

NOVEMBER 2020
NUMMER 4

SIGNATUR

INSPI

s. 27–42 /

s. 12 /

DELOITTE ÆNDRER FORRETNINGSMODEL

I spidsen for kulturforandringen
står Henrik Wellejus.

s. 16 /

EY HAR AMBITIONER TIL TO

Nyt kapitel kræver ikke bare
én men to nye CEO'er, Jan O.
og Jan H.

s. 24 /

USÆDVANLIGE REGNSKABER

Per Gunslev gennemgår
årsregnskabet for superliga-
klubben AGF.

s. 20 /

Succesfulde iværksættere

*“For mig har de seneste 15 år krævet mit
nærvær og min opmærksomhed nonstop.
Jeg er drevet af ambitionen om at brygge
verdens bedste øl, og det lader sig ikke
gøre ved at sidde hjemme på sofaen.”*

Mikkel Bjergso
stifter af Mikkeller



DANSKE
REVISORER

FSR*

Sæt dig i førersædet til fremtiden

Bliv kontaktet af
A-teamet



Brug digitale værktøjer til at
automatisere og effektivisere
dit revisionsarbejde

e-economic er en del af Visma, der er en af Europas førende softwarevirksomheder. Med skræddersyede, digitale løsninger, hjælper Visma hver dag små og store virksomheder med at skabe en effektiv og succesfuld forretning. Det er det, vi brænder for.
www.e-economic.dk

INDHOLD



s. 20 /

SUCCEFULDE IVÆRKSÆTTERE

Interview med stifter af Mikkeller, Mikkel Bjergsø om iværksætteri, kapitalfonde og værdigrundlag.



s.44 /

HVAD HAR REVISORERNE LÆRT AF CORONA?

Tre revisorer fortæller om værdien af video-møder, fysisk fremmøde og andre læringer fra et halvt år i coronakrisens skygge.



s. 58 /

NY MAND VED RORET

I Tranberg Revision i Svendborg er man godt i gang med et generationsskifte.

s. 04 / Leder
COVID-19 – stor forandringsparathed i revisorbranchen.

s. 06 / Faglig hotline
Læs om aktuelle spørgsmål og svar fra FSR – danske revisors faglige hotline.

s. 08 / Barometer
Har den økonomiske krise påvirket synet på og ambitionerne i forhold til klimaudfordringen?

s. 10 / Medlemsnyt
Oversigt over apps der digitaliserer økonomistyringen.

s. 12 / Deloitte vil ændre revisionsbranchens forretningsmodel
Fremtidens revisor er rekrutteret på social intelligens.

s. 16 / Ambitioner nok til to
EY er klar til nyt kapitel med ikke bare én men to nye CEO'er.

s. 20 / Succesfulde iværksættere
Mikkel Bjergsø er stifter af Mikkeller, der i dag omsætter for næsten 300 millioner kroner.

s. 24 / Særlige årsregnskaber
Per Gunslev gennemgår AGF's årsregnskab.

s. 27 / INSPI
Hvordan påvirkes revisionskvaliteten, når revisionsydelse bliver løst offshore?

s. 30 / INSPI
Ny standard for revision af regnskabsmæssige skøn – Hvad går det ud på?

s. 36 / INSPI
Løbende beskatning af selskabers ejendomsavancer.

s. 38 / INSPI
Ændringer til årsregnskabsloven for årsrapporten 2020.

s. 44 / Hvad lærer vi af corona?
Tre virksomheders læringer fra over et halvt år i krisens skygge.

s. 48 / Familievenlige og reservede danskere
To ansatte i KPMG fortæller om at lande som udlænding i en dansk revisionsvirksomhed.

s. 52 / Værdibaseret prissætning betaler sig
Sæt prisen efter værdien, den skaber, anbefaler Casper Mønsted fra Incentive.

s. 56 / Danmarks første døde revisor
Ole Artmann har aldrig ligget på den lade side, selvom han som barn mistede hørelsen.

s. 58/ Morten Heitmann er ny mand ved roret
Generationskifte i Tranberg Revision i Svendborg.

s. 60 / Det runde portræt og mærkedage
Jens Skovby fylder 70 år den 12. januar 2021.



VED CHARLOTTE JEPSEN, ADM. DIREKTØR, FSR – danske revisorer

COVID-19 – stor forandringsparathed i revisorbranchen

Vi går ind i årets sidste måned og kan se tilbage på et år, som på mange fronter har været helt usædvanligt. Med Brexit, det amerikanske valg og COVID-19-pandemien som den altoverskyggende begivenhed har der været sat helt nye rammer for erhvervslivet, for det politiske system og for helt almindelige menneskers hverdag.

Det gælder også revisorbranchen, som midt i højsæsonen fik tildelt den vigtige samfundsopgave at afgive erklæringer på ansøgninger til de mange hjælpepakker og derudover skulle hjælpe virksomhederne med at overskue deres økonomi og likviditetssituation.

Selvom en række brancher og erhverv har været ekstraordinært hårdt ramt af restriktioner og nedlukning, så er dansk økonomi og erhvervsliv generelt kommet bedre gennem COVID-19-krisen, end mange havde turde håbe på den dag i marts, da statsministeren lukkede det danske samfund ned. Det skyldes blandt andet de mange hjælpepakker og det likviditetsmæssige pusterum, virksomhederne har fået gennem udskydelse af betalingsfrister for moms og skatter. Og – er jeg overbevist om – det skyldes ikke mindst, at mange virksomheder har fået dygtig professionel bistand fra deres revisor til at håndtere den vanskelige situation, pandemien har afstedkommet.

Jeg har netop afsluttet en besøgsrunde hos en lang række af foreningens medlemsvirksomheder, og jeg kan konstatere, at COVID-19-pandemien har sat sine spor på branchen.

2020 har været et usædvanligt travlt år, og de sædvanlige sæsonudsving har mange steder været afløst af permanent højsæson. Der er trukket store veksler på revisorer og rådgivere rundt omkring, blandt andet fordi der hele tiden er kommet nye hjælpepakker til, og reglerne er blevet ændret i flere omgange. Det gør det alt andet lige vanskeligere at navigere og rådgive. Men det er samtidig en stor tilfredsstillelse – lytter jeg mig til – at kunne hjælpe en virksomhed sikkert gennem krisen, og mange virksomheder har fået den hjælp. 2020 har også været et år, hvor COVID-19 har lagt grunden til per-

manente forandringer i den måde, vi fremover kommer til at drive forretning og arbejde på. Også i revisorbranchen. COVID-19 har grundlæggende ændret vilkårene for mange virksomheders forretningsmodel. Det betyder, at vi i revisorbranchen skal kunne følge virksomhederne på en rejse, hvor markedet for deres produkter ændrer sig, og hvor nye afsætningsplatforme og prismodeller ser dagens lys. Fleksibilitet og forandringsparathed bliver derfor endnu mere afgørende, og det kalder på andre kompetencer, end evnen til compliance og det strikt faglige.

COVID-19 har også ændret den måde, vi arbejder på. Rejserestriktioner og hjemsendte medarbejdere har accelereret en digital transformation af mange arbejdsprocesser. Og virtuelle møder er ikke længere undtagelsen, tværtimod. Det stiller krav til både ledelse og medarbejdere og den måde, arbejdet organiseres på. Det virtuelle samarbejde rummer et potentiale for effektiviseringer eksempelvis i forhold til vidensdeling, men også risiko for tab af produktivitet i de mere kreative processer. Og kundemødet har helt klart vanskeligere kår, når man sidder bag en skærm.

Jeg sidder efter de mange medlemsbesøg med en oplevelse af, at rigtig mange af foreningens medlemsvirksomheder har grebet de muligheder, den ny situation rummer. Det gælder ikke mindst i forhold til digitaliseringen. Det er et godt afsæt for en kommende sæson, hvor ingen ved, om krisen accelererer, eller der kommer en vaccine og vender situationen. Og det er en stor tilfredsstillelse at kunne konstatere den store forandringsparathed i branchen.

God læselyst.

Charlotte Jepsen
Adm. direktør



Ny podcastserie, som du kan bruge i din efteruddannelse

FSR – danske revisorer lancerer for første gang en revisorpodcast, som du kan aflytte, mens du er i bil på vej til kundemøde eller sidder en stille aften i stuen, og som samtidig giver dig timer til den obligatoriske efteruddannelse. Det er vist den bedste måde at udnytte en travl SMV-revisors tid på.

Podcastserien "I coronakrisens kølvand" forløber over syv episoder og sætter fokus på, hvad den store omvæltning har haft af betydning for revisorerne. Serien kommer rundt om mange aktuelle problemstillinger og virksomhedscases, som har fyldt avisernes erhvervssider. Foreningens chefkonsulent Lars Kiertzner er studievært og inviterer relevante fageksperter i studiet for hver episode, hvor specialisterne kommer grundigt rundt om en række specifikke temaer. Det drejer sig om hjælpepakker, going concern, skattely, rekonstruktioner og konkurser.

Serien giver dig seks timers obligatorisk efteruddannelse. Medlemsprisen er 2.500 kroner for din eksklusive rettighed til at downloade og aflytte serien.

Episodernes indhold:

Episode 1	—— Velkommen til revisorpodcast
Episode 2	—— Hjælp til hjælpepakkerne
Episode 3	—— Når fremtiden er dyster
Episode 4	—— Sandt eller falskt om skattely
Episode 5	—— Turnaround - PWT i nye klæder
Episode 6	—— Konkurs og konkursrytter
Episode 7	—— Det har vi lært af serien og krisen



VED JAN BRØDSGAARD & LOUISE NELLEMANN FSR – danske revisorer

Revisionspligt

Et selskab har ved stiftelsen fravalgt revision. I selskabets første regnskabsår er nettoomsætningen to millioner kroner, og balancen er 10 millioner kroner. Der er 3 ansatte. I første regnskabsår har selskabet haft en gevinst på 7 millioner kroner ved salg af kapitalandele, der er bogført som andre driftsindtægter, samt finansielle indtægter på 0,5 millioner kroner. Har selskabet pligt til at lade årsregnskabet revidere?

Ja, årsregnskabet skal revideres, selvom selskabet har fravalgt revision ved stiftelsen. Gevinst ved salg af kapitalandele og finansielle indtægter skal i dette tilfælde tillægges nettoomsætningen, når det vurderes, om grænsen for revisionspligt på 8 millioner kroner er overskredet. Da beløbene tilsammen er 9,5 millioner kroner, og da balance-summen er 10 millioner kroner, har selskabet pligt til at vælge en revisor til at revidere årsregnskabet. I år 2 og 3 har selskabet også revisionspligt, da selskabet skal være under grænserne to år i træk for at kunne fravælge revision med fremadrettet virkning. •

Omregistrering og kapitalforhøjelse

Et iværksætterselskab skal foretage en kapitalforhøjelse i forbindelse med omregistrering til anpartsselskab. Jeg har hørt, at der er nye regler på vej om sådanne kapitalforhøjelser. Hvilke regler kommer til at gælde, og hvornår træder de i kraft?

I skrivende stund foreligger et udkast til lovforslag med de nye regler. Ved omregistrering af et iværksætterselskab skal selskabskapitalen forhøjes til 40.000 kroner ved kontant indbetaling, ved apportindskud eller ved fondsforhøjelse. Det nye er, at omregistreringen kan foretages, uden at selskabets samlede egenkapital udgør et tilsvarende eller større beløb. Det gældende krav, om at "selskabets kapital er til stede", bortfalder således med de nye regler, så eksempelvis et iværksætterselskab med negativ egenkapital kan omregistreres, hvis blot selskabskapitalen forhøjes til 40.000 kroner. Vi kender i skrivende stund ikke ikrafttrædelsesdatoen.

For alle aktie- og anpartsselskaber, herunder iværksætterselskaber, kommer til at gælde, at det ved en kontant kapitalforhøjelse skal dokumenteres over for Erhvervsstyrelsen, at pengene er indbetalt på selskabets konto. Dette nye krav træder i kraft den 1. januar 2021. •



Efterfølgende ændringer i selskabets forhold

Et aktieselskab har balancedato den 30. juni 2020. Den 1. juli 2020 nedsættes selskabets kapital, og selskabet bliver omdannet til et anpartsselskab. I samme forbindelse fratræder selskabets bestyrelse, så ledelsen herefter kun består af én direktør. Årsrapporten aflægges den 20. august 2020 og indberettes til Erhvervsstyrelsen samme dag. Hvad gælder med hensyn til:

- Navn (A/S eller ApS) på selskabets årsrapport?
- Hvem skal underskrive årsrapporten som ledelse?
- Selskabskapitalen i årsrapporten?

Selskabets navn den 20. august, hvor årsrapporten aflægges, er ApS, så dette navn skal fremgå af årsrapporten. Det er ledelsen den 20. august, hvor årsrapporten aflægges, der skal underskrive som ledelse. Bestyrelsen, som er fratrådt den 1. juli, skal således ikke underskrive årsrapporten. Årsregnskabs balance skal vise den selskabskapital, der var registreret på balancedagen den 30. juni, det vil sige den selskabskapital, der var i aktieselskabet. Den kapitalnedsættelse, der er besluttet og gennemført i det efterfølgende regnskabsår, er en efterfølgende begivenhed, der ikke påvirker selskabskapitalen den 30. juni. •



Lovligt udlån til selskabets ejere

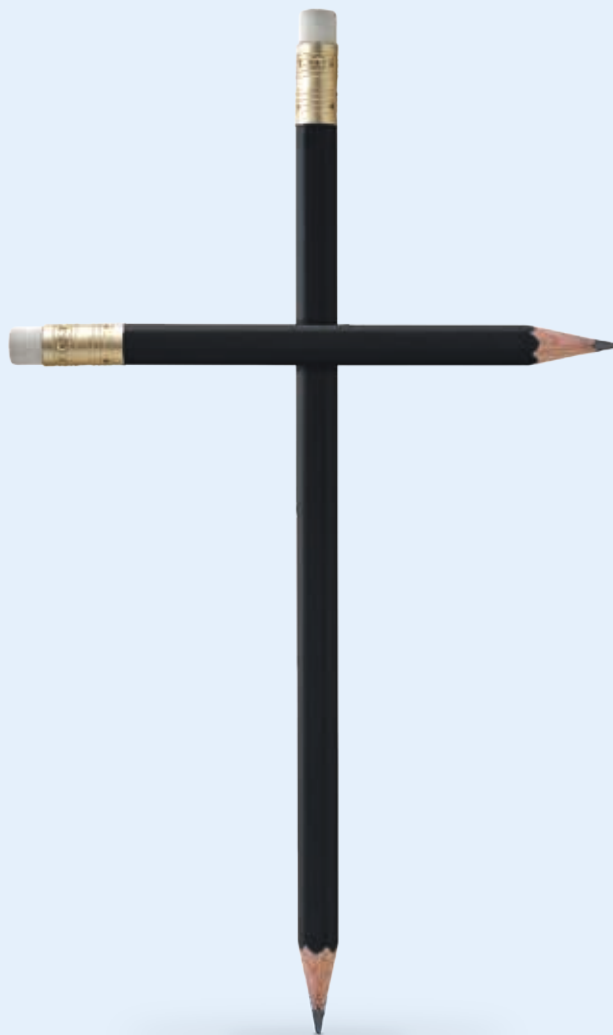
Et velkonsolideret selskab vil udlåne midler til et overliggende selskab, som har en ejerandel på 50 procent. Det er vel lovligt, når generalforsamlingen i det långivende selskab godkender udlånet?

Selskabet kan lovligt udlåne midler til en kapitalejer, eksempelvis et overliggende selskab, der ikke er moderselskab, hvis alle betingelserne i selskabslovens § 210 overholdes:

- Der skal være tilstrækkelige frie reserver i selskabets senest godkendte årsregnskab
- Udlånet skal godkendes på en ordinær eller en ekstraordinær generalforsamling (alternativt skal det centrale ledelsesorgan have fået bemyndigelse fra generalforsamlingen)
- Lånet skal ydes på sædvanlige markedsvilkår, og
- Selskabet skal have aflagt mindst én årsrapport.

Bemærk: Hvis selskabet yder lån til en fysisk person, der er hovedaktionær, vil det have skattemæssige konsekvenser efter ligningslovens § 16 E, uanset om lånet er ulovligt eller lovligt efter selskabslovens § 210. •

Valg af lønsystem er ofte religion.
Ikke altid snusfornuft



Flirter du med flere lønsystemer?

Så er det måske nu, du skal overveje, hvor meget du kan optimere ved at flytte alle dine kunder til ét lønsystem? Bliv lønpartner og få ét login til alle dine kunder, strømlin dine arbejdsprocesser, få adgang til KlarLøn, VIP-hotline og juridisk rådgivning. Fra 0 kroner om måneden.

Se mere på dataloen.dk/partnerkoncept

 **VISMA** | DataLøn

STOR EFTERSPØRGSEL EFTER TROVÆRDIGE KLIMADATA

Klimadagsordenen er stadig i top 5 over mest prioriterede politikområder blandt danskerne. Samtidigt ønsker godt syv ud af 10 virksomheder at fastholde målsætningen om 70 procent CO₂-reduktion inden 2030. Det viser en ny analyse fra Wilke, der er udarbejdet for FSR – danske revisorer.

Tekst/ **Agnethe Larsen,**
analytiker, FSR - danske revisorer

I 2019 vedtog Folketinget en ambitiøs klimalov, der skal sikre en 70 procent CO₂-reduktion inden 2030. Efterfølgende er Danmark og resten af verdenen blevet ramt af en sundhedsmæssig og økonomisk krise som følge af udbredelsen af coronavirus. Krisen ser dog ikke ud til at have ændret på danskernes, virksomhedernes og investorernes ambitioner i forhold til klimaet (se figur 1).

Analysen baserer sig på 2.022 telefoninterview blandt danskere, 110 økonomiansvarlige i store danske virksomheder og yderligere 30 repræsentanter for investorer og kreditinstitutter.

Rapportering halter bagefter

Seks ud af 10 store virksomheder siger, at de i høj grad har fokus på deres CO₂-udledning (se figur 2). Det er dog ikke en information, der i alle tilfælde bliver formidlet videre til offentligheden, viser analysen. Kun en mindre andel (40 procent) oplyser, at de i dag rapporterer om virksomhedens CO₂-udledning i årsrapporten, i CSR-rapporten eller lignende.

Den manglende rapportering betyder blandt andet, at mange danskere finder det svært at gennemskue, om virksomhederne øger eller reducerer deres CO₂-udledning. Samtidigt er der et stort ønske i befolkningen om at være bedre informeret om virksomhedernes klimaafttryk. Det samme gør sig gældende for virksomhederne selv og for investorerne, hvor syv ud af 10 mener, at det skal være et krav, at virksomhederne offentliggør deres CO₂-udledninger (se figur 3). Desuden mener langt størstedelen af virksomhederne og investorerne, at det skal være obligatorisk at offentliggøre CO₂-udledningen på en standardiseret måde. •

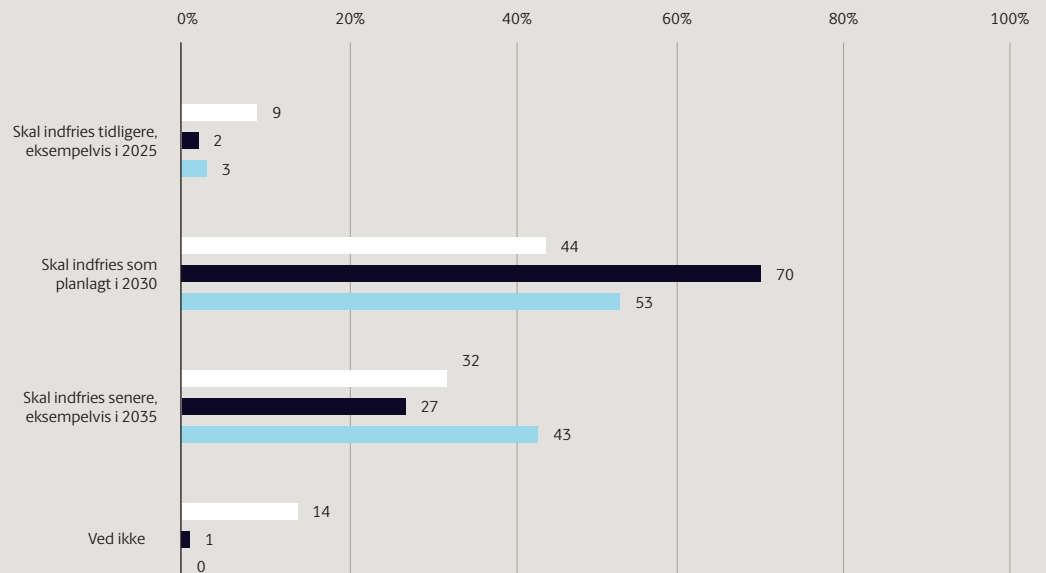
Læs hele analysen på FSRs hjemmeside.

Figur 1.

Spørgsmål:

Set i lyset af den nuværende økonomiske krise, hvilke af følgende udsagn er du da mest enig i? Den politiske målsætning på Christiansborg om 70 procent reduktion i Danmarks CO₂-udledning i 2030.

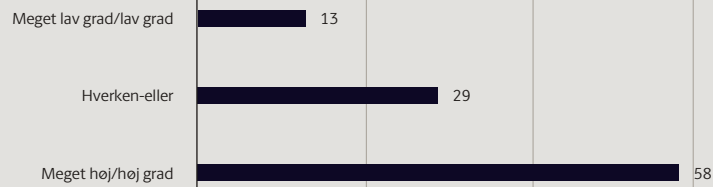
■ Befolkning (procent)
 ■ Virksomheder (procent)
 ■ Investorer (procent)

**Figur 2.**

Spørgsmål:

I hvilken grad har I fokus på jeres egen CO₂-udledning?

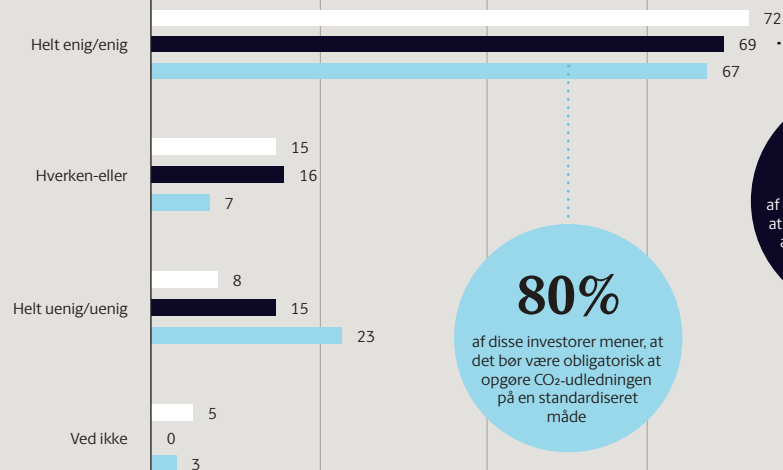
■ Virksomheder (procent)

**Figur 3.**

Spørgsmål:

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? Der bør være krav om, at store virksomheder offentliggør deres CO₂-udledning

■ Befolkning (procent)
 ■ Virksomheder (procent)
 ■ Investorer (procent)

**80%**

af disse investorer mener, at det bør være obligatorisk at opgøre CO₂-udledningen på en standardiseret måde

86%

af disse virksomheder mener, at det bør være obligatorisk at opgøre CO₂-udledningen på en standardiseret måde

Oversigt over apps der digitaliserer økonomistyringen

Skab dig et bedre overblik over de mange digitale systemer, der udbydes inden for økonomistyring og nogle af de afledte opgaver.

Spørgsmål til artiklen rettes til:

Sara Sayk, SMV-chef, FSR – danske revisorer

Udbuddet af digitale systemer, løsninger og apps på det danske marked er stort.

Det kan være meget vanskeligt at udgive et overskueligt og kortfattet overblik over de mange muligheder, der er for en hel eller delvis digitalisering af en virksomheds økonomistyring, herunder bilag- og lønregistrering, debitor- og kreditorstyring og meget andet.

Med indsatsen: 'Automatisering af økonomistyring' sætter FSR – danske revisorer fokus på, hvordan revisorernes arbejde i revisionsbranchen kan understøttes af automatisering og digitalisering, hovedsageligt via aftaler om medlemsfordele, der effektiviserer virksomheders og revisorers forretning.

