



Generationsskifte

Valg af model og handlingsplan

Lone Marie Andreasen

Udarbejdet i projektet **Bæredygtigt generationsskifte 2021**, der er støttet af:

Promilleafgiftsfonden for landbrug

Innovationscenter
for Økologisk Landbrug

GENERATIONSSKIFTE

Valg af model og handlingsplan.

Forord

Indgangsvinklen for arbejdet med generationsskifte er, at der i et generationsskifte for et økologisk landbrug skal videreudvikles og bygges ovenpå de sidste 20 års resultater f.eks. af jordfrugtbarheden ved tilførslen af organisk materiale via husdyrgødning og kløvergræsmarker, en specialproduktion af såsæd eller et velfungerende afsætningskoncept som en gårdbutik m. et omfattende kundekartotek. Der skal videreudvikles med driftsformer i forhold til klima og natur og nye afsætningskoncepter.

Desuden er det tanken, at de modeller, der skal udvikles til at løse generationsskifteudfordringen, skal involvere de unge landmænd længe før end et generationsskifte er aktuelt – ved at de unge etablerer sig med egen landbrugsvirksomhed i de eksisterende bedrifter, som delelandbrug, og derved lærer at drive virksomhed og er i det lokale miljø, når et generationsskifte skal til. Er der mange af sådanne unge, der har etableret sig med delelandbrug, så vil der kunne generationsskiftes, hvis ikke på den ene bedrift, hvor de er etableret, så på en anden.

Tove, Torben (TT) og Jonatan (J) er på vej til et generationsskifte. De har stillet sig til rådighed som case for, at vi i projektet Bæredygtigt Generationsskifte – finansieret af Promilleafgiftsfonden - og i leverandørkredsen til Mejeriet Naturmælk har fået lejlighed til at diskutere generationsskifte, få mere erfaring med generationsskifter og blive klogere på, hvordan en generationsskifteproces kan gennemføres.

Torbens bedrift har 125 malkekøer (besætningsskift sommer 2021 fra holsteiner til jersey og køb af malkerobot) 126 ha agerjord og 9 ha eng.

Tove (ægtefælle til Torben) og Jonatan (ung landmand) er begge ansat på bedriften. Tanken er, at bedriften skal videreudvikles således, at Jonatan på sigt - gerne i løbet af 3 år - kan blive selvstændig med mælkeproduktion, Tove kan gå på efterløn og når tiden kommer, at Torben kan sælge bedriften.

Processen er gennemført i samarbejde med Lone Prisak, Leverandørkontakt for Naturmælk og Virksomhedsrådgiver, Anders Rousing, Rousing Consult.

Tak for input fra alle, også deltagerne på møderne.

Citat fra Landmand Nicolaj Petersen (indlægsholder på møde 1):

‘Ja, man skal ikke gå i små sko, når man skal lave en aftale om et delelandbrug’.

Og så kiggede vi alle på hans meget store sko.

Indholdsfortegnelse:

Invitation og programmer

- Invitationen.....	1
- Program dag 1	2
- Program dag 2	3

Valg af model

- Generelle udfordringer	4
- Casens specifikt formulerede udfordringer	4
- Modeller i spil	6
- Forudsætninger bag budget	9
- Budget for Jonatan (J)	14
- Budget for Tove og Torben (TT)	15
- Spørgsmål til valg af model	16

Handlingsplan

	17
--	----

- Spørgsmål til handlingsplan	19
-------------------------------------	----

<i>Konklusioner.....</i>	20
--------------------------	----



Invitation

Udvikling af mælkeproduktion til en bæredygtig fremtid med generationsskifte
– du inviteres til at tage del i drøftelser herom.

Naturmælk og Innovationscenter for Økologisk Landbrug inviterer til et forløb i efteråret 2021 bestående af to møder for et begrænset antal interesserede leverandører og yngre landmænd med interesse for at blive leverandører.

På møderne vil vi udvikle input til, hvordan der med udgangspunkt i en bedrift med mælkeproduktion kan udarbejdes en plan for en bæredygtig fremtid – økonomisk, økologisk og socialt dog med fokus på driftsgrene, samarbejder, økonomi og nye kræfter. Torbens bedrift med mælkeproduktion fungerer som case.

Bedriften har 125 køer (besætningsskift sommer 2021 fra Holsteiner til Jersey), en mindre kødkvægsbesætning under afvikling og 126 ha agerjord og 9 ha eng.

