. fokusområder samt udarbejdelse af produktionsbudgetter/kalkuler	Budgetudarbejdelse	Opfølgning og korrigerende handlinger
Deltagere	Virksomhedsleder, nøgled medarbejdere og fag- og økonomirådgivere	Virksomhedsleder, nøgled medarbejdere og fagrådgivere	De budgetansvarlige, typisk virksomhedslederen og økonomirådgiveren	Virksomhedsleder, nøgled medarbejdere og relevante rådgivere

Jo tidligere man går i gang med budgetprocessen, des mere proaktiv kan man være i forhold til at optimere driften. På den anden side kan man forudsige resultat og likviditet mere præcist jo længere tid, man venter med at udarbejde budgettet.

Budgetprocessen skal tilrettelægges individuelt fra virksomhed til virksomhed, så den bliver så god, effektiv og tidsbesparende som mulig. Processen kan se ud som følger:

Trin 1 med opstilling af fokusområder kan med fordel påbegyndes efter 6 eller 9 måneders opfølgning, f.eks. ved et budgetformøde, hvor rådgivere sammen med virksomhedsejerne aftaler rammerne for det kommende års budget og aftaler fokusområder.

Trin 2 udarbejdelse af produktionsbudgetter, hvor virksomhedsejer og rådgiver aftaler de produktionsmæssige rammer, hindrer tilbageløb.

Trin 2 skal således være helt færdig og accepteret af virksomhedsejer, inden det endelige budgetarbejde, **trin 3**, iværksættes.

Er der stor afstand mellem trin 2 og 3, kan det medføre, at trin 2 bliver uaktuelt og skal gennemføres på ny. Noteringsændringer og andre prisændringer kan medføre, at trin 3 skal gennemføres igen på et senere tidspunkt, men ofte uden at det får konsekvenser for produktionsgrundlaget i trin 2.



DLBR anbefaler, at man begynder tidligt med trin 1, og at man sørger for, at processen med trin 2 og 3 er tilstrækkelig, men kort.

Budgettekst

- | Ledespåtegning
- | Revisors erklæring
- | Virksomhedsoplysninger
- | Strategi og fokusområder
- | Vurdering, resultater og analyser
- | Hoved- og nøgletaloversigt
- | Budgetforudsætninger og fagkonsulentens kommentarer
- | Risikostyring
- | Andvendt budgetpraksis

4. Ledespåtegning

Virksomhedslederen har ansvaret for budgettet, uanset om rådgiveren hos DLBR-virksomheden har været den primære pennefører under udarbejdelsen af budgettet. Formelt vil ansvaret for et budget altid være virksomhedens eget, hvorfor ledelsen vedkender sig dette ansvar i ledespåtegningen. Rådgiveren har således også en opgave med at diskutere centrale budgetforudsætninger med virksomhedslederen, så vedkommende er i stand til at tage ansvaret for budgettet og dermed underskrive påtegningen.

Ledespåtegningen indeholder også oplysninger om, at budgettet er lagt ud fra realistiske forudsætninger og forventninger. Samtidig giver den mulighed for at påpege, at der er tale om en fremtidsvurdering, og at de realiserede tal vil afvige fra de budgetterede.

Det er virksomhedens ledelse, der underskriver ledespåtegningen, når der er tale om en personligt ejet virksomhed. Er der tale om et selskab, er det direktionen og en eventuel bestyrelse.

Det er vigtigt at bemærke, at ledespåtegningen 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.

Eksempel på ledespåtegning:

Undertegnede er ansvarlig for det udarbejdede budget 2013 for DLBR Gården.

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.

Aarhus N., den 15. oktober 2012

Anders Andersen

5. Revisors erklæring

Et budget er, som tidligere nævnt, ikke underlagt nogen form for lovregulering, derfor er der som udgangspunkt ikke noget krav om, at budgettet indeholder en erklæring fra en revisor. Det skal dog tilføjes, at hvis en DLBR-virksomhed hjælper en kunde med at udarbejde et budget, vil kravet om en erklæring fra revisor alligevel opstå, da virksomheder, som følger revisorloven og tilhørende regulering, skal forsyne dokumenter mv. med en erklæring, såfremt man følger god revisionsetik.

Hvis en virksomhedsleder selv udarbejder budgettet i Ø90 online eller andet budgetprogram, er der ikke krav om en erklæring fra revisor, da vedkommende ikke har været involveret i budgetarbejdet.

Der kan dog alligevel være fordele ved, at budgettet indeholder en erklæring fra revisor, da det kan højne troværdigheden af budgettet i relation til eksterne læsere. I mange tilfælde vil et pengeinstitut stille krav om, at budgettet indeholder en erklæring fra revisor, såfremt budgettet skal anvendes i forbindelse med en låneansøgning eller anden form for kreditgivning.

I de efterfølgende afsnit anvendes betegnelsen revisor om den, der påtager sig rollen som revisor, uagtet om man er uddannet som sådan.

5.1 Erklæringsafgiverens ansvar

Virksomhedslederen har det fulde ansvar for budgettet, herunder at forudsætninger er rimelige og sandsynlige, og at alle relevante forhold er tilstrækkeligt beskrevet og oplyst i budgettet. At revisor afgiver en erklæring på budgettet betyder, at der ”siges god for” tal og informationer, og at re-

visor påtager sig et medansvar for budgettets rigtighed. Graden af medansvar afhænger af, om der afgives en erklæring om gennemgang eller en assistanceerklæring. Dette vil blive uddybet i afsnit 5.2 og 5.3, hvor der også er en gennemgang af det arbejde, som revisor i den forbindelse skal udføre.

Formålet med revisorerklæring på budgettet er at øge troværdigheden af tal og informationer, således at en læser af budgettet (kreditgiver eller bestyrelse) kan forvente, at budgettet er bedste bud på fremtiden og ikke kun ønsketænkning fra virksomhedslederens side.

5.2 Erklæring om gennemgang

Begrebet gennemgang svarer i revisorsprog til det samme som review. Et budget vedrører fremtidige begivenheder og er derfor noget mere usikkert end en årsrapport, der baserer sig på historiske finansielle transaktioner. Gennemgang af revisor udtrykker derfor ikke en sikkerhed for, at budgettet kan indfries.

En erklæring på budget om gennemgang er underlagt revisorlovens bestemmelser om erklæringer med sikkerhed. Dette vil sige, at revisor ved erklæringsafgivelsen fungerer som offentlighedens tillidsrepræsentant, og der er således krav om uafhængighed mellem revisor og kunde. Hjælp til revisor med arbejdet og erklæringens udformning findes i ISAE 3400 DK, som i DLBR skal efterleves, såfremt der afgives en erklæring om gennemgang. Pr. 1. juli 2012 har RS 3400 og RS 4410 ændret navn til henholdsvis ISAE 3400 og ISRS 4410. Årsagen er en tilkendegivelse af, at vi i Danmark følger de internationale standarder på området fuldt ud. Indholdsmæssigt er der ikke foretaget ændringer af de nævnte standarder.

Eksempel på erklæring om gennemgang på budget:

Den uafhængige revisors erklæring

Til ejeren* af DLBR Gården

Vi har undersøgt budgettet for DLBR Gården ved Anders Andersen for perioden 1. januar 2013-31. december 2013, der omfatter drifts-, status- og likviditetsbudget samt budgetforudsætninger og andre forklarende noter.

Ejerens ansvar

Virksomhedens ejer har ansvaret for budgettet og for de forudsætninger, som budgettet er baseret på.

Revisors ansvar og de udførte undersøgelser

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om budgettet på grundlag af vores undersøgelser. Vi har udført vores undersøgelser i overensstemmelse med den internationale standard om undersøgelse af fremadrettede finansielle oplysninger og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Denne standard kræver, at vi tilrettelægger og udfører undersøgelserne med henblik på at opnå begrænset sikkerhed for, at de anvendte budgetforudsætninger er velbegrundede og ikke indeholder væsentlig fejlinformation og en høj grad af sikkerhed for, at budgettet er udarbejdet på grundlag af disse forudsætninger.

Vores undersøgelser har omfattet en gennemgang af budgettet med henblik på at vurdere, om de af ejeren opstillede budgetforudsætninger er dokumenterede, velbegrundede og

fuldstændige. Vi har endvidere efterprøvet, om budgettet er udarbejdet i overensstemmelse med de opstillede budgetforudsætninger, ligesom vi har efterprøvet den indre talmæssige sammenhæng i budgettet.

Det er vores opfattelse, at de udførte undersøgelser giver et tilstrækkeligt grundlag for vores konklusion.

Konklusion

På grundlag af vores undersøgelse af det bevis, der underbygger forudsætningerne, er vi ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at disse forudsætninger ikke giver et rimeligt grundlag for budgettet. Det er endvidere vores konklusion, at budgettet i alle væsentlige henseender er udarbejdet på grundlag af de opstillede forudsætninger og er præsenteret i overensstemmelse med årsregnskabslovens indregnings- og målekriterier.

De faktiske resultater vil sandsynligvis afvige fra de budgetterede, idet forudsatte begivenheder ofte ikke indtræder som forventet. Disse afvigelser kan være væsentlige.

Aarhus N, den 18. juni 2012

Videncentret for Landbrug

Lars Råd

Registreret revisor

* Hvis den virksomhed, der budgetteres for, er et selskab, udskiftes "ejeren" med "ledelsen".



DLBR anbefaler, at man som revisor afgiver erklæring om gennemgang, det vil sige efter ISAE 3400 DK.

I DLBR anbefales det som udgangspunkt, at der afgives en erklæring efter ISAE 3400 DK fremfor efter ISRS 4410 DK. Årsagen er, at de forespørgsler og analyser, som skal foretages efter ISAE 3400 DK, ofte er udført, og det derfor ikke giver mening at nedgradere erklæringen til en assistance-erklæring.

For at kunne afgive en erklæring om gennemgang på et budget kræver det, at revisor planlægger, udfører og vurderer de kritiske budgetforudsætninger samt at der konkluderes på opgaven. I forbindelse med planlægningen skal der ske kunde- og opgaveaccept. Kravet er som ved alle afgivne erklæringer, at arbejdet dokumenteres skriftligt, hvilket kan foretages i et dertil indrettet værktøj, eksempelvis ReviTool.

5.2.1 Planlægning af opgaven

Planlægningsfasen starter med, at der skal ske accept af kunde og opgave. De fleste budgetter udarbejdes for eksisterende kunder, hvorfor dette som regel ikke giver anledning til problemer af nogen art, men formelt skal det dokumenteres. Efter revisorloven afgiver revisor en erklæring med sikkerhed, hvorfor der er krav om uafhængighed af kunden. Dette vil sige, at der ikke kan afgives en erklæring om gennemgang for et bestyrelsesmedlem i DLBR-virksomheden eller for en kollega, som man arbejder tæt sammen med.

Revisor skal også i planlægningsfasen dokumentere branche- og kundekendskab. Branchekendskab består i at have kendskab til relevant regnskabspraksis i den branche, virksomheden befinder sig i. I DLBR-virksomheder er der et

stort branchekendskab inden for landbrug, men hvis en kunde eksempelvis er en forsyningsvirksomhed eller skole, kan der være specialregler og forhold, som revisor bør have kendskab til.

Kundekendskab dækker typisk over størrelse, produktion, organisering og nøglemedarbejdere på virksomheden etc. Erfaringer fra tidligere års budgetter anvendes for at sikre, at tidligere tiders optimisme/pessimisme ikke bliver gentaget i forbindelse med budgetlægningen. Hvis budgettet 5 år i træk har udvist markante negative afvigelser, skal revisor forholde sig til, hvordan man undgår dette sker igen.

Der bør foreligge en skriftlig aftale for alle opgaver, som revisor udfører for kunden.

5.2.2 Udførelse af opgaven

Når revisor gennemgår budgettet, bør han/hun først og fremmest have en kritisk holdning til de væsentligste budgetforudsætninger. Væsentlige forudsætninger er forventninger til producerede mængder og priser på indkøb og salg i den primære produktion. Da en stor del af landbrugets gæld er variabelt forrentet, er en anden vigtig forudsætning renten på realkredit- og bankgæld. Hvis ikke budgettet allerede inkluderer følsomhedsanalyser af de mest kritiske budgetforudsætninger, vil det være naturligt at anbefale kunden, at sådanne indsættes, så det fremgår, hvordan påvirkningen af disse størrelser har betydning for budgettet.

Det er centralt at kunne dokumentere gennemgang af de væsentligste budgetforudsætninger ved notater eller anden skriftlig dokumentation. Det giver mulighed for efterfølgende at kunne redegøre for, hvorfor man på tidspunktet for udarbejdelsen af budgettet anså de givne forudsætninger for mest realistiske. Eksempelvis er omsætningen for en svineproducent afhængig af svinenoteringen og antal producerede grise. Svinenoteringen kan uden videre kontrolleres til en offentlig udmelding, mens det måske er sværere at forholde

sig til det producerede antal grise. Revisor må dog ud fra historik/kendskab til kunde mv. herunder indskrænkninger/udvidelser i kapacitet tage stilling til, om det budgetterede antal producerede grise er rimeligt.

Ud over at forholde sig til de væsentligste budgetforudsætninger er det også revisors opgave at kontrollere beregninger og efterse de indre sammenhænge i budgettet, herunder at beskrive budgetforudsætninger er korrekt indregnet i budgettet. Ligeledes er det revisors opgave at gennemlæse budgettet og forholde sig til, om budgettet giver de informationer, som det skal, og der ikke er udeladt oplysninger eller mangler beskrivelser vedrørende væsentlige usikkerheder.

Hvis der anvendes et it-værktøj til budgetudarbejdelsen, eksempelvis Ø90-budget, kan revisor ikke uden videre lægge dette værktøj til grund for, at beregninger mv. er korrekte, og at der er indre sammenhæng i budgettet. Overraskende for mange er, at revisor principielt har pligt til at efterregne totaler og summer i det færdige budget. De fleste vælger dog at stole på beregninger mv. i værktøjet, men revisor skal være bevidst om den risiko, der eksisterer ved, at også it-værktøjer kan regne forkert eller vise forkerte oplysninger mv. I så fald vil revisor kunne gøres ansvarlig herfor, da god revisorskik så ikke er efterlevet.

5.2.3 Konklusion på opgaven

Den endelige konklusion udgøres af erklæringen, som revisor forsyner budgettet med. Udgangspunktet er, at der bruges en standarderklæring, som er en gengivelse fra bilaget til ISAE 3400 DK. Hvis revisor har bemærkninger til det udførte arbejde, kan der indsættes forbehold eller supplerende oplysninger i erklæringen. Forbehold og supplerende oplysninger følger tilsvarende praksis fra årsrapporten, hvor det er krævet, at revisor tager forbehold, hvis budgettet indeholder (væsentlige) forkerte oplysninger, mangler væsentlige oplysninger eller tallene er behæftet med væsent-

lige fejl. Revisor kan også give en supplerende oplysning om forhold, som vedkommende mener, at læseren skal være særligt opmærksom på. En supplerende oplysning må aldrig erstatte et forbehold og må således ikke vedrøre fejlinformation mv.

Ovenstående erklæring er eksempel på, hvordan denne kan udformes. Bemærk, at i revisorterminologi giver revisorerklæring en stor sikkerhed for den indre talmæssige sammenhæng, herunder at budgettet er baseret på de oplyste forudsætninger, men kun begrænset grad af sikkerhed for at budgetforudsætninger mv. er sandsynlige. Årsagen er, som beskrevet i indledningen af kapitlet, at disse forudsætninger vedrører fremtidige begivenheder, som det er meget svært at spå om.

Erklæringen er revisors konklusion på arbejdet, men derudover skal revisor også i de interne arbejdsoplysninger have dokumenteret, at arbejdet er afsluttet og konkluderet. For de registrerede revisors vedkommende skal alle dele i opgaven være veldokumenteret og kunne bestå et kvalitetstjek fra Revisortilsynet. I forbindelse med arbejdets afslutning er det også normal kutyme at indhente en budgeterklæring fra virksomhedsejeren om, at budgettet er sandsynligt, og at der ikke er udeladt væsentlige oplysninger.

5.3 Erklæring om assistance

Som anført ovenover er assistanceerklæringen alternativet til erklæringen om gennemgang af budgettet. Retningslinjerne for arbejdet med denne erklæring fremgår af *"ISRS 4410 DK Assistance med regnskabsopstilling"*. Denne standard er ikke decideret målrettet mod budget som ISAE 3400 DK, og den skal derfor anvendes med de fornødne tilpasninger.

Principielt er processen med arbejdet struktureret i en planlægningsfase, en fase, hvor arbejdet udføres samt en afslutning/konklusionsfase. Kravene til arbejdet i de enkelte faser er dog minimale, hvorfor det er relativt enkelt at afgive en assistan-

ceerklæring herunder også at dokumentere arbejdet skriftligt.

En stor forskel i forhold til afgivelse af en erklæring om gennemgang er, at der ikke efter ISRS 4410 DK er noget krav om uafhængighed til kunden. Det skal forstås således, at hvis man er i et afhængighedsforhold til kunden eksempelvis, fordi det drejer sig om et medlem af bestyrelsen i rådgivningscentret, så skal det oplyses, at man ikke er uafhængig. Ved afgivelse af en assistanceerklæring er revisor ikke offentlighedens tillidsrepræsentant, men der er dog krav om, at arbejdet udføres under udvisning af professionel kompetence og fornøden omhu.

Planlægningsfasen vil bestå af generel opgaveaccept herunder vurdering af uafhængighed, indgåelse af aftale med kunden (aftalebrev) og opnåelse af specifik virksomheds- og branchekendskab.

Selve udførelsen af opgaven består i at opstille budgettet på baggrund af de informationer, som indhentes hos kunden, og oplysninger, som allerede er tilgængelig i bogholderiet og ekstern information. Som udgangspunkt er det ikke krævet, at revisor forholder sig kritisk til informationerne, der indgår i budgettet, men hvis revisor ved gennemlæsning af budgettet bliver klar over væsentlig fejlinformation (inkl. udeladelser), skal revisor sikre, at denne fejlinformation bliver korrigeret. Hvis kunden ikke ønsker at korrigere fejlen, har revisor ikke nogen anden mulighed end at trække sig fra opgaven, da det ikke er muligt i en assistanceerklæring at tage et forbehold.

I forbindelse med afslutning af opgaven er der krav om at indhente en erklæring fra virksomhedsejer om budgettet, der på den måde bekræfter, at budgettet er rimeligt og sandsynligt samt at vedkommende har afgivet alle relevante oplysninger til revisor.

Eksempel på erklæring om assistance på budget

Erklæring om assistance med opstilling af budget afgivet af uafhængig revisor

Til ejeren af DLBR Gården*

På grundlag af oplysninger modtaget fra virksomhedens ejer har vi opstillet budgettet for DLBR Gården for perioden 1. januar 2013 - 31. december 2013. Budgettet omfatter drifts-, status- og likviditetsbudget samt budgetforudsætninger og andre forklarende noter.

Virksomhedens ejer har ansvaret for budgettet og for de forudsætninger, som budgettet er baseret på.

Vi har tilrettelagt og udført vort arbejde i overensstemmelse med den internationale standard om assistance med regnskabsopstilling og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Vi har ikke undersøgt budgettet og udtrykker derfor ingen konklusion herom.

De faktiske resultater vil sandsynligvis afvige fra de budgetterede, idet forudsatte begivenheder ofte ikke indtræder som forventet, og afvigelserne kan være væsentlige.
Aarhus N, den 18. juni 2012

Videncentret for Landbrug

*Lars Råd
Registreret revisor*

* Hvis den virksomhed, der budgetteres for, er et selskab, udskiftes "ejeren" med "ledelsen".

Når der afgives en assistanceerklæring, er det endvidere en betingelse, at der enten på forsiden eller på alle sider med regnskabsmæssige oplysninger informeres om, at der ikke er foretaget gennemgang (review) af revisor på budgettet. En sådan tekst kan f.eks. være ”Se erklæring om assistance med budgetopstilling” eller ”Opstillet uden gennemgang/review”.

Som for revisors øvrige arbejdsopgaver er der krav om skriftlig dokumentation for den udførte arbejdsopgave, uanset om denne kun er af begrænset omfang. Et værktøj som eksempelvis ReviTool kan anvendes til dette formål. En assistanceerklæring er ikke omfattet af Revisortilsynets kvalitetskontrol, men kan dog indbringes for Revisornævnet, hvis den er afgivet af en registreret revisor.

6. Virksomhedsoplysninger

I forbindelse med budgettet vil det være naturligt at give en række oplysninger om virksomheden. Formålet er alene at give diverse kontaktoplysninger, oplysninger om virksomhedens legale struktur (selskabsform eller personlig drevet virksom-

hed mv.), ledelse, gådråd samt eventuelt navne og adresser på relevante rådgivere, penge- og realkreditinstitut. I det efterfølgende eksempel ses det konkrete indhold i afsnittet for virksomhedsoplysninger.

Eksempel på virksomhedsoplysninger

Virksomhedsoplysninger

<i>Virksomhed</i>	DLBR Gården Landsbyvej 10 7777 Landsby *Telefon: *Telefax *Hjemmeside *E-mail CVR-nr.: *Etableret
<i>*Bestyrelse/Gådråd</i>	Landmand H.P. Hansen, formand Mejerist Jens Jensen Advokat Søren Sørensen
<i>Direktør/ejer</i>	Hans Hansen
<i>Revisor/Rådgiver</i>	Dansk Landbrugsrådgivning Rådgivningsbakken 2 7778 Storbyen
<i>*Pengeinstitut</i>	Landbrugsbanken Bankvej 12 7778 Storbyen
<i>*Realkreditinstitut</i>	Landbrugskredit Kreditvej 22 7778 Storbyen

* Frivilligt om det medtages under virksomhedsoplysninger.

7. Strategi og fokusområder

Strategi og fokusområder er grundlaget for den detaljerede budgettering, og samtidigt skal den samlede beskrivelse af fokusområder være en opsamling og prioritering fra virksomhedslederens input og fagkonsulenternes kommentarer.

Troværdigheden i budgettet øges, når der skriftligt demonstreres sammenhæng mellem strategi, fokusområder og det økonomiske budget. Det er vigtigt, at virksomhedsleder og rådgiver har formålet for øje og afpasser ambitionsniveauet til det, der giver værdi for læseren.

7.1 Virksomhedens strategi

Indledningsvis er der i budgettet en kort og præcis beskrivelse af, hvilken situation budgettet beskriver af hensyn til den eksterne læser.

Først beskrives situationen, det vil sige, er der eksempelvis tale om fortsat nudrift, eller sker der store produktionsændringer i perioden i forhold til tidligere såsom udvidelser eller sanering.

Dernæst beskrives kort produktionsomfang, antal medarbejdere, omfanget af anden indtjening samt den personlige indtjening udefra.

En del virksomheder har allerede en udarbejdet strategi, som kan indsættes her. Andre vil i forbindelse med det indledende budgetmøde diskutere strategien og mål for de kommende 1-2 år.

Uanset, om der foreligger en nedfældet strategi eller ej, er det væsentligt at få beskrevet de langsigtede mål, så det tydeligt fremgår, hvorvidt der er tale om en virksomhed i udvikling, drift eller afvikling. En beskrivelse af virksomhedens strategi vil typisk omfatte en vision samt en række strategiske fokusområder. Disse vil typisk blive omsat i budgetårets handlinger og tiltag (se 7.2), der umiddelbart skal afspejles i budgettet under resultat, investering og finansiering.

Eksempel på et fokusområde:

Fokusområde: Sænk foderforbruget hos slagtesvinene

Mål: Foderforbrug på 2,85 FE/kg tilvækst hos slagtesvinene mod 3,05 FE i dag. Forventet merindtjening på 50.000 kr. pr. år efter omkostningerne til de planlagte tiltag er afholdt.

Tiltag: Investering i nye foderautomater med lavere foderspild i den gamle slagtesvinestald. Skift til ny smågriseleverandør med højere sundhedsstatus (har ikke AP2).

Opfølgning: Ved første budgetkontrol i april skal økonomirådgiver på baggrund af drøftelse med ejer skrive statusmail til ejer, bank og svinerådgiver. Tiltagene forventes gennemført på dette tidspunkt.

Er der udarbejdet en dynamisk strategi, vil det være naturligt at indsætte ejendomsbeskrivelse og det strategiske kompetencekort i stedet for tekst.

7.2 Fokusområder og planlagte tiltag

Det er oplagt, at virksomhedsleder og rådgiver i forbindelse med budgetprocessen finder frem til de væsentligste fokusområder i budgetperioden. I virksomheden kan der være mange ting at opti-

mere på løbende. Det er dog umuligt at sætte ind på at forbedre alting samtidigt, så de udvalgte fokusområder skal ikke bare hænge sammen med virksomhedens strategi, men også være udpeget som de væsentligste mht. deres økonomiske potentiale. Ved udvælgelsen af fokusområder kan risikohåndtering også veje tungt.

For de enkelte fokusområder beskrives de konkrete målsætninger og handleplaner kort.

Den forventede effekt af tiltag inden for de udvalgte fokusområder indregnes i budgettet på baggrund af et forsigtigt skøn.

Når det handler om at nå de mål, som virksomheden har sat sig, er en afgørende nøgle til suc-

ces en tæt og forpligtende opfølgning, der kan ske enten af virksomhedslederen eller efter aftale af rådgiveren. Frekvensen af denne opfølgning vil typisk være hyppigere, end den er for den generelle budgetopfølgning. Dette gælder, uanset om det er vedligeholdelsesudgifterne, dødeligheden eller privatforbruget, som virksomhedslederen har valgt som de væsentligste.

Skal indtjeningen for alvor styrkes, vil dette ofte kræve en særskilt proces, hvor der er tid til at gå i dybden med muligheder og tiltag. Dette vil typisk være i en proces, der ligger ud over selve budgetprocessen. I praksis vil udpegning af fokusområder dog også kunne ske i et mindre omfang i forbindelse med udarbejdelsen af produktionsbudgetterne og selve budgettet.

8. Vurdering, resultater og analyser

Virksomhedslederen og økonomirådgiveren har i tekstdelen mulighed for at analysere, kommentere og vurdere budgettets resultater. Vurderingen er især målrettet den eksterne læser. Det kan f.eks. være kreditgiver og bestyrelse/gårdråd. Læseren skal her introduceres til de konklusioner, som virksomhedsejeren og økonomirådgiveren har draget på baggrund af budgettet.

Vurderinger og kommentarer i budgettet er altid udtryk for ledelsens holdninger og tolkninger af budgettet, også hvis det er økonomirådgiveren, der skriver oplægget på vegne af virksomhedsledelsen.

8.1 Samlet vurdering af budgettet

Den samlede vurdering af budgettet skal indeholde en overordnet konklusion på den forventede udvikling i resultat og likviditet, herunder om virksomheden på baggrund af budgettet er robust, og hvor store frihedsgrader budgettet viser. Det er vigtigt at redegøre for, hvilke forhold der har været de væsentligste for vurderingen. Hvis resultat og likviditet ikke er tilfredsstillende, beskrives en plan for det videre forløb.

8.2 Beskrivelse af resultat, likviditet og balance

Resultat og likviditet beskrives i hovedtræk, herunder også udsving i likviditetstrækket over budgetperioden. Derudover beskrives de væsentligste årsager til, at det forventede resultat og likviditet ser ud, som det gør. På baggrund af den forventede udvikling i resultat mv. redegøres for udviklingen i egenkapitalen. Et eksempel på en sådan beskrivelse er vist i bogens demobudget bagest.

Det forventede resultat i budgettet holdes op imod de seneste års opnåede resultater. Der redegøres i hovedtræk for årsager til, at budgettets resultat afviger fra tidligere års resultater. Denne del af vurderingen indeholder endvidere en beskrivelse af, hvordan budgettet hænger sammen med strategi og mål for virksomheden.

Resultatvirkning fra de indregnede værdiændringer på besætning fra primo til ultimo skal klart fremgå.

9. Hoved- og nøgletaloversigt

For at øge overblikket over udvikling og status for virksomhedens økonomi kan der vises en række af de væsentligste nøgletal for virksomheden. Det skal dog understreges, at man altid skal foretage en vurdering af, om indsatsen med at udarbejde disse oversigter står mål med udbyttet i det pågældende budget. En automatisk generering af tallene i budgetprogrammet vil gøre det aktuelt at medtage nøgletallene i de fleste tilfælde.

