

MAJ 2019
NUMMER 2

SIGNATUR

INSPI

s. 27-42 /

s. 4 /

LEDER

Ledelsesopgaven er mere kompleks end som så.

s. 18 /

LØFT LEDELSESKVALITETEN

Revisorbranchen skal tænke anderledes for at fastholde talenter fra generation Y.

s. 44 /

EN BALANCEGANG AT DRIVE VIRKSOMHED

Beierholm har mennesket i centrum; kunder såvel som medarbejdere.

/ TEMA S. 14-55

God ledelse

“Jeg tror, at der er en større kvalitet i kompromisset, end vi forestiller os i det daglige,” siger forsvarsminister Claus Hjort Frederiksen.

s. 14 /

DANSKE
REVISORER

FSR*



Jeg blev jo ikke revisor, fordi jeg elsker at sortere bilag

Hos e-conomic elsker vi regnskab.

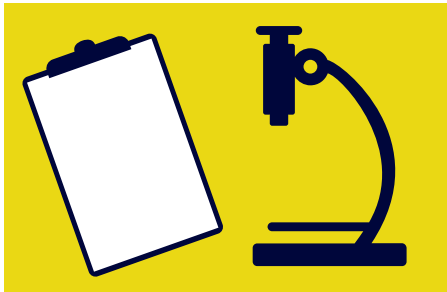
Derfor har vi skabt markedets bedste løsning til dig, som ønsker at samarbejde bedre med dine kunder og bruge digitale værktøjer til at automatisere og effektivisere dit revisionsarbejde.



e-conomic er en del af Visma; Nordens førende leverandør af software der kan forbedre dine forretningsprocesser. Med skræddersyede, digitale løsninger, hjælper Visma hver dag mere end 180.000 små og store virksomheder med at skabe en effektiv og succesfuld forretning. Det er det, vi brænder for.

www.e-conomic.dk

INDHOLD



s. 22 /

INNOVATIONSLABORATORIUM

Cand.merc.aud.-studerende giver deres bud på, hvordan partnere og chefer skal lede fremtidens revisionskontor.



s. 48 /

VIL HELLERE SIGE FARVEL TIL KUNDER END AT GIVE KØB PÅ VÆRDIERNE

Rathmann & Mortensen strækker sig langt for at fastholde og videreudanne medarbejdere.



s. 52 /

STRUKTURERET ONBOARDING GIVER BEDRE BUNDLINJE

Det giver bedre bundlinje at få nye medarbejdere godt ombord og integreret i virksomheden.

s. 04 / Leder
Ledelsesopgaven er mere kompleks end som så.

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

s. 08 / Barometer
Flere og mere produktive medarbejdere i revisorbranchen.

s. 10 / Medlemsnyt
Nyt samarbejde med Lendino giver ekstra muskler i rådgivningen om alternativ finansiering.

s. 14 / Der er større kvalitet i kompromisset, end vi forestiller os
Interview med forsvarsministeren om ledelse i det politiske rum.

s. 18 / Løft ledelseskvaliteten
Revisorbranchen skal tænke anderledes for at fastholde de unge talenter fra generation Y.

s. 22 / Revisorchef anno 2029
Studerende giver deres bud på, hvordan partnere og chefer skal lede fremtidens revisionskontor.

s. 27 / INSPI
Lavere elafgift til opvarmning af sommerhuse og ferielejligheder.

s. 28 / INSPI
Nyt investorfradrag er et ekstra fradrag for at investere i unoterede selskaber – bliver det en succes?

s. 32 / INSPI
Solcelleanlæg – nye muligheder for momsregistrering og -optimering.

s. 34 / INSPI
It-revision som led i den finansielle revision.

s. 38 / INSPI
Regnskabsmæssig behandling af særlige poster.

s. 42 / INSPI
Beskyttelse af privatadresse i CVR.

s. 44 / En balancegang at drive virksomhed
Beierholm har mennesket i centrum; kunder såvel som medarbejdere.

s. 48 / Vil hellere sige farvel til kunder end at give køb på værdier
Rathmann & Mortensen strækker sig langt for sine medarbejdere.

s. 52 / Onboarding giver bedre bundlinje
Onboarding handler om at få nye medarbejdere godt ombord og integreret i virksomheden.

s. 56 / Sådan bliver revisor attraktiv for start-ups
Revisor bør investere i forståelse og kunne tilbyde pakkeløsninger.

s. 58 / Mærkedage
Fødselsdage, jubilæer og nyheder.