Tove og Jonatan er begge ansat på bedriften. Tanken er at bedriften skal videreudvikles således, at Jonatan på sigt – gerne i løbet af 3 år – kan blive selvstændig med mælkeproduktion og Tove kan gå på efterløn. Og hvad med Torben og planteavl? Kan vi sammen udvikle input til en handlingsplan?

MØDE 1

Tirsdag d. 7. okt. 2021 kl. 10 - 14

Gennem et styret forløb hvor ressourcer og rammer undersøges og afklares, udvikler vi input til perspektiver og handlemuligheder for bedriften. Forløbet afsluttes med en opsamling på elementer til mulige fremtider for bedriften.

I løbet af dagen vil der være 2 korte indlæg:

- En landmand fortæller om egne erfaringer vedr. igangsætning af ung landmand
- En konsulent som fortæller om hvordan natur og klima kan indtænkes i videreudviklingen af bedriftens driftsgrene.

MØDE 2

Onsdag d. 3. nov. 2021 kl. 10 - 14

Forslag til 2-3 modeller for bedriftens udvikling præsenteres ved fordele, ulemper og budgetter. Modellerne drøftes med mulighed for forslag til forbedringer.

Der vil også denne dag være et inspirationsindlæg som fastlægges i forhold til de modeller, der arbejdes med.

- Forinden møde 1 holdes et møde med casen (Torben, Tove og Jonatan) og sammen planlægges møde 1.
- Mellem møde 1 og 2 arbejdes der med belysning af input, valg og vurdering af modeller.
- Efter møde 2 udarbejdes en handlingsplan for casen.



Innovationscenter
for Økologisk Landbrug

TID & STED:

Naturformidlingscentret på Hansenberg
Vanderupvej 90, 6000 Kolding

Tilmelding senest d. 4. okt. til lone@naturmaelk.dk

Program dag 1

10.00 – 10.10	Introduktion
10.10 – 11.10	Fase 1: Præsentation af sagen (Generationsskiftet mellem Tove, Torben og Jonatan) Fase 2: Refleksioner, uddybning af relationer og sammenhænge i sagen
11.10 – 11.40	Inspiration
11.40 - 12.30	Omorganisering af stole - Pause/frokost
12.30 – 13.50	Fase 3: Udvikling af elementer til løsningsforslag og handlemuligheder Fase 4: Tove, Torben og Jonatan reflekterer over input til løsningsforslag
13.50 – 14.00	Afslutning

Program dag 2

10.00 – 10.10	Introduktion og opsamling fra sidste møde
10.10 – 11.00	Modeller for generationsskifte Økonomi for valgte generationsskiftemodel
11.00 – 11.30	Gruppearbejde om modeller – fælles konklusioner for modeller
11.30 – 12.00	Landmand Lars Skytte - om det at slippe tøjlerne på sin landbrugsvirksomhed
12.00 – 12.30	Frokost
12.30 – 13.00	Handlingsplan
13.00 – 13.30	Gruppearbejde om handlingsplan – forslag til indhold af forberedelsesperiode
13.30 – 14.00	Opsamling, afslutning

Valg af model

Generelle udfordringer

En model for et generationsskifte skal løse:

- At unge landmænd kan komme i gang og vise at han/hun kan drive virksomhed
- At modellen kan bevirke at den unge landmand kan etablere virksomhed på baggrund af den kapital som den unge landmand enten har til at starte på og/eller kan oparbejde i løbet af modellens iværksættelse.
- At udvikle den bedrift som den unge landmand kan/og gerne vil drive videre
- At afgangende landmænd kan komme af med sin bedrift til videreudvikling og ikke afvikling
- At afgangende landmænd ved overdragelse af bedrift får tilstrækkeligt udkomme til en god eftertilværelse og værdien i forhold til hvad bedriften kan afkaste.
- At modellen giver afgangende landmand en motivation for at bidrage til overlevering af en bedrift, som den unge landmænd kan/og gerne vil drive videre.
- At modellen passer til de mennesker, der indgår i generationsskiftet mht. uddannelse, erfaring, kompetencer, mennesketype og ønsker til arbejdstimer og indtjening.

Specifikke udfordringer

Jonatan, Tove og Torben udtrykker hver deres ønsker til en generationsskiftemodel:

- **Jonatan:**
 - Det er vigtigt at generationsskiftet sker i et tempo som sikrer, at økonomi er i ligevægt så gæld og nødvendig arbejdskraft kan aflønnes
 - Passer til T&T (og J)'s ønsker
- **Tove:**
 - Hvordan sikres, at ejendommen drives videre med samme høje standard som nu
 - Hvordan får vi klare aftaler om brug og vedligehold af bygninger, veje, gårdsplads mv. og om samarbejde i et glidende generationsskifte.

