

DLBR-rådgiverens best practice for budgettering og opfølgning på økonomisk resultat i landbruget

Få overblik over værktøjer og anbefalinger til budgettering og resultatopfølgning i landbruget. Og få gode råd til, hvordan I som rådgivere kan samarbejde omkring landmandens budget og opfølgning.

Denne best practice samler en række værktøjer og anbefalinger inden for de områder, der gør det nemmere at komme i mål med opfølgning på resultat.

Formålet med denne "best practice" er at komme med et bud på, hvordan I som rådgivere kan samarbejde med kunden om at lave hans tværfaglige budget til resultatopfølgning og en opfølgning på dette budget.

Nedenfor finder du en beskrivelse af rådgivningsprodukterne resultatbudget og resultatopfølgning. Dernæst følger et forslag til en køreplan for budgetterings- og opfølgningsprocessen med en beskrivelse af, hvem der gør hvad, herunder hvad den enkelte rådgiver udarbejder og afleverer til hvem, samt værktøjer til processen.

Budget og resultatopfølgning – rådgivningens produkt til landmandskunderne

Budget og opfølgning på resultat skal betragtes som ét samlet produkt, idet budgettet skal være lavet, så det egner sig til resultatopfølgning.

Hvis du tager udgangspunkt i den budgetpraksis, som beskrives i denne best practice, vil de produkter, som kunden og evt. banken får i hænderne, være:

- **Budgetudskriften** ser ud, som den plejer. Budgettet er periodiseret månedsvis vedrørende resultatposter – men det ses ikke, når budgettet udskrives for hele året.
- **Opfølgning på resultat** – Budgetkolonnen og realiseret kolonnen er periodiseret resultatmæssigt for de poster, du vil følge resultatmæssigt op på.
- **Aftaleskema og aktivitetsplan** er hjælpeprodukter, der fastlægger og synliggør aftaler for, hvilke produkter der skal afleveres hvornår, og hvilke delleverancer (fx produktionsplaner eller statuspriser) der skal sikre udarbejdelsen af det endelige produkt.

Budgettet og resultatopfølgningen tager udgangspunkt i periodisering af de væsentligste budget- og opfølgningsposter, som er defineret som besætnings- og beholdningsforskydning og afskrivninger. Med periodisering af disse få poster korrigerer du for de økonomisk mest betydelige poster – det vil sige, at du forklarer budgetafvigelse med betydning for det forventede årsresultat.

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Opfølgningen har fokus på at forklare de afvigelser, der findes i den interne og eksterne omsætning fra produktionen, hvor den kan forklares ved beholdnings- og besætningsforskydninger.

Det er best practice at foretage månedsvise afstemning af intern omsætning, så bevægelsen mellem mark og stald er på plads i opfølgningen.

- Nogle afvigelser kan forklares i beholdningsforskydninger – derfor laves fuldt resultat for disse
- Nogle afvigelser i ekstern omsætning (fx forsikring, forpagtning og leasing) slår fuldt igennem på årets resultat, og du bør derfor ikke periodisere i gæld/tilgodehavender, medmindre du er sikker på, at forskydningen er reel. Skyldes forskydningen, at en omkostning er udsat, bør det i stedet korrigeres i det forventede resultat.

Husk: Budgettet og dermed opfølgningen er ikke et kortperiodisk budget og regnskab, idet dette vil kræve, at flere end de nævnte konti periodiseres. Opfølgningen giver forklaring på de budgetafvigelser, der typisk har betydning for årets resultat.

I det forventede resultat er der mulighed for at lave et bud på årets resultat med udgangspunkt i det realiserede i perioden og budgettet for resten af året. Der kan her laves korrektioner til budgetdelen, hvis forudsætningerne har ændret sig, eller hvis du har kendskab til forskydninger i resultat eller likviditet, som skal rettes til.

Hvor detaljeret opfølgningen skal være, bør afklares inden opstart af budget og opfølgning, så det er aftalt, hvad der skal periodiseres, eksempelvis ved efterpostering af omsætning til gæld og tilgodehavende.