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

Ledelsesopgaven er mere kompleks end som så

Det går grundlæggende godt i Danmark. Beskæftigelsen er på et historisk højt niveau. Det gælder også i revisorbranchen, hvor antallet af fuldtidsbeskæftigede er det højeste i 10 år. Bagsiden af medaljen er mangel på kvalificerede medarbejdere.

Derfor har vi i dette nummer af SIGNATUR sat fokus på betydningen af god ledelse i forhold til at kunne fastholde og rekruttere dygtige medarbejdere. For der er ikke tvivl om, at god ledelse gør en forskel – det er et konkurrenceparameter i kampen om talenterne. Medarbejderne skal kunne se meningen med det, de er en del af. Der skal være et højere formål. Medarbejderne skal have rammer og vilkår, så de kan mestre de opgaver, der udstikkes. Og medarbejderne skal inspireres og motiveres. Nyere ledelseslitteratur gør op med den traditionelle tanke om økonomiske gulerødder, som den vigtigste motivationsfaktor. Det handler i højere grad om at kunne sætte retning, skabe rammer og tilfredsstillende individuelle behov for faglig og personlig udvikling.

Ledelsesopgaven er således mere kompleks end som så – det kommer særligt til udtryk hos de såkaldte millennials eller generation Y. De har høje forventninger til arbejdslivet, og de stiller krav til deres ledere om aktiv involvering, anerkendelse og konstruktiv feedback samt en opgaveportefølje, der udvikler den enkelte. Work-life balance er sammen med faglig og personlig udvikling nøgleordene, når man spørger de unge.

Det har vi gjort i foreningen. Vi har haft inviteret medlemmer af FSR Studerende til at give deres bud på, hvad der kendetegner fremtidens attraktive revisionsarbejdsplads. Svarene, som er gengivet i magasinet, bekræfter det generelle billede af de nye generationer som ambitiøse og med et stærkt ønske om at gøre en forskel. De vil gerne have spændende opgaver, ansvar og arbejde i teams. De forventer en dygtig, imødekommende og motiverende ledelse. De forventer en arbejdsplads, hvor de kan udvikle sig fagligt og personligt. Og de forventer et arbejdsliv med en god work-life balance.

Med sine stærke uddannelsestraditioner og attraktive karrieretrack har revisorbranchen gode muligheder for at honorere disse forventninger. Det forudsætter imidlertid, at det kombineres med god ledelse. Vi har bedt tre ledelsesekspertes give et bud på god ledelse, og hvordan man leder de såkaldte millennials. Det er der kommet et ledelsesmanifest med 10 anbefalinger ud af. Manifestet kan læses i magasinet.

Ét er at lede en revisionsvirksomhed, noget andet er at lede i politik. Vi har som optakt til folketingsvalget besøgt forsvarsminister Claus Hjort Frederiksen og bedt ham sætte ord på den politiske ledelsesopgave, som han kalder både spændende og besværlig med henvisning til, at alle – både støtter og modstandere – skal kunne se sig selv i de politiske aftaler, der bliver indgået. Hele interviewet kan læses i magasinet.

Revisorbranchen er people-business. Det er afgørende for branchens fortsatte succes, at den kan tiltrække dygtige medarbejdere. Vi tror, at god ledelse kan gøre en forskel i den forbindelse og håber, at vi med dette nummer af SIGNATUR kan give inspiration til at tænke ledelse strategisk som en del af forretningen.

God læselyst.

Charlotte Jepsen
Adm. direktør



Nye veje til Obligatorisk EFTERUDDANNELSE

I foreningen kan du både få aktuel viden på vores Ajour!-kurser og den målrettede faglige opdatering på vores mange fagspecifikke kurser.

Nye regler betyder nye muligheder

Med de nye regler for obligatorisk efteruddannelse, der snart træder i kraft, bliver der mulighed for at få OE-timer for andre kurser end hidtil. I 2019 har vi derfor udvidet vores kursusudbud med nye emner og mange nye kurser, der kan styrke dine kompetencer. Deltag f.eks. på vores helt nye kurser, der stiller skarpt på:

- * Særlige brancher
- * Ledelse
- * Digitalisering
- * e-learningkurser

Glæd dig til en spændende kursussæson.