FSR – danske revisorer vil med en ny oversigt sætte spot på nogle af de mest benyttede apps. Den løbende vedligeholdelse og opdatering af oversigten er påtænkt at ske med medlemmernes hjælp, og FSR – danske revisorer opfordrer således medlemmerne til at give feedback på alle de mange systemer, der anvendes og gøres erfaringer med rundt om i de danske virksomheder.

Systemerne er bedømt på følgende områder:

Brugervenlighed:

Er systemet brugervenligt, kan det reducere den tid, det vil tage at implementere og bruge værktøjet effektivt. Nogle systemer kræver oplæring – mens andre er let tilgængelige.

Cloudløsning:

Langt de fleste løsninger er nu mere eller mindre cloudløsninger. Der er lidt divergens i, hvordan virksomhederne tilgår systemerne.

Skalering:

Det er vigtigt at sætte sig grundigt ind i, hvorvidt systemet passer til den aktuelle virksomheds nuværende størrelse. Med i overvejelserne skal tillige indtænkes virksomhedens forventning til den umiddelbare fremtid, således at de digitale systemer ikke nødvendigvis skal udskiftes alt for tit.

Integrationer:

Der findes et utal af apps, der alle kan integreres med andre systemer. Jo mere simpelt løsningerne kan integreres med hinanden, desto mindre kompliceret bliver virksomhedens arbejdsprocesser.

Support:

Har systemet en god og tilgængelig support? Det er vigtigt for brugeren af systemet, at adgangen til nødvendig support er faglig kompetent og rettidig. •

Se og download oversigten på følgende link:

<https://www.fsr.dk/oekonomistyringsoversigt>

OVERSIGT OVER BEDØMTE APPS*

System	Brugervenlighed	Cloud	Skalering	Integration	Support	Medlemsfordele
Bogføringsprogrammer						
Billy	X	X		X	X	
Visma – E-conomic		X	X	X	X	
Dinero	X	X		X	X	
Unicon					X	
Microsoft Dynamics 365		X	X		X	
Andre						
Bilagshåndtering						
Roger	X	X	X	X	X	X
Likvido	X	X	X	X	X	X
Digiflow	X	X	X	X	X	X
Kontolink	X	X			X	
Andre						
Lønssystemer						
Salary	X	X	X	X	X	
Danløn	X	X	X	X	X	
Zenegy	X	X	X	X	X	
Visma Løn – Dataløn		X	X	X		
Andre						

* Udeladelse af en afkrydsning betyder ikke nødvendigvis, at systemet ikke tilbyder den aktuelle service, men at den ikke falder ind under udvalgte kriterier.

"Vi vil ændre revisionsbranchens forretningsmodel"

Det skal være slut med 100 arbejdstimer om ugen. Fremtidens revisor har en god livsbalance og er rekrutteret på social intelligens. For så kan man revidere mennesker, og man er langt bedre klædt på til den værdiskabende dialog med kunderne. Det kræver en fuldstændig anden kultur, og den er man ved at skabe i Deloitte.

Tekst/ **Anders Birch Breuning**,
journalist, Context Media
Pressefoto/ **Frederik Maj og Arthur
Cammelbeeck**

Der er en stor kulturforandring i gang i Deloitte lige nu. Revisorerne får ikke længere løn baseret på deres fakturerede timer. Den er i stedet afhængig af, hvor glade kunderne er, værdiskabelsen som følge af arbejdet, og om man er en god kollega. Social intelligens er et regulært uddannelsesområde, der næsten er vigtigere end det faglige. Og åndedrætsøvelser er ikke unormale. I spidsen for den udvikling står Henrik Wellejus, der er leder af Audit & Assurance og partner i Deloitte, og som for et par år siden selv gik fra 80-100 timers arbejdsuger til mere familietid, flere fritidsinteresser og i det hele taget en bedre balance. Det er den samme balance, han nu er ved at rulle ud i hele Deloitte's revisionsafdeling. For det medfører ikke kun mere balancerede og bæredygtige

liv for medarbejderne. Det giver også revisorer, der leverer mere værdi til kunderne.

"Vi er på en rejse fra mest til bedst. Det gælder som virksomhed, for vi vil ikke være de største, men de bedste, og det gælder i forhold til vores medarbejdere, hvor vi ikke vil have det meste af dem, men det bedste. Vi prøver at ændre revisionsbranchens forretningsmodel," siger Henrik Wellejus.

For meget proces, for lidt menneske

Udover at være funderet i Henrik Wellejus selv er udviklingen også en konsekvens af overvejelser om revisorers rolle.

"Vi i branchen og i Deloitte har forsømt at tænke over vores egen værdi og rolle som revisorer – nemlig at vi skal skabe tillid og troværdighed. I stedet har vi brugt timer som indikation for værdi, og jo flere timer vi leverede, desto mere værdi fik kunden også. Det er en oldnordisk og forkvaklet tilgang. Og vi har fokuseret på og investeret i teknik og systemer.





Men tillid er noget, man skaber mellem mennesker," siger Henrik Wellejus.

Der har ifølge Henrik Wellejus været en tendens til, at så længe tallene så rigtige ud, konkluderede revisorer, at man kunne have tillid til en virksomhed.

"Men at forholde sig til en virksomhed og at udtale sig om, hvorvidt forretningsgange og procedurer er de rette, er lige så meget et studium i menneskerne som i systemet. Vi har undervurderet vigtigheden af at revidere mennesker, og det har vi et skærpet fokus på for fremtiden. Det betyder, at vi skal udfordre vores kunder på den menneskelige del, deres ageren, holdninger og værdisæt. For det er vigtigere at udfordre kundernes integritet end deres systemer og processer," siger Henrik Wellejus.

Det kan man eksempelvis ved at se på, hvor aggressiv en virksomhed er i måden at føre regnskab på, hvor stor udskiftningen af medarbejdere er, og hvor meget revisorerne selv bliver presset af virksomheden.

"Jeg tror, at alle unge mennesker i revision skal uddannes til at udfordre mennesker. Det er en spændende men svær opgave, for man skal forene et højt fagligt niveau fra uddannelsen med at kunne noget på det menneskelige område – men jeg tror, det er fremtiden for revisionsbranchen. Den teknologiske udvikling vil forandre revisionsbranchen, men hvis vi formår at revidere mennesker, er der et kæmpe potentiale, som ingen andre kan løse. Det er det, vi prøver at bygge fundamentet til med vores talent- og lederudvikling, vores nye lønmodel og en sundere arbejdskultur," siger Henrik Wellejus.

En balanceret revisor skaber mere værdi

For den type revision kræver komplette mennesker og ikke bare hardcore, tekniske talskere, der kan fakturere utallige timer.

"Vi vil hjælpe vores medarbejdere til et mere balanceret liv. I en lang periode har vi haft medarbejdere, der arbejdede meget, brændte ud og søgte væk. Nu kan vi se, at vi har brug for andre profiler for at skabe værdi hos kunderne og drive en bæredygtig forretning i fremtiden. Ved at sikre at medarbejderne kan have flere aspekter i deres liv end bare det revisionstekniske, er vi mere værdiskabende for vores kunder, fordi vi kan føre kvalificerede



Henrik Wellejus egen balance

For et par år siden besluttede Henrik Wellejus at skabe en ny balance i sit liv. I 25 år havde han lagt mange, mange timer på kontoret i Deloitte. Efter flere wake-up-calls fra sin familie, og da en nær ven og kollega omkom pludseligt, tog han beslutningen.

"Ønsket om balance i mit liv kommer fra mine egne oplevelser. Jeg tror, at folk lige skulle se, at jeg mente det, da jeg introducerede ambitionen om at ændre vores

kultur. Så jeg er gået forrest med at skære ned på min arbejdstid, sige nej til aftemøder og foretage fravalg – tidligere var det næsten prestigefyldt at sige, at man arbejdede i døgndrift. Jeg har lavet radikalt om på mit arbejdsliv. Jeg arbejder mindre og har nogle helt andre interesser, som jeg aldrig før har haft. For mig er det en reel livsstilsændring, som skal blive til en organisations- og kulturændring," siger han.

dialoger på flere niveauer. At have et godt familieliv, en aktiv vennekreds og interesser udover sit arbejde er meget brugbart, når det kommer til at skabe værdi hos vores kunder," siger Henrik Wellejus.

Derfor er det også en anden type kandidater, Deloitte vil efterspørge fremover.

"Meget af det tekniske revisorarbejde kan sådan set løses med teknologi – og hvis ikke lige nu, så med garanti i fremtiden. Vi vil se mere på talenternes sociale intelligens end deres tekniske egenskaber og på profiler, der ikke er cand.merc.aud. Vi vil i højere grad investere i sociale egenskaber end revisionstekniske. Det kræver selvfølgelig stadig høj faglighed at forstå kundernes problemer og oversætte det til løsninger, og der skal også være nogle til at skrive under i fremtiden. Men den værdiskabende eller svære dialog kan lige så godt blive skabt af en, der ikke er autoriseret revisor; eller en der er uddannet præst eller psykolog. I dag er det reelt kun autoriserede revisorer, der kan tage den dialog. Jeg tror, at det er hæmmende for værdiskabelsen," siger Henrik Wellejus.

Store investeringer og mere ledelse

Den nye kurs ligger meget fjernt fra den klassiske revisorkultur og er ikke noget lille skridt at tage. Ideen har også skullet modnes i nogen tid blandt partnerne i Deloitte – i starten blev den opfattet som en skør idé – før de første skridt blev taget.

"Men hele partnerkredsen skal have ros, for det har krævet store investeringer. Og det viser en stor vilje til at ville noget på hele standens vegne, som normalt ikke er så udbredt i en partnerdrevet virksomhed," siger Henrik Wellejus.

Lønmodellen er vedtaget med opbakning blandt partnerne, og responsen fra medarbejderne på kulturforandringen er overvejende positiv.

"Det er stadig nyt, men det kaster meget positivt af sig. Vi kan se resultaterne i glade kunder, bedre kvalitet og bedre indtjening. Jeg synes også, at det er tydeligt, at vi har vores folk med på vores strategiske rejse. Vi har lavet en mindre undersøgelse af, hvor meget de tror på den. Revisorer er typisk skeptiske over for forandring, men scoren ligger mellem 8,5 og 9 ud af 10. Vi kan se, at det også medfører usikker-



Ultimativt vil vi gerne derover, hvor vi leverer tillid og troværdighed til virksomhederne, investorerne og de finansielle virksomheder, som koster et beløb, og hvor tiden, vi bruger på at levere det, er mindre vigtig.

Henrik Wellejus

partner og leder af Audit & Assurance, Deloitte

hed hos nogle af dem, der var helte i den kultur, hvor alt handlede om fakturerede timer. Den usikkerhed er der en opgave i at få samlet op på," siger Henrik Wellejus og forsætter:

"Vi ser løbende afgang, og jeg er ikke naiv – nogle af dem handler om, at vi er ved at lave en verden, der er anderledes end den, de gik ind til. Men styrken hos dem, der bliver, og de nye profiler vi kan tiltrække, er større, mere bæredygtig og mere fremtidssikker".

Den nye kultur kræver også mere ledelse. Tidligere kunne man groft sagt lede medarbejdere i kasser, men den bredere diversitet i talentorganisationen forudsætter ledelse på mange flere parametre end det faglige.

"Vi tilbyder blandt andet værktøjer til at arbejde med kost og søvn for at sikre balance i livet. Vi ønsker ikke at invadere medarbejdernes privatliv, men jeg tror, at alle synes om, at vi skærper fokuset på sundhed og trivsel. Det er omsorg og forebyggelse. Revision er præget af et enormt pres. Det har vi historisk ikke været gode til at afbalancere, og som resultat er kun de 'stærkeste' blevet i branchen. Men de er stærke på noget andet, end det vi har behov for i dag og i fremtiden," siger Henrik Wellejus.

En fremtidssikring af revisorhvervet

Det er ikke kun medarbejdere og partnere, der skal være med på kulturskiftet. Det skal kunderne også. For i sidste ende vil den nye forretningsmodel og kultur få betydelige følger for dem.

"I bund og grund bliver forandringen godt modtaget blandt kunderne. Ultimativt vil vi gerne derover, hvor vi leverer tillid og troværdighed til virksomhederne, investorerne og de finansielle markeder, som koster et beløb, og hvor tiden, vi bruger på at levere det, er mindre vigtig. For mange kunder vil det svare til at have abonnement på tillid og troværdighed. De skal overbevises om, at det er ligegyldigt, hvor mange timer der er brugt på det, og det er en stor opgave – men kan vi ikke det, er vi ikke vores penge værd," siger Henrik Wellejus og afslutter:

"Vi og jeg gør ikke kun det her af hensyn til Deloitte, men for at fremtidssikre revisorhvervet 10, 20 og 30 år frem i tiden. Hvis vi ikke forandrer os, er jeg bange for, at vores del af forretningen bliver standardiseret og automatiseret, og så får alle dommedagsprofeterne ret – så vil 97 procent af branchen være væk om få år. Hvis vi ikke kommer derover, hvor vi skaber tillid og troværdighed gennem mennesker, bliver vi ædt af noget andet. Da jeg blev revisionsleder, modtog jeg et stærkt firma, og skal jeg aflevere et stærkere firma sidenhen, skal vi over i en anden model". •

EY har ambitioner til to

Efter en fusion, der skulle falde på plads, er EY klar til det næste kapitel. Og overskriften på det er vækst. Den skal realiseres med ikke bare én men to nye CEO'er. For to hoveder er bedre end et, og to par hænder kan udrette dobbelt så meget.

Tekst/ **Anders Birch Breuning**,
journalist, Context Media
Foto/ EY

For første gang nogensinde har EY i Danmark en direktion med mere end ét medlem. Siden den 1. september har der nemlig været to i form af Jan C. Olsen og Jan M. Huusmann, der begge har titel af CEO for EY. Det er usædvanligt, men bag beslutningen ligger der store overvejelser, et klart mål og dermed en god grund.

“Den korte fortælling er, at der er en god dynamik i at være to om opgaven. Vi komplimenterer hinanden godt, og med de ambitioner vi har for EY, skader det ikke at være to. For EY's potentiale er stort, og det vil vi forløse. Populært sagt tror vi på, at vi kan nå dobbelt så meget, når vi er to”, siger Jan M. Huusmann.

De to CEO'er kommer til efter en periode, der har været præget af fusionen mellem EY og det tidligere KPMG for seks år siden.

“Vi må være ærlige og sige, at fusionen har fyldt for meget og taget for lang tid. Men selvfølgelig tager det tid at finde hinanden og

komme på plads, og det er vi nu. Nu er vi klar til at komme hurtigt fremad”, siger Jan M. Huusmann.

‘Walk the talk’

Parløbet er kommet på plads, som det sig hør og bør i en partnerdrevet virksomhed med en høring af partnerne. Oprindeligt var det planen at udpege én efterfølger til den tidligere CEO, Torben Bender. Idéen om at have to i spidsen kom fra de to hovedpersoner selv.

“Baseret på høringen blev vi enige om, at vi to skulle gøre det sammen. Vi kunne se en klar fordel ved at gøre det på den måde, for der er

“

Vi er både et revisionshus og et rådgivningshus, og vi vil drive alle dele af forretningen fremad, så derfor giver det god mening med en tostrengt model, hvor vi kommer med hver vores baggrund.

Jan C. Olsen
CEO, partner og leder af Assurance, EY

rigeligt at lave, og vi har begge kunder ved siden af. Så for at få det til at fungere, kræver det, at vi kan dele nogle opgaver mellem os. Det giver os mulighed for at bidrage begge to. Vi er både et revisionshus og et rådgivningshus, og vi vil drive alle dele af forretningen fremad, så derfor giver det god mening med en tostrengt model, hvor vi kommer med hver vores baggrund”, siger Jan C. Olsen, og Jan M. Huusmann supplerer:

“Op til beslutningen om at være to talte vi meget om, at vi begge var både ydmyge og glade for, at der blev peget på os. Men det var vigtigt for os, at vi fik mulighed for at ‘walk the talk’. EY er ikke et hus, hvor man kan have fuldtidsledere.

Man er nødt til at holde følingen med kunderne og markedet ved lige, hvis man skal drive den rette kultur og den rette vækst. Ved at dele nogle af de administrative opgaver bliver vi ikke slugt af administration, og vi kan fortsat bruge mere end halvdelen af vores respektive arbejdstid på at være hos og blandt kunderne, forstå dem og være relevante for dem”.

Kan holde hinanden til ilden

En klar forudsætning for parløbet er, at de to har det samme mindset.

“Da jeg kom til EY, tog det ikke mange timers møder, før vi fandt ud af, at vi ser meget ens



For Jan C. Olsen (tv) og Jan M. Huusmann (th) tog det ikke mange timers møder at finde ud af, at de ser meget ens på tingene og har god kemi.

BLÅ BOG: JAN M. HUUSMANN



CEO, Country Managing Partner samt leder af Tax & Law hos EY. Han er uddannet skatterevisor og har efterfølgende uddannet sig yderligere på Singularity University, London Business School, INSEAD og IMD. Jan M. Huusmann startede karrieren i SKAT og var derefter 17 år i rådgivningsbranchen – heraf 11 år som partner og seks år som leder af skatteafdelingen og medlem af direktionen hos PwC. Hans fokus som CEO er markeds- og vækstagen daen samt at sikre EY den rette synlighed og aftryk på forskellige forretningsområder.

på tingene og har en god kemi. Det er vigtigt og nødvendigt, hvis det skal lykkes. Hurtigt opdagede jeg også, at Jan ligesom jeg selv befinder sig bedst i stormens øje og godt kan lide, at der skal gøres en forskel”, siger Jan M. Huusmann.

“Vi har begge to et stort drive. Og så er vi – måske lidt atypisk for en revisor og en skatterådgiver – lige på grænsen til at være utålmodige. Vi sætter begge to gang i mange ting, og vi har vist, at vi også når i mål. Og så forstår vi begge købmandskab, og vi er fokuserede på forretningen”, siger Jan C. Olsen.

En fordel ved at være to er også, at det giver gode muligheder for at sparre med hinanden. Både når utålmodigheden kan betyde, at der måske skal geares lidt ned, og når der skal sættes en spurt ind.

“Det er rart at have en, som man kan sparre med og sige ‘nu gør vi det’. Det er også en mulighed for hele tiden at holde hinanden til illden og være ambitiøse på virksomhedens og hinandens vegne. Den dialog fører også til, at man får at vide, når ens planer er lidt for meget – det er også en fordel. Vi tør bruge hinanden som mennesker og hive det hele lidt ned på jorden”, siger Jan M. Huusmann.

Vil være en af de bedste to

Det fælles syn på sagerne omfatter også fremtiden for EY. Og den står på vækst.

“Inden vi sagde, at vi ville gøre det her sammen, satte vi os ned og havde nogle meget intense drøftelser om, hvad vi ville, om vi troede på, at vi kunne gøre en forskel, og om vi så det samme mål foran os. Og vi konstaterede,



EY flyttede hovedkontor for et års tid siden. Foruden indretningen, er også direktionen ny nu.

“

At vi rykker tættere sammen, og at vi siger, at vi gør det her sammen, skaber en sammenhængskraft og en følelse af, at vi jager i flok. Det er enormt vigtigt i en branche som vores og giver positiv energi.

Jan M. Huusmann
CEO, Country Managing Partner og
leder af Tax & Law, EY

at det gjorde vi. Så selvom vi selvfølgelig er forskellige mennesker, der kan have forskellige tilgange, er målet det samme: Vi vil fremad”, siger Jan M. Huusmann.

“Ser man på kulturen i skatte- og revisionsbranchen, er det meget det faglige, der tæller – men man skal også kunne skabe forretning og gøre sig interessant. Jo bedre man forstår kunderne, desto bedre servicerer man dem, og det er vi gode til. Det skal vi sprede til hele virksomheden. Ikke at man ikke gør det i forvejen, men vi skal lave noget mere støj. EY på globalt plan har en ambition om at være nummer et eller to på de områder, hvor vi opererer. Det skal vi også være i Danmark, og det har vi også potentialet til”, siger Jan C. Olsen.

Ikke urealistisk at være bedst

Det betyder, at den tredjeplads, som EY har på markedet målt på omsætning, skal skiftes ud med en højere placering.

“Med det brand vi har i ryggen, de medarbejdere og det potentiale vi har, er der ingen tvivl om, at vi skal have en bedre position på markedet. Det er ikke urealistisk for EY at have en ambition om at have de bedste rådgivere i branchen. Det skal ske med en kultur, som Jan og jeg skal skabe ved at gå forrest, hvor det er naturligt at være nysgerrig, tilgængelig og gerne at have lidt kant – og hvor vi har lysten til at vise, at vi kan, når vi hører om muligheden for at gøre en forskel. Det er vigtigt for os at skabe en udadvendt og entreprenant kultur – både inden for revision og alle andre forretningsområder – for det er det, der skaber den rette værdi for kunderne og de bedste langvarige relationer. Vi tror på, at det leder til vækst for EY. Vores opgave bliver at drive virksomheden gennem og sammen med vores partnere og medarbejdere, og så tillader vi os nu og da at plante en idé for på den måde at få os alle sammen til at møde de ambitioner, vi har på vegne af virksomheden”, siger Jan M. Huusmann.

Nu er det nu

Internt i virksomheden er det delte lederskab blevet vel modtaget.

“At vi rykker tættere sammen, og at vi siger, at vi gør det her sammen, skaber en sammenhængskraft og en følelse af, at vi jager i flok. Det er enormt vigtigt i en branche som vores og giver positiv energi”, siger Jan M. Huusmann.

BLÅ BOG: JAN C. OLSEN



CEO, partner og leder af Assurance hos EY. Han er statsaut. revisor og cand.merc.aud. fra Copenhagen Business School (CBS) og har over 20 års erfaring med revision og rådgivning af mellemstore og store internationale virksomheder. Derudover har han erfaring med at optimere processer og interne kontroller, finansiel og skattemæssig due diligence i forbindelse med fusioner og overtagelser samt med rådgivning om børsprospekter og andre børsforhold. Hans fokus som CEO er at sikre, at alle partnere og medarbejdere går i samme retning, og at planerne om at opnå vækst bliver eksekveret.

“Det er vigtigt at sige, at selvom der er to mennesker i direktionen, er vi en partnerejet virksomhed. Alle driver virksomheden, og alle skal arbejde sammen. Det er en holdsport, hvor alle skal løbe i samme retning, og det er det, vi står for”, siger Jan C. Olsen.

“Det tror vi på, at vi kan lykkes med. Det, vi oplever ved kaffemaskinen, er, at vi siger til hinanden, at nu er det nu. Vi står midt i en transformation af virksomheden. Nu vil vi ikke høre mere om, hvad der ikke kan lade sig gøre, men hvordan vi når det”, afslutter Jan M. Huusmann. •





SUCCESSFULDE IVÆRKSÆTTERE



Dette er den anden artikel i en artikelserie i magasinet SIGNATUR om iværksættere og iværksætteri. Temaet tegner fra gang til gang et portræt af en dansk iværksætter, der fortæller om vejen til succes og beskriver nogle af de udfordringer, der kan opstå undervejs.

Mikkel Bjergsø kunne have fortsat jobbet som folkeskolelærer, men en forkærlighed for ølbrygning ændrede alt. For elleve år siden lagde han lærergerningen på hylden og satsede hele butikken på ølbryggeri. I dag omsætter virksomheden Mikkeller for næsten 300 millioner kroner, og fremtiden tegner lys – særligt i østen.

Tekst/ **Jan Wie,**
kommunikationschef, FSR – danske revisorer
Foto/ **Camilla Stephan**

Udsigten fra det store panoramavindue giver associationer til skyskraberne på Manhattan. Høje kraner tårner sig op i 100 meters højde, og de mange håndværkere ses som små flittige bier. Alle kræfter bliver sat ind på det nye store prestigebyggeri ved Carlsbergbyen i Valby ved København.

En del af Carlsbergbyen står allerede klar, herunder Humletorvet, hvor Mikkeller ApS har til huse på fjerde sal. Stifteren af virksomheden, Mikkel Bjergsø, byder velkommen, mens vi kigger ud på den travle arbejdsplads på den anden side af panoramavinduet. Vi skal tale om iværksætteri, kapitalfonde, værdigrundlag, og hvordan han sammen med en kammerat opbyggede virksomheden uden at have de helt store forudsætninger.