Best practice for budgettering og opfølgning i landbruget

Udarbejdelse af økonomiaftale og plan for budgetprocessen og opfølgningen

Driftsøkonomen styrer processen og planlægningen, hvis ikke kunden selv ønsker at stå for dette. Som optakt til budgetsæsonen kontakter konsulenten landmanden for at planlægge, hvordan og hvornår budgettet skal udarbejdes.

Kundeaftale og aktivitetsplan

Her skal der udarbejdes en kundeaftale, der skal indeholde beskrivelser af formål, omfang, indhold, tidsterminer og hvilke rådgivere, der skal indgå på de forskellige trin i budgetprocessen. Dette aftales telefonisk med kunden. Den budgetansvarlige konsulent sender kundeaftalen til alle parter.

Kundeaftalen beskriver og fastlægger budgetopgavens omfang, indhold, tidsterminer og hvem der skal indgå på de forskellige trin i budget- og opfølgningsprocessen.

Aftalen anvendes, når der laves en økonomiaftale i starten af budgetprocessen og præciseres løbende – typisk ved kundemødet for budgetudkastet.

Promilleafgiftsfonden for landbrug

I forhold til opfølgning på resultat skal planen præcisere, at kunden skal indberettes status og beholdninger, for at opfølgningen kan gennemføres.

Aktivitetsplanen viser et grafisk tidsoverblik over de aktiviteter, der er aftalt i Kundeaftalen. Den budgetansvarlige konsulent sender kundeaftalen og aktivitetsplanen til alle implicerede.

Brug skabelonen for aktivitetsplan og aktivitetskema for budgetprocessen for alle jeres budgetkunder.

Anvendelse af alternativer og steder i budget og opfølgning

Det anbefales, at brugen af alternativer og steder aftales for rådgivningsvirksomheden som helhed. Det gør det enklere at gå ind i en ejendom for dine kolleger og øger sikkerheden i brugen af kopiering af alternativer. Her gives en anbefaling for brugen af alternativer og steder i Ø90 budget.

Alternativer

- Bruges til at budgettere forskellige alternative muligheder eller at "sikkerheds-kopiere"
- Alternativ 0 – budgetter heri læses op i årsrapporten.
 - Budgettet for fortsat drift bør som udgangspunkt ligge i alternativ 0. På denne måde vil der ved løbende drift kun ligge et budgetalternativ og dermed ikke være tvivl om, hvilket der er aktuelt, og om det budget, der indlæses i årsrapporten, er det rigtige.
 - Når budgettet er endeligt låses det for at undgå utilsigtede ændringer. Dette bør senest ske forud for 1. budgetopfølgning.
- Foretages der efterfølgende større rettelser i det udarbejdede budget, anbefales det at kopiere det oprindelige budget til et andet alternativ, så der er mulighed for at genfinde tallene, hvis der bliver behov for dette.
- Ved udarbejdelse af konsekvensberegninger såsom ændret drift eller større investeringer kan alternativer med fordel anvendes.
 - Beslattes det efterfølgende at anvende alternativet, bør dette kopieres til alternativ 0, så der sikres, at det er det rigtige budget, som kommer med i årsrapporten. Dette gøres ved at vælge kopier alternativ og markere kopiering af udvalgte budgetter, så kun det aktuelle år overføres.
 - Budgetter, som kopieres til alternativ 0, bør altid være og forblive låst, idet åbne budgetter får overført ultimo til primo for året før!

Steder

Er der brug for at følge op på forskellige gårde eller produktioner, kan budgettet deles op i steder.

Du kan opdele dit budget i steder for at få et overblik over enkelte dele af produktionen – og så lave en samlet opfølgning på "Alle steder".

På samme måde kan regnskabet være opdelt – eksempelvis af hensyn til adskilte momsopgørelser – og du kan også her blot sammenligne samlet ved at bruge "Alle steder".