EARLY BIRD RABAT

- 10% indtil 17. juni på
udvalgte kurser*

* Læs mere om rabatter på fsr.dk/earlybird

- | | | |
|------------------------|-------------------------------|--------------------|
| * Ajour!-kurser | * Fagspecifikke kurser | * Branchedage NYT! |
| * Udlandkursus | * Flerdages kurser | * Konferencer |
| * Ledelsesakademi NYT! | * Digitaliseringsakademi NYT! | * e-learning NYT! |

Se alle de aktuelle kurser på www.fsr.dk/efteruddannelse

 / FAGLIG HOTLINE

VED JAN BRØDSGAARD & LOUISE NELLEMANN FSR – danske revisorer

Skal manglende udbytteskat indregnes som gæld?

Ved vores revision i april 2019 opdagede vi, at en hovedanpartshaver ulovligt har lånt 150.000 kroner fra sit anparts-selskab i 2018. Vi hjælper hovedaktionæren med at indberette hævnningen med tilhørende selskabsretlige renter til Skatte-styrelsen, og hovedaktionæren indbetaler den skyldige skat inden selskabets selvangivelsesfrist. Kapitalejerlån bringes herefter til ophør ved, at selskabet udlodder fordringen med tilhørende selskabsretlige renter. Spørgsmålet er, om den udbytteskat, som selskabet skulle have indeholdt, skal indregnes i årsregnskabet balance som en gæld per 31. december 2018?

Nej, som udgangspunkt skal udbytteskatten ikke indregnes som gæld i balancen per 31. december 2018, men blot noteoplyses som en eventualforpligtelse. Det er selskabets ansvar at indeholde og afregne udbytteskat, men hovedaktionæren har den endelige forpligtelse til at betale. Selskabet og hovedaktionæren hæfter solidarisk for den skyldige skat. Derfor skal udbytteskatten som udgangspunkt blot noteoplyses. Vær dog opmærksom på, at konkrete forhold og begivenheder kan medføre, at udbytteskatten skal indregnes som gæld i selskabets årsregnskab. Det kan du læse mere om i FSR – danske revisorer's 'Notat om lån til hovedaktionærer' fra april 2019. •

Forsikringserstatning for brændt bygning

I december 2018 brændte en del af selskabets fabriksbygning. Bygningens samlede regnskabsmæssige værdi var på tidspunktet 2 millioner kroner, mens den brændte del var opgjort til en regnskabsmæssig værdi på 0,9 millioner kroner. I februar 2019 fik selskabet tilkendt og udbetalt forsikringserstatning på 1 million kroner. Hvordan skal det behandles i årsrapporten med balancedag 31. december 2018?

I resultatopgørelsen nedskrives bygningen med 0,9 millioner kroner, og forsikringserstatningen på 1 million kroner indregnes som "andre driftsindtægter". I balancen er bygningens regnskabsmæssige værdi 1,1 millioner kroner, og tilgodehavende forsikring er 1 million kroner. Forsikringserstatningen indregnes i regnskabet for 2018, fordi branden, som er den udløsende betingelse for forsikringserstatningen, finder sted før balancedagen. Den efterfølgende betaling i februar 2019 bekræfter, at selskabet på balancedagen havde ret til forsikringserstatningen. Det skal altid konkret vurderes, om betingelserne for at indregne en forventet forsikringserstatning er opfyldt på balancedagen. Hvis det er væsentligt for regnskabsbrugerne, skal årsrapporten indeholde oplysninger om branden og de økonomiske konsekvenser, herunder i ledelsesberetningen og i en noteoplysning om særlige poster. •



Rapportering om ledelsesansvar i en genoptagelseserklæring

Jeg skal udarbejde en ISAE 3000 erklæring om kapitalens tilstedeværelse i forbindelse med en genoptagelse af et kapitalselskab under tvangsopløsning, og jeg er blevet opmærksom på, at selskabet har overtrådt momsloven. Forholdet er uden betydning for erklæringen. Skal vi rapportere om muligt ledelsesansvar i erklæringen?

