

SEPTEMBER 2013
NUMMER / 3

SIGNATUR

INSPI

s. / 23–38

s. 44 / TRANSFER PRICING **Hvor lang er en armslængde?**

Ansættelse af immaterielle værdier i forbindelse med transfer pricing giver udfordringer.

s. 40 / BESTYRELSE **Forventninger til revisoren,**

når virksomheden afstikker ny kurs.

s. 54 / LEDELSE

Der skal rykkes på mindset hos både partnere og medarbejdere, hvis kontoret skal helt i top.



En krone...

*Nu bliver det muligt at stifte
et selskab for én krone.
Vil det skabe vækst eller
åbne op for plattenslageri?*

s. 14 /





Kom *først* over målstregen ...



... undgå tidskrævende dobbeltregistreringer af kundedata én gang for alle!

Ta` en guidet tur og se, hvordan du helt enkelt trækker data fra EV Revisor over i QWM.

Gå ind på elbek-vejrup.dk/revision og start din guidet tur.

INDHOLD



s. 20 /

STATUS PÅ BRANCHEN

Endnu ikke røde tal at spore.

Ingen røde tal, men priserne presses, og omsætningen er faldende. Måske kommer hovedpinen nu, advarer Ole Egholm, brancheanalytiker.



s. 50 /

TEMA: FINANSIERING

Støtte til SMV'erne. Markedsmodningsfonden støtter med 135 millioner kroner årligt til at teste, afprøve og sælge virksomhedernes nyudviklede løsninger. Desuden interview med Lasse Nejsum, partner, Kvist & Jensen.



s. 56 /

PROFILEN

Thomas Henckel.

Om at drive revisionsfirma på Lolland: Manglen på kompetente revisorer hæmmer væksten, mens kunderne hellere sparer en krone end tjener to.

s. 04 / Når troværdighed tæller
Et dilemma, når tingene spidser til: Skal jeg risikere at miste kunden, eller skal jeg risikere at miste troværdigheden?

s. 06 / Medlemsnyt
FSR – danske revisorer rustet fagligt op. Faglig direktør og fire godkendte revisorer er rekrutteret.

s. 08 / Synspunkt
Praktiserende revisorer har pligt til at handle etisk og i offentlighedens interesse.

s. 10 / Hotline
Læs om aktuelle spørgsmål og svar fra FSR – danske revisorer's faglige hotline.

s. 12 / Barometeret
Revisorerne hejser flere advarselsflag. Især vækker Going Concern bekymrede miner hos revisorerne.

s. 14 / Nye selskaber for én krone
Læs om centrale overvejelser i forbindelse med indførelsen af iværksætter-selskaber til en krone.

s. 18 / Ledelse
Få inspiration til at definere nye spilleregler for din organisation, hvis du vil klare dig som leder fremover.

s. 20 / Brancheanalyse
Tallene er stadig sorte i revisionsbranchen, men omsætning og priser presses, fortæller brancheanalytiker.

s. 24 / INSPI
Fra kapitalpension til aldersopsparing. Kapitalpensionen bliver delvist udfaset.

s. 30 / INSPI
Hvorfor tilsynsråd? Den nye selskabslov indførte et nyt selskabsretligt ledelsesorgan – det såkaldte tilsynsråd.

s. 36 / INSPI
Leasingselskaberne har ikke altid ret til at opkræve det fulde beløb for ydelser i henhold til en leasingaftale.

s. 40 / Bestyrelsernes forventninger
Tre bestyrelsesmedlemmer fortæller om deres forventninger til virksomhedens revisor.

s. 44 / Transfer pricing
Fire eksperter fortæller fra fire forskellige vinkler om nogle af udfordringerne ved transfer pricing.

s. 50 / Tema: Finansiering
Revisorerne netværk kan være vejen til finansiering, når kunderne møder modvilje hos bankerne.

s. 54 / Den succesfulde virksomhed
En tidligere professionel golfspiller giver gode råd til, hvordan revisionskontorer opnår succes.

s. 56 / Profilen
Fem skarpe spørgsmål til statsautoriseret revisor og direktør Thomas Henckel, Maribo.

s. 62 / Ny bog om selskabsret for revisorer
Fagkonsulent Henrik Carmel, FSR – danske revisorer, anbefaler to ny bøger.

VED MORTEN SPEITZER, FORMAND, FSR – danske revisorer
OG CHARLOTTE JEPSEN, ADM. DIREKTØR, FSR – danske revisorer

LEDER



NÅR TROVÆRDIGHED TÆLLER

Troværdighed. Det er det gennemgående tema på foreningens årsmøde, Revisor-døgn*2013, som løber af stabelen i Bella Center den 26. september. Vi har valgt at sætte fokus på troværdighed som værdi, ikke mindst fordi det er et af revisorerne adelsmærker. Men også fordi finanskrisens efterdønninger har vist, at tabet af troværdighed kan få fatale konsekvenser – både for enkelte virksomheder, for hele brancher og for større geografiske regioner.

Hvis man mister sin troværdighed, så mister man sin autoritet. Og autoritet er afgørende, hvis man som profession og branche vil have indflydelse på sine rammevilkår. Se blot den finansielle sektor, hvor der i offentligheden er sat spørgsmålstejn ved sektorens motiver og arbejdsmetoder, hvor ellers meget diskrete embedsmænd åbenlyst erklærer, at *'Det er ikke alt, som vi har set, som har været*

kønt', og hvor det politiske system har reageret med endog meget nidkær regulering.

Troværdighed handler om pålidelighed og tillid. Det handler om at være til at stole på. Og med en lovfæstet rolle som offentlighedens tillidsrepræsentant handler det om at 'være mere katolsk end paven'. Statsautoriseret revisor og praktiserende revisor på Lolland-Falster, Thomas Henckel, siger det meget præcist i en artikel i dette nummer af SIGNATUR, hvor han bliver bedt om at komme med et godt råd til sine kolleger: *"Sørg for aldrig at gå på kompromis med kvaliteten. Som revisor har du fået et ansvar, da du fik titlen, og derfor er det vigtigt altid at skrive det forbehold eller [give den] supplerende oplysning, som kræves, selvom du mister kunden til en konkurrent. Det er først, når du har taget konflikten med kunden og stået fast på din mening, at du udfylder rollen som revisor."*

Det indrammer kernen i revisors opgave som offentlighedens tillidsrepræsentant. Revisor skal være uafhængig og udvise den nødvendige skepsis. Der skal den rigtige erklæring på regnskabet. Og tingene skal være dokumenteret. Men det peger også på et dilemma i revisors funktion, når tingene spidser til. Skal jeg risikere at miste kunden, eller skal jeg risikere at miste troværdigheden?

I foreningen er svaret enkelt. I en branche, der baserer sin forretning på tillid, er det troværdighed, der tæller. For regnskabsåret 2012 blev der i over 33.000 tilfælde taget enten et forbehold eller givet en supplerende oplysning på selskabernes årsregnskaber, og det fortæller, at revisorerne er meget bevidste om rollen som offentlighedens tillidsrepræsentant. •

KNIBER DET MED LIKVIDITETEN OG DEN FINANSIELLE OPBAKNING?

Har du klienter, der er ramt af kreditklemmen?

Via factoring tilbyder AL Finans en fleksibel finansieringsform, der giver maksimal likviditet gennem belåning af virksomhedens debitorer. Ved at overlade fakturaerne til os, frigøres der likviditet i takt med salget – især når virksomheden vækster.

Vi sørger for professionel håndtering af debitorerne og tilbyder desuden rådgivning om debitorporteføljens kreditmæssige styring, herunder risikoafdækning.

Hvad er factoring?

- ☀ Virksomheden fakturerer som normalt og sender os en fakturakopi
- ☀ Vi overfører 80 % af tilgodehavendet dagen efter
- ☀ Virksomheden modtager de resterende 20 %, når kunden har betalt
- ☀ Det er muligt at følge debitorbogholderiet og hente bogføringsdata direkte ind i regnskabet via AL Finans Online

Med factoring bliver likviditeten optimeret og administrationen lettet, så virksomheden kan fokusere på vækst.

Udnytter dine klienter aktiverne optimalt?

Kontakt os og hør mere om de værdiskabende muligheder på: **tlf. 43 24 49 90**

Få visualiseret factoring på: **www.factoring.dk**





Sekretariatet styrker fagligheden markant – til glæde for alle medlemmer

Med forårets *ansættelse af fem godkendte revisorer* har FSR – danske revisorer sekretariat styrket fagligheden markant. Stig Enevoldsen, tidligere partner i Deloitte, er rekrutteret som den ene af to nye faglige direktører.

Tekst og foto/ **Jan Wie**, kommunikationschef, FSR – danske revisorer

En håndfuld nyansættelser i foreningens faglige center understøtter den kurs og strategi, som er lagt for de næste tre år. Med denne styrkelse er fundamentet skabt for at kunne

realisere visionen om at være fagligt førende og dagsordensættende. Foreningen kan hermed fastholde det høje niveau i det faglige arbejde og den professionelle servicering af medlemmer og de faglige udvalg og samtidig få sat skub i udviklingen af nye erklæringsområder. Det faglige center er tillige garant for indholdet i foreningens værktøjer og Revimentor. Centeret tilbyder medlemmerne

sparring gennem den faglige hotline og levering af information på foreningens hjemmeside fsr.dk.

I næste nummer: Interview med de to faglige direktører Stig Enevoldsen og Jakob Dedenroth Bernhoft, som giver deres syn på branchens største faglige udfordringer.

FORÅRETS ANSÆTTELSE I FSR – DANSKE REVISORER



Statsautoriseret revisor Stig Enevoldsen har været partner i Deloitte indtil 31. maj i år. I Deloitte har Stig været tilknyttet den faglige afdeling RevRegn siden 1982, hvor han var den første faglige person i Danmark på fuld tid. Stig er stadig medlem af FEE's politiske regnskabskomite, EFRAG's bestyrelse og SME arbejdsgruppe samt af det norske Finanstilsyns Ekspertudvalg om regnskabsspørgsmål (principielle IFRS spørgsmål).

Stig har været formand for European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG), for International Accounting Standards Committee (IASC), formand for REGU og har været medlem af Selskabsretspanelet og Komiteen for God Selskabsledelse. Han har holdt masser af foredrag i årenes løb og har været underskrivende revisor på en række selskaber, både små, store og børsnoterede. Stig Enevoldsen skal sammen med cand. jur. Jakob Dedenroth Bernhoft, stå i spidsen for Fagligt Center. Jakob har været ansat i foreningen i fem år.



Lektor i revision Lars Kiertzner fra Copenhagen Business School er tiltrådt som chefkonsulent. Lars Kiertzner har en phd-grad, er uddannet statsautoriseret revisor fra Pricewaterhouse og har været medforfatter på en række bøger inden for regnskab og revision. Lars Kiertzner har desuden fungeret som underviser i en årrække og har siddet i Revisionsteknisk Udvalg i 12 år.



Statsautoriseret revisor Celina Bach-Møller er tiltrådt som rådgivningschef for foreningens Revimentor-team. Celina Bach-Møller har været ansat i 22 år hos Ernst & Young med særligt fokus på små og mellemstore virksomheder.



Statsautoriseret revisor René Puggaard kommer fra en stilling hos den statsautoriserede revisionsvirksomhed Bille & Buch-Andersen. Tidligere har René Puggaard været 20 år i Deloitte og har mange års undervisnings erfaring både internt i revisionsvirksomheden og på FSR's kurser.



Registreret revisor og cand.merc.aud. Niklas Tullberg Hoff er yngste skud på stammen. Niklas Tullberg Hoff har været underviser og har seks års praktisk erfaring hos det godkendte revisionskontor In-Revision, som i dag er en del af det statsautoriserede aktieselskab Christensen Kjærulff.

Invester globalt

Sammensæt din portefølje med SKAGEN Fondene

■ Aktier ■ Obligationer ■ Ejendomme

NYHED

Nu kan du investere
i ejendomsselskaber
med aktiefonden
SKAGEN m².

Gør det nemt for dig selv – vælg globale fonde

Det er sund fornuft at investere med et globalt perspektiv. Derfor tilbyder vi dig kun investeringer i globale fonde inden for aktier, obligationer og ejendomme.

Vi har hele verden som udgangspunkt og fokus på langsigtede investeringer. Derved får du de bedste betingelser for at opnå størst muligt risikojusteret afkast. Vi giver dig transparente investeringer, overblik og muligheden for nemt at sammensætte en komplet og global investeringsportefølje.

- Besøg www.skagenfondene.dk/nemt
- Scan QR-koden med din smartphone
- Ring på 7010 4001



Kunsten at anvende sund fornuft



S / SYNSPUNKT

Interview med
JÖRGEN HOLMQUIST

Jörgen Holmquist
formand, IESBA (International Ethics
Standards Board for Accountants)



Hvordan kan IESBAs Etiske regler for praktiserende revisorer bidrage til at genoprette branchens omdømme?

— Selvom branchen ikke har været udsat for lige så stor en kritik som kreditoplysningsbureauer og banker i relation til den globale finanskrisen, bliver branchen bestemt ikke opfattet lige så positivt, som den blev for fem år siden, og der skal stadig gøres en stor indsats. Hvad mange folk uden for IFACs medlemsskare måske ikke ved, er, at praktiserende revisorer er forpligtet til at overholde strenge etiske krav – de Etiske regler udgør et internationalt robust og samlet sæt af regler og retningslinjer for praktiserende revisorer. Der kan imidlertid være nogle revisorer, der vælger ikke at følge reglerne, og heri ligger problemet. Et relativt lille antal revisorer begår bedrageri, men det er kun dette, man hører om i nyhederne, og de ender med at skade ikke kun dem, der er direkte involveret, men hele branchens omdømme.

Hvad kan der gøres ved det?

— Ved at øge bevidstheden om de Etiske regler og ved at fortsætte med at udvikle troværdige, fornuftige løsninger håber vi, at offentligheden vil forstå, at praktiserende revisorer er forpligtet til at handle etisk og i offentlighedens interesse, og at uredelige revisorer udgør et lille mindretal.

I nogle lande er de etiske krav i de Etiske regler blevet skrevet ind i love og bestemmelser. Der er imidlertid også nogle andre tilskyndelser til at følge de Etiske regler uagtet de juridiske krav. Som medlemmer af en højt agtet og betroet branche er det i alle praktiserende revisorers egen interesse at bidrage til at opretholde branchens omdømme. Der vil altid være et pres – eksempelvis fra ledelsen eller på grund af en mulig økonomisk gevinst – om at bøje eller bryde reglerne. De Etiske regler indeholder vejledning til praktiserende revisorer i, hvordan de håndterer så-

danne situationer. Vi forventer, at de vælger at gøre det rigtige. En anden motivator for firmaer og enkeltpersoner til selv at håndhæve de Etiske regler er, at det kan være en hjælp til at forbedre ensartetheden i deres serviceydelser og til at imødekomme kundernes og arbejdsgivernes høje forventninger, hvis man følger de Etiske regler.

Hvordan kan de Etiske regler hjælpe med dette?

— De Etiske regler, som er et globalt sæt standarder, tilvejebringer et anerkendt referencpunkt for ensartet etisk adfærd hos praktiserende revisorer verden over. Kunder og arbejdsgivere er med god grund berettiget til at forvente, at praktiserende revisorer vil handle med integritet og objektivitet, udvise passende kompetencer, behørig omhu og professionel adfærd og vil overholde tavshedspligten, når de udfører deres roller og ansvar. Etiske standarder kan hjælpe praktiserende revisorer med at forstå og imødekomme deres kunders og arbejdsgivers forventninger og dermed give dem en bedre betjening.

Er du enig i, at nogle af de seneste skandaler på regnskabsområdet, som skabte avisoverskrifter, som eksempelvis Olympus i Japan og ERA Mining Machinery Ltd i Kina, skyldtes, at der blev gået på kompromis med etikken?

— Allerstørst bør jeg nævne, at jeg naturligvis ikke har alle informationer, der vedrører de sager, du nævner. Meget af informationen kommer fra medierne. Selvom nyhedskilderne er højt respekteret, kan de imidlertid misforstå fakta eller give en ufuldstændig dækning af begivenhederne. Selvom det ser ud til, at dårlig etik har spillet en rolle, tror jeg, at det ville være en oversimplificering af, hvad der skete, hvis man siger, at de pågældende skandaler hovedsagelig blev forårsaget af, at de praktiserende revisorer, som var

involveret, undlod at overholde de etiske standarder. Hvis man fuldt ud skal kunne identificere årsagerne, kræver det en dybtgående forståelse af de nøjagtige fakta og omstændigheder og af kompleksiteten i det, der skete. Samtidig er der ingen tvivl om, at disse sager har skadet branchens position i mange lande. Men det er vigtigt at skelne mellem juridiske og etiske emner. Skandaler bliver som regel til overskrifter på grund af mistanke om ulovlig aktivitet – men at handle ulovligt er naturligvis meget uetisk.

Tror du, at etik er noget, som ikke kan læres, men som er dybt rodfæstet hos den enkelte?

— Jeg tror, at de fleste mennesker har en personlig adfærd, som de følger, og det er sandsynligvis styret af, hvordan de er blevet opdraget, den moral og den tro, som blev indgydt dem i en ung alder. Jeg føler, at etisk adfærd er en del af en persons moralske opdragelse, så ja, en del af det er dybt rodfæstet. Kodekser og regler hjælper imidlertid generelt den enkelte til at overholde etiske principper ved at støtte dem i deres hensigt om at handle etisk og ved at vejlede dem i anvendelsen af generelle etiske principper ved hjælp af konkrete eksempler. IESBAs Etiske regler opstiller de grundlæggende principper, en begrebsmæssig ramme og specifikke forbud. Alle praktiserende revisorer skal kende de dele af Etiske regler eller deres medlemsorganisations etiske regler, der er relevante for deres arbejde, hvilket vil være en hjælp for dem, når de står over for emner af etisk karakter. • Oversættelse / Tina Solem

"Copyright © March 2013 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved. Used with permission of IFAC. Contact permissions@ifac.org for permission to reproduce, store, or transmit this document. This publication has been translated from the English language into Danish by FSR – danske revisorer (FSR). IFAC assumes no responsibility for the accuracy and completeness of the translation or for actions that may ensue as a result thereof."



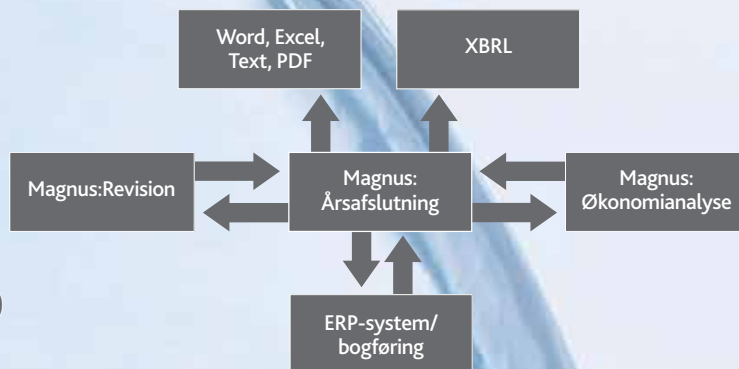
Er du klar til at indberette dine regnskaber digitalt?

Magnus:Årsafslutning

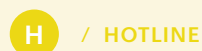


... GIVER DIG:

- ✓ Digitale regnskaber via XBRL
- ✓ Skabeloner til regnskabsopstilling, årsberetning, erklæringer og specifikationer m.m.
- ✓ Årsrulning af regnskabstal
- ✓ Automatiserede processer
- ✓ Import/eksport af regnskabsdata fra de fleste ERP-systemer
- ✓ Import mulighed af alle finanstransaktioner fra bogholderiet
- ✓ Fuld integration til Magnus:Revision (kvalitetsikring)
- ✓ Mulighed for at foretage opslag i Magnus lovinformation direkte fra programmet
- ✓ Opdateret note funktionalitet der understøtter XBRL
- ✓ Optimeret Layout
- ✓ Opdateret faglighed



For mere information om Magnus:Årsafslutning kontakt os venligst på tlf. 33 96 01 36 eller via mail salg@magnus.dk, så du kan blive klar til at indberette dine regnskaber digitalt.



VED JAN BRØDSGAARD *FSR – danske revisorer*



Erklæring på åbningsbalance

Vi har en kunde, hvor vi skal foretage en aktieombytning. Ledelsen har fravalgt revision i det eksisterende selskab, men vi har hidtil afgivet reviewerklæring på selskabets årsregnskaber. Ledelsen vil også fravælge revision ved stiftelsen af det nye holdingselskab. Skal åbningsbalancen revideres, eller kan vi afgive reviewerklæring på denne?

— Selskabslovens § 36 regulerer forholdet. Der skal udarbejdes en vurderingsberetning, hvor revisor udtaler sig om værdien af de indskudte kapitalandele. Vurderingsberetningen skal være aktuel og udtrykke høj grad af sikkerhed.

Der skal endvidere udarbejdes en åbningsbalance for det nye holdingselskab. Åbningsbalancen skal kun revideres, hvis selskabet har revisionspligt. Da det nystiftede selskab – i forbindelse med stiftelsen – lovligt fravælger revision, skal åbningsbalancen ikke revideres. Selskabslovgivningen kræver heller ikke en reviewerklæring. •

Erklæring om opstilling af regnskaber

Jeg har set et par eksempler på den nye assistanceerklæring og undrer mig over et par ting: Er der krav om at beskrive regnskabsets formål, og at erklæringen ikke bør distribueres til andre end ledelsen? Hvorfor fremgår det ikke af overskriften, at assistancen er ydet af en uafhængig revisor?-

— Den nye erklæring om opstilling af regnskaber skal anvendes for erklæringer afgivet 1. juli 2013 eller senere. Eksempler på den nye erklæring findes i Revisionssteknisk Udvalgs (REVU) udtalelse fra maj 2013, og kravene til erklæringen ses i standard ISRS 4410, afsnit 39-41.

Det fremgår heraf, at erklæringen **skal** indeholde oplysninger om blandt andet regnskabsets formål, hvis regnskabet er udarbejdet efter en begrebsramme med særligt formål (eksempelvis skattelovgivningen).

Erklæringen **kan** endvidere omtale, at erklæringen alene er tiltænkt bestemte brugere, og at erklæringen ikke bør distribueres til andre parter, jævnfør ISRS 4410, afsnit A 61. Med hensyn til overskriften må vi blot konstatere, at ISRS 4410 og REVUs udtalelse lægger op til, at det ikke skal fremgå af overskriften, hvorvidt revisor er uafhængig. Hvis revisor i det konkrete kundeforhold ikke opfylder lovgivningens regler om uafhængighed, skal det direkte fremgå af erklæringen. •

Nedsættelse af selskabsskatten

Folketinget har vedtaget at nedsætte selskabsskatten. Hvordan skal nedsættelsen behandles regnskabsmæssigt i årsrapporten?

— Selskabsskatten er nedsat, så den gradvis falder fra 25 til 22 procent i løbet af tre år. Årets aktuelle skat skal beregnes ud fra den skatteprocent, der gælder for det pågældende år, eksempelvis 24,5 procent i indkomståret 2014. Ved opgørelsen af udskudt skat skal virksomheden ideelt set anvende den skatteprocent, der forventes at være gældende i det regnskabsår, hvor den udskudte skat forventes udlignet. Hvis det er umuligt at forudsige, hvornår den udskudte skat udlignes, kan man i praksis opgøre den udskudte skat ud fra den skatteprocent, der gælder for det pågældende år, eksempelvis 24,5 procent i indkomståret 2014.

Den reduktion i udskudt skat, som skyldes ændringen i skatteprocenten, skal som hovedregel indregnes i resultatopgørelsen. Hvis den udskudte skat hidrører fra posteringsdirekte på egenkapitalen (eksempelvis opskrivninger), skal ændringen tilsvarende reguleres direkte på egenkapitalen. Årsregnskabslovens klasse B kræver ikke nærmere forklaring eller specifikation af de berørte poster, men den regnskabsmæssige behandling bør beskrives i anvendt regnskabspraksis, især hvis beløbet er væsentligt. •

Udvidet gennemgang og erklæringer

Reglerne om sambeskattede selskabers hæftelse for skat er ændret. Hvordan skal det komme til udtryk i årsregnskaberne for 2012?