Udarbejdelse af produktionsbudgetter

Promilleafgiftsfonden for landbrug

De tekniske planer og produktionsbudgetter udarbejdes i de fagprogrammer, som passer til de enkelte driftsgrene, og overføres derefter til Ø90 Budget – Produktionsbudget eller tages ind i Ø90 Budget.

Det skal det tekniske budget for griseproduktionen indeholde

Det tekniske budget med kommentarer (specielt ved ændret drift) skal indeholde følgende:

- Besætningsudvikling (salg og status)
- Afstemt foderforbrug og priser (kontrakter, status)
- Vurdering af sundhedsstatus og tillæg/fradrag på svinepriser
- Vurdering af omkostninger til dyrlæge og diverse vedr. svin
- Efterbetaling og prognose på afregningspris

Det skal det tekniske budget for kvægproduktionen indeholde

Det tekniske budget med kommentarer skal indeholde følgende:

- Skema over grovfoderavl, -beholdning og –forbrug
- Oversigt over forventet grovfoderforbrug pr. måned
- Besætningsprognose for køer, kvier og tyrekalve
- Mælkeprognose inkl. prisberegning for mælk
- Foderbudget udarbejdes og afstemmes
- Forventninger til udgifter til dyrlæge og diverse omk. vedr. kvæg
- Oplysninger omkring evt. kviepasning, fedekalve eller anden produktionsform

Når ovenstående forudsætninger er på plads:

- Udarbejde kommentarer til indsætning i budgetkommentarerne
- Danne produktionsbudget og udskrifter samt foretage overførsel til Ø90

Kommentarerne kunne indeholde følgende:

- Målsætning for året, herunder også mælkepris og kvalitetstillæg, ydelsesmål, antal årskøer mv.
- Driften (nudrift, ekspansion eller reduktion)
- Hvis kviepasning – hvad indeholder aftalen
- Indgåede foderkontrakter
- Grovfoderproduktion og –lager, herunder evt. opbygning eller reduktion
- Specielle forhold vedr. sundhedsstatus
- Evt. handlingsplan og hvad den omfatter
- Slagtekalveproduktion
- Vurdering af DB-niveau

I forhold til grovfoderproduktionen:

- Kvægbrugskonsulentens samarbejder med planteavlskonsulenten om bl.a.:
 - Grovfoderproduktion harmonerer med forbruget
 - Grovfoderstrategi

- Indkøb af grovfoder (aftaler)
- Gylleaftaler
- Der kan med fordel afholdes et fælles mark/stald-møde med landmanden forud for udarbejdelse af budgetmaterialer.

Det skal det tekniske budget for planteavl indeholde

Landmand og planteavlskonsulenten aftaler, hvornår markplanen forventes at være klar.

Hvad forventes planteavlskonsulenten at tage stilling til

Markplan, arealfordeling:

- Specifikation af evt. salg af afgrøde
 - Hvilken vare sælges – ab rod, - mark eller - lager, pris, salgstidspunkt
- Forpagtet og evt. bortforpagtet areal, herunder også evt. pasningsaftaler
- EU-støtte
 - MVJ/Økologi ordninger mv.
- Stykomkostninger (udsæd, gødning, kemi), indkøbsliste
 - Herunder forbrug af beholdninger
- Evt. omkostninger til markkalk, jordprøver etc.
- Udbyttensniveau pr. afgrøde
- Maskinstationsomkostninger, hvis kunden ønsker det.
- Bliver der tilført svovlsyre? (enten fra stald, ved tank eller ved udkørsel)

Miljøtilladelse:

- Ved kvægproduktion: hvor mange DE (og antal dyr) er bedriften godkendt til samt DE/ha
- Hvor mange dyr er der budgetteret med
- Ved griseproduktion: Godkendt produktionsstørrelse.

Plantekonsulenten sender markbudget med bemærkninger og relevante bilag til landmanden og budgetansvarlige. Dette gøres dog kun, hvis produktionsbudgettet er klar til indlæsning. Er markplanen ikke færdig, anvendes evt. kundens foreløbige oplysninger.