110 procent hårdt arbejde

Mikkel Bjergsø ser tilbage på de seneste 15 år, som har budt på meget knofedt og ben-

hårdt arbejde i alle døgnets timer. Han afviser forestillingen om, at innovation og gode ideer i sig selv kan sikre, at en iværksætter kan bygge en bæredygtig og langtidsholdbar virksomhed op. Til dette siger Mikkel Bjergsø:

“Jeg har mødt mange, som gerne vil være iværksættere, og som gerne vil være selvstændige. Og så vil de gerne gå hjem klokken 16.00. Til dem siger jeg: Glem det. For mig har det i de seneste 15 år krævet mit nærvær og min opmærksomhed nonstop. Jeg er drevet af ambitionen om at brygge verdens bedste øl, og det lader sig ikke gøre ved at sidde hjemme på sofaen. For mig har det krævet 100 procent fokus og 110 procent hårdt arbejde. Det kræver meget mere, end man tror.

I 2006 vandt Mikkel Bjergsø og kammeraten Kristian Keller en ølkonkurrence. De havde hjemme i køkkenet brygget en stout ved navn Beer Geek Breakfast, som hjemmesiden for ølentusiaster Ratebeer.com i 2006 kårede til at være verdens bedste stout. Netop denne episode står som et vendepunkt og som en af hovedforklaringerne på, at Mikkel Bjergsø fik mod på at skrue op for iværksætterambitionerne.



Jeg har mødt mange, som gerne vil være iværksættere, og som gerne vil være selvstændige. Og så vil de gerne gå hjem klokken 16.00. Til dem siger jeg: Glem det.

Mikkel Bjergsø
stifter af Mikkeller

Han fortsatte dog fuldtidsarbejdet i nogle år, men stoppede samarbejdet med Kristian Keller i 2007. Et par år efter opsagde Mikkel Bjergsø sit lærerjob og gik all in på ølbrygningen. Det viste sig at være en god beslutning. Især fordi dansk gastronomi fik et internationalt gennembrud op igen med 00'erne med gourmetrestauranten Noma som det store lokomotiv. Mikkellers forretningsidé ramte plet ind i tidsånden. At hoppe med på den bølge var på samme tid både oplagt og heldigt, fortæller Mik-

kel Bjergsø, når han ser tilbage på opstarten omkring 2010, hvor Mikkellers første ølbar i Viktoriagade på Vesterbro i København åbnede. Ølbaren blev hurtigt et tilløbsstykke og fik besøg af ølturister nær og fjern.

Næsten daglig kontakt med kapitalfonde

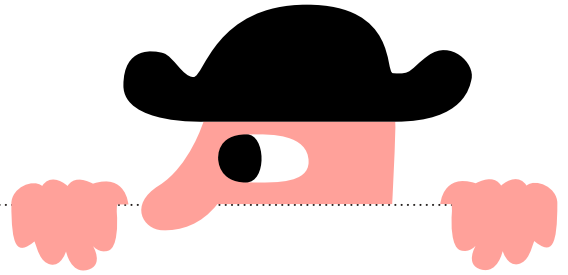
I 2016 købte den amerikanske kapitalfond Orkila Capital sig ind i Mikkellers holdingsselskab, dog uden at have aktiemajoriteten. Det har både været en kapitalindsprøjtning, men også samtidig en stor inspiration for den videre udvikling af virksomheden. Mikkell Bjergsø taler nærmest dagligt med kapitalfondens repræsentant i holdingselskabets bestyrelse, Jesse Michael Du Bey.

“Jeg har fået et utroligt godt forhold til Jesse. Vi taler selvfølgelig rigtig meget forretningsudvikling, men vi er samtidig gået hen og blevet gode venner og ses privat. Han kan meget, som jeg ikke kan, og det er egentlig ret fedt og grunden til, at jeg tog ham ind i min bestyrelse. Han er super god til tal, forretningsforståelse, budgetter og fremtidsfremskrivning. Og så er han god til strategi. På den måde supplerer vi hinanden med hver vores forcer. Jeg arbejder meget ud fra mavefølelser og sætter de ting i værk, som jeg har lyst til. Jesse sætter så det hele i et mere forretningsmæssigt perspektiv”.

Kapitalfondens indtog har samtidig også været et goddag til excel-ark, dataindsamling og detaljerede budgetter for hver eneste ølbar i de 18 lande, som Mikkeller i øjeblikket har slået sig ned i. Dog synes Mikkell Bjergsø, at det nogle gange kan blive for voldsomt med antallet af minutløse excel-ark:

“Vi bruger meget tid på Excel-arkene, og efter min overbevisning også for lang tid. Det står ikke altid mål med, hvad vi får ud af det. På den anden side bliver jeg ret imponeret, når vi kan ramme omsætningstallene for en ølbar med 1.000 kroners margin på en uge. Det er jeg ret imponeret over. I den henseende giver det





jo god mening at kalkulere og estimere kundernes køb af vores øl,” forklarer han.

Holder brandet i form

Mikkel Bjergsø har valgt ikke at involvere sig for meget i virksomhedens overordnede strategiarbejde og har i hovedsagen overladt den disciplin til de nære rådgivere i kaptalfonden og i bestyrelsen. Mikkel Bjergsø synes, at strategi og fastlægning af målsætninger på den ene side er afgørende vigtig, men tror på den anden side ikke så meget på femårsplaner, da disse planer kan stå i vejen for nye og uforudsete aktiviteter. Netop det overraskende og nytænkende er til gengæld det spor, som Mikkeller altid har fulgt, og som støtter sig til de kerneværdier, som Mikkeller til alle tider har bygget på.

“Jeg er ekstremt fokuseret på at holde brandet relevant og interessant. Vi er nået rigtigt langt, men vi skal også hele tiden tænke nye aktiviteter og projekter ind i vores forretning. Det er en del af vores DNA, og det kan være meget vanskeligt at videreudvikle brandet i en tid, som er meget foranderlig”.

Mikkel Bjergsø fortæller, at brandet efterhånden har vokset sig ret stærkt og har mange loyale fans. Tusindvis af ølnorder har fået en tatovering med firmaets logo på deres arm, og to entusiaster har endda navngivet deres sønner Mikkeller.

Tid at tænke nyt

Coronakrisen har krævet, at Mikkeller har måttet tænke ud af boksen og handle agilt i forhold til situationen. Til det fortæller Mikkel Bjergsø:

“Da Danmark lukkede grænserne ned den 11. marts, stod vi med en kæmpe udfordring. Vi vidste, at 88 procent af omsætningen i ølbaren i Viktoriagade stammede fra udenlandske turister. Vi måtte derfor ryste posen og vurdere, hvad der skulle til for at få københavnere og øvrige danskere til vores ølbar. Mange kø-

benhavnere gider ikke gå på ølbar og drikke kvalitetsøl af fine vinglas, så vi har forsøgt at hive lidt af det højtidelige ud af atmosfæren. Vi indførte eksempelvis differentierede priser i forhold til tidspunktet på dagen, studenterrabat, øl i store kander og andre små sjove lege. Så selv om Danmark stort set var lukket ned, havde vi i nogle af ugerne i juli og august index-tal på vores omsætning, som oversteg de tilsvarende måneder i 2019”.

Desuden har coronakrisen også medført, at salget af øl via webshoppen er gået rigtigt fint, blandt andet baseret på, at Mikkeller nu leverer øl fra dag til dag i københavnsområdet. Samtidig er Mikkellers salg via take away fra ølbarerne steget markant, og Mikkel Bjergsø påpeger, at både internet-handlen og take away konceptet er kommet for at blive.

Krisen har en bagside

Men coronakrisen har også kostet dyrt. Tre restauranter i København har måttet dreje nøglen om, da pandemien medførte verdensomspændende restriktioner. Lige så glad og stolt Mikkel Bjergsø er over, at antallet af ansatte verdenen over snart runder de 1.000, ærgrer det ham lige så meget, når virksomheden må skille sig af med dygtige medarbejdere, som kan se frem til et jobmarked på stand by.

“Jeg gør ikke dette for at tjene penge. Jeg gør det først og fremmest, fordi jeg har en drøm om at producere og sælge verdens bedste øl. Samtidig er jeg stolt af at have skabt så mange arbejdspladser og gjort en forskel. Derfor gør det ekstra ondt, når vi må sige farvel til dedikerede medarbejdere. På den måde er coronakrisen ubarmhertig over for vores branche på trods af hjælpepakker,” påpeger Mikkel Bjergsø.

Kineserne vender sig mod øl fra Europa

Iværksætteren har dog en fast tro på, at virksomheden nok skal komme igennem krisen. Han glæder sig over en nyåbnet bar i Shang-



Da Danmark lukkede grænserne ned den 11. marts, stod vi med en kæmpe udfordring. Vi vidste, at 88 procent af omsætningen i ølbaren i Viktoriagade stammede fra udenlandske turister.

Mikkel Bjergsø
stifter af Mikkeler

hai, som allerede efter tre måneder er den bedst indtjenende ølbar blandt selskabets udenlandske aktiviteter.

“I Shanghai taler de ikke længere om corona, og de fleste forhold virker til at være normaliseret. Vores nyåbnede bar lover godt for et asiatisk ølmarked, som endnu er i sin vorden, og som har et kæmpe potentiale. Mit eget gæt er, at halvdelen af vores omsætning i 2023 henter vi i Asien,” afslutter Mikkel Bjergsø og ler. •

MASSER AF GUF I ÅRSRAPPORTEN FRA AGF



Per Gunslev

Statsautoriseret revisor og tidligere partner, EY. Per Gunslev har gennem mange år beskæftiget sig med revision og rådgivning af børsnoterede virksomheder særligt i den finansielle sektor og har desuden i en årække været ansvarlig for EY's faglige standarder for regnskab og revision samt for den interne risikostyring.

Per Gunslev er formand for Regnskabsrådet, som er Erhvervsstyrelsens rådgivende organ for regnskabsmæssige forhold og er medlem af Det regnskabskyndige underudvalg under Finanstilsynets bestyrelse. Per Gunslev har endvidere været medlem af komiteen for god selskabsledelse.





Mange har den opfattelse af AGF, at det er en fodboldklub, der lever en tilværelse i bunden af superligaen med hyppige nedrykninger til 1. division, hvilket ikke matcher de forventninger, klubben og dens fans har til fodboldholdet. Dertil kommer opfattelsen, at klubbens økonomi er dårlig og at køb af aktier kun kan give tab.

Tekst/ **Per Gunslev**,
statsautoriseret revisor
Foto/ **Colourbox**

Det fremgår af hjemmesiden, at visionen er, at AGF skal være blandt Skandinaviens bedste fodboldklubber. AGF's målsætning er at skabe en lønsom forretning – herunder at skabe værdi for aktionærer, samarbejdspartnere og øvrige interessenter. Hertil kommer, at AGF frem til 2025 hvert år skal være med i Mesterskabsspillet og i perioden opnå medaljer og europæisk gruppespil.

I det følgende redegør jeg for, at billedet i 2020 ikke helt svarer til ovennævnte opfattelse, selv i en periode med corona. Hertil kommer, at AGF omfatter en lang række områder ud over superligafodbold.

AGF fik i sæsonen 2019/20 bronzemedaljer, hvilket er klubbens bedste resultat i 23 år. Den positive trend er fortsat i denne sæson, hvor AGF i skrivende stund indtager andenpladsen.

Stort set alle virksomheder må forventes at være påvirket af corona i 2020, og de fleste i negativ retning. For AGF kan påvirkningen i første halvår 2020 ses i årsrapporten for 1. juli 2019 til 30. juni 2020. Således suspenderede AGF forventningerne i april og nedjusterede i juni.

Har gjort brug af tre hjælpepakker

Efter en lang årrække med underskud opnå-

ede AGF et overskud før skat på 10 millioner kroner for 2018/19, hvilket resultat også er opnået i 2019/20 trods corona. AGF har gjort brug af hjælpepakker for lønkompensation, faste omkostninger og arrangørkompensation, hvilket har givet en indtægt på 10 millioner kroner. Det anføres, at de indregnede tilgodehavender er forsvarligt indregnet, men forbundet med usikkerhed væsentligst vedrørende arrangørkompensation. Resultatet var inden for rammerne af såvel de oprindelige som de opdaterede forventninger til året. Endvidere har selskabet som følge af de udskudte fristforlængelser for moms og A-skat en stigning i driftsresultatet, som blandt andet har medført, at der er foretaget investering i værdipapirer.

Transfermarkedet påvirker resultatet

Af andre interessante forhold for fodboldklubber er indvirkninger af transfer af spillere. AGF har indtægter på 14 millioner kroner, tilgang af kontraktrettigheder på nye spillere på 11 millioner kroner og værdi af kontraktrettigheder per 30. juni 2020 på 13 millioner kroner. Transfer af spillere påvirker således regnskabet positivt. Der gives i en note en opdeling i restløbetid af kontraktrettigheder, herunder at ingen udgør mere end fem procent af koncernens aktiver.

Af årsregnskabet kan endvidere ses vurdering af going concern-forudsætning, effekten af implementering af IFRS 16 om leasing, at der i nettoomsætning indgår barteraftaler målt til salgsværdi, at der grundet tidligere årsunderskud er et væsentligt skatteaktiv, der ikke er indregnet og specifikation af pe-



Helt i tråd med tidens ånd indgår der i ledelsesberetningen oplysninger om bestikkelse og anti-korruption, herunder matchfixing. Selskabet arbejder med nultolerance, og det anføres, at der ikke i regnskabsåret er konstateret tilfælde af bestikkelse eller matchfixing.

Per Gunslev
statsautoriseret revisor

riodiseret omsætning, hvilket er forudbetaling fra kunder for ydelser. Endelig beskrives som efterfølgende begivenheder efter balancen om positive økonomiske forventninger til 2020/21 primært som følge af salg af kontraktrettigheder til en spiller.

En investering i aktier i AGF har i skrivende stund givet en værdistigning på 85 procent i 2020 og har således ikke været en dårlig investering i år.

AGF er også kvindefodbold og talentudvikling

En gennemgang af ledelsesberetningen for 2019/20 og hjemmesiden viser, at AGF's aktiviteter udgør meget andet end superligaholdet. Kvindeelitefodbold er som noget nyt kommet ind under aktiviteterne fra marts 2020 som et samarbejde mellem AGF, VSK Aarhus og IF Lyseng. Fra indeværende sæson er der således hold under navnet AGF i kvindeelitdivisionen og i U18 DM.

Et andet væsentligt område for AGF er talentudvikling herunder samarbejde med andre østjyske klubber. Talentudviklingens kerneopgave er at udvikle spillere til førsteholdet eller til videresalg. Der er således en del spillere i superligatruppen, der er et produkt af talentarbejdet. Talentudviklingen bidrager ud over den sportslige udvikling såvel til transferindtægter som til at holde udgifterne til køb af spillere nede. Det østjyske samarbejde omfatter 77 klubber med 20.000 ungdomsmedlemmer. Aktiviteterne omfattede i andet halvår mere end 42.000 timer.

Ønske om kvindelige ledere

Der er derimod ikke kvinder i den øverste ledelse. Der er et måltal om at have en kvinde i

bestyrelsen senest ved udgangen af 2022/23. Tilsvarende er de to medlemmer af direktionen begge mænd, mens der er to kvinder ud af otte afdelingsledere; alle udpeget på baggrund af kvalifikationer. Det er politikken, at det ved nyansættelser tilstræbes, at der både er mandlige og kvindelige navne på listen over egnede kandidater. Der tilbydes i øvrigt lige muligheder i koncernen uanset køn, herunder efteruddannelse.

Stadion med 100 procent grøn energi

Bæredygtighed er et nyt fokusområde for AGF. Der er i maj 2020 ansat en chef for branding og bæredygtighed. Der er udarbejdet en vision for miljøansvar og bæredygtighed. Fokusområderne er blandt andet affaldssortering, energi, transport, mad og drikke samt et nyt stadion. Et af de første resultater er skift til grøn strøm, der produceres af 100 procent vedvarende energi på Ceres Park, ligesom der til kampene er indført affaldssortering.

Socialt regnskab på 36 sider

Af årsrapporten er der afsnit om CSR, som beskriver, at det er en integreret del af forretningsmodellen. AGF ønsker som en af byens fyrtårne at engagere sig i byen og tage et socialt ansvar, herunder målrettet gøre en positiv forskel for andre mennesker. Selskabet har de seneste år udarbejdet et særligt socialt regnskab, der for 2019 omfatter 36 sider over de konkrete CSR-tiltag, der er taget. Det sociale regnskab for 2019, der ligger på hjemmesiden er interessant læsning over aktiviteterne på dette område.

Har ikke konstateret matchfixing

Helt i tråd med tidens ånd indgår der i ledelsesberetningen oplysninger om anti-korruption og bestikkelse, herunder matchfixing. Selskabet arbejder med nultolerance, og det anføres, at der ikke i regnskabsåret er konstateret tilfælde af bestikkelse eller matchfixing. Koncernen har ligeledes en politik for menneskerettigheder, hvor man tager afsæt i FN's verdenserklæring. Som på andre områder er der handlingsplan samt opnåede mål og resultater. Tilsvarende gælder for sociale forhold og medarbejderforhold.

Vederlagsrapport i det kommende år

Der er et informativt afsnit om bestyrelsens arbejde, herunder mødeplan samt arbejdet i revisionsudvalget. Det anføres, at bestyrelsen anser, at der er tilstrækkelig bredde og erfaringsgrundlag til opgaverne. Derimod er der ikke omtale af de enkelte medlemmers kompetencer. Bestyrelsen har som krævet i selskabsloven udarbejdet en vederlagspolitik og vil i det kommende år med baggrund i politikken udarbejde en vederlagsrapport. •

TEMASERIE OM SÆRLIGE VIRKSOMHEDER – SÆRLIGE ÅRSRAPPORTER



Dette er den femte artikel i en artikelserie i SIGNATUR om særlige virksomheder med særlige årsrapporter. Temaet sætter fra gang til gang fokus på en årsrapport fra en særligt udvalgt virksomhed eller institution og beskriver nogle af de begivenheder og forhold, der har påvirket årsrapporten og måske skiller sig ud fra andre årsrapporter. Har du forslag til en årsrapport fra en virksomhed, institution eller sågar en kendt person, der kunne være interessant at sætte under lup, så skriv til FSR – danske revisorer på mailadressen jga@fsr.dk.

The logo consists of the word "INSPI" in a bold, white, sans-serif font, centered within a dark red rectangular background.

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

Hvordan påvirkes revisionskvaliteten, når revisions- ydelser bliver løst offshore?



Kasper Kryger Thuesen er uddannet cand.merc.aud. fra CBS og arbejder som Assistant Manager i Audit & Assurance hos Deloitte. Kasper Kryger Thuesens primære fokus er på revision og rådgivning af mellemstore virksomheder, som enten er familie- eller kapitalfondsejet.

Tekst/ Kasper Kryger Thuesen,
Assistant Manager, Deloitte
Feline Miller,
Senior Consultant, Basico

Artiklen baserer sig på en netop afleveret kandidatafhandling med titlen "Revisionskvalitet ved revisors anvendelse af Service Delivery Center i udførelsen af revisionsopgaver", som er skrevet i perioden september 2019 til maj 2020.

Revisioner, der udføres over forskellige geografiske områder, ses i stadig større omfang i revisionsbranchen. I et internationalt regi benytter Big Four revisionsvirksomhederne sig af muligheden for at offshore revisionsydelse til egne netværksvirksomheder i områder som Sydamerika og Østeuropa eller lande som Indien. Omkostningsbesparelserne ved offshoring af revisionsydelser er til at få øje på. Der følger dog ligeledes et yderst vigtigt spørgsmål om revisionskvalitet, når arbejdet går fra udelukkende at blive udført af det lokale revisionsteam til delvist at blive udført af et offshore team, som befinder sig i, hvad der ofte betegnes som et Service Delivery Center (SDC), der geografisk er placeret i et andet land.

Det britiske Financial Reporting Council (FRC) og andre tilsynsmyndigheder har tidligere udtrykt deres bekymring om anvendelsen af disse SDC'er, og formålet med kandidatafhandlingen har således været at undersøge og evaluere, hvordan revisioner, der udføres over forskellige geografiske områder, påvirker revisionskvaliteten. Kandidatafhandlingen inkluderer perspektiver på, hvordan ledende revisionsvirksomheder i Danmark har etableret, implementeret og anvendt SDC'er i deres revisionsforretning, samt hvordan disse forskellige opsætninger kan se ud; ligeledes hvordan det påvirker re-

visionskvaliteten på den enkelte revisionsopgave. Analysen er baseret på empiriske undersøgelser i form af interviews med revisionskvalitetsansvarlige fra ledende danske revisionsvirksomheder og desuden holdninger fra Erhvervsstyrelsen.

VÆSENTLIGSTE UDFORDRINGER FORBUNDET MED ANVENDELSEN AF SDC

Der er forhold, som er værd at være opmærksomme på, når revisionsvirksomhederne anvender SDC i deres opgaveløsning. Det gælder selvsagt, at anvendelsen af SDC ikke må påvirke revisionskvaliteten negativt, hvilket kan være tilfældet, såfremt motivationen tager sit udgangspunkt i forbedring af økonomiske nøgletal. Der er eksempelvis set internationale tilfælde, hvor de udvalgte stikprøver ikke dækker den fulde periode eller population, samt at der ikke har været redegjort nærmere herfor. Ligeledes er der fundet øget anvendelse af professionel dømmekraft, hvor stikprøvestørrelserne har været mindre end de statistisk beregnede stikprøvestørrelser. Foruden det økonomiske incitament finder FRC, at der skal være tale om opgaver med lidt eller ingen grad af skøn. Det er ikke hensigtsmæssigt, hvis opgaveudførelsen kræver indsigt i kunde- eller industrispecifikke forhold, da det ikke er givet, at medarbejderne i SDC besidder disse kompetencer. Afslutningsvis henvises der til, at det altid er revisionsteamet og den opgaveansvarlige partner, som er ultimativt ansvarlig efter ISA 220. Der skal således altid tages ansvar for det SDC-udførte arbejde, og der skal alt andet lige laves et review af revisionsteamet.

Tilsynet med revisorer har oplevet forskellige anvendelsesformer af SDC på tværs af revisionsvirksomhederne og forklarer, at man ikke har systematisk viden om, hvor risiciene ved anvendelsen af SDC i forhold til revisionskvalitet primært findes. Det centrale spørgsmål

om, hvor tilsynet oplever den største risiko for revisionskvalitet i anvendelsen af SDC, besvares derfor med henvisning til bekendtgørelse om godkendte revisorer og revisionsvirksomheders tilrettelæggelse af arbejdet. Dette begrundes med, at der, jævnfør § 4, er krav om, at revisor skal deltage aktivt i udførelsen af revisionen og tage ansvar for kvaliteten ved udførelse af revisionsopgaven. Uanset hvem der udfører arbejdet, og hvor arbejdet bliver udført, skal revisor deltage aktivt i opgaveudførelsen. Risikoen er derfor, at hvis der ikke deltages aktivt i SDC'ets opgaveudførelse, påvirkes revisionskvaliteten negativt.

FORSKELLE I OPSÆTNING OG ANVENDELSE AF SDC

Medarbejderne i diverse SDC'er kan blive betragtet som en forlængelse af det eksisterende revisionsteam. I praksis betyder dette, at de indgår som en del af teamet desuagtet den geografiske afstand. Dette medfører, at de ansatte i SDC'er blandt andet har adgang til revisionsplanlægningen og risikovurderingerne samt kan dokumentere deres udførte arbejde direkte i den fælles revisionsfil. Listen over arbejde, der kan udføres i et SDC, er lang og forskellig fra revisionsvirksomhed til revisionsvirksomhed. Overordnet set kan der skelnes mellem følgende to typer:

- Det repetitive og simple
- Det individualiserede.

Det repetitive og simple

Denne type arbejde dækker ofte over gennemgang og udfyldelse af checklister eller på anden vis simple afstemningsøvelser. Arbejdet kan have en mere administrativ karakter frem for revisionsmæssig karakter. Det kræver derfor ikke nødvendigvis højt trænet personale at udføre disse opgaver, da de kan udføres på baggrund af relativt simple instruktioner. Opgaver kan blandt andet omfatte følgende:

- Tjekliste-gennemgang af årsrapporter og noteoplysninger



Feline Miller er uddannet cand.merc.aud. fra CBS og arbejder som Senior Consultant i CFO service hos Basico. Feline Millers primære fokus er udvikling af økonomifunktioner herunder økonomistyring, rapportering og regnskab hos mellemstore virksomheder samt bindeled mellem virksomhedernes finansafdeling og revision.

