

DREJEBOG TIL OPFØLGNING PÅ REKONSTRUKTION I LFB-REGI

DREJEBOG TIL OPFØLGNING PÅ
REKONSTRUKTION I LFB-REGI
er udgivet af

SEGES P/S
Økonomi & Virksomhedsledelse
Agro Food Park 15
DK 8200 Aarhus N

Kontakt
Kenneth Kjeldgaard, kkj@seges.dk
D +45 8740 5115

Denne publikation er finansieret af
Promilleafgiftfonden og produceret
i projekt Landbrugsvirksomhedens
placering i en ny økonomisk normal.

Opfølgning på rekonstruktion i regi af Landbrugets FinansieringsBank

Indholdsfortegnelse:

Indledning	2
Rekonstruktion i regi af Landbrugets FinansieringsBank	3
Opfølgning på rekonstruktion (best practice)	4
Hvert kvartal	4
Hvert år.....	4
Agenda for kvartalsvis opfølgingsmøde	5
Tidsfrister.....	5
Opgørelse af up-side 1 (best practice)	6
Grundlag	6
Værktøj	6
Metode	6
Indlevering af årlig opgørelse af up-side 1	8
Spørgsmål	8

Bilag:

- Bilag 1 – Rekonstruktion – sådan gør vi
- Bilag 2 – Faktaark til økonomirapport
- Bilag 3 – Samarbejdsoverenskomst
- Bilag 4 – 5 års likviditetsbudget fra økonomirapport
- Bilag 5 – Årsopfølgning Ø90
- Bilag 6 – Opgørelse af up-side 1 og up-side konto
- Bilag 7 – Eksempel på svineproduktion
- Bilag 8 – Eksempel på mælkeproduktion

Indledning

Hvordan du som rådgiver følger op på rekonstruktioner i regi af Landbrugets Finansieringsbank (LFB) finder du her på siden en metode for best practice til opfølgning, hjælperegneark til metode og eksempler på rekonstruktion af en svine- og kvægbedrift.

I forbindelse med projektet *Landbrugsvirksomhedens placering i en ny økonomisk normal* er der afsat midler af til nedsættelse af en arbejdsgruppe, hvis formål er at præsentere den praktiske metode i opfølgning på rekonstruktion i LFB regi. Arbejdsgruppen består foruden deltagere fra LFB og SEGES af konsulenter fra Agrovi, Centrovic og Landbo Limfjord

Peter Christensen, underdirektør i LFB udtaler: *Jeg har været materialet igennem og kan se, at det udarbejdet af praktikkere. Konsulenterne i arbejdsgruppen har leveret et rigtigt flot stykke arbejde, med at omsætte rekonstruktionsmodellen til praktisk brug.*

På LFB's hjemmeside www.lfbank.dk kan du under punktet "Sådan gør vi " læse mere om rekonstruktion samt finde best practice metode til opfølgning, hjælperegneark til metode og eksempler på rekonstruktion af en svine- og kvægbedrift.

Rekonstruktion i regi af Landbrugets FinansieringsBank

Formålet med rekonstruktion i regi af LFB er, at dygtige og effektive driftsledere, som har en gæld til pengeinstituttet, der er større end bedriftens gældsserviceringssevne igennem et 5-årigt aftaleforløb får muligheden for at fortsætte på bedriften samtidig med at gælden til pengeinstituttet tilpasses bedriftens gældsserviceringssevne. Rekonstruktionen kan alene gennemføres, hvis bedriften over tid kan generere et cashflow, der er tilstrækkelig til at forrente og afdrage den samlede gæld efter tilpasning af gælden til pengeinstituttet.

I praksis gennemfører LFB en 360 graders analyse af landmanden og bedriften for at fastslå, om der er tale om en dygtig og effektiv driftsleder. Hvis dette er tilfældet, vil det være muligt for LFB at indgå en løsning om rekonstruktion af landmandens gæld til pengeinstituttet.