Aflevering til økonomi

Mark- og dyrkningsplan (produktionsbudget) overføres til postkassen i Ø90, og udskrifter afleveres til den budgetansvarlige (minimum arealfordeling, udbytteoversigt og indkøbsliste, samt oversigt over forventet EU-støtte, økologistøtte mv.).

Udarbejdelse af det økonomiske budget for en landbrugsvirksomhed

Produktionsbudgetterne (hvis disse er lavet) overføres fra postkassen til budget, og likviditets- og resultatbudgettet udarbejdes.

Et forslag til fordeling af budgetarbejdet kunne være:

Promilleafgiftsfonden for landbrug

- Driftsøkonomiassistenten klargør budgettet og indtaster/overfører produktionsbudgetter, finansiering, privatøkonomi m.m.
- Driftsøkonomen færdiggør budgettet, herunder bemærkninger m.m.

Budgettet gennemlæses af en kollega.

Budgetkommentarer udarbejdes, og resultatet sendes til kunden i udkast.

Når budgetudkastet er færdigt, afholder fagkonsulenterne, driftsøkonomen og landmanden et fælles møde, hvor planerne og budgetudkastet gennemgås. Her justeres også den aktivitetsplan og kundeaftalen, der blev udarbejdet forud for budgetprocessen.

Derefter aftales, hvem der sender, hvilket materiale til landmanden, pengeinstituttet, fagkonsulenterne m.fl.

Efter aftale med kunden tilpasses budgetter, udarbejdet før årsskiftet, før første budgetkontrol vedr. primo kassekreditsaldo, moms, beholdninger, besætning og væsentlige poster på gæld og tilgodehavende.

Opfølgningsprocessen for produktionsopfølgning og budgetopfølgning i en landbrugsvirksomhed

Nedenfor følger en beskrivelse af, hvordan opfølgningsprocessen kan forløbe.

Opfølgning på produktionen

Produktionsopfølgningen sker i et samarbejde mellem landmand og fagrådgiver blandt andet ved udarbejdelse af KPO og E-kontrol. Relevante observationer ved denne opfølgning videreformidles til driftsøkonomen, som information til brug i eksempelvis vurderingen af økonomien og beskrivelse af aftalte indsatsområder.

Opfølgning på økonomien i en landbrugsvirksomhed

Datering – hvilket budget laves der opfølgning på?

Statusseddel udsendes:

- Statusseddel eller påmindelse sendes ud til landmand på aftalte dag - kort før status
- Status sendes til kontoret den sidste dag i opfølgningsperioden til indtastning af assistent
- Husk oplysninger om ikke bogført køb/salg

Resultat

Vurdering/konklusion

Kommentarer til afvigelser

Afvigelser

- Forklaring / begrundelse
 - Årsag/virkning
 - Pris/mængde (bytteforhold)
 - Forslag til tiltag
 - Opfølgning på handlingsplan
- Forskydninger (forskydningerne kommenteres).

Indfrielse af målsætninger som er beskrevet i budgettet

Næste periode

- Kan afvigelsen indhentes.

Produktions- og budgetopfølgning i de forskellige kvartaler

Opfølgning foretages ud fra aftaler i kundeaftale og aktivitetsplan.

1. og 2. kvartal

Økonomi:

- Budgetopfølgning laves som resultatopfølgning.
- Kommentarer – ja
- Evt. estimat for årets resultat

Kvæg: KPO

Svin: E-kontrol

3. kvartal

Økonomi:

- Budgetopfølgning laves som resultatopfølgning.
- Kommentarer – ja
- Estimat for årets resultat

Kvæg: KPO

Svin: E-kontrol

4. kvartal

Økonomi:

- Budgetopfølgning laves som resultatopfølgning, for at vise det forventede resultat for året
- Kommentarer – ja
- Hvis der udarbejdes et tidligt regnskab, kan det aftales, at budgetopfølgningen udarbejdes som en del af dette.