- Afstemning af eksterne bekræftelser på eksempelvis bank og debitorer
- Detailtest af udvalgte typer af stikprøver.

Det individualiserede

Foruden ovenstående handlinger og opgaver er der enkelte revisionsvirksomheder, der anvender SDC til mere holdningsbaseret arbejde. Dette kræver ofte højere uddannet personale, da disse forventes at kunne løse mere komplekse revisionsopgaver baseret på instruktioner fra det lokale revisions-team. Rammerne for opgaverne er således bredere; tilsvarende højere vil risikoen for fejl være, hvorfor kravene stiger til både kompetencerne hos SDC-personalet såvel som kravet til det udførte review af det lokale revisionsteam.

OFFSHORING I DANMARK

Analysen over resultater af kvalitative interviews om anvendelsen af SDC'er, revisionsvirksomhederne og indvirkningen på revisionskvalitet har kortlagt en række observationer og resultater. Analysen beror på empiri fra følgende revisionsvirksomheders faglige afdelinger: Deloitte, KPMG og pwc.

Overordnet set er der generelt stor forskel på anvendelsen, udbredelsen og udviklingen af SDC'er i de respektive revisionsvirksomheder, hvor pwc i mindre udstrækning anvender SDC'er; KPMG er gået fra høj grad af anvendelse til meget lav grad, mens Deloitte i højere grad opererer hermed i dag.

Respondenterne understreger, at der skal en nødvendig standardisering til for at udføre opgaver via et SDC. Dette medfører en ensretning og kontinuitet ved udførelsen af revisionsopgaver, som kan højne revisionskvaliteten. Ligeledes kan det frigive tid hos mere erfarne medarbejdere, som kan fokusere på mere komplekse områder af revisionen og dermed også sikre højere kvalitet herved. Omvendt fremhæver analysen fra revisi-

onsvirksomhederne, at revisionskvaliteten kan være udfordret ud fra en anskuelse om, at anvendelsen af SDC'er medfører mindre løbende kommunikation. Herved kan der være risiko for, at væsentlige aspekter i den øvrige del af revisionen ikke bliver delt med de udførende revisorer i det pågældende SDC og omvendt. Denne vekselvirkning kan altså blive minimeret, hvilket kan vanskeliggøre det holistiske billede af den enkelte revisionsopgave, som kan bevirke en svækket revisionskvalitet som følge af asymmetrisk informationsdeling på tværs af landegrænser.

Alt efter hvilken type der opereres med, stilles der forskellige krav til det lokale team, den ansvarlige opgavepartner samt revisionsvirksomhedens kvalitetsstyringssystem, da det kan have forskellig indvirkning på revisionskvaliteten. Dette reflekteres særligt i niveauet for instrukser og reviewprocessen – og bliver dermed også de overvejende faktorer for den afhængige variabel i form af revisionskvalitet.

PÅVIRKNING AF REVISIONSKVALITETEN

Overordnet kan revisionskvaliteten påvirkes af en lang række elementer og kontekstuelle faktorer i sammenhæng med SDC. Særligt vedrørende vekselvirkningen mellem input, proces og output er der forskellige synspunkter blandt undersøgelsens respondenter. Hvor nogen mener, at det er for bekosteligt at instruere en geografisk adskilt medarbejder i et arbejde, der kan udføres lokalt af en mindre erfarne medarbejder, mener andre, at det er en central proces for standardisering, som slutteligt vil gøre rammerne for revisionens udførelse mere strømlinet og dermed højne revisionskvaliteten henset til arbejdets beskaffenhed og omhu, balanceret med det tidsmæssige ressourceforbrug. Selve denne standardisering samt ensrettede fokus på opgaveudførelse vurderes af forfatterskabet at være væsentligt for

revisionskvaliteten. Dette kan dog også ske via andre kanaler end SDC'er, men netop den repetitive opgaveudførelse og dygtiggørelse på de samme opgaver og arbejdsgange er et centralt element i at sikre en ensrettet udførelse af revisionsopgaver, som kan være vanskeligere at gøre på mellemlangt sigt med de teknologiske ressourcer, som dette kræver. Denne anskuelse beror på, at revisionskunder leverer materiale, som i vidt omfang er forskelligt, uagtet at revisionsområdet og/eller regnskabsposten og den revisionsmæssige risiko er uændret revisionskunderne imellem. Derved følger materialet ikke en standardiseret model og kræver derfor en bearbejdning af data, som ikke i bredere forstand er udbredt i revisionsvirksomhederne på nuværende tidspunkt.

Baseret på undersøgelsens empiri kan det konkluderes, at anvendelsen af SDC ved standardiseret opgaveudførelse ikke kan påvirke revisionskvaliteten i en negativ retning, da dette imødegås af det påkrævede review, såfremt en mere erfarne medarbejder fra det lokale team foretager et sådan i overensstemmelse med ISA 220, A16. •



Helene Hallager er uddannet cand.merc.aud. fra CBS og er manager i faglig afdeling hos KPMG. Helene Hallagers primære fokus er at give sparring til revisorer på revisionstekniske udfordringer samt undervisning.

NY STANDARD FOR REVISION AF REGNSKABSMÆSSIGE SKØN – HVAD GÅR DET UD PÅ?

Den opdaterede revisionsstandard for regnskabsmæssige skøn, ISA 540 (Ajourført), stiller større krav til revisors arbejde og dokumentation heraf. Disse krav vil indirekte påvirke regnskabsaflæggerne, hvilket særligt for små og mellemstore virksomheder forventes at give udfordringer. Denne artikel opsummerer de væsentligste ændringer og udfordringer forbundet hermed.

Tekst/ **Helene Hallager**,
Manager i faglig afdeling, KPMG

Baggrund

Regnskabsmæssige skøn er af natur behæftet med usikkerhed. Det er derfor også et af de områder, hvor revisorer har sværest ved at opnå tilstrækkeligt egnet revisionsbevis for, at beløbet ikke er væsentligt fejlbehæftet.

Dette afspejler sig også i kvalitetskontroller, hvor revision af skøn er et af de områder, der oftest kritiseres. Det gør sig gældende både i udlandet, men også herhjemme.

Således fremhæver den seneste redegørelse for Erhvervsstyrelsens tilsyn med revisorer også observationer relateret til revision af skøn, herunder manglende risikovurdering og planlægning, utilstrækkelige revisions-handlinger og mangel på dokumentation af, hvordan professionel skepsis er udvist.

Netop professionel skepsis er en hjørnesten i de internationale revisionsstandarder og er særligt relevant i revisionen af beløb, der ikke kan opgøres nøjagtigt. Et af de væsentligste formål med at opdatere ISA 540 var derfor at fremhæve vigtigheden af, at revisor forholder sig skeptisk over for ledelsens skøn.

ISA 540 (Ajourført) har effekt for revision af regnskabsperioder, der begynder 15. december 2019 eller senere. Standarden træder således i kraft i et år, hvor COVID-19 har medført forøget usikkerhed om fremtiden for langt de fleste virksomheder med effekt på regnskabsmæssige skøn vedrørende værdiansættelse af aktiver, herunder goodwill, anlægsaktiver, lagre, tilgodehavender, udskudte skatteaktiver, aktiver målt til dagsværdi med videre.

ÆNDRINGERNE

Standarden behandler og udvider en række af de eksisterende krav til revisor fra den oprindelige standard, men indarbejder også elementer fra andre standarder for at fremhæve

disse, herunder ISA 315 om risikovurdering og ISA 330 om revisors reaktion på risici. Der er således en række ændringer af større og mindre karakter, men de områder, hvor standarden forventes at få størst betydning for revisors arbejde og dokumentation, omhandler risikovurdering og planlægning samt håndtering af skønsmæssig usikkerhed. Disse områder gennemgås derfor nedenfor.

Risikovurdering og planlægning

Revisor skal foretage og dokumentere en detaljeret risikovurdering i relation til regnskabsmæssige skøn og tilknyttede noteoplysninger.

Der skal foretages vurdering af iboende risiko og kontrolrisiko separat. Det særlige er, at det er specificeret, at revisor skal vurdere, i hvilket omfang valget og anvendelsen af metoder, forudsætninger og data er påvirket af kompleksitet, subjektivitet og skønsmæssig usikkerhed udover risikoen for besvigelser og manglende neutralitet hos ledelsen. Dernæst skal revisor på baggrund heraf planlægge en revision, der adresserer alle relevante risici for hvert element i estimatet. Metoderne herfor er uændrede i den ajourførte standard og omfatter:

- Test af hvordan ledelsen har udarbejdet skønnet
- Revisionsbevis fra efterfølgende begivenheder
- Selv at udarbejde et skøn.

Standarden udvider imidlertid kravene til revisors arbejde ved test af ledelsens skøn, hvilket oftest er den mest anvendelige revisionstilgang. Revisor pålægges at tilrettelægge og udføre revisionshandlinger med en række foruddefinerede formål relateret til henholdsvis anvendte metoder, forudsætninger og data. Tabel 1 opsummerer disse formål benævnt i standarden.

Tabel 1

ELEMENT	Revisor skal udføre revisionshandlinger der afdækker:
METODER	• Om den valgte metode er passende i forhold til den relevante regnskabsmæssige begrebsramme • Om vurderinger, der er foretaget ved valget af metoden, medfører indikationer på mulig manglende neutralitet hos ledelsen • Om beregningerne er udført i overensstemmelse med metoden og er matematisk nøjagtige • Om integriteten af betydelige forudsætninger og data er opretholdt under anvendelsen af metoden Yderligere formål er gældende, hvis der er ændringer i anvendte metoder fra sidste år, eller ledelsen anvender en kompleks model.
BETYDELIGE FORUDSÆTNINGER	• Om de valgte forudsætninger er passende i forhold til den relevante regnskabsmæssige begrebsramme • Om vurderinger, der er foretaget ved fastlæggelsen af de betydelige forudsætninger, giver indikation på mulig manglende neutralitet hos ledelsen • Om de betydelige forudsætninger er indbyrdes konsistente og konsistente med de betydelige forudsætninger, der er anvendt i andre regnskabsmæssige skøn eller med tilknyttede forudsætninger, der er anvendt på andre områder, baseret på det kendskab, revisor har opnået under revisionen Yderligere formål er gældende, hvis der er ændringer i anvendte forudsætninger fra sidste år, eller når vurderingen af forudsætningen er afhængig af, at ledelsen har til hensigt at udføre specifikke handlinger og har mulighed herfor.
DATA	• Om data er passende i forhold til den relevante regnskabsmæssige begrebsramme • Om vurderinger, der er foretaget ved valget af data, medfører indikationer på mulig manglende neutralitet hos ledelsen • Om data er relevante og pålidelige efter omstændighederne • Om den daglige ledelse har haft en passende forståelse og fortolkning af data, herunder af kontraktlige vilkår Yderligere formål er gældende, hvis der er ændringer i anvendte data fra sidste år.

Standarden medfører således en høj detaljegrade i dokumentationen af både risikovurdering og revisionshandlinger, hvilket kræver øget ressourceforbrug for revisor.

Skønsmæssig usikkerhed

I tillæg til ovenstående krav til revisionshandlinger indeholder ISA 540 (Ajourført) særligt krav om at udføre revisionshandlinger med det formål at vurdere, hvorvidt ledelsen på passende vis har forstået og adresseret den skønsmæssige usikkerhed ved fastlæggelsen af skønnet.

Såfremt det ikke er tilfældet, foreskriver standarden endvidere, at revisor skal anmode ledelsen om at genoverveje estimatet eller overveje at afgive yderligere oplysninger om usikkerheden i regnskabet. Dette er et eksempel på, hvordan professionel skepsis er indarbejdet i standarden.

Ledelsen kan eksempelvis udvise forståelse for og reaktion på usikkerhed ved:

- at gennemgå udfald af tidligere regnskabsmæssige skøn, herunder af anvendte forudsætninger
- at foretage sensitivitetsanalyser for at belyse effekten af anvendte forudsætninger
- at dokumentere og evaluere øvrig relevant og tilgængelig information, som kan enten be- eller afkræfte ledelsens skøn.

UDFORDRINGER VED IMPLEMENTERING I PRAKSIS

For at overholde de nye krav vil revisor i mange tilfælde være nødsaget til at foretage udvidede forespørgsler om ledelsens processer, efterspørge yderligere understøttende dokumentation for metoder, forudsætninger og data samt for håndtering af usikkerhed såsom historiske analyser og sensitivitetsanalyser og generelt stille mere kritiske spørgsmål til udarbejdelsen af estimatet. Lidt mærkværdigt kan man synes, så stiller denne revisionsstandard således indirekte krav til regnskabsaflæggers dokumenta-

tion. Det til trods for at denne dokumentation ikke er påkrævet i årsregnskabsloven, som ledelsen er underlagt.

Ved større virksomheder forventes den største udfordring dog at være honorarforhandlingen i konsekvens af, at revisor nu skal bruge mere tid på sin dokumentation. Dokumentationen fra ledelsen vil forventeligt allerede foreligge eller kunne udarbejdes af regnskabsmedarbejderne på forespørgsel. I små og mellemstore virksomheder, derimod, kan det blive en udfordring for revisor at opnå tilstrækkelig dokumentation i overensstemmelse med kravene.

SMÅ OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER

I denne type virksomheder er processer og kontroller for udarbejdelsen af skøn ofte ikke formaliserede og ledelsen ikke altid bevidst om sit valg og anvendelse af metoder, forudsætninger og data til brug for eksempelvis en lagernedskrivning.

Fastsættelsen af et sådant skøn kan derimod mange gange være baseret på ledelsens erfaringer samt indgående kendskab til virksomhedens forretning og branche, der ikke nødvendigvis kan efterprøves til ekstern dokumentation. Ligeledes vil ledelsen i mange tilfælde ikke have gjort sig tanker om alle de forhold, som de formålsbestemte handlinger skal adressere. Endelig kan ressourcer blive en udfordring både i form af tid og kompetencer til at levere, hvad revisor efterspørger.

I disse situationer kan revisor i forvejen have udfordringer med at opnå dokumentation for, at det skønnede beløb ikke er væsentligt fejlbehæftet. Det vanskeliggøres nu yderligere af, at revisor skal dokumentere sit arbejde med en langt højere detaljegrade, end hvad ledelsen anvender ved udarbejdelsen, men i særdeleshed af kravet til at dokumentere ledelsens passende forståelse af og reaktion på skønsmæssig usikkerhed. For hvis ikke revisor kan dokumentere dette

tilstrækkeligt, er alternativet, at revisor skal udarbejde et uafhængigt skøn, hvilket de oftest ikke har tilstrækkelige forudsætninger for at kunne gøre.

AFRUNDING

Den nye standard stiller højere krav til revisorer, men indirekte også til regnskabsaflæggere. Revisor skal udarbejde en mere detaljeret risikovurdering, foretage en række handlinger med foruddefinerede formål samt evaluere, hvorvidt ledelsen i tilstrækkelig grad forstår og tager højde for den skønsmæssige usikkerhed. Dertil forventes revisor i højere grad end tidligere at dokumentere, hvordan professionel skepsis er udvist i revisionen.

Det vil kræve mere tid for revisor at udarbejde denne dokumentation, men forventeligt forholdsmæssigt mere tid ved revision af mindre virksomheder med uformelle processer og mere begrænsede ressourcer.

Det skal blive interessant at følge, først og fremmest hvordan revisorerne i dette segment vil dokumentere deres arbejde i praksis, særligt i relation til håndtering af skønsmæssig usikkerhed. Dernæst at se om dette er i overensstemmelse med Erhvervsstyrelsens forventninger til dokumentationen. Erhvervsstyrelsen har allerede oplyst, at regnskabsmæssige skøn vil være et muligt emne for en af de temabaserede kvalitetskontroller over de kommende 2–5 år. •



Isabella Frenning Willis er uddannet cand.scient.pol. fra Københavns Universitet og er manager i KPMG's Sustainability og ESG team. Her hjælper Isabella Frenning Willis virksomheder og finansielle institutioner med at udvikle og implementere strategier for bæredygtighed, håndtering af klimarisici og rapportering.

Samfundsansvar er også vigtigt for SMV'er

Samfundsansvar associeres typisk med store virksomheders ambitiøse mål og tiltag, men ikke-finansielle parametre er også vigtige for mindre virksomheder. Revisor kan spille en central rolle i at hjælpe små og mellemstore virksomheder (SMV'er) til at positionere sig rigtigt på bæredygtighed og til at kommunikere de rigtige data.

Tekst/ **Isabella Frenning Willis**,
Sustainability og ESG Manager, KPMG

Forholdet mellem SMV'er og samfundsmæssig bæredygtighed er i stigende grad et gensidigt afhængighedsforhold. Den bæredygtige omstilling er afhængig af handling fra SMV'erne, og den øgede fokus på bæredygtighed påvirker SMV'ernes forretning og markeder. Derfor vil SMV'erne i stigende grad skulle indtænke bæredygtighed og langsigtet modstandsdygtighed i deres forretningsstra-

teger for til stadighed at være relevante for den danske og internationale økonomi.

REVISORS SÆRLIGE ROLLE

Selvom store virksomheder ofte har en anden mulighed for at afse ressourcer til at arbejde med CSR i stor skala, har de ofte også mere komplekse forsyningskæder og flere steder, der skal indsamles data fra. Her kan det være et argument for SMV'er at begynde at arbejde med CSR, mens de stadig er relativt tæt på de data, de skal indsamle, så de allerede har de gode metoder på plads, inden de eventuelt vækster. Her kan revisor

spille en vigtig rolle ved at hjælpe dem med at komme i gang.

Revisor har som virksomhedernes betroede rådgivere og med deres dybe forståelse af kundernes forretningsmodel et unikt udgangspunkt og ekspertise til at hjælpe SMV-kunderne med bæredygtighedsrelateret risikostyring, fordi de er fortrolige med kundernes nøglefunktioner og økonomi. Her kan revisor bygge på det løbende professionelle forhold, der er opbygget med kunden på baggrund af tillid og integritet til at rådgive SMV'er på en upartisk, let for-

ståelig og omkostningseffektiv måde. Ved at engagere sig i kundens arbejde med CSR kan revisor både sikre sig, at de rigtige informationer bliver indsamlet og rapporteret og hjælpe kunden med at positionere sig rigtigt til ejeres, lovgiveres og interessenters stigende forventninger til samfundsansvar.

DET KAN REVISOR SPØRGE OM:

- Hvilke emner fokuserer I på i jeres arbejde med samfundsansvar?
- Hvilke mål har I sat – for eksempel for klimapåvirkning, medarbejderforhold og menneskerettigheder?
- Hvilke KPI'er har I opstillet for at måle jeres fremskridt?
- Hvilke standarder og principper (ISO, GRI, CDP, TCFD, UN Global Compact, Nasdaq's anbefalinger etc.) bruger I?
- Hvordan sikrer I, at de data, I rapporterer, dækker jeres interessenters behov?
- Hvilke processer har I implementeret for at indsamle CSR-data?
- Hvordan verificerer I, at data er korrekte?

FRA FRIVILLIGHED TIL LOVKRAV

Europa Kommissionen definerede i 2001 CSR som "virksomheders frivillige integration af sociale og miljømæssige hensyn i deres forretningsdrift og interaktion med deres interessenter". I Danmark indførte tilføjesen af årsregnskabslovens § 99 a i 2009 krav om, at de store danske virksomheder (store C og D) skulle redegøre for deres arbejde med samfundsansvar eller forklare, hvorfor de havde valgt ikke at arbejde med det. Reglen blev yderligere tilpasset i 2014 for at inkorporere EU's Direktiv om Ikke-finansiell Rapportering.

Som en del af pakken, der skal fremme bæredygtige investeringer, har Europa Kommissionen meldt ud, at Direktivet om Ikke-finansiell Rapportering vil blive opdateret og holdt tidlige på året en offentlig høring for at samle inspiration til konkrete ændringer. I Danmark blev der i foråret 2020 holdt en offentlig høring for at indsamle forslag til at opdatere § 99 a. Observatører gætter på, at ændringerne kan indeholde konkrete krav, til hvilke kvantitative data virksomhederne forventes at rapportere, for eksempel på linje med de ESG-nøgletal, FSR – danske revisorer og Nasdaq Copenhagen anbefaler virksomheder at rapportere. Andre gæt går på, at justeringerne også kunne tænkes at udvide rapporteringskravet til at omfatte små og mellemstore virksomheder, og derfor kan revisor allerede nu hjælpe med at sikre, at også disse kunder er klar til de potentielle ændringer.

FRA CSR TIL ESG

CSR – Corporate Social Responsibility – dækker over virksomheders frivillige arbejde med samfundsansvar, hvor emnerne typisk omfatter klima og miljø, medarbejderforhold, sociale forhold, menneskerettigheder og bekæmpelse af bestikkelse og korruption.

Investorer bruger i stigende grad virksomhedernes CSR-data i deres investeringsprocesser, og her betegnes det ESG, hvilket dækker over "Environment, Social og Governance". I praksis er emnefeltet og datapunkterne de samme, hvad enten man kalder det CSR eller ESG.

FSR – DANSKE REVISORER OG NASDAQ COPENHAGEN'S ANBEFALINGER TIL ESG-NØGLETAL

FSR – danske revisorer og Nasdaq Copenhagen's anbefalinger til ESG-nøgletal

Klima og miljø

- CO₂-emissioner i Scope 1
- CO₂-emissioner i Scope 2
- Energiforbrug
- Heraf fra vedvarende energi
- Vandforbrug

Sociale temaer

- Fuldtidsmedarbejdere
- Kønsdiversitet
- Kønsdiversitet i ledelsen
- Lønningsforhold mellem kønnene
- Medarbejderomsætning
- Sygefravær
- Kundefastholdelse

Virksomhedsledelse

- Kønsdiversitet i bestyrelsen
- Fremmøde til bestyrelsesmøder
- CEO lønforhold

CSR-INITIATIVER FOR SMV'ER

I en anerkendelse af, at SMV'er ofte gerne vil arbejde med samfundsansvar og fortælle om deres indsats, selvom de ikke altid har ressourcerne til at deltage i de omfattende rapporteringsprogrammer for CSR, har flere af de førende rapporteringsprogrammer for CSR taget initiativer til at lette rapporteringen for SMV'er.

Blandt dem er FNs Global Compact, der er en af de mest udbredte rammer for CSR.

Virksomheder, der tilslutter sig Global Compact, forpligter sig til at arbejde for 10 principper om menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og korruptionsbekæmpelse og til årligt at rapportere om deres fremskridt i en Communication on Progress (COP). For at lette rapporteringsbyrden for SMV'er indførte Global Compact i 2016 en "express reporting"-mulighed, der tillader virksomheder med færre end 250 medarbejdere at opfylde deres rapporteringsforpligtelse – hurtigt og enkelt – ved at klikke på svarene på tre spørgsmål om deres bæredygtighedspraksis.

Sidste år startede Global Compact Network Denmark i samarbejde med FSR – danske revisorer også SMV COP for at fremhæve fem danske SMV'er, der har udmærket sig ved deres Communications of Progress. Initiativet hylder SMV'ers bæredygtighedsrapportering ved at offentliggøre en liste med de rapporter, der særligt udmærker sig det år og kan inspirere andre SMV'ers rapportering. Formålet er at motivere flere SMV'er til at løfte deres bæredygtighedsarbejde og vise, at man godt kan lave en god bæredygtighedsrapport, selvom man er en lille virksomhed.

I klimasammenhænge er der også taget initiativ til at lette SMV'ers arbejde med CSR, senest af the Science Based Target Initiative (SBTi), der hurtigt er blevet den eneste troværdige metode til at sætte mål for CO₂-reduktioner i overensstemmelse med Parisaftalens målsætning. SBTi's strømlinede rute for SMV'er giver dem mulighed for at vælge en af flere foruddefinerede målmuligheder i stedet for selv at beregne et reduktionsmål, og undtager dem – i modsætning til større virksomheder – fra at sætte mål for deres Scope 3-emissioner.

IKKE-FINANSIELLE NØGLETAL BLIVER FINANSIELLE

CSR var oprindeligt baseret på filantropi, hvor virksomheder, der havde klaret sig

godt, følte et ansvar for at give tilbage til lokalsamfundet. Siden har der været meget fokus på CSR som en form for markedsføringsstrategi, men de senere år er det i stigende grad blevet tydeligt, at CSR kan være endog meget finansielt – tænk eksempelvis på udgifterne forbundet med disproportionalt store CO₂-udledninger, hvis der kommer en skat på CO₂, eller sager hvor dårlig virksomhedsledelse har eksponeret virksomheder til storstillede tilbagetrækninger af produkter og erstatningskrav.