Hoved- og nøgletaloversigten bør indeholde de vigtigste nøgletal for virksomheden fra budgetåret samt de seneste 4 års regnskaber. For det indeværende år anvendes de forventede resultater. Hvis der sker eller er sket 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.

DLBR foreslår følgende nøgletal:

- Overskudsgrad
- Afkastningsgrad
- Egenkapitalens forrentning før skat
- Soliditetsgrad
- Dækningsgrad
- Kapacitetsgrad

De sidste to er ikke relevante, hvis budgettet følger ekstern opstilling.

For beregning af nøgletallene til intern henholdsvis ekstern opstilling henvises til kapitel 21 ”Definitioner og terminologi”.

Som hovedtal anbefales det at anvende de samme som i årsrapportens hoved- og nøgletaloversigt, hvis den eksterne opstilling er valgt.

Hvis den interne opstilling er valgt, præsenteres følgende hovedtal:

- Dækningsbidrag
- Kontante kapacitetsomkostninger
- Af- og nedskrivninger
- Afkoblet støtte
- Resultat af primær drift
- Finansiering i alt
- Private indtægter
- Årets resultat før skat
- Det private udtræk
- Investeringer
- Likviditetsbehov/-overskud
- Aktiver i alt ultimo
- Gæld i alt ultimo
- Egenkapital ultimo

Både for virksomhedsejer og eksterne læsere giver en tabel med fordelingen af dækningsbidraget værdifuld information. Det vil sige en tabel, der viser, hvor stor en del af det forventede dækningsbidrag, der kommer fra de enkelte driftsgrene i virksomheden. Produktionsomfang og dækningsbidraget pr. enhed specificeres ligeledes, f.eks. antal ha salgsafgrøder og dækningsbidraget pr. ha. Hvis det er muligt, medtages foregående års dækningsbidragsoversigter også.

Eksempel på DB-oversigt for et konventionelt markbrug

	Enhed	Udbytte	Pris	DB/enh.	DB i alt
Markafgrøder	Ha	Kg el. FE	Kg el. FE	Kr.	Kr.
Vårbyg	96,7	5.200	1,55	5.700	550.500
Vinterhvede	87,6	8.000	1,15	6.100	537.900
Vinterraps	53,8	4.000	3,05	9.000	483.900
Fodermajs	5,2		0,99	-4.800	-25.100
I alt markafgrøder	243,2			6.361	1.547.200
Maskinstationsindtægter					35.000
Dækningsbidrag i alt					1.582.200

9.1 Analyser – herunder følsomheder og nulpunkter

Når man vælger, hvilke analyser der skal udarbejdes på baggrund af budgettet, skal man anvende et væsentlighedskriterie, der sikrer, at arbejdet står mål med udbyttet. De mest almindelige analyser er følsomheds- og nulpunktsanalyser, men man kan også foretage en analyse af niveauet for de enkelte poster under de kontante kapacitetsomkostninger mv.

Følsomhedsanalysen

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 udsving i centrale forudsætninger, herunder at vise hvilken effekt det vil få på resultatet, hvis udviklingen bliver anderledes end forventet.

Følsomhedsanalysen tager udgangspunkt i gennemgang af de væsentligste omsætningsposter

og beregning af effekten af f.eks. +/- 10 pct. pris/udbytte. Niveauet for følsomheden sættes ud fra de usikkerheder, der er angivet i kommentarerne til de centrale forudsætninger samt et almindeligt branchekendskab til sædvanlige udsving.

Formålet med at beregne effekten ved udsving er især at identificere, hvilke forudsætninger der er mest kritiske samt at anskueliggøre effekten af sandsynlige udsving i disse.

Nulpunktsanalysen

Til at supplere følsomhedsanalysen beregnes de væsentligste nulpunkter.

Der kan f.eks. beregnes nulpunkter for afsætningspriser (mælkepris, slagtesvinenotering osv.), dækningsbidrag pr. enhed (pr. kg EKM, pr. årssso osv.), produktivitet (mælkeydelse, grise pr. årssso, FE pr. kg tilvækst osv.) og renten.

Ved beregning af nulpunkter tages der udgangspunkt i følgende definitioner:

Nulpunkt for resultat:

Det ”Resultat før skat”, hvor der opnås et nul efter privatforbrug og beregnet skat af privatforbrug.

Beregnet skat af privatforbrug =

$(\text{Årets privatforbrug} \cdot \text{skatteprocent} \cdot \text{personfradrag}) / (1 - \text{skatteprocent}) - \text{Privatforbruget}$.

Ved store opsparede underskud er skatteprocenten og dermed den beregnede skat af årets privatforbrug lig 0.

Nulpunkt for selvfinansiering af den løbende drift:

Det ”Resultat før skat”, hvor der ikke skal optages lån for at finansiere den løbende drift, det vil sige, hvor der ikke skal lånes ekstra på driftskreditten fra primo til ultimo året for at gennemføre den planlagte drift, når det private udtræk, de nødvendige reinvesteringer og finansieringen af de aftalte afdrag er betalt.

Et praktisk eksempel på følsomheds- og nulpunktsanalyser er givet i bogens demobudget.

10. Budgetforudsætninger og fagkonsulentens kommentarer

I dette kapitel udpeges en række af de forudsætninger, der er væsentlige at beskrive nærmere i budgettets tekstafsnit. Beskrivelsen skal ske af hensyn til den eksterne læser, og for at virksomhedslederen og virksomhedens rådgivere i løbet af året kan vende tilbage til, hvad der ligger til grund for årets budget. Det er også her, at fagkonsulenternes og virksomhedslederens fælles refleksioner over den planlagte drift og de valgte forudsætninger indsættes. Er du fagkonsulent, kan du finde inspiration til emner, du typisk kan reflektere over i afsnit 10.4 ”Fagkonsulentens kommentarer”.

10.1 Beskrivelse af forudsætninger, generelt

Det er typisk den, som er ansvarlig for den praktiske udarbejdelse af budgettet, der sikrer den gennemgående tråd i beskrivelsen af de valgte forudsætninger. Det vil som regel sige enten økonomirådgiveren eller virksomhedslederen selv. Med hensyn til forudsætningerne på dækningsbidragssiden vil den ansvarlige ofte blot skulle videreformidle og indarbejde de forudsætninger, der ligger til grund for de kalkuler eller produktionsbudgetter, som allerede er udarbejdet af fagkonsulenterne og virksomhedsledelsen i fællesskab.

Hvor svine-, plante- og kvægbrugskonsulenterne kommer med deres kommentarer og vurderinger under beskrivelsen af de anvendte forudsætninger i de enkelte driftsgrene, så er økonomirådgiveren primært beskrivende i afsnittet vedr. budgetforudsætninger. Økonomirådgiverens vurderinger indflettes i stedet sammen med virksomhedsledelsens bemærkninger under afsnittet ”Vurdering, resultater og analyser”.

10.1.1 Interne overførsler

I afsnit 10.2 er angivet de forudsætninger, der er

grundlæggende for de enkelte driftsgrene. Fælles er dog, at forventet forbrug og avl af grovfoder og korn skal være afstemt mellem driftsgrenene både mht. til pris og mængde. Den budgetansvarlige har ansvaret for, at dette er sket samlet for virksomheden. Dette kan ske enten i form af et bilag, der dokumenterer, at den interne omsætning er afstemt, eller det kan medtages som en del af de samlede kommentarer. En eventuel dokumentation for afstemningen af den interne omsætning skal ikke optræde under alle driftsgrene og bør som udgangspunkt være samlet under beskrivelsen af forudsætningerne i planteproduktionen.

10.2 Beskrivelse af forudsætninger for DB i de enkelte driftsgrene

10.2.1 Planteproduktion

De væsentligste budgetforudsætninger, der som minimum bør beskrives, er:

- Markplanen, oplyst som areal pr. afgrøde.
- Evt. væsentlige ændringer i forhold til tidligere år i produktionsomfang og afgrødevalg.
- De anvendte pris- og udbytteforudsætninger pr. afgrøde.
- Kendte kontraktsalg/-køb for året.
- Afstemning af årets korn- og grovfoderomsætning inkl. interne overførsler og beholdningsforskydninger. Dette må gerne dokumenteres i en særskilt tabel.
- Eventuel støtte, der skal indgå i bruttoudbyttet jf. konteringsvejledningen til Ø90. Eksempelvis økologistøtte.

Forpagtningsafgifter (areal og afgift) samt den afkoblede EU-støtte beskrives under afsnittet ”Finansiering”.

10.2.2 Mælkeproduktion

De væsentligste forudsætninger, der som minimum bør beskrives, er:

- Besætningsstørrelse og eventuelt ændring i forhold til tidligere periode.
- Produktionsomfang målt i kg EKM, og omregning til/fra kg leveret mælk med oplysning om fedt- og proteinprocent.
- Prisforventning til mælken (evt. en angivelse af, at prisen svarer til budgetforventningen fra Videncentret for Landbrug, Kvæg).
- Forventet efterbetaling og fordeling mellem udbetaling og ejerbevis.
- 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.
- Oplysninger om forventet forbrug (og avl) af grovfoder. Oplysninger om forventet primo- og ultimolager kan være nyttige i forhold til koordineringen med den øvrige markdrift.

Kviehotel

Såfremt der anvendes et kviehotel til hele eller dele af besætningen, bør det specificeres i kommentarerne, hvordan aftalen er stykket sammen i hovedtræk. Der kan både være tale om en pasningsaftale, hvor dyrene forbliver mælkeproducentens ejendom i hele perioden, eller at kvierne sælges som små og købes tilbage som kælvkvier. Derudover kan der være forskellige aftaler om, hvem der leverer foderet til de udliciterede dyr.

10.2.3 Svineproduktion

Beskrivelsen af de væsentligste forudsætninger vedr. svineproduktion bør som minimum indeholde:

- Besætningsstørrelse og evt. ændring i forhold til tidligere år.
- Produktivitet – f.eks. grise pr. årssø, foderforbrug osv. – nævn gerne ændring i forhold til indeværende år.
- Forventet notering fordelt på kvartaler i forhold til prognoser for notering udarbejdet af Landbrug & Fødevarer.

- Øvrige prisforventninger til grise, slagtesvin, foder osv.
- Den forventede efterbetaling vedr. slagtesvin og slagtesøer samt hvor stor en del der forventes henholdsvis udbetalt og indsat på personlig konto.
- 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.
- Intern omsætning af foderafgrøder afstemt og beskrevet.

10.3 Fagkonsulentens kommentarer

De valg, der er gjort med hensyn til fastlæggelse af forudsætninger i forbindelse med budgetteringen af dækningsbidrag, underbygges af kommentarer fra fagkonsulent for den relevante driftsgren. Fagkonsulentens kommentarer anvendes af den budgetansvarlige som grundlag for følsomhedsanalyser, udpegning af risici og opsamling af fokusområder.

Fagkonsulenten forholder sig til, hvilke forudsætninger der er mest kritiske, så der er en sammenhæng til risikovurderingen. Dette sikres bl.a. ved, at der angives 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.

Endelig så forholder fagkonsulenten sig kritisk til, om den planlagte drift og effektivitet er økonomisk optimal, eller om der er et uudnyttet potentiale, hvis plan og rutiner ændres fremadrettet. Er der sandsynlige ændringer i forhold til de budgetterede forudsætninger, der udløser ændringer i forhold til den planlagte drift, kan også dette bemærkes. Eksempelvis hvis en lavere kornpris vil udløse en ændret svampebekæmpelsesstrategi,

eller en højere puljenotering end forudsat bør betyde lukning af den gamle slagtesvinestald.

10.3.1 Planteproduktion

Planteavlskonsulenten kommenterer forhold vedrørende planteproduktionen. Formålet er at redegøre for de væsentligste og mest betydende forhold omkring planteproduktionen.

Det anvendte sædskifte kommenteres: Er det valgte sædskifte optimalt på kort og længere sigt? Er der fortsat muligheder for optimering? Der redegøres samtidig for nye afgrøder, der er taget ind i sædskiftet og begrundelse for valg. For kvæg- og svinebedrifter 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 til at indgå i markplanen. Dette kan være tilforpantede arealer og/eller planlagt tilkøbte arealer og deres forventede dyrkningspotentiale. På samme måde redegøres for planlagt solgte eller bortforpantede arealer.

For flere afgrøder vil der være tale om kontraktproduktion. Der kommenteres på 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.

Hvis der er vandingsmuligheder på bedriften bør der redegøres for, hvordan mulighederne for vanding eller ikke vanding påvirker udbyttessikkerheden.

Ved kommenteringen af forventet udbytt niveau er det væsentligt at gøre dette i forhold til, hvad der

normalt høstes på ejendommen. Hvis der afviger væsentligt fra normaludbyttet, skal det begrundes i bedre sorter, anden planteværnsstrategi, osv.

10.3.2 Husdyrproduktion

Kommentarerne skal indeholde en redegørelse for de væsentligste forhold vedrørende husdyrproduktionen. En kort beskrivelse af besætningens nuværende produktion og sundhedsstatus kan hjælpe læseren til bedre at forstå sammenhænge i forudsætningerne.

Der skal bl.a. gives en begrundelse for, hvorfor en eventuel forbedring af produktiviteten er realistisk, herunder hvilke tiltag der gøres for at opnå forbedringen. Det er vigtigt, at redegøre for, at produktivitetstigningen giver en forbedret indtjening.

Kommentarerne skal også indeholde en begrundelse for valget af prisforventninger, herunder hvorfor de valgte prisforventninger er realistiske. Hvis der er tegnet kontrakt på salg/køb af smågrise, slagtekalve eller kvier, redegøres der for, hvilken prismodel der er aftalt. For svin kan det f.eks. være afregning til den beregnede notering, en specifik puljenotering eller en blanding. Redegørelsen skal indeholde en begrundelse for, hvordan man er nået frem til en given prisforventning baseret på kontraktens indhold.

Hvis der indkøbes en anden blanding, eller fodoret sammensættes anderledes end tidligere, skal dette kommenteres med fokus på betydningen for foderforbruget og den samlede foderomkostning.

Hvis der anvendes egenproduceret korn i produktionen, skal kommentarerne vedrørende foder indeholde en beskrivelse af, hvor stor en del internt forbrugt korn udgør af det samlede forventede forbrug af korn, samt hvornår indkøb af korn forventes at finde sted.

Det er vigtigt, at fagkonsulenten i kommenteringen belyser, hvilke forudsætninger der er særligt

kritiske for opnåelsen af budgetmålene. Det kan f.eks. være foderforbrug, forebyggelse af sygdom i besætningen osv. I denne forbindelse er det ligeledes vigtigt at vurdere, hvor stor usikkerhed der er omkring forudsætningerne, samt hvor stor økonomisk betydning en afvigelse vil have for budgettet.

Endelig redegøres for, hvilke områder der har særligt fokus p.t., samt hvilke områder der med fordel kunne sættes fokus på fremadrettet.

10.3 Beskrivelse af øvrige forudsætninger

Ud over forudsætningerne for dækningsbidragene skal de væsentligste forudsætninger for budgettets øvrige poster selvfølgelig også beskrives.

Det drejer sig om forudsætningerne inden for følgende poster:

- Kapacitetsomkostninger – herunder afskrivninger
- Anden indtjening
- EU-støtten
- Finansiering – eventuelt med oversigter over forpagtningsaftaler og gæld
- Personlig indtjening
- Privat udtræk
- Investeringer
- Balancen – herunder specielt ændringer i moms, tilgodehavender og kreditorer

Se i øvrigt eksempel på, hvordan det kan gøres i praksis i bogens demobudget sidst i bogen.

11. Risikostyring

I dette kapitel introducerer vi et nyt begreb i budgetsammenhæng, nemlig risikostyring. I takt med at det finansielle beredskab falder, og prisudsvingene på landbrugets in- og output øges, er der et stigende behov for at medtage risikostyring i budgetsammenhæng. Afsnittet er tænkt som inspiration til de virksomhedsledere, der påtænker eller allerede har arbejdet med at implementere en systematisk tilgang til risikostyring.

Risikostyring omfatter væsentlige risici på bedriften og deres samspil. Selve risikostyringen kan opdeles i tre faser: Kortlægning, prioritering, håndtering og handlingsplaner.

Mere inspiration til risikostyring og forskellige præsentationsformer kan findes på www.landbrugsinfo.dk > ledelse > risikostyring.

Risikostyring i forbindelse med budgetlægningen handler primært om at forholde sig til den fremtidige produktion, og hvilken mulighed der er for at

gennemføre den uden problemer. Virksomhedslederen kan liste de kendte og forventede udfordringer op og dernæst tage stilling til, hvordan der i givet fald skal ageres, hvis virkeligheden ikke lever op til forventningerne i budgettet.

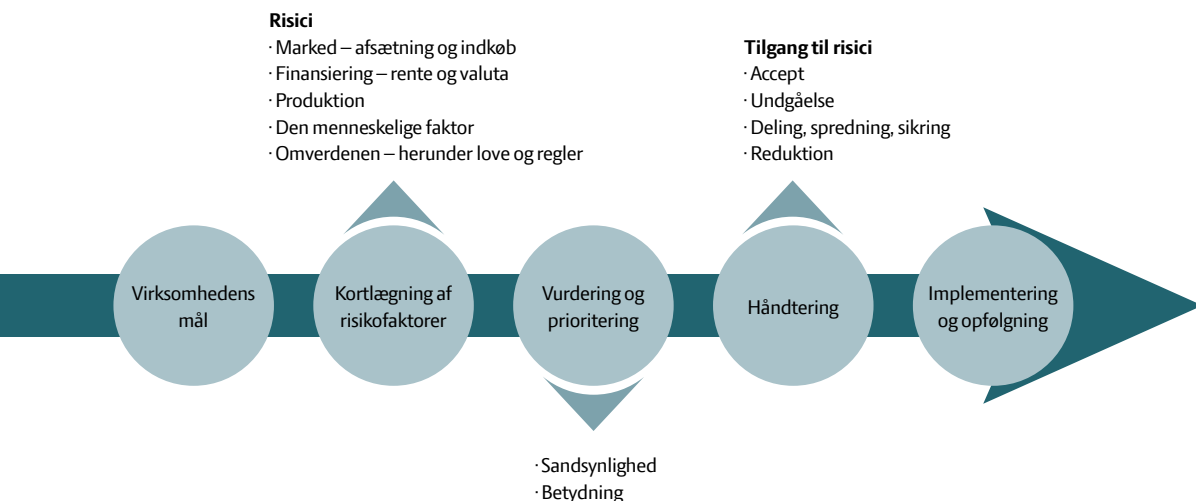
Risikofaktorerne kan opdeles i:

- Marked – afsætning og indkøb
- Finansiering – rente og valuta
- Produktion
- Den menneskelige faktor
- Omverden – herunder love og regler

I budgetprocessen er der god mulighed for at identificere de risikofaktorer, som kan få indflydelse på gennemførelsen af den fremtidige drift. Som oftest vil der i forbindelse med budgettet primært være fokus på det kommende års drift og dermed de forudsætninger, som ligger til grund for budgettet.

Når man har dannet sig et overblik over, hvilke kritiske forudsætninger der er i forhold til årets

Model for risikostyring



forventede drift, kan der tages stilling til, hvordan og i hvilket omfang disse risikoelementer skal håndteres.

Håndteringen drejer sig om at vælge, hvorvidt man ønsker at:

- Reducere
- Dele/sprede/forsikre
- Undgå
- Acceptere

Formålet er således ikke at eliminere risikoelementerne, men at virksomhedslederen er bevidst om budgettets robusthed og eventuelle muligheder for at øge denne.

11.1 Risikofaktorer, vurdering og håndtering

Under ”Marked – afsætning og indkøb” vil virksomhedslederen bl.a. skulle forholde sig til, hvor stor sandsynligheden er for udsving i priser, og hvor meget det vil betyde for resultat og likviditet.

Som svine- eller mælkeproducent er der ikke tilgængelige værktøjer, som kan reducere eller forsikre mod udsving i noteringen. Ved at få overblik over det finansielle beredskab og mulighederne for at aktivere dette, er det muligt at forhindre, at et prisfald betyder, at bedriften bliver illikvid. Det finansielle beredskab kan omfatte likvide reserver, udskydelse af indkøb, hjemtagelse af forskud eller mulighed for kredit ved leverandører.

Planteavlere har væsentligt bedre muligheder for at reducere udsvinget i afregningspriserne gennem kontrakt salg, futures og lignende. Det samme gælder for hele indkøbssiden til både husdyrbrug og planteavlere.

Kontrakter på indkøbt foder har været anvendt i mange år, og det har sine åbenlyse fordele i form af sikkerhed for pris og leverance i en given periode. Fordelene er især til at få øje på, hvis det viser sig, at man har fået handlet til ”en god pris”. I modsat fald har man udelukkende opnået, at prisen er konstant.

Forsynings- og afsætningssikkerhed er ofte ikke beskrevet, men et eksempel kan være en smågriseproducent, der sælger en væsentlig andel af sine smågrise til Tyskland, og som er afhængig af, at afsætningen kan fortsætte uden problemer i det kommende år. Udbryder der sygdomme, som begrænser bevægeligheden af levende dyr, er vilkårene pludseligt ændret, og det kan få en stor betydning for virksomheden. I budgettet vil det være relevant at beskrive konsekvenserne af en alternativ afsætning.

Under ”Finansiering – rente og valuta” vil det være oplagt at tage fat i en af de største risikofaktorer i dansk landbrug, nemlig den variable rente på hovedparten af gælden. Her kan virksomhedslederen overveje muligheder for risikoafdækning eller i det mindste en accept af omfanget af risiko, som en eventuelt rentestigning vil udgøre.

I produktionen kan det være værd at nævne, at husdyrproducenter, der er næsten selvforsynende med hjemmeavlet foder, ikke oplever nogen nævneværdig risiko på korn- og foderpriser. Til gengæld har de eksponeret sig for en udbytterisiko på egne arealer, hvor vejr og vind har stor indflydelse på det endelige resultat.

Den menneskelige faktor er ofte en overset risiko. Sygdom kan være svær at undgå, men det er en fordel, at virksomhedslederen på forhånd har taget stilling til, hvordan sådanne situationer skal håndteres. Videndeling omkring arbejdsopgaver, god kommunikation og fleksible medarbejdere til afløsning er alt sammen foranstaltninger, som kan medvirke til at reducere konsekvensen af en sygedag.

Listen er langt fra udtømmende, men en gennemgang i forbindelse med budgettering af de mest betydende risici ved forventninger og forudsætningerne vil give et godt overblik over budgettets robusthed. Et eksempel på, hvordan risikostyring kan indarbejdes i budget, er vist i bogens demo-budget.

12. Anvendt budgetpraksis

Budgettet bør indeholde en beskrivelse af anvendt budgetpraksis. I dette afsnit er det muligt at give læserne af budgettet et indblik i, hvordan budgettet er opbygget.

Afsnittet Anvendt budgetpraksis bør altid indledes med at fastslå, om praksis er identisk med regnskabspraksis i årsrapporten. Dette vil som regel være tilfældet, men hvis der er forskelle, bør disse fremgå klart og tydeligt, og en mulig løbsmæssig virkning bør også beskrives, såfremt dette er muligt. Det vil være en god idé at henviser til anvendt regnskabspraksis i den seneste aflagte årsrapport, da en gengivelse heraf vil være for omfattende. Hvis virksomheden på en eller flere budget-/regnskabsposter har en ualmindelig regnskabspraksis, er anbefalingen, at dette nævnes. Det er endvidere centralt at få beskrevet, hvordan

budgettet forholder sig til værdiændringer i statusværdierne.

Finansiering mv. vil typisk være omtalt under forudsætningerne, men hvis der er problemer med dette, og going concern-betingelsen er tvivlsom, vil det være en god service over for budgetlæser at oplyse, at de indregnede værdier i balancen er foretaget efter going concern-princippet, men at der er usikkerhed omkring dette.

I bogens demobudget er der eksempel på omtale af anvendt budgetpraksis for en demovirksomhed. Det skal understreges, at afsnittet om den anvendte budgetpraksis altid skal tilpasses den aktuelle virksomhed. Indsættelse af en generel omtale af anvendt budgetpraksis uden konkret tilpasning er ikke foreneligt med god budgetpraksis.

Budgettal

- | Resultatbudget og den likviditetsmæssige virkning
- | Pengebinding
- | Balancebudget
- | Bilag og specifikationer

13. Resultatbudget og den likviditetsmæssige virkning

Mens kapitel 10 handler om beskrivelsen af de væsentligste forudsætninger, der ligger til grund for budgettet, så handler dette kapitel om, hvordan man i praksis behandler de typiske poster og problemstillinger, der er i forbindelse med budgettering.

Kapitlet omhandler både den resultat- og likviditetsmæssige behandling af problemstillingen. Eksempelvis gives en anbefaling til, hvordan man prissætter årets avl samtidig med, at der gøres opmærksom på, at der i planteproduktionen ofte kan være store tidsforskydninger imellem den resultat- og likviditetsmæssige påvirkning af årets høst.

Af hensyn til budgetopfølgningen er det vigtigt altid at sikre sammenhæng mellem budgetteringen og den løbende kontering. Som regel retter den budgetansvarlige ind efter den aktuelle praksis jf. årsrapport og revisionsliste, men der kan også være tilfælde, hvor praksis for bogføringen må tilrettes for at sikre et løft i den løbende økonomistyring og dermed opnå et bedre udbytte af budgettet.

Nedenstående beskrivelse af behandlingen af de væsentligste poster er ikke udtømmende. Opstår der derfor tvivl om behandlingen af et specifikt emne, findes der uddybende beskrivelse i konteringsvejledningen for Ø90 på www.o90.dk.

13.1 Dækningsbidrag

De fleste poster og problemstillinger i forbindelse med budgettering skal behandles ens uanset, hvilken branche eller driftsgren man budgetterer for. Men på dækningsbidragsniveau er der ofte nogle særlige forhold, der skal tages højde for i den enkelte driftsgren. Det er de forhold, der er beskrevet i de efterfølgende afsnit for udvalgte driftsgrene.

13.1.1 Planteproduktion

Bruttoudbytte

Bruttoudbyttet fra planteproduktionen indeholder både afgrøder, der sælges direkte, og afgrøder, der lægges på lager til senere salg eller opfodring.

Udbyttet fra de enkelte afgrøder opgøres som forventet kvantum og forventet pris. Det forventede udbytte i kvantum fastlægges med udgangspunkt i, hvad der normalt høstes på ejendommen. Forventninger til eventuelle nye afgrøder og dyrkning af andre arealer (tilkøb eller tilforpagtning) fastlægges.

Som forventet pris anvendes for salgsafgrøder en forsigtigt skønnet salgspris, og for grovfoder en specifik intern pris for ejendommen. På Farmtal Online findes der budgetpriser for salgsafgrøder samt vejledende intern pris for grovfoder. Disse kan anvendes som grundlag for en individuel vurdering.

Den anvendte interne pris på grovfoder skal være ens for produktionen i marken som ved forbrug i kvægproduktionen. Samme princip gælder for korn til eget foder, der afstemmes med de husdyrproduktioner, der forbruger kornet. Typisk fastsættes den interne pris på foderkorn som gennemsnit af den forventede købs- og salgspris. Gevinsten ved ikke at skulle handle frem og tilbage med foderstofleverandøren fordeles da ligeligt mellem de to driftsgrene.

For lagerbeholdninger fastsættes der særskilt værdi for salgs- og foderafgrøder. DLBR anbefaler, at primopriserne fastsættes med udgangspunkt i dagsprisen eller eventuelle kontraktpriser, mens ultimopriserne sættes lig med budgetpriserne

for salg/intern overførsel af ny høst inden status-tidspunktet. Er der ikke budgetteret med salg/overførsel inden statutidspunktet, sættes ultimo-beholdningen til en skønnet dagspris på status-tidspunktet.

I budgetter med intern overførsel af foderafgrøder afstemmes årets omsætning og beholdningsforskydning af salgs- og foderkorn samt øvrige foderafgrøder. Afstemningen kan dokumenteres i en særskilt tabel under beskrivelsen af budgetforudsætninger for planteproduktionen eller i et bilag.

Stykomkostninger

Stykomkostningerne forbundet med planteproduktionen består af udsæd, gødning, planteværn og diverse. Gødningsomkostninger fastlægges med udgangspunkt i en konkret gødnings- og markplan. Alternativt 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 stykomkostning, 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.