Kvæg: KPO
Svin: E-kontrol

Værktøjer til budgettering og opfølgning i en landbrugsvirksomhed

Prisfastsættelse i budget og analyser

Besætnings- og beholdningsværdi fastsættes som udgangspunkt efter samme statuspriser ultimo som primo. Ved forventning om væsentlige ændringer bør statusændringer indregnes i budgettet. Husk at tage forbehold for konjunkturvirkninger i bemærkningerne.

Priser kan findes på [Farmtal Online](#), alternativt anvendes priser fra seneste årsrapport.

Ved priser på internt overført foder tages der udgangspunkt i [Farmtal Online](#). Græsensilage og majsensilage værdisættes og lagerføres særskilt.

Periodisering i budget og budgetopfølgning

Periodiseringen bør tage udgangspunkt i de væsentligste budget- og opfølgningsposter. Periodiseringen vil primært være via besætnings- og beholdningsforskydning, leasingaftaler i større omfang og/eller nye leasingaftaler og investeringer. Med periodisering af disse få poster har vi korrigeret for de økonomisk mest betydelige poster.

Bemærk: Dette er **ikke** et kortperiodisk regnskab eller kvartalsregnskab, idet dette vil kræve, at flere end de nævnte konti periodiseres.

I kan vælge at lave **alle** budgetter klar til resultatopfølgning ved en ensartet fremgangsmåde. Det har den fordel, at du siden kan beslutte, om der skal følges op på resultat.

Husk at skrive i Anvendt budgetpraksis, hvad der er gjort.

Generelle anbefalinger i konteringen:

- Konteringen skal være den samme i budget og opfølgning, så budgettet er udarbejdet ud fra, hvordan konteringen håndteres i regnskabet. Dette giver mindst muligt behov for korrektioner i forbindelse med den løbende opfølgning.
- Rettelser af kontering i kasseregistrering skal ikke gøres med en efterpostering. Ret eller omposter i kasseregistrering. Dette gælder specielt for investering og salg. Årsagen til dette er, at efterposteringen i regnskabet dækker hele opfølgningsperioden, mens vi i budget og budgetopfølgning periodiserer på månedsbasis
- Tjek, at primo realiseret besætnings- og beholdningsværdi er som budgetteret, ellers lav til rettelse.
- Hvis resultatopfølgning tilvælges, betyder det ekstra krav til statusoptællinger/opgørelser hos kunden løbende.
- Ved budgetstart aftales, hvilke beholdninger der følges op på.

Afstemning af lagre, intern omsætning mv.

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Regneark til månedsvis afstemning af lagere, intern overførsel fra mark til foder samt beregnet/planlagt indkøb. Du får her periodiseret de poster, der er størst fokus på at få periodiseret i budget og budgetopfølgningen.

Formålet med dette regneark er, at du på månedsbasis kan afstemme intern omsætning, korn- og grovfoderlagre.

[Se regneark med afstemning for Korn, Grovfoder og Salgsafgrøder samt en vejledning med et eksempel.](#)

Statussedel

Landmanden indtaster besætning og beholdning på statussedlen på de aftalte opfølgningstidspunkter.

I Ø90 kan kontoret Bestille/udskrive en statusseddel i en udgave "J til opfølgning", som er specielt til budgetopfølgningsformål for landmanden.

Statussedlen er den samme som bruges til årsrapporten – men indeholder kun de nødvendige afsnit for opfølgning (Besætning og beholdninger).

I sedlen vises primo værdier, og den er tilpasset landmandens produktion.

Sedlen udskriver du i Ø90 og sender til landmanden, som returnerer denne udfyldt.

Statussedlen tilsendes landmand kort før status.

Status sendes til kontoret den sidste dag i opfølgningsperioden til indtastning af assistent.

Husk landmanden på at notere oplysninger om køb/salg som betales måneden efter.