Undersøgelser har vist, at virksomheder, der har klare værdier, håndhæver virksomhedsetiske principper og betaler anstændige lønninger, er mere konkurrencedygtige og leverer markant bedre langsigtede økonomiske resultater¹. Derfor er ESG-data også i høj kurs i den finansielle sektor, hvor Bank of America sidste år sagde, at de ser ESG performance som en bedre indikator på virksomheders fremtidige profitabilitet end de traditionelle finansielle nøgletal².

Den logik har også inspireret til en ny lånetype – Sustainability-linked Loans (SLLs) – hvor virksomheders variable renteniveau justeres fra år til år på baggrund af deres performance på ESG-parametre. Det første lån af den slags blev givet til Philips i 2017, og siden har blandt andet Danone, Olam og Xylam fået lignende lån, hvor renten afhænger af deres fremskridt på bæredygtighed. Selvom der er flest eksempler på SLLs til store virksomheder, begynder bankerne også at udbrede dem til SMV'er, for eksempel som banken DBS har gjort i Asien.

I foråret vedtog EU en taksonomi for, hvad der kan klassificeres som bæredygtige forretningsaktiviteter, der også kan forventes at øge finansielle institutioners interesse for, hvor stor en del af deres aktiver der er investeret i grønne virksomheder. Emnet har således også finansiell karakter og er derfor relevant for revisor at spørge ind til i kon-

tekst af den branche, som virksomheden opererer i, reguleringsmæssige forhold men også virksomhedens interne kontrolmiljø herunder udvisning af etisk adfærd og processer for identifikation og vurdering af forretningsmæssige risici. •

¹ Se for eksempel Valdez (2017): Corporate Social Responsibility: Its Effect on SMEs

² Bank of America (2019): Why ESG Matters



Niels Peter Steenholt Pagh er uddannet cand.jur. fra Aarhus Universitet og tidligere underviser i skatteret på Aalborg Universitet. Niels Peter Steenholt Pagh arbejder som skatterådgiver i Beierholm, hvor han særligt beskæftiger sig med grænseoverskridende skattemæssige udfordringer for personer og selskaber.

LØBENDE BESKATNING AF SELSKABERS EJENDOMSADVANCER

Tekst/ **Niels Peter Steenholt Pagh**,
skatterådgiver, Beierholm

Som led i finansieringen af regeringens udspil: "Ny ret til tidligere pension" er en af finansieringskilderne lagerbeskatning af ejendomme ejet af ejendomsselskaber. Regeringen forventer, at forslaget fra indførelsen i 2023 skal generere et årligt provenu på 850 millioner kroner.

OM DE NYE REGLERS TILBLIVEN

Efter de gældende regler beskattes ejendomsavancer først på det tidspunkt, hvor en gevinst realiseres, det vil sige ved salg af ejendommen. Er det i stedet aktierne i et datterselskab, der sælges, kan dette i langt de fleste tilfælde ske skattefrit.

Ifølge regeringens seneste udspil er netop disse regler blandt andet blevet udnyttet

af udenlandske kapitalfonde, der investerer i danske udlejningsejendomme. Med de nye regler tilsigter regeringen at fremrykke beskatningen af ejendomsselskabers ejendomme, så beskatningen fremover sker løbende frem for på tidspunktet for en eventuel afståelse.

Det vil herefter være den årlige værdistigning eller -fald, der kommer til at danne grundlaget for beskatning. Det fremgår ikke af regeringens udspil, hvorledes værdiansættelsen af ejendomme til "handelsværdi" skal opgøres, eller hvordan beskatningen skal opgøres.

HVAD GÅR DE NYE REGLER UD PÅ?

Lagerprincippet betyder rent praktisk, at et ejendomsselskab fra 2023 skal beskattes af en million kroner, hvis selskabets ejendom i 2023 eksempelvis er steget fra 50 millioner kroner per den 1. januar 2023 til 51 millioner kroner per den 31. december 2023. For

mange ejendomsselskaber vil byrden af lagerbeskatningen være ganske betydelig og vil især komme til at ramme de ejendomsselskaber, der påtænker at eje ejendomme i mange år.

Lagerprincippet ses anvendt mange steder inden for skatteområdet, herunder blandt andet ved pensionsselskabers beskatning og ved selskabers beskatning af gevinst/tab på børsnoterede aktier. Lagerprincippet løbende beskatning af ikke-realiserede gevinster vil imidlertid for mange ejendomsselskaber medføre en likviditetsmæssig udfordring, idet ejendomsselskaber kun sjældent er særligt likvide og derfor kan blive nødsaget til at finansiere byrden af lagerbeskatningen med lånte midler eller – i yderste tilfælde – ved at afstå ejendomme.

KOMMER DER OVERGANGSREGLER?

Der er i regeringens udspil ikke taget stilling til, om man påtænker at indføre en over-

gangsregel, der for eksempel sikrer, at en eventuel værdistigning henholdsvis -fald i tidligere år, ikke vil komme til beskatning i første indkomstår, hvor reglerne får virkning. En sådan overgangsregel er nødvendig, hvis ikke reglen skal medføre en betragtelig likviditetsmæssig belastning for ejendomselskaber, der ejer ejendomme, som i årene op til 2023 er steget betragteligt i værdi.

HVEM OG HVAD VIL BLIVE OMFATTET AF DE NYE REGLER?

Det fremgår ikke direkte af regeringens udspil, hvordan "selskabers ejendomsavancer" skal fortolkes, hverken i forhold til ejendoms- eller selskabstyper. Tværtimod fremgår det af faktaarket om ny ret til tidlig pension: "*Provenuvirkningen ved initiativet vil blandt andet afhænge af den præcise afgrænsning af, hvilke selskaber og ejendomme der omfattes...*".

Skatteministeren har den 22. september 2020 oplyst, at de nye regler tænkes at omfatte boligejendomme og erhvervs ejendomme, der ejes af et selskabsbeskattet selskab og anvendes til udlejning. I samme forbindelse oplyses det, at ejendomme, som selskaber anvender som led i deres egen erhvervmæssige virksomhed – herunder internt i koncerner – fritages for lagerbeskatningen.

På baggrund af regeringens udmeldinger står det klart, at de bebudede regler er tænkt ud fra en klar ambition om at sikre beskatning af udenlandske kapitalfondes gevinster på udlejningsejendomme. Herved kommer beskatningen til at svare til typiske investeringsaktiver, der allerede er undergivet lagerprincippet.

Om de nye regler kommer til at tage hensyn til problemstillinger som komplekse ejerforhold, blandet benyttelse med videre vil forhåbentlig komme frem under det lovforberedende arbejde.

"HANDELSVÆRDIEN"?

En central udfordring ved anvendelsen af lagerprincippet kommer til at blive opgørelsen af handelsværdien på ejendomme. Da handelsværdien er afgørende for beskatningens omfang, vil netop værdiansættelsesprincippet være afgørende for både beskatning og forudsigeligheden heraf.

Skatteministeren oplyser, at "*...den præcise model for lagerbeskatningen først vil blive fastlagt i forbindelse med det lovforberedende arbejde*". Af udmeldingen fremgår videre, at værdiansættelsen tænkes at følge den regnskabsmæssige værdi. Det vil sige, at ejendomme skal værdiansættes af ejendomselskaberne selv – eventuelt med hjælp fra eksterne – til dagsværdien ultimo hvert år.

Efter de nugældende regler kan selskaber undlade at optage ejendomme i årsregnskabet til dagsværdi og i stedet indregne ejendomme til kostpris med fradrag af årlige afskrivninger. Med indførelsen af lagerbeskatning på ejendomme og skatteministerens udtalelser in mente forekommer det overvejende sandsynligt, at dagsværdiprincippet bliver obligatorisk for selskaber omfattet af de nye regler.

Med støtte i skatteministerens svar af den 29. september 2020 forventes det, at der skal beregnes en indgangsværdi den 1. januar 2023 på baggrund af dagsprincippet. Avancer, der er konstateret, men endnu ikke realiseret, på tidspunktet for de bebudede reglers ikrafttræden, skal ikke omfattes af lagerbeskatningen, men først beskattes, når avancen på en ejendom realiseres.

AFSLUTNING

Der er for nuværende udelukkende tale om et oplæg fra regeringen til nye pensionsregler og til finansieringen heraf. Hvordan det endelige resultat vil komme til at se ud kommer til at afhænge af regeringens forhandlinger med de øvrige partier i Folketinget. •



Bünyamin Ulusoy er uddannet cand.merc.aud. fra Aarhus Universitet og arbejder som revisor i Beierholms regnskabsfaglige afdeling.

ÆNDRINGER TIL ÅRSREGNSKABSLOVEN FOR ÅRSRAPPORTER 2020

Folketinget har ved lov nr. 1716 af 27/12/2018 vedtaget en lang række ændringer til årsregnskabsloven, som bliver obligatoriske i første omgang for årsrapporter med kalenderår 2020 ("ÅRL 2020").

Artiklen giver et overblik over de væsentligste ændringer til selskabsregnskabet for virksomheder i regnskabsklasse B og C.

Tekst/ **Bünyamin Ulusoy**,
Beierholm

INTRO

Formålet med artiklen er at give en kort introduktion til nedenstående ændringer til virksomhedernes selskabsregnskaber for regnskabsklasse B og C. Ændringerne til ÅRL omfatter flere regler end disse, men de vil ikke blive behandlet i denne artikel.

De forhold, som vil blive beskrevet i denne artikel, som følger med ændringerne til ÅRL, medfører, som illustreret i figur 1, ændringer i klassifikation samt indregning og måling i virksomhedernes årsrapporter. Klassifi-

Figur 1

REGNSKABSKLASSE B	REGNSKABSKLASSE C	
Klassifikation, indregning og måling		
Ny kategori af kapitalandele: kapitalinteresser		Afsnit 1
Oplysningskrav		
Oplysninger om dagsværdi		Afsnit 2
Nye IFRS-fortolkninger under ÅRL		
Frivillig anvendelse af IFRS 9, IFRS 15 og IFRS 16		Afsnit 3
Indre værdis metode – målemetode eller konsolideringsmetode		Afsnit 4

kationsændringerne i resultat- og balance-skemaerne (ÅRL, bilag 2) samt ændringer i indregning og måling knytter sig primært til, at der i loven er indsat en ny kategori af kapitalandele: Kapitalinteresser. Desuden har det medført nye oplysningskrav i års-regnskabet. Den væsentligste er oplysninger om aktiver og forpligtelser, der måles til dagsværdi.

Virksomheder, der aflægger regnskab efter ÅRL, kan endvidere benytte andre og nyere IFRS-standarder end de eksisterende i ÅRL som fortolkningsbidrag til bestemmelserne heri. Med ÅRL 2020 er der åbnet for, at virksomhederne kan benytte IFRS 9 (finansielle instrumenter), IFRS 15 (indtægter) samt IFRS 16 (leasing). Disse kunne dog allerede implementeres for regnskabsår, der slutter den 31. december 2018 eller senere. Til sidst har Erhvervsstyrelsen slået fast i udtalelsen vedrørende IFRS 3, at indre værdis metode fremover skal betragtes som to metoder – enten som en målemetode eller en konsolideringsmetode – frem for én metode, som det hidtil har været. Sidstnævnte forhold fremgår ikke direkte af ÅRL 2020 og gælder uagtet, at bestemmelsen i ÅRL (§ 43 a) er uændret.

De vedtagne ændringer til ÅRL er obligatoriske at implementere i regnskabsår, der begynder den 1. januar 2020 eller senere. For virksomheder med kalenderår som regnskabsår betyder det, at ændringerne skal anvendes for regnskabsåret 2020, mens ændringerne for virksomheder, der har skævt regnskabsår, først vil blive obligatoriske for regnskabsåret 2020/2021.

1. NY KATEGORI AF KAPITALANDELE: KAPITALINTERESSER

Udover dattervirksomheder, associerede virksomheder og andre kapitalandele er der med ÅRL 2020 tilføjet en ny definition af kapitalandele i ÅRL: Kapitalinteresser.

Definition af kapitalandele:

“En virksomheds eller en virksomheds og den-

nes dattervirksomheders ret over egenkapital i en anden virksomhed, når formålet med besiddelsen er at fremme virksomhedens egne aktiviteter gennem en varig tilknytning til den anden virksomhed. Ret over egenkapital i en anden virksomhed formodes at være en kapitalinte-

resse, når rettigheden udgør mindst 20 procent af egenkapitalen i den anden virksomhed.”

For at en kapitalandel i en anden virksomhed kan klassificeres som kapitalinteresse, skal følgende kriterier således være opfyldt (figur 2):

Figur 2

RET OVER EGENKAPITAL	Virksomheden skal besidde en andel af en anden virksomheds virksomhedskapital (og ikke andel af stemmerettigheder, som gælder for blandt andet dattervirksomheder). Der er en formodningsregel om en ejerandel på mindst 20 procent. Formodningsreglen skal ikke ses som en absolut grænse, og ejerandelen kan i visse situationer udgøre mindst 20 procent. Hvis under 20 procent vil der formentlig stilles større krav til dokumentationen for, at formålsbestemmelsen er opfyldt.
FORMÅLSKRAVET	Formålsbestemmelsen indebærer krav om, at ejerandelene besiddes med henblik på at fremme virksomhedens egne aktiviteter (for eksempel øget salg af egne produkter) gennem en varig tilknytning. Varig tilknytning betyder, at kapitalinteresser altid er anlægsaktiver. I de tilfælde, de besiddes som midlertidig investering, vil kravet om varig tilknytning ikke være opfyldt, og kapitalandelene vil efter en konkret vurdering formentlig overgå til kategorien: “Andre kapitalandele” under omsætningsaktiver – uagtet at de øvrige betingelser er opfyldt.

Hvilke kapitalandele omfatter kapitalinteresser?

Definitionsrammen rammer kapitalinteresser både dattervirksomheder og associerede virksomheder. Formålsskravet indebærer, at kapitalandele i dattervirksomheder, der klassificeres som anlægsaktiver, vil være kapitalinteresser.

Andre kapitalandele, der hverken er dattervirksomheder eller associerede virksomheder, vil også være kapitalinteresser, hvis definitionen herpå opfyldes. For eksempel situationer, hvor der hverken er bestemmende/betydelig indflydelse, men hvor definitionen af kapitalinteresser er opfyldt, vil også være kapitalinteresser. For eksempel hvor en virksomhed ejer 20 procent af virksomhedskapitalen, men ingen stemmerettigheder, i en anden virksomhed og hvor-

for målkravene er opfyldt. Disse ville hidtil blive klassificeret som andre kapitalandele. I praksis vil andre kapitalandele være en god startingpoint i forhold til klassifikationen af kapitalandelene som kapitalinteresser.

Kapitalinteresser er dog altid anlægsaktiver. Dette betyder, at kapitalandele, som besiddes med henblik på videresalg, ikke vil være kapitalinteresser.

Præsentation af kapitalinteresse

Kapitalinteresser og mellemværender hermed skal præsenteres under særskilte poster i balancen, jævnfør balanceskemaerne i ÅRL, bilag 2:

- Kapitalinteresser (anlægsaktiver)
- Tilgodehavender hos kapitalinteresser (anlægs- og omsætningsaktiv)
- Gæld til kapitalinteresser (kort- og langfristet gæld).

I resultatopgørelsen skal kapitalinteresser præsenteres under posten: "Indtægter af kapitalandele i kapitalinteresser", jævnfør resultatopgørelsesskemaerne i ÅRL, bilag 2.

Kapitalandele i dattervirksomheder skal fortsat klassificeres særskilt i balancen, jævnfør balanceskemaerne i bilag 2 til ÅRL, under posten: "Kapitalandele i tilknyttede virksomheder", uanset om kapitalandelene også opfylder definitionen på en kapitalinteresse.

Associerede virksomheder er derimod udgået af resultat- og balanceskemaerne i ÅRL, bilag 2, og erstattet af "Kapitalinteresser", som vist ovenfor. Det vurderes stadig tilladt, at associerede virksomheder kan klassificeres særskilt i balance og resultatopgørelse og adskilt fra kapitalinteresser.

Såfremt associerede virksomheder klassificeres som en særskilt regnskabspost, bliver klassifikation som kapitalinteresser i praksis alene relevant for kapitalandele, der tidligere er klassificeret som andre kapitalandele, og som fremover opfylder definitionen på kapitalinteresser.

Måling af kapitalinteresser

Ved første indregning skal kapitalinteresser måles til kostpris.

Efter første indregning kan kapitalinteresser som udgangspunkt fortsat måles til kostpris eller til dagsværdi over resultatopgørelsen. Virksomhederne har med den nye ÅRL også mulighed for at indregne kapitalinteresser efter indre værdis metode.

Den største effekt forventes at være på kapitalandele, der hidtil har været klassificeret som andre kapitalandele, men som skifter kategori og fremover skal præsenteres som kapitalinteresse. For disse bliver indre værdis metode en mulighed. Valg af målemetode bør overvejes grundigt.

Eksempler på, hvordan forskellige kapitalandele skal klassificeres efter henholdsvis de gamle og nye regler i ÅRL.

KAPITALANDELE	KLASSIFIKATION (GAMLE REGLER)	KLASSIFIKATION (ÅRL 2020)
Ejerandel 20%, stemmerettigheder 0%, formålsbestemmelse er opfyldt	Andre kapitalandele	Kapitalinteresser
Ejerandel 20%, stemmerettigheder 20%, formålsbestemmelsen er opfyldt	Associerede virksomheder (anlægsaktiv)	Associerede virksomheder (anlægsaktiv)
Ejerandel 20%, stemmerettigheder 20%, midlertidig besiddelse med henblik på videresalg	Associerede virksomheder (omsætningsaktiv)	Andre kapitalandele (omsætningsaktiv)
Ejerandel 10%, stemmerettigheder 10%, formålsbestemmelsen er ikke opfyldt	Andre kapitalandele	Andre kapitalandele
Ejerandel 10%, stemmerettigheder 10%, formålsbestemmelsen er opfyldt	Andre kapitalandele	Andre kapitalandele (evt. kapitalinteresser efter en konkret vurdering)

Oplysninger om kapitalinteresser

Efter ÅRL § 97 a skal virksomheder i regnskabsklasse C give en række oplysninger om hver dattervirksomhed og associeret virksomhed samt for hvert interessentskab eller kommanditselskab, i hvilket virksomheden er interessent eller komplementar. Der skal gives oplysninger om følgende:

- Navn
- Hjemsted
- Retsform
- Ejerandel
- Størrelsen af egenkapitalen
- Størrelsen af resultatet.

Bestemmelsen er udvidet med ÅRL 2020 til også at gælde oplysningerne om kapitalandele, der klassificeres som kapitalinteresser. Nogle af oplysningerne kan under visse betingelser undlades – for eksempel oplysning om hjemsted kan undlades, hvis oplysningen kan volde betydelig skade for virksom-

heden selv. Disse undladelser gælder også for oplysningerne for kapitalinteresser.

Ændring af anvendt regnskabspraksis

Hvis kapitalandele hidtil har været klassificeret andre kapitalandele, men efter de nye regler opfylder definitionen på en kapitalinteresse, er der tale om en ændring i anvendt regnskabspraksis – det vil sige, de regnskabsposter, der berøres af ændringen, skal korrigeres i overensstemmelse med den nye klassifikation eller de nye indregnings- og målemetoder ved indregning af den løbsmæssige effekt direkte på egenkapitalen primo regnskabsåret. Sammenligningstallene skal tilpasses. Ændringen i regnskabspraksis skal endvidere omtales i regnskabet.

Forudsat at kapitalandelen måles efter det samme målegrundlag som hidtil, er der alene tale om en ændret klassifikation, som ikke påvirker balancesum, egenkapital og resultat.

2. OPLYSNINGER OM DAGSVÆRDI

Måles aktiver eller forpligtelser til dagsværdi efter ÅRL §§ 37, 37 a eller 38, og måles dagsværdien ikke på grundlag af observationer på et aktivt marked, skal virksomheden efter de gamle regler oplyse om de centrale forudsætninger, som er anvendt ved beregningen, jævnfør ÅRL § 58 a, stk. 2. Oplysningerne kan gives samlet for én kategori eller én gruppe af aktiver, hvis de centrale forudsætninger for dagsværdiberegningen ikke afviger væsentligt indbyrdes, jævnfør ÅRL § 58 a, stk. 3.

Oplysningskravet om dagsværdi er desuden udvidet. For hver kategori af aktiver og forpligtelser, som måles til dagsværdi efter ÅRL §§ 37, 37 a eller 38, skal der efter de nye regler desuden altid oplyses om (uagtet om dagsværdien er fastsat på grundlag af observationer på et aktivt marked eller ej):

- Dagsværdien ultimo regnskabsåret,
- Årets ændringer af dagsværdien, der er indregnet direkte i resultatopgørelsen og
- Årets ændringer, der er indregnet i dagsværdireserven under egenkapitalen.

Der er ikke krav om sammenligningstal for ovenstående oplysninger.

Oplysningerne er relevante for følgende aktiver og forpligtelser, der måles til dagsværdi over resultatopgørelsen (ikke-udtømmende):

- Investerings ejendomme
- Biologiske aktiver
- Kapitalinteresser
- Værdipapirer (noterede som unoterede)
- Finansielle aktiver og forpligtelser, der indgår i en handelsbeholdning.

Der skal kun oplyses om urealiserede gevinster og tab. Der er således ikke krav om at oplyse dagsværdien *primo* eller om andre bevægelser i de pågældende regnskabsposter, der ikke vedrører dagsværdireguleringer. Ligesom der heller ikke er krav om at oplyse ændringer som følge af afhændelser af aktiverne eller afvikling af forpligtelserne.

Oplysninger om årets ændringer i dagsværdien, som er indregnet i henholdsvis resultatopgørelsen eller egenkapitalen, skal være beløbet før skat, så der oplyses om den reelle dagsværdiregulering på aktivet eller forpligtelsen uafhængigt af skatteeffekten.

3. FRIVILLIG ANVENDELSE AF IFRS 9, IFRS 15 OG IFRS 16

Med ændringerne til ÅRL tilbage i 2015 blev det præciseret, at nyere IFRS-standarder også kan anvendes som fortolkningsbidrag til ÅRL's bestemmelser. Derfor er der med ÅRL 2020 givet mulighed for, at virksomhederne kan anvende IFRS 9 (finansielle instrumenter), IFRS 15 (indtægter) og IFRS 16 (leasing) til at udfylde ÅRL's bestemmelser på de respektive områder.

Herunder en kort skitsering af, hvor der kan være en ændring i forhold til de hidtidige regler under ÅRL. Det skal bemærkes, at de hidtidige regler fortsat gælder, således at virksomheder, der ikke har interesse i at foretage ændringer, blot kan fortsætte med den eksisterende regnskabspraksis.

IFRS 9 – finansielle instrumenter

Med hensyn til finansielle instrumenter er ÅRL bygget op omkring den tidligere IFRS-standard, IAS 39: Finansielle instrumenter. Den nyere IFRS-standard, IFRS 9: Finansielle instrumenter, kan dog fremover frivilligt anvendes efter ÅRL (nye regler), men alene i den udstrækning, standarden ikke er i konflikt med bestemmelser i ÅRL.

Umiddelbart vil der skulle ske en tilpasning til IFRS 9, såfremt virksomheden vælger at benytte denne, i forhold til tab på udlån/tilgodehavende. Der er nemlig betydelig forskel på IFRS 9 og IAS 39 i forhold til nedskrivningsreglerne. Efter IFRS 9 skal tab på tilgodehavender indregnes som nedskrivning af et forventet tab ("expected loss") allerede på tidspunktet for udlånets/tilgodehavendets etablering, mens der efter IAS 39 først skal indregnes nedskrivning af et tab,

når der foreligger objektive indikationer på, at debitor ikke er i stand til at overholde betalingsforpligtelsen ("incurred loss"). Effekten af dette er, at nedskrivningerne – alt andet lige – vil være større efter IFRS 9 end efter IAS 39.

Et tilvalg af IFRS 9 til at udfylde ÅRL's bestemmelser vil være et valg af regnskabspraksis. Tilvalg af IFRS 9 skal således behandles som en ændring af regnskabspraksis – se "ændring af anvendt regnskabspraksis" under punkt 1.