Likviditetsbudget, planteproduktion

Planteproduktionen er kendetegnet ved store forskydninger imellem resultat og likviditet. Derfor er det vigtigt at forholde sig til følgende punkter, når likviditetsbudgettet for planteavlens udarbejdes:

- Salgstidspunkt for afgrøderne – herunder den forventede behandling af og udvikling i primo og ultimo beholdninger.
- Betydningen af den interne overførsel af foderafgrøder mht. behovet og timingen for indkøbt foder.
- De likviditetsmæssige kontraktvilkår for afregning af frø, roer, kartofler m.m.

- Betalingstidspunkt/kreditvilkår for planteværn og gødning.
- Evt. ændringer i tilsæede arealer i efteråret. Er der betydelige arealer med vinterafgrøder, bør man kende markplanen for det følgende år, således at udsæd og gødning i efteråret kan fastlægges og optages som jordbeholdninger.

13.1.2 Mælkeproduktion

Bruttoudbytte

Bruttoudbyttet fra mælkeproduktionen indeholder både salg af mælk og kød samt tilvækstsværdi, hvor mælkesalget klart udgør den største andel.

Efterbetaling er indregnet med bedste skøn i produktionsprisen. Regulering af efterbetalingen indregnes i driftsresultatet. Den realiserede efterbetaling udbetales i marts måned året efter produktionsperioden, og ved forventning om uændret niveau af efterbetaling vil en decideret periodisering af efterbetalingen ikke være nødvendig. Det vil være relevant at periodisere reguleringen og få den resultatmæssigt adskilt fra likviditetseffekten, når der f.eks. er:

- Væsentlige ændringer i produktionen.
- Forventning om markant forskel i et enkelt års niveau af efterbetaling.
- Skift af mejeri

Kvægtilvæksten beregnes som køb og salg inklusive besætningsforskydning. Besætningsforskydning skal tage udgangspunkt i en konkret beregning ved opgørelse af de enkelte dyregruppe både primo og ultimo. Den vil være afhængig af reproduktion og ikke mindst dødelighed samt omfanget af køb og salg i løbet af året. Kvægtilvæksten pr. årsko vurderes i forhold til tidligere opnået. I det tilfælde, hvor der ligger et produktionsbudget beregnet i DMS som grundlag, anvendes status herfra.

Besætningsværdien primo og ultimo sættes til forventet dagsværdi. Almindelig praksis ved budgettering kan være at sætte ultimoprisen lig

med primoprisen på besætningen. Dette strider ikke imod god budgetpraksis, hvis det er den budgetansvarliges bedste bud på en forventet dagsværdi ultimo.

Stykomkostninger

Stykomkostninger budgetteres stykomkostningerne i samme hovedgrupper som årsrapporten. For de fleste indkøbte fodermidler (f.eks. raps, soja, roepiller) vil der være sammenhæng mellem indkøb og forbrug i løbet af året, og dermed er der som udgangspunkt ikke det store behov for at periodisere disse indkøb. Opgaven er at få den resultatmæssige påvirkning af det indkøbte foder til at svare til årets forventede forbrug. Fordeler indkøbene sig i et mønster, der betyder, at man kommer til at budgettere over 13 eller under 11 måneders forbrug, skal der periodiseres.

Forbruget af grovfoder er ikke nødvendigvis lig med årets avl, og det er derfor nødvendigt at sikre periodisering af grovfoderet via beholdningsforskydninger, så det svarer til forbruget i den budgetterede periode. Da der ikke er stort marked for grovfoder, er grovfoderprisen en intern pris på bedriften, der normalt fastsættes én gang om året i forbindelse med budgetlægningen. Prisen skal sikre et retvisende billede af økonomien i både plante- og mælkeproduktionen. I praksis anvender mange den vejledende interne pris, der findes på www.farmtalonline.dk.

Beholdninger af halm og enkelte biprodukter som forbruges over en anden periode end de produceres eller indkøbes, periodiseres ligeledes.

For at sikre værdi og troværdighed i det budgetterede resultat, skal det forventede ydelsesniveau hænge sammen med foderniveauet. Såfremt det budgetterede dækningsbidrag ikke kommer fra et produktionsbudget, hvor kontrollen allerede er foretaget, bør det regnes efter i en kalkule.

For de råvarer og fodermidler, der købes på kontrakt, vil der være en kendt pris for en given mængde. I den resterende del af budgetperioden 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 www.farmtalonline.dk.

Dyrlæge og medicin budgetteres med udgangspunkt i det aktuelle niveau. Korrektioner som følge af specifikke indsatsområder i budgetperioden kan forekomme og bør efter bedste evne også indregnes.

”Diverse vedr. husdyr” samler en række stykomkostninger til blandt andet avl og kontrol, strøelse, rådgivning, vaskemidler og lignende. Niveaue for disse omkostninger forventes som regel også at være tæt på tidligere års realiserede, medmindre der er sat specifikke handlingsplaner i kraft, der har indflydelse på disse områder.

Endvidere hører udgifter til kviepasning også til i hovedgruppen ”Diverse vedr. husdyr”.

Hvis antallet af kvier i pension svinger væsentligt over året, eksempelvis er lavere i sommerhalvåret pga. afgræsning, er det vigtigt at få dette udsving med i likviditetsbudgettet.

Likviditetsbudget, mælkeproduktion

Mælkeafregningen indeholder typisk 14 dages perioder, således at der er 10 måneder, der indeholder 28 dage og to måneder, der indeholder 42 dage. Det dækker 364 dage, og der vil normalt ikke være behov for yderligere periodisering. Der er ikke nødvendigvis sammenhæng mellem faktureringsperioder og udbetalingsperioder i de enkelte måneder, hvilke skal undersøges inden budgettering, så korrekt likviditet kan indarbejdes.

Den samlede efterbetaling omfatter dels den realiserede udbetaling, dels den del, der bindes på ejerbeviser uden likviditetsvirkning. Det samlede beløb står som tilgodehavende ved årets start (i

årsrapporten) og budgetteres som udbetaling af tilgodehavende/binding på ejerbeviser i marts måned. Den samlede forventede efterbetaling i budgetåret medgår som bruttoudbytte og aktiveres som tilgodehavender ved udgangen af året uden likviditetsvirkning.

13.1.3 Slagtekalveproduktion

Bruttoudbytte

Salg af kalve til slagteri, indkøb af spædkalve og besætningsforskydningen udgør basisdelen af bruttoudbyttet for slagtekalve. Dertil kommer, at den koblede del af støtten fortsat skal indgå i bruttoudbyttet jf. konteringsvejledningen til Ø90.

Besætningsforskydningen 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 i forhold til budgetloftet for ordningen.

Besætningsværdien primo og ultimo sættes til forventet dagsværdi. Almindelig praksis ved budgettering kan være at sætte ultimoprisen lig med primoprisen på besætningen. Dette strider ikke imod god budgetpraksis, hvis det er den budgetansvarliges bedste bud på en forventet dagsværdi ultimo.

Stykomkostninger

Foderomkostningen er den absolut største enkeltomkostning i slagtekalveproduktionen. Afstemning af forventet forbrug (og evt. egen produktion) ud fra tidligere realiserede niveauer er derfor afgørende.

Likviditet

Bemærk i forhold til likviditeten, at handyrpræmien udbetales i perioden fra 1. marts til 30. juni, året efter den er optjent.

Produktionsomfang

Produktionsomfanget for slagtekalvene omtales og opgøres forskelligt i budget og produktionskontrol. I budgetkalkulerne anvendes ”antal producerede dyr” (beregnet ud fra købt, solgt og ændring i status) og ”antal slagtede dyr”.

I produktionskontrol og budgetoplæg fra slagtekalverådgivere anvendes nøgletallet restbeløb pr. foderdag, som hænger sammen med antallet af årskalve. Restbeløb er et andet ord for dækningsbidraget pr. foderdag, og er det hyppigst anvendte nøgletal til sammenligning af produktionsresultater. Det er derfor væsentligt, at man i behandlingen af produktionsomfanget gør tydeligt opmærksom på både produktionsomfanget og måleenheden.

13.1.4 Svineproduktion

Bruttoudbytte

Bruttoudbyttet fra svineproduktionen består af salg af slagtesvin, slagtesøer og orner, køb og salg af smågrise og avlsdyr samt besætningsforskydning.

Besætningsværdien primo og ultimo sættes til forventet dagsværdi. Almindelig praksis ved budgettering kan være at sætte ultimoprisen lig med primoprisen på besætningen. Dette strider ikke imod god budgetpraksis, hvis det er den budgetansvarliges bedste bud på en forventet dagsværdi ultimo.

Forventningen til produktionen i staldene kan med fordel tage udgangspunkt i tidligere års resultater. Derudover medtages eventuelle forventede produktivitetsforbedringer. Der tages endvidere højde for eventuelle ændringer i besætningen, som f.eks. udvidelse, ny racekrydsning, anden avlsstrategi osv.

Som forventet pris anvendes som hovedregel de offentliggjorte prisforventninger. Der skal dog korrigeres for eventuelle særlige forhold på ejendom-

men. I forbindelse med prisskøn er det endvidere 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 tillæg f.eks. DC Logistik, særlige krav til afhentning mv.

Stykomkostninger

Stykomkostninger består i sine hovedelementer af omkostninger til foder, dyrlæge og medicin (herunder vacciner) samt diverse. For de to sidstnævnte grupper kan der med fordel tages udgangspunkt i det senest realiserede niveau. Der skal dog tages højde for ændringer i produktionsomfang og andre ændrede forudsætninger som f.eks. sundhedsstatus og sygdomme.

Som skøn for forbrug af foder kan der tages udgangspunkt i det eksisterende niveau, som korrigeres for forventede ændringer. Hvis der anvendes en anden fodersammensætning end tidligere, skal dette ligeledes indregnes. Internt forbrug af korn og prisen herfor skal endvidere afstemmes med planteproduktionen. Dette gøres i en særskilt tabel under beskrivelse af forudsætningerne i planteproduktionen eller særskilt bilag.

For den del af foderet, der købes på kontrakt, vil prisen være kendt for hele eller dele af den forventede forbrugte mængde. For den resterende del skal et kvalificeret skøn ligge til grund for prisen. Der kan hentes støtte hertil på www.farmtalonline.dk.

Ud over forbrug af foder indregnes også beholdningsforskydninger. Bemærk, at forskydninger på det internt producerede korn skal indregnes i bruttoudbyttet i planteproduktionen, således det alene er årets forbrug af foderkorn, der overføres internt til svineproduktionen jf. afsnit 13.1.8.

For at sikre sammenhæng mellem produktionsomfang, produktivitet og foderforbrug skal det budgetterede dækningsbidrag baseres på et produktionsbudget/en kalkule.

Likviditet

I modsætning til resultatbudgettet påvirker efterbetalingen likviditetsmæssig alene december. Bemærk dog, at der er mulighed for acontoudbetaling af efterbetaling i løbet af året. Såfremt denne mulighed anvendes, skal der tages højde for det i likviditetsbudgettet.

Det er kun det indkøbte foder, der har likviditetsvirkning i budgettet, derfor skal man forholde sig til, hvornår det indkøbte foder skal betales. Tingen af dette skal afstemmes med virksomhedens beholdninger og interne overførsler.

Der kan endvidere være behov for at periodisere leverance på slagtesvin og/eller grise omkring årsskiftet.

13.1.5 Ægproduktion

Bruttoudbytte

Bruttoudbytte fra en ægproduktion består af salg af æg og høner, indkøb af hønniker samt besætningsforskydning.

Antallet af årshøner svarer ikke til antal indsatte hønniker, og derfor skal man være opmærksom på, at antallet af årshøner beregnes korrekt i nøgletal og kalkuler.

I den korrekte beregning tages der højde for antal hold, antal indsatte hønniker pr. hold, holddødeligheden og antal tomgangsuger mellem holdene. På Landbrugsinfo.dk > Økonomi > Produktionsøkonomi > Fjerkræøkonomi findes et enkelt regneark til beregningen af antal årshøner på baggrund af den planlagte produktion.

Ligesom for de øvrige driftsgrene findes der en officiel prisforventning til ægpriserne. Disse anvendes som hovedregel i forbindelse med budgetteringen. Der skal dog tages højde for eventuelle særlige forhold på ejendommen, f.eks. hvis der de seneste år er erfaringer med færre eller flere Klasse A-æg eller lignende.

Man budgetterer og bogfører i kg solgte æg og kr. pr. kg solgte æg. Men i de bagvedliggende kalkuler budgetteres omsætningen ud fra den forventede ægpris i kr./stk. æg (ved en gennemsnitsvægt på x g/stk. æg) ganget med det forventede antal solgte stk. æg. Årsagen til dette er, at æg afregnes i kr. pr. stk. æg minus eventuelle fradrag og altså ikke i kr./kg æg.

I en ægproduktion er det afgørende at få forskydningen i besætningsværdien på plads, når man budgetterer det forventede resultat. Forkert forskydning i besætningsværdien kan give afvigelser i det budgetterede resultat på +/- 1 mio. kr.

Forskydningen budgetteres ved at:

- Finde ud af, hvor mange hold, der er på stald primo og ultimo.
- Dernæst udregnes antal høner på stald pr. hold efter, at det forventede antal døde høner er fratrukket.
- Til sidst beregnes værdien af de enkelte hold primo og ultimo med udgangspunkt i skalaværdierne, der er afhængige af en række faktorer, herunder primært indsættelsespris og alder. Der er udarbejdet et enkelt regneark til beregningen af hønernes skalaværdi. Regnearket kan findes på LandbrugsInfo.dk > Økonomi > Regnskab og revision.

Stykomkostninger

I hovedtræk består stykomkostningerne af foder, dyrlæge og medicin (inkl. vacciner) og diverse. Den interne sammenhæng mellem produktionsomfang og foderforbrug skal sikres, idet foderforbruget kan variere en del fra år til år afhængig af hvor mange hold, der skal indsættes. Det samme gælder udgifter til rengøring af huse og evt. vaccination af nye høns, der også er afhængig af antal nye hold i året.

I den forbindelse er der stor hjælp i holdkalkuler, der tager udgangspunkt i årets produktionsplan og ofte vil være udarbejdet af fagkonsulenten.

Likviditet

Den primære opgave er at få kendskab til produktionsplanen og allerhelst en kalkule for de enkelte hold, så det stigende og faldende æg salg og foderforbrug samt indkøb af hønniker mv. kan indsættes i budgettet i de forventede måneder.

13.1.6 Slagtekyllingeproduktion

Bruttoudbytte

I bruttoudbyttet indgår salg af slagtekyllinger, køb af daggamle kyllinger og besætningsforskydning.

Det anbefales at anvende den officielle forventning til slagtekyllingepriserne. Der skal dog korrigeres for eventuelle særlige forhold på bedriften. Det kan f.eks. være en trædepudescor, der afviger fra gennemsnittet, salmonellaproblemer eller lign. I slagtekyllingeproduktionen budgetteres med udgangspunkt i antal producerede kyllinger. Til beregning af, hvor mange kyllinger der produceres i løbet af et år, kan der hentes hjælp på LandbrugsInfo.dk > Produktionsøkonomi > Fjerkræøkonomi.

Man budgetterer og bogfører i antal solgte kyllinger og kr. pr. solgt kylling. Men i de bagvedliggende kalkuler budgetteres omsætningen ud fra afregningsprisen pr. kg levende vægt minus eventuelle fradrag ganget med den forventede gennemsnitlige størrelse i kg pr. solgt kylling og ganget med det forventede antal solgte kyllinger. Årsagen til dette er, at kyllingerne afregnes i kr. pr. kg levende vægt minus eventuelle fradrag.

Ved beregning af den budgetterede besætningsforskydning fra primo til ultimo er det vigtigt at anvende DLBR's metode til beregning af skalaværdier. Beregningen af skalaværdierne afhænger af en række faktorer, men den helt afgørende parameter er selvfølgelig kyllingernes forventede alder på statustidspunktet. Der er udarbejdet et enkelt regneark til beregningen af kyllingernes skalaværdi. Regnearket findes på LandbrugsInfo.dk > Økonomi > Regnskab og revision.

Når der beregnes nøgletal i slagtekyllingeproduktionen, sker det ofte pr. nettokvadratmeter, og det vil derfor være god praksis både at oplyse DB pr. produceret slagtekylling og pr. nettokvadratmeter i hoved- og nøgletalsoversigten.

Stykomkostninger

I hovedtræk består stykomkostningerne af foder, dyrlæge og medicin (inkl. vacciner) og diverse. Den interne sammenhæng mellem produktionsomfang og foderforbrug skal sikres – gerne via en kalkule. Det er i den sammenhæng vigtigt at tage udgangspunkt i den forventede gennemsnitlige afgangsvægt pr. leveret kylling samt det faktiske foderbrug målt i kg foder pr. kg tilvækst på ejendommen.

Likviditet

Ved løbende drift er der ikke de store likviditetsmæssige udsving, så det er primært ved unormale tomgangsperioder og indkøring, at der opstår større forskydninger mellem resultat og likviditet.

13.1.7 Pelsproduktion

Bruttoudbytte

Bruttoudbytte består af salg af skind, køb og salg af avlsdyr samt forskydning af avlsdyr og skind.

Produktionen er kendetegnet ved, at hovedparten af årets produktion først sælges det efterfølgende år.

Minkskind sælges via auktioner hos København Fur i februar, april, juni, september og december. Branchen har vurderet, at skindprisen på auktionerne er vanskelig at forudsige, og det er dermed vanskeligt at udlede fremtidige priser fra forudgående auktioner. Derfor er den vejledende skindpris for såvel omsætning som for status fastlagt med udgangspunkt i fremstillingsprisen og ikke i dagsværdiprincippet. Hvis fremstillingsprisen afviger fra realisationsværdien, skal der nedskrives til denne.

Hvis virksomhedslederen ønsker, at der anvendes en aktuel dagsværdi, er der intet, der hindrer det. Der skal dog anvendes samme princip i budget og årsrapport.

Stykomkostninger

Stykomkostninger består af foder, dyrlæge, medicin samt pelsning. Foderet leveres løbende, hvorfor der ikke håndteres foderbeholdninger. Foderforbruget er meget ujævnt fordelt hen over året med lavt forbrug i vinterperioden og stort forbrug i sommer og efterårsperioden.

Likviditet

Der er mulighed for at få udbetalt forskud fra København Fur. Dels hvalpeforskud til årets produktion, der udbetales i rater fra juni til september, dels skindforskud, der udbetales, når skindene er indleveret til København Fur hen over nytåret. Forskudssatser pr. skind fastlægges efter hver auktion og kan maksimalt være 80 % af seneste auktionspris. Der er specielle momsregler omkring forskud, som man bør være opmærksom på at budgettere korrekt i likviditetsbudgettet. Aktuelle skindforskud og rentesatser findes på www.kobenhavnenfur.com under ”avler”.

Produktionsomfang

Produktionsomfanget måles i årstæver og producerede skind pr. tæve.

Producerede skind er summen af køb og salg af avlsdyr og skind samt forskydning af avlsdyr og skind.

13.1.8 Intern omsætning

Der er en række anbefalinger til, hvordan forskellige afgrødebeholdninger skal placeres i forbindelse med regnskabsopgørelse. Det anbefales, at der budgetteres efter samme opdeling for at få en retvisende resultatopfølgning.

Overordnet skelnes mellem afgrøder, der er salgbare (eller hvor der eksisterer et marked for køb og salg), og afgrøder, der ikke er salgbare. Lager med afgrøder, der er salgbare, placeres i budget for marken.

Afgrøder, der er salgbare, er f.eks.:

- Salgsafgrøder (korn, græsfrø, kartofler, fabriksroer osv.)

- Kernemajs, der tørres
- Majs til biogas

Afgrøder, der ikke er salgbare, er f.eks.:

- Grovfoder
- Kolbemajs (anses som grovfoder)
- Kernemajs i gastæt silo

Det er besluttet at foretage denne differentiering, da der f.eks. ved korn hele tiden eksisterer et alternativ til at anvende kornet til eget foderforbrug. Man kan i princippet til enhver tid vælge at sælge det. Der eksisterer ikke den samme mulighed for f.eks. grovfoder, da der ikke er et egentlig marked for køb og salg af grovfoder.

I praksis betyder ovenstående skelnen eksempelvis, at hele grovfoderavlen altid skal overføres internt fra mark til stald, mens det for kornets vedkommende kun gælder periodens forbrug.

13.2 Kontante kapacitetsomkostninger

Som regel budgetteres kapacitetsomkostningerne for det kommende år med udgangspunkt i det seneste års realiserede omkostninger. Hvis historiske tal ikke er til stede er det nyttigt at tage udgangspunkt i nøgletallene for de enkelte driftsgrene i den seneste udgave af Business Check udgivet af DLBR. Mangel på historiske tal er typisk udfordringen ved nyetablering eller ved investeringer og nye forpagtninger m.v., der påvirker kapacitetsomkostningerne marginalt.

Hvis omkostninger dækker blandet benyttelse i både erhverv og privat, fordeles omkostninger efter samme nøgle som i årsrapporten.

Når der udarbejdes flerårige budgetter, skal den mere langsigtede omkostningsudvikling tages med i betragtning.

Budgettet er i høj grad et styringsværktøj – også når det kommer til kapacitetsomkostningerne.

Specielt med hensyn til styring af omkostninger til vedligehold, småinventar og løn. Man kan derfor godt budgettere med lavere omkostninger end, hvad der tidligere har været realiseret, hvis det nye omkostningsniveau underbygges af en konkret og troværdig handlingsplan inklusive en plan for en tæt opfølgning.

Normalt inddeles kapacitetsomkostningerne i landbruget i følgende områder:

- Energi
- Maskinstation
- Vedligehold
- Investering over drift
- Løn
- Ejendomsskat og forsikringer
- Diverse omkostninger, herunder erhvervsandelen af bilomkostningerne.

Energi

Energiomkostningerne budgetteres typisk ud fra udviklingen i tidligere års forbrug samt den forventede prisudvikling på energi. Energiforbruget tilpasses planlagte investeringer, større eller mindre anvendelse af maskiner etc.

Hvis der udarbejdes likviditetsbudget på måneds- eller kvartalsbasis, skal der altid budgetteres med eventuelle afgifter.

Maskinstation

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, som det kan være en fordel at opdele ved budgettering i hovedområder:

- Høst af korn og salgsafgrøder
- Optagning af kartofler og roer
- Høst af grovfoder
- Udbringning af husdyrgødning
- Diverse.

Hvis virksomheden opgør sin fremstillingspris for grovfoder, kan en yderligere opdeling af maskinstationsomkostninger til grovfoder i majs, græs og øvrige understøtte beregning og fokus på dette nøgletal.

Vedligehold

Vedligehold er ofte en stor omkostning, og der opleves store variationer fra år til år og fra bedrift til bedrift.

Normalt kan man inddele disse omkostninger i følgende områder:

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

Det bedste udgangspunkt for budgettering er niveauet for vedligeholdelsesomkostningerne de seneste år kombineret med en gennemgang af nødvendigt og planlagt vedligehold af bygninger, maskiner, staldinventar mv. Hvis det er et særligt fokusområde at få sænket vedligeholdelsesomkostningerne, og denne målsætning er bakket op af en troværdig plan, bør der selvfølgelig budgetteres lavere end, hvad der tidligere har været realiseret.

Investering over driften

Årets forventede køb af småinventar budgetteres under posten ”Investering over driften”. Der tages udgangspunkt i konkrete planer og niveauet fra tidligere år.

Løn

Ved budgetteringen af omkostninger til løn skal man have alle omkostninger med, herunder feriepenge, pensioner, kørselsgodtgørelse, kost og logi mv. Der tages udgangspunkt i de aftaler, der foreligger, og de lønninger, der er aftalt. Dertil kommer selvfølgelig effekten af de forventede personalemæssige ændringer i løbet af perioden.

Ejendomsskat og forsikringer

Ejendomsskatter og forsikringer kan normalt budgetteres rimelig sikkert. Men udover at tage udgangspunkt i sidste års tal, så skal der også tages højde for ændringer i ejendomsbeskatningen samt nye forsikringsaftaler.

Diverse kapacitetsomkostninger – herunder biler

Ud over en række mindre omkostninger er de store poster typisk regnskab og økonomirådgivning (herunder budget) samt telefon. Omkostninger til rådgivning kan svinge fra år til år afhængigt af virksomhedens behov, mens de fleste øvrige poster skal budgetteres med udgangspunkt i sidste års niveau.

Bilomkostningerne budgetteres med udgangspunkt i den seneste årsrapport og eventuelle planer om udskiftning mv. Bilomkostninger er som regel de væsentligste, der skal fordeles mellem privat og erhverv, men det gælder også for el, forsikring, telefon mv.

13.3 Afskrivninger

De budgetterede afskrivninger skal beregnes på baggrund af de samme principper som i årsrapporten, og der bør i teksten under ”Anvendt budgetpraksis” gøres opmærksom på, hvorvidt dette er tilfældet eller ej.

Ved budgettering af afskrivningerne på de eksisterende aktiver tages der udgangspunkt i årsrapportens anlægskartotek. Vær opmærksom på om der er aktiver, der er fuldt afskrevet ved udgangen af den forudgående periode, som således ikke skal belaste afskrivningerne i budgetperioden.

Ved budgettering af afskrivningerne på årets investeringer anvendes principperne i den anvendte regnskabspraksis. Alligevel er der en lang række forhold, der skal tages stilling til ved anskaffelsen af et nyt aktiv, såsom:

- Afskrivningsperiode i investeringsåret (antal måneder)

- Afskrivningsmetode (saldo eller lineær)
- Levetid
- Scrapværdi

I tilfælde, hvor der ikke er sammenfald mellem den budgetansvarlige og den, der udarbejder årsrapporten, skal den budgetansvarlige sikre sig, at der bliver sammenhæng mellem budget og regnskab.

13.4 Anden indtjening

Indtjening fra virksomhedens øvrige erhvervs-mæssige aktiviteter, der ikke umiddelbart knytter sig til landbruget, eller som man af andre årsager ønsker at holde ude af dækningsbidraget, indregnes, så aktiviteterne bidrager til ”Resultatet før finansiering”. Denne type indtjening er eksempelvis:

- Maskinstation
- Vindmøller
- I/S-resultat
- Udlejning
- Indtjening fra investeringer i udenlandske landbrugsselskaber

Den likviditetsmæssige behandling af ”Anden indtjening” kan være både væsentlig og vanskelig. Det er eksempelvis her årets resultat fra et tilknyttet I/S skal budgetteres, og her er der ofte store og uforudsigelige forskydninger mellem de resultat- og likviditetsmæssige bevægelser.

I forbindelse med følsomhedsberegninger på afregningspriser mv. skal man også være opmærksom på, om udsvingene kan have effekt på aktiviteter budgetteret under ”Anden indtjening”.

13.5 EU-støtte, miljøteknologistøtte mv.

For landbrugsvirksomheder er der forskellige typer af støtte, der er væsentlige at medtage i budgettet, bl.a. EU-støtte samt støtte til køb af et aktiv.

13.5.1 EU-støtte

EU-støtten beregnes med udgangspunkt i de gældende regler. I dag beregnes den på baggrund af de pålydende støttesatser pr. rettighed inklusive



I praksis indregnes EU-støtten aktuelt til et beløb svarende til:

Den seneste støtteudbetaling +/- effekten af ændringer i det støtteberettigede areal.

eventuelle individuelle historiske tillæg fra diverse støtteafkoblingsordninger. Herfra trækkes den aktuelle gradueringprocent (modulation). Hvis der budgetteres på store bedrifter, bør man ydermere være opmærksom på en yderligere graduering på 4 % af beløb udbetalt over 2.250.000 kr.

Ved denne metode skal man være opmærksom på, om der er blevet foretaget et træk i det EU-støttebeløb, man tager udgangspunkt i som følge af problemer med krydsoverensstemmelse.

Ved nye arealer er udgangspunktet den pålydende støtte på rettighederne inklusive eventuelle historiske tillæg fratrukket den gældende gradueringprocent.

Vær altid opmærksom på om der er vedtaget nye regler vedr. EU-støtten, som har betydning for den budgetterede udbetaling. EU's landbrugspolitik kendes ikke efter 2013.

13.5.2 Miljøteknologistøtte og anden støtte, der ydes til et aktiv

Når der modtages støtte til købet af et aktiv, kan støttebeløbet behandles på to måder: Nettometoden eller bruttometoden.