— Ved stiftelse af et selskab og ved efterfølgende kapitalforhøjelse skal der som udgangspunkt udarbejdes en vurderingsberetning, hvis kapitalen tilvejebringes ved apportindskud af andre aktiver end kontanter. Vurderingsberetningen skal være med høj grad af sikkerhed og udarbejdes typisk i overensstemmelse med ISAE 3000 DK. Vurderingsberetninger kan derfor ikke udformes som en erklæring om udvidet gennemgang.

Hvis apportindskuddet sker ved indskud af bestående virksomhed eller en bestemmende kapitalpost, skal der endvidere udarbejdes en åbningsbalance eller en overtagelsesbalance, som skal revideres, hvis selskabet har revisionspligt. Disse balancer kan i stedet forsynes med en erklæring om udvidet gennemgang, hvis selskabet i øvrigt lovligt har valgt udvidet gennemgang af selskabets årsregnskaber. Det fremgår af henholdsvis Erhvervsstyrelsens og FSR – danske revisorers standard om udvidet gennemgang, afsnit 2. •



- løsningen til revisor, der vil fokusere på det væsentlige

IT Revisor systemet indeholder også XBRL parate regnskabsrapporter:

- Årsrapporter A, B, C
- Interne regnskaber
- Specifikationshæfter
- Bilag til selvangivelse
- Indkomst- og formueopgørelser
- Landbrugsregnskaber
- Foreningsregnskaber
- Specialrapporter

Alle med komplet tekstdatabase med danske og engelske standard tekster.

Fordele for dig:

- **Alt** det du skal bruge i én samlet hosted løsning
- Du tilgår løsningen hvor som helst og når som helst
- Altid opdaterede programmer og tilstrækkelig computerkraft
- Backup sikkerheden er optimal for revisorer
- Adgangskontrol, antivirus-, antispam- og teknisk sikkerhed er i top
- Du har fri revisorfaglig og teknisk support
- Du betaler en fast pris – ingen overraskelser

Så kan du bruge tiden på dine kunder og din forretning

Dit skrivebord i skyen:

- IT Revisor Professionel systemet med
 - Komplet fagligt standardindhold
 - Integration til IT Business kunder
- Revisoft SKBE, VIRK og DPR
- Karnov RevisorBiblioteket Online
- MS Office
- MS Exchange/Outlook postsystem
- Ordbøger, PDF efterbehandling m.v.



Du behøver kun at have:

- En PC (eller MAC eller iPad), en stabil Internet forbindelse, en printer og styr på de digitale certifikater – resten kommer 'ud af skyen'

...læs mere på www.revisky.dk

ReviSky

STADIG FLERE ADVARSELSFLAG

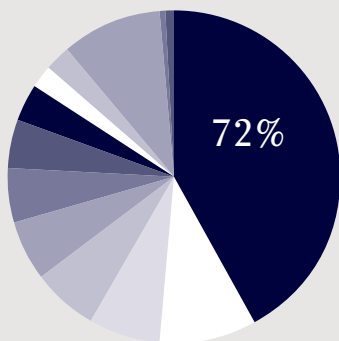
Revisorerne hejser flere advarselsflag i virksomhedernes 2012-årsregnskaber. De fleste advarselsflag er hejst på grund af usikkerhed om virksomhedernes muligheder for at fortsætte driften.

2012-årsregnskaberne har fået revisorerne til at hejse flere advarselsflag end tidligere år. Det gælder både antallet af revisorer, som har givet 'gule' flag i form af supplerende oplysninger i deres påtegning på regnskabet, og de mere alvorlige 'røde' flag, hvor revisor i sin påtegning tager forbehold for oplysningerne i årsregnskabet eller ligefrem for virksomhedens overlevelse. Det viser en survey fra FSR – danske revisorer.

Hver femte revisor har taget flere eller mange flere forbehold i revisionspåtegningerne i 2012-årsregnskaberne i forhold til 2011-regnskaberne, og mere end en tredjedel af revisorerne vurderer, at de har givet flere eller mange flere supplerende oplysninger i forhold til sidste år. Af de to tabeller fremgår, hvad de væsentligste årsager har været til at tage forbehold og give supplerende oplysninger. •

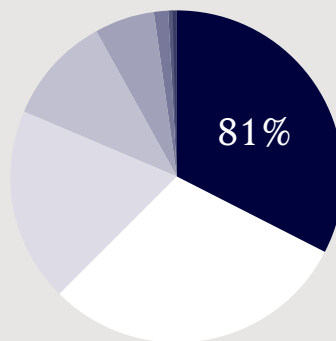
TABEL 1 — Hvad har været de væsentligste årsager til, at du har taget forbehold i din revisionspåtegning på dine kunders årsregnskaber? (angiv gerne flere svar)

Forbehold for usikkerhed vedrørende fortsat drift (going concern)	72%
Forbehold på grund af manglende mulighed for at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis	16%
Forbehold for værdiansættelse af ejendomme	12%
Forbehold for værdiansættelser i øvrigt	11%
Forbehold for manglende oplysninger af væsentlighed for fortsættelsen af driften	10%
Forbehold for værdiansættelse af øvrige materielle aktiver, eksempelvis maskiner eller varelager	9%
Forbehold for værdiansættelse af debitorer	8%
Forbehold for manglende oplysninger	6%
Forbehold for værdiansættelse af goodwill / øvrige immaterielle aktiver	4%
Forbehold for værdiansættelse af finansielle aktiver, eksempelvis datterselskabsaktier eller andre værdipapirer	4%
Forbehold for ændring af regnskabspraksis	0%
Jeg har ikke taget forbehold	17%
Ved ikke	1%
Andet	1%



TABEL 2 — Hvad har været de væsentligste årsager til, at du har givet supplerende oplysninger i din revisionspåtegning på dine kunders årsregnskaber? (angiv maksimalt tre svar)

Ledelsen har optaget et ulovligt kapitalejerlån (aktionærlån)	81%
Supplerende oplysninger om going concern	75%
Ledelsen har overtrådt lovgivningen i forbindelse med indeholdelse af skat/afgifter eller indberetninger til SKAT	47%
Supplerende oplysninger om væsentlige forhold der har betydning for regnskabslæseres forståelse af regnskabet	26%
Andre supplerende oplysninger om overtrædelse af lovgivningen	15%
Forsvarligheden af udlodning af udbytte	0%
Jeg har ikke givet supplerende oplysninger	3%
Ved ikke	1%
Andet	1%



Surveyen fra FSR – danske revisorer er gennemført efter, at revisorerne i foråret har revideret 2012-årsregnskaberne.

Der er i alt 4.210 aktive godkendte revisorer i Danmark. 213 godkendte revisorer har besvaret dette spørgeskema. Det svarer til en stikprøvestørrelse på fem procent af den samlede population, og at hver tyvende godkendte revisor i Danmark har besvaret spørgeskemaet.

Bliv KIS InkassoPartner

- mere værdi til dig og dine kunder

Vi har et godt tilbud til dig, der hjælper andre med bogføring og debitorstyring: Bliv KIS InkassoPartner og hjælp dine kunder til bedre likviditet og færre tab på debitorer og få samtidig et nyt forretningsområde til din virksomhed.



Nu kan du både hjælpe dine kunder og øge din indtjening på én gang.

Din kundes fordele med dig som KIS InkassoPartner

- Bogføring, debitorstyring og inkasso-hjælp fra én leverandør
- Kompetent og effektiv inkasso uden administration
- Maksimal inddrivelse af tilgodehavender og dokumentation for momsfradrag og afskrivninger på tab på debitorer
- 50% rabat på KIS' kurser om kreditstyring og inkasso

DIN
KUNDE

KIS
InkassoPartner
(DIG)

KIS



Som KIS InkassoPartner får du endnu et værktøj i din værktøjsskabe og dermed endnu en service, du kan tilbyde dine kunder. Når du konstaterer, at en af dine kunders debitorer ikke betaler, er det dig, der hurtigt hjælper med kompetent og effektiv inkasso.

Du giver os besked via vores Internet-løsning, og så gør vi arbejdet.

Rent praktisk bliver du bindeled mellem din kunde og KIS. Du beholder dit gode forhold til din kunde og bliver kundens kontaktperson i forhold til vores inkassoarbejde for kunden.

Dine fordele som KIS InkassoPartner

- Et nyt forretningsområde
- Du må bruge det særlige KIS InkassoPartner logo i din markedsføring (f.eks. på din hjemmeside og på dit brochuremateriale)
- Du får fuld adgang til at bruge KIS' inkassoløsning mod dine egne debitorer
- Du kan gratis tilbyde vores Max3 inkassoafgifter til 5 eller 10 af dine virksomhedskunder efter eget valg, forudsat at du er vores kontaktperson og administrerer aftalerne.
- Nem adgang til at oprette sager vis KIS' Internet-løsning
- Fuld adgang til alle sagsdokumenter samt automatisk mail ved nye hændelser i sagerne
- Du får 1.000 kr. i henvisningsprovision pr. kunde, som indgår en direkte abonnementsaftale med KIS på din opfordring
- Du får 50% rabat på KIS' kurser om kreditstyring og inkasso til både dig og dine kunder
- Du får mulighed for at købe kreditoplysninger fra RKI-registret og Debitor Registret til specialpris

Interesseret?

Gå ind på
www.inkasso-service.dk/inkassopartner

hvor du kan få mere information
eller ring 30 30 64 25

...eller plat?

Nu bliver det muligt at stifte selskaber for én krone. Det kan give ustabile selskaber, men *trods indledende skepsis støttes lovændringen af blandt andre statsautoriseret revisor Eskild Nørregaard Jakobsen*, der er medlem af moderniseringsudvalget.



Tekst/ **Anders Bjerring**, freelancejournalist
Foto/ **Lior Zilberstein**

Har du en god ide? Vil du arbejde for, at den bliver til mere end det? Så skal kapitalkravet ikke stå i vejen for muligheden for vækst, arbejdspladser og eksport. Det er kalkulen bag den ændrede selskabslov, som i midten af maj blev enstemmigt vedtaget i folketinget, og som nu skal implementeres.



“Både IVS’erne og det nedsatte kapitalkrav til ApS’er er et udtryk for, at man fra politisk side gerne vil gøre det nemmere at være selvstændig og skabe vækst og arbejdspladser. Derfor forsøger man at lave så gode rammevilkår som muligt for at stimulere skabelsen af nye selskaber”.

Eskild Nørregaard Jakobsen
statsautoriseret revisor, partner i EY

Med den nye lov bliver det nemlig muligt at danne en helt ny type selskaber i Danmark – de såkaldte iværksætterselskaber (IVS) med bare én krone i kapitalindskud. I samme omgang bliver kravet til kapitalindskuddet nedsat for anpartsselskaber (ApS) fra de nuværende 80.000 kroner til 50.000 kroner.

“Ændringerne i selskabsloven er resultatet af evalueringen af selskabsloven, der blev vedtaget i 2009”, forklarer Lars Bunch, der er kontorchef i afdelingen for Erhvervslovgivning og Regulering i Erhvervsstyrelsen. “I forbindelse med vedtagelsen af selskabsloven blev der indført en revisionsklausul, der medførte, at vi sidste år gennemførte en høring for at få en forståelse af, hvordan den fungerede”, siger han. Forud for selskabsloven i 2009 blev der nedsat et moderniseringsudvalg, hvor blandt andet SKAT, Advokatsamfundet, FSR – danske revisorer og Finanstilsynet sad. De pågæl-

dende organisationer har også deltaget i evalueringen i forbindelse med to møder, der blev afholdt sidste efterår. “Hovedparten af ændringerne i revisionen af selskabsloven er tekniske ændringer, der har til formål at tydeliggøre og præcisere, hvad der gælder. De gør områder, hvor der har været uklarheder i loven, nemmere at efterleve”, siger Lars Bunch.

For vækstens skyld

Til trods for at ændringen er født af en revisionsklausul, var der også plads til at se på andet og mere end det lovtekniske – blandt andet de nye IVS’er og nedsættelse af kapitalkravet for anpartsselskaber. Kapitalkravet til ApS’er har traditionelt tjent som en sikkerhed for kreditorer og medarbejdere. Men i dag er det begrænset, hvor meget kapitalkravet bidrager. *“Det beløb får hurtigt ben at gå på i tilfælde af økonomisk krise. Samtidig vurderer man i dag, at lovens krav om ledelsens pligt til at sikre et ansvarligt kapitalberedskab er en bedre sikringsforanstaltning for både medarbejdere og kreditorer”,* siger Eskild Nørregaard Jakobsen, der er statsautoriseret revisor, partner i EY og var en af repræsentanterne for FSR – danske revisorer i moderniseringsudvalget. Pligten til ansvarligt kapitalberedskab betyder, at ledelsen i et selskab altid skal sørge for, at der er tilstrækkelig kapital til at betale kreditorer. Hvis det ikke er tilfældet ved en konkurs, kan ledelsen ifalde ansvar.

Det nedsatte kapitalkrav er ikke en ny ide. Moderniseringsudvalget anbefalede allerede i forbindelse med dets arbejde med selskabsloven fra 2009, at man droppede kapitalkravet til ApS’er fuldstændigt.

Dengang valgte man fra politisk hold at nedsætte kapitalkravet fra de daværende 125.000 kroner til 80.000 kroner. Nu nedsættes det igen, og samtidig bliver det muligt at danne et IVS med bare én krone. *“Både IVS’erne og det nedsatte kapitalkrav til ApS’er er et udtryk for, at man fra politisk side gerne vil gøre det nemmere at være selvstændig og skabe vækst og arbejdspladser. Derfor forsøger man at lave så gode rammevilkår som muligt for at stimulere skabelsen af nye selskaber”,* siger Eskild Nørregaard Jakobsen.

Indledende skepsis hos revisorerne

Ønsket om et lempeligere kapitalkrav blev fulgt på trods af indledende tvivl hos revisorernes repræsentanter i moderniseringsud-

valget. *“Vi var lidt skeptiske over at anbefale at fjerne kapitalkravet helt og skabe en selskabsmodel med bare én krone i selskabskapital. Som udgangspunkt synes vi, at det er en god ide at have et kapitalkrav, når man får mulighed for ikke at hæfte personligt”,* siger Eskild Nørregaard Jakobsen. *“Med et IVS har du mindre personligt ansvar, end hvis du opererer i personregi. Man kan frygte, at det vil lede til en række useriøse selskaber, der etableres uden erhvervsmæssigt grundlag, og som hurtigt bliver tvangsopløst, når de ikke leverer årsregnskab”,* siger han.

Her er det værd at se på Tyskland, der i 2008 indførte en lignende selskabstype. Bekymringen var på det tidspunkt den samme – nemlig om denne type selskab i højere grad

FARVEL TIL SMBA

- Revideringen af selskabsloven er også enden for selskaber med begrænset ansvar (SMBAs).
- Erhvervsstyrelsen har observeret en tendens til, at de ofte går konkurs eller bliver tvangsopløst.
- Det løse juridiske grundlag har ledt til, at man har valgt at udfase dem, og det vil ikke være muligt at oprette dem fra 1. januar 2014.

KRAVENE TIL LIVS

IVS er ikke som sådan en helt ny type selskab med egen lovgivning. Med få undtagelser følger IVS’er lovgivningen for ApS’er.

Den mest markante forskel er, at kravet til selskabskapitalen i et IVS kun er én krone, og at man skal opspare 25 procent af årets overskud i en særlig reserve, indtil den særlige reserve og selskabskapital samlet er 50.000 kroner. Når det er opnået, kan selskabet både begynde at udbetale udbytte og eventuelt omregistreres til et almindeligt ApS.

ville gå konkurs end almindelige selskaber. Men det er ikke tilfældet. *“Efter man har indført muligheden i Tyskland, er antallet af nystiftede selskaber steget, uden at andelen af nye selskaber, der går konkurs, er steget”,* siger Søren Friis Hansen, der er professor ved Copenhagen Business School og ligeledes var medlem af moderniseringsudvalget. *“Vi ved, at en betydelig del af alle nystiftede selskaber går konkurs inden for de første fem år. Og med erfaringerne fra Tyskland ser det ikke ud til, at den andel vil stige med den nye selskabstype”,* tilføjer Søren Friis Hansen.

Det er ikke kun i Tyskland, man kan stifte selskaber med et minimalt kapitalkrav. Også i eksempelvis Storbritannien og Frankrig er det en mulighed. Ifølge Søren Friis Hansen dæmper indførelsen af IVS op for, at virksomheder bliver stiftet i andre europæiske lande for at operere i Danmark. Eksempelvis fordi det er nemmere at gå til en dansk advokat eller revisor, der kender de danske regler.



“Fra politisk side har man ment, at det var for nemt at opnå begrænset personlig hæftelse for bare én krone uagtet kravet om kapitalberedskab og erfaringerne fra Tyskland. Derfor har man ikke villet nedsætte kapitalkravet til ApS til én krone. De nye iværksætterselskaber er en elegant måde at få politikerne med på ideen om en selskabsform med et lavt kapitalkrav”.

Eskild Nørregaard Jakobsen
statsautoriseret revisor, partner i EY

ApS Light?

I Tyskland garderede man sig mod potentielle ustabile selskaber. I Danmark har man gjort det samme efter tysk forbillede og dermed også adresseret revisorernes indledende bekymringer. Det har blandt andet medført, at alle firmaerne skal kalde sig IVS i deres navne, så en kreditor nemt kan se, at de po-



“Efter man har indført muligheden i Tyskland, er antallet af nystiftede selskaber steget, uden at andelen af nye selskaber, der går konkurs, er steget”.

Søren Friis Hansen
professor ved Copenhagen Business School

tentielt kun har en krone i selskabskapital. IVS er samtidig underlagt de samme lovkrav som et almindeligt ApS. Herunder kravet om et årligt offentligt regnskab og kravet til ledelsen om et ansvarligt kapitalberedskab.

Man kan undre sig over, at man fra politisk side ikke blot fulgte moderniseringsudvalgets anbefaling og afskaffede kapitalkravet til ApS, men i stedet lavede en ny selskabsform, der minder meget om den. *“Fra politisk side har man ment, at det var for nemt at opnå begrænset personlig hæftelse for bare én krone uagtet kravet om kapitalberedskab og erfaringerne fra Tyskland. Derfor har man ikke villet nedsætte kapitalkravet til ApS til én krone. De nye iværksætterselskaber er en elegant måde at få politikerne med på ideen om en selskabsform med et lavt kapitalkrav”,* siger Eskild Nørregaard Jakobsen.

En fremtidig kunde

Det er svært at vurdere, hvor mange nye kunder, IVS'erne vil give de danske revisorer. Men da de er underlagt de samme krav om regnskaber som ApS'er, vil revisorerne møde dem, vurderer Eskild Nørregaard Jakobsen. *“Selvom der ikke nødvendigvis er krav om en revisorpåtegning, kan virksomhedernes størrelse betyde, at der ikke er ressourcer til at udarbejde et regnskab internt i virksomheden, og det kan en revisor hjælpe med at få udarbejdet”,* siger han.

Men det er ikke kun regnskaberne, en revisor kan hjælpe de nye selskaber med. *“I iværksættervirksomheder er juraen måske ikke første prioritet, og derfor er det op til advokater og revisorer at rådgive om eksempelvis kravet om et forsvarligt kapitalberedskab og andre fi-*

nansieringsforhold”, siger Eskild Nørregaard Jakobsen.

Stadig grund til at holde øje

Der er ikke endnu sat en dato for, hvornår muligheden for at danne IVS træder i kraft. Men den er længe ventet. *“Vi kan mærke, at der er meget stor interesse for at bruge IVS, og vi får mange henvendelser herom”,* siger Lars Bunch.

Selvom det nu bliver muligt at danne selskaber for bare én krone, stopper arbejdet ikke her. *“Nu må vi se, hvordan de opdaterede selskabsregler fungerer, og ellers lave de eventuelle lovtekniske tilretninger, der skal til for at få loven til at fungere bedst muligt. Det ville være nærliggende at lave en evaluering af særligt IVS-tiltaget om to-tre år”,* afslutter Eskild Nørregaard Jakobsen. •

VIL DU SÆTTE SPOR I SAMFUNDET?

I en tid, hvor resurserne er knappe, har vi brug for de skarpeste hjerner til at sikre, at statens penge bruges effektivt.

Vi er en uafhængig institution under Folketinget og har fokus på alle områder af den statslige forvaltning. Vi har en helhedsorienteret tilgang til revision og gennemfører strategiske analyser af alle ministerområder. Vi undersøger, om virksomhedernes regnskaber er rigtige, og at dispositionerne er i overensstemmelse med bevillinger, love og indgåede aftaler. Derudover gennemgår vi virksomhedernes forretningsgange og årlige rapportering af mål og resultater.

I vores større undersøgelser kigger vi bag regnskaberne og analyserer virksomhedernes organisering, forvaltning og økonomistyring for at vurdere produktivitet, effektivitet og sparsommelighed. Vi har kontinuerligt fokus på kompetenceudvikling og på at udvikle vores metoder, så vi anvender de nyeste internationalt anerkendte revisionsstandarder og undersøgelsesmetoder.

Vi har brug for dig, som har stærke faglige og personlige kompetencer og er engageret og selvstændig. Derudover lægger vi vægt på, at du har gode analytiske evner, et stort overblik og stærke kommunikations- og samarbejdsevner.

Du kan læse mere om os på www.rigsrevisionen.dk.



Svaret er:

AT DER
IKKE ER
NOGET
SVAR

Bliv en del af den *nye virkeligheds forandring* i stedet for et offer for den. Få inspiration til at definere nye spilleregler for din organisation, hvis du vil klare dig fremover som leder.

Jacob B. Theilgaard

Cand. psych.aut og client director i Mannaz. Jacob arbejder med udvikling af ledere og organisationer til at opfylde kravene for det organisatoriske liv i en ny web 2.0 virkelighed med stigende kompleksitet, acceleration og mindsket forudsigelighed.



Tekst/ **Jacob B. Theilgaard**, *erhvervspsykolog og client director i Mannaz*

Foto/ **Mikkel Bache**

Kære leder

Facitlisternes tid er forbi. Der er desværre ikke længere noget indlysende svar på, hvordan du bliver en god leder, eller hvordan du skaber en high performance-organisation. Der er kun de svar, du selv finder frem til ved at kombinere opdateret viden og erfaring på nye måder samt ved at bruge dit fremsyn.

Forandringsraten er nemlig så enorm, at der er gået hyperinflation i erfaring, som vi kender den. Og viden nedbrydes hurtigere, end du kan nå at bygge den op. Hver 18. måned fordobles mængden af vores viden, og halveringstiden på viden bliver kortere. Kun ved at kigge nysgerrigt omkring dig og fremad kan du selv finde svarene på, hvad der skal til for at opbygge en succesfuld organisation i dag – og ikke mindst i morgen. På den måde forbereder du din virksomhed til at overleve i en såkaldt 'VUCA-verden' (engelsk forkortelse for: Volatility, Uncertainty, Complexity og Ambiguity).

Innovation er det nye sorte

Måske er du allerede på udkig efter nye svar, fordi du har indset, at der skal noget andet til end tidligere? Som jeg ser det, er der to elementer, du gør klogt i at forholde dig til i din søgen. Det første er innovation.

Oplagt, tænker du måske, for de fleste har for længst opdaget, at innovation er det nye sorte. Men det er alligevel væsentligt at se på, hvordan man skaber innovation. Det handler nemlig ikke kun om at finde den der store, fantastiske idé, som bliver markedets næste game changer.

Innovation er også at tænke små forbedringsmuligheder ind i forhold til hver eneste rutineopgave i organisationen. Det, vi gjorde i går, skal vi gøre bedre i morgen. Måske ikke meget bedre, men lidt. Der er ikke længere status quo noget sted i organisationen. Og det grundvilkår skal du kunne håndtere som leder, for det er også det, som driver innovation. Du skal kunne lytte højere efter de gode ideer, som vokser frem omkring dig, og bruge dem.

Kollaborativ ledelse

For at fremelske innovation i alle led skal du give dine medarbejdere plads, være åben og lytte højere. Naturligvis, tænker du, men det er langt sværere, end de fleste tror. Du skal fastholde de innovative medarbejdere og rumme den bølgegang det konstante flow af nye ideer skaber. Du skal sætte folk fri og styre på nogle bredere rammer.

Det betyder ikke, at du skal abdicere, men at du skal være chef på en anden, løsere måde. Det ER ikke nemt, for dermed fralægger du dig også meget af kontrollen. Det er selvfølgelig ikke det samme, som at alting skal sejle, men du skal i mindre grad styre de enkelte arbejdsfunktioner. Kodeordet er kollaborativ ledelse. En åben, mangfoldig og inkluderende lederstil, som de færreste traditionelle uddannelsesinstitutioner formår at klæde lederne på til.