IFRS 15 – indtægter

Med hensyn til indtægtsindregning er ÅRL bygget op omkring de tidligere IFRS-standarder IAS 11: Entreprisekontrakter og IAS 18: Indtægter. IFRS 15: Indtægter fra kontrakter med kunder kan fremover frivilligt anvendes efter ÅRL, idet standarden ikke er i konflikt med bestemmelser i ÅRL.

Selvom der konceptuelt er stor forskel på IFRS 15, som i en femtrinsmodel har fokus på overgang af kontrol og opfyldelse af leveringsforpligtelser, og reglerne i IAS 11/IAS 18, som har fokus på overgang af risici, forventes det i praksis ikke at have lige så stor forskel på opgørelse af nettoomsætningen for langt de fleste virksomheder.

Et tilvalg af IFRS 15 til at udfylde ÅRL's bestemmelser vil være et valg af regnskabspraksis. Tilvalg af IFRS 15 skal således behandles som en ændring af regnskabspraksis – se "ændring af anvendt regnskabspraksis" under punkt 1. Bemærk dog, at ændring i anvendt regnskabspraksis for indregning af omsætning som følge af anvendelse af IFRS 15 kan foretages *uden tilpasning af sammenligningstal*. Denne overgangsbestemmelse har til formål at lette implementeringen af IFRS 15.

IFRS 16 – leasing

Med hensyn til leasing er ÅRL bygget op omkring den tidligere IFRS-standard IAS 17: Leasing. Den gældende IFRS-standard for lea-

sing, IFRS 16: Leasing, kan fremover frivilligt anvendes efter ÅRL. Bemærk gerne, at denne regel ikke påvirker virksomheder i regnskabsklasse B's mulighed for at undlade at indregne leasingaftaler i balancen – og i stedet indregne omkostningen i resultatopgørelsen.

Der er væsentlige forskelle på reglerne i IFRS 16 og reglerne i IAS 17 set ud fra leasingtagers synspunkt. Reglerne i den gamle IAS 17 indebærer en opdeling af leasingkontrakter i operationelle og finansielle kontrakter, og kun de finansielle, hvor væsentligste fordele og risici er overgået til leasingtager, skal indregnes i balancen. I IFRS 16 er udgangspunktet, at alle leasingkontrakter indregnes i balancen hos leasingtager, og at der ikke længere skelnes mellem operationelle og finansielle leasingkontrakter. Ændring fra IAS 17 til IFRS 16 kan således have væsentligt forskellig indvirkning på resultat, egenkapital og balancesum samt nøgletal såsom EBITDA og soliditet.

Der er ingen forskel på den regnskabsmæssige behandling hos leasinggiver, da opdelingen i finansielle og operationelle leasingaftaler fastholdes.

Et tilvalg af IFRS 16 til at udfylde ÅRL's bestemmelser vil være et valg af regnskabspraksis. Anvendelse af IFRS 16 kan dog alene ske, såfremt IFRS 15 samtidig implementeres. Tilvalg af IFRS 16 skal således behandles som en ændring af regnskabspraksis – se "ændring af anvendt regnskabspraksis" under punkt 1.

Ligesom for IFRS 15 kan ændring i anvendt regnskabspraksis for indregning af leasing som følge af anvendelse af IFRS 16 foretages *uden tilpasning af sammenligningstal*. Denne overgangsbestemmelse har til formål at lette implementeringen af IFRS 16 (og IFRS 15).

4. INDRE VÆRDIS METODE – MÅLEMETODE ELLER KONSOLIDERINGSMETODE?

Erhvervsstyrelsen har fastslået i en "vejledning"¹, at indre værdis metode fremover skal

betragtes enten som en målemetode eller en konsolideringsmetode fremfor én metode som det hidtil har været. Dette forhold fremgår ikke direkte af ÅRL 2020 og gælder uagtet, at bestemmelsen i ÅRL (§ 43 a) er uændret.

Valg mellem målemetoden og konsolideringsmetoden er kun relevant, hvor der ejes kapitalandele i dattervirksomheder. Består besiddelsen af kapitalandele i associerede virksomheder eller kapitalinteresser, er konsolideringsmetoden ikke et relevant valg, og målemetoden skal anvendes på disse kapitalandele. Virksomheder, der besidder kapitalandele i både associerede virksomheder og dattervirksomheder, kan godt vælge behandling efter konsolideringsmetoden på kapitalandele i dattervirksomheder.

Valg af metode har grundlæggende ingen betydning ved mange transaktioner i relation til indre værdis metode. Den regnskabsmæssige behandling af indregning af resultatandele er for eksempel i bund og grund ens efter begge metoder. Det samme gælder ved ukomplicerede køb og salg af en dattervirksomhed.

Valget kan have væsentlig betydning for den efterfølgende regnskabsmæssige behandling af transaktioner i forbindelse med køb og salg af kapitalandele. Et par eksempler på forskellene i situationer, hvor der er køb og salg af kapitalandele (flere kan findes i ERST's vejledning) gengives nedenfor (figur 3).

Valget træffes blandt andet på baggrund af et ønske om en bestemt regnskabsmæssig behandling af en konkret transaktion i forbindelse med køb og salg af kapitalandele, herunder særligt i relation til ovenstående eksempler.

Valg af metode er et valg af regnskabspraksis. Dette betyder, at valg af målemetoden eller konsolideringsmetoden skal fremgå af redegørelsen for anvendt regnskabspraksis i virksomhedens årsregnskab. Hvis virksomheden har taget valget og ønsker at skifte, vil der være tale om en ændring i anvendt regnskabspraksis – se "ændring af anvendt regnskabspraksis" under punkt 1. Fremgår valget ikke endnu, bør valget ske fra regnskabsåret 2020. •

Figur 3

TRANSAKTION	KONSOLIDERINGS-METODEN	MÅLEMETODEN
Transaktionsomkostninger ved køb af en dattervirksomhed	Omkostningsføres	Indregnes i kostprisen på kapitalandelene
Trinvis erhvervelse af en dattervirksomhed	Tilgang til kostpris med værdiregulering af eksisterende kapitalandele til dagsværdi via resultatopgørelse (genmåling).	Tilgang til kostpris på kapitalandele med opgørelse af merværdier pr. køb
Køb af minoritetsandele i en dattervirksomhed	Tilgang til kostpris på kapitalandele. Forskel mellem regnskabsmæssig værdi og kostpris indregnes på egenkapitalen	Tilgang til kostpris på kapitalandele med opgørelse af merværdier pr. køb
Salg af minoritetsandele i en dattervirksomhed	Afgang på kapitalandele. Forskel mellem regnskabsmæssig værdi og salgspris indregnes på egenkapitalen	Afgang på kapitalandele. Forskel mellem regnskabsmæssig værdi og salgspris indregnes i resultatopgørelsen

¹Erhvervsstyrelsen udtalelse om forholdet mellem bestemmelserne om virksomhedssammenslutninger i ÅRL og IFRS (IFRS 3).

Regnskabssæson i *skyggen* af corona

Hvad betyder Covid-19 for dine kunder og din revisionsvirksomhed?

På SMV-Forum 2021 sætter vi fokus på den kommende regnskabs-sæson, som uomtvistelig bliver påvirket af corona. Mange virksomheder lider økonomisk og med et utal af hjælpepakker, som allerede er udløbet og med nye hjælpepakker, der løbende bliver sat i gang, er regnskabssæsonen meget anderledes end de tidligere år. Kunderne har aldrig tidligere haft så stor brug for en revisor. Det forpligter branchen til at gøre tingene ordentligt, og det giver mulighed for at vise vores værd, når kunderne har brug for hjælp. På SMV-Forum går vi tæt på de udfordringer og praktiske greb, man som revisor skal være opmærksom på, når regnskabssæsonen starter. Få relevant faglig viden til regnskabs-sæsonen, og få praktiske indspark til, hvordan du hjælper dine kunder bedst muligt.

SMV-Forum 2021 holdes grundet covid-19 restriktioner som et endags arrangement, men stadig med mulighed for at få viden om de emner, der interesserer dig. Det er muligt at deltage i SMV-Forum fysisk eller via livestream.

Tilmelding og program: event.fsr.dk/smvforum2021



SMV-Forum 2021

Den 13. januar 2021
kl. 9.00-16.30
Hotel Legoland, Billund

Deltag fysisk eller på
livestream



SMV-FORUM* 2021



Corona viste værdien af digitale møder – og fysisk fremmøde



Snarere end det forsømte forår har 2020 i revisionsbranchen været den supertravle sommer. Det er meldingen fra små og store kontorer. Digitaliseringen har bidt sig fast, men især de unge medarbejdere har behov for at komme på kontoret. Det er en af læringerne fra over et halvt år i coronakrisens skygge.

Tekst/ **Henrik Munksgaard**,
Munksgaard Kommunikation
Illustration/ **Rasmus Juul**

Mens kæresten arbejdede og tog sig af det ene barn oppe i lejligheden, sad den unge kollega med sin pc og arbejdede på kanten af sandkassen i gården – med det andet barn i barnevognen ved siden af.

Sådan ser et snapshot fra foråret 2020 ud. Det er senior partner, Peter Rasborg, der også er regionsleder for



BDO's kontorer på Sjælland, der fortæller, hvordan en kollega – med to blebørn i en lejlighed på Nørrebro – håndterede nedlukningen. Peter Rasborg bruger billedet som afsæt til at forklare om en af de læringer, som BDO tog med sig fra forårets nedlukning.

"I marts sendte vi næsten alle hjem. Det gik ud over både trivsel og produktion hos vores unge trainees og en række af de unge på managerniveau. Så i september valgte vi at sende færre hjem ud fra devisen: "Alle, som kan arbejde hjemmefra, skal arbejde hjemmefra". Pladserne på kontorerne var øremærket til de unge, samtidig med at vi sikrede en bemanding af rutinerede kolleger, så de unge havde den nødvendige sparring, når de var i tvivl om noget. Det var så primært os ældre medarbejdere, som arbejdede meget hjemme.

I partnerkredsen har vi også bedre plads, mange med et arbejdsværelse i hjemmet," siger Peter Rasborg.

På tværs af virksomhedsstørrelse har den danske revisionsbranche skullet håndtere en helt uvant situation med corona hen over forår og sommer 2020. Midt i højsæsonen med revision af SMV-regnskaber kom der rådgivning og erklæringsopgaver om hjælp pakker oveni. Det har givet travlhed som aldrig før. Og har samtidig åbnet døre for nye måder at arbejde på, lyder meldingerne fra branchen.

Nogle fik for travlt, andre manglede opgaver
Hos Inforevision i Søborg er managing partner, Flemming Andreasen, på samme linje som Peter Rasborg, når det gælder de unge. I inforevision arbejdede medarbejderne hjemme i foråret. Det har man helt undladt i efteråret.

"De helt unge trainees havde det hårdt med hjemsendelsen. Og dem med fire-fem års erfaring og opefter manglede de unge til at assistere med opgaverne, når begge parter sad hjemme. Der var en række opgaver, som de mere rutinerede bare lavede selv i stedet for

at sende dem videre. Det var uhensigtsmæssigt, for de rutinerede fik for travlt, og de helt unge manglede opgaver," fortæller han.

Da anden bølge af corona ramte, holdt Inforevision kontoret åbent. Skrivebordene er rykket længere fra hinanden. Den fælles frugt er suspenderet, og frokostbuffeten er erstattet af portionsanrettede tallerkener, og så bliver der sprittet flittigt af.

"Vi har bedt vores medarbejdere om at tænke sig om – også i fritiden. Hvis der er nogle, som er utrygge eller i en særlig risikogruppe, kan de aftale hjemmearbejde med deres leder. Samtidig har vi gjort det klart, at det er i orden at sige fra, hvis man oplever uansvarlig opførsel. Også når det er ude ved kunderne," siger han.

Kollegialt drilleri

Hos PJ Revision med kontorer i Frederikshavn og Hjørring er coronaen blevet taget med vendsysselsk ro, lyder det fra den ene af de to indehavere, Per Svenningsen, som selv etablerede virksomheden i 1977.

Med syv medarbejdere fordelt på de to kontorer holder man nærmest også bedre afstand ved at møde op end ved at arbejde hjemme, påpeger Per Svenningsen.

"Det er gået fint. Vi har en medarbejder, som lige havde født, som var lidt mere påpasselig. Og så har vi været lidt hurtigere til at sende folk hjem, hvis de var syge. Normalt synes vi jo ikke, at man skal gå hjem for et enkelt host eller nys. Der har vi ændret tilgangen," siger han.

Coronaen blev dog også mødt med humor. Først på sommeren var Hjørring et af de områder, hvor der skete en markant stigning i smitten. Det gav grobund for kollegialt drilleri, hvor kollegerne fra kontoret i Frederikshavn adskillige gange fik påpeget, at der skulle sprittes af og vaskes hænder, når man mødtes med Hjørring-kollegerne.

Travlhed og digitale drinks

På tværs af kontorstørrelser og landsdele melder de tre kontorer om travlhed på hidtil uset niveau.

"Vi har haft travlt i år. De udskudte frister tog noget af presset før sommerferien, men omvendt har det også betydet, at folk kom til-



bage efter sommerferien til mange opgaver, der ventede på dem. Den travle periode er blevet forlænget, og der har ikke været plads til afspadsring. Alle har leveret, og så har vi prøvet at flytte opgaver, hvis der var medarbejdere, der var særligt belastede,” fortæller Flemming Andreasen.

Også Per Svenningsen og Peter Rasborg fortæller om travlhed på historisk niveau, som på den positive side blandt andet er blevet løst gennem en imponerende korpsånd og nye måder at gøre tingene på.

“Vi har holdt virtuel fredagsbar på Teams. Og jeg har aldrig mødt så mange kærester og forældre som det seneste halve år. Godt nok kun via skærmen,” siger Peter Rasborg. Han er ikke tvivl om, at nedlukning har givet et stort og varigt skub til digitaliseringen.



Tidligere var det helt utænkeligt at holde generalforsamling som digitalt møde. Men det kan sagtens lade sig gøre.

Peter Rasborg
senior Partner og regionsleder for kontorerne på Sjælland, BDO

“Tidligere var det helt utænkeligt at holde generalforsamling som digitalt møde eller på telefonmøde. Men det kan sagtens lade sig gøre. Og på Teams, hvor man kan dele dokumenter, fungerer det faktisk ret godt,” lyder meldingen fra Peter Rasborg.

Brug digitale møder rigtigt

Både over for kunder og internt har han taget de digitale møder til sig. Tidligere var han på BDO's kontorer i Roskilde og Ka-

lundborg en gang om måneden for at holde koordineringsmøder. De møder bliver nu afviklet digitalt.

“På møder med to the point-beslutninger fungerer det godt. Men på Teams kan du ikke fornemme kropssprog og alt det usagte, du som leder også skal have et blik for, så jeg er lige så ofte på kontorerne uden for København. Jeg bruger bare tiden på noget andet,” fortæller Peter Rasborg.

En stor del af hans tid er blevet brugt på kunderne. Dels på rådgivning, dels på de nødvendige erklæringer for at hente støtte i hjælpepakkerne. På den ene side har hjælpepakkerne virket, for antallet af konkurser ligger trods corona og nedlukning på et lavt niveau. Men der har også været et bureaukrati, som skulle overvindes.

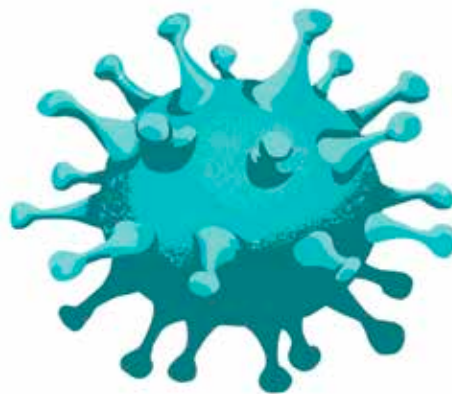
“Det har indimellem virket unødigt bureaukratisk. Men vi har også haft en uheldig blanding. I styrelsen har der siddet mange nye medarbejdere, som har skullet administrere en helt ny ordning. Det har givet en vis usikkerhed. Samtidig har en del virksomheder ligget med åbent benbrud rent økonomisk. Jeg har oplevet mange frustrerede kunder. Men heldigvis også haft lykkelige historier, hvor vi har kunnet klare sagen med en opringning til sagsbehandleren i styrelsen. På den måde har vi gjort en forskel for kunden,” fortæller Peter Rasborg.

Blandet billede blandt kunderne

Flemming Andreasen peger på, at der formentlig vil komme en stigning i konkurser i det kommende år.

“Det kommer til at ramme på et senere tidspunkt. Det er ikke alle brancher, som er lige så hårdt ramt, som vi forventede. Restauranter og oplevelsesbranchen er under pres, mens byggeriet hidtil har klaret sig fint, og autobranchen er heller ikke så hårdt ramt, som vi kunne frygte,” siger han.

Også blandt Per Svenningsens kunder er der brancher med åndenød. Han nævner specifikt campingpladser, og så har forretninger og restauranter i Frederikshavn savnet de norske og svenske turister. Herudover har PJ Revision flere kunder, som laver events for virksomheder og foreninger, som også er hårdt ramt. Omvendt har autoværksteder og skibsindustrien klaret sig fornuftigt.



Også Peter Rasborg har en del kunder blandt museer og attraktioner. Han ser et meget blandet billede, hvor man nogle steder har haft rekordhøje besøgstal. Andre steder har nedlukningen ramt rigtig hårdt.

“Billedet er meget blandet, men der er for mig ingen tvivl om, at mange virksomheder i oplevelsessektoren alene overlever, fordi der er så mange ildsjæle,” siger han.

Virksomhederne er her stadig

Den kritik af revisionsbranchen, som pipede frem, da det stod klart, at der skulle revisionserklæringer til for at få del i en række af hjælpepakkerne, har ingen mærket. “Jeg har alene hørt kritik af myndigheder og bureaukratiet,” siger Per Svenningsen.

Også Flemming Andreasen og Peter Rasborg rammer en tyk pæl gennem myten om revisorer, der spinder guld på at lave erklæringer for de kriserammede virksomheder. Begge peger på, at der undervejs er lagt en del ‘interessesetimer’ fra revisionsvirksomhedernes side i arbejdet med erklæringerne. “Det er ikke noget, nogen er kommet og har takket os for. Her er takken alene, at virksomhederne stadig er her, og det er i og for sig det vigtigste for os,” slutter Peter Rasborg. •



hi!

Familievenlige og reserverede danskere

hej

De største virksomheder i revisionsbranchen bliver mere og mere internationale. De udenlandske medarbejdere er et aktiv for virksomhederne. SIGNATUR mødte ukrainske Natalia Vorobets og tyske Maximilian Nierhoff fra KPMG til en snak om, hvordan det er at lande som udlænding i en dansk revisionsvirksomhed.

Привіт

Tekst/ **Henrik Munksgaard**,
Munksgaard Kommunikation

Da snakken falder på den særlige danske facon, der ofte kan være direkte, ja nærmest uhøflig, er tyske Maximilian Nierhoff hurtig til at slå fast, at han ikke opfatter det som et problem. *“Jeg har en dansk kæreste, og vi har to børn sammen, så jeg er vant til det,”* konstaterer han tørt.

Vi sidder på øverste etage i KPMG's domicil i Nordhavn i København. Udenfor er den enorme DFDS-færge ved at lægge fra kaj med kurs mod Oslo. Indenfor har vi fokus på trafikken den modsatte vej. Flankeret af KPMG's HR-chef Rikke Grøndahl Hansen fortæller de to senior managers, Maximilian Nierhoff og Natalia Vorobets, om deres erfaringer, når man som udlænding kommer til Danmark og skal blende ind i det danske samfund og ikke mindst i en dansk revisionsvirksomhed.

Den tørre tyske humor udløser et godt grin. Da der er grint af, er der dog bred enighed om, at den danske kultur kan være en udfordring. For der er normer, som skal læres. Ukrainske Natalia Vorobets var to år i Mongoliet, før hun kom til Danmark. Først med to år på KPMG's kontor i Aarhus inden hun i 2018 kom til København, hvor hun vekslede udstationering til en fastansættelse.

“I Mongoliet arbejdede jeg sammen med mange koreanere. De havde en meget underdanig kultur, hvor man ikke modsagde sin chef, og det var kutyme, at yngre medarbejdere blev på kontoret, til chefen var gået hjem. På den måde er det en helt anderledes kultur her i Danmark, hvor cheferne sidder i det samme åbne kontor som alle andre,” fortæller hun.

Bevidst om kulturforskelle

Med 29 nationaliteter i KPMG er man meget bevidst om kulturforskelle. De managers, som styrer kundeopgaverne, får at vide, at de skal være meget specifikke over for det hold, de har ansvaret for. Medarbejderne får eksplicit at vide, at det er indsatsen snarere end tilstedeværelsen, der tæller. Og at man altså gerne må gå hjem, selv om ens leder tager sig en lang arbejdsdag.

Natalia Vorobets fremhæver de familievenlige arbejdsforhold som noget af det mest positive ved den danske arbejdskultur.

“Nogle gange kommer jeg sent, og andre gange går jeg tidligt, når jeg skal hente min søn. Der er meget familievenlige arbejdsforhold, og det er ikke kun fra managerniveau og op, det gælder alle,” siger hun.

Til gengæld er danskerne lidt svære at komme ind på livet af, synes hun. *“Selv om jeg har været her i fire år, har jeg endnu ikke fået en nær dansk ven. Jeg har gode kolleger, men ikke tætte venner,”* siger Natalia Vorobets.

Lille land

For Maximilian Nierhoff var det lidt lettere at komme ind på livet af danskerne. Han mødte sin danske kæreste, da de begge studerede i Irland, og tog turen til København, da KPMG i 2014 skulle genopbygge deres danske forretning, og derfor hentede mange udenlandske kolleger til landet. *“Vi boede praktisk taget på kontoret og arbejdede dag og nat, og i weekenden gik vi ud sammen,”* fortæller han og oplevede selv danskerne som meget imødekommende. Alligevel kan han dog godt genkende pointen om, at det kan være svært at blive tætte venner med danskere.

“Jeg tror, at det er fordi, Danmark er et relativt lille land, så det er let at holde fast i vennerne fra gymnasiet og universitet, og så er behovet for at knytte nye venskaber ikke så stort. Når jeg tænker på mine studiekammerater, så blev vi spredt over hele Tyskland, og nogle tog til



Nogle gange kommer jeg sent, og andre gange går jeg tidligt, når jeg skal hente min søn. Der er meget familievenlige arbejdsforhold, og det er ikke kun på managerniveau og på, det gælder alle.

Natalia Vorobets
senior manager, KPMG

udlandet. Behovet for at få nye venner er langt større, når man flytter længere væk,” siger Maximilian Nierhoff.

Tør godt kludre i det

Sprog – dansk og engelsk – står på plus- og minussiden for udlændinge, der kommer til Danmark. Engelsk som plus, for generelt taler danskere rigtig godt engelsk. Til gengæld er det danske sprog en hård nød at knække. Maximilian Nierhoff og Natalia Vorobets arbejder begge med større virksomheder, hvor man er vant til at tale engelsk, så her er det ikke et problem. I det daglige liv på kontorerne kræver det fokus at fastholde engelsk som concernsprog, fortæller Rikke Grøndahl Hansen.

“Vi har fokus på at undgå alle de detaljer, som kan give medarbejdere følelsen af ikke at være inkluderet. Vi blev født som meget internationale, så der var det let. I takt med, at vi har fået flere danske medarbejdere, gør vi, hvad vi kan for at fastholde en international profil. Alle vores town hall meetings foregår på engelsk. Og det er god stil, at man taler en-

gelsk ved kantinebordet, hvis blot der sidder én kollega, der ikke taler dansk,” siger hun.

Selv om mange i dag taler rigtig godt engelsk, handler det med Rikke Grøndahl Hansens ord også om, at man er nået derhen, hvor ingen er bange for at kludre i det med udtale eller grammatik, når man skal udtrykke sig på engelsk. Det kan Maximilian Nierhoff genkende; undervejs i sin karriere arbejdede han for KPMG i Luxembourg.

“Jeg havde læst i Tyskland og Østrig, og jeg var ikke vant til at arbejde på engelsk. Derfor var det en udfordring for mig. Men kontoret i Luxembourg var en smeltedigel med over 60 nationaliteter repræsenteret. De fleste havde ikke engelsk som førstesprog, så det var langt fra alle, som talte perfekt engelsk,” siger han.