Nettometoden

Tilskuddet modregnes i aktivet under de materielle anlægsaktiver. Hvis efterfølgende måling til dagsværdi anvendes, så skal man være opmærksom på, at det kun er, når aktivets værdi overstiger

kostprisen før tilskuddet, at der skal ske opskrivning. Hvis landmanden eksempelvis har modtaget støtte på 400 tkr. til køb af en maskine med en nypris på 1.000 tkr., vil det betyde, at maskinen indregnes første gang til en bogført værdi på 600 tkr. Hvis maskinen efterfølgende stiger i værdi, er det kun den del, som ligger ud over 1.000 tkr., som man må føre som opskrivning til dagsværdi.

Bruttometoden

Aktivet indregnes til fuld værdi under anlægsaktiverne og afskrives som normalt. Det modtagne tilskud føres som en periodeafgrænsningspost under passiverne og indtægtsføres i takt med, at aktivet afskrives. Periodeafgrænsningsposten bør opdeles i en kort og lang del.

Anbefalingen skyldes for det første det generelle modregningsforbud i årsregnskabsloven, og for det andet er der på andre områder fokus på at vise de reelle værdier, eksempelvis ved at anvende dagsværdi på anlægsaktiverne.

Eksempel på anvendelse af bruttometode:

En landmand har købt en maskine til en nypris på 1.000 tkr. og har modtaget støtte på 400 tkr. Aktivet afskrives over 5 år.

Det betyder, at maskinen indregnes første gang til en bogført værdi på 1.000 tkr.

20 pct. af tilskuddet, svarende til 80 tkr. indtægtsføres i år 1. Det resterende beløb på 320 tkr. tages op som en periodeafgrænsningspost, og denne nedskrives i afskrivningsperioden via en indtægtsførelse på 80 tkr. i de efterfølgende fire år.



DLBR anbefaler at anvende "Bruttometoden" ved behandling af tilskud til køb af aktiver.

Uanset, hvilken metode der anvendes, skal støttebeløbet fremgå tydeligt af budgetforudsætningerne og hænge sammen med den senere anvendte regnskabspraksis.

13.6 Finansiering

13.6.1 Forpagtninger og lån

Budgettering af aftalte forpagtningsafgifter/-indtægter, ydelser på realkredit- og banklån samt ydelser på leasingaftaler i budgetperioden kan ofte fastsættes helt eksakt. Hvor det er muligt bør man altid indregne de faktiske ydelser i budgettet ved at indhente de nødvendige oplysninger hos bank, realkreditinstitut og leasingelskab.

Udviklingen i de variable renter kan give afvigelser i opfølgningen som følge af usikkerhed om ydelsen. Det samme gælder for ændringer i de tilskrevne kassekreditrenter som følge af et anderledes træk i året end budgetteret.

Aftalte afdrag for året bør altid stemme. Husk at tage højde for lån, der tidligere har været uden afdrag, men som der begynder at komme afdrag på i budgetperioden. Vær opmærksom på, at annuiteten på F1-lån genberegnes ved ændringer i renten, hvilket ændrer afdragsprofilen i forhold til den foregående periode.

Som støtte til at sikre, at ydelserne på alle virksomhedens forpagtningsaftaler, lån og leasingaftaler indregnes i budgettet, kan man opstille hjælpetabeller i stil med eksempel på side 49.

Eksempel på tabeller, der udspecificerer forudsætningerne for de budgetterede ydelser på virksomhedens finansiering i budgetperioden.

Forpagtninger:

Aftale	Ha	Pris pr. ha	Beløb	Termin
Jensen	11,7	4.000	47.000	Mar./okt.
Sørensen	11,0	2.150	24.000	Dec.
Else	13,0	4.000	52.000	Mar./okt.
I alt	35,7	3.445	123.000	

Lån i DLR:

Lån	Rente*	Restgæld	Renter	Afdrag
DLR F1 DKK 1.179.000	2,28	1.179.000	26.000	51.000
DLR F1 DKK 818.000	2,28	818.000	18.000	0
DLR F1 EUR 295.000	2,14	2.198.000	47.000	0
I alt	2,17	4.195.000	91.000	51.000

*Rente og bidrag

Der er regnet med en bidragssats på 0,92 - 1,11 % jf. oplysninger fra DLR og følgende renter: F1 EUR 1,22 % og F1 DKK 1,27 %.

Lån i banken:

Lån	Rente	Restgæld	Renter	Afdrag
Valutalån EUR 902.600	6,86	6.450.000	442.000	0
Finanslån	7,8	17.000	2.000	17.000
Finanslån – Nyt billån 120.000 kr.	6,0	65.000	25.000	60.000
I alt	7,18	6.532.000	469.000	77.000

Kassekreditte har en primosaldo på -2.653.000 kr. til 7,3 % i rente inkl. marginal.

Udover at sikre budgetkvaliteten skaber ovenstående tabeller også et godt overblik over virksomhedens samlede finansiering, samt over hvilke forudsætninger vedrørende renter, bidragssatser og marginaler der ligger til grund

for budgettet. Hvis terminerne på realkredit- og bankgæld afviger fra de sædvanlige kvartalsvise og månedlige betalinger, kan betalings-tidspunkterne tilføjes i oversigterne.

Oversigterne kan placeres som bilag for at gøre teksten mere overskuelig.

13.6.2 Leasing

Finansielle leasingaftaler skal indregnes i budgettet på samme måde, som de behandles i årsrapporten. Det vil sige, som om de var finansieret på en købekontrakt. Derfor omformes ydelserne til renter og afdrag, og der afskrives driftsmæssigt på aktivet. Aktivet skal således ind i anlægskartoteket til trods for, at det ikke er virksomheden, der investerer i aktivet. Hvordan dette gøres rent teknisk i Ø90 fremgår af vejledningen for budgettet på www.o90.dk.

For at lette overblikket over forudsætningerne kan aftalerne med fordel listes op i en tabel som vist i nedenstående eksempel.

Som hjælpeværktøj til opdeling af periodens leasingydelser i renter og afdrag anvendes de regneark, der anvendes ved udarbejdelsen af årsrapporten.

Ved budgettering af den forventede ydelse på et nyt leaset aktiv i budgetperioden oprettes et nyt regneark. Udgangspunktet kan være en tom skabelon for nye leasingaftaler, som den regnskabs-

ansvarlige har adgang til. I forbindelse med oprettelsen af dette regneark skal der typisk indtastes følgende oplysninger (som minimum):

- Start- og slutdato
- Købesum
- Evt. depositum (sjældent)
- Ekstraordinær ydelse
- Scrapværdi
- Ordinær ydelse pr. termin (ved den forventede rentesats)
- Antal terminer
- Status tidspunkt

Oplysningerne fremgår typisk af leasingkontrakten, men da denne ikke forefindes ved nye leasingaftaler ude i fremtiden, må man basere sig på et skøn ud fra sine egne og/eller andres erfaringer for, hvordan de aktuelle vilkår for leasing ser ud på tidspunktet for budgettering.

Operationelle leasingaftaler aktiveres ikke og den løbende leasingydelse budgetteres blot ind på den relevante konto, så der er sammenhæng til konteringen.

Eksempel på en tabel, der viser forudsætningerne for budgetteringen af virksomhedens leasingaftaler.

Leasingaftaler:

Aftale	Rente	Restgæld	Renter	Afdrag	Betaling	Udløb
Traktor NY	2,3	870.000	20.000	160.000	Pr. mdr.	Maj 2016
Traktor og nedfælder	4,1	342.000	14.000	166.000	Pr. mdr.	Jun. 2014
Presser og ballevogn	6,9*	246.000	17.000	80.000	Pr. kvart.	Jul. 2013
Gyllevogn	6,3	571.000	36.000	176.000	Pr. mdr.	Feb. 2015
Presser	4,7*	404.000	19.000	96.000	Pr. mdr.	Okt. 2015
I alt	4,36	2.433.000	106.000	678.000		

*Betyder kontrakt med variabel rente.

13.6.3 Swaps, terminsforretninger og andre finansielle kontrakter

God praksis er at budgettere periodens løbende ind- og udbetalinger jf. de individuelle kontrakter samt forventede realiserede tab/gevinster. Urealiserede gevinster og tab indregnes normalt ikke i budgettet, men det er god praksis at forholde sig til de potentielle reguleringer i perioden i teksten, da disse kan være væsentlige. Følsomhedsberegninger af kursudsving mv. er et oplagt værktøj i den forbindelse.

13.7 Personlig indtjening

Ved personligt ejede virksomheder betragtes budgettet ofte som familiens budget. Derfor medtages personlig indtjening i budgettet. Private indtægter kan være:

- Løn
- Honorar
- Dagpenge
- Efterløn
- Pensioner
- Børne- og ungeydelse

Det skal sikres, at der er sammenhæng over til behandlingen af de private indtægter i årsrapporten samt til den løbende kontering. Ægtefællens løn indbetales ofte på en personlig konto og konteres enten løbende eller ved regnskabsopgørelsen.

13.8 Skat

Årets skat fremkommer som den skattemæssigt beregnede skat af årets resultat, regulering af skat fra tidligere år og regulering af udskudt skat.

Eksempel på beregning og budgettering af skat af årets resultat

Årets resultat før skat	742.000
Driftsmæssigt beregnet skat af årets resultat	293.400
<i>Beregnet som:</i> $(742.000 \text{ kr} - 2 \times 45.000) \times 45 \%$	
Årets budgetterede betalte skat	28.000
Budgetteret ændring i den udskudte skat	265.400
<i>Beregnet som:</i> $(293.400 \text{ kr} - 28.000)$	

Disse oplysninger har man sjældent adgang til i forbindelse med selve budgetteringen. Derfor er den driftsmæssigt beregnede skat af årets resultat ofte det bedste bud på årets skat. Usikkerheden omkring budgettering af årets skat betyder, at det relevante resultatmål er "Årets resultat før skat". Resultatmålet anvendes til vurderinger mv. af budgetter.

Skat budgetteres i praksis ved at regulere forskellen mellem den betalte skat og den driftsmæssigt beregnede skat over ændringer i den udskudte skat.

Årets driftsmæssigt beregnede skat fremkommer således:

$(\text{Årets resultat før skat} - \text{personfradrag}) \times \text{skatteprocenten}$

DLBR anbefaler, at man budgetterer med skat af årets resultat. Den driftsmæssigt beregnede skat af årets resultat er som regel bedste bud på årets skat.

Årets betalte skat budgetteres med udgangspunkt i forskuds- og årsopgørelser. Hvis disse ikke findes aftales niveauet med den ansvarlige skatterådgiver for virksomheden, så de forventede ind- og ud-betalingstidspunkter kan afstemmes i forbindelse med udarbejdelse af likviditetsbudgettet.

13.8.1 Årets skat i særlige tilfælde

Budgetter uden balance

Hvis der ikke udarbejdes balancebudget, kan skatten af årets resultat alternativt nulstilles ved, at den betalte skat udlignes via regulering i den udskudte skat. I praksis kan det være overordentligt vanskeligt at budgettere årets skat, som den vil se ud

i den endelige årsrapport. Det giver derfor ikke altid merværdi at beregne skat af årets resultat i budgettet. Hvis man undlader at indregne skat af årets resultat i resultatopgørelsen, skal dette altid fremgå klart af tekstens beskrivelse af budgetforudsætningerne.

Årets skat ved underskud

Hvis årets resultat før skat er negativt, indregner man en positiv skat af årets resultat, så længe der er en hensættelse til udskudt skat at modregne i. Hvis underskuddet er større end beløbet, der kan modregnes hensættelser i, så indregnes skatten af årets resultat til nul.

14. Pengebinding

Det skal altid fremgå af budgettet, hvordan årets likviditet hænger sammen. Det gælder også selv om der ikke udarbejdes likviditetsbudget, hvor ind- og udbetalinger periodiseres måneds- eller kvartalsvis.

Selve opstillingen kaldes i det Interne regnskab for Pengebinding, mens den i det eksterne regnskab kaldes en Pengestrømsopgørelse.

Udover de tre emner, der berøres særskilt i det efterfølgende består Pengebinding af tilbageførsler (primært afskrivninger).

14.1 Privat udtræk

I landbruget er det som regel familiens budget, der udarbejdes, og derfor er det væsentligt at få budgetteret det private udtræk korrekt.

Det private udtræk består typisk af følgende poster:

- Betalt skat
- Privat – herunder privat kontant, private andele, ferier, renovation, ejendomsskat samt udgifter til bolig og transport.
- Formueindtægter/-udgifter
- Ekstraordinære private poster
- Pensionsindbetalinger

Hvis der budgetteres med et lavere privat udtræk i forhold til, hvad der har været realiseret tidligere bør man også her følge udviklingen tæt gennem perioden ved at udarbejde opfølgning på privatforbruget.

Erfaringerne siger, at det er rigtig svært at sænke privatforbruget, selv når dette ligger på et relativt højt niveau. Udgangspunktet for budgetteringen af det private udtræk er derfor altid det niveau, der tidligere har været realiseret. Budgetteres der

lavere, skal der foreligge en plan for, hvordan det lavere niveau skal realiseres.

Likviditeten i det private udtræk

I forbindelse med udarbejdelse af likviditetsbudgetter skal den budgetansvarlige tage højde for, at det i mange tilfælde kun er en andel af det private udtræk, der trækkes via driftskrediten. Dette skyldes eksempelvis, at ægtefællens indtægt typisk går ind på en privat lønkonto og via denne medvirker til finansieringen af familiens privatforbrug. Det er derfor god praksis at sikre sig, at de likviditetsmæssige påvirkninger i budgettet fra private indtægter og udgifter er afstemt med familiens praksis i perioden.

14.2 Investeringer

Årets planlagte investeringer samt finansieringen af disse skal udspecificeres i budgetteksten og indarbejdes i budgettet. Hvis der er udarbejdet en flerårig investeringsplan for virksomheden, skal årets planlagte investeringer selvfølgelig hænge sammen med denne plan.

Der skal altid som minimum afsættes et beløb til uspecificerede reinvesteringer, der står i forhold til virksomhedens størrelse samt alder og vedligeholdelsesstand på produktionsapparatet.

Der skal ved budgettering af årets investeringer tages stilling til periodens afskrivninger på de nyanskaffede aktiver. Læs mere herom i afsnit 13.3.

Ændring i biologiske aktiver

I forbindelse med budgettering vil periodens ændringer i de biologiske aktiver som regel være at betragte som investeringer, hvorfor de budgettede ændringer beskrives under afsnittet investering.

14.3 Likviditetsanvendelse/-fremskaffelse

Under denne overskrift optræder periodens budgetterede bevægelser i virksomhedens finansaktiver og gæld.

De typiske poster, der skal tages stilling til i forbindelse med budgetteringen er:

- Bevægelser i tilgodehavende og kreditorer
- Aftalte afdrag på realkredit, banklån samt anden gæld
- Afdragsandelen af leasingydelser
- Mellemløbet med et eventuelt I/S og/eller andre.
- Periodens første indbetaling/tilbagebetaling af moms jf. momssaldoen primo¹.

Der kan være behov for en opdatering af budgettet, når primostatus er kendt for saldi vedrørende tilgodehavende, kreditorer og moms mm. Dette skyldes, at disse poster kan være vanskelige at forudsige på tidspunktet for budgetteringen, men

er til gengæld væsentlige i forhold til, hvor store likviditetsmæssige rammer, der er nødvendige for at kunne gennemføre periodens drift.

Problemstillingen vedrørende nævnte usikkerheder imødegår man typisk ved at understrege i teksten, at posterne er skønnet og forbundet med stor usikkerhed. Man bør også indlægge en passende buffer i periodens likviditet til at afdække de sædvanlige periodeudsving i tilgodehavender og kreditorer. Bufferens størrelse skal selvfølgelig tydeligt fremgå af budgetteksten med henvisning til, hvor den optræder i budgettallene.

Periodens bevægelse i saldoen på kassekreditten svarer til likviditetsbehovet/-overskuddet efter investeringer samt nettobevægelsen i øvrige finansaktiver og gæld. Afviger den skønnede primosaldo på kassekreditten væsentligt, taler det yderligere for en budgetopdatering, når primostatus er kendt.

¹ Forudsætter, at der anvendes et program, der beregner de øvrige momsbetalinger, ellers må den budgetansvarlige i gang. Budgetmodulet i Ø90 beregner automatisk de efterfølgende momsbetalinger i budgetperioden.

15. Balancebudget

I mange tilfælde vil det være god budgetpraksis at medtage balancen i årsbudgettet. Dette skyldes, at virksomhedernes egenkapital er i øget fokus i en tid, hvor de presses af faldende eller stagnerende ejendomspriser, og hvor enkelte års driftsunderskud kan true virksomhedernes solvens væsentligt.

Selv i tilfælde, hvor der er masser af egenkapital, kan det give god mening at tage balancen med, da det ikke kan påpeges ofte nok over for virksomhedens kreditgivere, hvis en virksomhed er solid. En stærk egenkapital er et væsentligt argument som værn mod stigninger i bankmarginale og bidragsatser.

I de efterfølgende afsnit beskrives den konkrete behandling af de væsentligste balanceposter i budgettet. Det skal dog understreges, at det er den seneste ultimostatus i virksomhedens årsrapport, der i udstrakt grad danner grundlag for budgettets primostatus. Ved budgettering i et etableringsår, hvor der ikke er nogen regnskabsmæssig status at tage udgangspunkt i, skal man sikre sig, at der er sammenhæng mellem den anvendte budgetpraksis og den efterfølgende anvendte regnskabspraksis ved budgettering af balancen. For en mere generel og uddybende beskrivelse af regnskabspraksis vedrørende balancen henvises til bogen "God Regnskabspraksis i DLBR" udgivet af Landbrugsforlaget.

15.1 Immaterielle aktiver

Rettigheder

Der gælder to principper for værdifastsættelse af rettigheder.

Det første princip for indregning af rettigheder i balancen er, at de indregnes til kostpris og måles

efterfølgende til kostpris fratrukket de akkumulerede afskrivninger. Det gælder for:

- Patenter og licenser
- Udviklingsomkostninger
- Goodwill

Det andet princip for indregning af rettigheder i balancen er, at de indregnes til kostpris og reguleres til dagsværdi. Dette princip er oftere relevant for landbrugsvirksomheder, idet det gælder for:

- Mælkekvoter
- Betalingsrettigheder
- Avlsrettigheder til salg af dyr

15.1.1 Mælkekvoter

Mælkekvoten indregnes i balancen til den fulde dagsværdi. Dagsværdien primo er den senest offentliggjorte pris på børsen for mælkekvoter. Der budgetteres med et fald i dagsværdien fra primo til ultimo, da det forventes, at værdien af kvoten er 0 i 2015.

15.1.2 Betalingsrettigheder

Betalingsrettigheder indregnes til kostpris og reguleres til dagsværdi. Som regel sættes dagsværdien til samme værdi ultimo som primo i budgettet.

15.2 Materielle aktiver

15.2.1 Fast ejendom

Værdiansættelsen af den faste ejendom er helt central i forhold til opgørelsen af virksomhedens egenkapital. Til trods for dette vil der ved budgettering som regel blive anvendt samme værdier ultimo som primo. Det vil sige, det primært er påvirkninger fra driften, der får lov at påvirke bevægelserne i årets resultat og egenkapital. En kvalificeret værdiansættelse af den faste ejendom til dagsværdier er således primært noget, man koncentrerer sig om i forbindelse med udarbejdelsen

af årsrapporten eller i de tilfælde, hvor man budgetterer i et etableringsår eller i år med investeringer i fast ejendom i øvrigt.

Princippet for behandlingen af den faste ejendom er, at den indregnes til kostpris med efterfølgende regulering til dagsværdi.

15.2.2 Inventar

Inventaret værdisættes og afskrives som i årsrapporten. Ved investeringer indregnes inventar til kostpris, og der afskrives systematisk og lineært over den forventede brugstid. I anskaffelsesåret afskrives aktivet kun i forhold til den andel af perioden, den har været til rådighed for virksomheden. Der fastsættes en scrapværdi, som det enkelte aktiv forventes at have ved udgangen af brugsperioden.

Finansielt leasede aktiver behandles på samme måde som tilsvarende ejede aktiver. Det vil sige, at man indregner dem i balancen, hvis de er væsentlige. Se i øvrigt afsnit 12.6.2 vedr. leasing.

15.2.3 Projekter under udførsel

Projekter under udførsel indregnes i balancen til kostpris. Ved inbrugtagnin g reguleres til dagsværdi.

Vær opmærksom på om der tidligere er aktiveret omkostninger i forbindelse med projektet. Hvis det er tilfældet, anvendes de samme konti.

15.2.4 Besætning

Uanset, om der er tale om en stam- eller handelsbesætning, indregnes besætningen til kostpris med efterfølgende regulering til dagsværdi.

Periodens omsætning af dyr og den dertilhørende forskydning i besætningen er beregnet, afstemt og indregnet i balancen i forbindelse med budgetteringen af årets DB.

15.2.5 Beholdninger

Beholdninger indregnes til kostpris og reguleres efterfølgende til dagsværdier.

Det er god budgetpraksis at lade dagsværdien ultimo for salgsbeholdninger og omsættelige foderbeholdninger hænge tæt sammen med de salgspriser samt interne overførselspriser, der er anvendt i budgettet op til statutstidspunktet.

Det er god praksis at budgettere med samme dagsværdi ultimo på grovfoder, som der er anvendt i intern overførselspris.

Periodens omsætning af avl og foder samt de dertilhørende forskydninger i beholdningerne er beregnet, afstemt og indregnet i balancen i forbindelse med budgetteringen af årets DB.

15.2.6 Biler

Biler behandles som inventar. Det specielle ved biler er, at de ofte er benyttet til såvel privat brug som erhvervsmæssigt brug. Det vil sige, der skal tages stilling til fordelingen af periodens afskrivninger og øvrige bilomkostninger mellem privat og erhverv.

15.2.7 Finansaktiver

Tilknyttede virksomheder indregnes til indre værdi, mens værdipapirer indregnes til dagsværdi. I praksis er bedste skøn for ultimoværdi den samme som primoværdi.

15.2.8 Leveringsrettigheder

Leveringsrettigheder indregnes i balancen til dagsværdi under ”Værdipapirer”.

15.4 Tilgodehavende og kreditorer

Tilgodehavender og kreditorer indregnes i balancen til den pålydende værdi. Der kan være behov for hensættelser til tab i perioden, hvis der er stor usikkerhed forbundet med inddrivelsen af et eller flere tilgodehavender.

Af hensyn til likviditetsbudgettet er det vigtigt at bruge ressourcer på at komme så tæt som muligt på de samlede tilgodehavender og kreditorer primo og ultimo. Væsentlige afvigelser på disse

poster kan i sig selv være årsag til, at årets bevilgede likviditetsrammer ikke er tilstrækkelige, og en opdatering af budgettet måske er nødvendig.

15.5 Egenkapital

Udviklingen i budgettets egenkapital fra primo til ultimo er væsentlig at forholde sig til, da den i høj grad er udtryk for, hvorvidt virksomheden går styrket ud af perioden.

Afstemningen af bevægelsen i periodens egenkapital giver sjældent væsentlig ny information for læseren af budgettet, men er en afgørende kontrol af, om der er indre sammenhæng i tallene. Hvis man som rådgiver har afgivet en revisorerklæring, hæfter man for at have foretaget denne kontrol.

15.6 Gæld

Det er som regel muligt at budgettere primo- og ultimogælden på den ordnede gæld helt eksakt, hvilket man derfor skal gøre af hensyn til kvaliteten af budgetarbejdet. Opmærksomheden bør rettes mod omlægninger, eventuelle nye lån optaget siden sidste status samt ophør i afdragsfrihed på eksisterende lån.

Restgælden danner altid grundlaget for periodens rentebetalinger og er væsentlig.

Vedrørende kreditorer se afsnit 15.4.

15.7 Moms

Momssaldoen primo kan fastsættes med udgangspunkt i foregående års budget og momstilsvaret i 4. kvartal eventuelt korrigeret med de ændringer, der forventes i 4. kvartal i forhold til budgettet.

Hvis der ikke foreligger et budget for foregående år, kan primosaldoen være svær at skønne korrekt, men saldoen er væsentlig i forhold til at opnå en korrekt beskrivelse af periodens træk på kassekrediten. Det anbefales, at man anvender et forsigtighedsprincip ved budgetteringen af primosaldoen. Dermed opnår man, at der indregnes en vis forsigtighed i forhold til det likviditetsbehov/-overskud, der opstår i forbindelse med budgetperiodens første momsafregning.

Væsentlig negativ afvigelse i primomomsen kan være medvirkende årsag til, at budgettet skal opdateres, når primosaldoen er kendt.

16. Bilag og specifikationer

Er der udarbejdet kalkuler for de enkelte driftsgrene, er det oplagt at vedlægge disse, men ellers bør der ikke vedlægges større mængder bilag og specifikationer. Den kortfattede og præcise vurdering, analyse og formidling af periodens resultat, likviditet og balance samt beskrivelsen af de væsentligste forudsætninger er god praksis. Dokumentation ud over det, der allerede er indeholdt

i budgettekst, vedlægges kun i det omfang, det direkte efterspørges.

Detaljerede forpagtnings-, låne-, swap- og leasingoversigter mv. kan placeres i bilagsafsnittet i stedet for i budgetteksten, hvis det skønnes at fremme budgettets værdi for læseren.

A combine harvester is shown from a low angle, moving through a field of golden wheat. The harvester is green and red, with its front header visible. The field is vast and stretches to the horizon under a clear sky. The overall scene is bright and sunny.

Efter budgettering

- | Håndtering af ændring/
opdatering af budget
- | Budgetopfølgning

17. Håndtering af ændring/opdatering af budget

Hvornår

Verden er dynamisk, og der kan på kort tid opstå store afvigelser mht. de væsentligste forudsætninger i selv det mest gennemarbejdede budget. Når det sker, kan det være relevant at ændre/opdatere budgettet. Det gælder f.eks. ved:

- Tilretning af primostatus, når denne er kendt
- Væsentlige ændringer i produktionsomfanget
- Væsentlige ændringer i afregnings- og/eller indkøbspriser
- Væsentlige ændringer i årets investeringer

Konstaterede afvigelser i effektivitet og omkostninger bør ikke automatisk udløse en budgetopdatering, men derimod korrigerende handlinger, såsom ændret vaccinationsprogram eller udskydning af planlagte investeringer. Det handler om at leve op til de mål, man har sat, og som man har stillet andre og sig selv i udsigt, da man udarbejdede det oprindelige budget.

En budgetopdatering skal kun foretages, hvis den er nødvendig i forhold til at kunne udarbejde meningsfulde budgetopfølgninger i den resterende del af perioden, eller hvis en mere præcis prognose af udviklingen i likviditet og resultat er påkrævet.

Rent praktisk anbefales det at dokumentere ændringer i budgettet ved at bibeholde tekstdelen uændret bortset fra:

- At man på forsiden klart og tydeligt skriver opdateret version x ændret d. x/x 201x. Se oversigt over ændringer samt deres betydning på s. x under afsnittet med Budget- og virksomhedsbeskrivelse.
- At man under Budgetbeskrivelsen lister de foretagne ændringer op samt kort beskriver ændringernes samlede likviditets- og resultatmæssige betydning i forhold til det oprindelige budget.

Ved nye opdateringer bygges der blot videre på denne model.

Ved opdatering af budgettet anbefales det at gemme det oprindelige budget som en særskilt udgave. Det kan så vurderes i forbindelse med årsrapporten, hvilken udgave det er mest hensigtsmæssigt at foretage budgetopfølgning op imod, men i årsrapportens ledelsesberetning vil det ofte være oplagt at forholde sig til de oprindelige forventninger til året set i forhold til den faktiske udvikling.

Budgetopfølgning og opdaterede budgetter

I forbindelse med budgetopfølgningen er det altid vigtigt at sikre sig, at man holder periodens realiserede tal op imod den ønskede budgetversion. Et hurtigt tjek på, om dette er tilfældet, kan som regel foretages ved at holde det budgetterede træk på kassekrediten i den relevante ultimomåned op imod det budgetterede træk jf. budgetkontrollen.



Ved opdatering af budgettet anbefales det at beholde det oprindelige budget i en særskilt udgave.

18. Budgetopfølgning

Det er i høj grad praksis omkring budgetopfølgningerne, der afgør, om man får det fulde udbytte ud af at udarbejde budget. Budgetopfølgningerne er et afgørende element i den løbende økonomistyring. Rådgivere, som har været involveret i budgetteringsprocessen sammen med virksomhedslederen, og som har bidraget med produktionsbudgetter mv., bør inddrages og have adgang til de foretagne opfølgninger og kommentarer. I samråd med virksomhedsleder aftales, hvilke rådgivere der skal inddrages og hvornår.