Effektivitet og følgeskab

"Al den innovation må da påvirke effektiviteten negativt?", er et af de spørgsmål, jeg ofte får af ledere. Men faktum er det modsatte. Hvis vi via løbende innovation forbedrer vores arbejdsfunktioner, produkter og services på alle fronter, så styrker vi faktisk effektiviteten. For at få dine medarbejdere med på rejsen skal de ville følge dig. Derfor er den anden ting, du bør forholde dig til, hvordan du skaber følgeskab. Ikke en nem opgave i en tid, hvor medarbejderne efterhånden er selvledende. De højt betalte frivillige, som man også kalder dem. Hvis disse medarbejdere skal do-

nere følgeskab til dig, skal de forstå, hvorfor det her projekt er rigtigt og vigtigt.

Du skal kunne fortælle, hvorfor projektet er vigtigt – et 'hvorfor' som rækker udover bonus eller profit, men som giver følelsen af at være en del af noget større. Ingen giver følgeskab til noget uinteressant eller uvedkommende – heller ikke selvom du betaler dine medarbejdere en god løn. Det viser alle undersøgelser.



Hvad der præcis skal til i din virksomhed, må du selv finde ud af. Men du skal være indstillet på noget helt nyt og helt anderledes.

Jacob B. Theilgaard

Find dine egne svar

Du skal altså have fat i noget andet, som motiverer dine medarbejdere, og som gør, at de vil donere følgeskab til dig. "Men hvad?", spørger du nu, og det er her, at jeg må skuffe dig. Hvad der præcis skal til i din virksomhed, må du selv finde ud af. Men du skal være indstillet på noget helt nyt og helt anderledes. Vi kan hjælpe dig på vej. Vi kan klæde dig på, men du må drage konklusionerne selv og selv skabe dit 'Hvorfor'.

Du kan være en del af forandringen i stedet for et offer for den ved at definere nye spilleregler for din organisation. Du skal være åben og nysgerrig, og du skal erkende, at du skal kombinere idéer på nye måder. Du skal skabe gode samarbejds miljøer, der er løser, men hvor følgeskabet til dig er fastere, fordi alle arbejder mod samme mål. Et mål, der giver mening. Og nu siger jeg det lige ud: Du skal kunne det her for at klare dig fremover. •

Branchetjek:

Revisorerne slår sig sammen i stor stil

Trangen til at blive større fylder mere i revisionsbranchen, som i de seneste år har haft opkøbsfeber. Og *'big is beautiful', for jo større virksomhed, des bedre indtjening*. Det fortæller brancheanalytiker Ole Egholm.

Tekst / **Louise Bangslund,**
FSR – danske revisorer
Illustration / **Anne Pedersen**

159. Så mange sider tager det at koge landets 231 største revisionsselskabers regnskaber ned til overordnede tendenser i branchen. Det har brancheanalytiker og MBA Ole Egholm gjort siden 2007, og han kan konstatere, at det er størrelsen, der tæller: For tiden er det lykken at være stor i revisionsbranchen.

Der har været en høj handelsaktivitet i alle de seks år, Ole Egholm har haft fingrene nede i revisionsbranchens tal, og den tendens ser ikke ud til være aftaget. I sin seneste analyse af branchen anno 2012 vurderer Ole Egholm,

at virksomhedsovertagelser og fusioner stadig foregår i stor stil. Det meste af branchens vækst, som han har analyseret sig frem til, har derfor været tilkøbt og ikke organisk vækst.

"Jeg har været overrasket over opkøbsfeberen, som revisionsbranchen har haft. Men jeg må også anerkende, at den muligvis ikke har været så fejlagtig og dyrt købt, som jeg tidligere har troet. Indtil videre er branchen sluppet godt fra den rentebærende gæld, opkøbene har resulteret i. Og den kan stadig tjene penge. Måske viser situationen sig at være en anden om nogle år, hvis man har opkøbt virksomheder for dyrt, men ikke indtil videre," siger Ole Egholm.

"Big is beautiful"

Han pointerer samtidig, at revisionsbranchen er den af de brancher, han analyserer, hvor der er størst forskel mellem store og små virksomheder i deres indtjening og gennemsnitsløn. Analysen viser, at jo større virksomhed, des bedre lønniveau og indtjeningsevne. Partnertyngde er en klar styrke, og jo flere ansatte per ejer, des bedre indtjening. *"The Big 4 tjener pengene. De har en anden evne til det end de små virksomheder. Men de afviger også på mange punkter fra resten af revisionsvirksomhederne i branchen,"* fortæller han.

Nogenlunde nådigt gennem nåleøjet

Noget af det Ole Egholm desuden mener ad-

skiller branchen fra de andre erhverv, han analyserer, er, at revisorerne er sluppet nogenlunde billigt gennem finanskrisens nåleøje. *"Under krisen fandt man ud af, at der virkelig var brug for revisorerne, og derfor er revisionsbranchen ikke blevet ramt så hårdt i forhold til mange andre erhverv,"* fortæller han og understreger i den forbindelse, at revisionsbranchen ifølge hans beregninger kun mistede tre procent af omsætningen, da krisen indtraf. *"Branchens bundlinje har været positiv både før og efter finanskrisen. Det er her, revisionsbranchen er mest atypisk; man har ikke lidt i samme omfang som mange andre erhverv,"* siger han.

Revisorerne har også kun haft ganske få konkurser, og i de seneste 12 måneder er ikke ét af landets 231 største revisionsselskaber gået konkurs, hvilket overrasker Ole Egholm: *"Selvom branchen har høje goodwill-aktiveringer og en stor rentebærende gæld, har man formået at navigere uden om konkurser. Det er i sig selv en præstation, som de færreste brancher kan leve op til."*

Faldende omsætning

Branchen har dog haft en faldende omsætning de seneste tre år. Den tendens vurderer Ole Egholm i første omgang kan være et resultat af finanskrisen og den øgede konkurrence i kølvandet herpå, men i den seneste tid også et resultat af, at revisionspligten er frafaldet for de mindre virksomheder.

BRANCHENS OMSÆTNING – efter antal unikke danske ejere

1 ejer	3,3%
2 ejere	3,8%
3 ejere	4,5%
4 ejere	2,7%
5-9 ejere	8,3%
10-19 ejere	6,3%
20+ ejere	71,1%



Om Ole Egholm

Ole Egholm er cand.merc. og MBA fra CBS. Han er tidligere rejsebureau direktør og har været ejer af og direktør i Dansk Brancheanalyse siden 2006, hvor han laver årlige analyser af rejse-, reklame-, bil-, arkitekt-, ingeniør- og hotelbranchen foruden revisorbranchen.



BAGGRUND FOR ANALYSEN

- Analysen af revisionsbranchen udkom første gang i februar 2008.
- Analysen tager udgangspunkt i revisionsvirksomhedernes senest udkomne regnskaber, der er indleveret senest 8. april 2013.
- I de tilfælde, hvor omsætningen ikke er oplyst i regnskabet, estimerer Ole Egholm det ud fra forholdet mellem omsætning og bruttofortjeneste.
- Landets 231 største revisionsvirksomheder indgår i analysen.
- Virksomhederne er udvalgt på baggrund af fire kriterier, hvoraf det primære er, at der mindst er syv ansatte.
- 41 virksomheder, som opfylder kriterierne, mangler på grund af utilgængelige regnskaber.

“Nu kan kunderne endnu bedre presse prisen,” siger han og fortsætter: “Men det er stadig en branche, der er dygtig til at tjene penge. Revisionshusene er gode til at tilpasse deres omkostninger og for eksempel skære personaleantallet til, så indtjeningen per medarbejder gik frem i 2012.”

Analysen viser således, at 233 arbejdspladser gik tabt i 2011, men det betyder ikke nødvendigvis, at der er et lige så stort antal arbejdsløse revisorer, mener Ole Egholm. “De kompetencer, der er rundt om revisors erhverv, kan bruges mange steder. Derfor tror jeg, at der er mange, som er blevet sluset ud i job med økonomifunktioner. Det er for eksempel ikke tilfældet med arkitekter, hvor branchen fik et ordentligt gok i nøden under finanskrisen,” siger han.

Revisionsbranchen 2014

Men med sine seks analyser af revisionsbranchen in mente spår Ole Egholm, at branchen vil få mere hovedpine fremover. “Jeg tror, vi kan forvente en udvikling, hvor pilen vil være

for nedadgående på alle måleparametre. Det går skidt med at vokse organisk, og vi vil nok se reduktioner af bundlinjen og indtjeningen, men små reduktioner – tættere på nul end fem procent. At det ikke bliver et større udsving har efter min vurdering noget at gøre med, at revision er en stabil virksomhed at drive i forhold til mange andre erhverv, jeg analyserer. Man har årlige kunder med mindst én årlig begivenhed,” siger han.

Muligheden for fravalg af revision er det, Ole Egholm ser som den største trussel for branchens tal. “Det vil skabe mere turbulens, hvis virksomhederne begynder at fravælge revisionen, og det tror jeg kan påvirke branchens omsætning,” siger han og afslutter: “Men det vil også være en langsom proces, hvilket gør, at revisionsvirksomhederne kan tilpasse sig efterspørgslen. Det er mere drilsk, hvis der kommer et pludseligt fald i efterspørgslen, og det er ikke mit indtryk, at det er tilfældet i revisionsbranchen.” •

Tilfredse kunder gennem 15 år

**Branchens største revisorløsning
til Microsoft Dynamics C5**



**Køb/lej AuditPlus i
Skyen eller lokalt**

C5 AuditPlus håndterer bl.a.:

- Timesag
- Integration til Revimentor
- Kundebogføring
- Magnus: Årsafslutning
- Rapportering
- Planlægning
- Budget
- Anlæg
- Standard kontoplaner

www.auditplus.dk

Inventio.IT A/S

Lyskær 3 EF
2730 Herlev

Tilst Søndervej 136
8381 Tilst

Tlf. 70 26 98 99
Fax 70 26 98 97

www.inventio.it
info@inventio.it

FAGLIGT NYT INDEN FOR REVISION, SKAT,
REGNSKAB OG ØKONOMISK RÅDGIVNING

/ FAGLIGE UDKLIP

REVISION VED KRISTIAN RØED, CAND.MERC.AUD., EY

NYE KRAV TIL ERKLÆRINGER OM OPSTILLING AF REGNSKABER EFTER ISRS 4410

Det nye gælder standard for opgaver om opstilling af finansielle oplysninger ISRS 4410 fra den 1. juli. Standarden indføres ved et 'clean cut' forstået på den måde, at alle erklæringer om 'assistance' med opstilling dateret fra den 1. juli skal referere til den nye standard og skal være udformet i overensstemmelse med denne.

Standarden stiller som sådan ikke nye krav til revisor, men har til formål at tydeliggøre revisors rolle ved opgaver om opstilling af finansielle oplysninger (eksempelvis regnskaber). I den forbindelse skal der sættes en tyk streg under, at revisor stadig skal overholde relevante etiske krav ved udførelsen af opgaver om regnskabsopstilling.

Betydningen heraf er blandt andet, at revisor skal udvise professionel adfærd samt forholde sig objektivt til den modtagne information, og at revisor som følge af kravet om integritet ikke bevidst må forbindes med regnskaber eller andre informationer, som indeholder væsentlige fejl eller i øvrigt er vildledende. Bliver revisor opmærksom

på væsentlige fejl i regnskabet, skal revisor altså bede ledelsen om at rette disse forhold, og hvis dette ikke efterleves, må revisor trække sig fra opgaven.

Dette er en klar konsekvens af, at revisor ikke har mulighed for at modificere sin erklæring ved opgaver om opstilling efter ISRS 4410. Revisor kan altså ikke bare lukke øjnene for disse forhold og 'gemme' sig bag en opstillingserklæring uden sikkerhed. Man kan som alternativ aftale med kunden, at revisor i stedet udfører review efter ISRE 2400, som giver revisor mulighed for at tage de nødvendige forbehold.

Forestiller vi os en situation, hvor der helt åbenlyst er væsentlig usikkerhed om den fortsatte drift i et selskab, skal revisor sikre sig, at dette er beskrevet fyldestgørende i regnskabet. Hermed ikke sagt, at revisor er forpligtet til at verificere og efterprøve nøjagtigheden eller fuldstændigheden af oplysningerne til grund for årsrapporten, men blot at helt åbenlyse fejl og mangler i et regnskab naturligvis forventes rettet. •

Kilde: FSR – danske revisorer

FRA KAPITALPENSION TIL ALDERSOPSPARING

Tekst / **Ole Østrup**, *cand.merc.ibs*,
Copenhagen Business School

Med vedtagelsen af skattereformen 2012 blev kapitalpensionen delvist udfaset. I stedet for er der indført en ny type pension, som erstatter kapitalpensionen. Den hedder aldersopsparing og ligner på mange måder kapitalpensionen.

Således udbetales aldersopsparingen – ligesom kapitalpensionen – som udgangspunkt på én gang. Dette er i modsætning til ratepensioner og livsvarige pensioner, som udbetales i mindre bidder over en længere periode i pensionisttilværelsen. Derudover er aldersopsparingen fritaget for modregning i en række offentlige ydelser, hvilket også gør sig gældende for kapitalpensionen. Til gengæld vil aldersopsparingen typisk være en smule mere attraktiv set i relation til beskatning.

To ting at tage stilling til

Med indførelsen af de nye regler er der grundlæggende to ting, som de danske pensionsopsparende skal tage stilling til. Den ene er, om man vil ændre sin eksisterende kapitalpension, så den bliver til en aldersopsparing i stedet for. Den anden er, om man ønsker at spare op på en aldersopsparing fremadrettet. Begge dele beskrives i denne artikel og kommer til at tage sig ud som følger:

- Omlægning fra kapitalpension til aldersopsparing

- Fremtidig opsparing på en aldersopsparing
- Opsummering og afslutning.

Hele manøvren med at indføre aldersopsparingen handler grundlæggende om, at det politiske system har haft behov for at flytte nogle penge fra pensionssystemet over til statskassen. Den manøvre diskuteres ikke i denne artikel, og artiklen kommer alene til at handle om de muligheder, der står tilbage for den enkelte danske pensionsopsparende.

Omlægning fra kapitalpension til aldersopsparing

Lighederne mellem kapitalpensionen og aldersopsparingen er på mange områder slående. Men lovgiverne har stillet en skatterabat i udsigt, som gør det gunstigt for de fleste at omlægge fra kapitalpension til aldersopsparing.

Med kapitalpensionen gælder det, at man på udbetalingstidspunktet skal betale en afgift til staten på 40 procent af opsparingen. Vælger man at omlægge sin kapitalpension til en aldersopsparing, gøres det ved at betale afgiften allerede i dag, og som gulerod kan det gøres ved en reduceret sats i 2013 og 2014 på 37,3 procent – det er det som ofte bliver kaldt for afgiftsberigtigelse eller straksbeskatning. Aldersopsparingen udbetales efterfølgende skattefrit den dag, udbetalingen skal eksekveres.

På den måde kan man altså i en håndvevning opnå en rabat på 2,7 procent, hvorved ens pensionsopsparing reelt øges med 4,5 procent. Det fremgår af eksempel 1 nedenfor.

Som pensionsopsparende skal man imidlertid træde varsomt. Overgangen fra kapitalpension til aldersopsparing håndteres nemlig meget forskelligt fra selskab til selskab. I nogle selskaber bliver alle kunder med kapitalpensioner helt automatisk omlagt til aldersopsparinger, mens andre selskaber på forskellig vis hindrer kundernes muligheder for at omlægge. Det sker via gebyrer, ændringer i garantier, begrænset produktvalg og andre former for hindringer. Som pensionskunde eller rådgiver er det derfor vigtigt at sætte sig ind i, hvilke konsekvenser det har, hvis man ønsker at omlægge en kapitalpension til en aldersopsparing.

Læs mere om omlægning:

Jyllands-Posten, den 20. april 2013

Dagbladet Børsen, den 27. april 2013

BT, den 14. maj 2013

Fremtidig opsparing på en aldersopsparing

Rettes fokus hen på den fremadrettede pensionsopsparing, er aldersopsparingen et interessant alternativ til ratepensioner og livsvarige pensioner. Den helt store økonomiske forskel på de tre pensionstyper er, at aldersopsparingen holdes fri af modregning, den dag pensionen udbetales. Det vil sige, at den modregning, som andre pensionstyper udsættes for i en række offentlige ydelser, kan undgås ved at benytte aldersopsparingen. Det kan for eksempel være modregning i folkepensionens pensionstillæg, ældrechecken, boligydelse, varmetillæg eller helbredstillæg.

Hvad der til gengæld vil være mindre bevendt for de fleste, er det faktum, at man med al-

Ole Østrup er cand.merc.ibs fra Copenhagen Business School. Ole Østrup arbejder til dagligt som økonom i Danica Pension. Danica Pension er et af Danmarks største pensionsselskaber og leverer pensionsydelser til både virksomheder og privatpersoner i hele Norden.



EKSEMPEL 1	HVIS DU STRAKSBESKATTER DIN KAPITALPENSION I 2013 ELLER 2014	HVIS DU IKKE STRAKSBESKATTER DIN KAPITALPENSION
OPSPARING I DAG	100.000 kroner	100.000 kroner
AFGIFT I DAG	37.300 kroner	0 kroner
OPSPARING EFTER AFGIFT	62.700 kroner	100.000 kroner
RENTE PÅ 4 PROCENT EFTER SKAT I 20 ÅR	74.683 kroner	119.112 kroner
PENSIONSOPSPARING OM 20 ÅR	137.383 kroner	219.112 kroner
AFGIFT, NÅR PENGENE UDBETALES	0 kroner	87.645 kroner
UDBETALING FRA PENSION	137.383 kroner	131.467 kroner

EKSEMPEL 2	SAMLET INDTÆGT EFTER SKAT I RESTEN AF ARBEJDSLIVET	SAMLET INDTÆGT EFTER SKAT I PENSIONISTTILVÆRELSEN
OPSPARING PÅ RATEPENSION	5,60 millioner kroner	2,70 millioner kroner
OPSPARING PÅ ALDERSOPSPARING	5,36 millioner kroner	3,17 millioner kroner
SAMLET GEVINST MED ALDERSOPSPARINGEN	230.000 kroner efter skat	

Tallene er regnet for en enlig person på 45 år, som går på pension som 67-årig. Årslønnen er på 420.000 kroner, og der indbetales 10 procent om året til pension. Afkast er sat til 3,5 procent, og 15 procent af indbetalingen går til forsikringsdækninger. Der regnes med offentlige satser og beløbsgrænser for 2013.

dersopsparingen ikke får fradrag for sine indbetalinger, sådan som man ellers kender det fra ratepensioner og livsvarige pensioner. På den korte bane betyder det, at man som pensionsopsparer vil opleve en nedgang i sit månedlige rådighedsbeløb. Således er det altså ikke på den korte bane, at aldersopsparingen er attraktiv, men derimod på den lange bane – nemlig ved udbetaling.

Helt overordnet kan det kortes ned til, at aldersopsparingen er lidt dyrere i opsparingsfasen end de andre pensionstyper, men til gengæld er den skattemæssigt bedre stillet end de andre pensionstyper i udbetalingsfasen. I eksempel 2 kan forskellen ses.

Også i forhold til den fremtidige opsparing er det vigtigt at være vaks, når man som kunde eller rådgiver bevæger sig rundt på pensionsmarkedet. Det er nemlig ikke alle pensionsudbydere, som tilbyder sine kunder at benytte aldersopsparingen. Desuden gælder det, at nogle selskaber kun udbyder aldersopsparingen til private kunder og dermed forbigår dem, som sparer op via sin arbejdsgiver.

Læs mere om fremtidig opsparing:

Dagbladet Børsen, 15. februar 2013

Politiken, den 13. maj 2013

Ekstra Bladet, den 29. maj 2013

Opsummering og afslutning

Med aldersopsparingen har danskerne fået endnu en attraktiv måde at spare op til pension på. I samspil med ratepensioner og livsvarige pensioner kan pensionisttilværelsen tilrettelægges, så den både hænger sammen i forhold til det udbetalte beløb, varigheden af udbetalingerne og de skattemæssige forhold. Sidstnævnte betyder desuden, at pensionsopsparingen også kan tænkes ind som et godt alternativ til almindelig opsparing i frie midler.

At kapitalpensionen er blevet erstattet af den lidt mere gunstige aldersopsparing har således medvirket til at gøre det velrenommerede danske pensionssystem endnu mere attraktivt for brugerne. Derfor kan både kunder og rådgivere med stor fordel inddrage pensionsopsparingen som en del af paletten, når det privatøkonomiske budget skal lægges, eller når en eventuel formue skal placeres. •

Fritz Sørensen er uddannet fuldmægtig fra Told- og Skatteskolen i København, og er Master i Moms & Afgifter. Fritz Sørensen arbejder som moms- og afgiftskonsulent i Skatteafdelingen hos Deloitte i Esbjerg.



GODTGØRELSE AF ELAFGIFT – procesenergi, komfortkøling og opvarmning af rum og varmt brugsvand

Tekst/ **Fritz Sørensen**, moms- og afgiftskonsulent i Skatteafdelingen, Deloitte, Esbjerg.

Afgiftslempelse – komfortkøling contra procesenergi

Elafgiften af el, der bruges til nedkøling af rum, anses som udgangspunkt for komfortenergi, der ikke giver adgang til godtgørelse af elafgifterne.

For at udskille den el, der anvendes til komfortkøling fra den el, der anvendes til proces (el til lys, PC'ere, maskiner med videre), skal forbruget måles eller fastsættes på anden måde. Der er ikke hjemmel i loven til at skønne et forbrug.

Hvis der ikke er opsat en bimåler til at bestemme det faktiske forbrug til nedkølingen, kan kvadratmetermetoden anvendes.

Hvis kvadratmetermetoden anvendes til at fastsætte forbruget af el til komfort, har SKAT hidtil krævet, at godtgørelsen af elafgiften begrænses i 12 måneder om året. Nu skal godtgørelsen alene begrænses i fire måneder om året, hvis det kan godtgøres, at nedkølingen alene bruges i fire måneder om året. Der er mulighed for delvist at søge godtgørelse tilbage i perioden 2010-2012.

Tilbagesøgningen af godtgørelsen skal dog foretages inden seks måneder efter loven om ændringerne er trådt i kraft. Fristen er således 30. juni 2013.

Omfanget af godtgørelse af elafgift til proces i 2013

Godtgørelse af elafgift til proces (let proces) kan for januar 2013 godtgøres med i alt 71 øre per kWh. Dette omfatter elafgift (inklusive elsparebidrag), 2,7 øre af tillægsafgift på el samt 3 øre af eldistributionsbidrag. Energisparebidraget, der tidligere hed CO₂-afgift, kan som udgangspunkt ikke godtgøres.

For resten af 2013 og 2014 kan elafgift til proces (let proces) godtgøres med 72,4 øre per kWh. Dette omfatter elafgift (inklusive elsparebidrag), 4,1 øre af tillægsafgift på el samt 3 øre af eldistributionsbidrag.

Skærpelse af regler om efterregulering af energialgifter med tilbagevirkende kraft

I de tilfælde, hvor der ikke er sket måling af fordelingen mellem komfortenergi og procesenergi, er der mulighed for at måle energiforbruget til komfortkøling og opvarmning af rum og varmt brugsvand fremadrettet og få godtgørelse af elafgiften bagudrettet. Dog er det nu blevet en forudsætning for efterregulering, at afgiftsgodtgørelsen på baggrund af fremadrettet måling udgør mindst 75 pro-

cent af den afgift, som rent faktisk er blevet godtgjort for perioden.

Godtgørelse af elafgift vedrørende komfortkøling og opvarmning af rum og varmt brugsvand

Der blev indført afgiftsgodtgørelse for elafgift af målt el til opvarmning, varmt brugsvand og nedkøling af rum per 1. januar 2012. Afgiften kunne i 2012 godtgøres med 11,8 øre/kWh. Godtgørelsen blev fastsat til 12 øre/kWh i 2013, men det er for nylig vedtaget, at godtgørelsen for 2013 er 41,3 øre/kWh.

Den øgede godtgørelse sker, for at afgiftsbelastningen på el til opvarmning kommer på niveau med afgiftsbelastningen på olie og naturgas med videre til samme formål.