Mere hensyn til vegetarianer

Sproget og en relativt lukket dansk kultur er generelt nogle af de vigtigste forhindringer for mange af de talenter og expats, som er i Danmark. Det er de generelle erfaringer, fortæller Jes Vissing Tiedemann, som er konstitueret direktør i Foreningen Nydansker, der med både private virksomheder og offentlige institutioner i medlemsskaren arbejder for at sikre bedre integration på arbejdsmarkedet.

“På arbejdspladsen er sproget sjældent det store problem, hvis du er i en stor koncern. Her er man vant til at tale engelsk. Men det er svært at blive en del af det sociale liv i en idrætsforening eller i foreldrebestyrelsen i vuggestuen, når man ikke taler dansk.



Der er nærmest en generel antagelse af, at den danske måde er den bedste måde at gøre tingene på. I er meget stolte af jeres land, og man vil da godt høre på andre, men udgangspunktet er, at den danske tilgang nok er den bedste.

Maximilian Nierhoff
senior manger, KPMG

I mange andre lande er man mere åbne over for bekendtskaber. Det kan være helt normalt at invitere nye bekendte med til Thanksgiving. Det gør vi danskere ikke. I Danmark er vi åbne på arbejdspladsen og deler en masse af os selv på jobbet, men vi er ofte meget private uden for arbejdspladsen,” siger han.

Åbenheden og indsatsen for, at alle skal føle sig inkluderet, handler eksempelvis også om, hvad der er på menuen i kantinen. I Danmark er vi ikke vant til, at religion fylder på arbejdspladsen. Hvor forskelligheden og forskellige præferencer i påklædning og madvaner er meget synlig i eksempelvis Londons forretningsmiljø, er vi stadig lidt berøringsangste i Danmark.

“Når det gælder maden i kantinen, er vi mere vant til at tage ideologiske hensyn til vegetarianer og veganere end religiøse hensyn til eksempelvis muslimer og jøder, når menuen planlægges,” siger Jes Vissing Tiedemann.

Mangfoldighed giver bedre bundlinje

Det med maden er et område, man har styr på i KPMG, forsikrer Rikke Grøndahl Hansen. Hos KPMG skal mentorordninger og netværk af internationale medarbejdere gøre det lettere for de udenlandske kolleger at falde til. Man har en klar målsætning om at fastholde en international kultur. *“Vi er glade for vores internationale kolleger. De bidrager til kulturen og leverer til kunderne,”* siger Rikke Grøndahl Hansen.

Samme pointe kommer fra Jes Vissing Tiedemann. Han peger på, at mangfoldighedsledelse har udviklet sig de seneste 10–15 år. I første omgang handlede det om, at man ikke skulle diskriminere. Senere havde man fokus på, at mangfoldighed også handlede om, at alle talenter skal i spil.

“Nu taler vi mere om det, vi kalder ‘Diversity in thought’, altså at vi sammensætter teams, hvor man bevidst sikrer, at teamets medlemmer har en forskellig tilgang til de problemer, der skal løses. Her kom der i 2016 en undersøgelse fra ISS, som viste, at de ledelser, som på alle planer er præget af mangfoldighed, giver bedre økonomiske resultater,” siger han.

På den front kommer Maximilian Nierhoff med et klart hint til den danske arbejdskultur. Når man spørger ham, hvad han kunne tænke sig anderledes, peger han på to ting:

“Der er nærmest en generel antagelse af, at den danske måde er den bedste måde at gøre tingene på. I er meget stolte af jeres land, og man vil da godt høre på andre, men udgangspunktet er, at den danske tilgang nok er den bedste. Og så er vintervejret hårdt. Her er kolde, mere blæsende og mere mørkt end jeg var vant til,” afslutter han. •

guten
tag!



Giv dine kunder det rigtige kundetjek

Med Kundetjek får du et praktisk og grundigt værktøj til din forretning, der gør det enklere at overholde lovgivningen, når du gennemgår kundeundersøgelserne. Løsningen sikrer, at du forholder sig til alle vigtige forhold omkring kundeforholdet, herunder revisorlovgivning og hvidvasklovgivning, og at du efterfølgende opfylder dokumentationskravene både revisorfagligt og i forhold til hvidvasklovgivning.



Det er nemt at få adgang til Kundetjek. Bestil din CaseWare Cloud-licens og en adgang til Kundetjek i dag og vær klar til at gennemføre det rigtige kundetjek i morgen.

Læs mere om Kundetjek på caseware.dk/kundetjek
Book en gratis onlinepræsentation på caseware.dk/booktid

Værdibaseret prissætning betaler sig



Prissætning af revisorernes ydelser skal ikke ske på baggrund af mavefornemmelser og tilfældigheder. I stedet skal revisorer som udgangspunkt se på kundernes behov og den værdi, man skaber for kunden. Sådan lyder anbefalingen fra Casper Grøndahl Mønsted fra konsulenthuset Incentive.

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

Sæt prisen med udgangspunkt i den værdi, du skaber for kunderne. Tag selv kontrollen over, hvordan prisen på dit produkt opfattes. Hav en konsistent rabatpolitik og følg den.

Sådan lød de tre overordnede budskaber, da seniormanager og partner, Casper Grøndahl Mønsted, fra konsulenthuset Incentive talte til de næsten 200 fremmødte ved årets SMV-forum i Billund. Casper Grøndahl Mønsted har specialiseret sig i disciplinen Pricing Excellence, som i korthed går ud på, at man som leverandør skal være meget bevidst i sin prissætning af produkter og ydelser.

Casper Grøndahl Mønsteds hovedsynspunkt er, at det ofte kan betale sig at tage udgangspunkt i kundens behov og anvende en prissætning, som baserer sig på kundens vurdering af værdien af produktet. Han peger på en undersøgelse, som har vist, at det kun er en tredjedel af alle virksomheder, som anvender dette princip, og fortæller samtidig, at et McKinsey-studie har påvist,

at en procents forbedring af prissætningen vil medføre 11 procent i øget overskud. Så der er mange penge at hente inden for dette felt, lyder hans introducerende replik.

Tre prismodeller

I oplægget fokuserer Casper Grøndahl Mønsted på, at revisorbranchen står i en transformation, og at revisorer skal lære at se sig selv som rådgivere og derfor også at prissætte ydelserne derefter.

“Rådgiverbranchen har i hovedsagen tre forskellige måder at prissætte ydelserne på. Nogle anvender timepris, andre tilbyder fast pris på et projekt, mens atter andre anvender et outputbaseret princip. Når man er rådgiver, kan man ud fra en værdibaseret tilgang sådan set anvende alle tre modeller, da der er værdibaserede elementer i dem alle, og de er gode på hver deres måde”, fortæller Casper Grøndahl Mønsted og fortsætter:

“Hvis man tager betaling per time, er det en fornuftig tilgang, når der er stor usikkerhed om en opgaves omfang. I vil sikkert som revisorer gå ind til masser af opgaver, som ikke er standardiserede, og hvor I på forhånd har svært ved at vurdere timeforbruget. Omvendt kan man anvende en fastprismodel, når opgaven er veldefineret, og man har god erfaring med kunden og kundetyper. Endelig kan det outputbaserede princip være rigtigt godt i helt

andre situationer og flugte ganske fint med ideerne om værdibaseret prissætning. Ved dette princip modtager rådgiveren betaling i forhold til, hvor succesfuld rådgivningen viser sig at være. Inden for revision skal man dog være opmærksom på revisorlovens grundlæggende uafhængighedsregler, så det er nok ikke så udbredt i salen her”.

Sæt din timepris efter forholdene

Da Casper Grøndahl Mønsted spørger rundt i salen om, hvilken af de tre modeller som tilhørerne anvender hyppigst, er svaret ganske entydigt: Timeprisbetaling. Det kommer ikke som en overraskelse for Casper Grøndahl Mønsted, som dog med det samme påpeger, at det er utroligt vigtigt, at man ikke blot beregner timepris ved at tage udgangspunkt i sin egen virksomhed ved at beregne omkostninger og lægge et mere eller mindre tilfældigt tal oveni.

Den værdibaserede tilgang er ganske anderledes: *“Når man tager betaling per time, skal man tænke værdiskabelse ind i sine priser. Der er mange forskellige måder at differentiere på. Først og fremmest er det sådan i rådgiverbranchen, at timepriserne er forskellige i forhold til, hvilken erfaring rådgiveren har. En partners timeløn er højere end en managers, som igen er højere end en konsulents. Jeg forventer, at det samme gør sig gældende i revisorbranchen. Men derudover er det utroligt vigtigt*

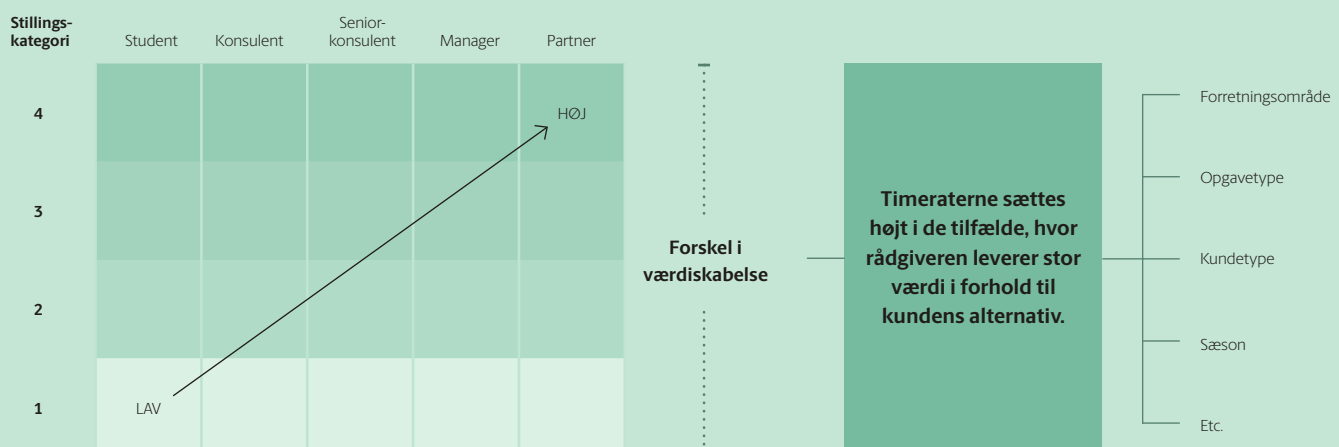


Når man tager betaling per time, skal man tænke værdiskabelse ind i sine priser. Der er mange forskellige måder at differentiere på.

Casper Grøndahl Mønsted
seniormanager og partner, Incentive

at se på, hvordan man kan differentiere priserne, og det kan man gøre inden for en række områder. Man kan differentiere i forhold til forretningsområder og opgavetyper, hvor betaling for strategirådgivning kan være prissat højere end timeprisen for en revision, som igen kan være højere end timeprisen for håndtering af løn eller bogholderi. Men man kan også se på kundetyper: Er der nogen kunder, for hvem revision er supervigtig? Endelig er der en helt lavpraktisk: Sæsonbestemt prissætning – mange revisorer har langt mere travlt i januar end i august”, forklarer Casper Grøndahl Mønsted og spørger salen, om der er nogen, som enten tager højere timepris i januar, eller for den sags skyld tager lavere priser i lavsæsonen. Håndoprækningen viser dog, at ikke mange har tænkt i den retning.

MODEL 1 Timebetaling – Fastsat timeraterne, så de bedst muligt flugter med værdiskabelsen



Men der er også ulemper ved at anvende betaling per time ved prissætning. Hvis man eksempelvis har udviklet nogle systemer eller teknologier, som gør, at revisorens arbejdsprocesser bliver mere effektive, og at opgaven derfor kan løses på færre timer, vil udviklingsomkostninger og vedligeholdelsesomkostninger for disse systemer ikke komme revisoren til gode – tværtimod.

“Tænk på den situation, hvor man eksempelvis tidligere har været fem timer om at opstille et regnskab for en kunde, men nu i stedet kan gøre det på tre timer, fordi teknologien har overtaget en del af rutinearbejdet ved automatisering af eksempelvis kontering. Der skal man så begynde at tænke i fastprisstruktur og samtidig tænke på, hvad ydelsen er værd for kunden, og ikke hvad det har kostet i tid for en selv. En anden mulighed er også at gøre det mere transparent for kunden ved at sige, at en del af opgaven bliver løst på timebetaling, mens der vil være et fast tillæg, der dækker den automatisering, som man har udviklet. Man kan derfor i min optik sagtens sætte teknologi eller systemudvikling separat på regningen,” forklarer Casper Grøndahl Mønsted.

Prisdifferentiering

Prisdifferentiering er derfor centralt. Ved at differentiere sine priser kan man øge sin omsætning og sit overskud. I stedet for udelukkende at være på kun ét marked kan det ofte være en god idé at være på flere markeder. Hvert marked har sin kundetype, og disse kundetyper har forskellige behov og værdisætter produkter og ydelser forskelligt. Det gælder med andre ord om at forstå, i hvilket marked man tilfører høj værdi og derfor kan få en høj pris – men også omvendt at henvende sig til markeder, hvor værditilførslen i forhold til kunderne ikke er så stor, og priserne derfor må være lavere. Hvis det stadig er rentabelt at være i sidstnævnte marked, vil det derfor som udgangspunkt være en god idé at adressere begge markeder. Det gælder i de situationer om at differentiere produkterne eller ydelserne, så man ikke havner i den situation, at kunderne i det dyre marked i stedet går til det andet marked og køber de billigere produkter. Det hedder pricing fences eller på dansk prishegn, forklarer Casper Grøndahl Mønsted de mange revisorer, som har valgt at høre indlægget.



Det er langt fra sikkert, at en bagermester i Hjørring har samme slags behov for økonomirådgivning som en vinduespudser i Skjern. Når man begynder at forstå kunderne, begynder man også at forstå den værdi, man som revisor tilfører.

Casper Grøndahl Mønsted
seniormanager og partner, Incentive

Revisorer som SMV-rådgivere

Casper Grøndahl Mønsted peger på, at revisorer, der betjener SMV-segmentet, skal begynde at tænke på, hvordan de kan udvikle deres forretning. I dag har mange små og mellemstore virksomheder ikke pligt til at anvende en revisor, og det bliver derfor vigtigt at vurdere, hvad der reelt skaber kundeværdi:

“Jeg vil helt klart opfordre revisorerne i SMV-segmentet til at tale med kunderne for at forstå deres forretning og komme med bud på, hvad man selv kan gøre for at skabe værdi for den enkelte kunde. Det er langt fra sikkert, at en bagermester i Hjørring har samme slags behov for økonomirådgivning som en vinduespudser i Skjern. Når man begynder at forstå kunderne, begynder man også at forstå den værdi, man som revisor tilfører. Og med afsæt i det også at kunne prissætte samarbejdet”.

I den forbindelse påpeger Casper Grøndahl Mønsted, at der må ligge nogle oplagte muligheder i teknologi og datakørsler.

“Hvis det er sådan, at en revisor tidligere opstillede et regnskab og reviderede dette årligt, må der ligge nogle muligheder i automatisk at hente data løbende og derefter køre eksempelvis månedssrapporter eller ad hoc-kørsler, som kan være interessante. Bagermesteren eller vinduespudseren tænker nok ikke i de baner, men det kunne sagtens være interessant for disse at få nøgletal, benchmarktal eller andre former for datasamkørsel, som kan give kunden overblik og beslutningskraft. Og min vigtigste pointe i den sammenhæng er: Tal med din kunde om det – og afdæk behovet”, afslutter han. •



Læs på fsr.dk:

SMV'ernes efterspørgsel efter rådgivning ændrer karakter

Revisorerne er fortsat virksomhedernes mest betroede rådgivere. Men kundernes behov ændrer karakter i fremtiden, og det kan sætte

revisorerens position under pres, hvis de ikke får specialister ind til at servicere kundernes behov for nye rådgivningsydelser, konkluderer FSR – danske revisorer og Karnov Group på baggrund af en rapport.

Vigtigt at betone ydelsernes værdi

SIGNATUR har talt med statsautoriseret revisor Johnny Kofoed-Jensen, som er indehaver af et mindre statsautoriseret revisionsanpartsselskab. Johnny Kofoed-Jensen fortæller her, hvilke overvejelser han gør sig ved tilbudsgivning.



Johnny Kofoed-Jensen
Statsautoriseret revisor, cand. merc. aud.

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

Hvilke prisovervejelser gør du dig, når du afgiver et tilbud eller fakturerer en kunde?

Jeg har et firma med få medarbejdere, som skal kunne levere revisorydelser til SMV-segmentet til en pris, der følger markedet. Sædvanligvis arbejder revisionsfirmaerne med, at ydelser produceres af forskellige medarbejdere med forskellig løn. Derfor er kundens timepris i stort omfang knyttet til den enkelte medarbejder.

Vi benytter flere timepriser – også for den enkelte medarbejder. Derved bør den fakturerede sats reflektere markedsprisen og også de enkelte ydelsers værdi for kunden. Det er desuden vigtigt ved tilbud og fakturering at betone ydelsernes værdi for kundens virksomhed. Det handler ikke kun om revision og lovkrav.

Resultatet af en revision vil oftest være mere end blot korrektion af regnskabet. Kunden kan forbedre sin økonomi væsentligt sammen med sin revisor – både gennem rådgivning og ved samarbejde om at opnå bedst mulig økonomistyring.

Det er vigtigt, at vi revisorer giver tilbud, der tager udgangspunkt i kundens situation og behov – og ikke kun i vores egne sædvanlige procedurer.

Hvad er dine timepriser? Hvorfor har du denne/disse timepriser?

De ligger på normalt markedsniveau for SMV-segmentet, men med den nævnte differentiering kommer kunden ikke til at betale for en høj pris for mere enkle, driftsmæssige opgaver.

Oplever du kunder, som mener, at dine ydelser er dyre, og hvad gør du i sådanne tilfælde?

Generelt er det ikke et problem. Hvis der oplever behov for en lavere udgift til revisor, kan det nogle gange håndteres ved at aftale en anden opgavefordeling eller ved at tilrettelægge hele samarbejdet vedrørende kundens økonomistyring på en mere rationel måde, så tidsforbruget reduceres.

Målet om at gøre processen så nem og rationel som muligt gælder nu uanset, om kunden har problemer med prisen. Det er en vigtig vej til et win-win-samarbejde, som er vigtigt for at sikre et langvarigt samarbejde; hvilket også er mest økonomisk attraktivt for både kunde og revisor.

Har du nogensinde sagt nej til en kunde, fordi vedkommende fandt, at du var for dyr og derfor ønskede en lavere pris?

Hvis det ikke er muligt at lave en aftale om opgaver og fakturering, som passer til kundens behov, må det være op til den potentielle kunde at finde et bedre tilbud. •

Danmarks første døve revisor

Ole Artmann har aldrig ligget på den lade side, selvom han i fireårsalderen mistede hørelsen. Han ville være revisor.

Ja faktisk ville han være statsautoriseret revisor.

Det blev han, men ikke uden en hård kamp.

Tekst/ **Christina Yoon Petersen**,
FSR – danske revisorer

I sommeren 1953 gik 14-årige Ole Artmann i lære som revisorelev hos sin far, der dengang drev sin egen revisions- og bogføringsforretning fra første salen i familiens hus i Næstved. "Det var første gang, at jeg blev head-huntet," griner han. I de tre år Ole Artmann arbejdede i sin fars forretning læste han samtidig på Handelsskolen i Næstved. Han var klassens dygtigste elev til bogføring og husker, hvordan han fra tid til anden måtte undervise læreren i bogføring. "Den fejl, læreren gjorde, var at fortælle klassen, at en købmands forbrug af egne varer skulle føres som salg! Det skal forbruget ikke. Det skal krediteres som varekøb, da forbruget er til indkøbspriser. Noget andet er så, at man i regnskabet skal vise beløbet i vareforbrugsnoten", erindrer Ole Artmann.

Da den afsluttende eksamen på handelsskolen nærmede sig, troppede Ole Artmanns far op på forstanderens kontor. Eksamensformen var mundtlig, og det duede naturligvis ikke for den hørehæmmede Ole Artmann.

"Da min far mødte forstanderen og foreslog, at de skulle tale om den forestående eksamen, udbød forstanderen: Skal han have eksamen? – Ak ja, det fortæller noget om, hvad man forventede af en døv dengang. Man enedes om, at jeg kunne gå til en skriftlig eksamen, og jeg husker tydeligt, at jeg kunne fagstoffet udenad, da jeg kom til eksamenen", fortæller Ole Artmann og griber ud efter den mappe, han har taget med ind til FSR – danske revisorers sekretariat i København. I sin bladren stopper han op ved karakterudskrifter fra handelsskolen. Et gennemsnit på 14,53 efter den daværende karakterskala svarende til ug-

Rejste til København

Efter handelsskoleeksamenen fortsatte Ole Artmann endnu et år hos sin far, men de fag-



Jeg var 32 år, da jeg i december 1970 gik til mundtlig eksamination i Falkonercentret og opnåede en fin førstekaraktér og æren af at være den første døve til at gennemføre den mundtlige revisoreksamen.

Ole Artmann
statsautoriseret revisor,

lige ambitioner voksede sig hurtigt for store til kontoret i Næstved. Han ville være statsautoriseret revisor, og det krævede en stilling i København, så han kunne studere HD på aftenkurser på Handelshøjskolen. Han indrykkede blandt andet en annonce i magasinet Revision & Regnskabsvæsen under

overskriften: "Stilling søges hos statsautoriseret revisor i København til ung provinsmand med fire års alsidig uddannelse på bogførings- og revisionskontor".

Ole Artmann kunne i 1957 indstille søgnin-gen og begynde som revisorassistent hos revisionsvirksomheden H. C. Steen Hansen. Han søgte med det samme ind på HD, men stødte nu på vanskeligheder: Han havde ingen real- eller studentereksamen. Det var nu heller ikke et krav, men det var et uomgængeligt krav, at han kunne præstere samme sprog- og matematikkundskaber, som krævedes af disse eksaminer. Denne forhindring skulle ikke stoppe den unge ambitiøse revisor, og på kun et år fik han tilegnet sig de nødvendige kundskaber til at få adgang til HD-studiet.

Her kom han på samme skolebænk som de øvrige studerende, og der blev ikke taget nogen særlige hensyn til Ole Artmanns ellers særlige situation. *"Det var vanskeligt, og jeg måtte eksperimentere mig frem til en studieform, der virkede for mig. Jeg kunne ikke nøjes med at læse bøgerne grundigt, som jeg gjorde på handelsskolen. Det nye var, at der til forelæsningsne blev diskuteret og reflekteret over teori og faglige læringer. Det havde jeg ikke megen nytte af, for jeg kunne jo ikke høre, hvad de andre sagde. Men jeg fik arrangeret mig med en mikrofon og en båndoptager, så forelæsningsne siden hen kunne blive skrevet af. Men den form betød, at HD-studiet trak ud",* fortæller Ole Artmann, der efter syv års fagligt slid kunne bryste sig af titlen som Danmarks første døv HD'er.

Tog revisoreksamen ved hjælp af tolk

I 1961 brød Ole Artmanns kollega Thorvald Rein ud af H. C. Steen Hansen og etablerede sit eget revisionskontor på Frederiksberg. Ole Artmann hoppede med ombord og arbejdede de efterfølgende 12 år for Thorvald Rein. *"Det var anden gang, jeg blev headhun-tet,"* smiler Ole Artmann, der uddannede sig til statsautoriseret revisor i tiden hos Thorvald Rein. *"Jeg var 32 år, da jeg i december 1970 gik til mundtlig eksamination i Falko-nercentret og opnåede en fin førstekaraktet og æren af at være den første døv til at gennemføre den mundtlige revisoreksamen. Studiet klarede jeg på fire et halvt år med hjælp fra en tolk. Jeg var fortsat ansat hos Thorvald Rein, men efter min eksamen havde jeg nok forventet*



1989: Ole Artmann får hjælp af sin daværende tolk, Hanne Steen Jensen til at tolke et telefonmøde i RVT Revision

at skulle indtage frokosten sammen med de øvrige statsautoriserede revisorer. Men det skete ikke. Jeg gik derfor og spekulerede på at søge nye udfordringer. Der skulle imidlertid ikke gå mere end et par år, før jeg købte og overtog min fars revisions- og bogføringsforretning hjemme i Næstved", forklarer Ole Artmann.