Nej. En erklæring om genoptagelse afgives i henhold til erklæringsbekendtgørelsens §§ 16-19 om 'andre erklæringer med sikkerhed'. Her skal der ikke rapporteres om overtrædelse af lovgivning, der kan medføre ledelsesansvar.

En sådan rapportering skal kun ske, når revisor afgiver erklæring om revision eller udvidet gennemgang af regnskaber, jævnfør erklæringsbekendtgørelsen. Det betyder, at rapportering om ledelsesansvar kan være en overtrædelse af revisors tavshedspligt i eksempelvis reviewerklæringer, diverse selskabsretlige erklæringer og assistanceerklæringer.

Bemærk, at der afhængigt af de konkrete omstændigheder kan være anmeldelsespligt i henhold til revisorloven eller underretningspligt i henhold til hvidvaskloven, uanset at der ikke skal rapporteres om muligt ledelsesansvar i revisors erklæring. •



Revisor var ikke til stede ved lageroptællingen

Vi har fået en ny revisionskunde, som har et væsentligt varelager. Kundeforholdet er etableret, efter at selskabet har udført sin lageroptælling. Skal vi foretage fysisk kontrol af varelageret?

Ja. Når revisor, som følge af uforudsete omstændigheder, ikke kan være tilstede ved selskabets lageroptælling, skal revisor foretage eller overvære optællinger på en alternativ dato og udføre revisionshandling på de mellemliggende transaktioner, herunder påse om ændringer i varelageret mellem optællingsdatoen og balancedagen er registreret korrekt jævnfør ISA 501.

Formålet med dette er at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for tilstedeværelsen og tilstanden af varelageret på balancedagen. Revisor skal derfor vurdere, om det er muligt, i den konkrete situation, at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis herfor. I vurderingen kan følgende indgå: Risici for væsentlig fejlinformation, den tidsmæssige afstand mellem optællings-tidspunktet og balancedagen, virksomhedens procedurer, kontroller og registreringssystemer samt antallet af transaktioner.

Hvis der ikke kan opnås tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for varelagerets tilstedeværelse og tilstand, skal konklusionen om årsregnskabet modificeres. •



Har du styr på den nye ferielov ?

Hent vores guide og få det hurtige overblik over ændringerne.

Hvis du laver løn for dine kunder, skal du have styr på **samtidig-hedsferie, overgangsordningen, indefrysning** af feriepenge og meget mere. Det kan vi hjælpe dig med.

Bliv klar med DataLøn

Når lovgivningen ændrer sig, følger DataLøn naturligvis med. Og som lønpartner hos os får du altid

- mere **effektive processer** for dig og din forretning
- mindre tastearbejde, **færre fejl** og mere **tid til dine kunder**
- **VIP-hotline** til dit lønarbejde

Læs mere på dataløn.dk/revisor eller ring til os på 72 27 91 11.

Hent
guiden på
[dataløn.dk/
revisor](http://dataløn.dk/revisor)

DATALØN

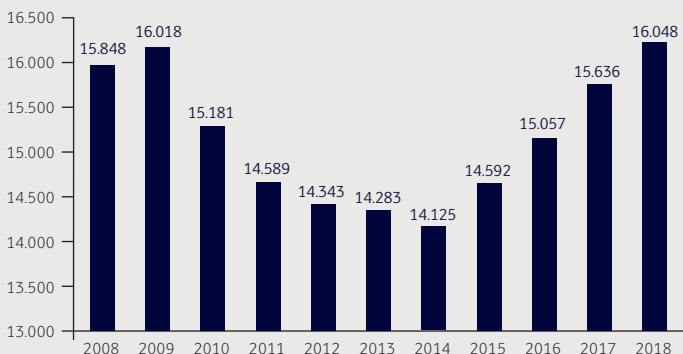
FLERE OG MERE PRODUKTIVE MEDARBEJDERE I REVISORBRANCHEN

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

For fjerde år i træk er antallet af medarbejdere steget i revisorbranchen. I 2018 var der 16.048 fuldtidsbeskæftigede. Væksten kommer efter en klar personaletilpasning i kølvandet på finanskrisen, hvor medarbejdertallet faldt.

Revisorbranchen har formået at øge produktionen på trods af den nedadgående udvikling i beskæftigelsen i årene efter finanskrisen. Det er sket gennem en tilpasning af medarbejdernes kompetencer i forhold til den teknologiske udvikling og ændring i kundernes efterspørgsel.