På baggrund af de realiserede afvigelser samt den aktuelle status for fokusområderne træffes de beslutninger og foretages de korrigerende handlinger, der er nødvendige. Jo oftere der udarbejdes budgetopfølgning, des hurtigere kan der foretages korrigerende handlinger. Frekvensen af budgetopfølgninger skal selvfølgelig stå mål med udbyttet. Eksempelvis giver månedsvise resultatopgørelser i et markbrug sjældent mening, mens det i en ægproduktion ofte vil gøre det. Uanset hvad der er den optimale frekvens, så er de åbenlyse fordele ved budgetopfølgning, at der kan handles langt hurtigere på en uhensigtsmæssig udvikling i virksomheden, når man følger den tæt fremfor blot passivt at afvente et regnskab.

En god budgetopfølgning vedlægges altid et sæt skriftlige kommentarer, hvor man redegør for, hvilket budget der sammenlignes med, det vil sige versionsnummer og dato. Dernæst beskrives periodens væsentligste afvigelser inklusive deres virkning på likviditeten og – ved resultatopfølgninger – det forventede resultat. Afslutningsvist oplyses det, hvilke korrigerende handlinger der eventuelt er besluttet at gennemføre i den kommende periode som konsekvens af den realiserede udvikling i forhold til de forudsatte mål og fokusområder.

Hvor detaljeret en god budgetopfølgning bør være, afhænger selvfølgelig af virksomhedens behov. I det efterfølgende beskrives god budgetpraksis for tre typer af budgetopfølgninger med stigende detaljeringsgrad.

Bogens demobudget følger den budgetopfølgningstype, hvor der udarbejdes budgetopfølgning på basis af kasseomsætningen i kombination med en skriftlig sondring mellem de periode- og resultatmæssige afvigelser. Der foretages således både en opfølgning på likviditet og resultat i eksemplet. Demobudgetopfølgningen er tænkt som et internt styringsværktøj, og rådgiver har derfor ikke afgivet en revisorerklæring på opgaven.

18.1 Budgetopfølgning på kasseomsætningen

Ved budgetopfølgning på kasseomsætningen opgøres alene de likviditetsmæssige afvigelser. Fordelen er, at den er hurtigt udarbejdet, da den kan trækkes direkte efter, at perioden er bogført.

Opfølgningen giver en præcis forklaring på, hvad der er årsagen til, at likviditeten har udviklet sig anderledes end forudsat i budgettet. Den er derfor et rigtigt godt værktøj for virksomhedslederen og pengeinstituttet i forhold til at få et hurtigt overblik over udviklingen i virksomhedens likviditet. I nogle situationer kan den også være et tilstrækkeligt grundlag for dialogen med pengeinstituttet, hvis der bliver behov for at hæve trækket på driftskrediten i en kortere eller længere periode for at kunne gennemføre årets drift.

Budgetopfølgning alene på basis af kasseomsætningen har dog klart sine begrænsninger, da selv store afvigelser måske alene er udtryk for periodeforskydninger, der retter sig ind ved næste budgetopfølgning. Hvis man vil danne sig et reelt overblik over udviklingen i årets likviditet og re-

sultat i forhold til det forventede, er man nødt til at bevæge sig over i en resultatopgørelse, der tager højde for periodeforskydninger og forskydninger i beholdninger og besætning, før man er i mål.

18.2 Budgetopfølgning på likviditet og resultat på baggrund af kasseomsætningen

I praksis udføres langt de fleste budgetkontroller ved at tage udgangspunkt i opfølgningen på kasseomsætningen og herefter opdele periodens likviditetsmæssige afvigelser i væsentlige og uvæsentlige afvigelser. De væsentlige afvigelser inddeles ydermere i reelle vs. periodemæssige afvigelser, og det hele beskrives i et sæt kommentarer, der vedlægges til budgetopgørelsen baseret på kasseomsætningen. I konklusionen gives et bud på størrelsen af periodens reelle likviditets- og resultatmæssige afvigelse.

Til støtte for kategoriseringen af afvigelserne anvendes bl.a. revisionslisten, besætnings- og beholdningsopgørelser på statusdagen samt den konkrete viden hos ledelsen mht. udviklingen inden for de enkelte poster.

I kommentarsættet er det ligeledes ledelsens opgave at redegøre for status og korrigerende beslutninger og handlinger i forhold til eventuelt opstillede mål og fokusområder.

I begyndelsen af året er der i forbindelse med budgetopfølgningen typisk størst fokus på udviklingen i likviditeten i forhold til det forventede, mens der som perioden skrider frem lægges større og større vægt på den forventede afvigelse i årets resultat. Sidst i perioden vil man typisk opstille en prognose for årets resultat. Det er i den forbindelse vigtigt at understrege, at prognosen altid vil være forbundet med en betydelig grad af usikkerhed.

18.3 Budgetopfølgning på resultat

Der er ikke tradition for at udarbejde perioderegnskaber i landbruget som det eksempelvis ses for mange børsnoterede virksomheder. Årsagen

er at udbyttet typisk ikke står mål med omkostningerne ved at udarbejde sådanne regnskaber. En grundig gennemarbejdet budgetopfølgning som beskrevet i foregående afsnit vil som regel være det optimale.

Efterhånden, som landbrugsvirksomhederne bliver større, opstår der imidlertid i nogle tilfælde et behov for at kunne udarbejde budgetopfølgninger på baggrund af deciderede perioderegnskaber. Eksempelvis har visse pengeinstitutter i særlige tilfælde stillet krav om, at det budgetterede halvårsresultat som minimum skal være opnået som betingelse for at stille driftskapitalen til rådighed i den resterende del af året.

Husk at sikre sammenhæng mellem regnskabs- og budgetpraksis ved budgetteringen

Når der skal udarbejdes budgetopfølgninger på baggrund af perioderegnskaber er det nødvendigt, at man allerede i forbindelse med budgetteringen får periodiseret de relevante poster. Det skal sikres, at det budgetterede perioderesultat hænger sammen med den regnskabspraksis, der tænkes anvendt for den pågældende periode. Der skal eksempelvis tages højde for, om der i perioderegnskabet vil blive foretaget en periodisering af efterbetaling eller ej.

Ved en resultatmæssig budgetopfølgning skal der, ud over den sædvanlige likviditetsmæssige periodisering, som regel også tages stilling til periodisering af følgende poster:

- Besætnings- og beholdningsforskydninger mht. priser og mængder
- Interne overførsler
- Efterbetaling
- Afskrivninger

Prognose for årets resultat før skat

Efterhånden, som budgetperioden nærmer sig sin afslutning, vil der ofte komme et stigende ønske fra virksomhedsledelsen og banken i forhold til, at man kan udarbejde en prognose for årets resultat.

Når der løbende er foretaget budgetopfølgninger på resultatet, har man gode forudsætninger for at give et fornuftigt bud på årets resultat i forhold til det budgetterede. Det skal dog altid understreges i bemærkningerne til årsprognoser, at der kun er tale om et skøn, og at der i forbindelse med regnskabsopgørelsen kan opstå væsentlige afvigelser i forhold til prognosen.

I en årsprognose indregnes normalt afvigelser i driften og i de realiserede gevinster/tab på finansielle forretninger, salg af aktiver mv., mens afvigelser i kursudvikling, dagsværdier osv. ikke beskrives, før regnskabet gøres op.



Appendiks

- | Definitioner
- | Demobudget
- | Demobudgetopfølgning

19. Definitioner

I afsnittet om hoved- og nøgletal er anbefaling til en række nøgletal. Definitionen for disse er medtaget her.

Overskudsgrad

Overskudsgraden viser, hvor stor en andel af bruttoudbyttet der er tilbage til aflønning af kapitalen. Overskudsgraden indgår i både årsrapportens og budgettets interne og eksterne del – dog med forskellig definition.

Overskudsgrad, intern opstilling =

$$\frac{\text{Resultat af primær drift + EU-støtte + anden indtj. + anden virksomhed + udlejning, netto x 100}}{\text{Bruttoudbytte, inkl. intern omsætning}}$$

Overskudsgrad, ekstern opstilling =

$$\frac{\text{Driftsresultat x 100}}{\text{Nettoomsætning}}$$

Afkastningsgrad

Afkastningsgraden viser, hvor stort afkastet har været i forhold til den indsatte kapital. Med andre ord fortæller afkastningsgraden, hvor stort overskuddet har været ift. de ressourcer, der er indsat for at opnå overskuddet. Nøgletallet anvendes i en analyse i årsrapportens interne og eksterne regnskab, dog med aktiver ultimo i nævner og uden forpagtning i det interne regnskab.

Afkastningsgrad =

$$\frac{\text{Resultat af primær drift + EU-støtte + anden indtj. + anden virksomhed + udlejning, netto x 100}}{\text{Aktiver i alt, ultimo}}$$

Egenkapitalens forrentning før skat

Dette tal viser, hvor meget virksomhedens gennemsnitlige egenkapital er blevet forrentet med, når renterne til gælden er betalt. Urealiserede reguleringer på værdipapirer og gæld indgår ikke.

Egenkapitalens forrentning =

$$\frac{\text{Resultat efter finansiering - ekstraordinære poster*}}{\text{Gennemsnitlig egenkapital primo og ultimo}}$$

* Hvis udgangspunktet er "Ekstern opstilling", anvendes "Driftsresultat"

Soliditetsgrad

Soliditetsgraden kan fortælle noget om den finansielle risiko i virksomheden.

$$\text{Soliditetsgrad} = \frac{\text{Egenkapital ultimo} \times 100}{\text{Samlede aktiver ultimo}}$$

Dækningsgrad

Dækningsgraden viser, hvor stor en andel af bruttoudbyttet der er tilbage efter, at stykomkostningerne er afholdt. Dermed får man et indtryk af, hvor god virksomheden er til at styre stykomkostningerne. Ændring i dækningsgrad kan enten skyldes ændrede salgspriser, ændrede indkøbspriser eller ændring i produktionssammensætningen.

$$\text{Dækningsgrad} = \frac{\text{Dækningsbidrag} \times 100}{\text{Bruttoudbytte inkl. intern omsætning}}$$

Kapacitetsgrad

Kapacitetsgraden viser, hvor mange gange dækningsbidraget kan dække kapacitetsomkostningerne. Dermed ses der på både udviklingen i dækningsbidraget og kapacitetsomkostningerne på en gang. Hvis udviklingen er gået i hver sin retning, vil kapacitetsgraden fortælle, hvilken af de to tendenser, der har været den stærkeste.

$$\text{Kapacitetsgrad} = \frac{\text{Dækningsbidrag}}{\text{Kapacitetsomkostninger inkl. afskrivninger}}$$

20. Demobudget – god budgetpraksis

Budget 2012

300 søer i normaldrift
01.01.2012 – 31.12.2012



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

DLBR gården
Gårdejer
Anders Andersen
Grete Andersen

Agrovej 14
Skejby
8200 Århus N

Indholdsfortegnelse

Indhold

Budgetbemærkninger

Ledelsespåtegning
Den uafhængige revisors erklæring
Virksomhedsoplysninger
Strategi og fokusområder
Vurdering og analyse
Hoved- og nøgletaloversigt
Budgetforudsætninger
Risikostyring
Anvendt budgetpraksis

Bilag: kalkuler

Ledespåtegning

Anders Andersen
Alt.: Svine demo

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: 0

Undertegnede er ansvarlig for det udarbejdede budget 2012 for DLBR-Gården.

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.

Aarhus N., den 18. januar 2012

Anders Andersen

Den uafhængige revisors erklæring

Anders Andersen
Alt.: Svine demo

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: 0

Til DLBR Gården v/ Anders Andersen

Vi har undersøgt budgettet for DLBR Gården ved Anders Andersen for perioden 1. januar 2012 - 31. december 2012, der omfatter drifts-, status- og likviditetsbudget samt budgetforudsætninger og andre forklarende noter.

Ejerens ansvar

Virksomhedens ejer har ansvaret for budgettet og for de forudsætninger som budgettet er baseret på.

Revisors ansvar og de udførte undersøgelser

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om budgettet på grundlag af vores undersøgelser. Vi har udført vores undersøgelser i overensstemmelse med den internationale standard om undersøgelse af fremadrettede finansielle oplysninger og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi tilrettelægger og udfører undersøgelserne med henblik på at opnå begrænset sikkerhed for, at de anvendte budgetforudsætninger er velbegrundede og ikke indeholder væsentlig fejlinformation og en høj grad af sikkerhed for, at budgettet er udarbejdet på grundlag af disse forudsætninger.

Vores undersøgelser har omfattet en gennemgang af budgettet med henblik på at vurdere, om de af ejeren opstillede budgetforudsætninger er dokumenterede, velbegrundede og fuldstændige. Vi har endvidere efterprøvet, om budgettet er udarbejdet i overensstemmelse med de opstillede budgetforudsætninger, ligesom vi har efterprøvet den indre talmæssige sammenhæng i budgettet.

Det er vores opfattelse, at de udførte undersøgelser giver et tilstrækkeligt grundlag for vores konklusion.

Konklusion

På grundlag af vores undersøgelse af det bevis, der underbygger forudsætningerne, er vi ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at disse forudsætninger ikke giver et rimeligt grundlag for budgettet. Det er endvidere vores konklusion, at budgettet i alle væsentlige henseender er udarbejdet på grundlag af de opstillede forudsætninger og er præsenteret i overensstemmelse med årsregnskabslovens indregnings- og målekriterier.

De faktiske resultater vil sandsynligvis afvige fra de budgetterede, idet forudsatte begivenheder ofte ikke indtræder som forventet. Disse afvigelser kan være væsentlige.

Aarhus N., den 18. Januar 2012
Videncentret for Landbrug

Lars Råd
Økonomikonsulent

Virksomhedsoplysninger

Anders Andersen
Alt.: Svine demo

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: 0

Virksomheden

Lars Hansen
Agro Food Park
8200 Århus N

Telefon: 87405000
Homepage: <http://www.xxxxxxx.dk>
E-mail: xxxxxxxx@yyyyyy.dk
CVR-nr.: 99999993

Personlige oplysninger

Århus N, den 02.05.2012

Gårdråd

Bent Hansen
Søren Pedersen
Else Sørensen

Revisor

Landbrugsrevision
6000 Kolding

Pengeinstitut

Danske Bank
6000 Kolding

Strategi og fokusområder

Anders Andersen
Alt.: Svine demo

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: 0

Budget- og ejendomsbeskrivelse

Budgettet for 2012 beskriver fortsat normaldrift uden væsentlige investeringer.



- Ejendommen er købt i 1983 og overtaget efter forældrene.
- Ejendommen består i dag af 194 ha. som ejes og 100 ha. som forpagtes. Der drives traditionel planteavl.
- Der er ca. 300 søer og plads til at producere alle slagtesvin.
- Ejendommen er 2013 klar.

Vision:

- At drive et moderne og effektivt heltidslandbrug med svineproduktion og planteavl som er fremtidssikret.
- Der skal være plads til det hele menneske via flere ansatte som gør det muligt at holde ferier og almindelige arbejdstider.
- Driften skal give et økonomisk overskud og der gør virksomheden i stand til at ekspandere løbende.

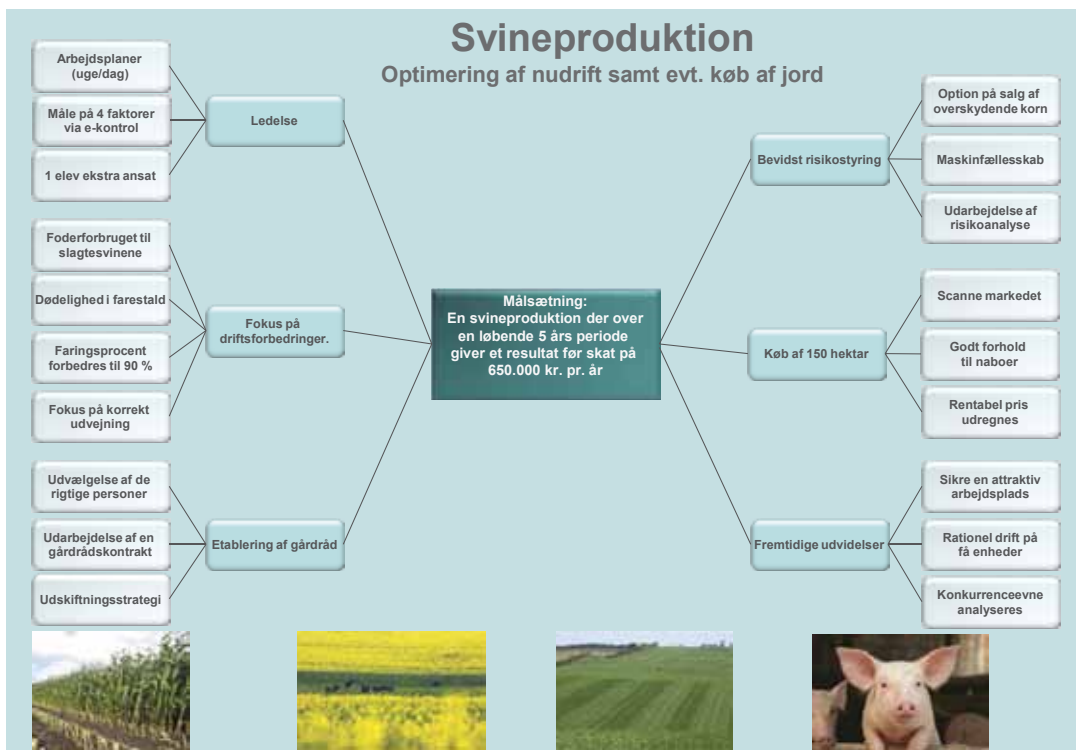
Strategi og fokusområder

Anders Andersen
Alt.: Svine demo

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: 0

Strategi

Det strategiske kompetencekort for DLBR-gården.



Fokusområder

Analyse af virksomheden sammenholdt med strategien har givet grundlag for at prioritere nedenstående fokusområder i budgetåret. Den økonomiske fremgang, der er målsætningen med de valgte tiltag, er indregnet i årsbudgettet i det omfang de forventes realiseret i 2012.

1. Øge effektiviteten (grise pr. årsso).

Mål: 27,5 producerede slagtesvin pr. årsso

Tiltag: E-kontrol til opfølgning, ansv. fodermester Søren Sørensen
Arbejdsplaner beskrives i farestalden, ansv. Anders Andersen
Faglig opdatering af ansatte via kurser, ansv. Anders Andersen

Opfølgning: Kvartalsvis i forbindelse med udarbejdelsen af E-kontrollen v. svinerådgiver Alex Clausen, deadline 31/12 2012.
Der kommenteres på udviklingen i forbindelse med budgetkontrollen for første halvår, tredje kvartal samt for året som helhed.

Strategi og fokusområder

2. Reducer vedligeholdelsesomkostningerne

Mål: Reducer omkostningen med 50 tkr. i forhold til 2011.

Tiltag: Der tilkaldes ikke eksternt hjælp før ejer er orienteret, ansv. Anders Andersen
Der udarbejdes en plan over hvilket vedligehold og service på maskiner ansatte kan lave, ansv. markmedhjælper Mikael Pedersen
Ejer skal selv lave vedhold og service på maskiner i marken, ansv. Ander Andersen

Opfølgning: Kvartalsvis i forbindelse med budgetopfølgningen v. Økonomikonsulent Lars Råd, deadline 31/12 2012.

3. Udarbejd ny finansieringsstrategi

Mål: Udarbejde en optimal finansieringsstrategi, der søger at udnytte udsigten til en periode med korte lave renter som følge af en økonomisk lavkonjunktur under hensyntagen til en moderat risikovillighed.

Tiltag: Der udarbejdes en ny finansieringsstrategi i første kvartal 2012 i samarbejde med driftsøkonomikonsulent Søren Loft. Strategien afstemmes med bank og kreditforening inden første budgetkontrol.

Opfølgning: Den endelige finansieringsstrategi vedlægges budgetkontrollen pr. 31/3 2012.

Vurdering og analyse

Anders Andersen
Alt.: Svine demo

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: 0

Vurdering

Der er ikke udsigt til balance i årets forventede resultat.

Dette er utilfredsstillende, da der forventes et samlet DB på niveau med, hvad der kan forventes i et gennemsnitsår kombineret med et lavt renteniveau.

Udover de fastlagte tiltag i forbindelse med årets fokusområder skal derfor snarest iværksættes ændringer, der bringer virksomhedens løbende drift i balance inden for det næste år samt medvirker til at nå det strategiske resultatmål på 650.000 kr. i Resultat før skat indenfor de næste 2 – 3 år. Denne tilpasningsproces kan bl.a. i yderste konsekvens betyde afskedigelse af en medarbejder samt ophør med foreningsarbejde mv. Men alle andre muligheder skal afdækkes inden det kommer så vidt.

Årets reinvesteringer og aftalte afdrag overstiger afskrivningerne, hvilket bevirker, at virksomhedens likviditet er presset. Dette sammenholdt med en utilfredsstillende indtjening betyder, at det skal undersøges om ikke, der kan bevilliges afdragsfrihed på realkrediten i en periode.

Den seneste tids markante fremgang i stalden giver motivation og tro på at tingene kan flyttes i en positiv retning og at de opstillede mål på kort og lang sigt kan indfries.

Budgetresultater

Forventet udvikling i budgetteret resultat

Årsbudgettets resultat før skat bliver ved de anvendte forudsætninger 206.000 kr. Dette er en fremgang på 200.000 kr. i forhold til det forventede resultat for 2011. Dette skyldes primært et højere dækningsbidrag i svineproduktionen samt en forventet reduktion i vedligeholdelsesomkostningerne i marken.

Likviditet for perioden

Likviditeten i årsbudgettet viser et likviditetsbehov på 70.000 kr.

Trækket på kassekrediten forøges med 717.000 kr. i budgetperioden efter aftalte afdrag på 563.000 kr. inkl. afdragsdelen på leasingydelse.

Der er et bevilliget maksimum på kassekrediten på 3.000.000 kr. Trækket er størst i september måned med 2.758.000 kr.

Egenkapital

Egenkapitalen primo er 4.383.000 kr. og falder til 4.220.000 kr. ultimo. Faldet skyldes, at det private udtræk inkl. betalt skat og pensionsindbetalinger er større end årets resultat før skat. Den beregnede skat af årets resultat er lidt mindre end den betalte skat, hvilket påvirker udviklingen i årets egenkapital positivt via ændringen i den udskudte skat.

Analyser – herunder følsomheder og nulpunkter

Der er ikke udarbejdet analyser udover for følsomheder og nulpunkter.

Vurdering og analyse

Følsomheder

Nedenstående følsomheder er beregnet ud fra den likvide ændring af Årets resultat før skat.

+/- 1 gris lev. til slagt. / årssø (forudsat miljø ok)	114.000 kr.
+/- 50 øre i notering, ex. værdiændring på besætning	325.000 kr.
+/- 5 hkg korn pr. ha.	120.000 kr.
+/- 5 % i pris på indkøbt foder	120.000 kr.
+/- 5 % i foderforbrug	195.000 kr.
+/-5 % på kontante kapacitetsomk.	108.000 kr.
+/- 10 % på lønomkostning	95.000 kr.
+/- 1 % på variabelt forrentet gæld	300.000 kr.

Nulpunkter

Nulpunktsresultatet opgøres således:

Krav til "Årets resultat før skat"	488.000 kr.
Beregnet skat af årets privatforbrug	-197.000 kr.
Privatforbrug, ex. bet. skat og pensionsindbetalinger	-291.000 kr.
Resultat efter skat og privatforbrug	0 kr.

Kravet til Årets resultat før skat betyder, at årets resultat skal hæves med 282.000 kr. før der er økonomisk balance i budgettet.

Dette krav sammenholdt med ovenstående følsomheder giver følgende nulpunkter:

Nulpunktsnotering ex. efterbetaling	9,85 kr.
Nulpunktsrente	2,6 %

Nulpunktet for selvfinansiering af den løbende drift opgøres således:

Det er den indtjening, der skal til for, at der ikke skal optages lån for at gennemføre den planlagte drift for året efter udtræk til privat, nødvendige reinvesterings samt betaling af de aftalte afdrag.

Da budgettet ikke indeholder budgetterede investeringer ud over de nødvendige reinvesterings eller andre ekstraordinære poster, så svarer nulpunktet til det Resultat før skat, hvor saldoen på kassekrediten er den samme ultimo som primo. Dvs. Årets resultat før skat skal hæves med 717.000 kr. til i alt 923.000 kr.

Det høje nulpunkt skyldes de forholdsvis store afdragsforpligtigelser og med de kortsigtede udsigter for indtjeningen bør det undersøges om ikke disse kan nedbringes i en periode. En evt. nedsættelse af de aftalte afdragsforpligtigelser ændrer ikke på, at der vil blive afdraget på bankgælden udover det aftalte, i det omfang udviklingen i årets indtjening muliggør dette.

Hoved- og nøgletal

Anders Andersen
Alt.: Svine demo

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: 0

Hoved- og nøgletal

Nøgletal

<u>Nøgletal for budget</u>	<u>2012</u>
Overskudsgrad	20,5%
Afkastningsgrad	3,9%
Egenkapitalens forrentning før skat	-1,6%
Soliditetsgrad	9,2%
Dækningsgrad	43,8%
Kapacitetsgrad	142,1%

Bemærk at overskudsgrad, afkastningsgrad og egenkapitalens forrentning før skat er beregnet før ejer aflønning og uden indregning af de private indtægter.

Fordeling af årets dækningsbidrag

Årets dækningsbidrag kan specificeres således:

<u>Markafgrøder</u>	<u>Enhed</u>	<u>Udbytte</u>	<u>Pris</u>	<u>DB/enh.</u>	<u>DB i alt</u>
	Ha	kg el FE	kg el. FE	Kr.	Kr.
Vårbyg	51,8	5.000	1,10	4.100	214.500
Vinterbyg	44,5	6.500	1,10	5.500	243.500
Vinterhvede	140,0	7.500	1,10	6.100	857.500
Vinterraps	28,5	3.500	3,00	8.300	235.000
Alm rajgræs	19,2	1.200	4,50	3.900	74.800
Slætgræs	8,1	8.500	0,95	4.900	39.700
I alt markafgrøder	292,0			5.702	1.665.000
<u>Husdyrprod.</u>	stk.			Kr.	Kr.
Sohold	296	28,9 Frav.grise	206 Kr/stk	2.331	691.000
Smågrise	8.430	2,0 Fe./kg tilvækst	339 Kr/stk	25	213.000
Slagtesvin	8.135	2,9 Fe./kg tilvækst	739 Kr/stk	147	1.196.000
I alt husdyr					2.100.000
<u>Dækningsbidrag i alt</u>					<u>3.765.000</u>

For oversigt over øvrige hoved- og nøgletal for virksomheden, se seneste Årsrapport.

Budgetforudsætninger

Anders Andersen
Alt.: Svine demo

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: 0

Dækningsbidrag for de enkelte driftsgrene – herunder fagkonsulentens kommentarer

Planteproduktionen

Fagkonsulentens kommentarer:

Der er i fællesskab udarbejdet et teknisk budget. Årets markplan er afstemt med behovet for foderkorn i svineproduktionen. Med de fine prisudsigter for raps og et lille forventet kornoverskud i året skal rapsarealet hæves fra næste år i forhold til tidligere. Det forventede udbytte i vårbyggen bygger på, hvad der har været realiseret tidligere. Med fokus på mere optimal etablering af afgrøden skal udbyttet mindst kunne hæves med 3 hkg/ha, men det kræver, at Anders prioriterer det som et fokusområde, hvilket ikke har været tilfældet i år.

De væsentligste forudsætninger i planteproduktionen:

Af forudsætningerne for budgetårets markproduktion kan kort fremhæves:

Korn der ikke skal forbruges internt sælges i høst.

Raps er solgt på kontrakt til 300 kr./hkg leveret og afregnet i høst.

Rajgræs indregnes med 100 % i december, men 25 % tages op som tilgodehavende, der udbetales i juni.

Gødning og kemi betales løbende ved levering + 20 dage.

Afstemning af kornomsætning		
Primo lager	800.000	kg
Forbrugt (internt ovf.)	-1.369.686	kg
Solgt	-47.865	kg
Avlet	1.598.330	kg
Købt	0	kg
Ultimo lager	980.779	kg

Intern omsætning af husdyrgødning er ikke med i budgettet.

Markkalkule findes bagest i budgettet.