Regeringens vækstplan

I henhold til regeringens vækstplan lægges der op til, at alle 4 øre af eldistributionsbidraget skal kunne godtgøres mod nu blot 3 øre. Desuden skal CO₂-afgiften i et eller andet omfang også kunne godtgøres for let proces.

Der er alene tale om udmeldinger i henhold til vækstplanen. Der er i skrivende stund ikke fremsat lovforslag herom. •

/ FAGLIGE UDKLIP

SKAT VED STEEN MØRUP, SENIORSKATTEKONSULENT, CAND.JUR., BDO

UDVIDELSE AF GAMLE SOLCELLEANLÆG – HVILKE SKATTEREGLER GÆLDER?

Skatterådet har fastslået, at ekstra solcellepaneler, der opsættes som supplement til et gammelt anlæg, ikke kan behandles efter de gamle skatteregler. Derfor er der ingen mulighed for afskrivning på købesummen.

Det store solcelleeventyr sluttede ganske brat den 20. november 2012, da folketinget ændrede reglerne. For private anlæg betød ændringen, at muligheden for at anvende regnskabsmetoden – og dermed foretage skattemæssige afskrivninger – bortfaldt.

Ejere af private anlæg, der er anskaffet den 20. november 2012 eller senere, kan kun anvende den skematiske ordning (standardmetoden), hvor det skattemæssige overskud opgøres som 60 procent af den del af indtægterne, der overstiger et bundfradrag på 7.000 kroner.

Når det gælder gamle anlæg, vil der givetvis være en del husejere, som går med overvejelser om at udvide disse ved opsætning af yderligere solcellepaneler.

Skatterådet har i en ny afgørelse fastslået, at sådanne nye solcellepaneler ikke kan anses for en del af det gamle anlæg, selvom de kobles til den inverter, som betjener anlægget. Afgørelsen betyder, at ejeren ikke kan foretage skattemæssige afskrivninger på anskaffelsessummen for de nye paneler, og at han skal bruge standardmetoden ved opgørelsen af det skattemæssige resultat for disse. SKM2013.330.SR •

FOLKETINGET HAR VEDTAGET DET LOVFORSLAG, DER GENINDFØRER HÅNDVÆRKERFRADRAGET. ORDNINGEN UDVIDES SAMTIDIG TIL OGSÅ AT OMFATTE SOMMERHUSE. DOG KUN SOMMERHUSE, DER HELT ELLER DELVIST BRUGES PRIVAT.

Forliget vedrørende den såkaldte vækstplan rummer en aftale om at forlænge ordningen med fradrag for udgifter til håndværkerbistand og til hjælp i hjemmet frem til udgangen af 2014, men således at ordningen udvides til også at omfatte sommerhuse.

Folketinget har nu vedtaget det lovforslag, hvormed aftalen skal gennemføres i praksis. For sommerhuse har reglerne følgende indhold:

- Ordningen for sommerhuse gælder for arbejder, der udføres i perioden 22. april 2013 til 31. december 2014. Det er uden betydning, om arbejdet er bestilt inden den 22. april, hvis blot det er udført efter denne dato. Det er kun udgifter til arbejds løn, som kan fratrækkes.
- Muligheden for fradrag gælder også for sommerhuse i udlandet. Dog kun for dem, hvoraf der betales ejendomsværdiskat til Danmark. Det betyder eksempelvis, at der ikke kan foretages fradrag for udgifter vedrørende en fritidsbolig i

Frankrig, hvis denne er købt før den 29. november 2007.

- Også fleksboliger, det vil sige helårsboliger, som ejeren midlertidigt har fået lov til at anvende som fritidsbolig, er omfattet.
- Hvis sommerhuset i årets løb har været delvist udlejet, kan der opnås fradrag for udgifter til reparation og vedligeholdelse af selve sommerhuset, men ikke for udgifter til rengøring, vinduespudsning og havearbejde med videre. Har sommerhuset været anvendt 100 procent til udlejning, kan reglerne ikke bruges.
- Det maksimale årlige fradrag på 15.000 kroner per person gælder for sommerhuse og helårsboliger under ét. Fradraget har en skatteværdi på knap 5.000 kroner. Ægtefæller kan fradrage op til 30.000 kroner per år, uanset hvem af dem, der står som ejer af huset/husene.
- Fradraget henføres som udgangspunkt til det år, hvori det udførte arbejde betales. Hvis betalingen sker inden udgangen af februar måned i året efter, kan fradraget dog henføres til det år, hvori arbejdet er udført. •

Se mere på www.bdo.dk for nyheder og elektronisk tilmelding til nyheder.

/ FAGLIGE UDKLIP

MOMS VED FRITZ SØRENSEN, MOMS- OG AFGIFTSKONSULENT, DELOITTE

VÆKSTPLAN DK – MOMS OG AFGIFTER

I MEDFØR AF VÆKSTPLAN DK SKER DER EN DEL ÆNDRINGER PÅ MOMS- OG AFGIFTSOMRÅDET. HER GENGIVES ET UDPLUK AF DISSE.

MOMS

Moms på hotelovernatninger

Siden 2011 har momspligtige virksomheder kunnet fradrage 50 procent af momsen på hotelovernatninger af strengt erhvervsmæssig karakter. I medfør af Vækstplan DK øges momsfradraget til 75 procent per 1. januar 2014.

Bespisning i forbindelse med overnatningerne, herunder morgenmad, giver uændret adgang til 25 procent fradrag for momsen. Der er krav om, at fakturaen på overnatning og bespisning specificeres.

Afregningsperioder og kredittider

Fra 2015 skal virksomheder afregne moms halvårligt, når deres årlige omsætning ikke overstiger 5 millioner kroner. Efter de nugældende regler skal virksomhederne afregne moms halvårligt, når deres omsætning ikke overstiger 1 millioner kroner. Kredittiden for afregning af momsen er uændret på 60 dage.

Samtidig rykkes grænsen for, hvornår virksomhederne skal afregne moms kvartalsvist. Fra 2015 skal virksomhederne afregne moms kvartalsvist, når den årlige omsætning ikke overstiger 50 millioner kroner. Efter de nugældende regler skal virksomheder afregne moms kvartalsvist, når deres omsætning ikke overstiger 15 millioner kroner. Kredittiden udvides fra 40 til 60 dage.

Virksomheder med en årlig omsætning, der overstiger 50 millioner kroner (nugældende regler 15 millioner kroner), skal afregne moms månedsvist. Kredittiden er 25 dage.

AFGIFTER

Fra 2014 lempes afgiftsbelastningen på el, som virksomhederne anvender til proces (lys, PC'ere med videre). Energispareafgiften (tidligere CO₂-afgift) bortfalder på denne el, og eldistributionsbidraget kan godtgøres fuldt ud mod kun 75 procent godtgørelse efter gældende regler. Elafgiften stiger generelt til 83,3 øre per kWh i 2014, mens afgiftsbelastningen reduceres til 0,4 øre per kWh i medfør af lempelserne. Belastningen svarer til EUs minimumsafgifter.

Godtgørelsen for el, som virksomheder anvender til rumopvarmning, opvarmning af brugsvand samt komfortkøling, forbliver uændret. •

Louise Dyrup Jensen er advokat i advokatfirmaet Bech-Bruuns afdeling for M&A Corporate og beskæftiger sig med rådgivning af såvel danske som udenlandske klienter om både selskabsretlige forhold og M&A-transaktioner. Louise Dyrup Jensen kan kontaktes på + 45 7227 3354 og ldj@bechbruun.com.



HVORFOR TILSYNSRÅD?

Tekst / **Poul Erik Lytken**, advokat, Bech-Bruun, **Louise Dyrup Jensen**, advokat, Bech-Bruun

RESUMÉ

Med den nye selskabslov blev der indført et nyt selskabsretligt ledelsesorgan – det såkaldte tilsynsråd. Tilsynsrådet kan anvendes i kapital-selskaber sammen med en direktion i en reel tostrengt ledelsesmodel. Anvendelsen af denne ledelsesmodel har – i modsætning til andre af selskabslovens nyskabelser – indtil nu ikke haft en større betydning i praksis. Dette kan i et vist omfang tilskrives ukendskab til den nye model hos virksomheder og rådgivere.

Denne artikel peger på de typiske områder, hvor tilsynsrådsmodellen ofte vil kunne være et naturligt valg, og hvilke skattemæssige konsekvenser et sådant valg kan have.

1. INDLEDNING

Med indførelsen af den nye selskabslov er indført en række nye muligheder for kapital-selskaber, herunder den mulighed der er

emnet for denne artikel; en ledelsesmodel med en direktion og et tilsynsråd, jævnfør selskabslovens § 111.

Der findes herefter tre mulige ledelsesmodeller for et kapital-selskab:

- en direktion som det eneste ledelsesorgan (kun anpartsselskaber)
- en direktion som den daglige ledelse og en bestyrelse som det centrale ledelsesorgan og
- en direktion som det daglige og centrale ledelsesorgan og et tilsynsråd som det øverste ledelsesorgan.

Tankegangen bag de alternative ledelsesmodeller er, at danske selskaber gives en øget fleksibilitet og dermed adgang til at indrette sig ledelsesmæssigt, som de foretrækker. Det bagvedliggende hensyn er at styrke Danmarks muligheder for at tiltrække udenlandske virksomheder og at give danske selskaber bedre mulighed for at tiltrække udenlandske investorer.

Tilsynsrådets opgaver, der alene består af at føre tilsyn med og at ansætte og afskedige direktionen, rummer mulighed for at indrette ledelsen i et selskab eller en koncern på en ny

måde, hvor der til gavn for selskabet og koncernen kan inddrages personer, som det ikke vil være hensigtsmæssigt at have siddende i de andre ledelsesorganer.

Valget mellem bestyrelse og tilsynsråd kan også have afledte virkninger, herunder særligt i forhold til skat, hvor valget i visse tilfælde kan få stor betydning for såvel selskabet som for ledelsesmedlemmerne.

2. TILSYNSRÅDETS KARAKTERISTIKA

2.1 Tilsynsrådets opgaver

Tilsynsrådets opgaver fremgår af selskabslovens § 116. De områder, som et tilsynsråd skal føre tilsyn med, drejer sig om

- direktionens udøvelse af sit hverv
- bogføring og regnskabsaflæggelse
- risikostyring og interne kontroller
- finansiell rapportering og
- kapitalberedskabet.

Et tilsynsråd skal i modsætning til en bestyrelse ikke varetage den overordnede og strategiske ledelse og sikre en forsvarlig organisation af kapital-selskabets virksomhed.



Poul Erik Lytken er advokat i advokatfirmaet Bech-Bruuns afdeling for Skat og beskæftiger sig med rådgivning af såvel danske som udenlandske klienter om alle skatteretlige forhold, herunder moms. Poul Erik Lytken kan kontaktes på + 45 7227 3531 og poe@bechbruun.com.

Generelt set kan forskellen fra den traditionelle model med en bestyrelse og en direktion beskrives således, at de ledelsesopgaver, der påhviler en bestyrelsen efter den traditionelle model, overføres til direktionen, hvorimod bestyrelsens tilsyns- og kontrol-opgaver tilkommer tilsynsrådet.

2.2 Praktik

Et tilsynsråd vælges på samme måde som en bestyrelse. Tilsynsrådet skal i aktieselskaber bestå af mindst tre medlemmer med en valgperiode på højst fire år, idet genvalg dog kan finde sted. Flertallet skal være generalforsamlingsvalgte, mens et mindretal kan være udpeget af særlige interessenter, som er tillagt en ret til at udpege i henhold til selskabets vedtægter, for eksempel en offentlig myndighed eller stifteren af selskabet. En direktør må ikke samtidig være medlem af tilsynsrådet, men har som udgangspunkt ret til at deltage i møderne i tilsynsrådet, jævnfør selskabslovens § 123. Selskabsloven forhindrer dog ikke, at et medlem af et moderselskabs direktion indgår i tilsynsrådet for et datterselskab.

Også i relation til afholdelse af møder, beslutningsdygtighed, mødereferater, inhabilitet og tavshedspligt med videre fungerer et tilsynsråd som udgangspunkt på samme måde som en bestyrelse. I praksis vil de fleste selskaber derfor kunne benytte et tilsynsråd i stedet for en bestyrelse, uden at det vil kræve en større omstilling.

Et forhold, hvor et tilsynsråd adskiller sig væsentligt fra en bestyrelse, er, at medlemmerne af tilsynsrådet som udgangspunkt ikke kan tegne selskabet, jævnfør selskabslovens § 135. Medlemmerne af tilsynsrådet vil derfor heller ikke kunne tillægges en tingsret i selskabets vedtægter.

Selskaber, der er omfattet af lov om finansiel virksomhed, kan ikke anvende den tostrengede ledelsesmodel med et tilsynsråd, da så-

danne selskaber skal have en bestyrelse og en direktion, jævnfør lov om finansiel virksomhed § 12, stk. 2.

2.3 Ansvarsgrundlag

Der gælder de samme ansvarsregler for et tilsynsråd som for en bestyrelse, jævnfør selskabslovens §§ 361-368. Som det fremgår af det følgende, kan det dog ikke forventes, at der i praksis uden videre vil blive tale om det samme ansvar for et tilsynsråd som for en bestyrelse.

Det er blevet anført, at der vil blive stillet skærpede krav til, at et tilsynsråd har opfyldt sine tilsynsopgaver i forhold til de krav, der stilles til en bestyrelses opfyldelse af samme tilsynsopgaver¹. Dette begrundes med, at tilsynsrådet er et mere specialiseret organ i relation til tilsynsopgaverne, og at der således vil være mere opmærksomhed på, og muligvis højere krav til, at disse opgaver er udført korrekt.

På den anden side kan det ikke uden videre konkluderes, at fordi en bestyrelse i henhold til loven er tillagt flere opgaver end et tilsynsråd, så vil kravene til bestyrelsens varettagelse af opgaverne enkeltvis også være mindre end de tilsvarende krav til et tilsynsråd. Loven stiller således præcis samme krav til begge typer ledelsesorgan i forhold til tilsynsopgaver, dog med den tilføjelse, at bestyrelsen også skal påse, at bestyrelsens retningslinjer til direktionen bliver fulgt, jævnfør selskabslovens § 115, nr. 4.

Det må i forbindelse hermed påpeges, at der ikke gælder en informationspligt for direktionen til løbende at holde tilsynsrådet underrettet om forhold af betydning for selskabets økonomiske og ledelsesmæssige forhold. Tilsynsrådets medlemmer er således længere væk fra information om selskabet, end tilfældet er for bestyrelsen, som er en aktiv deltager i selskabets ledelse. Ved at være en aktiv del- og beslutningstager vil

bestyrelsen, med den indsigt som dette giver i den daglige drift af selskabet, således ofte have bedre grundlag til at udøve tilsyn i praksis. Dette udgør en væsensforskel i de to ledelsessystemer, som indebærer, at der kan stilles spørgsmålstejn ved, hvorvidt retspraksis om ledelsesansvar i dansk ret vil kunne finde anvendelse på et tilsynsråds erstatningsansvar.

Særligt bestemmelsen om utilbørlige dispositioner i selskabslovens § 127 vil alene direkte kunne ramme en bestyrelse, da et tilsynsråd (uden nogen form for beslutningskompetence udover ansættelse og afskedigelse af direktionen) næppe vil kunne foretage utilbørlige dispositioner.

Tilsynsrådet vil dog skulle påse, at direktionen ikke foretager utilbørlige dispositioner, jævnfør selskabslovens § 115, nr. 4, men et ansvar for tilsynsrådet vil i så fald forudsætte: (i) at tilsynsrådet var eller burde have været bevidst om dispositionen, (ii) at tilsynsrådet var eller burde have været bevidst om, at dispositionen var utilbørlig, (iii) at tilsynsrådet ikke foretog sig tilstrækkeligt som følge heraf, og (iv) at denne manglende indgriben medførte et tab for selskabet og/eller dets kreditorer. I praksis er tilsynsrådets eneste reelle handlemulighed at afskedige direktionen. Med forbehold for forholdets karakter må det som udgangspunkt dog være tilstrækkeligt, at tilsynsrådet i første omgang påtaler forholdet med henblik på, at den siddende direktion af egen drift retter op på forholdet, i det omfang det er muligt.

Medlemmer af et tilsynsråd kan på samme måde som bestyrelsesmedlemmer blive pålagt dagbøder, hvis selskabets årsregnskab indsendes for sent, jævnfør årsregnskabslovens § 151.

Sammenfattende synes det nærliggende at konkludere, at en bestyrelse i praksis vil være nærmere et erstatningsansvar end et

tilsynsråd i en situation, hvor et selskab bliver drevet uhensigtsmæssigt. Dette gælder allerede som følge af, at en bestyrelse kan bebrejdes for de handlinger, som bestyrelsen rent faktisk har foretaget, hvorimod et tilsynsråd alene kan bebrejdes for manglen på handling (bortset fra selve udpegningen af direktionen). Det må forventes, at domstolene i færre tilfælde vil statuere ansvar ved manglende indgriben i forhold til faktisk, aktiv handling.

3. BRUG AF TILSYNSRÅD

Især to træk ved et tilsynsråd kan herefter føre til, at et tilsynsråd i visse tilfælde er at foretrække frem for en bestyrelse: (i) at tilsynsrådet ikke er tillagt nogen (direkte) indflydelse på selskabets drift (bortset fra udpegnings- og afskedigelse af direktionen) og (ii) at medlemmer af et tilsynsråd i praksis må forventes i mindre grad at blive holdt ansvarlige, hvis et selskab (inden for rimelighedens grænser) er drevet uhensigtsmæssigt, herunder hvis der er truffet enkeltstående beslutninger af direktionen, som er kritisable.

I det følgende bliver gennemgået et par typeeksempler, hvor et tilsynsråd kan eller bør indgå i overvejelser om valg af ledelsesmodel.

3.1 Familieforetagender

I mange mindre virksomheder, som er organiseret i selskabsform, er der valgt et anpartsselskab, hvor der udelukkende findes en direktion. I en del tilfælde er der dog tilføjelse indsat en bestyrelse, hvor der sidder familiemedlemmer. Dette skyldes ofte et ønske om, at familien skal medinddrages og føle medejerskab til virksomheden, som måske i praksis fylder en stor del af familielivet.

Ofte har sådanne bestyrelsesmedlemmer imidlertid ikke de nødvendige kompetencer

til reelt at deltage i ledelsen af virksomheden, og det er derfor ofte det familiemedlem, som er direktør og/eller stifter af selskabet, som også på bestyrelsesniveau træffer beslutningerne. De øvrige medlemmer i bestyrelsen kommer på denne måde til at lægge navn til beslutninger, som de reelt ikke har forholdt sig kritisk til eller i øvrigt har taget aktiv del i.

Ved at benytte en ledelsesmodel med et tilsynsråd i stedet for en bestyrelse vil familiemedlemmerne blive holdt uden for den formelle drift af selskabet. I praksis vil dette reelt blot formalisere den virkelighed, som allerede findes i selskaberne. Nemlig at størstedelen af familiemedlemmerne har en passiv rolle, hvor de alene observerer selskabets drift. Familiemedlemmerne vil ofte stadig ikke have de nødvendige kompetencer til fuldt ud at varetage deres opgaver i tilsynsrådet i alle tilfælde, men de må dog forventes at kunne foretage nogen kontrol med, at virksomhedens midler bliver benyttet på fornuftig vis og dermed kunne lægge en dæmper på direktørens lyst til at foretage uhensigtsmæssige dispositioner. Samtidig kan det forhold, at direktøren ikke er en del af tilsynsrådet, muligvis give familiemedlemmerne en mere selvstændig opgavevaretagelse uafhængig af direktøren.

3.2 Medarbejdere

I visse tilfælde kan det være hensigtsmæssigt kommercielt at knytte medarbejdere tættere til selskabet ved at udpege disse til et ledelsesorgan.

I en del mindre virksomheder bliver nogle medarbejdere kapitalejere i selskabet. Dette kan ofte være det første og tidlige skridt som led i et generationsskifte, men det kan også udelukkende være som incitamentsordning. I de tilfælde, hvor medarbejderen på denne måde har 'penge i klemme' i selskabet, eller måske står til at skulle overtage ledelsen i fremtiden, vil medarbejderen

ofte kunne have et ønske om eller behov for at være en del af inderkredsen i selskabet i den forstand, at han får indsigt i selskabets drift – udover hvad han kan konstatere i sit daglige arbejde. Uden at medarbejderen får reel ledelseskompetence, vil dette ønske kunne imødekommes gennem en plads i tilsynsrådet.

I de tilfælde, hvor medarbejderrepræsentation er påkrævet i det øverste ledelsesorgan i henhold til selskabsloven, jævnfør selskabslovens §§ 140-143, vil en ledelsesmodel med et tilsynsråd også ofte være et oplagt valg, da man her undgår den i nogle tilfælde uhensigtsmæssige sammenblanding af medarbejdere og ledelse, samtidig med at medarbejdernes mulighed for at observere og kommentere på ledelsens drift af selskabet bevares.

3.3 Forretningsforbindelser

Netop som følge af at tilsynsrådet ikke tager del i selve driften af selskabet, kan det overvejes at benytte tilsynsrådet proaktivt over for forretningsforbindelser. Man vil således i højere grad kunne forestille sig, at en god forretningsforbindelse eller en væsentlig finansieringskilde vil kunne blive tilbudt og have mere interesse i en plads i et tilsynsråd end en plads i en bestyrelse.

Derudover kan forretningsforbindelser overvejes som medlemmer i tilsynsrådet, hvor virksomheden er underleverandør til en større virksomhed, og hvor den større virksomhed har et ønske om eller interesse i (for eksempel af hensyn til kvalitetssikring og risikostyring) at følge driften og ledelsen af underleverandøren tæt.

Endelig kan for eksempel advokater eller andre professionelle rådgivere, hvis kompetencer typisk ligger andre steder end den kommercielle drift, tænkes som oplagte medlemmer af et tilsynsråd, ligesom repræsentanter fra offentlige myndigheder eller

kommuner i særlige tilfælde kan komme på tale, hvis den offentlige myndighed har en særlig interesse i at følge virksomheden meget tæt. Derudover vil selskaber, der er helt eller delvist ejet af det offentlige, kunne have politisk udpegede medlemmer af tilsynsrådet – uden at disse politikere direkte skal varetage den forretningsmæssige eller strategiske drift af selskabet.

3.4 Franchisevirksomheder

Ligesom med forretningsforbindelser vil det også være relevant at overveje tilsynsrådsmodellen i franchisevirksomheder. Her vil det være oplagt, at franchisetager får tilknyttet en eller flere personer fra franchisegiver i tilsynsrådet. På denne måde fastholdes det helt afgørende moment, at det er franchisetager, som driver franchisevirksomheden for egen regning og risiko. Det sker dog efter nogle præmisser og en forretningsmodel fastlagt af franchisegiver, som franchisegiver ofte assisterer franchisetager med at føre ud i livet. Franchisegiver vil gennem deltagelse i et tilsynsråd i begge parter interesse kunne påse, at franchisevirksomheden drives som forudsat.

3.5 Repræsentation i koncernselskaber

Samme argumenter som for at benytte tilsynsråd i en franchisevirksomhed kan i vid udstrækning gentages i relation til et (udenlandsk) moderselskabs repræsentation i ledelsen i et dansk datter- eller mellemholdingselskab.

Derudover benyttes et datterselskab i en del tilfælde som driftsselskab inden for et særligt område af koncernens samlede virksomhed. I disse tilfælde vil det ofte være koncernledelsen, som udstikker rammerne for datterselskabets virksomhed, hvor en direktør så indsættes som en slags afdelingsleder. Her giver det god mening at benytte en ledelsesmodel med et tilsynsråd, hvor koncernledelsen eller personer udpeget af denne kan føre det tilsyn med datterselskabet, som under

alle omstændigheder vil ske på et eller andet plan, uden at koncernledelsen behøver deltage i den reelle og direkte ledelse af det enkelte datterselskab.

4. SKATTEMÆSSIGE OVERVEJELSER

4.1 Beskatning af selskabet

Selskaber indregistreret i Danmark er som altovervejende hovedregel skattepligtige til Danmark, jævnfør selskabsskattelovens § 1, stk. 1, nr. 1, og stk. 6. Da Danmark har indgået dobbeltbeskatningsoverenskomster med langt de fleste af verdens betydningsfulde jurisdiktioner, afgøres skattepligten imidlertid ofte af disse aftaler og afgøres dermed typisk i praksis af placeringen af ledelsens sæde. I henhold til disse dobbeltbeskatningsoverenskomster afhænger beskatningsretten typisk af placeringen af 'den virkelige ledelsessæde'.²

Når der er udenlandske personer i bestyrelsen, vil det derfor – for at sikre at et selskab har skattemæssigt hjemsted i Danmark – ofte være nødvendigt at afholde alle eller langt hovedparten af et selskabs bestyrelsesmøder ved fysisk fremmøde i Danmark.