Udvikling i antal fuldtidsansatte, 2008-2018



Anm.: Beskæftigelsen er beregnet som et simpelt gennemsnit af antal fuldtidsansatte i hvert kvartal i et givent år. I beregningen for 2018 indgår kun de første tre kvartaler.

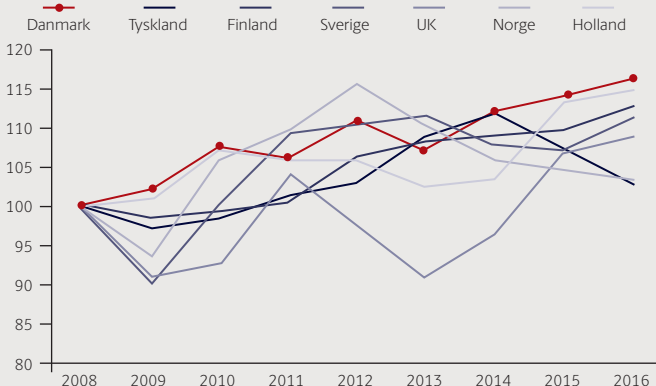
Kilde: Tal leveret af Dansk Erhverv på baggrund af Danmarks Statistik – Beskæftigelse for lønmodtagere (BFL), der er baseret på virksomhedens indberetning til e-indkomst.

Flot vækst i revisorbranchens produktivitet i forhold til andre lande

Medarbejder- og kompetencetilpasning i branchen har medført en flot udvikling i arbejdsproduktiviteten¹. Siden 2008 er arbejdsproduktiviteten steget fra 575.000 kroner til 664.000 kroner, hvilket er en produktivitetstigning på 15 procent fra 2008 til 2016².

I forhold til andre sammenlignelige lande i EU har de danske virksomheder i revisorbranchen sammen med de hollandske haft den højeste vækst i perioden 2008 til 2016. Der er forskellige årsager til væksten i arbejdsproduktiviteten i de to lande.

Vækst i arbejdsproduktivitet i udvalgte lande (indeks 2008=100), 2008-2016



Anm.: Arbejdsproduktiviteten er beregnet som værditilvækst per antal årsværk (i 1.000 kroner) for branchegruppen: "Revision og bogføring".

Kilde: Eurostat (sbs_na_1a_se_r2)

Danmark har haft en positiv udvikling i værditilvæksten i størstedelen af årene i perioden, som overstiger vækst i beskæftigelsen, hvilket vil sige, at medarbejderne producerer mere. Omvendt har Holland haft negativ vækst i både beskæftigelse og værditilvækst i størstedelen af perioden, men med størst fald i beskæftigelsen. Danmark har ligeledes haft en relativt større stigning i værditilvæksten i forhold til beskæftigelsen sammenlignet med de øvrige lande.

Selvom branchen har oplevet en flot vækst i arbejdsproduktiviteten siden 2008 og også har en fin produktivitetstigning i forhold til andre sammenlignelige lande, er det stadig vigtigt fortsat at øge produktiviteten i branchen. Her spiller digitalisering en stor rolle, da digitaliserede virksomheder typisk har en højere produktivitet.

Det kræver, at revisionsbranchen har relevante digitale kompetencer for at kunne udnytte de nye digitale muligheder for eksempel til at automatisere tunge manuelle processer, integrere systemer på tværs af virksomheden og anvende data analytics. På den måde kan revisorerne fokusere på mere værdiskabende nye produkter og ydelser til kunderne, der kræver mere specialiseret viden og kompetencer. Med de rette kompetencer kan den flotte produktivitetstigning i branchen bibeholdes. •

¹ Arbejdsproduktivitet måles ved værditilvækst per årsværk.

² Danmarks Statistik opgør revisorbranchen under branchegruppe: Revision og bogføring, som ud over revisionsfirmaer også består af virksomheder, der yder virksomhedsøkonomisk rådgivning og bogføring. Denne branchegruppe er den bedste indikator for tilstanden og udviklingen i revisorbranchen.



Vil du sætte spor i samfundet?

