

Sådan skriver du en god ledelsesberetning

Øvelse gør mester, når det handler om at skrive ledelsesberetninger. Men hvad indeholder en god ledelsesberetning, og hvad er formålet med den? Se eksempler og få tips til at skrive en god ledelsesberetning.

Formålet med en ledelsesberetning

En ledelsesberetning er en vigtig del af et budget og en budgetopfølgning. En god ledelsesberetning viser, at virksomhedsejeren har ejerskab til budgetmaterialet og har taget stilling til resultatet. Er det godt, eller er det ikke tilfredsstillende? Og vigtigst af alt, hvorfor? I begrundelsen kan man nævne, hvordan det er gået, siden budgettet blev lagt eller siden sidste budgetopfølgning, hvorfor der er afvigelser, hvilke indsatser der er igangsat, om handlingsplanerne virker, samt hvad forventningen er til resten af året. Kort sagt en god ledelsesberetning skal vise virksomhedsejerens syn på virksomhedens udvikling, fordi det giver læseren – ofte kreditgiver – en fornemmelse af, om landmanden har styr på sin bedrift og har ejerskab til materialet.

Eksempler: Den gode ledelsesberetning

Der findes ikke en skabelon for, hvad en god ledelsesberetning skal indeholde, men i det følgende præsenteres en række bud på, hvordan den kan udformes. Eksemplerne er fra BudgetMatchens 3. runde, hvor landmændene og deres rådgivere skulle udfærdige en budgetopfølgning pr. 30/9. Igen-nem alle runder af konkurrencen har dommerpanelet lagt vægt på ledelsesberetningen, og det øgede fokus har skærpet landmændenes evne til at skrive gode ledelsesberetninger.

Alle eksempler er anonymiserede, og væsentlige forretningsmæssige oplysninger er fjernet.

Eksempel 1 (se næste side)

Dette er et eksempel på en længere ledelsesberetning. Den viser, hvordan landmanden har taget stilling til udviklingen de seneste ni måneder, og hvordan han har det med denne udvikling. Han har foretaget en opfølgning på resultat, som han ligeledes kommer med en vurdering af. Han inkluderer også et kort afsnit omkring sine lånevilkår og forhold til banken.

Herefter følger et afsnit om det særlige indsatsområde – udviklingen hos køerne, og hvilke investeringer han ser i fremtiden. Han kommenterer også udviklingen i marken kort, inden han slutter af med en afslutning og opsummering af budgetopfølgningen.

Denne ledelsesberetning er god, fordi den giver overblik over udviklingen de sidste ni måneder, hvordan det er gået, og ikke mindst hvordan han synes, det er gået, og hvilke udsigter fremtiden har. Ledelsesberetningen er gennearbejdet, velformuleret og velstruktureret og viser tydeligt landmandens ejerskab til budgetopfølgningen, at han har styr på sin bedrift og overblik over sin økonomi, samt at han bruger sit budget som et styringsredskab.

1. Ledelsesberetning

Ledelsen kommentar til budgetkontrol fra
1-1-2014 til 30-9-2014 på _____

Årets første 9 mdr.

De første 3 kvartaler af 2014 har været de bedste i de _____ år, jeg har været ejer af _____. Jeg har fuldt det gode budget for 2014, hvilke jeg er meget tilfreds med. Derfor er et budget, hvor jeg arbejder med omkostninger og effektivitet utroligt vigtigt, da det er det, jeg som ejer kan gøre noget ved. Det gør, at jeg kan sove godt om natten og ikke bliver ramt af panik, når priserne på mælk og kød falder.

Det er ikke kommet af sig selv, og sammen med medarbejder og rådgiver har vi arbejdet stenhårdt de første 9 mdr. for at opfylde budgettet. Det betyder ikke, at vi er kommet i mål med alle vores tiltag for 2014, men vi er på rette vej - også selvom det er sværere, end jeg havde regnet med. Derfor er det utroligt vigtigt, at alle involverede parter vil gøre alt for, at vi kommer i mål. Det er nok det bedste ved, at jeg har fået lavet et budget med klare målsætninger, der er kendt af alle. Det har bevirket, at alle parter trækker på samme hammel, da man ved hvilke mål, der skal arbejdes hen imod.

Resultat for årets første 9 mdr.

Over _____ kr. i resultat før skat og afskrivninger fra landbruget på 9 mdr. er tilfredsstillende, da det lever op til budgettet og holdt op imod et budgetresultat for 2014 på godt _____ efter afskrivninger.