- **Torben:**
 - Hvordan lærer vi at lære fra os, og få et ping-pong i gang imellem Jonatan og os.
 - Hvordan sikrer vi at Jonatan styrer mere og mere i et glidende generationsskifte (og vi modsvarende afgiver kompetencer og beslutninger)

Fra første mødedag fik vi nedenstående input til model fra deltagerne:

- Vigtigt at have en exitstrategi
- Sharemilking (Jonatan køber besætning/lejer bygninger)
Evt. køber hele ejendommen senere (ApS/AS organisation?)
- Klar køreplan – udvikles i en afklaringsfase og kan indeholde:
 - uddannelsesforløb for ung landmand
 - ung/ældre landmand sammen med 3. mand(kolleger, konsulent)
 - etablering af gårdråd om generationsskifte
- Evalueringsfase efter antal år
- Forpagtermodel
- Udnytte tilskudsordning for ung landmand
- Nicolaj-modellen – J ansat og køber løbende en andel af besætningen
 - tidsbegrænset periode?
 - kræver ændring i driftsledelsen – hvordan?
 - kræver måske selskabsstruktur

Modeller i spil

Model	J-mælkeproduktion på T&Ts bedrift (sharemilker)	J-mælkeproduktion på T&Ts bedrift + lejer jorden (forpagtermodellen)	J ansat i T&Ts mælkeproduktion og køber andele af T&Ts mælkeproduktion (Nicolaj-modellen for mælkeproduktion)	J ansat på T&Ts bedrift og køber andele af T&Ts bedrift (Nicolaj-modellen for hele bedriften)
Jonatan	Etablerer virksomhed m. cvr. nr. Køber besætning og få maskiner Lejer stald m. udstyr af T&T Overtager leasingforpligtigelser i stald	Etablerer virksomhed m. cvr. nr. som forudgående model Indgår aftale med maskinstation om drift af marker	Er ansat hos T&T samtidig med at J etablerer virksomhed m. cvr. nr. Køber f.eks. 1/3 af besætningen pr. år eller hvert andet år dvs. hele besætning i løbet af 3 - 6 år. Virksomhedens indtægter og udgifter er den samlede virksomheds gennemsnitlige. Der betales evt. et beløb til T&T for at indgå i ordningen.	Etablerer virksomhed m. cvr. nr. og køber andel af bedriften. Lang overdragelsesperiode. Som forudgående blot for hele bedriften.
Tove&Torben	Sælger besætning + staldmaskiner Udlejer stald m. leasingforpligtigelser	Udlejer hele bedriften – egentlig bortforpagtning	Ansætter J evt. som driftsleder og sælger f.eks. 1/3 af besætning til J pr. år eller hvert andet år	Ansætter J evt. som driftsleder på bedrift og sælger andel af bedrift til J
Kapitalkrav Jonatan v. etablering	Køb af besætning, få maskiner + KK	Køb af besætning, få maskiner + KK Mindre mulighed for finansiering fordi T&T ikke er inde over bedrift.	Laveste kapitalkrav til køb af andel af besætning i forhold til øvrige modeller	Kapitalkrav afhænger af størrelsen af andel som erhverves pr. gang. Meget lidt erfaring hermed – kræver måske etablering af anpartsselskab mellem J og T&T alternativt aftale udarbejdet af advokat?
Driftsledelse • Stald • Mark • Samlet bedrift	J T Der udarbejdes en samarbejdsaftale mellem J og T&T (+ forkøbsaftale)	J J Forpagtningsaftale mellem T&T og J (+ forkøbsaftale)	J eller T&T ? T Ansættelses-aftale for stald, reduceres løn m. øget ejerandel? Samarbejdsaftale mellem de 2 virksomheder.	J eller T&T J eller T&T Ansættelses-aftale, reduceres løn m. øget ejerandel? Samarbejdsaftale mellem de 2 virksomheder