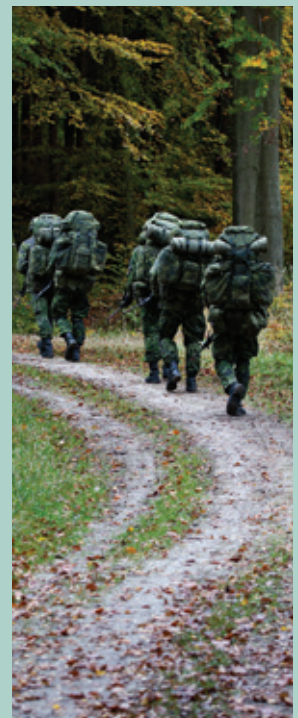
I en tid, hvor resurserne er knappe, har vi brug for de skarpeste hjerner til at sikre, at statens penge bruges effektivt.

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

Vi reviderer både statslige regnskaber og regnskaber for selvstændige offentlige virksomheder, fx DSB, Metroselskabet, Finansiell Stabilitet og Nordsøfonden. Herudover reviderer vi EU's fonde og afgiver EU-erklæringer for alle ministerier og den årlige erklæring om Danmarks EU-indtægter og -udgifter.

Vi har brug for dig, som har stærke faglige og personlige kompetencer. Du er engageret og selvstændig samt har gode analytiske evner, et stort overblik og stærke kommunikations- og samarbejdsevner. Vi kan tilbyde gode udviklings- og efteruddannelsesmuligheder og en gennemsnitlig arbejdsuge på 37 timer (inkl. frokost).

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



Må jeg bede om et revideret regnskab, tak!



Hvad skal der til for at blive godkendt til et lån gennem Lendino? Og er crowdlending ikke kun noget for virksomhedsejere, som ikke kan få kredit andre steder? SIGNATUR har taget en snak med Chief Risk Officer i Lendino, Nils Thygesen, for at blive klogere på lån gennem Lendino.

Tekst/ **Sara Sayk**, chefkonsulent
FSR - danske revisorer

1.200 gange. Så mange gange om året går nogen ind på Lendinos hjemmeside og sender en låneansøgning afsted. 10 procent af disse ansøgninger bliver godkendt og udbudt som lån på Lendinos crowdlendingplatform.

Den stopklods, der sorterer omkring 90 procent af alle låneansøgningerne væk, hedder Nils Thygesen. Han er Chief Risk Officer og hjørnestenen i Lendinos kreditprocedure. Derudover består kreditafdelingen i Lendino af Credit Officer Kristian Marker Frederiksen, der også sorterer i ansøgningerne.

"Vi har et højt antal låneansøgere og derfor også en høj frasortering. Mange ansøgere googler sig nemlig frem til Lendino på nettet

og sender en ansøgning afsted sandsynligvis med den fejlagtige opfattelse, at Lendino udbyder en art kviklån til virksomheder. Det gør Lendino ikke," understreger Nils Thygesen.

Samtidig understreger Nils Thygesen, at der er en lavere frasorteringsprocent blandt de låneansøgere, som har haft en revisor med i processen, da kvaliteten af låneansøgningen typisk er markant højere end andre typer ansøgere.

Vurderingskriterier

Når Nils Thygesen kreditvurderer, er casen det vigtigste. Er det eksempelvis en opstarts-virksomhed, skal casen være klart beskrevet og umiddelbar forståelig. Er det en bestående virksomhed, er det virksomhedshistorikken og den økonomisk udvikling, som tæller.

"Dernæst er det vigtigt for os at få kautionister på banen og fulgt op på deres privatøkonomi. Gæld hos kviklånsudbydere eller registrering i

RKI tæller eksempelvis væsentligt ned i muligheden for at blive godkendt til et lån," forklarer Nils Thygesen.

Kreditklasser

Etablerede selskaber med en stabil indtjening, en fornuftig historik både økonomisk og på flere andre parametre og en revisor-



En assistanceerklæring er da bedre end ingenting, men der er langt til en revision.

Nils Thygesen
Chief Risk Officer i Lendino

påtegning på deres årsregnskab bliver oftest placeret i kreditklasse A og A+.

Hvis en låneansøger overordnet har en historie som ovennævnte selskaber i kreditklasse A, men eksempelvis har forbigående indtjeningsproblemer, er tynget af gæld eller har andre udfordringer, bliver de oftest placeret i kreditklasse B.