Drev faderens forretning videre

Det var ikke uden udfordringer at drive egen forretning med et hørehandicap. Alligevel fik Ole Artmann hverdagen på kontoret med ni ansatte til at fungere. Telefonopkald til kontoret tog Ole Artmanns sekretær sig af, og kundemøder på tomandshånd klarede han problemfrit, idet han i løbet af årene var blevet skrap til at mundaflæse. Først når Ole Artmann skulle deltage i en samtale med tre-fire personer, kunne det være svært at følge med. *"I de tilfælde fik jeg en tegnsprogstolk til at deltage i møderne, og derefter var der ingen vanskeligheder. Den mødeform accepterede både advokater, banker og kunder. Alligevel har jeg indimellem haft fornemmelsen af, at nogle fravalgte mig som revisor på grund af mit handicap",* forklarer Ole Artmann, der også oplevede at føle sig begrænset af sit handicap, da han i 1988 brød med Næstved-revisionsfirmaet og tog tilbage til København for at blive afdelingsleder i RVT Revision.

I RVT Revision skulle han stå i spidsen for en stor fusion mellem to revisionsvirksomheder, men det voldte ham problemer, fordi

han ikke kunne høre de små nuancer af utilfredshed i organisationen, og han dermed heller ikke havde mulighed for at reagere på dem. *"Når man smelter to virksomheder sammen, er det utroligt vigtigt at kunne fange utilfredsheder i opløbet. Men det kunne jeg ikke, for jeg kunne ikke høre dem. Min daværende tolk følte, at hun sladrede, når hun videregav det, de ansatte snakkede om, også selvom det var inden for min hørevidde. Det fungerer heldigvis anderledes i dag, hvor tolke skal hjælpe på sådan et område, således at døve er lige-stillet",* uddyber Ole Artmann.

En særlig tak til foreningen

For Ole Artmann er det vigtigt at understrege, at han skylder FSR – danske revisorer en stor tak for hjælpen gennem tiden.

"FSR – danske revisorer sørgede altid for at betale min tolks ophold, når jeg passede min efteruddannelse – også selvom det var kursusophold over flere dage. Det har gjort en stor forskel for mig gennem tiden, og det er jeg meget taknemmelig for," fortæller Ole Artmann, der til interviewets sidste spørgsmål om, hvad der har fået ham til at nå så langt trods sit handicap, svarer, at han ser sig selv med et medfødt gåpåmod og en god portion stædighed. Det har ikke kun været brugt i arbejdet som revisor, men også som atlet, for Ole Artmann er også en anerkendt idrætsmand. I dag kan han stadig prale af, at hans rekord for femkamp for døve står urørt. •

Ny mand ved roret



Torben Tranberg etablerede for snart tyve år siden revisionsfirma i Svendborg. Man er nu godt i gang med et generationsskifte, hvor statsautoriseret revisor Morten Heitmann skal drive virksomheden videre sammen med Louise Jørgensen og Laila Hansen.

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

Kun en stille summen kan høres, når jeg træder ind i Tranberg Revision. Det er efterårsferie, og de fleste af kontorets medarbejdere holder enten en velfortjent efterårsferie med familien eller arbejder hjemmefra. Kontoret

ligger tæt på motorvejen og cirka 25 minutters kørsel syd for Odense og fem minutter fra vandet.

I 2001 forlod Torben Tranberg den sydfynske afdeling af KPMG for at stå på egne ben. Torben Tranberg havde en bred SMV-kundeportefølje, som han købte med over, da han etablerede Tranberg Revision, og havde fra begyndelsen allerede seks medarbejdere.

En af disse var Morten Heitmann, som nogle måneder tidligere havde bestået SR-eksamen og syntes, at det kunne være spændende at være med til at etablere en ny revisionsvirksomhed. Morten Heitmann og Torben Tranberg havde kendt hinanden i en del år, både fra deres fælles tid i KPMG, men også fra revisionsfirmaet Edvin Munk, som i 1995 blev overtaget af KPMG. Morten Heitmann trådte endda sine elevsko i Edvin Munk i begyndelsen af 1980'erne. Frem til finanskrisen i 2008 nåede kontoret op på 11-13 medarbejdere, hvilket har holdt sig nogenlunde konstant. Tranberg Revision har i dag tre statsautoriserede revisorer, to registrerede revisorer, to cand.merc.audere, en HD'er, tre revisorassistenter, en trainee og en sekretær ansat.

Ændring i ledelsen

I marts 2020 overtog Morten Heitmann roret efter Torben Tranberg, som stadig kommer forbi kontoret. Generationsskiftet ramte derfor lige ind i coronaudbruddet, men Torben Tranberg og Morten Heitmann havde i nogle år forberedt overgangen, så selv om coronapandemien selvfølgelig satte nogle uforudsete spor i forhold til kunder og arbejdsopgaver, har medarbejderne ikke kunnet mærke det helt store ved direktørskiftet.

"I løbet af efteråret 2019 fik vi aftalt, at Laila Hansen og Louise Jørgensen driver virksomheden videre, hvor jeg så har fornøjelsen af at være ansigtet udadtil", fortæller Morten Heitmann og nævner, at registreret revisor Laila Hansen kom fra Baker Tilly i Odense og nu har været ansat hos Tranberg i halvandet års tid.

Udklækkede en ny statsautoriseret revisor

Antallet af nyuddannede statsautoriserede revisorer ligger i øjeblikket på omkring 70-80 stykker årligt i Danmark. Tranberg Revision kan i den sammenhæng prale af at være med til at holde liv i fødekæden. I 2019 bestod Thomas Kaysen således uddannelsen til statsautoriseret revisor. Tranberg Revision indgår som medlem i Revisorgruppen Danmark, og blandt de 24 medlemsvirksomheder var det alene Tranberg Revision og Sønderjyllands Revision, som har udklækket en statsautoriseret revisor i 2019. Som et kuriosum kan nævnes, at Torben Tranberg i sin tid i revisionsfirmaet Edvin Munk indgik blandt de 13 revisionskontorer, som grundlagde Revisorgruppen Danmark tilbage i 1992.

Berøringsfrie armaturer

Medarbejderne i Tranberg Revision har som så mange andre været tvunget til at arbejde hjemmefra – særligt i marts og april 2020, hvor også skoler og institutioner var lukkede.

“Her i efteråret vil de fleste medarbejdere dog helst møde frem på kontoret igen, da det er lettere at samarbejde og tale om stort og småt, når man er i samme bygning. Det sociale betyder altså en hel del”, fortæller Morten Heitmann.

Som en konsekvens af coronaepidemien har kontoret nu fået installeret berøringsfrie armaturer på toiletterne, og stofhåndklæderne er skiftet ud med papirhåndklæder. Desuden har en del kundemøder været holdt som videomøder, og det har vist sig at være ret tidsbesparende.

“Hvis en medarbejder eksempelvis skal have et kundemøde i Odense, sparer man cirka 1-1½ time i transporttid. Det tror jeg, at vi vil gøre brug af noget mere i fremtiden. Men man mangler den personlige kontakt til sine kunder”.



Vi har altid ønsket at være lokalt forankret, så det har været meget naturligt for os, når vores kontor ligger i en klassisk havneby, at vores kundeportefølje afspejler vores omgivelser.

Morten Heitmann
partner og statsautoriseret revisor, Tranberg Revision

Kunderne klarer coronaen

Generelt har Tranberg Revisions kunder klaret sig fint igennem de efterhånden mange coronamåneder.

“Vores håndværkerkunder og mindre industrivirksomheder ser ud til at have klaret sig nogenlunde over sommeren. Det gælder især bådforhandlere og campingvognssælgere, som fortæller, at de har haft så travlt som aldrig før. Det kan umiddelbart undre, at folk aflyser en ferie til 30.000 kroner for så i stedet at købe

en campingvogn eller båd til 300.000 kroner. Jeg ved ikke, hvordan det hænger sammen, men der er tilsyneladende god likviditet ude i privatøkonomierne”, fortæller Morten Heitmann og fortsætter:

“Og så har det været tydeligt for vores dagligvarebutikker, at grænsen til Tyskland har været lukket, så grænsehandlen har været helt afblæst. Salget af sodavand og øl steg med 10-15 procent i løbet af foråret. Det var fuldstændigt vildt.”

En maritim kundeportefølje

Tranberg Revision har cirka 640 aktive kundenumre, hvoraf halvdelen af kunderne driver virksomheden i selskabsform.

Blandt selskabskunderne er det cirka 160, som får revideret årsrapporten. Resten har valgt review, udvidet gennemgang eller assistance. Tranbergs servicepalette går helt traditionelt fra hjælp til bogføring, regnskabsopstilling, erklæringer og rådgivning i forbindelse med eksempelvis generationsskifte. Kundetyperne er også bredt sammensat både inden for industri, håndværk, detailhandel, produktion og maritime virksomheder.

“Vi har altid ønsket at være lokalt forankret, så det har været meget naturligt for os, når vores kontor ligger i en klassisk havneby, at vores kundeportefølje afspejler vores omgivelser. Sådan vil det nok også være fremover”, afslutter Morten Heitmann. •



Søren Rasmussen, cand.merc.aud., Rasmus Hansen, trainee og Morten Heitmann, partner nyder efterårssolen foran Tranbergs kontor i Svendborg.

DET RUNDE PORTRÆT

Altid højt til det faglige loft

Det har aldrig været planen, at Jens Skovby skulle være statsautoriseret revisor. Med hans egne ord er det et 'totalt uheld'. Han ville have været jurist. Den 12. januar 2021 runder fødselaren 70 år og har dermed aftjent sin revisorpligt i de 50.

Da Jens Skovby i 1970 havde taget sin højere handelseksamen, var der sådan set ikke nogen tvivl om, hvad han ville. Han skulle være jurist. Men inden studiestarten på Aarhus Universitet købte han sammen med tre kammerater en brødbil klokken 04.00 en morgen, hvor de var i gang med at planlægge, hvad de skulle få tiden til at gå med inden studiestarten. Køretøjet kostede 1.200 kroner og en pose guldbajere. Den lave pris skyldtes især, at brødbilen var på gule plader, men det gjorde ikke så meget, for kammeraterne og Jens skulle køre rundt i Sydeuropa i et halvt års tid, og her betød antallet af passagerer ikke det helt store. Hjemkommet fra europaturneen tog Jens til Aarhus, hvor jurastudiet ventede. Men da studieåret endnu ikke var skudt i gang, tog Jens på Arbejdsformidlingen for at høre, om de kunne finde et midlertidigt job til ham.

Langelænderen Jens sagde derfor ja til at arbejde på et mindre revisionskontor i Silkeborg, hvor han samtidigt lejede sig ind hos sin farmor på et lille studerekammer uden bad og toilet til 150 kroner om måneden. Jens var 19 år og har siden den dag aldrig forladt branchen og kan se tilbage på en 50-årig karriere, hvor revision og især det faglige inden for revisorbranchen har udgjort baggrundsmusikken og et samlende tema. Historien om turen til Europa og det spontane revisorjob i Silke-

borg er blot to blandt mange anekdoter, som statsautoriseret revisor, Jens Skovby, kan fortælle fra sit kontor i Aarhus, hvor han i dag sidder i Revisorgruppen Danmarks sekretariat.

Tog revisoreksamen og blev partner

Jens fortsatte på det mindre Silkeborg-kontor, men ambitionerne var større, og han kom i 1976 til det velrenommerede revisionsfirma G. Bretlau i Silkeborg, som var et statsautoriseret kontor og havde 60 ansatte. Det var her, at Jens tog sin eksamen som statsautoriseret revisor i 1981 og opnåede at være partner i nogle år. I 1989 fusionerede G. Bretlau med Schøbel og Marholt, som samtidig fusionerede med Revisions- og Forvaltningsinstituttet RFI. Et par år efter indgik fusionen som en del af Deloitte & Touche.

Etablerede Revisorgruppen Danmark

På en campingplads i Sydfrankrig indløb en telefax til Jens Skovby på en forårsdag i 1992, som skulle vise sig at have en stor betydning for hans videre karriere. Det var en ansættelseskontrakt, som han var blevet tilbudt af Revisorgruppen Danmark. Det nye netværk havde netop set dagens lys og skulle bruge en ankermand til etableringen af kæden. Jens kunne bevare Silkeborg som arbejdssted og fik som hovedopgave



at opbygge dette revisornetværk helt fra bunden, og han har de seneste knap 30 år kunnet se, hvordan gruppen er vokset fra at være 550 medarbejdere til i dag at tælle 1.600 – 1.700 medarbejdere og har medlemsfirmaer på både Færøerne og i Grønland. Blandt de største medlemmer tæller Revisorgruppen Danmark blandt andet BRANDT, Redmark, Partner Revision, Martinsen, Kvist & Jensen og Grant Thornton.

Involvering i FSR

I midten af 1980'erne stiftede Jens bekendtskab med FSR Foreningen af Statsautoriserede Revisorer. Det skete i første omgang ved, at Jens underviste i FYR, som var forkortelsen for Foreningen af Yngre Revisorer. Derefter gik turen til Efteruddannelsesudvalget, hvor det også blev til en formandspost og et senere medlemskab af foreningens Kvalitetsudvalg og andre udvalg i FSR.

Jens har altid været optaget af den faglige del af revisionsfaget og har på mange måder sat sit præg på et af foreningens centrale udvalg, nemlig Revisionsteknisk Udvalg (REVU), hvor det blev til 13 års medlemskab, herunder formandskabet i nogle år. Her var en af hovedopgaverne at oversætte standarder til dansk, og Jens kan fortælle om mange og lange møder, hvor udvalget diskuterede anvendelsen af begreberne skal, bør og kan.

Internationalt tilsnit

Sideløbende med dette har Jens i næsten 20 år involveret sig i det internationale faglige arbejde i det europæiske revisorforbund FEE i Bruxelles, hvor hovedsproget i begyndelsen var fransk. Det hele kom i stand ved, at Jens på en togtur ved et tilfælde sad ved siden af statsautoriseret revisor Jens Røder, som langt senere blev bestyrelsesformand i FSR. På det tidspunkt havde Jens Røder et tillidshverv i FEE, og han spurgte, om det kunne være interessant for Jens at tage del i det europæiske revisorfaglige arbejde. Det sagde Jens ja til.

Revisortilsyn og Revisornævn

Jens Skovby kan prale af at være den eneste, som har siddet i Revisortilsynet i Erhvervs- og Selskabsstyrelsen fra dannelsen i 2003, til det blev lukket ned i 2016. I de 13 år deltog Jens i etableringen af hele organiseringen af kvalitetskontrollen.

I dag er Jens kommet derhen, hvor han oprindeligt havde tænkt sig at slå sine folder. I paragrafferne. Ved siden af jobbet i Revisorgruppen Danmark sidder Jens i Revisornævnet, hvor han sammen med de øvrige medlemmer af nævnet jonglerer med juridiske overvejelser, som ligger til grund for nævnets kendelser. Her er Jens kommet tilbage til sin kæphest, hvor lovgivning og fortolkning står på agendaen.

En anderledes forening

Jens Skovby kan med andre ord se tilbage på mange års tillidshverv i FYR, FSR Foreningen af Statsautoriserede Revisorer og FSR – danske revisorer. Han kan samtidig konstatere, at også foreningen har rykket sig ganske betydeligt. For 30 år siden var det stort set kun den faglige dimension, som foreningen var kendt for og optaget af. Dengang udgjorde fagmedarbejdere en stor del af sekretariatets samlede stab, og foreningen var ikke særligt kendt i offentligheden uden for revisionsbranchen. Jens oplever i dag, at foreningen er langt mere synlig i det danske mediebillede og har en væsentlig indflydelse på det politiske liv på Christiansborg og i ministerierne.

Et fag under forandring

Da Jens begyndte som revisorassistent, var det med hånddrevne regnemaskiner, hulkort, mekaniske bogholderier, blyant gul viking nr. 2, håndførte hovedbøger og viskelæder. Kopimaskiner fandtes ikke; det hed kalkerpapir. Dengang vidste man, hvad kredit og debet var. I dag oplever han revisorfaget som langt mere målrettet og automatiseret – og der er heldigvis langt større forståelse for og fokus på værdien af revision. Til gengæld er Jens af den opfattelse, at nutidens uddannelse og arbejdsmetodik, hvor alt skal passes ind i paradigmer og standardløsninger med flueben i de rigtige rubrikker, i for stor grad hæmmer forståelsen af det grundliggende i faget og den individuelle frihed til at tænke og arbejde på en personlig og kreativ måde. På den måde er noget af det sjove og spændende ved faget vejet for effektivitet og skemaudfyldelse, og det er synd, påpeger Jens.

Den 12. januar 2021 fylder Jens Skovby 70 år og kan se tilbage på et liv i revisorbranchens tjeneste i mere end 50 år. Et revisorliv, som begyndte på et lille revisionskontor i Silkeborg, og som i dag kan se tilbage på en karriere, hvor der altid har været højt til det faglige loft. •

MÆRKEDAGE

Runde fødselsdage

December 2020

Statsautoriseret revisor og partner **Steen Kofod Bager**, Grant Thornton, København, fylder 50 år den 1. december 2020.

Statsautoriseret revisor **Ebbe Juhl Jensen**, Taastrup, fylder 80 år den 3. december 2020.

Statsautoriseret revisor og Koncern-økonomidirektør **Birgit Møller**, C.F. Møller Danmark A/S, Århus, fylder 60 år den 6. december 2020.

Statsautoriseret revisor og partner **John Linnegaard**, Krogh & Partners Ltd, London, fylder 50 år den 17. december 2020.

Registreret revisor og partner **Laila Hansen**, Tranberg Statsautoriseret Revisionsaktieselskab, Svendborg, fylder 50 år den 30. december 2020.

Januar 2021

Kirsten Hjort Christensen, indehaver af Hjort Endeavour ApS, Ejby, fylder 60 år den 3. januar 2021.

Statsautoriseret revisor og partner **Palle Valentin Kubach**, Albjerg Statsautoriseret Revisionsaktieselskab, Brøndby, fylder 60 år den 4. januar 2021.

Registreret revisor og partner **Michael Bangslund**, Thybo Revision ApS, København K, fylder 60 år den 6. januar 2021.

Registreret revisor **Mona Jønsson**, Beierholm, Statsautoriseret revisionspartnerselskab, Tofthund, fylder 60 år den 7. januar 2021.

Registreret revisor og indehaver **Tommy Larsen**, Revisionsfirmaet Tommy Larsen, Rønne, fylder 60 år den 7. januar 2021.

Statsautoriseret revisor **Morten Broberg Lind**, Partner Revision statsautoriseret revisionsaktieselskab, Ikast, fylder 50 år den 9. januar 2021.

Registreret revisor og indehaver **Lotte Hagedorn Frisk**, Revisionsfirmaet Lotte Hagedorn Frisk, Jyderup, fylder 50 år den 12. januar 2021.

Medlem af Revisornævnet og statsautoriseret revisor **Jens Skovby**, Revisorgruppen Danmark, Viby J, fylder 70 år den 12. januar 2021.

Registreret revisor og indehaver **Anders Gejlager**, Team Revision Registreret revisionspartnerselskab, København Ø, fylder 60 år den 12. januar 2021.

Statsautoriseret revisor og indehaver **Niels Lynge Pedersen**, N&V Royal Statsautoriseret revisionsvirksomhed, Frederikssund, fylder 70 år den 12. januar 2021.

Statsautoriseret revisor **Poul Erik Olsen**, EY Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, Frederiksberg, fylder 70 år den 15. januar 2021.

Statsautoriseret revisor og seniormanager **Lene Thorgård Andersen**, EY Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, Herning, fylder 50 år den 18. januar 2021.

Statsautoriseret revisor og partner **Jesper Parsberg Madsen**, PwC Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, Århus, fylder 50 år den 28. januar 2021.

Februar 2021

Statsautoriseret revisor **Ole Holm**, RevisionsFirmaet Edelbo & Lund Larsen, København K, fylder 80 år den 2. februar 2021.

Registreret revisor og indehaver **Brian Bruun Falkner**, Lægers og Tandlægers Revisionskontor Registrerede Revisorer, Randers, fylder 50 år den 3. februar 2021.

Registreret revisor **Henning Højby Sørensen**, Martinsen Rådgivning & Revision, Odder, fylder 60 år den 5. februar 2021.

Registreret revisor **John Bredgård Hansen**, Ejstrupholm, fylder 70 år den 11. februar 2021.

Financial Manager **Tom Andersen**, Deko Denmark A/S, Ringsted, fylder 60 år den 18. februar 2021.

Statsautoriseret revisor og indehaver **Jens-Otto A. Sonne**, Bornholms Revision A/S, fylder 60 år den 22. februar 2021.

Statsautoriseret revisor og indehaver **Peter Willads**, Willads & Vibe-Hastrup Godkendte Revisorer ApS, Helsingør, fylder 50 år den 24. februar 2021.

Registreret revisor **Jens Chr. Mikkelsen**, Korsør, fylder 70 år den 28. februar 2021.

Økonomidirektør og statsautoriseret revisor **Niels Erik Drøhse**, Helge Munk Holding ApS, Odense, fylder 70 år den 28. februar 2021.

Virksomhedsjubilæer

Oktober 2020

Registreret revisionsvirksomhed **John Ytting**, Nyborg, har 30 års virksomhedsjubilæum den 1. januar 2021.

Dansk Revision Brønderslev, godkendt revisionspartnerselskab, har 30 års virksomhedsjubilæum den 1. januar 2021.

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
Henrik Dich, statsautoriseret revisor, PwC
Brian Tolvstein, cand.merc.aud., Rigsrevisionen
Henrik Kyhnauv, statsautoriseret revisor, KPMG
Louis Strøm, registreret revisor, Baagøe Schou

Redaktion

Charlotte Jepsen, adm. dir. (ansv. red.)
Jan Wie, kommunikationschef (redaktør)
Julie Gjøtterup Andersen, redaktionsassistent
Jan Brødsgaard, fagkonsulent

Redaktionen er afsluttet den 11. november 2020.
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

Forsidefoto

Camilla Stephan

Tryk

Specialtrykkeriet Arco

Oplag

5.300 eksemplarer

Annoncesalg

Vendemus
Frederiksgade 45,
Baghuset, 1. sal
DK – 8000 Aarhus
Tlf: 7222 7080
Kontaktperson Mads Tjærby,
mads@vendemus.dk

Udgivelsesplan for 2020

Nummer 1: 11. marts
Nummer 2: 12. juni
Nummer 3: 9. september
Nummer 4: 27. november

Abonnement

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

ISSN 2245-2117.

SIGNATUR er tilmeldt
Danske Specialmedier og
oplagskontrolleret af FMK

 DANSKE MEDIERS
OPLAGSKONTROL

DANSKE
REVISORER
FSR*



FSR – danske revisorer *ønsker* de nye statsautoriserede revisorer *tillykke*

DANSKE
REVISORER
FSR*

Tillykke med eksamen til de nye statsautoriserede revisorer.

I har gennemført en af de hårdeste uddannelser og kan nu som offentlighedens tillidsrepræsentant skrive under på virksomhedernes regnskaber.

Med adelsmærker som uafhængighed, integritet og professionel skepsis er I med til at sikre tillid og ansvarlighed i private og offentlige virksomheder. Tillid er netop det usynlige brændstof, der gør Danmark konkurrencedygtig, og det er et af revisorbranchens bidrag til økonomisk vækst i danske virksomheder og samfundet generelt.



Lexoforms

En simpel onlineløsning til GDPR compliance – både internt og som nyt forretningsområde

Alt-i-én branchetilpasset løsning



Kortlægningsværktøj

Skaber overblik over persondata ved at samle alle IT-systemer og arkiver i kortlægningen. Det tunge juridiske stof er "oversat" til et letforståeligt dansk.



Dynamiske dokumenter

Indtastede data opdateres løbende i alle relevante dokumenter. Retter du fx i risikovurdering eller kortlægning, opdateres din interne fortegnelse.



Ajourførte dokumenter

Løbende opdatering af dokumenter og funktioner på platformen i takt med ændringer i lovgivningen eller praksis.



Digital underskrift

Send databehandleraftaler digitalt direkte fra platformen – uanset om du er dataansvarlig eller databehandler.



Indsigtsmodul

Giver et hurtigt overblik over, hvor persondata er placeret, så både kunder, medarbejdere og andre hurtigt kan serviceres, hvis de ønsker indsig.



Kontrolmodul

Alle løbende kontroller samles i et årshjul over opgaver, og der udsendes automatisk en e-mail påmindelse omkring de kommende opgaver.

Få adgang fra 350,-/mdr.

(4.200 kr./år) FSR medlemmer får 15% rabat

Læs mere på
karnovgroup.dk/lexoforms

KARNOV
GROUP