			Evt. glidende generationsskifte i et selskab? Forkøbsaftale mellem J og T&T vedr. besætning	Evt. glidende generationsskifte i et selskab? Forkøbsaftale mellem J og T&T vedr. bedrift (jord, ejendom og besætning)
Økonomi	Se efterfølgende forudsætninger og budgetter	-	-	-
Stuehuset	T&T fortsætter med at bo i stuehuset J må sælge hus og finde en bolig tæt på stald af hensyn til ansvar for dyr	T&T kan ikke fortsætte med at bo i stuehus da J ikke kan leje jord uden at have bopæl på en landbrugsejendom med jord – undt. J lejer en anden bedrift m. stuehus men det vil gøre indhug i hvad J kan spare op til at overtage bedrift Alternativt gives T&T brugsret til stuehus og hvad dertil hører.	T&T fortsætter med at bo i stuehuset. J må sælge hus og finde en bolig tæt på stald af hensyn til delvist ansvar for dyr.	Det er ukendt hvordan denne langsomme overdragelse kan fungere i forhold til lovgivning om beboelse og ejerskab til jord i forhold til at kunne overtage ejerandele af bedrift. Skal evt. foregå i anpartsselskab.
Fordele	J: En fordel at være selvejer og kun at skulle overskue stald og dyr som selvejer og ikke markdriften. Kapitalkrav er den kapital J vurderes at kunne fremskaffe. Kan stadig indhente råd hos T&T. T&T: Frigøres for arbejde i stald – undt. hvad der evt. aftales f.eks. mht. kalvepasning Giver mulighed for at Torben kan fortsætte lidt længere end Tove. Kan blive boende og vænne sig til evt. fraflytning af bedrift.	J: Kan flytte ind på bedriften T&T: Frigøres fra arbejde i stald. Ved at flytte involveres T&T ikke i Js drift af bedriften.	J: Løn + overskud fra andel af besætning T&T: Får indtægt fra salg af andel af dyr + en kompensationsydelse for at have ordningen m. J på bedriften.	J: Løn (faldende?) + overskud fra andel af bedrift. T&T: Får indtægt fra salg af andel af bedrift + en kompensationsydelse for at huse ordningen m. J på bedriften.
Ulemper	J: T&T kan kigge over skulder. T&T: Evt. irritation over at J gør det på en anden måde/ bekymring om det nu kører for J og J kan betale leje af stald.	J: Større opgave at overskue styringen fra dag 1. Økonomisk resultat forventes af den grund mindre og dermed mindre til at spare op af til overtagelse af bedrift på sigt. T&T: Fraflytning	J: skal være ansat og ejer af egen virksomhed – hvordan håndteres det driftsledelsesmæssigt – må aftales. T&T: Må betale løn og undvære andelen af overskud på stald til J. Frigøres ikke så meget fra bedriften arbejdsmæssigt m.	J: skal være ansat og ejer, hvordan – har ikke tidligere erfaring med markdrift. Hvordan driftsledelsesmæssigt? T&T: Skal betale løn til J–J har ikke erfaring m. markdrift. Frigøres langsomt fra bedriften.

	Der er stadig en generationsskifteudfordring mht. køb af jorden.	Lejeindtægter forventes at være lavere end driftsresultat fra mark. Skal desuden købe/leje anden bolig. Der er stadig en generationsskifteudfordring mht. køb af jorden.	mindre J ansættes som driftsleder.	
Exit-strategi	Begge parter kan opsige med et aftalt varsel – desuden aftales håndtering v. uenighed. Ejer af bedrift forkøbsret til besætning	Begge parter kan opsige med et aftalt varsel. Ejer af bedrift forkøbsret til besætning	Vanskeligt at adskille med mindre der er etableret et selskab, så er det mere enkelt.	Vanskeligt at adskille med mindre der er etableret et selskab så er det mere enkelt.
Samarbejdsform	Aftale om samarbejds møder, hvor ofte m. hvilke dagsordener, årshjul, orienteringsaftaler mv.	Betaling af leje	J ansat (J driftsledelse) i mælkeproduktion → partnere evt. i selskab (aftale om driftsledelse) → J ejer af mælkeproduktion	J ansat (J driftsledelse) på bedrift → partnere evt. i selskab (aftale om driftsledelse) – J ejer bedrift

Kommentarer til valg af delemodel.

Der skal i alle modeller være skabt et godt samarbejde præget af tillid. Denne tillid skal skabes i en forberedelsesperiode, før en egentlig etablering af et delelandbrug.

Kravet om tillid stiger henad aksen, fordi der kræves tættere samarbejde eller at ansatte er driftsleder.

Den nødvendige erfaring for den nye landmand, stiger derfor også henad aksen – dog vil det modificeres af et godt samarbejde (måske same same - det gode samarbejde opstår mellem erfarne ligeværdige landmænd?)

I de 2 sidste modeller skal det aftales ved hvilken ejerandel ansvar for driftsledelse overtages/afgives hvis ikke ansættelsen er som driftsleder. Dette vil være enklere med en organisering i et selskab.

Det er faktisk vanskeligt at sige noget generelt om hvad der gælder for de forskellige modeller mht. samarbejde – man kan i princippet aftale sig ud af alt bare man er enig.