_____ Det skal også gerne give grundlag for en yderligere nedsættelse af bidrag fra foråret 2015.

Udvikling ved køerne

Køerne er livsnerven på gården, og kombinationen af den højeste mælkepris jeg nogensinde har fået i de første 9 mdr. af 2014, fantastisk godt grovfoder og rimelige råvarepriser gør, at vores DB ved køerne lægger over budgettet pr. ko, når de 9 mdr. bliver omregnet til hele året. Jeg er sikker på, at _____ kr. kan realiseres for hele 2014. _____ og det kompenserer for, at prisen på mælk er faldet 15 % fra juni til oktober. Generelt er jeg meget tilfreds med de _____ pr. ko. Det er et utroligt godt DB, som jeg har drømt om i mange år, og er et resultat af at ejer, medarbejder og rådgiver har 100 % fokus på køerne.

I foråret valgte jeg at købe kvote til _____ køer mere, da køernes ydelse stiger og frimængderne i landekvoten falder. Det kostede _____ kr. pr. ko, men med måske _____ kr. i DB til foråret 2015, er det vel en god investering.

Det bliver godt, når kvoten ophører. Jeg har de sidste 2 år brugt _____ kr. på kvotekøb og superafgift.

Vi har en målsætning om et celletal på maks. _____. Det har vi dog lidt svært ved at opfylde, og derfor har vi også haft mejerikontoret til at komme og hjælpe mig og mine medarbejdere. Det var meget lærerigt, og de garanterer, at vi, med de tiltag vi gør, når _____ i celler på 3 mdr. Den største ændring, vi har foretaget, er, at _____. Desuden prøver vi at _____. Med de tiltag vi gennemført omkring celler, skal vi gerne nå vores målsætning til jul.

Målsætningen omkring døde kalve på _____ går den rigtige vej. Vi har nogle rigtige flotte kalve, men der er fortsat enkelte, som ikke overlever. Det arbejder vi meget målrettet på at ændre i fremtiden ved hjælp af nye tiltag. Bl.a. _____

Målsætningen om den øget mælkeydelse er opfyldt for koen som helhed. Vi er pr. 1-10-2014 nået over _____ EKM/ko ved mejeriet, hvilket var målsætningen for 2014. Dog mangler vi fortsat at nå målet i de første 8 uger efter kælvning, så vi arbejder videre med forskellige tiltag.

Sommeren har jeg bl.a. brugt på at overveje, _____
Jeg har besluttet, at jeg fra d. 1-2-2015 _____

Lidt at glæde sig over er, at jeg her til november regner jeg med at have miljøtilladelse fra kommunen til _____ køer og _____ ungdyr, og det eneste jeg skal investere i, er en _____ og en _____ fra kostalden. Pris ca. _____ kr.

De første 9 mdr. i marken

Efter et fantastisk forår med både varme og regn i passende mængder, gav de 2 første slæt græs 20 % mere end normalt, og majsens stod til Skt. Hans helt fantastisk godt. Men så kom der tørke i 2 mdr., hvilket tog toppen af græs- og majsudbyttet.

Vi har avlet — fe/ha i græs og — fe/ha i majs. Det betyder, at jeg her pr. 1-10-2014 har — fe majs og græs på lager, hvilket er det samme som 1-10-2013. Samtidig er det avlet på — ha mindre, hvilke er tilfredsstillende, da det ud fra de analyser, vi har af græs og majs, også er af rigtig god kvalitet. Det betyder, at vi kan forsætte vores ydelsesstigning lavet på godt grovfoder. Når vi så også har fået købt rapskager til — kr. frem til 1-8-2016, så foderomkostning pr. ko kan holdes på — kr. de næste 2 år, giver det en stor budgetsikkerhed.

Afslutning

Træerne gror ikke ind i himlen, er der et ordsprog der siger, jeg synes det passer godt på min bedrift. Jeg skrev som afslutning på de første 5 mdr., at den største udfordring var at holde den høje mælkepris. Det kunne den så heller ikke, er faldet godt 15 % på 4 mdr., men så skal man jo huske, at vores foder også er faldet i pris. Derfor er jeg også overbevist om, at vi nok skal kunne holde vores budget for 2014. Samtidig gør vi os klar til en spændende fremtid uden mælkekvoter, hvor jeg sammen vores medarbejder og rådgiver vil arbejde stenhårdt på at være blandt de allerbedste i Danmark, både på DB/ko og indtægt fra landbruget.