Næste skridt er at LFB overtager den del af bankgælden, som det er muligt for landmanden at servicere ved uændret drift. Den øvrige del af bankgælden indefrysnes i pengeinstituttet, og der betales ikke renter og afdrag på den del af bankgælden. Eftersom landmanden ikke betaler renter og afdrag på den indefrosne bankgæld, belaster den heller ikke bedriften. Der etableres en 5-årig aftale mellem parterne, som også omfatter en aftale om at gennemføre en konkret handlingsplan til forbedring af driften.

For den enkelte landmand betyder rekonstruktionen, at der skabes en varig løsning omkring gælden til pengeinstituttet, således at landmanden kan fortsætte på bedriften. Landmanden forpligter sig til at samarbejde aktivt med pengeinstituttet og LFB om at gennemføre den aftalte handlingsplan til forbedring af driften. I samarbejdsoverenskomsten mellem parterne (landmanden, pengeinstituttet, LFB og realkreditinstituttet) fastsættes en økonomisk gevinst (up-side 1) af handlingsplanen. Gevinsten opspares i den 5-årige periode i takt med at handlingsplanen gennemføres. Ved udløb af den 5-årige periode anvendes opsparingen til at afdrage den indefrosne bankgæld i pengeinstituttet. Opsparingen kan betragtes som en form for dividende betaling til pengeinstituttet. Pengeinstituttet er forpligtet til at akkordere den resterende bankgæld.

Hvis landmanden ikke formår at gennemføre handlingsplanen eller af andre årsager ikke formår at levere den aftalte dividende betaling til pengeinstituttet, vil det i yderste konsekvens betyde, at landmanden må afvikle bedriften. Omvendt vil en landmand, som er i stand til at realisere handlingsplanen og samtidig gennemfører rekonstruktionen, stå med en bedrift som er i økonomisk balance.

Peter Christensen, underdirektør i LFB udtaler: *Set fra landmandens side er aftalen selvfølgelig forbundet med den risiko, at landmanden i sidste ende ikke kan opfylde sin del af aftalen med pengeinstituttet, og derfor ikke kommer i mål med rekonstruktionen, men alt andet er konkurrenceforvridende set i forhold til de landmænd, der svarer enhver sit overfor deres pengeinstitut og kreditorer.*

Se i øvrigt bilag 1-3.

Opfølgning på rekonstruktion (best practice)

Hvert kvartal

I henhold til samarbejdsoverenskomsten pkt. 3 er landmanden i aftaleperioden forpligtet til at gennemfører handlingsplanerne, indlevere opfølgningsmateriale og afholde kvartalsvise opfølgningsmøder med deltagelse af driftspengeinstituttet og Landbrugets FinansieringsBank.

Følgende materiale udarbejdes til kvartalsvise opfølgningsmøder:

- 1) Opfølgning på indsatser i form af måling på produktions tekniske mål/øvrige mål i handlingsplan for up-side 1
- 2) Dyrslægerrapport
- 3) Effektivitets-/ydelseskontrol
- 4) Budgetopfølgning (resultat) inkl. forskydninger i husdyr og beholdninger pr. statusdag for opfølgning samt estimat for budgetåret
- 5) Opdateret salg- og indkøbsstrategi

Ad 1) Specifikation af resultater i handlingsplan for realisering af up-side 1 suppleres med årsagsforklaring på afvigelser i forhold til handlingsplan.

Ad 2) Seneste rapport fra sundhedsrådgivning/besætningsbesøg.

Ad 3) Opgørelse for seneste kvartal afstemt til statusopgørelse husdyr.

Ad 4) Specifikation og årsagsforklaring af afvigelser på +/- 25.000 kr. i budgetposter under bruttoudbytte, stykomkostninger, kontante kapacitetsomkostninger, finansiering, privat udtræk og skat, besætning, beholdning, investeringer, tilgodehavende, realkreditinstitut, pengeinstitutter, anden gæld, moms og afgifter, kassekredit. Afvigelser opdeles i permanente og periodeforskydning med angivelse af beløb.