Det er i den konkrete situation af det giver mere mening at vælge model.

Forudsætninger bag budget

Forudsætninger DRIFT Jonatan

Mælkeproduktion:

125 årskøer inkl. opdræt; driftsøkonomi på baggrund af budgetkalkuler for 2022.

Ydelse: 11.000 EK-mælk pr. årsko, svarende til 8.010 kg mælk leveret med 6,00% fedt og 4,20 protein

Dækningsbidrag pr. årsko på 17.250 kr.

Omkostninger til energi og vedligehold er fastsat til 0,27 kr./EK-mælk, tal fra Business Check Kvæg 2020 for AMS – økologisk mælkeproduktion.

Lønomkostninger er fastsat til 250 t.kr. årligt.

Forsikringer er sat til 40 t.kr./år; der er ingen ejendomsskat.

Diverse omkostninger på 110 t.kr. vedrørende udgifter til revisor, budget, vand, erhvervsmæssige bilomkostninger, telefon, renovation mm.

Afskrivninger er få, da kun køb af staldmaskiner på 175 t.kr. afskrives over 10 år.

Leasingudgifter samt leje af staldbygninger, staldinventar og halvdelen af høtørringsanlæg jf. ovenstående.

Renteudgifter er til banklån og en mindre kassekredit.

Det likviditetsmæssige udtræk til løbende skattebetaling budgetteres til 150 t.kr. og udtræk til privat og pension på 250 t.kr. årligt.

Løbende investeringer i staldmaskiner på 25 t.kr. årligt (modsvares af afskrivninger på 18 t.kr. årligt).

Desuden afdrag på banklån på 75 t.kr. årligt.

RESULTATER:

Resultat før skat:	631 t.kr.
Overskuds likviditet:	148 t.kr.
Årlig effekt på egenkapital:	231 t.kr.

Følsomhed:

+/- 10% på dækningsbidrag pr. årsko:	+/- 216 t.kr.
+/- 10% på leje af aktiver:	+/- 67 t.kr.

Forudsætning til budget for J etablerer mælkeproduktion på T&Ts bedrift**Jonatan køber af Tove & Torben:**

125 årskøer incl. årsopdræt:	1.250.000 kr.
------------------------------	---------------

Staldmaskiner

- Fodervogn	100.000 kr.
- Traktor	25.000 kr.
- Minilæsser	40.000 kr.
- Strømaskine	<u>10.000 kr.</u>
I alt	175.000 kr.

Mindre beholdninger	<u>50.000 kr.</u>
---------------------	-------------------

I alt køb	1.475.000 kr.
-----------	---------------

Låneomkostninger mm	<u>50.000 kr.</u>
---------------------	-------------------

I alt krav til Jonatans finansiering	1.525.000 kr.
--------------------------------------	---------------

Jonatans finansiering:

Egenkapital	400.000 kr.
Banklån, 5%, 15 år	<u>1.125.000 kr.</u>
I alt	1.525.000 kr.

Såfremt der kan opnås 100.000 euro i etableringsstøtte fragår disse banklånet. Dette er ikke indregnet på nuværende tidspunkt, da ordningen ikke er politisk godkendt

Jonatan lejer af Tove & Torben:

Staldbygninger (2.020 t.kr., 20 år, 5%) og staldinventar (1.000 t.kr., 10 år, 5%)

Høtørringsanlægget incl. inventar er medregnet med leje af halvdelen (525 t.kr., 20 år, 5%)

Leasingydelse på malkerobotter overtages af Jonatan.

Desuden betaler Jonatan en "leje" til Tove og Torben svarende til 10% af den betalte engangsydelse ved opstart af leasing af malkerobotterne (10% af 372 t.kr.).

Tove & Torben leverer grovfoder løbende til Jonatan efter gensidig aftale incl. betaling for afgræsning.

Der lejes IKKE: Lade og plansiloer, teleskoplæsser og stuehus.

Forudsætninger drift Tove & Torben

Markdrift:

126 ha mark med grovfoderproduktion, dækningsbidrag budgetteret til 8.800 kr./ha jf. gennemsnit i Business Check Kvæg 2020 for økologisk grovfoderproduktion på sandjord.

9 ha eng budgetteret med 3.000 kr. i dækningsbidrag.

Energi til diesel og el er budgetteret til 50 t.kr.

Maskinstationsudgiften er anslået til 500 t.kr. årligt, svarende til ca. 4 t.kr./ha, heri er indregnet en forventning om, at Torben passer jorden med maskinstationens maskiner. Maskinstationsudgiften er således excl. betaling for mandetimer.