Eksempel 2 (se næste side)

Denne ledelsesberetning er knap så lang som eksempel 1 og langt mere praktisk orienteret. Mens eksempel 1 havde et stort fokus på økonomi og tal, opsummerer eksempel 2 udviklingen på bedriften de seneste ni måneder og kommenterer produktionsresultaterne. I det indledende afsnit skriver landmanden, at hans fokus har været en optimering af produktionen og produktionsresultaterne, og i dette lys giver den praktiske opsummering god mening, fordi den viser, hvordan forskellige indsatser er forløbet, og hvordan han vurderer disse. Denne ledelsesberetning er ligesom eksempel 1 god, fordi den giver overblik over bedriftens udvikling, her den praktiske udvikling fordi det har været et fokusområde for landmanden. Ledelsesberetningen giver et billede af en virksomhedsejer, som har styr på sin virksomhed, og hvor der bliver fulgt op på indsatserne. Samtidig viser den, at han har en plan for de resterende tre måneder af 2014, ligesom han har gjort sig tanker om udviklingen i 2015, og dette skaber tryghed for en ekstern læser.

Ledelsesberetning

2014 har været et spændende år, med afslutning af byggeriet og ibrugtagning af den nye stald med velfærdsafdeling og opstaldning af kvier.

Det har været rigtig godt at få kvierne hjem på ejendommen. Vores mål for at få optimeret produktionen og produktionsresultaterne er at samle dyrene herhjemme. Det er gået rigtig godt, og vi er nu klar til udfordringerne i 2015, når mælkekvoteen ophører.

Kostalden kører i højeste gear nu, og mælkeydelsen er oversteget vores forventning til i år. Vi har budgetteret med, at jeg ville købe _____ kg mælkekvote, grundet i den høje kvotepris, stopper jeg ved de _____ kg., som jeg har købt på nuværende tidspunkt. Vi har derfor besluttet, at jeg fortsætter med _____ kører frem til april, hvorefter jeg går op på de _____ kører som planlagt.

Mælkeprisen har indtil nu været højere end forventet, men vi forventer en lavere pris i sidste kvartal.

Der er brugt lidt mere _____ det er der blevet taget hånd om, så vi er på rette kurs.

_____ følger planen. Der er fokus på _____, og i den sammenhæng har jeg netop _____

Jeg overvejer, _____

_____ Det vil jeg have regnet på, når vi lægger budget 2015, _____

Den nye stald er kommet godt i gang, den blev ca. 2 mdr. forsinket, grundet i en lidt senere start af byggeri som planlagt, derfor var det nødvendigt at have kvier udliciteret lidt længere end planlagt. Kalve og kvier stortrives i deres nye hjem, _____

Der er søgt om miljøtilskud til stalden, og det er godkendt, så jeg regner med, at vi får et beløb på ca. _____

Græsset kom hurtig fra start i år _____

_____ Det bliver spændende at se resultatet til foråret.

Majsen kom godt i jorden, _____

_____, og det gav et rigtig godt udbytte.

Vinterbyggen klarede sig utroligt godt, den gav ca. _____ tdr. _____

Hveden fik en skidt start i efteråret, hvor den blev sået lidt sent og det var lidt vådt, den skuffede lidt, men høstede dog _____ tdr.

Vårbyggen gav som altid ok omkring de _____ tdr.

_____ den 31. oktober 2014

Eksempel 3

Denne ledelsesberetning er et eksempel på, at man ikke behøver at forfatte en hel roman, når man skal skrive sin ledelsesberetning. Kort kan også være godt. I dette eksempel har landmanden på seks linjer formået at inkludere de væsentligste elementer i en ledelsesberetning. Han kommer med en vurdering af opfølgningen og en begrundelse for sin vurdering. Herefter kommenterer han de indsatsplaner, som er igangsat med budgettet, ligesom han kommer ind på de ekstra udfordringer, som 2014 har bragt med sig og giver en begrundelse herfor. Derudover inddrager han en afvigelse i forhold til det budgetterede, som han skriver, at han vil følge op på i 2015. Dermed viser han, at tanker allerede er rettet mod næste års indsatser. Denne ledelsesberetning er god, fordi den ved kort at inddrage de væsentligste elementer giver den eksterne læser en fornemmelse af bedriftens udvikling. Den viser, at landmanden har overblik over sin økonomi og sin bedrift. Han ved, at indsatsplanerne virker, at der er nogle udfordringer og afvigelser, men at han samtidig også er klar over, hvad disse kommer af, og hvad han kan og skal gøre ved dem. Han viser ejerskab og ansvar, og at han har styr på sin bedrift – og samtidig gør han det kort, præcist og velformuleret.

Ledelsespåtegning

Tilfredsstillende opfølgning, især når vi ser, vi har betalt aconto ——— kr. inkl. moms, som var sat til betaling i november. Indsatsplanerne virker.

Når vi så alligevel har fået armene ned skyldes det, at lønningerne stiger. Der er ekstra arbejde med det, men det er vejen frem.

Ydelsen stiger mere end der er budgetteret. Linjen vil blive fulgt også næste år, hvor vi vil have endnu mere fokus på ydelsesstigning.

/ ——— ———