Svineproduktionen

Fagkonsulentens kommentarer:

Svineproduktionen er indregnet ud fra det tekniske budget, der er udarbejdet i samarbejde med ejer Anders Andersen. Produktionen er indlagt med 296 årssøer og en effektivitet på 27,5 slagtesvin pr. årssø. Alle grisene produceres færdige til slagt. Med den indlagte produktion udnytter I jeres produktionstilladelse fuldt ud. Den indlagte effektivitet svarer til en fremgang på 1,5 prod. slagtesvin pr. årssø i forhold til 2011. Dette er absolut realistisk set i forhold til den positive udvikling I har været inde i de seneste kvartaler samt de planlagte tiltag for 2012.

De væsentligste forudsætninger i svineproduktionen:

Noteringen er prismæssigt budgetteret med et gennemsnit på 9,43 kr./kg + 70 øre i efterbetaling jf. seneste prognose fra Landbrug og Fødevarer. Heraf bindes 15 øre på personlig konto i DC.

Foderet er prismæssigt budgetteret med udgangspunkt i de aktuelle foderkontrakter gældende frem til og med maj 2012. Prisen er forudsat uændret i resten af året og hænger internt sammen med den forudsatte kornpris på 110 kr./ hkg efter høst.

Budgetforudsætninger

Soholdet:

Årets fremgang i antallet af solgte slagtesvin grundlægges i soholdet ved at hæve antallet af fravænnede grise pr. årssø fra 27 til 28,9 stk. Dette gøres ved at optimere og ændre på eksisterende arbejdsrutiner i farestald og løbeafdeling.

Smågriseproduktionen:

Her forudsættes uændret dødelighed (3 %) og foderforbrug (2,00 FEs/kg tilvækst).

Slagtesvineproduktionen:

Her forudsættes uændret dødelighed (3 %) og foderforbrug (2,90 FEs/kg tilvækst).

Forudsætningerne for svineproduktionen bygger på det seneste års effektivitetsrapport samt en begrundet forventning om en fremgang på 1,5 producerede og solgte slagtesvin pr. årssø. Værdiændring på besætning fra primo (notering 8,55 kr./kg) til ultimo (notering 9,05 kr./kg) er beregnet til 113.000 kr.

Svinekalkule findes bagest i budgettet.

Kapacitetsomkostninger

Kapacitetsomkostningerne er indregnet på baggrund af forbruget i 2011 og da produktionen er stabil, er omkostningerne stort set uændrede i forhold til tidligere. Der er dog korrigeret for en højere pris på energi, vedligeholdelsesomkostningerne er sænket, da dette er et fokusområde i året, og ejendomsskatten er reduceret som følge af folketingets beslutning.

Afskrivninger

Afskrivningerne er hentet fra regnskabet 2010 og da der ikke er investeret i 2011 og heller ikke forventes væsentlige investeringer i 2012, ligger afskrivningerne stabilt.

EU-støtte

Den afkoblede støtte er indlagt med udgangspunkt i udbetalingen i 2011 og så er der fratrukket 1 % for yderligere modulation.

Finansiering

De nuværende forpagtninger er indregnet og de er som følger:

Jens Hansen	55 ha.	4.700 kr./ha.	258.500 kr. + moms	Betaling marts og sep.
Børge Børgesen	45 ha.	4.500 kr./ha.	202.500 kr. + moms	Betaling marts og sep.

Øvrig finansiering er indregnet ud fra følgende forudsætninger:

<u>Lån</u>	<u>Restgæld primo</u>	<u>Rente i %</u>	<u>Rente i kr.</u>	<u>Afdrag</u>
Krf. opr. 20 mio. kr. F1	16.000.000	2,10	336.000	180.000
Krf. opr. 12 mio. kr. F1	10.000.000	2,20	222.000	0
Krf. opr. 11 mio. kr. 5% obl.	8.000.000	5,80	464.000	230.000
Banklån	2.700.000	6,00	162.000	75.000
KK (primo)	1.200.000	6,50	132.500	-707.000
Leasing	700.000	6,00	42.000	78.000
I alt	38.600.000		1.358.500	-144.000

Der er regnet med en bidragssats på 0,60 % og en F1-rente DKK på 1,60 %

Kassekreditten har en forventet primosaldo på -1.200.000 kr. til 6,5 % i rente inkl. marginal. Der er en trækingsret på 3.000.000 kr.

Budgetforudsætninger

Den indregnede finansiering giver en gennemsnitlig rente på 3,51 %, hvilket er lidt højere end, hvad andre betaler i året. Der nydes nu godt af en lav kort rente på en stor del af gælden og det skal udnyttes til at skabe luft (nedbringe gæld), så virksomheden står bedre rustet til de kommende år. Med de aktuelle udsigter for verdensøkonomien overvejes det om ikke også det sidste 5 % obl. lån skal omlægges til et F1-lån.

Udarbejdelsen af en ændret finansieringsstrategi er derfor udvalgt som fokusområde i 2012.

Personlig indtjening

Gretes løn er budgetteret uændret i forhold til niveauet fra indeværende år.

Privat udtræk

Der er budgetteret med et samlet privat udtræk på 374.000 kr. incl. private andele, hvilket er på niveau med, hvad der tidligere er realiseret.

Skat

Den betalte skat er budgetteret med udgangspunkt i de aktuelle forskudsregistreringer. Skat af årets resultat er beregnet med udgangspunkt i to personfradrag på i alt 90.000 kr. og en skattesats på 45 %. Forskellen mellem årets skat og den betalte skat er reguleret via årets ændring i hensættelse til udskudt skat.

Investeringer

Der er budgetteret med 50.000 kr. i uspecificerede investeringer og 50.000 kr. til en ny kornvogn i 2012.

Beløbet er trukket over driftskrediten.

Dertil kommer opbygning af og værdiændringer i besætning og beholdninger for i alt 287.000 kr. i året.

Balancen

Balancens primobeløb er værdisat med udgangspunkt i ultimobalancen i Årsrapport 2010.

Bemærk at balancen primo er opgjort før balancetidspunktet og skal derfor vurderes med forbehold for afvigelser i f.eks. besætningsværdi, tilgodehavender, kreditorer, momssaldo, kassekredit m.v.

Der er ingen ekstraordinære bevægelser i kreditorer og tilgodehavender, men der er indregnet en skønnet buffer fra primo til ultimo på 150.000 kr. til at modsvare de sædvanlige periodeforskydninger vedr. disse poster. Beløbet er ført på Varegæld, konto 2710.

Momssaldoen primo er skønnet til en gæld på 140.000 kr.

Risikostyring

Anders Andersen
Alt.: Svine demo

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: 0

Risikofaktor	Væsentlig/ sandsynlig	Ansvarlig	Deadline
<p>1. Medarbejdere</p> <p>Medarbejder Rasmus Hansen lever ikke op til forventningerne. Han er ikke altid troværdig.</p> <p>Tiltag / håndtering</p> <p>Der ansættes en ny medarbejder - evt. en elev.</p>	Ja	Ejer	30.06.2012
<p>2. Priser</p> <p>Notering på svin. Der er stor uvished om noteringen i 2012 og hvis den ikke lever op til det budgetterede vil det udgøre et problem i forhold til trækningretten på kassekrediten.</p> <p>Tiltag / håndtering</p> <p>Sikre at der er aftale med banken om, at det er muligt at trække ekstra likviditet, hvis det bliver nødvendigt som følge af afvigelser i noteringen.</p>	Ja	Ejer	30.06.2012
<p>3. Afsætning</p> <p>Som følge af integreret svineproduktion med intern anvendelse af eget korn, er der ingen væsentlig risiko vedrørende afsætning.</p> <p>Tiltag / håndtering</p> <p>Ingen</p>	Nej	Driftsleder	Ingen
<p>4. Produktion</p> <p>Effektivitet i soholdet Der skal følges op på om målet med 27,5 prod. slagtesvin pr. årso opnåes. Det er meget vigtigt, at det opnåes for at sikre den fremadrettede indtjening.</p> <p>Tiltag / håndtering</p> <p>Tiltagene som er beskrevet i fokusområder sættes i værk.</p>	Ja	Driftsleder og rådgiver	30.06.2012
<p>5. Finansiering</p> <p>Rentestigninger kan øge finansieringsomkostningerne væsentligt pga. den store andel af variabelt forrentet gæld. Rentesikring på et højt niveau med efterfølgende store fald i renterne kan sætte resultat, likviditet og egenkapitalen væsentligt under pres.</p> <p>Tiltag / håndtering</p> <p>Udarbejd en finansieringsstrategi, der tager hensyn til risikoprofil samt både et rentestignings- og rentefaldsscenario som beskrevet under fokusområder.</p>	Ja	Ejer	31.07.2012
<p>6. Omverden</p> <p>Konsekvenser af Grøn vækst.</p> <p>Tiltag / håndtering</p> <p>Få analyseret udfordringerne ud fra bedriftens forudsætninger.</p>	Ja	Driftsleder og rådgiver	31.03.2012

Anvendt budgetpraksis

Anders Andersen
Alt.: Svine demo

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: 0

Generelt

Budgettet er opstillet efter samme regnskabspraksis, som er anvendt i årsregnskabet for 2010. De talmæssige opstillinger er opdelt på måneder og anført i tkr.

Denne praksis følger som udgangspunkt følgende generelle principper.

Resultatopgørelsen

I resultatopgørelsen budgetteres indtægter i takt med, at de indtjenes, herunder budgetterede værdireguleringer af aktiver og forpligtelser. Omkostninger, herunder afskrivninger og nedskrivninger, budgetteres i de perioder de kan henføres til.

Skat af årets resultat budgetteres baseret på de forventede betalinger i året, forudsat at der er sammenhæng mellem budgetteret resultat og forskudsregistreringen hos SKAT.

Balancen

Aktiver og passiver budgetteres som nævnt efter de samme indregningsprincipper som er beskrevet i anvendt regnskabspraksis i årsrapporten. Hvis disse aktiver og passiver indregnes til dagsværdi vil det ofte praksis være svært at budgettere med en anden dagsværdi end primo, hvorfor disse aktiver og passiver forbliver stående til uændret værdi mellem primo og ultimo.

Udskudt skat reguleres som udgangspunkt ikke set i forhold til primo værdien med mindre der er større køb eller salg af aktiver eller ændring i skattereglerne som bevirker at udskudt skat påvirkes væsentligt.

Resultatbudget - Internt

side 1

Medarbejder navn
Alt.: Nudrift01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: -

	Budget
	Nudrift
	-
1.000 kr	2012
Korn	1.758
Frøafgrøder	103
Raps	299
Grovfoder	65
Svin	6.370
Bruttoudbytte	8.595
Udsæd	-140
Gødning	-219
Planteværn	-155
Diverse vedrørende markbrug	-45
Korn	-1.507
Færdigblanding mv.	-2.381
Diverse vedrørende husdyrbrug	-383
Stykomkostninger	-4.830
Dækningsbidrag	3.765
Energi	-364
Maskinstation mv.	-145
Vedligehold	-385
Lønomsstninger	-950
Ejendomsskat og forsikringer	-154
Diverse omkostninger	-166
Kontante kapacitetsomkostninger	-2.164
Af- og nedskrivninger mv.	-486
Kapacitetsomkostninger i alt	-2.650
Resultat af primær drift	1.116
Afkoblet EU-støtte	644
Resultat før finansiering	1.759
Forpagtningsafgift	-461
Renteudgifter mv.	-1.368
Finansiering ialt	-1.829
Resultat før ekstraordinære poster	-69
Resultat efter finansiering	-69
Private indtægter	275
Resultat før regulering og skat	206

Resultatbudget - Internt

side 2

Medarbejder navn
Alt.: Nudrift

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: -

	Budget
	Nudrift
	-
1.000 kr	2012
Resultat før skat	206
Skat af resultat før skat	-52
Resultat efter skat	154

Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 31.12.2012
 Sted: -

	Budget
	Nudrift
	-
1.000 kr	2012
Resultat før skat	206
Afskrivninger mv.	486
Tilbageførsel i alt	486
Betalt skat	-67
Privat	-291
Afskrivninger privat tlbf.	9
Pensionsindbetaling	-25
Privat udtræk i alt	-374
Besætning	-127
Beholdninger	-160
Ændring biologiske aktiver i alt	-287
Likviditet efter regulering og privat	30
Inventar markbrug	-50
Inventar husdyrbrug	-50
Investeringer i alt	-100
Likviditetsoverskud/-behov	-70
Tilgodehavende	-25
Værdipapirer	-90
Realkreditinstitutter	-410
Pengeinstitutter	-75
Leasingforpligtelser	-78
Moms og afgifter	31
Kassekredit	717
Likviditetsanvendelse/-fremskaffelse	70

Egenkapitalforklaring - Internt

side 5

Medarbejder navn
Alt.: Nudrift01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: -

	Budget
	Nudrift
	-
1.000 kr	2012
Egenkapital primo	4.383
Resultat efter finansiering	-69
Private indtægter	275
Skat af skattepligtig indkomst	-67
Privat	-282
Private afskrivninger	-9
Ændring i pension	-25
Ændring i udskudt skat	15
Egenkapital ultimo	4.220

Likviditetsbudget - sammendrag

side 6

 Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

01.01.2012 - 31.12.2012

Sted: -

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	I alt
Korn								53					53
Frøafgrøder								78					78
Raps							299						299
Grovfoder					27		19	12		7			65
Svin	507	442	391	479	545	477	613	433	490	528	463	787	6.153
Indtægter	507	442	391	479	571	477	931	576	490	535	463	787	6.648
Udsæd				-20					-97				-118
Gødning			-131	-65	-5	-8							-210
Planteværn				-20	-56	-32				-40			-147
Diverse vedrørende markbrug			-11			-11			-11			-11	-45
Færdigblanding mv.	-204	-183	-202	-196	-201	-197	-201	-203	-195	-202	-196	-201	-2.381
Diverse vedrørende husdyrbrug	-33	-29	-33	-31	-33	-31	-33	-33	-31	-33	-31	-33	-383
Udgifter	-236	-212	-377	-333	-295	-280	-234	-235	-335	-275	-227	-245	-3.284
Indbetalt dækningsbidrag	271	230	14	146	277	197	697	341	154	261	236	542	3.364
Energi	-18	-31	-31	-31	-18	-27	-18	-44	-52	-61	-18	-18	-370
Maskinstation mv.	-2	-2	-60	-60	-3	-3	-3	-3	-2	-2	-2	-2	-145
Vedligehold			-85	-20		-75		-50	-50	-55		-50	-385
Lønudgifter	-79	-79	-79	-79	-79	-79	-79	-79	-79	-79	-79	-79	-950
Ejendomsskat og forsikringer	-108	-9			-2		-33	-2					-154
Diverse udgifter	-16	-16	-46	-16	-16	-46	-16	-16	-46	-16	-16	-46	-313
Kontante kapacitetsudgifter	-224	-137	-301	-206	-119	-230	-150	-194	-230	-213	-116	-196	-2.316
Likviditet af primær drift	47	92	-287	-60	158	-33	547	146	-75	48	120	346	1.047
Afkoblet EU-støtte												644	644
Likviditet før finansiering	47	92	-287	-60	158	-33	547	146	-75	48	120	990	1.691
Forpagtningsafgift			-231						-231				-461
Renteudgifter mv.			-322			-336			-332			-335	-1.326
Finansiering ialt			-553			-336			-563			-335	-1.787
Likviditet før ekstraordinære poster	47	92	-840	-60	158	-369	547	146	-638	48	120	654	-96
Likviditet efter finansiering	47	92	-840	-60	158	-369	547	146	-638	48	120	654	-96
Private indtægter	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	275
Likviditet før skat	70	115	-817	-37	181	-346	570	169	-615	71	143	677	179
Betalt skat	-6	-6	-6	-6	-6	-4	-6	-6	-6	-6	-6	-4	-67
Privat	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-250
Pensionsindbetaling												-25	-25
Privat udtræk i alt	-27	-27	-27	-27	-27	-24	-27	-27	-27	-27	-27	-27	-342
Ændring biologiske aktiver i alt													
Inventar markbrug								-50					-50
Inventar husdyrbrug	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-50
Investeringer i alt	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-4	-54	-4	-4	-4	-4	-100
Likviditetsoverskud/-behov	39	84	-848	-68	150	-375	539	88	-646	40	112	624	-263
Ændring af finansaktiver og gæld													
Tilgodehavende													
Realkreditinstitutter			-103			-103			-103			-103	-410
Pengeinstitutter			-19			-19			-19			-19	-75
Anden gæld	-150											150	
Moms og afgifter	55	-100	-115	-1	77	7	162	-26	-65	21	-86	103	31
Ændring Kassekredit	56	16	1.085	69	-227	489	-701	-62	833	-61	-25	-755	717
Likviditetsanvendelse/-fremskaffelse	-39	-84	848	68	-150	375	-539	-88	646	-40	-112	-624	263

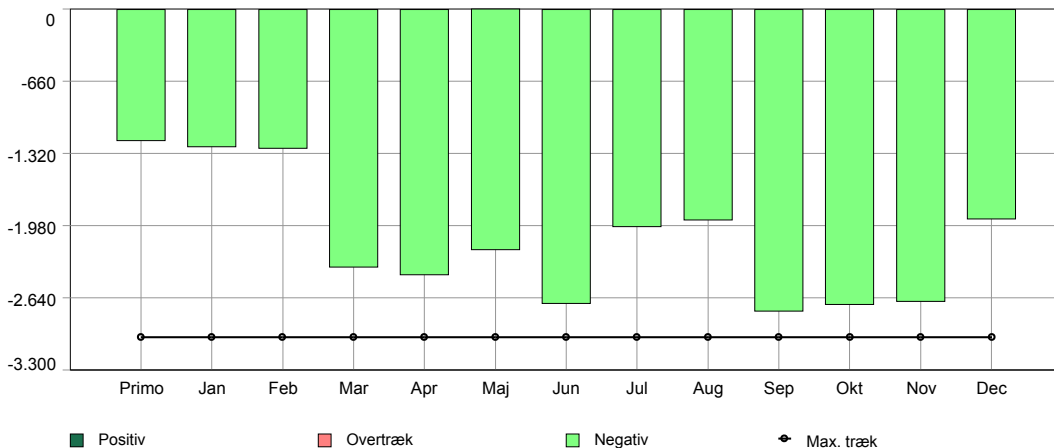
Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

01.01.2012 - 31.12.2012

Sted: -

jan feb mar apr maj jun jul aug sep okt nov dec I alt

Kassekredit



1.000 kr	Primo	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Maxtræk	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
Saldo	-1.200	-1.256	-1.272	-2.357	-2.426	-2.200	-2.689	-1.988	-1.926	-2.758	-2.697	-2.672	-1.917
Ændring	I alt: 717	56	16	1.085	69	-226	489	-701	-62	832	-61	-25	-755

Kassekreditoplysninger

 Konto for kassekredit 2600 00
 Rentekonto for kassekredit 5600 00

 Rentesats ved positiv saldo % 1,50
 Rentesats op til max træk % 6,50
 Rentesats over max træk % 9,00
 Provision af aftalt max træk pr. år %

 Renteperioder pr. år 4
 Første rentemåned Mar

Momsoplysninger

 Momsprincip kvartal
 Momsprincip før 1/1 kvartal
 Momssats 25,00%

Likviditetsbudget - specifikationer

side 8

 Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 31.12.2012
 Sted: -

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	I alt
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

Korn

3004 00 Hvede													
Beløb								52.652					52.652
Kg								47.865					47.865
Pris								1,10					1,10
Korn i alt								52.652					52.652

Frøafgrøder

3020 00 Rajgræs til frø													
Beløb								78.410					78.410
Kg								22.980					22.980
Pris								3,41					3,41
Frøafgrøder i alt								78.410					78.410

Raps

3036 10 Vinterraps													
Beløb							299.040						299.040
Kg							99.680						99.680
Pris							3,00						3,00
Raps i alt							299.040						299.040

Grovfoder

3175 10 Græsensilage													
Beløb				26.766		19.119	12.236		6.883				65.004
Fe				28.175		20.125	12.880		7.245				68.425
Pris				0,95		0,95	0,95		0,95				0,95
Grovfoder i alt				26.766		19.119	12.236		6.883				65.004

Svin

3401 00 Orner													
Beløb							1.100						1.100
Stk							1,00						1,00
Pris							1.100						1.100
3404 00 Søer og gylte													
Beløb	14.610	10.100	10.100	12.100	14.300	11.000	14.690	11.300	11.300	13.910	10.700	11.770	145.880
Stk	15,00	10,00	10,00	11,00	13,00	10,00	13,00	10,00	10,00	13,00	10,00	11,00	136
Pris	974	1.010	1.010	1.100	1.100	1.100	1.130	1.130	1.130	1.070	1.070	1.070	1.072
3461 00 Slagtesvin													
Beløb	537.768	431.719	430.330	466.513	582.742	465.732	597.890	477.705	478.457	566.087	452.295	453.007	5.940.248
Stk	776	623	621	618	772	617	771	616	617	771	616	617	8.035
Pris	693	692	692	754	754	754	775	775	775	734	734	734	739
3463 00 Slagtesvin efterbetaling													
Beløb											373.560		373.560
Kg											667.071		667.071
Pris											0,56		0,56
4201 00 Indkøb orner													
Beløb							-4.135						-4.135
Stk							-1,00						-1,00
Pris							4.135						4.135
4211 00 Indkøb sopolte													
Beløb	-45.409		-49.697		-52.444		-53.379		-51.509		-51.509		-303.946
Stk	-29,00		-33,00		-32,00		-33,00		-32,00		-33,00		-192
Pris	1.565		1.505		1.638		1.617		1.609		1.560		1.583
Svin i alt	506.970	441.819	390.733	478.613	544.598	476.732	612.580	432.592	489.757	528.489	462.996	786.829	6.152.708

Likviditetsbudget - specifikationer

side 9

 Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 31.12.2012
 Sted: -

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	I alt
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

Indtægter

	506.970	441.819	390.733	478.613	571.364	476.732	930.739	575.890	489.757	535.371	462.996	786.829	6.647.814
--	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------

Udsæd

4000 10 Udsæd byg

Beløb			-20.321										-20.321
Kg			-8.294										-8.294
Pris			2,45										2,45

4000 20 Udsæd vinterbyg

Beløb								-19.800					-19.800
Kg								-7.200					-7.200
Pris								2,75					2,75

4000 30 Udsæd hvede

Beløb								-61.600					-61.600
Kg								-22.400					-22.400
Pris								2,75					2,75

4003 10 Udsæd raps

Beløb								-16.000					-16.000
-------	--	--	--	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	---------

Udsæd i alt

			-20.321					-97.400					-117.721
--	--	--	---------	--	--	--	--	---------	--	--	--	--	----------

Gødning

4021 00 NPK-gødning

Beløb			-10.868										-10.868
Kg			-4.025										-4.025
Pris			2,70										2,70

4023 00 N-gødning

Beløb	-131.408	-54.326	-5.371	-8.335									-199.440
Kg	-91.009	-34.602	-3.421	-5.308									-134.342
Pris	1,44	1,57	1,57	1,57									1,48

Gødning i alt

	-131.408	-65.193	-5.371	-8.335									-210.307
--	----------	---------	--------	--------	--	--	--	--	--	--	--	--	----------

Planteværn

4041 00 Ukrudtsbekæmpelse

Beløb			-13.880	-15.983						-30.000			-59.863
-------	--	--	---------	---------	--	--	--	--	--	---------	--	--	---------

4042 00 Skadedyrsbekæmpelse

Beløb			-2.990		-3.675								-6.666
-------	--	--	--------	--	--------	--	--	--	--	--	--	--	--------

4043 00 Sygdomsbekæmpelse

Beløb			-2.691	-39.822	-28.262					-10.000			-80.775
-------	--	--	--------	---------	---------	--	--	--	--	---------	--	--	---------

Planteværn i alt

			-19.562	-55.805	-31.937					-40.000			-147.304
--	--	--	---------	---------	---------	--	--	--	--	---------	--	--	----------

Diverse vedrørende markbrug

4098 00 Diverse omkostninger planteavl

Beløb						-11.250			-11.250		-11.250		-45.000
-------	--	--	--	--	--	---------	--	--	---------	--	---------	--	---------

Diverse vedrørende markbrug i alt

			-11.250			-11.250			-11.250		-11.250		-45.000
--	--	--	---------	--	--	---------	--	--	---------	--	---------	--	---------

Færdigblanding mv.

4402 20 Tilskudsfoeder slagtesvin

Beløb	-73.239	-66.015	-72.872	-70.401	-72.681	-70.329	-72.675	-72.675	-70.329	-72.675	-70.329	-72.675	-856.895
Kg	-25.698	-23.163	-25.569	-24.702	-25.502	-24.677	-25.500	-25.500	-24.677	-25.500	-24.677	-25.500	-300.664
Pris	2,85	2,85	2,85	2,85	2,85	2,85	2,85	2,85	2,85	2,85	2,85	2,85	2,85

Likviditetsbudget - specifikationer

side 10

 Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 31.12.2012
 Sted: -

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	I alt
4405 10 Færdigblanding sohold													
Beløb	-60.485	-53.745	-59.156	-58.302	-58.327	-58.931	-58.676	-60.348	-57.374	-59.536	-58.003	-58.708	-701.591
Kg	-37.262	-33.126	-36.472	-35.912	-35.987	-36.280	-36.191	-37.169	-35.369	-36.694	-35.737	-36.210	-432.409
Pris	1,62	1,62	1,62	1,62	1,62	1,62	1,62	1,62	1,62	1,62	1,62	1,62	1,62
4405 30 Færdigblanding smågrise													
Beløb	-69.964	-63.093	-69.831	-67.577	-69.831	-67.577	-69.831	-69.831	-67.577	-69.831	-67.577	-69.831	-822.353
Kg	-27.410	-24.716	-27.355	-26.472	-27.355	-26.472	-27.355	-27.355	-26.472	-27.355	-26.472	-27.355	-322.143
Pris	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55	2,55
Færdigblanding mv. i alt	-203.688	-182.853	-201.859	-196.280	-200.839	-196.838	-201.182	-202.854	-195.280	-202.042	-195.909	-201.214	-2.380.839

Diverse vedrørende husdyrbrug

4488 12 Daka, BSE, gebyrer mv.													
Beløb	-32.651	-29.388	-32.519	-31.468	-32.509	-31.470	-32.513	-32.520	-31.470	-32.513	-31.470	-32.520	-383.009
Diverse vedrørende husdyrbrug i alt	-32.651	-29.388	-32.519	-31.468	-32.509	-31.470	-32.513	-32.520	-31.470	-32.513	-31.470	-32.520	-383.009

Udgifter

-236.339 -212.241 -377.036 -332.825 -294.524 -279.830 -233.694 -235.374 -335.400 -274.555 -227.379 -244.984 -3.284.180

Indbetalt dækningsbidrag

270.630 229.578 13.698 145.789 276.840 196.903 697.044 340.516 154.357 260.817 235.616 541.845 3.363.633

Energi

Brændstof

4580 10 Dieselolie													
Beløb	-21.000	-21.000	-21.000		-14.000		-42.000	-56.000	-70.000				-245.000
Liter	-3.000	-3.000	-3.000		-2.000		-6.000	-8.000	-10.000				-35.000
Pris	7,00	7,00	7,00		7,00		7,00	7,00	7,00				7,00
4580 81 Dieselolie afgift													
Beløb	8.280	8.280	8.280		5.520		16.560	22.080	27.600				96.600
Liter	3.000	3.000	3.000		2.000		6.000	8.000	10.000				35.000
Pris	2,76	2,76	2,76		2,76		2,76	2,76	2,76				2,76
Brændstof i alt	-12.720	-12.720	-12.720		-8.480		-25.440	-33.920	-42.400				-148.400

Energi excl. brændstof

4588 00 EI													
Beløb	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-31.500	-378.000
kwh	-23.333	-23.333	-23.333	-23.333	-23.333	-23.333	-23.333	-23.333	-23.333	-23.333	-23.333	-23.333	-280.000
Pris	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35	1,35
4588 80 EI afgift													
Beløb	13.067	13.067	13.067	13.067	13.067	13.067	13.067	13.067	13.067	13.067	13.067	13.067	156.800
kwh	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	23.333	280.000
Pris	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56	0,56
Energi excl. brændstof i alt	-18.433	-18.433	-18.433	-18.433	-18.433	-18.433	-18.433	-18.433	-18.433	-18.433	-18.433	-18.433	-221.200

Energi i alt

-18.433 -31.153 -31.153 -31.153 -18.433 -26.913 -18.433 -43.873 -52.353 -60.833 -18.433 -18.433 -369.600

Maskinstation mv.