Vedligehold er til udlejede bygninger udvendigt og lade, plansiloer, veje mm er sat til 50 t.kr. årligt-

Der budgetteres ikke med lønudgifter.

Ejendomsskat og forsikringer budgetteres til 80 t.kr. i alt og diverse omkostninger til 100 t.kr.

Afskrivninger svarer til de opstillede forventninger til levetiden for udleje af staldbygninger og staldinventar til Jonatan, hertil kommer afskrivninger på plansilo, lade samt øvrige småaktiver.

Beregnet støtte er sat til 2.590 kr./ha incl. økologitilskud

Lejeindtægten modsvarer lejeudgiften for Jonatan.

Renteudgifterne er anslåede; den nøjagtige finansiering kendes ikke. Der budgetteres fortsat med en mindre kassekredit til driftsudlæg.

Der er budgetteret med en årlig lønindtægt/efterløn til Tove på 240 t.kr., mens lønindkomsten til Torben for arbejde ud over pasning af 125 ha grovfoder er sat til 300 t.kr.

Det likviditetsmæssige udtræk til løbende skattebetaling budgetteres til 320 t.kr. og udtræk til privat og pension på 350 t.kr. årligt.

Årlige investeringer er sat til 100 t.kr. til bygninger og 100 t.kr. til inventar. Det er mindre end de årlige afskrivninger på 363 t.kr., der vil derfor være en mindre nedslidning af produktionsapparatet.

Afdrag på lånefinansieringen er har sat til 400 t.kr. årligt, denne kan være mindre, hvilket vil betyde en bedre likviditet.

RESULTATER:

Resultat før skat: 833 t.kr.

Overskuds likviditet: -74 t.kr.

Årlig effekt på egenkapital: 163 t.kr.

Følsomhed:

+/- 10% på dækningsbidrag pr. ha: +/- 111 t.kr.

+/- 10% på udleje af aktiver: +/- 67 t.kr.

+/- 10% af lønindkomst/efterløn +/- 54 t.kr.

Resultatoversigt	Sharemilking		År 1
Jonatan	<i>stk.</i>	<i>db kr./stk.</i>	<i>tkr.</i>
År 1			
Mælkeproduktion, årskøer	125	á 17.250	2.156
Dækningsbidrag			2.156
Energi			-110
Maskinstation			0
Vedligehold			-260
Lønudgift			-250
Forsikringer			-40
Øvrige omkostninger			-110
Kontante kapacitetsomk.			-770
Afskrivninger			-18
Kapacitetsomk. I alt			-788
Resultat af primær drift			1.369
Leasing robotter + leje			-262
Afkoblet støtte			0
Resultat før finansiering			1.107
Leje af bygninger			-255
Leje staldinventar			-150
Renteudg. Pengeinstitut			-56
Renteudgift leasing mm			0
Renteudgifter KK			-15
Resultat før skat			631
+/- 10% i db/årsko			+/- 216

Likviditet	År 1
	<i>tkr.</i>
Resultat før skat	631
Tilbageførsel afskrivn.	18
Betalt skat	-150
Hævet privat / pension	-250
Investeringer excl. opstart	
- besætningsændring	0
- investeringer bygn.	0
- investering maskiner mm	-25
Likviditet før afdrag	223
Afdrag realkredit	0
Afdrag bank	-75
Afdrag anden gæld	0
Likviditetsresultat	148

Resultatoversigt Tove & Torben			År 1
	stk.	db kr./stk.	tkr.
Markjord, ha	126	á 8.800	1.109
Eng, ha	9	3.000	27
Dækningsbidrag			1.109
Energi			-50
Maskinstation			-500
Vedligehold			-50
Lønudgift			0
Ejd.skat og forsikringer			-80
Øvrige omkostninger			-100
Kontante kapacitetsomk.			-780
Afskrivninger			-363
Kapacitetsomk. i alt			-1.143
Resultat af primær drift			-34
Afkoblet støtte			350
Resultat før finansiering			316
Leje af bygninger			255
Leje staldinventar/robot			150
Leje robotter			37
Renteudg. Kreditforening			-200
Renteudgift banklån			-250
Renteudgifter KK			-15
Resultat før skat og løn			293
Efterløn/Lønindtægt Tove			240
Lønindtægt Torben			300
Resultat før skat			833