Konsekvensen af, at der afholdes bestyrelsesmøder i udlandet kan ikke blot blive, at selskabet pludselig er underlagt et andet lands beskatning end forudsat – med de praktiske og økonomiske risici der er forbundet hermed – men også at alle selskabets aktiver, herunder for eksempel oparbejdet goodwill som udgangspunkt skal 'exit'-beskattes i Danmark, medmindre de kan allokere til et dansk fast driftssted, jævnfør selskabsskattelovens § 5, stk. 5 og 7.³ Derudover vil der kunne ske udbyttebeskatning af selskabets kapitalejere, jævnfør selskabsskattelovens § 5.

Med indførelsen af muligheden for at benytte en ledelsesmodel med tilsynsråd i

danske selskaber bør denne derfor ofte overvejes i situationer, hvor det øverste ledelsesorgan (bestyrelsen/tilsynsrådet) vil have et større antal personer, der er bosat uden for Danmark. Da tilsynsrådet – i modsætning til en bestyrelse – ikke træffer reelle ledelsesbeslutninger, vil man herigennem undgå, at der bliver stillet spørgsmålstegn ved, om ledelsens sæde reelt er beliggende i Danmark (forudsat at direktionen er placeret i Danmark). Møder i tilsynsrådet vil derfor kunne afholdes som for eksempel tele- eller videokonferencer eller i udlandet – uden det får betydning for den danske skattepligt eller risikerer at udløse 'exit'-beskatning af både selskabet og dets kapitalejere.

4.2 Beskatning af ledelsesmedlemmerne

Udover beskatningen af selve selskabet er det værd at holde sig for øje, at valget af ledelsesmodel også kan have betydning for beskatningen af ledelsesmedlemmerne.

Honorering af danske medlemmer af tilsynsråd er som udgangspunkt A-indkomst og arbejdsmarkedsbidragspligtig på samme måde som bestyrelseshonorarer, jævnfør kildeskattelovens § 43, stk. 2, litra a, § 49A, stk. 2, nr. 7, og kildeskattebekendtgørelsens § 18, nr. 1. Selskabet skal derfor også sikre korrekt indeholdelse og indberetning af A-skat og AM-bidrag. I enkelte begrænsede tilfælde kan bestyrelseshonorar med videre dog blive betragtet som indkomst fra selvstændig virksomhed, hvorefter der ikke skal indeholdes A-skat og AM-bidrag (se hertil TfS 1996, 337 TSS).

For udenlandske medlemmer af tilsynsråd vil det samme som udgangspunkt gøre sig gældende. Honoraret er omfattet af kildeskattelovens § 2, stk. 1, nr. 2, på samme måde som bestyrelseshonorarer, og også for udenlandske medlemmer vil der derfor skulle indeholdes og indberettes A-skat og AM-bidrag, jævnfør kildeskattelovens § 43, stk. 2, litra a, § 49A, stk. 2, nr. 7, og kildeskate-

tebekendtgørelsens § 18, nr. 1. Bemærk i denne forbindelse, at SKATs vejledning 'Indeholdelse af A-skat og AM-bidrag; 2013-1' i pkt. B.2.1 angiver, at der ikke skal indeholdes AM-bidrag ved udbetaling af bestyrelseshonorarer med videre til udenlandske medlemmer. Dette bygger tilsyneladende på en fejlagtig fortolkning af arbejdsmarkedsbidragslovens § 1.

For udenlandske ledelsesmedlemmer er det dog væsentligt at holde sig for øje, at Danmark kan have afskrevet sig retten til at beskatte indtægter i medfør af dobbeltbeskatningsaftaler indgået med de lande, som de pågældende ledelsesmedlemmer er hjemmehørende i. Danmark har i øjeblikket indgået cirka 70 dobbeltbeskatningsaftaler, herunder med samtlige EU-lande bortset fra Frankrig og Spanien.

AM-bidraget er i dag også omfattet af dobbeltbeskatningsaftalerne, og i det omfang Danmark har afskrevet sig retten til at beskatte et vederlag i henhold til en dobbeltbeskatningsaftale, bortfalder både A-skatten og AM-bidraget.

De af Danmark indgåede dobbeltbeskatningsaftaler indeholder som det klare udgangspunkt en bestemmelse (ofte i artikel 16), som indebærer, at Danmark kan beskatte vederlag (herunder aktieoptioner med videre) som udbetales til udenlandske medlemmer af danske selskabers bestyrelser. Det er dog tvivlsomt, om denne bestemmelse også giver ret til at beskatte vederlag udbetalt til udenlandske medlemmer af danske selskabers tilsynsråd.

De danske dobbeltbeskatningsaftaler er som altovervejende hovedregel bygget på en modeloverenskomst udarbejdet i OECD-regi. Det fremgår af OECDs kommentarer til modeloverenskomsten, at bestemmelsen om bestyrelsesmedlemmer – i overensstemmelse med dens ordlyd – alene finder an-

vendelse på bestyrelser, og ikke andre, sammenlignelige selskabsorganer, medmindre andet er aftalt i den konkrete dobbeltbeskatningsaftale.⁴ Ifølge Den Juridiske Vejledning 2013-1, pkt. C.F.8.2.1, er OECD-kommentarerne udtryk for, hvordan Skatteministeriet mener, at en konkret bestemmelse i modeloverenskomsten skal udlægges, medmindre Danmark har taget et forbehold i henhold til kommentarerne. Det er ikke tilfældet for kommentarerne vedrørende bestemmelsen om bestyrelser.

Da Danmark som udgangspunkt ikke i forbindelse med de af Danmark indgåede dobbeltbeskatningsaftaler har angivet, at bestemmelsen om bestyrelsesmedlemmer også skal finde anvendelse på for eksempel tilsynsråd, finder bestemmelsen om bestyrelsesmedlemmer som udgangspunkt ikke anvendelse på tilsynsrådsmedlemmer, jævnfør OECD-kommentarerne. Retten til at beskatte vederlag udbetalt til et udenlandsk medlem af et dansk tilsynsråd vil derfor i stedet afhænge af de øvrige bestemmelser i dobbeltbeskatningsaftalen.

Et vederlag udbetalt til et medlem af et tilsynsråd kan i så fald enten falde ind under bestemmelsen: (i) om fortjeneste ved erhvervsvirksomhed (artikel 7 i OECD-modeloverenskomsten), (ii) om indkomst fra personligt arbejde i ansættelsesforhold (artikel 15 i OECD-modeloverenskomsten) eller (iii) om andre indkomster (artikel 21 i OECD-modeloverenskomsten). Som nævnt ovenfor, vil der kun i få særlige tilfælde være tale om, at en bestyrelses- eller tilsynsrådspost skattemæssigt kan kvalificeres som selvstændig erhvervsvirksomhed i Danmark.

Derudover er det også klart, at et bestyrelses- eller tilsynsrådsmedlem ikke kan anses for at være i et egentligt ansættelsesforhold. Umidelbart vil der derfor kunne blive tale om, at vederlag udbetalt til et medlem af et tilsynsråd skal behandles efter dobbeltbeskat-

ningsaftalernes 'opsamlingsbestemmelse'. Dette vil normalt indebære (med forbehold for særlige formuleringer i den enkelte aftale), at vederlaget kun kan beskattes i det land, hvori modtageren er hjemmehørende – og altså at Danmark må afstå fra at opkræve A-skat og AM-bidrag. I tilfælde, hvor der er tale om selvstændig erhvervsvirksomhed, vil Danmark alene kunne beskatte vederlaget, såfremt det udenlandske tilsynsrådsmedlem har et 'fast driftssted' i Danmark.

Der vil dog altid være tale om en konkret vurdering af den enkelte dobbeltbeskatningsaftale. I de af Tyskland indgåede dobbeltbeskatningsaftaler er det tyske 'aufsichtsrat', som i nogen grad svarer til det danske tilsynsråd, for eksempel omfattet af bestemmelsen om bestyrelser. Derudover er det i en noteveksling til dobbeltbeskatningsaftalen mellem Danmark og Japan aftalt, at denne aftales bestemmelse om bestyrelser også skal finde anvendelse på et dansk selskabs repræsentantskab. Tilsvarende må derfor antages at gælde for tilsynsråd for så vidt angår aftalen mellem Danmark og Japan.

Et udenlandsk medlem af et dansk tilsynsråd vil derfor – i modsætning til et udenlandsk medlem af en dansk bestyrelse – næppe skulle betale dansk skat eller arbejdsmarkedsbidrag af sin honorering, medmindre: (i) personen er bosiddende i et land, som ikke har en dobbeltbeskatningsaftale med Danmark, (ii) personen er bosiddende i et land, hvor dobbeltbeskatningsaftalen adskiller sig fra OECD-modeloverenskomsten for så vidt angår medlemmer af tilsynsråd (for eksempel Japan) eller (iii) tilsynsrådsposten indgår som led i en erhvervsvirksomheds faste driftssted i Danmark (for eksempel en udenlandsk virksomhed med et kontor i Danmark, som arbejder med ksehåndteringen i virksomheder, og som led heri får placeret én af sine danske medarbejdere).

bejdere i tilsynsrådet hos en dansk kunde). I sidstnævnte tilfælde vil der dog ikke skulle betales dansk A-skat eller AM-bidrag (forudsat at vederlaget for posten i tilsynsrådet går til virksomheden og ikke medarbejderen).

SAMMENFATNING

Tilsynsrådet kendes og anvendes i praksis stort set ikke i dag. I mange tilfælde er et tilsynsråd dog et oplagt alternativ til en bestyrelse, og det kræver ikke den store nytænkning at leve med et tilsynsråd i hverdagen.

De karakteristika, som gør tilsynsrådet til et attraktivt alternativ i visse situationer, er, at tilsynsrådet er frataget enhver ledelsesbeføjelse (bortset fra ansættelse og afskedigelse af direktionen), samt at der i praksis ofte vil være en reduceret risiko for, at medlemmerne af tilsynsrådet – set i forhold til en bestyrelse – ifalder et erstatnings- eller straffeansvar.

Det er dog væsentligt at holde sig for øje, at en direktør ikke kan sidde i tilsynsrådet, hvilket sikkert vil afholde enkelte selskaber fra at implementere tilsynsrådsmodellen. Men i kraft af at direktionen som udgangspunkt kan deltage i tilsynsrådets møder, og da tilsynsrådet på samme måde som en bestyrelse kan afsættes af kapitalejerne, vil direktionen i vidt omfang have samme muligheder for at komme til orde og begrunde de valg, der træffes i forbindelse med driften af selskabet. En hovedaktionær, som samti-

dig er direktør i selskabet, bør derfor (bortset fra ekstreme tilfælde) ikke frygte at blive 'kuppet' af tilsynsrådet – og vil altså have den fulde ledelseskompetence i direktionen.

Et tilsynsråd giver god mulighed for at involvere personer med videre, som det vil være uhensigtsmæssigt at tildele egentlig ledelseskompetence, men som selskabet eller kapitalejere ønsker at skabe eller fastholde et nært forhold til af hensyn til selskabets eller kapitalejernes interesser.

I selskaber, som har udenlandske medlemmer af ledelsen, vil der derudover rent skattemæssigt kunne være nogle praktiske fordele ved at anvende et tilsynsråd frem for en bestyrelse, herunder for: (i) at undgå at der kan stilles spørgsmålstejn ved, om selskabet skattemæssigt er hjemmehørende i Danmark eller ej, og (ii) at opnå at der ikke skal ske dansk beskatning af de udenlandske tilsynsrådsmedlemmer, hvilket dog vil afhænge af den gældende dobbeltbeskatningsaftale eller mangel på samme. •

NOTER

- 1 Jævnfør Erik Werlauff i UfR 2009B.247, side 253.
- 2 Se hertil OECDs modeldobbeltbeskatningsoverenskomst artikel 4, stk. 3. Anderledes dog for eksempel dobbeltbeskatningsoverenskomsten med Australien, hvor stedet for stiftelsen er det afgørende kriterium, jævnfør overenskomstens artikel 4, stk. 4.
- 3 Den nuværende danske exit-beskatning er med stor sandsynlighed delvist i strid med EU-retten, og der verserer i skrivende stund en sag ved EU-Domstolen herom (C-261/11 Kommissionen mod Danmark).
- 4 Kommentar nr. 3 til artikel 16.

LEASINGSELSKABERNE HAR IKKE ALTID RET

– Leasingselskaberne har derfor heller ikke altid ret til at opkræve det fulde beløb for ydelser i henhold til en leasingaftale.

Tekst/ **Michael Rehling**, advokat (L), Abel & Skovgård Larsen

Helt generelt er det ofte et problem at gennemskue aftaleforhold og dermed sine forpligtelser, når man indkøber nyt hardware til virksomheden. Når leasingselskaberne sender deres fakturaer, sørger de fleste for betaling ud fra en følelse af at være forpligtet hertil. Dette gælder også nogle gange, selvom der er tvivl om aftalegrundlaget og vilkårene for det køb, der finansieres via en leasingaftale. Det er dog ikke altid, at man er forpligtet til betaling, selvom leasingselskabet stålfast har påstået dette.

I en konkret sag har Vestre Landsret frifundet en leasingtager og samtidig fastslået, at et leasingselskab som professionel långiver er nærmest til at bære risikoen, når en af leasingselskabets samarbejdspartnere ikke har kontrol over vilkårene for købet.

Baggrunden for den konkrete sag var et galleris beslutning om investering i en større kopimaskine, der også kunne forestå mindre trykkeriopgaver. Købsprisen for en sådan maskine var af en vis størrelse, og da galleriet havde en forventning om at skulle anvende maskinen i en årrække, var det nærliggende at finansiere købet ved indgåelse af en leasingaftale og samtidig indgå en såkaldt kopi-serviceaftale. I den konkrete sag omfattede kopi-serviceaftalen både et vilkår om service og en slags forbrugsgaranti, der var en sikkerhed for galleriets investering, og som skulle sikre, at et mindre forbrug end forventet ville medføre en mindre totalomkostning for maskinen.

Leasingselskaberne laver generelt opsigende salg, og derfor modtog galleriet flere uopfordrede henvendelser på finansiering af maskinen. Da kopi-serviceaftalen ikke var helt optimal for galleriet, blev det løftestang til, at man besluttede at indgå en ny leasingaftale. Dialogen foregik igennem en

såkaldt 'broker' eller leasingmægler og den oprindelige kopimaskinesælger. Det resulterede i, at man til sidst indgik en ny aftale med vilkår om, at den gamle aftale var indfriet. Refinansieringen og den nye aftale var ensbetydende med galleriets accept og underskrift blandt andet på en standardformular vedrørende maskinen og leveringen.

Herefter troede man, at alt var i den skønneste orden. Det viste sig dog, at til trods for, at galleriet havde betalt leasingydelser til det nye leasingselskab, så modtog galleriet nu samtidig opkrævninger fra det oprindelige leasingselskab. Galleriet reagerede og henvendte sig til kopimaskinesælgeren, som man jo havde været i dialog med i forbindelse med indgåelsen af aftalen om refinansiering. Kopimaskinesælgeren beroligede og meddelte på skrift, at restgælden på den første og oprindelige leasingaftale var indfriet. Derfor fortsatte galleriet i god tro betalingerne til det nye leasingselskab. Desværre var mysteriet angående dobbelt-



Michael Rehling. Advokat (L), Associeret Partner, speciale i IT-ret - Abel & Skovgård Larsen
Arbejdsområder: IT-ret, Immaterielret, Konkurrenceret, Udbudsret, Offentlige indkøb, herunder
SKI-aftaler, Kommercielle kontrakter, Generel erhvervsret samt bestyrelsesarbejde. Andre særlige
oplysninger: Certificeret IT-advokat og medlem af Danske IT-advokater.

opkrævningerne ikke løst. Galleriet modtog igen en opkrævning fra det første leasingselskab. På dette tidspunkt blev man klar over, at der var noget helt galt med leasingforholdene, og det viste sig, at den første leasingaftale på trods af erklæring herom ikke var indfriet. Men hvad kunne man egentlig gøre. Galleriet valgte at betale det første og oprindelige leasingselskab. Det skulle senere vise sig at være en rigtig beslutning, selvom der skulle gå temmelig lang tid, før galleriet fik sin ret.

Da det nye leasingselskab fik besked om galleriets standpunkt og fastholdelse af sine forpligtelser i forhold til den oprindelige leasingaftale, forsøgte det nye leasingselskab at få genoptaget betalingerne på de nye leasingaftaler. Da galleriet fortsat nægtede dette, opgjorde det nye leasingselskab sit krav på baggrund af leasingselskabets sædvanlige vilkår. Det opgjorte krav var af en sådan størrelse, at det ville få alvorlige konsekvenser for mange mindre og mellemstore danske virksomheder. Under sagen påstod Leasingselskabet, at galleriet havde fået leveret endnu en ny kopimaskine eller i hvert fald selv måtte tage konsekvenserne af at have underskrevet standardformularen vedrørende kopimaskinen, mens galleriet var af den opfattelse, at man blot havde refinansieret sin kopimaskine og derfor naturligvis ikke skulle betale dobbelt.

Byretten var af den opfattelse, at da galleriet havde underskrevet aftalen med leasingselskabet, så var det op til galleriet at godtgøre, at der forelå sådanne omstændigheder, som kunne fritage galleriet for deres forpligtelser i henhold til den nye leasingaftale. Byretten mente også, at det var galleriets risiko, at man ikke på tilstrækkelig vis havde sikret sig, at det oprindelige første leasingselskab var blevet indfriet. Så også af den grund mente byretten, at galleriet var forpligtet over for det nye leasingselskab, uanset at galleriet havde modtaget skriftlig erklæring

fra kopimaskinesælgeren om, at det gamle og oprindelige leasingselskab var indfriet. Det var altså efter byrettens opfattelse alene galleriets risiko, at forholdene vedrørende refinansiering havde været i orden. I betragtning af at byretten havde lagt til grund, at det var den samme maskine, der var tale om, var dette temmelig vidtrækkende for leasingtageren. Byrettens afgørelse blev herefter indbragt for Landsretten.

Landsretten lagde også til grund, at galleriet kun havde haft én og samme kopimaskine. Den leasingaftale, som 'brokeren' eller leasingmægleren lavede med det nye leasingselskab, vedrørte formentlig en helt anden kopimaskine. Den omstændighed, at der var tale om næsten samme maskinnummer, kunne ikke ændre på denne antagelse. Galleriejereren havde indgået aftalen med leasingmægleren og det nye leasingselskab i den tro, at der var tale om en refinansiering, og han fandt det derfor ikke usædvanligt at underskrive standardformularen vedrørende maskinen. Landsretten mente, at det var det nye leasingselskab, der som professionel långiver var nærmest til at bære risikoen for, at 'Brokeren' eller leasingmægleren som en af det nye leasingselskabs samarbejdspartnere havde styr på vilkårene vedrørende kopimaskinen. Landsretten fastslog, at det nye leasingselskab ikke havde noget krav mod galleriet for ydelser i henhold til leasingaftalen, og Landsretten frifandt derfor galleriet.

Det må konkluderes, at det nu er fastslået, at det er den professionelle långiver, der er nærmest til at bære risikoen for indholdet af de leasingaftaler, der indgås. Uanset at den konkrete sag fik den rigtige afslutning, så viser den, at man skal være særlig opmærksom, når man indgår leasingaftaler. Det kan være en lang og opslidende kamp at få sin ret, og konsekvensen af at træffe et forkert valg undervejs kan være ganske alvorlig. Rådet er derfor, når man indgår leasingaftaler, at der er fuldstændig klarhed over, hvad

den enkelte leasingaftale omfatter, at man tilsvarende har klarhed over en eventuel serviceaftales betydning, at de økonomiske forudsætninger er afklaret, at eventuelle retigheder til maskiner eller betaling er dokumenteret, og endelig, at man sikrer sig en fuldstændig forståelse af aftalernes indhold og rækkevidde – også selvom der blot er tale om refinansiering af tidligere aftaler. •

/ FAGLIGE UDKLIP

REGNSKAB VED MANAGER THOMAS BELTRÃO ANDERSEN, PWC

INDREGNING AF OMSÆTNING – BRUTTO-/ NETTOINDREGNING

Baggrund

En virksomheds omsætning i resultatopgørelsen er som altovervejende hovedregel af stor betydning ved bedømmelsen af virksomheden. I praksis opstår ofte spørgsmålet, om hvorvidt en virksomhed, som sælger på vegne af en anden virksomhed, skal indregne sine indtægter brutto eller netto.

Ved bruttoindregning medtager virksomheden det fulde salgsbeløb, som dette faktureres til kunden, som omsætning i resultatopgørelsen. Som vareforbrug indregnes den pris, som virksomheden skal betale til producenten af varen. Forskellen mellem de to tal svarer til det beløb, som virksomheden modtager af producenten for at sælge varen.

Ved nettoindregning medtager virksomheden alene den kommission, som modtages fra producenten. Der sker således ikke nogen bruttopræsentation af det fulde salgsbeløb og tilhørende vareforbrug.

Årsregnskabsloven indeholder ingen detaljerede regler for, hvorledes en virksomhed skal præsentere sin omsætning i disse tilfælde. Det gør til gengæld IAS 18, som er den internationale regnskabsstandard vedrørende indregning af indtægter – denne udfylder derfor i praksis årsregnskabslovens regler.

IAS 18 – Indregning af indtægter som agent (brutto/netto)

Efter IAS 18.8 (IFRS-standardens vedrørende

omsætning) skal bruttobeløb opkrævet på vegne af en principal ikke indregnes som omsætning. Det skal i stedet den kommission, som agenten får fra principalen. Derudover er det i appendiks til IAS 18, punkt 18d, nævnt, at handler franchisegiver som agent for franchisetager – ved for eksempel at bestille varer og sørge for levering heraf til franchisetager – skal der ikke indregnes omsætning.

Princippet om nettoindregning af agenttransaktioner i IAS 18 er i realiteten udtryk for transaktionens substans. De indtægter, som indregnes i resultatopgørelsen, skal således udtrykke en værdi på den vare, der leveres. I nærværende tilfælde leveres en 'formidling' af varer fra leverandøren til den endelige kunde. Denne betragtning medvirker i øvrigt til, at der opnås en rimelig sammenhæng mellem investerede aktiver, antal ansatte og omsætning.

Kriterier for fastlæggelse af et agent-/principalforhold

Efter IAS 18, appendix 21, er det en vurderingssag, der kræver overvejelse af alle relevante fakta og omstændigheder, om en virksomhed optræder som principal eller agent.

En virksomhed er principal, når den er eksponeret for væsentlige risici og fordele associeret med salg af varer eller serviceydelser. De forhold, som IAS 18 lægger vægt på, og som derved udfylder årsregnskabslovens regler, fremgår af nedenstående tabel.

Kan virksomheden overvejende svare nej til ovenstående, skyldes det formentligt, at den agerer som agent for en anden virksomhed. En anden indikator herpå er, at virksomheden tjener en forud fastlagt profit, enten som et fastlagt beløb per transaktion eller en procentdel af beløbet faktureret til kunden. •

INDIKATOR	JA/NEJ – KOMMENTARER
Har virksomheden det primære ansvar for at levere varen eller serviceydelsen?	
Har virksomheden det primære ansvar for, at varer eller ydelser leveret til kunden er acceptable?	
Har virksomheden lagerrisici før eller efter, kunden placerer sin ordre, under transport eller ved returnering?	
Har virksomheden direkte eller indirekte væsentlig indflydelse på fastlæggelse af prisen?	
Bærer virksomheden kreditrisiciene fra kunden?	
Samlet konklusion/helhedsvurdering: Fungerer virksomheden som principal?	



Skal din kunde have et Vækstlån?

Som revisor har du mange kunder med sunde vækstplaner. Planer, som kræver finansiering. Kan din kundes bank ikke stille med hele finansieringen, kan et Vækstlån fra Vækstfonden være løsningen.

Vækstlån kan eksempelvis finansiere køb af nye maskiner, omlægning til grønnere produktion, et opkøb af en anden virksomhed eller et ejerskifte.