4070 00 Maskinstation udgifter													
Beløb	-2.083	-2.083	-2.083	-2.083	-2.083	-2.083	-2.083	-2.083	-2.083	-2.083	-2.083	-2.083	-25.000

Udbringning af husdyrgødning

4070 45 Udbringning husdyrgødning													
Beløb	-57.600	-57.600	-57.600	-1.120	-1.120	-1.120	-1.120						-119.680
Enh	-3.600	-3.600	-3.600	-70,00	-70,00	-70,00	-70,00						-7.480
Pris	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00						16,00
Udbringning af husdyrgødning i alt	-57.600	-57.600	-57.600	-1.120	-1.120	-1.120	-1.120						-119.680

Likviditetsbudget - specifikationer

side 11

 Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 31.12.2012
 Sted: -

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	I alt
Maskinstation mv. i alt	-2.083	-2.083	-59.683	-59.683	-3.203	-3.203	-3.203	-3.203	-2.083	-2.083	-2.083	-2.083	-144.680

Vedligehold

Vedligehold fast ejendom

4600 00 Vedligeholdelse driftsbygninger													
Beløb		-11.250			-11.250				-11.250			-11.250	-45.000
Vedligehold fast ejendom i alt		-11.250			-11.250				-11.250			-11.250	-45.000

Vedligehold grundforbedring

4620 10 Jordbrugskalk													
Beløb			-20.000										-20.000
4620 20 Reparation af dræn													
Beløb		-10.000							-10.000				-20.000
Vedligehold grundforbedring i alt		-10.000	-20.000						-10.000				-40.000

Vedligehold markredskaber

4672 00 Vedligeholdelse mejetærsker													
Beløb							-35.000						-35.000
4674 00 Vedligeholdelse markredskaber													
Beløb		-25.000			-25.000		-15.000		-45.000				-110.000
Vedligehold markredskaber i alt		-25.000			-25.000		-50.000		-45.000				-145.000

Vedligehold staldinventar

4671 00 Vedligeholdelse staldinventar													
Beløb		-32.500			-32.500				-32.500			-32.500	-130.000
Vedligehold staldinventar i alt		-32.500			-32.500				-32.500			-32.500	-130.000

Vedligehold andet inventar

4679 00 Vedligeholdelse andet inventar													
Beløb		-6.250			-6.250				-6.250			-6.250	-25.000
Vedligehold andet inventar i alt		-6.250			-6.250				-6.250			-6.250	-25.000

Vedligehold i alt

		-85.000	-20.000		-75.000		-50.000	-50.000	-55.000		-50.000	-385.000
--	--	----------------	----------------	--	----------------	--	----------------	----------------	----------------	--	----------------	-----------------

Lønudgifter

4701 00 Dataløn													
Beløb	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-950.000
Lønomsstninger i alt	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-79.167	-950.000

Ejendomsskat og forsikringer

Ejendomsskat

4770 00 Ejendomsskat													
Beløb						-33.000							-66.000
Ejendomsskat i alt						-33.000							-66.000

Forsikringer

4760 00 Forsikring landbrug													
Beløb	-75.000	-9.000			-2.000			-2.000					-88.000
Forsikringer i alt	-75.000	-9.000			-2.000			-2.000					-88.000

Likviditetsbudget - specifikationer

side 12

 Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 31.12.2012
 Sted: -

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	I alt
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

Ejendomsskat og forsikringer i alt	-108.000	-9.000			-2.000		-33.000	-2.000					-154.000
---	-----------------	---------------	--	--	---------------	--	----------------	---------------	--	--	--	--	-----------------

Diverse udgifter

4758 00 Andre driftsomkostninger													
Beløb	-12.083	-12.083	-12.083	-12.083	-12.083	-12.083	-12.083	-12.083	-12.083	-12.083	-12.083	-12.083	-145.000
4888 00 Leasing inventar													
Beløb			-30.000			-30.000			-30.000			-30.000	-120.000

Detaljer bil (8300 00)

8310 00 Brændstof													
Beløb	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-24.000
8313 00 Reparation													
Beløb	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-2.000	-24.000
<i>Detaljer bil (8300 00) i alt</i>	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-48.000

Diverse omkostninger i alt	-16.083	-16.083	-46.083	-16.083	-16.083	-46.083	-16.083	-16.083	-46.083	-16.083	-16.083	-46.083	-313.000
-----------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	-----------------

Kontante kapacitetsudgifter

	-223.767	-137.487	-301.087	-206.087	-118.887	-230.367	-149.887	-194.327	-229.687	-213.167	-115.767	-195.767	-2.316.280
--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-------------------

Likviditet af primær drift

	46.864	92.092	-287.389	-60.298	157.954	-33.464	547.158	146.189	-75.329	47.650	119.850	346.078	1.047.353
--	---------------	---------------	-----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------	----------------	----------------	------------------

Afkoblet EU-støtte

3878 10 Alm. betalingsrettigheder													
Beløb											643.700		643.700
Pris											314		314
											2.050		2.050
Afkoblet EU-støtte i alt											643.700		643.700

Likviditet før finansiering

	46.864	92.092	-287.389	-60.298	157.954	-33.464	547.158	146.189	-75.329	47.650	119.850	989.778	1.691.053
--	---------------	---------------	-----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	---------------	----------------	----------------	------------------

Forpagtningsafgift

4880 10 Forpagtningsafgift med moms													
Beløb			-230.500						-230.500				-461.000
Forpagtningsafgift i alt			-230.500						-230.500				-461.000

Renteudgifter mv.

5455 03 Rente Realkredit F1 Euro													
Beløb			-139.500			-139.500			-139.500			-139.500	-558.000
5455 70 Rente realkreditinstitutter, dkr. fast rente													
Beløb			-116.000			-116.000			-116.000			-116.000	-464.000
5465 00 Rente pengeinstitut, dkr.													
Beløb			-40.500			-40.500			-40.500			-40.500	-162.000
5600 00 Rente kassekredit													
Beløb			-26.431			-39.612			-36.119			-39.490	-141.652
Renteudgifter mv. i alt			-322.431			-335.612			-332.119			-335.490	-1.325.652

Likviditetsbudget - specifikationer

side 13

 Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 31.12.2012
 Sted: -

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	I alt
Finansiering ialt													
		-552.931				-335.612			-562.619			-335.490	-1.786.652
Likviditet før ekstraordinære poster													
	46.864	92.092	-840.319	-60.298	157.954	-369.076	547.158	146.189	-637.949	47.650	119.850	654.288	-95.599
Likviditet efter finansiering													
	46.864	92.092	-840.319	-60.298	157.954	-369.076	547.158	146.189	-637.949	47.650	119.850	654.288	-95.599
Private indtægter													
5100 00 Lønindtægt													
Beløb	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	275.000
Private indtægter i alt													
	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	22.917	275.000
Likviditet før skat													
	69.780	115.008	-817.403	-37.381	180.870	-346.159	570.074	169.106	-615.032	70.567	142.766	677.205	179.401
Betalt skat													
7202 00 A-skat a conto ægtefælle													
Beløb	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-1.667	-20.000
7204 00 B-skat a conto													
Beløb	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500		-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500		-25.000
7210 00 AM-bidrag indeholdt ægtefælle													
Beløb	-1.833	-1.833	-1.833	-1.833	-1.833	-1.833	-1.833	-1.833	-1.833	-1.833	-1.833	-1.833	-22.000
Betalt skat i alt													
	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-3.500	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-3.500	-67.000
Privat													
7000 00 Privat kontant													
Beløb	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-250.000
Privat i alt													
	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-20.833	-250.000
Pensionsindbetaling													
5854 00 Rateforsikring													
Beløb												-25.000	-25.000
Pensionsindbetaling i alt													
												-25.000	-25.000
Privat udtræk i alt													
	-26.833	-26.833	-26.833	-26.833	-26.833	-24.333	-26.833	-26.833	-26.833	-26.833	-26.833	-49.333	-342.000
Ændring biologiske aktiver i alt													0
Inventar markbrug													
8176 01 Vogn													
Beløb								-50.000					-50.000
Inventar markbrug i alt													
								-50.000					-50.000
Inventar husdyrbrug													
8177 00 Inventar husdyrbrug													
Beløb	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-50.000
Inventar husdyrbrug i alt													
	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-50.000

Likviditetsbudget - specifikationer

side 14

 Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 31.12.2012
 Sted: -

	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	aug	sep	okt	nov	dec	I alt
Investeringer i alt	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-54.167	-4.167	-4.167	-4.167	-4.167	-100.000
Likviditetsoverskud/-behov	38.780	84.008	-848.403	-68.381	149.870	-374.659	539.074	88.106	-646.032	39.567	111.766	623.705	-262.599
Ændring af finansaktiver og gæld													
Tilgodehavende													
Realkreditinstitutter													
2316 05 Krf. opr. 15.000.000 kr. 5% obl. Beløb		-57.500				-57.500			-57.500		-57.500		-230.000
2325 01 Krf. F1 Beløb		-45.000				-45.000			-45.000		-45.000		-180.000
Realkreditinstitutter i alt		-102.500				-102.500			-102.500		-102.500		-410.000
Pengeinstitutter													
2330 00 Gæld til pengeinstitut i dkr. Beløb		-18.750				-18.750			-18.750		-18.750		-75.000
Pengeinstitutter i alt		-18.750				-18.750			-18.750		-18.750		-75.000
Anden gæld													
2710 00 Varegæld Beløb		-150.000									150.000		0
Anden gæld i alt		-150.000									150.000		0
Moms og afgifter													
8401 10 Moms af salg beregnet Beløb	138.095	110.455	110.107	119.653	155.952	119.183	232.685	158.351	122.439	146.720	115.749	209.584	1.738.973
8402 10 Moms af køb beregnet Beløb	-82.895	-70.769	-225.166	-120.314	-99.480	-112.446	-71.162	-121.460	-187.933	-125.224	-69.303	-106.582	-1.392.735
8405 00 Momsafregning indbetalt Beløb		-140.000			20.173			-62.548			-132.919		-315.294
Moms og afgifter i alt	55.199	-100.314	-115.059	-661	76.645	6.737	161.523	-25.657	-65.494	21.496	-86.474	103.003	30.944
Ændring Kassekredit													
2600 00 Kassekredit Beløb	56.020	16.306	1.084.712	69.042	-226.515	489.172	-700.597	-62.448	832.776	-61.062	-25.293	-755.458	716.655
Kassekredit i alt	56.020	16.306	1.084.712	69.042	-226.515	489.172	-700.597	-62.448	832.776	-61.062	-25.293	-755.458	716.655
Likviditetsanvendelse/-fremskaffelse	-38.780	-84.008	848.403	68.381	-149.870	374.659	-539.074	-88.106	646.032	-39.567	-111.766	-623.705	262.599
Afstemning af Likviditet													0

Medarbejder navn
Alt.: Nudrift

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: -

Enhedskalkule - Ejendom

Budgetperiode 2012-01-01 - 2012-12-31

Emne	Kvantum	Pris	Beløb
------	---------	------	-------

Vårbyg

Kalkuleperiode 2012-03-01 - 2012-08-31

Udbytte

Kerne salg	5.000 Kg	1,10	5.500
Halm salg eller forbrug	2.310 Kg		

Bruttoudbytte **5.500**

Stykomkostninger

Udsæd	-160 Kg	2,45	-392
Handelsgødning Kvælstof	-188 Kg	1,57	-295
Ukrudt			-72
Sygdom			-165

Stykomkostninger i alt **-923**

Dækningsbidrag pr ha **4.577**

Maskin- og arbejdsomkostninger

I alt maskin- og arbejdsomkostninger

DB efter maskin- og arbejdsomkostninger 4.577

Medarbejder navn
Alt.: Nudrift

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: -

Enhedskalkule - Ejendom

Budgetperiode 2012-01-01 - 2012-12-31

Emne	Kvantum	Pris	Beløb
------	---------	------	-------

Vinterbyg

Kalkuleperiode 2011-09-01 - 2012-07-31

Udbytte

Kerne	6.500 Kg	1,10	7.150
Halm salg eller forbrug	3.000 Kg		
Bruttoudbytte			7.150

Stykomkostninger

Udsæd	-185 Kg	2,50	-463
Handelsgødning Kvælstof	-250 Kg	1,57	-393
Ukrudt			-261
Sygdom			-156
Stykomkostninger i alt			-1.272
Dækningsbidrag pr ha			5.878

Maskin- og arbejdsomkostninger**I alt maskin- og arbejdsomkostninger**

DB efter maskin- og arbejdsomkostninger			5.878
---	--	--	-------

Medarbejder navn
Alt.: Nudrift

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: -

Enhedskalkule - Ejendom

Budgetperiode 2012-01-01 - 2012-12-31

Emne	Kvantum	Pris	Beløb
------	---------	------	-------

Vinterhvede

Kalkuleperiode 2011-09-01 - 2012-08-31

Udbytte

Kerne	7.500 Kg	1,10	8.250
Halm salg eller forbrug	3.000 Kg		

Udbytte i alt 8.250

Stykomkostninger

Udsæd	-170 Kg	2,90	-493
Handelsgødning Kvælstof	-486 Kg	1,41	-685
Ukrudt			-261
Sygdom			-343
Skadedyr			-26

Stykomkostninger i alt -1.808

Dækningsbidrag pr ha 6.442

Maskin- og arbejdsomkostninger

I alt maskin- og arbejdsomkostninger

DB efter maskin- og arbejdsomkostninger 6.442

Medarbejder navn
Alt.: Nudrift

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: -

Enhedskalkule - Ejendom

Budgetperiode 2012-01-01 - 2012-12-31

Emne	Kvantum	Pris	Beløb
------	---------	------	-------

Vinterhvede til brød

Kalkuleperiode 2011-09-01 - 2012-08-31

Udbytte

Kerne	7.500 Kg	1,10	8.250
Halm salg eller forbrug	3.000 Kg		

Udbytte i alt 8.250

Stykomkostninger

Udsæd	-170 Kg	3,00	-510
Handelsgødning Kvælstof	-850 Kg	1,45	-1.233
Ukrudt			-261
Sygdom			-343
Skadedyr			-26

Stykomkostninger i alt -2.373

Dækningsbidrag pr Ha 5.878

Maskin- og arbejdsomkostninger

Maskinstation

I alt maskin- og arbejdsomkostninger

DB efter maskin- og arbejdsomkostninger 5.878

Medarbejder navn
Alt.: Nudrift

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: -

Enhedskalkule - Ejendom

Budgetperiode 2012-01-01 - 2012-12-31

Emne	Kvantum	Pris	Beløb
------	---------	------	-------

Almindelig rajgræs til frø
Kalkuleperiode 2011-09-01 - 2012-08-31**Udbytte**

Frøudbytte	1.200 Kg	4,50	5.400
------------	----------	------	-------

Halm salg	5.000 Kg		
-----------	----------	--	--

Bruttoudbytte			5.400
----------------------	--	--	--------------

Stykomkostninger

Udsæd	-7,00 Kg	54,00	-378
-------	----------	-------	------

Handelsgødning Kvælstof	-558 Kg	1,65	-919
-------------------------	---------	------	------

Ukrudt			-300
--------	--	--	------

Stykomkostninger i alt			-1.597
-------------------------------	--	--	---------------

Dækningsbidrag			3.803
-----------------------	--	--	--------------

Maskin- og arbejdsomkostninger**I alt maskin- og arbejdsomkostninger**

DB efter maskin- og arbejdsomkostninger			3.803
---	--	--	-------

Medarbejder navn
Alt.: Nudrift

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: -

Enhedskalkule - Ejendom

Budgetperiode 2012-01-01 - 2012-12-31

Emne	Kvantum	Pris	Beløb
------	---------	------	-------

Vinterraps

Kalkuleperiode 2011-08-01 - 2012-07-31

Udbytte

Frøudbytte	3.500 Kg	3,00	10.500
Bruttoudbytte			10.500

Stykomkostninger

Udsæd			-550
Handelsgødning Kvælstof	-755 Kg	1,55	-1.168
Ukrudt			-713
Sygdom			-257
Skadedyr			-105
Stykomkostninger i alt			-2.793
Dækningsbidrag pr ha			7.707

Maskin- og arbejdsomkostninger**I alt maskin- og arbejdsomkostninger**

DB efter maskin- og arbejdsomkostninger			7.707
---	--	--	-------

Medarbejder navn
Alt.: Nudrift

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: -

Enhedskalkule - Ejendom

Budgetperiode 2012-01-01 - 2012-12-31

Emne	Kvantum	Pris	Beløb
------	---------	------	-------

Sædskiftegræs til slæt

Kalkuleperiode 2011-04-01 - 2012-10-31

Udbytte

Nettoudbytte	8.500 Fe	0,95	8.075
--------------	----------	------	-------

Bruttoudbytte			8.075
----------------------	--	--	--------------

Stykomkostninger

Græsfrø udsæd	-26,00 Kg	31,50	-819
---------------	-----------	-------	------

Handelsgødning Kvælstof	-425 Kg	1,57	-667
-------------------------	---------	------	------

Handelsgødning NPK	-500 Kg	2,70	-1.350
--------------------	---------	------	--------

Stykomkostninger i alt			-2.836
-------------------------------	--	--	---------------

Dækningsbidrag pr ha			5.239
-----------------------------	--	--	--------------

Maskin- og arbejdsomkostninger**I alt maskin- og arbejdsomkostninger**

DB efter maskin- og arbejdsomkostninger			5.239
---	--	--	-------

Medarbejder navn
Alt.: Nudrift

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: -

Enhedskalkule - Ejendom

Budgetperiode 2012-01-01 - 2012-12-31

Emne	Kvantum	Pris	Beløb
------	---------	------	-------

Søer med fravænnede grise

Kalkuleperiode 2012-01-01 - 2012-12-31

Udbytte

Overførte nyfravænnede	28,90 Stk	206	5.954
Slagtede søer og gylte	0,46 Stk	1.073	493
Slagtede orner		1.100	4
Slagtede sopolte	0,03 Stk	717	19
Købte sopolte	-0,65 Stk	1.583	-1.027
Købte orner		4.135	-14
Døde avlsdyr	0,09 Stk		

Besætningsforskydning 121

Bruttoudbytte i alt 5.550

Stykomkostninger

Færdigfoder søer -1.460 Kg 1,62 -2.370

Foderomkostninger i alt -2.370

Øvrige omkostninger

DAKA avlsdyr -849

Øvrige omkostninger i alt -849

Stykomkostninger -3.219

Dækningsbidrag 2.331

Søer, primo 1,01 Stk 1.922 1.935

Søer, ultimo 1,00 Stk 1.966 1.960

Orner, primo 0,01 Stk 1.843 19

Orner, ultimo 0,01 Stk 1.971 20

Polte, primo 0,12 Stk 1.369 162

Polte, ultimo 0,20 Stk 1.311 257

Pattegrise fødsel til fravænnning, primo 2,41 Stk 89,80 216

Pattegrise fødsel til fravænnning, ultimo 2,41 Stk 89,80 216

Medarbejder navn
Alt.: Nudrift

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: -

Enheds kalkule - Ejendom

Budgetperiode 2012-01-01 - 2012-12-31

Emne	Kvantum	Pris	Beløb
------	---------	------	-------

Smågrise

Kalkuleperiode 2012-01-01 - 2012-12-31

Udbytte

Overførte smågrise fra sohold	-1,00 Stk	206	-210
Overført til slagtesvin	0,99 Stk	339	335
Døde smågrise	0,03 Stk		

<i>Besætningsforskydning</i>			1
------------------------------	--	--	---

Bruttoudbytte i alt			127
----------------------------	--	--	------------

Stykomkostninger

Færdigfoder smågrise	-38,31 Kg	2,55	-98
----------------------	-----------	------	-----

Foderomkostninger i alt			-98
--------------------------------	--	--	------------

Øvrige omkostninger

DAKA enkelt dyr			-4,0
-----------------	--	--	------

Øvrige omkostninger i alt			-4
----------------------------------	--	--	-----------

Stykomkostninger			-102
-------------------------	--	--	-------------

Dækningsbidrag			25
-----------------------	--	--	-----------

Smågrise, fravæning til 30 kg, primo	0,14 Stk	163	22
--------------------------------------	----------	-----	----

Smågrise, fravæning til 30 kg, ultimo	0,14 Stk	172	23
---------------------------------------	----------	-----	----

Medarbejder navn
Alt.: Nudrift

01.01.2012 - 31.12.2012
Sted: -

Enhedskalkule - Ejendom

Budgetperiode 2012-01-01 - 2012-12-31

Emne	Kvantum	Pris	Beløb
------	---------	------	-------

Slagtesvin

Kalkuleperiode 2012-01-01 - 2012-12-31

Udbytte

Overførte smågrise 30 kg	-1,00 Stk	339	-344
Leverede slagtesvin	0,98 Stk	739	725
Efterbetaling	80,90 Kg	0,70	57
Døde og kasseret slagtesvin	0,04 Stk		

Besætningsforskydning			10
-----------------------	--	--	----

Bruttoudbytte			448
----------------------	--	--	------------

Stykomkostninger

Byg	-44,92 Kg	1,10	-49
Hvede	-122 Kg	1,10	-135
Tilskudsfoder slagtesvin	-36,75 Kg	2,85	-105

Foderomkostninger i alt			-289
--------------------------------	--	--	-------------

Øvrige omkostninger

DAKA slagtesvin			-12,0
-----------------	--	--	-------

Øvrige omkostninger i alt			-12
----------------------------------	--	--	------------

Stykomkostninger i alt			-301
-------------------------------	--	--	-------------

Dækningsbidrag			147
-----------------------	--	--	------------

Slagtesvin, primo	0,23 Stk	534	124
Slagtesvin, ultimo	0,23 Stk	582	134

Noter

82 kg slagtet vægt per produceret slagtesvin

21. Demobudgetopfølging – god budgetpraksis

Opfølgning 2012

01.01.2012 – 30.09.2012



VIDENCENTRET FOR LANDBRUG

**DLBR gården
Gårdejer
Anders Andersen
Grete Andersen**

**Agrovej 14
Skejby
8200 Århus N**

Indholdsfortegnelse

Indhold

Budgetbemærkninger

Virksomhedsoplysninger
Strategi og fokusområder
Vurdering og analyse
Budgetforudsætninger
Risikostyring

Virksomhedsoplysninger

Anders Andersen
Alt.: Svine demo

01.01.2012 - 30.09.2012
Sted: 0

Virksomheden

Lars Hansen

Agro Food Park
8200 Århus N

Telefon: 87405000
Homepage: <http://www.xxxxxxx.dk>
E-mail: xxxxxxxx@yyyyyy.dk
CVR-nr.: 99999993

Personlige oplysninger

Århus N, den 02.05.2012

Gårdråd

Bent Hansen
Søren Pedersen
Else Sørensen

Revisor

Landbrugsrevision
6000 Kolding

Pengeinstitut

Danske Bank
6000 Kolding

Strategi og fokusområder

Anders Andersen
Alt.: Svine demo

01.01.2012 - 30.09.2012
Sted: 0

Budgetopfølgningen er baseret på følgende version:

Budget 2012 påtegnet af ledelsen d. 18. januar 2012 med budgetteret ultimotræk på kassekreditten d. 30/9 2012 på 2.758.000 kr.

Budgettet for 2012 beskriver fortsat normaldrift uden væsentlige investeringer.

Strategi

Ejers vision for virksomheden:

- At drive et moderne og effektivt heltidslandbrug med svineproduktion og planteavl, som er fremtidssikret.
- Der skal være plads til det hele menneske via flere ansatte som gør det muligt at holde ferier og almindelige arbejdstider.
- Driften skal give et økonomisk overskud, der gør virksomheden i stand til at ekspandere løbende.

Periodens fremgang i effektiviteten er positiv i forhold til opfyldelsen af de strategiske mål. Resultaterne skal dog løftes væsentligt før målene for alvor kan realiseres...

Fokusområder

Analyse af virksomheden sammenholdt med strategien har givet grundlag for at prioritere nedenstående fokusområder i budgetåret. Den økonomiske fremgang, der er målsætningen med de valgte tiltag, er indregnet i årsbudgettet i det omfang de forventes realiseret i 2011.

1. Øge effektiviteten (grise pr. årssso).

Mål: 27,5 producerede slagtesvin pr. årssso

Tiltag: E-kontrol til opfølgning, ansv. fodermester Søren Sørensen
Arbejdsplaner beskrives i farestalden, ansv. Anders Andersen
Faglig opdatering af ansatte via kurser, ansv. Anders Andersen

Opfølgning pr. 30/9: E-kontrollen viser 27,3 prod./ årssso for det seneste år og 27,9 for tredje kvartal. Siden midten af september har man ydermere fået sænket dødeligheden i farestalden, så der nu er helt styr på det, der igennem længere tid har været det største problem i stalden. Arbejdsplanerne er en stor hjælp i det daglige og Gitte, der er ansvarlig for farestalden, har fået fornyet gejst efter hun er kommet med i en nyoprettet ERFA-gruppe.

2. Reducer vedligeholdelsesomkostningerne

Mål: Reducer omkostningen med 50 tkr. i forhold til 2011.

Tiltag: Der tilkaldes ikke ekstern hjælp før ejer er orienteret, ansv. Anders Andersen
Der udarbejdes en plan over hvilket vedligehold og service på maskiner ansatte kan lave, ansv. markmedhjælper Mikael Pedersen
Ejer skal selv lave vedhold og service på maskiner i marken, ansv. Ander Andersen

Opfølgning Vedligeholdelsesomkostningerne på markredskaberne, der tidligere har været alt for

Strategi og fokusområder

pr. 30/9: høje, er nu en smule lavere end budgetteret, hvilket er rigtig positivt. Desværre har et stort problem med rotter i bevoksninger rundt om driftsbygningerne betydet, at det har været nødvendigt at rydde buske og bunddække rundt om alle bygninger og lægge et lag af sten i en meters bredde langs væggene. Da afvigelse på vedligeholdelseskontoen ikke accepteres betyder den ekstra udgift, at den planlagte investering i den nye kornvogn udskydes ind til videre.

3. Udarbejd ny finansieringsstrategi

Mål: Udarbejde en optimal finansieringsstrategi, der søger at udnytte udsigten til en periode med korte lave renter som følge af en økonomisk lavkonjunktur under hensyntagen til en moderat risikovillighed.

Tiltag: Der udarbejdes en ny finansieringsstrategi i første kvartal 2012 i samarbejde med driftsøkonomikonsulent Søren Loft. Strategien afstemmes med bank og kreditforening inden første budgetkontrol.

Opfølgning pr. 30/9: Den endelige finansieringsstrategi er vedtaget 15. april 2012 og iværksat. Dette betyder bl.a., at 5 % lånet er opsagt og omlægges til F1 ved årsskiftet.

Vurdering og analyse

Anders Andersen
Alt.: Svine demo

01.01.2012 - 30.09.2012
Sted: 0

Vurdering

Periodens resultat er ikke tilfredsstillende, men holdes fokus fortsat på at optimere den daglige drift er det vurderingen, at en pæn del af det tabte kan indhentes i sidste kvartal. Dette gælder både for afvigelseerne på dækningsbidraget og kapacitetsomkostningerne.

Status for udviklingen i forhold til årets udvalgte fokusområder er overvejende positiv, men det er klart at en realisering af de strategiske mål på sigt kræver en helt anden og mere positiv udvikling i de økonomiske resultater.

Budgetresultater

Forventet udvikling i budgetteret resultat

For året er der budgetteret med et resultat før skat på 206.000 kr.

Periodens resultatmæssige afvigelser kan opgøres således:

Budgettet resultat før skat	206.000
Raps (pris og udbytte)	15.000
Udsæd	-11.000
216 færre solgte sl.svin	-166.000
Større foderforbrug	-35.000
Fremgang i besætning og beholdninger	118.000
Højere kapacitetsomkostninger	-71.000
Større træk på driftskreditten	<u>-1.000</u>
Korrigeret årsresultat pr. 30/9-11	55.000

En væsentlig del af afvigelsen på svineproduktionens dækningsbidrag (-83.000 kr.) forventes indhentet i sidste kvartal.

Likviditet for perioden

Trækket på kassekreditten ultimo er 332.000 kr. højere end budgetteret. En stor del af forklaringen (ca. 375.000 kr. inkl. moms) er, at rapsen først er solgt og afregnet i oktober. Dette har betydet, at det har været nødvendigt at søge om et bevilliget overtræk i september og oktober på 100.000 kr., hvilket er bevilliget.