Ad 5) Markedsværdi af kontraktlige forpligtelser/aftaler om køb eller salg af foder og afgrøder opgøres pr. statusdag for budgetopfølgning såfremt markedsværdi afviger negativt i forhold til godkendt budget. Opgørelsen specificeres i mængde, periode og pris pr. kontrakt/aftale.

Hvert år

Årsrapport udarbejdes internt regnskab suppleret med specifikation af dækningsbidrag specificeret på mark-afgrøder og husdyrgrupper svarende til dækningsbidrag i 2c-analysens bilag 4 Budgetkalkuler/produktionsbudget. Specifikationen kan udarbejdes i særskilt skema med afstemning til det interne regnskab.

Årsrapporten suppleres med ledelsesberetning.

Budgetkontrol på resultatopgørelse (dvs. inkl. efterposter) udarbejdes til brug for opgørelse af up-side 1, jf. afsnittet om opgørelse af Up-side 1.

Agenda for kvartalsvis opfølgingsmøde

- Handlingsplan for up-side 1
 - a. Status på realisering af produktionstekniske mål/øvrige mål i handlingsplan for up-side 1
- Budgetopfølgning
 - a. Gennemgang af specifikation for afvigelser i budgettet
 - b. Estimat for budgetåret herunder likviditetsudvikling
 - c. Beslutning om ekstraordinær indbetaling til up-side konto (cash sweep)*
- Dato for næste møde

På mødet i årets 1. kvartal suppleres agendaen med følgende punkt:

- Budget
 - a. Gennemgang teknisk budget for produktion herunder handlingsplan for up-side 1
 - b. Gennemgang økonomisk budget herunder udvikling i likviditet
 - c. Beslutning om tilpasning af teknisk og økonomisk budget

På mødet i årets 2. kvartal suppleres agendaen med følgende punkt:

- Årsrapport
 - a. Gennemgang årsrapport og ledelsesberetning
 - b. Gennemgang opgørelse af up-side 1

*Ud fra budgetopfølgningen tages stilling til hvorvidt der skal indbetales ekstra ind på up-side konto. Landmanden er i følge samarbejdsoverenskomsten forpligtet til at foretage ekstraordinære indbetalinger ved forbedrede afregningspriser/indkøbspriser. Ekstraordinære drifts- og formueindtægter vil altid skulle indbetales.

Tidsfrister

Materialet indsendes senest 45 dage efter kvartalets afslutning.

Opfølgingsmøde afholdes inden udgangen af det efterfølgende kvartal.

Opgørelse af up-side 1 (best practice)

I den 5 årige aftaleperiode for samarbejdsoverenskomsten udarbejdes årligt en stadeopgørelse for up-side 1. Stadeopgørelsen viser det økonomiske resultat af landmandens indsats i forbindelse med gennemførelse af handlingsplanen og det økonomiske resultat ift. 5 års likviditetsbudgettet.

Ved udløb af den 5 årige aftaleperiode opgøres up-side 1 endeligt.

Grundlag

- Opfølgning på handlingsplan for up-side 1
- Økonomirapport udarbejdet af FBM
- Årsopfølgning Ø90 internt (inkl. efterposterings) udarbejdet af revisor/økonomikonsulent

Værktøj

- Excel regneark "Opgørelse af up-side 1 og up-side konto"

Metode

Trin 1:

Fra afsnittet "Investering og finansiering – internt" i "Ø90 Årsbudgetkontrol" reguleres "Resultat før skat" efter nedenstående metode

Resultat før skat
+ Tilbageførsel i alt
- Private udtræk, skat og pension i alt
+/- Værdiændringer i dækningsbidrag (konjunktur)
- Leasingforpligtelser (afdrag)
= Reguleret resultat

Forskellen mellem posten "Selvfinansiering" fra 5 års likviditetsbudgettet (kolonnen gennemsnit år 1-5) og "Reguleret resultat" indsættes i regnearket "Opgørelse af up-side 1 og up-side konto" (celle C2 – cellen er markeret med blå) "Likviditet efter regulering og privat" (afvigelse)".