For Nils Thygesen er tommelfingerreglen, at opstartsvirksomheder eller opstartslignende virksomheder uden historie eller begrænset historie samt selskaber eller personligt ejede virksomheder uden revisorerklæringer på deres årsregnskaber oftest bliver placeret i kreditklasse C og C-.

“Per definition er vi bare mere skeptiske, hvis en virksomhed ikke får sit årsregnskab revideret,” fastslår Nils Thygesen om årsagen til en lavere kreditklasse for virksomheder med et ikke-revideret regnskab. •

FAKTA

Om Lendino

Lendino A/S blev stiftet i januar 2014 for at gøre det nemmere og hurtigere at låne penge og samtidig skabe en attraktiv udlånsmulighed for investorer. Første lån blev crowdfundet i maj 2014, og virksomheden "funder" på nuværende tidspunkt cirka 120 lån om året.

Om Nils Thygesen

Nils Thygesen er CRO og har været partner i Lendino siden virksomhedens grundlæggelse. Nils har ansvaret for kreditvurdering og relationer til større långivere. Han har en solid bank- og kredit-

mæssig baggrund og har blandt andet været chefstrateg i Finansbanken A/S og aktieanalytiker i Danske Bank.

Crowdlending

Crowdlending/lånebaseret crowdfunding fungerer overordnet ligesom at låne i banken. Låntager optager et lån og skal betale afdrag og renter til långiver. Forskellen er, at i stedet for at låne pengene i en bank låner virksomheden pengene af flere långivere, der tilsammen "funder" lånet. Hos Lendino er kort ekspeditionstid og skarpe renter væsentlige konkurrenceparametre.

Løs finansieringsudfordringen hos dine kunder med crowdlending via Lendino

FSR – danske revisorer har indgået samarbejde med crowdlendingplatformen Lendino, der giver ekstra muskler i din rådgivning om finansiering.

Styrk din rådgivning om finansiering ved at benytte den nye medlemsfordel hos FSR – danske revisorer for revisionsvirksomheder.

Som medlemsvirksomhed hos FSR – danske revisorer får du tre medlemsfordele hos Lendino.

1. En hotline til Lendinos kreditafdeling, hvor du kan spørge om konkrete kunders muligheder for at opnå finansiering via Lendino.



2. Guides til de dokumenter og kriterier, som skal være opfyldt for at få et lån gennem Lendino.



3. 20 procent rabat på etableringsgebyret på et lån, hvis din medlemsvirksomhed eller dine kunder optager et lån via Lendino.



TRE GODE GRUNDE TIL AT RÅDGIVE OM CROWDLENDING SOM FINANSIERINGSKILDE

1. Crowdlending er et fornuftigt alternativ eller supplement til det traditionelle engagement i banken.
2. Renteniveauet hos Lendino ligger på ned til fire procent for en virksomhed i kreditklasse A+.
3. Ekspeditionstiden, hvor Lendino kredittvurderer en låneansøgning, og virksomheden kan få "fundet" et lån, kan være helt ned til halvdelen uge.

Læs mere på www.fsr.dk/lendino

Temanummer om den attraktive arbejdsplads

I dette temanummer af SIGNATUR sætter vi fokus på betydningen af god ledelse i forhold til at kunne fastholde og rekruttere dygtige medarbejdere.

Formålet med tematiseringen er at forsyne foreningens medlemmer med relevant og aktuel information og inspiration til at få arbejdspladsen til at fremstå attraktiv. Om få år er Generation Y den største medarbejdergruppe på arbejdsmarkedet, og deres forventninger til arbejde, motivation og ledelse adskiller sig fra tidligere generationers. Det stiller store krav til revisorbranchen om at tænke ledelse anderledes, hvis den skal lykkes med at fastholde de unge talenter.

Ligesom virksomheder skal fremstå attraktive og troværdige for at kunne tiltrække og fastholde medarbejdere, så gælder det også for et land, at rammevilkårene skal være attraktive og forudsigelige, og der skal være tillid til landets ledelse. Mød Danmarks forsvarsminister Claus Hjort Frederiksen i et interview om ledelse i det politiske rum og ledelse af en befolkning og et land, som på visse stræk indebærer de samme overvejelser om at sætte retning, mobilisere og skabe opbakning. Claus Hjort Frederiksen har haft flere fremtrædende ministerposter, siddet centralt i maskinrummet og været en del af skiftende regerings ledelseshold gennem de seneste 15 til 20 år.