Likviditet	År 1
	tkr.
Resultat før skat	833
Tilbageførsel afskrivn.	363
Betalt skat	-320
Hævet privat / pension	-350
Investeringer excl. opstart	
- besætningsændring	0
- investeringer bygn.	-100
- investering maskiner mm	-100
Likviditet før afdrag	326
Afdrag realkredit	-200
Afdrag bank	-200
Afdrag anden gæld	0
Likviditetsresultat	-74

Spørgsmål til valg af model

1. Hvordan adskiller de 4 modeller sig mht.:
 - Krav til opstartsfinansiering og finansiering over tid
 - Frigørelse af T&T mht. driftsledelse og timer og Js overtagelse af driftsledelse og timer
 - Grad af samarbejde, behov for kompetencer og driftsledererfaring
2. Hvordan løser de forskellige modeller de forhold som en model skal løse.
3. Hvordan løser de 4 modeller de generationsskifte udfordringer som TT og J formulerede på sidste møde?
4. Hvilken model er den bedst egnede og hvorfor?
5. Har du forslag til hvordan den valgte model kan blive eller tilpasses endnu bedre til de 3 deltagere i generationsskiftet?

Handlingsplan for generationsskifte

(- mellem Tove/Torben og Jonatan)

Det foreslås at der forinden etablering af et delelandbrug som del af et generationsskifte indføres en forberedelsesperiode til at opbygge kompetencer og overføre erfaring til den unge landmand. Den erfarne landmands interesse heri beror på, at der af den grund vil være større sandsynlighed for at den unge landmand på sigt kan oparbejde tilstrækkelig kapital til at købe den erfarne landmands bedrift.

Forberedelsesperiode:

- Hvor lang en periode, 2-3 år? Hvad afgør periodens længde?
- Foreslår et fællesmøde for TTJ med en rådgiver om de nye tilskudsregler – hvordan kan bedriften tilpasse sig nye tilskudsregler – hvordan kan bedriften udvikle sig i forhold til klima og natur og driftsleder/ejers ønsker om arbejdstid, overskud, produktionsresultater og omkostningsniveau (mere eller mindre intensive driftssystemer).
J starter planlægning af virksomhed
- J i Erfagruppe for unge økologiske jerseymælkeproducenter (måske i samarbejde m. Thise Mejeri?)
- Udviklingsmøder på gården i forhold til generationsskiftet – hvor ofte, hvilket indhold/emner/opgaver, hvilken form og hvordan organiseres?
Hvor ofte?
4 timer en gang om måneden?
Hvilke emner kan tages op?
Sundhed, foder og fodring, dyrenes adfærd, mælkerobotten, kalvepasning, kalvedødelighed, reproduktion
DB v. forskellige indsatser, driftsresultat v. forskellige systemer, budgetopfølgning,
Hvilken virksomhed, klima og natur, driftsform, markedsorientering.
Hvilken form?
Indkaldelse v. dagsordener, referater ?????
Drøftelse af emner og aftale om opgaver – kommunikering i punktform til at tale ud fra.
Hvilken organisering?
Aftale med Mejeriet, kunne de have en HR-funktion i forhold til unge/etablerede ang. generationsskifter?
Gårdråd – kunne være sammen med en eller flere kollega-landmænd og kunne faciliteres af mejeriets HR eller en eksternt hyret til at sætte i gang.
- Aftaler om J deltagelse i kurser.

Generationsskifte 1. del:

- Hvilken model? Mælkeproducent på delebasis (sharemilker)
- Hvor lang en periode – vil afhænge af muligheder for at J kan nå at oparbejde kapital til finansiering af overtagelse af bedrift
Beregningerne forventer, at der kan skabes et overskud på lidt mere end ca. 200.000 kr. om året – der på sigt kan benyttes til at overtage jorden fradraget nødvendige investeringer undervejs.

Det indebærer at første del af generationsskiftet varer min. 5-6 år. Sammenholdt med Torbens tidshorisont på ca. 10 års fortsat ejerskab af bedrift er der en mulighed for at det kan stemme overens.

Generationsskifte 2. del:

- Drejer sig om J overtagelse af/adgang til jord
- Skal Jonatan overtage jorden? Forudsætter at Jonatan erhverver sig mere viden om markdriften
- På hvilken måde skal Jonatan overtage jorden:
 - Jonatan køber jorden (tilstrækkelig egenkapital, realkredit og bank)
 - Danmarks Økologiske Jordbrugsfond køber jorden og Jonatan lejer jord
 - Jonatan får en partner med kompetencer indenfor markdrift – sammen køber de jord eller?