Bemærk at 5 års likviditetsbudgettet forudsætter at omsætningsaktiver og -passiver er uændret i 5 årsperioden. I praksis udarbejdes en skæringsopgørelse ved opstart og ved afslutning af rekonstruktionen. Herved "fanges" reelle forskydninger i omsætningsaktiver og -passiver. Skæringssaldoen afregnes over driftskrediten.

Trin 2:

- Mål for værdien af de gennemførte indsatser i handlingsplan opgøres.
- Materielle investeringer i forbindelse med gennemførelse af handlingsplan opgøres.
- Herefter beregnes up-side 1, jf. nedenstående:

Mål	Værdi
Mål nr. 1	Beløb (stk. x kr. pr. stk.) ¹⁾
Mål nr. 2	Beløb (stk. x kr. pr. stk.)
Mål nr. N	Beløb (stk. x kr. pr. stk.)
Sum mål nr. 1-N	Sum (1)
Materielle investeringer	Værdi
Investering nr. 1	Beløb
Investering nr. 2	Beløb
Investering nr. N	Beløb
Sum investeringer nr. 1-N	Sum (2)
Værdi af up-side 1	Beløb (sum (1) – sum (2))

Note 1) Stk. er ændringen i den tekniske værdi og kr. pr. stk. er den opnået pris/besparelse i det aktuelle år.

Værdi af årets up-side 1 overføres til regnearket "Opgørelse af up-side 1 og up-side konto" (celle C5 – cellen er markeret med blå).

Bemærk at opgørelsen af up-side 1 er en opfølgning på de økonomiske mål for up-side 1 og ikke en opfølgning på de tekniske mål/øvrige mål i handlingsplan for up-side 1. Opfølgning på de tekniske mål/øvrige mål i handlingsplan sker i forbindelse med det kvartalsvise opfølgningsmøde.

Trin 3:

Engangsbetalinger vedrørende Bedriften indsættes i regnearket "Opgørelse af up-side 1 og up-side konto" (celle C5 – cellen er markeret med blå).

Trin 4:

Ekstraordinære driftsindtægter for eksempel i form af erstatning for driftstab, og andre engangsbetalinger, samt formueindtægter, herunder også rent private formueindtægter medmindre sådanne private formueindtægter er mindre end DKK 20.000,00 pr. kalenderår indsættes i regnearket "Opgørelse af up-side 1 og up-side konto" (celle C12 – cellen er markeret med blå).

Trin 5:

Årets á conto indbetaling på up-side konto indsættes i regnearket "Opgørelse af up-side 1 og up-side konto" (celle C21 – cellen er markeret med blå).

Trin 6:

Nettoværdien af potentielle effektivitets- og omkostningsforbedringer vedrørende Bedriften indsættes i regnearket "Opgørelse af up-side 1 og up-side konto" (celle B5 – cellen er markeret med grøn).

Trin 7:

Nettoværdien af forventede engangsbetalinger vedrørende Bedriften indsættes i regnearket (grønt felt) "Opgørelse af up-side 1 og up-side konto" (celle B6 – cellen er markeret med grønt).

Indlevering af årlig opgørelse af up-side 1

Følgende materiale sendes til Landbrugets FinansieringsBank på e-mail mail@lfbank.dk

- Opgørelse af up-side 1 og up-side konto (bilag 7)
- Årsopfølgning Ø90 (bilag 6)

Spørgsmål

Spørgsmål kan rettes til Landbrugets FinansieringsBank på e-mail mail@lfbank.dk

Se i øvrigt bilag 4-8.

SEGES P/S
Agro Food Park 15
DK 8200 Aarhus N

T +45 8740 5000
E info@seges.dk
W seges.dk