Et Vækstlån

- er til små og mellemstore virksomheder
- er et supplement til den øvrige finansiering
- står bagefter bankens finansiering i sikkerhederne
- er på minimum 2 mio. kr.

SE MERE PÅ VF.DK

Bestyrelser:

Gode råd om samarbejde i tider med forandring

SIGNATUR har bedt tre erfarne bestyrelsesmedlemmer om gode råd til *samarbejdet mellem ekstern revisor og bestyrelse* i virksomheder, der skal forandre sig.

Tekst / **Marianne Bom**, *freelancejournalist*



Hvad er de vigtigste ting, revisor skal huske på i forandringstider?

Lone Sejersen:

— Under en turn-around er det vigtigt, at revisor er sparringspartner og giver råd om struktur, økonomi og planlægning af resourceanvendelse – og også om muligheder og risici: 'Hvis du går den vej, får du løst et problem, men vær opmærksom på, at du måske skaber et andet.' Jeg ønsker, at revisor kommer med en forretningsmæssig tilgang til alt det, der ligger bag tallene. I små og mellemstore virksomheder kender revisor ofte kerneforretningen bedre end bestyrelsen.

Claus Bretton-Meyer:

— Revisor skal støtte bestyrelsen i at se fremad og underbygge de strategiske alternativer. Det er vigtigt, at revisor tænker helhedsorienteret og ikke kun på tallene her og nu. Det er helt afgørende for bestyrelsen, at revisor oplever sig selv som sparringspartner og ikke blot som leverandør af tal.

Brian Petersen:

— Hvis virksomheden ønsker at forandre sig, skal revisor også forandre sig. Den måde, tingene blev gjort på tidligere, er højst sandsynligt ikke den måde, de skal gøres på fremover. Vaner skal ændres. Nye ting skal måles, andre falder fra. Rapporteringen skal ændres, så den fremhæver de nye prioriteter og ikke drukner i data, som man har mindre brug for nu.

Derfor er det en god idé, at revisor spørger ind til de nye mål og oversætter svarene til en ny arbejdsplan. Ellers ender revisor som en bremse for forandring.



Hvor er faldgruberne i samarbejdet?

Lone Sejersen:

— Det er en faldgrube, at revisor kommer for sent på banen. Revisor skal inviteres tidligt ind i et forandringsforløb, så man får drøftet problemerne på forhånd. Desuden gælder det om at afstemme forventninger mellem bestyrelse, ledelse og revisor om roller, opgaver og ansvar. Revisor kan jo ikke involvere sig i noget, han ikke inviteres til.

Claus Bretton-Meyer:

— Bestyrelsen skal stille anderledes krav til revisor end blot de traditionelle, og revisor skal sælge sig selv bedre. Hvis man blot møder op til årsrevisionen, så kommer der kun revision ud af det.

Brian Petersen:

—Tonen bliver sat af bestyrelsen og ledelsen. Det er deres ansvar virkelig at lytte til revisor. Bestyrelsen og ledelse giver altid mere eller mindre klare signaler om, hvad de i virkeligheden går op i, eller hvad de ikke vil høre. Selv om en revisor bringer et følsomt emne op, kan en bestyrelse senere hævde, at det ikke var bragt op. Det var ikke populært og blev hurtigt lukket af.

**Hvordan kan revisor takle konflikter mellem ledelse og bestyrelse?****Lone Sejersen:**

— Revisor kan være en vigtig formidler mellem bestyrelse og daglig ledelse. Det har jeg oplevet i en virksomhed, hvor bestyrelsen var meget udviklings- og vækstorienteret, men hvor den daglige ledelse havde sit fokus på indtjening og ikke på udviklingsprojekter, fordi indtjeningen i den faktiske situation var langt vigtigere. I den situation kunne revisor være med til at formidle fokus på daglig drift og gøre det klart for bestyrelsen, at store udviklingsprojekter kunne få utilsigtede negative konsekvenser.

Claus Bretton-Meyer:

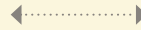
—Som udgangspunkt skal revisor have respekt for, at det i sidste ende er bestyrelsen, der er arbejdsgiver. Er der konflikter, skal revisor holde sig på afstand og kun tilbyde mediering, hvis man har evnerne, dvs. viden, erfaring og uddannelse. Hold fast i fakta og undgå at tage parti, og hvis det er svært eller umuligt, så hold dig på afstand.

Brian Petersen:

—Revisoren bliver nødt til at finde en måde, hvorpå revisors synspunkter kommer til bestyrelsen. Det kan kræve finesse. Det kan være en ordlyd som: 'Revisor og ledelse er enige om at behandle denne sag således. Men med den forståelse, at der er en vis risiko på grund af x, y og z. Og så bør bestyrelsen sige: 'Fortæl mig lidt mere om den risiko'. •

TRE VIGTIGE POINTER

til samarbejdet mellem ekstern revisor og bestyrelse i virksomheder

**1**

Samarbejdet mellem ekstern revisor og bestyrelse er i børsnoterede selskaber hjulpet godt på vej af corporate governance-anbefalingerne og reglerne om revisionsudvalg. I andre virksomheder er det i høj grad overladt til ekstern revisor, bestyrelse og ledelse at afstemme forventninger.

2

Revisor kan have en vigtig rolle som formidler af faktuel viden om virksomhedens kerneforretning til bestyrelsen, navnlig i SMV.

3

Forsøg kun at mediere ved uenighed mellem bestyrelse og daglig ledelse, hvis du har kompetencerne i orden. Ellers hold dig til at lægge fakta og nøgtern vurdering af risici frem.

*Ikoner: Noun Project**Kilder: Morten W. Langer, Lone Sejersen, Brian Petersen og Claus Bretton-Meyer***BESTYRELSESMEDLEMMERNE****Lone Sejersen**

Formand for den børsnoterede investeringsforening Stonehenge samt for Sixhøj Rådgivende Ingeniører og Erik Møller Arkitekter. Direktør for Change Management.

**Claus Bretton-Meyer**

Formand for fire ejerledede selskaber: Effective-Learning A/S, A/S A. P. Botved, Hipi ApS og Opaldo Danmark ApS. Adm. direktør for EuroAds Group A/S.

**Brian Petersen**

Medlem af Coloplasts bestyrelse samt Danske Banks repræsentantskab. Tidligere adm. direktør i Københavns Lufthavne. Tidl. formand for Visit Denmark og B&O.

Bestyrelser: Gode råd om...

“Man ser hurtigt skosålerne”

Tekst / **Marianne Bom**, freelancejournalist

Revisorer har en dyb indsigt i virksomhederne, og samtidig har de erfaring mange steder fra. Den viden skulle de i langt højere grad sætte i spil i deres rådgivning af bestyrelser, mener professor Thomas Plenborg, Institut for Regnskab og Revision på CBS.

“Nogle gange kunne revisorerne godt være mere aktive og hjælpe virksomheden. Man ser hurtigt skosålerne, når de har været inde og

aflevere deres protokol,” siger Thomas Plenborg, der har erfaring fra fire bestyrelser, men her udtaler sig som professor.

“Revisors vigtigste rolle i forhold til en bestyrelse er at skabe tillid til den proces, der sker, og at bestyrelsen trygt kan stole på det datagrundlag, den får stillet til rådighed for beslutningerne. Men revisor kan også hjælpe med at komme konstruktivt videre og bidrage med løsningsforslag til, hvordan forandringerne kan tackles,” siger Thomas Plenborg, som synes, at det er ærgerligt, når revisorer ikke bidrager. De har jo erfaring mange steder fra.

“De skal selvfølgelig hele tiden være opmærksomme på at være uafhængige, og det kan de godt forvalte. Hvorfor ikke slå den sidste krølle i en rapport og skrive, at ‘baseret på mine erfaringer, så er der også noget, virksomheden kan justere på driften’,” påpeger han. Plenborg mener, at såvel store børsnoterede som små virksomheder ville udnytte deres potentiale bedre, hvis revisorerne delte deres viden om ‘best practice’. Eksempelvis om, hvordan man fakturerer, automatiserer, styrer arbejdskapital og udnytter kapacitet i produktionen. •

Behov for guidelines i u-noterede selskaber

Tekst / **Marianne Bom**, freelancejournalist

I de børsnoterede selskaber hjælper corporate governance-anbefalingerne og reglerne om revisionsudvalg dialogen på vej mellem revisor og bestyrelse. I de u-noterede selskaber findes ikke lignende retningslinjer. Men store sager som IT Factory og Memory Card har vist behovet, mener chefredaktør Morten W. Langer, Økonomisk Ugebrev og Nyhedsbrev for Bestyrelser.

“De to relativt store sager kunne være et symptom på, at der er et problem med dialogen

mellem bestyrelsen og den eksterne revision i nogle u-noterede selskaber,” siger Morten Langer og fortsætter *“Det er nogle ekstreme sager, hvor revisorerne står meget hårdt i skudlinjen, og bestyrelserne bliver frikendt på grund af uvidenhed. Det virker meget mærkeligt, for det kunne tyde på, at bestyrelserne ikke har spurgt ordentligt ind til nogle problemstillinger. De har ikke stillet de helt centrale spørgsmål som: ‘Hvad er det, vi tjener penge på? Hvem er vores kunder? Hvad er det, der er unikt ved virksomheden? Hvad er det for nogle produkter, vi har, som er så fantastiske?’,”*

Memory Card-sagen handlede om oppumpede varelagre og ulovlige aktionærlån. I IT

Factory blev der svindlet med falske fakturaer og leasingaftaler.

“Der er noget, der halter, når sådan nogle bestyrelser kan blive frikendt på grund af uvidenhed. Skal det virkelig være sådant, at man kan drible sig uden om et problem ved at henvise til uvidenhed?”, spørger Morten Langer.

Egentlig bureaukratisk regulering af samspillet mellem bestyrelse og revisor i u-noterede selskaber går han dog ikke ind for: *“Men man kunne godt kigge på anbefalingerne for corporate governance og reglerne for revisionsudvalg og lave en guide til de u-noterede selskaber.”* •

Effektivitet.

Overblik.

Overskud.

REVIMENTOR

Må vi vise dig, hvad vi mener?

Send en sms med teksten **Revimentor** til 1919.

Så ringer vi dig op.

Transfer pricing: Hvor lang er en armslængde?

Transfer pricing skal ske efter armslængdeprincippet, men *især ved immaterielle værdier kan værdiansættelsen være baseret på forskellige faglige vurderinger*. Det kan både give grobund for profit shifting og risiko for dobbeltbeskatning.

Tekst / **Morten Thomsen**, freelancejournalist

Foto / **Colourbox**

I juni anklagede DR Novo Nordisk for at have lavet aggressiv skattetænkning, da virksomheden overførte patentrettighederne til Schweiz for over 10 år siden. Angiveligt mener den danske stat sig berettiget til cirka fem milliarder kroner, fordi værdifastsættelsen på patentrettighederne var for lav. Sagen illustrerer, hvor højt transfer pricing er kommet på dagsordenen hos virksomheder, myndigheder og i samfundsdebatten, men viser samtidig, hvor komplekst transfer pricing er, og hvor vigtigt det er blevet for globale virksomheder præcist at kunne værdiansætte både materielle og især immaterielle aktiver.

Værdiansættelsen af varer handlet mellem koncernforbundne virksomheder over landegrænser, transfer pricing, skal ske ved armslængdeprincippet, som hvis varen blev handlet til en ekstern virksomhed. Når virksomheder værdiansætter efter armslængdeprincippet, bruger de ofte 'transactional net margin method (TNMM)', hvor man sammenligner nettoavancen med en tilsvarende sammenlignelig, uafhængig transaktion, eller 'profit split', hvor man finder værdien af parternes bidrag til den samlede nettoavance ud fra, hvad parterne bidrager med.

Virksomhederne skal udarbejde dokumentation, så skattemyndighederne kan kontrollere, om værdiansættelsen er fastlagt efter armslængdeprincippet. Men kendetegnet ved princippet er, at der ikke er en facitliste, forklarer Jørgen Juul Andersen, partner i pwc og leder af deres transfer pricing-afdeling. *"Den primære argumentation for at bruge armslængden er, at det trods alt er det, der kommer tættest på en virkelighed. Formelallokering lyder nemt, og man kan også se på den debat, der kører blandt andet i EU om transfer pricing, at nogen synes, at det kunne være en smart måde at gøre det på. Virkeligheden er bare ikke helt så simpel."*



"Hvis man forsøger at køre in the middle of the road i stedet for at køre i enderne af spektret, så er man stort set sikker på, at man ikke kommer ud i et langvarigt revisionsforløb og ender i en skatterisiko."

Troels Kjølby Nielsen, SKAT

"Rigtig svært at styre"

Hos Novo Nordisk forklarer Ole Bendixen, Corporate Vice President, at mens moderselskabet er i Danmark, har Novo Nordisk regionale holdingselskaber, som ejer datterselskaberne. Ved interne varehandler arbejder selskabet med TNMM, hvor de baseret på benchmark-studier har fastlagt, at datterselskaberne årligt skal tjene cirka tre til fem procent i overskud før skat. Dermed ender resten af diabetesoverskuddet, residualprofitten, i Danmark – og til dels Schweiz, hvor virksomhedens biopharmforretning ejes og drives fra. På gode år nyder den danske statskasse dermed godt af denne model, og i dårlige år er det omvendt. *"Det er en ret enkel model, og den fungerer i al væsentlighed ganske udmærket. Den er anerkendt af de fleste udenlandske skattemyndigheder. Dermed ikke sagt, at vi ikke bliver udfordret rundt omkring i verdenen, fordi vi fra år til år kan komme i en situation, hvor de fem procent ikke nås. Enten kommer du ud med en for høj return on sales lokalt, og så vil det lokale land sige tak for det, mens Danmark vil sige, at vi har aflejet for meget avance i det pågældende land. Og vi kan komme i den situation, hvor vi rammer under, for det er rigtig svært at styre, selvom vi bruger mange ressourcer for at ramme target,"* forklarer Ole Bendixen.

Immaterielle rettigheder er unikke

De store udfordringer på området – og dermed også mulighed for fortolkninger – kom-

ARMSLÆNGDEPRINCIPPET

Armslængdeprincippet er lovfæstet i Ligningslovens § 2, stk. 1, hvori anføres, at der ved kontrollerede handelsmæssige eller økonomiske transaktioner skal anvendes priser og vilkår, som er i overensstemmelse med, hvad der kunne være opnået, hvis transaktionerne var afsluttet mellem uafhængige parter. Alle forbindelser mellem de interesseforbundne parter er omfattet af armslængdeprincippet, eksempelvis levering af tjenesteydelser, låneforhold, overførsel af aktiver, immaterielle aktiver, der stilles til rådighed mv.

Armslængdeprincippet i Ligningslovens § 2 skal fortolkes i overensstemmelse med armslængdeprincippet i OECD's modeloverenskomst.

Kilde: tax.dk
Ikon: Noun Project,



mer i høj grad med de immaterielle værdier, som patentrettigheder, interne lån og goodwill. Novo Nordisk har organiseret sig således, at virksomheden har tre principaler, som ejer de immaterielle værdier: En i Danmark (diabetes) og to i Schweiz (biopharm). *“Det er højrisiko at have alt i et land, for ændrer lovgivningen sig pludseligt i Danmark, så kan der ske ting, som skader vores virksomhed. Så vores aktionærer forventer, at vi har vis en risikospredning”*, påpeger Ole Bendixen.

Når Novo Nordisk eksempelvis værdiansætter en patentrettighed, gør de det internt, men får også de store rådgivningshuse til at lave en second og måske third opinion. Ole Bendixen fortæller: *“Så tager vi den værdi, som falder inden for intervallet af værdier, og som vi mener, er den mest rigtige i den givne situation – og det er ikke nødvendigvis den laveste, skal jeg lige sige. Vi har oplevet situationer, hvor vi har betalt skat afflytning af rettigheder ud af Danmark, hvor kandidater senere hen ikke blev til noget. Så kan Danmark sige tak for pengene, mens Novo Nordisk lider et tab.”*

Det kan derfor være meget svært at kende værdien af intellectual properties. Eksempelvis skal Novo Nordisk afgøre, hvor stort markedet er om tre år for et farmaceutisk produkt, som måske ikke engang er kommet på markedet endnu. Hvis de værdiansætter det for højt, skal de betale for meget i skat. Gør de det for lavt, risikerer de en skattesag. *“Når vi snakker immaterielle rettigheder, så er de jo karakteriseret ved, at de er unikke,”* forklarer pwcs Jørgen Juul Andersen. *“Der er blandt andet tidsmæssige forskydninger, hvor man gør sig overvejelser om, at man har en kinamands tro på, at markedet kommer til at udvikle sig på en bestemt måde, og det har så følgende konsekvenser for beregningerne. Når skattemyndighederne senere kommer ind over, kan de i bagklogskabens klare lys sige, at det var åbenbart for enhver, at forudsætningerne ikke ville holde.”*

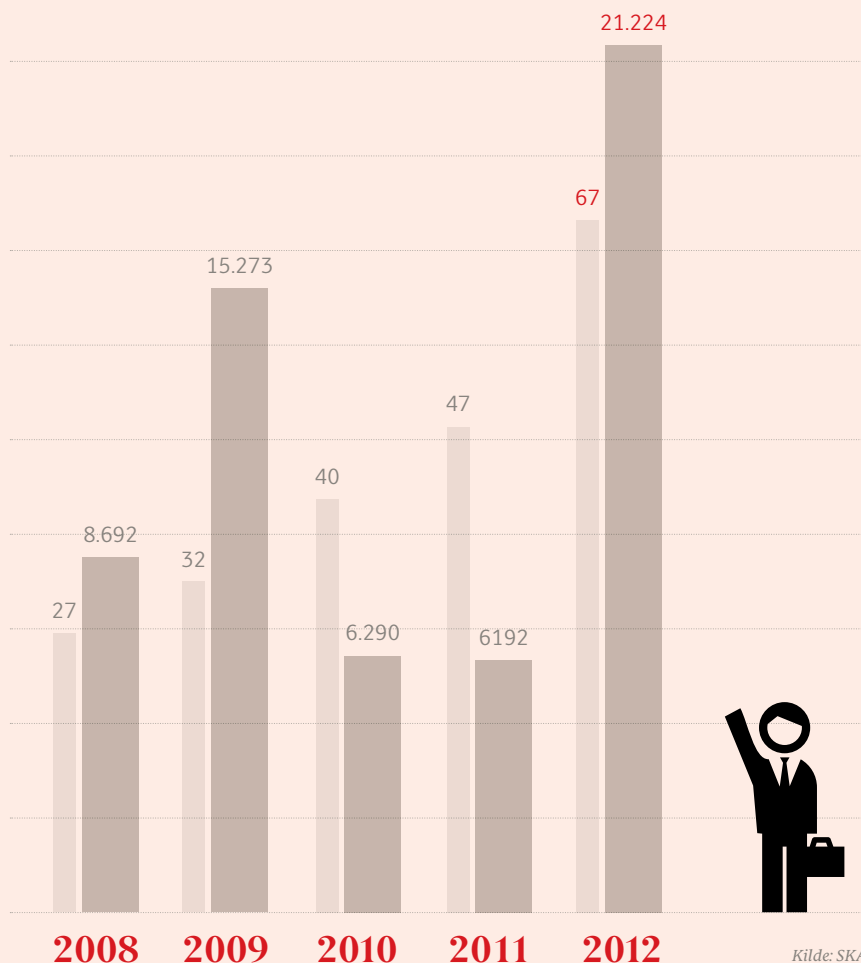
Armslængdeprincippet er et interval af punkter

På Troels Kjølby Nielsens skrivebord ligger en lyseblå bog, som han kalder biblen. Han er kontorchef med ansvar for transfer pricing hos SKAT, og bogen er OECDs vejledning på området, som er blevet standarden i de fleste lande. Vejledningen udfolder armslængdeprincippet, som er fastsat i artikel 9 i OECDs modeloverenskomst. *“Hele bogen går ud på,*

SKAT FORHØJER FOR MILLIARDER

SKAT har de seneste fem år gennemført flere og flere transfer pricing-forhøjelser for virksomheder:

Sager
Beløb i mio. kr.



Kilde: SKAT
Ikon: Noun Project,



Det er dyrt at indberette forkert. Hvis en virksomhed indberetter for lavt et beløb på sine transfer pricing-aktiviteter, kan det blive dyrt. Hvis SKAT efterfølgende forøger indkomsten, kan virksomheden få en bøde på 250.000 kroner plus 10 procent af forhøjelsen. Bøden er dog en sjældenhed. Siden det blev muligt for SKAT at uddøle bøderne fra indkomståret 2009, er der uddelt under 10 bøder.

hvad armslængdeprincippet betyder i praksis. Det er nemt nok at sige, at vi skal handle som uafhængige, som vi har gjort. Men hvad betyder det, når vi snakker koncerninterne lån? Når vi snakker intellectual property?”, spørger han retorisk.

Området bliver større hos SKAT i takt med, at handlen bliver globaliseret. I øjeblikket arbejder knap 250 af de cirka 7.000 medarbejdere i SKAT med området. *“Der er jo ikke snyd på vores område. Armslængdeprincippet er ikke et punkt, men det er et interval af punkter, og man kan vælge mere eller mindre aggressive positioner inden for det interval. Det handler for os om at vurdere, hvornår virksomheden er ude over dette interval.”* SKAT giver området meget opmærksomhed, fordi det er en af de væsentligste skatteoptimeringsområder. *“Der er nogle nemme måder at få skatteprovenu til at forsvinde på. Det ene er det finansielle område, hvor du kan lave koncerninterne lån og få penge til at forsvinde via en skævvridning af indkomstfordeling. Den anden måde er intellectual properties, fordi det er uhåndterbart. Hvor meget er et immaterielt aktivt værd?”,* spørger Troels Kjølby Nielsen.

Skattemyndighederne forhandler

“Hvis man forsøger at køre in the middle of the road i stedet for at køre i enderne af spektret, så er man stort set sikker på, at man ikke kommer ud i et langvarigt revisionsforløb og ender i en skatterisiko. Når man forsøger at optimere og lægge sig på kanten, kan det hænde, at man bliver udtaget i det ene eller andet land”, pointerer Troels Kjølby Nielsen. Hvis SKAT er uenig i værdiansættelsen, kan de lave en indkomstforhøjelse af virksomheden, som dermed risikerer at blive ramt af dobbeltbeskatning.

Virksomheden skal derfor gå til den udenlandske skattemyndighed og bede om genoptagelse af deres sag. Men er skattemyndigheden i dette land uenig i vurderingerne, laver de to myndigheder en såkaldt MAP-forhandling, hvor de med OECDs bog som rammeregler udveksler synspunkter og beregninger. *“Inden for transfer pricing har du den paradoksale situation, at det ene øjeblik er skattemyndighederne din værste fjende. Og det næste øjeblik er de din bedste ven, fordi du skal have deres hjælp til at gå ind i det her. Så derfor er der behov fra virksomhedernes side for en konstruktiv dialog med skattemyndighederne,”* forklarer Jørgen Juul Andersen fra pwc.

Kan reglerne være klarere?

I national kontekst har emnet stor betydning. Sidste år forhøjede SKAT virksomheders indkomster med 21 milliarder kroner, mens udlandet den anden vej forhøjede med 250-500 millioner kroner. Det er derfor en god forretning for Danmark, men SKAT vurderer, at især det sidste tal vil stige fremover. Professor på CBS og tidligere vismand, Søren Bo Nielsen, forklarer, at alle empiriske undersøgelser peger på, at selskaberne benytter mulighederne via interne afregningspriser for at øge overskuddet efter skat til aktionærerne. "Hvis der er mulighed for via bestemte afregningspriser at få højere overskud efter skat i en virksomhed, så forventer aktionærerne det," siger han. Ser vi i en nationaløkonomisk kontekst, drejer det sig sandsynligvis i størrelsesordenen et lille tocifret milliardbeløb.

"Den klare trend er, at skattemyndighederne er væsentligt oprustede, og på den anden side af bordet er jeg helt sikker på, at selskaberne også



"Der er blandt andet tidsmæssige forskydninger, hvor man gør sig overvejelser om, at man har en kinamands tro på, at markedet kommer til at udvikle sig på en bestemt måde, og det har så følgende konsekvenser for beregningerne. Når skattemyndighederne senere kommer ind over, kan de i bagklogskabens klare lys sige, at det var åbenbart for enhver, at forudsætningerne ikke ville holde."