Budgetforudsætninger

Anders Andersen
Alt.: Svine demo

01.01.2012 - 30.09.2012
Sted: 0

Dækningsbidrag for de enkelte driftsgrene

Planteproduktionen

Der er en negativ afvigelse på rapsen på 300.000 kr. ellers har tingene stort set udviklet sig i markbruget som forudsat i budgettet. Afvigelsen skyldes en periodeforskydning, da rapsen først er solgt og afregnet her i oktober.

Af nedenstående tabel fremgår det, at der faktisk er en positiv afvigelse i resultatet vedr. rapsen på 15.000 kr., da der er forudsat et salg af raps på 299.000 kr. i budgettet.

Salgsbeholdninger, kg	pris/kg	01-jan	pris/kg	30-sep Forskydning i kr.	
Byg	0,85	0	1,00	0	0
Hvede	0,85	0	1,00	0	0
Raps	3,00	0	3,05	103.000	314.150
I alt		0		103.000	314.150

Den positive afvigelse vedr. rapsen udlignes af en højere udgift til udsæd end forudsat.

Svineproduktionen

Indtægterne fra svineproduktionen afviger negativt med 166.000 kr. Afvigelsen skyldes primært færre solgte slagtesvin end forudsat i budgettet. Ses der på besætningsforskydningen i perioden jf. nedenstående tabel, så opvejes de 216 færre solgte slagtesvin stort set antalsmæssigt af flere smågrise og slagtesvin på stald ultimo. E-kontrollen pr. 30/9 viser, at udviklingen i effektiviteten følger den fremgang på 1,5 prod. smågris pr. årsko på årsbasis, der er forudsat i budgettet. Dette betyder, at det forventes, at en stor del af afvigelsen indhentes i sidste kvartal.

Svinebesætning, stk.	pris/stk.	01-jan	pris/stk.	30-sep Forskydning i kr.	
Orner	1.844	3	1.844	3	0
Søer	1.922	298	1.922	293	-9.610
Polte 30-60 kg	1.369	35	1.369	42	9.583
Smågrise ved søer	90	713	90	718	450
Slagtesvin 60 - 75 kg	534	1.901	534	2.013	59.808
Slagtesvin 20 - 30 kg	163	1.140	163	1.228	14.344
I alt		4.090		4.297	74.575

Budgetforudsætninger

Foderbeholdning, kg	pris/kg	01-jan	pris/kg	30-sep Forskydning i kr.	
Sofoder	1,62	0	1,62	7.000	11.340
Smågrisefoder	2,55	0	2,55	3.500	8.925
Tilskudsfoder	2,85	0	2,85	8.000	22.800
I alt		0		11.500	43.065

Foderudgifterne har været lidt højere end forudsat, hvilket udlignes af en beholdningsfremgang.

Resultatmæssigt afviger svineproduktionen med ca. -85.000 kr. på DB-niveau.

Kapacitetsomkostninger

Ifølge budgetopfølgningen er kapacitetsomkostningerne samlet set som budgetteret. Dette er dog ikke det sande billede, da den positive afvigelse på energi er en periodeforskydning vedr. diesel, mens de negative afvigelser er realiserede afvigelser, der kræver en aktiv indsats, hvis året skal ende som forudsat.

Det er besluttet at afvigelsen på vedligeholdelseskontoen, som følge af oprydning og rottesikring med sten rundt om driftsbygningerne, betyder, at årets planlagte investering i en ny kornvogn må udskydes ind til videre.

Finansiering

Den positive afvigelse vedr. forpagtninger er udtryk for en periodeforskydning.

De lidt højere renteudgifter skyldes et større træk på driftskreditten i perioden.

Den nye finansieringsstrategi påvirker ikke året, da 5 % lånet først omlægges til F1 ved årsskiftet.

Personlig indtjening

Som forudsat

Privat udtræk

Som budgetteret bortset fra lidt højere betalt A-skat.

Investeringer

En positiv afvigelse som følge af beslutningen om at udskyde investeringen i kornvognen.

Balancen

Bevægelser i moms og anden gæld fra primo til ultimo afviger positivt med 47.000 kr.

Risikostyring

Anders Andersen
Alt.: Svine demo

01.01.2012 - 30.09.2012
Sted: 0

Risikofaktor	Væsentlig/ sandsynlig	Ansvarlig	Deadline
1. Medarbejdere Medarbejder Rasmus Hansen lever ikke op til forventningerne. Han er ikke altid troværdig. Tiltag / håndtering Der ansættes en ny medarbejder - evt. en elev.	Ja	Ejer	30.06.2012
<i>Elev Jørgen Nielsen er begyndt pr. 1/7. Dette har vist at være en god beslutning.</i>	Ja	Ejer	30.06.2012
2. Priser Notering på svin. Der er stor uvished om noteringen i 2012 og hvis den ikke lever op til det budgetterede vil det udgøre et problem i forhold til trækingsretten på kassekrediten. Tiltag / håndtering Sikre at der er aftale med banken om, at det er muligt at trække ekstra likviditet, hvis det bliver nødvendigt som følge af afvigelse i noteringen.			
<i>Indtil videre udvikler noteringen sig som forudsat og der har ikke været problemer i øvrigt ifht. at få dækket det ekstra likviditetsbehov, der har været sidst i perioden ifht. det bevilligede maks.træk på 3 mio. kr.</i>			
3. Afsætning Som følge af integreret svineproduktion med intern anvendelse af eget korn, er der ingen væsentlig risiko vedrørende afsætning. Tiltag / håndtering Ingen	Nej	Driftsleder	Ingen
<i>Ej relevant.</i>			
4. Produktion Effektivitet i soholdet Der skal følges op på om målet med 27,5 prod. slagtesvin pr. årssø opnåes. Det er meget vigtigt, at det opnåes for at sikre den fremadrettede indtjening. Tiltag / håndtering Tiltagene som er beskrevet i fokusområder sættes i værk.	Ja	Driftsleder og rådgiver	30.06.2012
OK			

Risikostyring

Risikofaktor	Væsentlig/ sandsynlig	Ansvarlig	Deadline
<p>5. Finansiering</p> <p>Rentestigninger kan øge finansieringsomkostningerne væsentligt pga. den store andel af variabelt forrentet gæld. Rentesikring på et højt niveau med efterfølgende store fald i renterne kan sætte resultat, likviditet og egenkapitalen væsentligt under pres.</p> <p>Tiltag / håndtering</p> <p>Udarbejd en finansieringsstrategi, der tager hensyn til risikoprofil samt både et rentestignings- og rentefaldsscenario som beskrevet under fokusområder.</p>	Ja	Ejer	31.07.2012
OK			
<p>6. Omverden</p> <p>Konsekvenser af Grøn vækst.</p> <p>Tiltag / håndtering</p> <p>Få analyseret udfordringerne ud fra bedriftens forudsætninger.</p>	Ja	Driftsleder og rådgiver	31.03.2012

Udskudt, da der er stor usikkerhed om forslaget indhold og endelige udformning.

Resultat - Internt

side 1

 Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

01.01.2012 - 30.09.2012

Sted: -

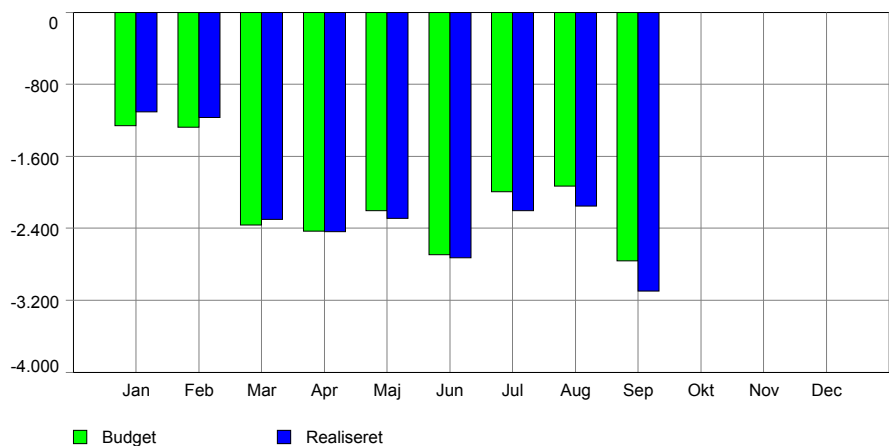
Kasse omsætning	Opfølgingsperiode		
	Fra 01.01.2012 til 30.09.2012		
1.000 kr	Budget	Realiseret	Afvigelse
Korn	53	53	
Frøafgrøder	78	78	
Raps	299		-299
Grovfoder	58	59	1
Svin	4.374	4.208	-166
Indtægter	4.863	4.399	-464
Udsæd	-118	-129	-11
Gødning	-210	-211	
Planteværn	-107	-108	
Diverse vedrørende markbrug	-34	-26	8
Korn			
Færdigblanding mv.	-1.782	-1.817	-35
Diverse vedrørende husdyrbrug	-287	-287	
Udgifter	-2.537	-2.577	-39
Indbetalt dækningsbidrag	2.325	1.822	-503
Energi	-272	-202	70
Maskinstation mv.	-138	-157	-19
Vedligehold	-280	-310	-30
Lønudgifter	-713	-735	-23
Ejendomsskat og forsikringer	-154	-148	6
Diverse udgifter	-235	-240	-6
Kontante kapacitetsudgifter	-1.792	-1.793	-1
Likviditet af primær drift	534	29	-504
Likviditet før finansiering	534	29	-504
Forpagtningsafgift	-461	-360	101
Renteudgifter mv.	-990	-991	-1
Finansiering ialt	-1.451	-1.351	100
Likviditet før ekstraordinære poster	-917	-1.322	-404
Likviditet efter finansiering	-917	-1.322	-404
Private indtægter	206	206	
Likviditet før skat	-711	-1.116	-404
Betalt skat	-52	-59	-8
Likviditet efter skat	-763	-1.175	-412

Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 30.09.2012
 Sted: -

Kasse omsætning	Opfølgingsperiode Fra 01.01.2012 til 30.09.2012		
	Budget	Realiseret	Afvigelse
1.000 kr			
Likviditet før skat	-711	-1.116	-404
Betalt skat	-52	-59	-8
Privat udtræk	-187	-188	-1
Privat udtræk i alt	-239	-248	-9
Likviditet efter regulering og privat	-950	-1.363	-413
Inventar markbrug	-50	-20	30
Inventar husdyrbrug	-38	-31	6
Inventar andet		-2	-2
Investeringer i alt	-88	-53	35
Likviditetsoverskud/-behov	-1.038	-1.416	-379
Realkreditinstitutter	-308	-308	
Pengeinstitutter	-56	-56	
Anden gæld	-150	38	188
Moms og afgifter	-7	-149	-141
Kassekredit	1.558	1.891	332
Likviditetsanvendelse/-fremskaffelse	1.038	1.416	379

Afstemning

Kassekredit saldo:


	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
Maxtræk	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
Budget	-1.256	-1.272	-2.357	-2.426	-2.200	-2.689	-1.988	-1.926	-2.758	0	0	0
Realiseret	-1.100	-1.161	-2.295	-2.431	-2.285	-2.722	-2.199	-2.148	-3.091	0	0	0
Afvigelse	156	111	62	-5	-85	-33	-211	-223	-332	0	0	0

Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 30.09.2012
 Sted: -

Kasse omsætning

Fra 01.01.2012 til 30.09.2012

	Budget	Realiseret	Afvigelse	Mængde/pris
Korn				
3004 00 Hvede				
Beløb	52.652	52.652		
Kg	47.865	47.865		
Pris	1,10	1,10		
3018 00 Halm				
Kg	673.184		-673.184	
Pris				
Korn i alt	52.652	52.652		
Frøafgrøder				
3020 00 Rajgræs til frø				
Beløb	78.410	78.410		
Kg	22.980	22.980		
Pris	3,41	3,41		
3048 00 Frøhalm				
Kg	95.750		-95.750	
Pris				
Frøafgrøder i alt	78.410	78.410		
Raps				
3036 10 Vinterraps				
Beløb	299.040		-299.040	
Kg	99.680		-99.680	
Pris	3,00		-3,00	-299.040
Grovfoder				
3175 10 Græsensilage				
Beløb	58.121	59.347	1.226	
Fe	61.180		-61.180	
Pris	0,95		-0,95	-58.121
Svin				
3401 00 Orner				
Beløb	1.100		-1.100	
Stk	1,00		-1,00	
Pris	1.100		-1.100	-1.100
3404 00 Søer og gylte				

Resultat, specifikationer - Internt

side 5

 Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 30.09.2012
 Sted: -

Kasse omsætning		Fra 01.01.2012 til 30.09.2012			
	Budget	Realiseret	Afvigelse	Mængde/pris	
Beløb	109.500	109.683	183		
Stk	102	102			
Pris	1.073	1.075	1,79	183	
3405 00 Søer og gylte døde/kasserede					
Stk	19,00		-19,00		
Pris					
3418 00 Smågrise døde/kasserede					
Stk	192		-192		
Pris					
3461 00 Slagtesvin					
Beløb	4.468.858	4.304.274	-164.584		
Stk	6.030	5.814	-216	-160.648	
Pris	740	740	-0,65	-3.936	
3462 00 Slagtesvin døde/kasserede					
Stk	217		-217		
Pris					
4201 00 Indkøb orner					
Beløb	-4.135	-4.500	-365		
Stk	-1,00	-1,00		-1	
Pris	4.135	4.500	365	-365	
4211 00 Indkøb sopolte					
Beløb	-200.928	-201.062	-133		
Stk	-126	-127			
Pris	1.582	1.583	1,05	-133	
Svin i alt	4.374.395	4.208.395	-166.000		
Indtægter	4.862.618	4.398.804	-463.814		
Udsæd					
4000 00 Udsæd korn					
Beløb		-5.537	-5.537		
Kg		-250	-250	-5.537	
Pris		22,15	22,15		
4000 10 Udsæd byg					
Beløb	-20.321	-20.520	-199		
Kg	-8.294	-8.294	0,40	1	
Pris	2,45	2,47	0,02	-200	
4000 20 Udsæd vinterbyg					
Beløb	-19.800	-19.800			
Kg	-7.200	-7.200			
Pris	2,75	2,75			
4000 30 Udsæd hvede					

Resultat, specifikationer - Internt

side 6

 Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 30.09.2012
 Sted: -

Kasse omsætning		Fra 01.01.2012 til 30.09.2012			
	Budget	Realiseret	Afvigelse	Mængde/pris	
Beløb	-61.600	-62.133	-533		
Kg	-22.400	-22.500	-100	-276	
Pris	2,75	2,76	0,01	-257	
4001 40 Udsæd engrapgræs					
Beløb		-4.553	-4.553		
Kg		-137	-137	-4.553	
Pris		33,23	33,23		
4003 10 Udsæd raps					
Beløb	-16.000	-16.000			
Kg		-6.780	-6.780	-16.000	
Pris		2,36	2,36		
Udsæd i alt	-117.721	-128.543	-10.822		
Gødning					
4021 00 NPK-gødning					
Beløb	-10.868	-10.868			
Kg	-4.025	-4.025			
Pris	2,70	2,70			
4023 00 N-gødning					
Beløb	-199.440	-199.822	-382		
Kg	-134.342	-134.430	-87,70	-130	
Pris	1,48	1,49		-252	
Gødning i alt	-210.307	-210.690	-383		
Planteværn					
4041 00 Ukrudtsbekæmpelse					
Beløb	-29.863	-30.212	-348		
4042 00 Skadedyrsbekæmpelse					
Beløb	-6.666	-6.665	1		
4043 00 Sygdomsbekæmpelse					
Beløb	-70.775	-70.775			
Planteværn i alt	-107.304	-107.652	-348		
Diverse vedrørende markbrug					
4098 00 Diverse omkostninger planteavl					
Beløb	-33.750	-26.250	7.500		

Korn

Korn i alt

Resultat, specifikationer - Internt

side 7

 Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 30.09.2012
 Sted: -

Kasse omsætning

Fra 01.01.2012 til 30.09.2012

	Budget	Realiseret	Afvigelse	Mængde/pris
Færdigblanding mv.				
4402 20 Tilskudsfoeder slagtesvin				
Beløb	-641.216	-662.039	-20.823	
Kg	-224.987	-231.917	-6.929	-19.780
Pris	2,85	2,85		-1.043
4405 10 Færdigblanding sohold				
Beløb	-525.344	-514.995	10.350	
Kg	-323.768	-317.553	6.215	10.079
Pris	1,62	1,62		271
4405 30 Færdigblanding smågrise				
Beløb	-615.113	-640.072	-24.959	
Kg	-240.961	-250.562	-9.600	-24.524
Pris	2,55	2,55		-435
Færdigblanding mv. i alt	-1.781.673	-1.817.105	-35.432	

Diverse vedrørende husdyrbrug

4488 12 Daka, BSE, gebyrer mv.				
Beløb	-286.507	-286.508	-1	
Udgifter	-2.537.262	-2.576.748	-39.485	
Indbetalt dækningsbidrag	2.325.356	1.822.057	-503.299	

Energi

Brændstof

4580 10 Diesellole				
Beløb	-175.000	-119.000	56.000	
Liter	-25.000	-17.000	8.000	56.000
Pris	7,00	7,00		
4580 81 Diesellole afgift				
Beløb	69.000	42.908	-26.092	
Liter	25.000		-25.000	
Pris	2,76		-2,76	-69.000
4580 85 Diesellole afgift - ikke refunderbar				
Beløb		-772	-772	
Brændstof i alt	-106.000	-76.864	29.136	

Energi excl. brændstof

4588 00 EI

Resultat, specifikationer - Internt

side 8

 Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 30.09.2012
 Sted: -

Kasse omsætning		Fra 01.01.2012 til 30.09.2012			
	Budget	Realiseret	Afvigelse	Mængde/pris	
Beløb	-283.500	-279.496	4.004		
kwh	-209.999	-214.441	-4.441	-5.788	
Pris	1,35	1,30	-0,05	9.792	
4588 80 El afgift					
Beløb	117.600	154.398	36.798		
kwh	209.999		-209.999		
Pris	0,56		-0,56	-117.600	
<i>Energi excl. brændstof i alt</i>					
	-165.900	-125.098	40.802		
<hr/>					
Energi i alt	-271.900	-201.963	69.937		
<hr/>					
Maskinstation mv.					
<i>Udbringning af husdyrgødning</i>					
4070 45 Udbringning husdyrgødning					
Beløb	-119.680	-138.203	-18.523		
Enh	-7.480	-8.641	-1.161	-18.569	
Pris	16,00	15,99	-0,01	46	
<hr/>					
<i>Maskinstation diverse</i>					
4070 00 Maskinstation udgifter					
Beløb	-18.750	-18.747	3		
<hr/>					
Maskinstation mv. i alt	-138.430	-156.950	-18.520		
<hr/>					
Vedligehold					
<i>Vedligehold fast ejendom</i>					
4600 00 Vedligeholdelse driftsbygninger					
Beløb	-33.750	-66.250	-32.500		
<hr/>					
<i>Vedligehold grundforbedring</i>					
4620 10 Jordbrugskalk					
Beløb	-20.000	-24.226	-4.226		
4620 20 Reparation af dræn					
Beløb	-10.000	-18.788	-8.788		
<i>Vedligehold grundforbedring i alt</i>					
	-30.000	-43.014	-13.014		
<hr/>					
<i>Vedligehold markredskaber</i>					
4672 00 Vedligeholdelse mejetærsker					
Beløb	-35.000	-35.000			

Resultat, specifikationer - Internt

side 9

 Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 30.09.2012
 Sted: -

Kasse omsætning		Fra 01.01.2012 til 30.09.2012			
		Budget	Realiseret	Afvigelse	Mængde/pris
4674 00 Vedligeholdelse markredskaber					
Beløb		-65.000	-58.000	7.000	
<i>Vedligehold markredskaber i alt</i>		<i>-100.000</i>	<i>-93.000</i>	<i>7.000</i>	
<i>Vedligehold staldinventar</i>					
4671 00 Vedligeholdelse staldinventar					
Beløb		-97.500	-89.200	8.300	
<i>Vedligehold andet inventar</i>					
4679 00 Vedligeholdelse andet inventar					
Beløb		-18.750	-18.750		
Vedligehold i alt		-280.000	-310.214	-30.214	
Lønudgifter					
4701 00 Dataløn					
Beløb		-712.500	-735.192	-22.692	
Ejendomsskat og forsikringer					
<i>Ejendomsskat</i>					
4770 00 Ejendomsskat					
Beløb		-66.000	-60.000	6.000	
<i>Forsikringer</i>					
4760 00 Forsikring landbrug					
Beløb		-88.000	-88.000		
Ejendomsskat og forsikringer i alt		-154.000	-148.000	6.000	
Diverse udgifter					
4758 00 Andre driftsomkostninger					
Beløb		-108.750	-96.664	12.086	
4837 00 Forbrugsafgift vand					
Beløb			-27.000	-27.000	
m3			-3.000	-3.000	-27.000
Pris			9,00	9,00	
4837 80 Vandafgift (grøn afgift)					

Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 30.09.2012
 Sted: -

Kasse omsætning	Fra 01.01.2012 til 30.09.2012			
	Budget	Realiseret	Afvigelse	Mængde/pris
Beløb		15.000	15.000	
4838 00 Renovation				
Beløb		-1.686	-1.686	
4839 65 Skadedyrsbekæmpelse / kattefoder				
Beløb		-4.314	-4.314	
4888 00 Leasing inventar				
Beløb	-90.000	-90.000		
<hr/>				
<i>Bil. m.v.</i>				
<i>Detaljer bil</i>				
8310 00 Brændstof				
Beløb	-18.000	-17.600	400	
8313 00 Reparation				
Beløb	-18.000	-18.000		
<i>Detaljer bil i alt</i>	<i>-36.000</i>	<i>-35.600</i>	<i>400</i>	
<hr/>				
<i>Bil. m.v. i alt</i>	<i>-36.000</i>	<i>-35.600</i>	<i>400</i>	
<hr/>				
Diverse udgifter i alt	-234.750	-240.264	-5.514	
<hr/>				
Kontante kapacitetsudgifter	-1.791.580	-1.792.583	-1.003	
<hr/>				
Likviditet af primær drift	533.776	29.474	-504.302	
<hr/>				
Likviditet før finansiering	533.776	29.474	-504.302	
<hr/>				
Forpagtningsafgift				
4880 10 Forpagtningsafgift med moms				
Beløb	-461.000	-359.800	101.200	
<hr/>				
Renteudgifter mv.				
5455 03 Rente Realkredit F1 Euro				
Beløb	-418.500	-418.500		
5455 70 Rente realkreditinstitutter, dkr. fast rente				
Beløb	-348.000	-348.035	-35	
5465 00 Rente pengeinstitut, dkr.				
Beløb	-121.500	-121.618	-118	
5600 00 Rente kassekredit				
Beløb	-102.162	-103.325	-1.163	

Resultat, specifikationer - Internt

side 11

Medarbejder navn
Alt.: Nudrift

01.01.2012 - 30.09.2012
Sted: -

Kasse omsætning	Fra 01.01.2012 til 30.09.2012			
	Budget	Realiseret	Afvigelse	Mængde/pris
Renteudgifter mv. i alt	-990.162	-991.478	-1.316	
Finansiering ialt	-1.451.162	-1.351.278	99.884	
Likviditet før ekstraordinære poster	-917.387	-1.321.804	-404.418	
Likviditet efter finansiering	-917.387	-1.321.804	-404.418	
Private indtægter				
5100 00 Lønindtægt Beløb	206.250		-206.250	
5104 00 Lønindtægt ægtefælle Beløb		206.253	206.253	
Private indtægter i alt	206.250	206.253	3	
Likviditet før skat	-711.137	-1.115.551	-404.415	
Betalt skat				
<i>Betalt skat</i>				
7202 00 A-skat a conto ægtefælle Beløb	-15.000	-22.500	-7.500	
7204 00 B-skat a conto Beløb	-20.000	-20.000		
7210 00 AM-bidrag indeholdt ægtefælle Beløb	-16.500	-16.947	-447	
<i>Betalt skat i alt</i>	<i>-51.500</i>	<i>-59.447</i>	<i>-7.947</i>	
Betalt skat i alt	-51.500	-59.447	-7.947	
Likviditet efter skat	-762.637	-1.174.998	-412.362	

Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 30.09.2012
 Sted: -

Kasse omsætning		Fra 01.01.2012 til 30.09.2012		
	Budget	Realiseret	Afvigelse	Mængde/pris
Likviditet før skat	-711.137	-1.115.551	-404.415	
Betalt skat				
7202 00 A-skat a conto ægtefælle Beløb	-15.000	-22.500	-7.500	
7204 00 B-skat a conto Beløb	-20.000	-20.000		
7210 00 AM-bidrag indeholdt ægtefælle Beløb	-16.500	-16.947	-447	
Betalt skat i alt	-51.500	-59.447	-7.947	
Privat udtræk				
7000 00 Privat kontant Beløb	-187.500	-188.398	-898	
Privat udtræk i alt	-239.000	-247.845	-8.845	
Likviditet efter regulering og privat	-950.137	-1.363.396	-413.260	
Inventar markbrug				
8176 00 Inventar markbrug Beløb		-20.000	-20.000	
8176 01 Vogn Beløb	-50.000		50.000	
Inventar markbrug i alt	-50.000	-20.000	30.000	
Inventar husdyrbrug				
8177 00 Inventar husdyrbrug Beløb	-37.500	-31.200	6.300	
Inventar andet				
8170 00 Småinventar Beløb		-1.736	-1.736	
Investeringer i alt	-87.500	-52.936	34.564	
Likviditetsoverskud/-behov	-1.037.637	-1.416.332	-378.696	
Realkreditinstitutter				

Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 30.09.2012
 Sted: -

Kasse omsætning		Fra 01.01.2012 til 30.09.2012		
	Budget	Realiseret	Afvigelse	Mængde/pris
2316 05 Krf. opr. 15.000.000 kr. 5% obl. Beløb	-172.500	-172.582	-82	
2325 01 Krf. F1 Beløb	-135.000	-135.000		
Realkreditinstitutter i alt	-307.500	-307.582	-82	
Pengeinstitutter				
2330 00 Gæld til pengeinstitut i dkr. Beløb	-56.250	-56.250		
Anden gæld				
<i>Varegæld</i>				
2710 00 Varegæld Beløb	-150.000		150.000	
8450 00 AM-bidrag tilbageholdt Beløb		61.956	61.956	
8455 00 AM-bidrag indbetalt Beløb		-55.072	-55.072	
8460 00 A-skat tilbageholdt Beløb		279.000	279.000	
8465 00 A-skat indbetalt Beløb		-248.000	-248.000	
<i>Varegæld i alt</i>	<i>-150.000</i>	<i>37.884</i>	<i>187.884</i>	
Anden gæld i alt	-150.000	37.884	187.884	
Moms og afgifter				
8401 00 Moms af salg Beløb		2.085.963	2.085.963	
8401 10 Moms af salg beregnet Beløb	1.266.920	-98.035	-1.364.955	
8402 00 Moms af køb Beløb		-1.886.346	-1.886.346	
8402 10 Moms af køb beregnet Beløb	-1.091.626	3.330	1.094.956	
8405 00 Momsafregning indbetalt Beløb	-182.375	-146.773	35.602	

Medarbejder navn
 Alt.: Nudrift

 01.01.2012 - 30.09.2012
 Sted: -

Kasse omsætning

Fra 01.01.2012 til 30.09.2012

	Budget	Realiseret	Afvigelse	Mængde/pris
8405 05 Momsafregning tilbagebetalt				
Beløb		104.848	104.848	
8406 01 Vandafgift				
Beløb		-15.000	-15.000	
Pris		-3.000	-3.000	-15.000
Pris		5,00	5,00	
8430 01 Olieafgift svovlfattig diesel				
Beløb		-42.908	-42.908	
Pris		-17.000	-17.000	-42.908
Pris		2,52	2,52	
8430 14 Olieafgift - ikke refunderbar del				
Beløb		772	772	
8431 01 Elafgift procesformål				
Beløb		-154.398	-154.398	
Pris		-214.441	-214.441	-154.398
Pris		0,72	0,72	
Afstemning af moms i regnskab				
Moms og afgifter i alt	-7.081	-148.547	-141.466	
Kassekredit				
2600 00 Kassekredit				
Beløb	1.558.467	1.890.827	332.360	
Likviditetsanvendelse/-fremskaffelse	1.037.637	1.416.332	378.696	
Afstemning				

Stikordsregister

Stikord	20
---------------	----