Spørgsmål til handlingsplan:

1. Hvilke emner skal behandles og hvad skal foregå på de møder, der er foreslået og som skal sørge for at Jonatan bliver bedre klædt på til at etablere sig med en virksomhed og på sigt overtage bedriften?
2. Hvordan skal møderne organiseres for at de kommer til at fungere og bliver udviklende for Jonatan og bedriften.
3. Over hvor lang en periode strækker en handlingsplan for et generationsskifte sig. Hvilke refleksioner har du ang. generationsskifters påbegyndelse og gennemførelse.

Konklusioner

Udfordringerne vedr. et generationsskifte ligger på flere områder. Der er den økonomiske udfordring. Kan der findes en model således, at der kan opnås et tilfredsstillende økonomisk resultat for både den unge og det etablerede landmandspar? Resultatet for den unge landmand skal kunne række til at leve for og til at oparbejde en kapital, der på sigt kan finansiere et køb af bedriften. Det etablerede landmandspar skal ligeledes have et resultat, der skal kunne række til at leve for og til at betale deres finansielle forpligtigelser, og sikre en tilstrækkelig pension.

Det er i casen valgt at arbejde med en delelandbrugsmodel, hvor den unge landmand i store træk køber besætningen og lejer sig til resten dvs. produktionsbygninger med udstyr og indgår aftaler med den etablerede landmand om udveksling af foder, halm og gødning.

Ud fra de opstillede budgetter vurderes det, at den valgte model vil kunne løse de økonomiske udfordringer ved generationsskifte i den konkrete case mellem Torben/Tove og Jonatan. Den unge landmand har på indeværende tidspunkt tilstrækkelig kapital til køb af besætning. I løbet af en årrække vurderes det, at der i delemodels-løsningen kan lægges så meget kapital til side, at den unge landmand vil have tilstrækkelig med egenkapital til at bygninger og jord kan erhverves.

En anden udfordring er at den unge landmand skal have oparbejdet en tilstrækkelig erfaring generelt vedrørende drift af virksomhed og gerne et specifikt kendskab til den bedrift, der indgår i generationsskiftet. Modellen skal således også bidrage til oparbejdning af denne kompetence/erfaring. Dette foreslåes opnået ved at indføre en forberedelsesperiode, hvor den unge landmand er ansat på bedriften i mælkeproduktionen.

I denne forberedelsesperiode foreslås der oprettet et generationsskifteråd, hvor bl.a. landmandsparret og den unge landmand deltager. Det er dette råds opgave at understøtte, at der hos den unge landmand opbygges tilstrækkelig erfaring vedr. drift af virksomhed og specifikt kendskab til drift af virksomheden i generationsskiftet. Det foreslås i den konkrete case, at denne kompetenceopbygning opstartes med en gennemgang af virksomhedens driftspraksis, hvilke rutiner og krav skal stilles hertil. Det fungerer som en slags kvalitetssikring. Det foreslås, at den unge landmand i samarbejde med en kvægbrugs/virksomheds-konsulent udarbejder et materiale om den praksis og de procedurer, der gælder for driften, og som så gennemgås, drøftes, rettes til og besluttet i generationsskifterådet.

I generationsskifterådet tages der samtidigt eller efterfølgende fat på at den unge landmand kan påbegynde udviklingen af en plan for hvordan vedkommende vil opbygge og indrette sin landbrugsvirksomhed. Det drøftes samtidigt, hvordan den erfarne landmand vil afslutte sin landbrugsvirksomhed. I planen indgår det f.eks. også hvordan bedriften deles fysisk i den periode, hvor der praktiseres et delelandbrug på bedriften mellem den unge landmand og den etablerede.

Delelandbrugs-modeller involverer et tæt samarbejde om og på bedriften. Samarbejder indeholder spirer til konflikter. Det er nødvendigt at samarbejdet gennemføres således at spirer til konflikter italesættes og opløses gennem dialog og det at ville samarbejde. Den unge landmand må kunne se det fra den etablerede landmands side og omvendt. Men mennesker er også forskellige. Derfor foreslås det, at der gennemføres en Disk-test for generationsskiftets involverede parter - det etablerede landmandspar såvel som den unge landmand. Dette kan benyttes til at bevidstgøre

omkring de mekanismer, der bevirker, at der opstår konflikter og i hvilke situationer de vil opstå samt hvordan de gribes i opstarten og opløses. Det kan også benyttes som grundlag for og opstart til, at udarbejde en samarbejdsaftale. Det foreslås Tove, Torben og Jonatan, at der udarbejdes en samarbejdsaftale, som bl.a. omhandler en plan for videndeling, eventuelt overdragelse af ansvar og fordeling af pligter i perioden frem mod et påbegyndt generationsskifte.