Ole Bendixen, Novo Nordisk

bruger flere kræfter på området. Det er blevet en tungere byrde at eftervise dokumentation, end der var for år siden," siger Søren Bo Nielsen, men peger samtidig på, at der blandt virksomhederne og SKAT er gensidig respekt for hinandens realiteter.

Det øgede fokus på området har også afspejlet sig i debatten i medierne, hvor transfer pricing er blevet symbol på at undgå skattebetaling. Derfor har blandt andet politikere efterlyst klarere regler på området. Men tingene er ikke så enkle, forklarer Jørgen Juul Andersen. "Der er et paradoks i, hvordan transfer pricing er blevet udlagt i debatten, fordi politikerne egentlig mener profit shifting. Det er et meget godt eksempel på, hvor langt væk fra virkeligheden lovgivere er i forhold til den verden, som vi andre befatter os med, og derfor er det meget svært at sige, at man kan lave klarere regler. Du kan kun lave meget klare retningslinjer ved at gå formelvejen, men det er ikke en refleksion af armslængde, og jeg er klart tilhænger af armslængde." •

DE FLESTE VIRKSOMHEDER GØR DET ALLEREDE – GØR DIN?

Kommunikationen mellem din virksomhed og det offentlige skal være digital. Din virksomhed skal derfor indberette digitalt til SKAT for perioder efter den 1. juli 2013.

De nye regler gælder indberetning af moms, punktafgifter, lønsum, udbytte og udbyttmodtagere. Du indberetter i TastSelv Erhverv på skat.dk.



SKAT

Læs mere på skat.dk/indberetdigitalt

Risikerer vi almindelige revisorer at blive indbragt for nævnet?

FSR – danske revisorer har modtaget følgende spørgsmål fra et medlem:

— Jeg har med stor interesse læst Erhvervsstyrelsens undersøgelsesrapport om revisionen af Tønder Bank. Især hæftede jeg mig ved, at revisor, ifølge Erhvervsstyrelsen, har overtrådt god revisorskik, idet ledelsens regnskabserklæring ikke er underskrevet af bankens bestyrelse.

I min virkelighed er det den daglige ledelse, der underskriver ledelsens regnskabserklæring. Er det nu ikke nok, og risikerer vi 'almindelige' revisorer nu at blive indbragt for Revisornævnet?



Til dette centrale spørgsmål svarer Revisionsteknisk Udvalg (REVU), FSR – danske revisorer:

Spørgsmålet om, hvem der skal underskrive ledelsens regnskabserklæring har været drøftet i REVU både i forbindelse med udsendelsen af ISA 580 *Skriftlige udtalelser* i 2010 og nu igen i forbindelse med Erhvervsstyrelsens undersøgelsesrapport om Tønder Bank.

Det er REVUs generelle holdning, at god revisionsskik på dette punkt ikke er ændret ved ikrafttrædelsen af ISA 580. Det vil derfor fortsat være baseret på en konkret vurdering af den enkelte virksomhed og dens ledelsesstruktur, når revisor skal tage stilling til fra hvilke personer i en virksomhed, der skal indhentes en skriftlig udtalelse.

Værdien af skriftlige udtalelser som revisionsbevis vil efter REVUs opfattelse udvandes, dersom disse ukritisk indhentes fra de personer i virksomheden, der besidder det formelle ansvar, måske typisk den øverste ledelse, fremfor fra de personer, der har den reelle og indgående viden om det eller de konkrete forhold, som revisor søger bekræftet ved en skriftlig udtalelse.

Af ISA 580, afsnit 8 fremgår: *I forbindelse med denne ISA skal 'ledelsen' forstås som 'den daglige ledelse', og hvor det er passende den 'øverste ledelse'.*

Om revisor anser den øverste ledelse for 'passende' i relation til formålet baseres som nævnt på en vurdering. Mange års praksis har vist, at revisor ved sin vurdering heraf har anset det for mest 'passende' at indhente de skriftlige udtalelser fra virksomhedernes daglige ledelse. En praksis som gennem mange år har været lig god revisionsskik, og som – REVU bekendt – aldrig har givet anledning til bemærkninger fra diverse kontrolinstanser, hverken før eller efter ikrafttrædelsen af ISA 580.

REVU finder på ovennævnte grundlag ikke anledning til at ændre hidtil gældende fortolkning af god revisionsskik i relation til, hvem der skal underskrive ledelsens regnskabserklæring, medmindre eventuelle tiltag i Revisortilsynets kontrol eller afgørelser fra Revisionsnævnet kan synes at modsige udvalgets fortolkning af ISA 580. •

NÅR TROVÆRDIGHED TÆLLER

FAGLIG FORDYBELSE FRA DIN FORENING



Selskabsretlige forhold for revisorer med fokus på selskabsretlige transaktioner er dels en praktisk håndbog for revisorer, advokater og andre rådgivere, dels en grundbog i selskabsret til brug på bl.a. cand. merc. aud.-studierne på universiteterne og handelshøjskolerne.

Selskabsretsbogen er skrevet af de statsautoriserede revisorer Anders Bisgaard, Beierholm, Eskild Nørregaard Jakobsen og Kim Tang Lassen, begge EY, advokat Jens Steen Jensen, Kromann Reumert og cand. merc. aud., ph.d. Jesper Seehausen, Beierholm, for FSR - danske revisors SMV-udvalg.

Læs mere og bestil på www.fsr.dk/selskabsret



Regnskabsvejledning for klasse B- og C-virksomheder er en samlet vejledning til brug for mindre og mellemstore virksomheders regnskabsaflæggelse. Regnskabsvejledningen indeholder årsrapporteksempler, som er FSR - danske revisors bud på hvordan informative og retvisende årsrapporter kan udarbejdes.

Regnskabsvejledningen er udarbejdet af FSR - danske revisors Regnskabstekniske Udvalg.

Læs mere og bestil på www.fsr.dk/rvbc

RABAT
til medlemmer af
FSR - danske revisorer

DANSKE
REVISORER

FSR*

Tema: Gå nye veje efter finansiering

Revisors netværk kan være vejen til finansiering, når kunderne møder modvilje hos bankerne. Det betaler sig at tænke utraditionelt, mener Lasse Nejsum, statsautoriseret revisor og partner fra Kvist & Jensen A/S.



Lasse Nejsum, statsautoriseret revisor og partner, Kvist & Jensen A/S.

Lasse Nejsum råder tit kunderne til at give driften et serviceeftersyn. Sommetider kan det betale sig for en virksomhed at satse på de 20 procent bedste kunder i stedet for de 80 procent urentable, påpeger han.

Tekst / **Vivian A. Voldgaard**,
freelancejournalist
Foto/ **Jesper Voldgaard**

Det er mere reglen end undtagelsen, at statsautoriseret revisor og partner i Kvist & Jensen AS, Lasse Nejsum, producerer dokumentation af den ene eller anden art til kundernes bankforbindelser.

“Vi er meget tættere på kundernes bankforbindelse end for bare få år siden. På den ene side er det naturligvis rart, at bankerne har tillid til det materiale, vi som revisorer leverer. Men på den anden side er omfanget så stort i dag, at jeg ind imellem spørger mig selv, om det virkelig er nødvendigt,” siger han.

Lasse Nejsums erfaringer bekræfter, at kreditklemme ikke kun er noget, som medierne har opfundet. Og det er de små og mellemstore virksomheder, der lider mest. De store virksomheder har fået trimmet deres drift og tjener gode penge. Men de små virksomheder, der ofte fungerer som underleverandører til de store, betaler til gengæld prisen med hårdt prispres og urimelige betalingsfrister.

Oveni har bankerne strammet renteskruen, så mange små og mellemstore virksomheder i dag betaler en høj rente for deres kassekreditter, og finansiering af eksempelvis investeringer og udviklingsprojekter er noget, som mange må kigge langt efter.

“Situationen er jo den, at vi befinder os i et nulvækstsamfund i øjeblikket. Det er blevet meget svært for mange mindre virksomheder at tjene penge, og det får bankerne til at stramme skruen, så blandt andet finansiering bliver en meget stor udfordring,” fastslår revisoren, der udover at passe sine egne kunder i Kvist & Jensen A/S også fungerer som finansieringsrådgiver i Væksthus Midtjylland, hvor mange nystartede virksomheder har deres gang.

Husk 80/20-reglen

For at imødekomme pengeinstitutternes krav leverer Lasse Nejsum ikke kun dokumenter i en lind strøm til kritiske bankfolk. Han giver også gode råd til kunderne:

“Noget af det, jeg altid råder virksomhederne til, er at få trimmet driften. Alt det overflødige

skal væk, og du skal kunne vise, at du har styr på din virksomhed. Jo bedre virksomhedsdrift og indtjening du har, desto bedre vilkår får du i banken. Derudover tæller det også på bankernes plusside, hvis en virksomhed har en professionel bestyrelse, så det er også et parameter, som jeg gerne bringer i spil. Og så er der spørgsmål som faktureringsrytme og betalingsrytme. Husker kunderne at få faktureret og rykket efter pengene, hvis de ikke kommer? Og måske er det bedre for likviditeten, hvis forsikringerne til eksempelvis firmabilen bliver betalt kvartalsvist i stedet for helårligt.”

I kampen for at få kunderne til at optimere deres virksomheder anvender Lasse Nejsum også 80/20-reglen. Hvilke 20 procent tjener kunderne mest på. Og hvordan kan de få mere af den slags i stedet for at holde på de 80 procent, der ikke giver så godt.



“Noget af det, jeg altid råder virksomhederne til, er at få trimmet driften. Alt det overflødige skal væk.”

Lasse Nejsum

“Mange små virksomhedsejere har meget travlt med at få driften til at fungere, men ofte ikke tid til at iværksætte reelle forbedringstiltag. Og det er her, der virkelig er noget at hente på driften og dermed også finansieringsmulighederne,” siger Lasse Nejsum.

Men pæne papirer og en strømlinet drift er stadig ikke altid nok. Lasse Nejsum har også siddet med solide virksomheder, der alligevel er løbet ind i problemer med at få finansieret opkøb eller udviklingsprojekter.

“Her har det hjulpet på bankernes villighed at få nogle af virksomhedens kunder til at komme med udtalelser om, at de vil købe det nye produkt, når udviklingsarbejdet er færdigt. Det er jo en tilkendegivelse af, at udviklingen også vil resultere i en omsætning, og det kan gøre forskellen på at komme i ja-bunken frem for den store nej-bunke i bankernes kreditafdelinger,” siger han.

REVISORDØGNET 2013

Hør Lasse Nejsum i paneldebat på Revisordøgnet 2013:

*DATO: 26. september
TID: 16.30.*

Her diskuterer Lasse Nejsum, Peter H. Bering fra Jyske Bank og Frank Papsø fra Experian finansiering som akilleshæl.

**REVISOR
DØGNET *
2013**

Bring netværket i spil

Regeringen har iværksat en række tiltag, som ifølge Lasse Nejsum kan hjælpe smv-segmentet med at få finansieret udviklingsarbejdet. Han har flere gange gjort brug af Vækstkaution, hvor Vækstfonden garanterer for op til 75 procent af et lån på op til millioner kroner i en bank eller et andet finansieringsinstitut.

“Det er en rigtig god mulighed, som langt flere kan have glæde af. Folkene fra Vækstfonden vil også se masser af dokumentation, og det er vigtigt, at det hele er gennearbejdet og ser professionelt ud. Men hvis man leverer det, de forlanger, er min erfaring, at der er ganske gode muligheder der.”

Bankernes kritiske tilgang til de små og mellemstore virksomheder har også fået Lasse Nejsum til at tænke i finansieringsmuligheder, der ligger helt udenfor bankernes rækkevidde. At bruge sit eget netværk har været et af redskaberne:

“Som revisor er det oplagt at kigge rundt i sit eget netværk. Man kender kunderne og kundernes økonomi, og måske har man to forskellige virksomheder, der kan få glæde af hinanden, hvis man bringer dem sammen. Jeg bringer også mit netværk af business angels og innovationsmiljøer ind som investorer i iværksættelsesvirksomheder til finansiering af udviklingsprojekter. Som revisorer har vi en unik position, og den skal vi huske at bruge. Også selv om det betyder, at vi sommetider er nødt til at gå nye og alternative veje.” •

Tema: Gå nye veje...



135 millioner kroner til små og mellemstore virksomheder

Der er behov for, at flere produkter og serviceydelser kommer hurtigere på markedet til gavn for væksten og beskæftigelsen i Danmark.

Derfor åbner Markedsmodningsfonden nu op med en målrettet markedsmodningsindsats til danske virksomheder. Markedsmodningsfonden, som afløser Fornylesesfonden, har 135 millioner kroner årligt de næste tre år til at medfinansiere små og mellemstore virksomheders indsats med at teste, afprøve og sælge deres nyudviklede løsninger.

Fonden giver desuden tilskud til innovative offentlige indkøb.

Markedsmodningsfonden har særligt fokus på små og mellemstore virksomheder inden for områder, hvor Danmark har særlige styrker og potentialer.

Det kan eksempelvis være grøn omstilling, sundheds- og velfærdsløsninger, design og andre kreative erhverv med videre.



Factoring i vækst

Nye tal fra Finans og Leasing, som er interesseorganisationen for danske finansieringsselskaber, viser, at factoring er i vækst. Siden finanskrisen i 2008 er brugen af factoring øget fra 56 milliarder kroner på årsbasis til 65 milliarder kroner i 2012. Det svarer til en stigning på 16 procent.

“Der er en række gode muligheder for, at velfungerende virksomheder kan få finansieret deres vækst og højne deres chancer for at komme godt og styrket ud af finanskrisen. Factoring kan, eksempelvis som supplement til virksomhedens kassekredit i banken, være med til at sikre, at velfungerende virksomheder overlever og vokster, for de får øjeblikkeligt tilført likviditet, som ellers kan være bundet hos kunder i helt op til tre måneder,” udtaler Niels Olsen, som er factoringchef hos AL Finans.



Finansieringskataloget: Dit overblik over finansieringsmuligheder

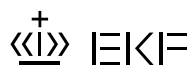
FSR – danske revisorer har samlet et finansieringskatalog, som giver dig et overblik over en række offentlige låne- og finansieringsmuligheder.

Hvis dine kunder har behov for alternativer til banklån, giver kataloget en række bud på, hvor kunden kan søge midler. Det drejer sig blandt andet om vækstkaution, vækstlån, ansvarlige lån, vækstgaranti, eksportlån, smv-garanti og eksportkaution.

Opslagsværktøjet gennemgår de forskellige låneformer og fortæller blandt andet om fordele, krav og vilkår. Kataloget er på 39 sider og er frit tilgængeligt for alle medlemmer på foreningens hjemmeside: fsr.dk



VI HJÆLPER DINE EKSPORTKUNDER MED AT FÅ JA TIL FINANSIERINGEN



DANMARKS EKSPORTKREDIT

Hos EKF har vi særlig fokus på mindre virksomheder, som jagter succes på eksportmarkedet. Måske det er relevant for nogle af dine kunder. Vi ved, det ofte kræver ekstra finansiering i banken, når vækstplaner skal føres ud i livet. Det kan vi hjælpe med.

Hvad enten det drejer sig om driftsfinansiering, udvidelse af produktionen eller en finansieringsløsning til den udenlandske køber, kan vi stille en garanti over for banken, så din kunde kan få Ja til den rigtige løsning. Se hvad der skal til på ekf.dk.

Dit mindset afgør, om du får succes

Der skal rykkes ved mindsettet hos partnere og medarbejdere, hvis dit revisionskontor skal helt til tops. Ifølge Mindset Trainer og *tidligere professionel golfspiller Michael Hansen* handler det om ledelse, klare mål og stærkere kunderelationer. Læs med her og få hans bud på, hvordan du skaber en kultur på kontoret, hvor alle performer bedre.

Tekst / **Maria Præst**, freelancejournalist

Foto / **Lior Zilberstein**

Michael Hansen er ikke et sekund i tvivl. Forskellen på dem, der bliver gode og dem, der bliver de bedste, er måden, vi tænker på. Og han ved, hvad han snakker om. I 10 år kæmpede han for at blive blandt verdens allerbedste golfspillere, og selvom han teknisk var rigtig dygtig og kom langt, lykkedes det aldrig helt. Derfor bruger han i dag sin tid og energi på at træne andre i at få styr på deres mindset og har stor erfaring med partnerstyrede grupper – især revisorer. *“Uddannelse er en meter-vare nu om dage. Nogle er statsautoriserede, nogle er cand.merc., men alle kan mere eller mindre det samme. Forskellen på dem, der går hele vejen, er deres mindset”,* forklarer han.

Fokus på ledelse

Inden for revisorbranchen er den partnerstyrede struktur den største udfordring i forhold til at rykke virksomheden mod nye mål. For ledelse og fokus på at drive en toptunet virksomhed bliver ikke prioriteret særlig højt hos de fleste partnere.

“Ubevidst er tonen slået an af partneren, som er blevet partner, fordi han er en dygtig revisor. Ikke fordi han har lederevner. Og han skal stadig præstere syv-otte fakturerbare timer hver dag, så medarbejderne ved ikke, hvad de arbejder henimod, eller hvad de bidrager til. De går bare i gang med den næste bunke regnskaber på deres bord, og det giver en følelse af tomhed”, påpeger Michael Hansen.

Det gælder altså om at vende kulturen på hovedet og få alle medarbejdere til at bidrage til den fælles succes og tro på, at I kan opnå et bedre resultat på en sjovere måde med den samme indsats. Men hvordan gør man lige det? *“Medarbejderne skal se sig selv på en ny måde. De er ikke længere produktionsdyr, der blot løser opgaver for partneren. De skal tage ejerskab over deres arbejde, sidde med deres egne kunder og være med til at skaffe nye kunder. Det giver større tilfredshed, og det smitter også af på bundlinjen. For hvornår arbejder du mest effektivt – når du er mellemfornøjet, eller når du er motive-ret og trives?”,* spørger Michael Hansen.

Kom tættere på kunderne

Netop de nye stærkere relationer til kunderne spiller en stor rolle i en branche under pres. Der sker store ændringer i øjeblikket, og revisionspligten er efterhånden forsvundet, så der skal ske noget nyt. *“Som revisor kan du ikke længere bare vente på, at kunderne kommer til dig. Revisoren ude i forstaden, som får alle de lokale kunder ved sin blotte tilstedeværelse, er en uddøende race. Nu er du nødt til at gå ud og fortælle, hvad du kan hjælpe med, og hvorfor de skal vælge dig. Og alle medarbejdere skal hjælpe til”,* forklarer Michael Hansen.

Der er stor værdi i, at du som revisor kender din kunde – og omvendt. For først når kunden føler sig tryk, åbner vedkommende op og fortæller om sine udfordringer. Og så kan du komme på banen med rådgivning og input. *“I stedet for at krybe langs panelerne og sidde bag bogholderen og lave dine ting, skal du prioritere at spise frokost med direktøren og spørge, hvordan det går. ‘Jamen, så sidder vi bare der og snakker.’ Ja,*

men det er der guld i. For så får du måske at vide, at den unge fyr på gangen faktisk er direktørens søn, der gerne vil overtage virksomheden, og så er der basis for rådgivning om generations-skifte”, fortæller Michael Hansen.

Vil du noget nyt – så gør noget nyt

Det lyder jo meget godt. Men hvordan får man som partner alle sine medarbejdere til at agere på en anden måde, end de plejer? *“Hvis du vil have en gruppe mennesker til at gøre noget nyt, er du nødt til at være skarp på, hvad det nye er, og hvorfor de skal gøre det. Du kan ikke bare sige: Nu skal I også snakke lidt mere med kunderne derude. Du skal være knivskarp på målet, så alle arbejder henimod det samme. Så find ud af, hvor dit revisionskontor er på vej hen. Hvem er I? Hvad er det, I gerne vil? Hvorfor er I unikke? Og hvad kan I gøre lige nu for at opnå dette?”,* pointerer Michael Hansen.

Nu sidder du måske som partner og ryster på hovedet og tænker, at det får du aldrig tid til. Men så gør det, du er bedst til, og uddeleger resten. *“Du er som partner nødt til at gå forrest. Så beslut dig for, at det er nu, I skal rykke jer, og køb det ude i byen, som du ikke får gjort selv. For hvis der ikke sker noget, smitter det af på medarbejderne. Og der skal ikke nødvendigvis den store revolution til: det er de små knapper, I skal justere på, for selv små justeringer kan gøre en kæmpe forskel. It's all about mindset”,* afslutter Michael Hansen. •

3 GODE LEDERRÅD:

1. Sæt klare mål

Find ud af, hvor dit revisionskontor er på vej hen. Hvad er jeres mission og værdier? Hvem er I? Hvorfor er I unikke? Hvad er det, I gerne vil hjælpe jeres kunder med?

2. Tag styringen

Ledere sidder i styrhuset – ikke i maskinrummet. Så tag lederrollen til dig, og vis vejen for dine medarbejdere.

3. Gør det, du er god til

Kend dine egne begrænsninger, gør det, du er bedst til, og uddeleger resten. Det er en god investering i den sidste ende, både når det gælder økonomi og trivsel.

Michael Hansen er tidligere professionel golfspiller under PGA og arbejder i dag som Mindset Trainer, hvor han hjælper og udvikler erhvervsledere, teams, organisationer og professionelle sportsfolk med at styrke deres performance igennem mindset-træning. Han er blandt andet uddannet og certificeret hos ICF America.

‘Kunsten er at kunne sige nej på de rigtige tidspunkter’

At drive revisionsfirma på Lolland giver visse udfordringer. *Manglen på kompetente revisorer hæmmer væksten, mens kunderne hellere sparer en krone end tjener to.* Statsautoriseret revisor Thomas Henckel understreger, at kvaliteten er adelsmærket. Det kan i sidste instans betyde farvel til en kunde, som har fundet et billigere alternativ.

Tekst/ **Jan Wie**, kommunikationschef,
FSR – danske revisorer
Foto/ **Morten Melhede**

Hvad oplever du som de største barrierer for at drive revisorvirksomhed i et af Danmarks yderområder, og hvad gør I for at sikre kompetente medarbejdere på jeres kontorer?

— Betegnelsen yderområde afhænger af, hvor du står. Vi mener ikke, at Lolland-Falster er et yderområde i den negative forstand, som der typisk lægges i ordet, men det er da rigtigt, at vi ikke er i Danmarks centrum. Men det er København heller ikke, og vi bliver centrum i en meget stor Østersøregion.

Den største barriere for os er rekruttering af statsautoriserede revisorer eller registrerede revisorer. I det hele taget rekruttering af kvalificerede medarbejdere, der vil tage ledelsesansvar og være salgsorienteret. Kompetente folk vil hellere være i mellem laget i en organisation med måske 1.000 kollegaer frem for at være i toppen af erhvervslivet på Lolland-Falster.

Vi vil helst, at folk bor og arbejder i lokalområdet, men når kæresten arbejder i København, er det ofte svært at lokke parret eller familien herved. Vi løser det dels ved aktiv udvikling af medarbejdere, hvor vi har tilknyttet en HR-coach, og derudover støtter vi medarbejdere i deres ønsker om kurser eller anden faglig udvikling. Men også ved at opfordre medarbejdere til udvikling.

Hvad er efter din vurdering de største udfordringer for danske virksomheder på Lolland og Falster?

— Manglende volumen i omsætning og de geografiske begrænsninger ved, at vi bor på øer, hvor der psykologisk kan være et spring til Sjælland, Fyn og for den sags skyld Nordtyskland. Barrieren burde jo være forsvundet med eksportordninger og nettets mange muligheder, men vi oplever, at Lolland-Falster er sit eget lukkede marked. Og at området har et negativt image. En sjællænder mener typisk, at det er længere at køre 1 time mod syd til Lolland-Falster end 1 ½ time mod Nordsjælland. Det er da ulogisk, men sådan er det. Det betyder derfor, at mulighederne for at udvide sit marked kan være begrænsede herved.

Revisionsfirmaet

Aage Maagensen har i flere omgange gjort opmærksom på, at krævede erklæringer og tjeklister i Interreg IV A-programmet (EU-finansieret program til fremme af grænseoverskridende samarbejde mellem Danmark og Tyskland) ikke levede op til internationale krav.

Dette blev i flere omgange afvist af Erhvervs- og Byggestyrelsen, men det lykkedes revisionsfirmaet Aage Maagense i samarbejde med Offentligt Udvalg i FSR – danske revisorer at få ændret reglerne på området.



**THOMAS
HENCKEL**

Titel: Direktør
Virksomhed: Aage Maagensen
Statsautoriseret revisor
siden: 2001

Du har tidligere været formand for erhvervs-samarbejdet 'Lolland-Falster Naturligvis' i nogle år. Hvad fik du ud af det?

— Et stort netværk og glæden ved at arbejde for markedsføring af Lolland-Falster, som jeg synes er et fantastisk dejligt område, men også et område med et negativt, uberettiget renommé.

Vi har en pragtfuld natur med smukke skove, Danmarks bedste sandstrand (kåret for tredje år i træk), mikrobryggeri, økologiske landbrug og andre lokale madproducenter, stabile og loyale medarbejdere, gode betingelser for virksomhedsetablering og adgang til store handelsmarkeder, Knuthenborg Safaripark, Lalandia, privatejede smukke godser og meget mere. Læs meget mere om Lolland-Falster på www.businesslf.dk.

Det nye statsfængsel til en milliard kroner på Nordfalster skal efter planen modtage de første fanger i slutningen af 2015. Og den faste forbindelse mellem Danmark og Tyskland via Femern Bælt er langt fremme i planlægning. Hvad kommer dette efter din vurdering til at betyde for Lolland-Falster?

— En afledt efterspørgsel hos alle virksomheder på det korte sigt, og forhåbentlig dét boost, der skal til, for at vi oplever en bedre fremgang i aktiviteten end andre områder.

Hvad er opskriften på jeres succes på Lolland, og har du nogle råd, du ønsker at give videre til dine kollegaer i branchen – særligt i yderområderne?

— Sørg for ALDRIG at gå på kompromis med kvaliteten. Som revisor har du fået et ansvar, da du fik titlen, og derfor er det vigtigt altid at skrive dét forbehold eller den supplerende oplysning, som kræves, selvom du mister kunden til en konkurrent. Det er først, når du har taget konflikten med kunden og stået fast på din mening, at du udfylder rollen som revisor. Dét kan koste kunder – også til de store revisionshuse – men giver en roligere nattesøvn og et bedre renommé.

Et andet råd til virksomhedsejere er, at det er en kunst og en udfordring at kunne sige nej. Hvis ikke honoraret er stort nok til at lave en ordentlig kvalitet, eller du skal arbejde til underbetaling, så sig nej. •

Hovedaktionærers dobbeltrolle koster staten over en milliard kroner om året

SKAT skærper nu kontrollen på fejl og skattesnyd på hovedaktionærområdet og *efterlyser ideer* til, hvordan SKAT kan gøre rollen som rådgivere for virksomhederne lettere

SKAT oplever, at mange hovedaktionærer ikke formår at holde dobbeltrollen som direktør og hovedaktionær i selskabet adskilt. Et typisk eksempel er selskabets biler. *“I mange tilfælde ser vi, at selskabet køber en dyr bil på hvide plader, som hovedaktionæren også benytter privat”*, siger underdirektør Steen dePlace Hansen fra SKAT, og fortsætter: *“Desværre undlader en del hovedaktionærer at lade sig korrekt beskatte af værdien af den frie bil”*. Det koster eksempelvis en beskatning på 255.000 kroner årligt de første år at have en BMW X5 af en værdi på 1.200.000 kroner til rådighed.

I en konkret sag har SKAT sendt en skattemæssig forhøjelse af sted til en hovedaktionær på godt 700.000 kroner. Herudover fik han en forhøjelse på 100.000 kroner, da

selskabet solgte bilen til hovedaktionæren efter få år til en pris, der ligger langt fra markedsværdien.

SKATs undersøgelser viser, at der mangler over en milliard kroner i skatteindbetaling som følge af hovedaktionærernes manglende evne og vilje til at efterleve reglerne.

Samtidig har en del revisorer efterlyst mere kontrol fra SKATs side, og det har SKAT lyttet til. *“Derfor skærper SKAT nu kontrollen på fejl og skattesnyd på hovedaktionærområdet, som udover biler blandt andet omfatter bolig, sommerhus, lystbåd og endda også fly”*, understreger Steen dePlace Hansen.

Ideer ønskes

Revisorer er som rådgivere for virksomhe-

derne vigtige aktører i SKATs indsats. SKAT efterlyser derfor ideer til, hvordan SKAT kan gøre rollen som rådgivere for virksomhederne lettere, og hvordan SKAT kan sikre, at så mange virksomheder som muligt efterlever reglerne. •

Se mere om kontrolindsatsen, og hvordan man kan indsende ideer til SKAT på denne video:

Direkte link:
<http://webtv.skat.dk/c89/v7362>

eller QR kode:



Revisorstriben af **Wulffmorgenthaler**





Ring til Jens Vadekær på 4193 3187.
Eller send en sms med teksten
portal til 1919. Så ringer vi dig op.

Værktøjsportalen er en online-plattform, der samler alle dine vigtigste faglige redskaber. Du får adgang til skabeloner, paradigmer og tjeklister. Værktøjsportalen kan også bruges som opslagsværk med praktiske eksempler på løsningsmodeller.

Vores nyeste værktøj guider dig igennem arbejdet med
Udvidet gennemgang og Review.

DANSKE
REVISORER

FSK*



MÆRKEDAGE I ÅR

Fødselsdage og jubilæer

Oktober

Indehaver og registreret revisor **Svend Gideon**, Gideon-Thomsen Revision ApS, fylder 60 år den 3. oktober 2013.

Statsautoriseret revisor **John Krarup Nielsen**, ansat hos Revisionsinstituttet i Højbjerg, fylder 60 år den 9. oktober 2013.

Registreret revisor **Gert Andersen**, ansat hos Revisorhuset i Risskov, fylder 50 år den 10. oktober 2013.

Statsautoriseret revisor **Claus Knudsen Tilsted**, ansat hos rgd revision i Hobro, og statsautoriseret revisor og økonomi-chef, fylder 50 år den 18. oktober 2013.

Henrik Tilsted Knudsen, ansat hos Saxo Properties A/S i Hellerup, fylder 50 år den 18. oktober 2013.

Indehaver og statsautoriseret revisor **Hanne Grøn Sandersen**, Sandersen Consult i Hellerup, fylder 60 år den 19. oktober 2013.

Partner og statsautoriseret revisor **Anders Oldau Gjelstrup**, Deloitte i København, fylder 50 år den 21. oktober 2013.

Statsautoriseret revisor **Klaus Frederiksen**, Frederiksberg, fylder 60 år den 21. oktober 2013.

Statsautoriseret revisor **Erik Henriksen**, Kongens Lyngby, fylder 70 år den 22. oktober 2013.

Statsautoriseret revisor og bankdirektør **Suni Schwartz Jacobsen**, ansat hos Eik Banki P/F i Thorshavn, fylder 50 år den 24. oktober 2013.

Statsautoriseret revisor **Kim Gundelach**, ansat hos Tryghedsgruppen i Kongens Lyngby, fylder 60 år den 28. oktober 2013.

November

Statsautoriseret revisor **Johan Dahl Jakobsen**, Birkerød, fylder 70 år den 3. november 2013.

Regnskabschef **Jesper Egebaek**, ansat hos Aleris-Hamlet i Herning, fylder 50 år den 4. november 2013.

Indehaver og registreret revisor **Allan Kjærgaard Graversen**, Ringkøbing Amts Revision i Holstebro, fylder 60 år den 5. november 2013.

Chefrevisor og registreret revisor **Anders Ganer**, BDO København, fylder 60 år den 5. november 2013.

Vagn Geertsen fra Haderslev, arbejder med konsulent- og investeringsvirksomhed, fylder 60 år den 5. november 2013.

Statsautoriseret revisor **Jørgen Peter Bærentsen**, Holte, fylder 70 år den 5. november 2013.

Medindehaver og registreret revisor **Ingrid Knapp**, Revisionskontoret Fredericia-Vejle, fylder 60 år den 6. november 2013.

Registreret revisor **Gunni Bjørnskov**, Silkeborg, fylder 70 år den 6. november 2013.

Statsautoriseret revisor **Jørgen Günther Schmidt**, Slagelse, fylder 75 år den 10. november 2013.

Registreret revisor **Egon Løkke Borg** havde 35-års-jubilæum hos Revisionsscentret A/S i Tønder den 1. januar 2013. Egon Løkke Borg fylder 60 år den 14. november 2013.

Registreret revisor **Leif Bjørn**, Frederiksberg, har i oktober 2013 været selvstændig i 50 år. Ydermere fylder han 75 år den 14. november 2013.

Medindehaver og registreret revisor **Ole Tang**, Vestjysk Revision i Lemvig, havde den 1. august 2013 30-års-jubilæum hos virksomheden. Den 15. november 2013 fylder Ole Tang 50 år, og samme dag har han 25-års-jubilæum som registreret revisor.

Registreret revisor **Minna Jensen**, ansat hos Revidata i Gentofte, fylder 60 år den 18. november 2013.

Registreret revisor **Bente Busch** er ansat hos Revikon i Thisted, hvor hun havde 40-års-jubilæum den 1. januar 2013. Bente Busch fylder 60 år den 18. november 2013.

Statsautoriseret revisor **John Andersen**, Frederiksberg, fylder 70 år den 18. november 2013.

Statsautoriseret revisor **Leo Hansen**, Haderslev, fylder 75 år den 18. november 2013.

Partner og statsautoriseret revisor **Morten Ovesen**, BDO Hjørring, fylder 50 år den 23. november 2013.

Registreret revisor **Jens Peter Mougaard**, ansat hos Revisionsselskabet Mougaard ApS i Viborg, fylder 80 år den 24. november 2013. Han har tidligere siddet i Foreningen af Registrerede Revisorer (FRR) hovedbestyrelse samt været aktiv i en række udvalg. Den 1. februar 2014 kan Jens Peter Mougaard fejre 50-års-jubilæum som selvstændig revisor.

Indehaver og registreret revisor **Lene Thrane Thomsen**, Thrane Consult i Årslø, fylder 50 år den 26. november 2013.

Indehaver og registreret revisor **Birgitte Jensen**, ansat hos Revisorhuset Halsnæs i Frederiksværk, fylder 50 år den 27. november 2013.

Registreret revisor **Preben Bisgaard Svendsen**, økonomikonsulent hos Heden & Fjorden Rådgivningscenter i Holstebro, fylder 50 år den 27. november 2013.

December

Indehaver og registreret revisor **Jan Håkonsen**, Revisionscentralen i Nørre Alslev ApS, fylder 60 år den 1. december 2013.

Indehaver og registreret revisor **Pernille Dupont**, Registreret revisor Dupont i Birkerød, fylder 50 år den 4. december 2013.

Partner og registreret revisor **Kent Olesen**, Dansk Revision i Esbjerg, fylder 50 år den 10. december, 2013.

Indehaver og registreret revisor **Morten Bruun Jacobsen**, GBJ Revision & Økonomisk Rådgivning i Brønderslev, fylder 50 år den 12. december 2013.

Registreret revisor **Jette Stensgård Andersen**, ansat hos Revisorhuset Holstebro I/S, fylder 50 år den 12. december 2013.

Statsautoriseret revisor **Annelise Iversen**, Hasle, fylder 80 år den 13. december 2013.

Underdirektør og registreret revisor **Knud Flarup**, Danske Andelskassers Bank A/S i Tjele, fylder 60 år den 17. december 2013.

Statsautoriseret revisor **Carsten Gerner**, Gentofte, fylder 60 år den 18. december 2013.

DET RUNDE PORTRÆT



Statsautoriseret revisor **Ejvind Pedersen**, Gentofte, fylder 70 år den 18. december 2013.

Indehaver og statsautoriseret revisor **Lars Bent Engelsted Petersen**, Engelsted Petersen i Næstved, fylder 50 år den 24. december 2013.

Virksomhedsjubilæer

Revisionsfirmaet **Kurt Poulsen** i Ryslinge har 25-års-virksomhedsjubilæum den 1. oktober 2013.

Plan Revision i Næstved har 25 års-virksomhedsjubilæum den 1. november 2013.

I Nyt Job

Allan Auning-Hansen, statsautoriseret revisor, har per 1. juni 2013 skiftet job fra Quartz+Co til Danske Spil A/S.

Lars Gottfredsen, registreret revisor, har per 1. juni 2013 skiftet job fra Revisionsfirmaet Edelbo, Svendborg, til Revisor-Gruppen v/Eva Kristensen, Svendborg, hvor han indtræder som partner.

Bjarne Jakobsen, 45 år, er tiltrådt som administrerende direktør i RSM plus. Han kommer fra en stilling som administrerende direktør i Dansk Revision.

Twillingebrødrene Claus og Henrik fylder 50 år den 18. oktober

DER VAR ENGANG tre brødre. Deres far var statsautoriseret revisor og drev sit eget revisionskontor i Randers. Her mødte han deres mor, som på det tidspunkt arbejdede som revisorassistent. Den ældste bror blev uddannet som statsautoriseret revisor, og ikke mange år efter fulgte tvillingerne Claus Knudsen Tilsted og Henrik Tilsted Knudsen i hans fodspor.

ALLIGEVEL mener Claus og Henrik selv, at det er tilfældigheder, der har gjort, at de er endt, hvor de er: I dag arbejder Claus hos rgd revision i Hobro, mens Henrik arbejder med ejendomsinvesteringer for Saxo Properties A/S.

“MAN BEVÆGER SIG JO gennem tilværelsen og ser hvordan og hvorledes,” siger Claus. *“Der har ikke været noget pres fra vores forældres side. Det har bare stille og roligt taget form, at det var den vej, jeg skulle, nok fra de sidste år af folkeskolen.”* Den opfattelse deler Henrik, men man kommer ikke udenom, at der har været en vis indflydelse familiemæssigt. *“Vi har formentlig nogle af de samme kvalifikationer som vores far og storebror – for eksempel at vi er gode til talbehandling,”* siger han. *“Og så har vi set, at vores far har trivedes med sit arbejde som revisor. Det har da også været en inspirationskilde.”*

CLAUS OG HENRIK har fulgt hele vejen til titlen som statsautoriseret revisor. De har gået i samme klasse gennem folkeskolen, gymnasiet og på cand.merc.aud.-studiet. Først da den statsautoriserede titel var i hus, skiltes tvillingernes veje, og i dag bor Claus i Viborg og Henrik i København. De har nu et forhold som alle andre brødre, fortæller de. *“Vi ringes ved og ses jævnligt, også med vores forældre, men vi skal ikke gøre alting ens,”* siger Henrik. *“Som tveæggede tvillinger ligner vi hver-*

ken hinanden mere af udseende eller personlighed end alle andre brødre.”

DEN 18. OKTOBER 2013 deles Claus og Henrik om at runde de 50 år. Selvom de deler en passion for tal, er de alligevel to vidt forskellige steder i deres karrierer i dag. *“Det er to meget anderledes verdener. Når min bror snakker om IFRS, ruller jeg med øjnene, og når jeg snakker om personligt erhvervsdrivende, ruller han med øjnene,”* fortæller Claus.

TIL TRODS FOR de er gået i hver sin retning, har det karrieremæssige højdepunkt for begge været at blive et færdiguddannet led i revisorfamilien. *“Det var stort at blive statsautoriseret revisor, ligesom vores far og nu afdøde storebror var blevet det,”* siger Claus. Han havde sin afsluttende eksamen samme dag, som hans kone Vibeke også blev færdig som statsautoriseret revisor, og sammen har de nu en datter på 12 år. *“Men hun skal i hvert fald ikke være revisor, siger hun,”* griner Claus. Henriks franske kæreste falder dog også uden for revisorlinjen og er selvstændig HR-konsulent. Henrik har en søn på ni år fra et tidligere ægteskab.

TVILLINGERNE PLANLÆGGER at fejre den runde dag med en rejse i efterårsferien – og netop at rejse er noget af det, de holder allermost af. Forhandlingerne om destinationen er endnu ikke afsluttede, men indtil videre ser turen ud til at gå til London eller Rømø med deres forældre og familier. •

Det skal man servere til en 50-års fødselsdagsmiddag for Claus og Henrik: “Det får Henrik lov til at bestemme, så tager jeg mig af vinen,” lyder det fra Claus. Og Henrik er ikke i tvivl: “Jomfruhummer!”

B / BOGANMELDELSE

HENRIK CARMEL, FAGKONSULENT, FSR – danske revisorer ANBEFALER

Når regnskabet ikke revideres – få styr på de nye regler

Efterspørgslen efter andre ydelser end revision er stigende i disse år. Derfor er der også god brug for Lars Kiertzners nye bog, 'Når regnskaber ikke revideres – assistance/aftalte arbejdshandlinger, review og udvidet gennemgang', hvor vægten især ligger på den ajourførte reviewstandard og Udvidet gennemgang.

Den Udvidede gennemgang består som bekendt af et review plus nogle ekstra arbejdshandlinger, og da den nye standard for review ISRE 2400 træder i kraft til nytår, kommer man ikke uden om at sætte sig grundigt ind i den, uanset om behovet er at kunne håndtere den Udvidede gennemgang eller kun review. Statsautoriseret revisor Lars Kiertzner er medlem af Revisionsteknisk Udvalg og har tidligere arbejdet som lektor, men er nu chefkonsulent i FSR – danske revisorer.

På en relevant måde sættes revisors forskellige opgaver i perspektiv, så overblikket bevares, og der er gode praktiske anvisninger og eksempler på både review-handlinger og formuleringer af eksempelvis planlægningsnotatet og erklæringen. Lidt mindre plads er der fornuftigt nok levnet til de beslægtede opgaver, hvor der ikke afgives erklæring med sikkerhed – assistance og aftalte arbejdshandlinger.

Da der er sket en del med assistancestandarden ISRS 4410, der trådte i kraft 1. juli 2013, er kapitlet velkomment. Det kan være vanskeligt for virksomhedsejerne og regnskabsbrugerne at bevare overblikket over, hvad revisor har i sin værktøjskasse. Med denne bog i hånden er der i det mindste en god chance for, at revisor selv kan få et overblik, når de nye standarder for alvor bruges i praksis. •

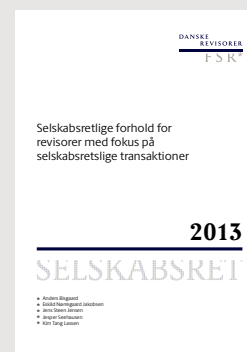
Titel: Når regnskaber ikke revideres – assistance/aftalte arbejdshandlinger, review og udvidet gennemgang

Forfatter: Lars Kiertzner

Pris: 296 kroner eksklusive moms. Bogen er på 167 sider.

Forlag: Karnov, juli 2013

ISBN: 978-87-619-3410-9



Selskabsret for revisor

Med titlen 'Selskabsretlige forhold for revisorer med fokus på selskabsretlige transaktioner' begrænser forfatterne på forhånd deres publikum en del. Til gengæld rammer bogen lige ned i et stort behov, som mange revisorer har, nemlig at få reglerne fra selskabsloven og revisors opgaver koblet konkret sammen i en brugbar og praktisk indpakning. Som eksempel på hvordan det fungerer, kan nævnes kapitel tre om stiftelse og kapitalforhøjelse.

I bogen gennemgås juridiske forhold ved stiftelse, selskabskapital, stiftelsesdokument og så videre, og de regnskabsmæssige forhold behandles også. Derefter ser bogen på de revisions- og erklæringsmæssige forhold knyttet til eksempelvis vurderingsberetning eller åbningsbalance, og endeligt får man svar på, hvilke fejl revisor kan risikere at begå i processen. Det sidste sker via en gennemgang af revisionsnævnskendelser, der omhandler disciplinærretlige afgørelser om vurderingsberetninger og åbningsbalance.

Bogens sammenkædning af jura og revision gør i det hele taget, at den både har værdi som opslagsværk og som lærebog, og titlen skal da også tages med et gran salt. For selvom bogen gennemgår selskabsretten med revisors øjne, kan også advokater få glæde af den, og den er oplagt som grundbog i selskabsret. Cand. merc. aud.-studiet og advokater vil også kunne få glæde af bogen, der er udarbejdet af en advokat samt fire revisorer, der blandt andet er kendt fra udvalgsarbejde i FSR – danske revisorer, og som alle arbejder med selskabsret og erklæringer til daglig. •

Titel: Selskabsretlige forhold for revisorer med fokus på selskabsretlige transaktioner

Forfattere: Anders Bisgaard, Eskild Nørregaard Jakobsen, Jens Steen Jensen, Jesper Seehausen, Kim Tang Larsen

Pris: Selskabsretsbogen er på cirka 775 sider og koster for medlemmer af FSR – danske revisorer 600 kroner plus moms plus forsendelse (ikke-medlemmer: 950 kroner inklusive moms).

Bogen bestilles på www.fsr.dk/selskabsret

Forlag: Forlaget FSR – danske revisorer, 2013

Bogen kan bestilles på www.fsr.dk/selskabsret

ISBN: 978-87-87101-23-3

OM SIGNATUR

Udgiver

FSR – danske revisorer
Kronprinsessegade 8
DK – 1306 København K
Tlf. 3393 9191

Inspirationsgruppe

Jonna Roth, registreret revisor,
Kappelskov Revision
Jeanette Vetlov, registreret revisor,
DØSSING & PARTNERE
Thomas Hjortkjær Petersen, statsautoriseret
revisor, Deloitte
Brian Tolvstein, cand.merc.aud.

Redaktion

Charlotte Jepsen, adm. dir. (ansv. red.)
Jan Wie, kommunikationschef (redaktør)
Henrik Carmel, fagkonsulent
Jan Brødsgaard, fagkonsulent

Redaktionen er afsluttet den 6 september 2013. Synspunkter, der kommer til udtryk i SIGNATUR, behøver ikke nødvendigvis at svare til eller være udtryk for FSR – danske revisors officielle holdninger.

Design og layout

e-Types/India

Tryk

Rounborgs grafiske hus

Oplag

7.000 eksemplarer

Annoncesalg

DG Media
St. Kongensgade 72
DK – 1264 København K
Tlf. 7027 1155
Annoncekonsulent Thomas Vestergaard-Hansen,
thomas.v@dgmedia.dk

Udgivelsesplan for 2013

Nummer 1: 2. marts
Nummer 2: 8. maj
Nummer 3: 20. september
Nummer 4: 4. december

Abonnement

Pris for årsabonnement: 480 kroner eksklusiv moms. Henvendelse til fagkoordinator Gitte Jensen på mailadresse gje@fsr.dk

ISSN 2245-2117

SIGNATUR er tilmeldt Danske Specialmedier og oplagskontrolleret af FMK

DANSKE
REVISORER

FSR*



15,-
ekskl. moms
pr. afregnet
lønseddel

Over 25.000 virksomheder bruger Danløn

Danløn gør det hurtigt,
nemt og billigt at køre løn

Prøv selv anonymt og
gratis på **www.danlon.dk**

Prøv Danløn gratis - scan koden



danløn



REVISORMANUAL 2013-2

Af Thorbjørn Helmo Madsen

Revisormanual 2013-2 er klar i online butikken

Få det gennemarbejdede opslagsværk med nyeste opdateringer inden for skat, moms, arbejdsmarkedsforhold, sociale forhold m.v.

Nyt i Revisormanual 2013-2

Foråret har budt på nye love og ikke mindst vækstpakken, og alt dette er indarbejdet i manualen. Ligeledes er alle nye satser ajourført, og der er sket rettelser i mere end 80 afsnit af manualen.

Vi vil især fremhæve ændringerne omkring:

- Selskabsskatteprocenten i de enkelte år
- Momsbetalinger
- Lønsumsafgift
- Boafgiftsloven
- Fraflytning
- Håndværkerfradrag
- Kapitalpension og aldersopsparing

**Bestil bogen hos kundeservice på
tlf. 33 74 07 00 eller via vores onlinebutik på
www.karnovgroup.dk/revman**



Få også Revisormanualen
som app. Læs mere på:
[www.karnovgroup.dk/
revman-app](http://www.karnovgroup.dk/revman-app)

VARENØR: 741603

SIDER: 148

UDGAVE: 2013-2

PRIS I ABN. KR. 299 EKSKL. MOMS

PRIS I LØSSALG KR. 339 EKSKL. MOMS

Der tages forbehold for trykfejl og udsolgte varer.

KARNOV GROUP DENMARK A/S

SANKT PETRI PASSAGE 5, 1165 KØBENHAVN K
T: 33 74 07 00 • KARNOVGROUPE.DK

**KARNOV
GROUP**