I en anden artikel kan du læse, hvad der skal til for at motivere og lede Generation Y og dermed fastholde generationen. Artiklen bygger på resultater fra et større studie foretaget af Redmarks HR-chef, Marlene Krogh og Iben Bøgh Bahnsen fra UCN, hvor flere end 100 Generation Y-medarbejdere i revisorbranchen har bidraget med deres syn på fremtidens arbejdsplads.

Vi bringer også en artikel, der tegner et portræt af en virksomhed, som er kendetegnet ved at have mennesket i centrum. Beierholm tager medarbejdertrivsel og arbejdsglæde alvorligt og har i løbet af de seneste 10 år opnået topplaceringer i konkurrencen Great Place to Work.

Senere i magasinet kan du blive klogere på begrebet 'onboarding', der handler om at få nye medarbejdere godt ombord og integreret i virksomheden. Stærkere engagement, bedre fastholdelse og kortere tid fra første arbejdsdag til full performance er nogle af de gevinster, der kan høstes gennem bedre og mere struktureret onboarding.

Du kan læse om temaet på siderne 14-25 og 44-55

Investering med lavere risiko og højere bundlinje

Risikostyring er et af de vigtigste elementer i Formueplejes investeringsstrategi. Det skyldes, at vi har en målsætning om altid at gøre det **bedre end alternativet** – også, hvis det går anderledes, end vi forventer. Når vi investerer, optimerer vi sammensætningen af aktivklasser i vores porteføljer efter, hvordan vi vurderer, at verden kommer til at se ud, samtidig med at **vi tager højde for de mest sandsynlige risikoscenarier**.

Resultatet er, at du som kunde over en investeringsperiode på minimum 36 måneder kan forvente **lavere risiko for store tab** end ved en tilsvarende investering i et ugearet alternativ i samme risikokategori.

Læs mere på formuepleje.dk, hvor du også kan bestille en gratis intropakke. Du er også velkommen til at **kontakte en rådgiver på 87 46 49 00**.

FORMUEPLEJES LØSNING TIL MIDDEL RISIKO HEDDER SAFE

Afkast	ÅTD	2018	1 år	3 år	5 år	7 år
Formuepleje Safe	16,7%	-2,4%	13,7%	41,6%	63,1%	124,5%
Middelrisikoindeks	10,5%	-2,9%	8,7%	23,8%	41,8%	70,6%

Risiko	Værste måned	Værste 12 måneder	Værste 24 måneder	Værste 36 måneder
Formuepleje Safe	-7,3%	-8,5%	7,9%	17,5%
Middelrisikoindeks	-4,4%	-6,0%	3,5%	9,8%

Safe er en investering med middel risiko. Fonden anvender gearing til at opnå det ønskede risikoniveau og samtidig bevare den gode balance mellem aktier og obligationer. På treårige horisonter er risikoen for store tab lavere for Safe end for ugearede indeks med samme risikoprofil. Risikorammerne for Formuepleje Safe blev sænket markant fra 1. april 2009 og har været uændrede siden. Hele risikovurderingen for fonden og beskrivelse af middelrisikoindekset kan findes på formuepleje.dk. Frekvensanalysen for risiko er baseret på månedsafkast siden 01.04.2009. Værste måned: Værste afkast i en måned i hele perioden. Værste 12, 24 og 36 måneder: Værste afkast i antal sammenhængende måneder.

De angivne afkast er efter omkostninger og opgjort pr. 24.04.2019. Historiske afkast er ingen garanti for fremtidige afkast.

Kilde: Morningstar og Formuepleje.

Der er en større kvalitet i kompromisset, end vi forestiller os i det daglige



Magasinet SIGNATUR har mødt forsvarsminister Claus Hjort Frederiksen til en samtale om ledelse i det politiske rum. Han var med til at skabe grundlaget for Venstres regeringsovertagelse i 2001 og har været minister i 15 ud af de første 19 år i dette årtusinde. "Politik er fascinerende," mener han.

Tekst og foto/ **Michael Eisenberg**
Kommunikationsrådgiver, Intercom

Ministeren tager imod. Ikke i Forsvarsministeriet, men i privaten, et gammelt fiskerhus, der har tilhørt hans farfar, der var ålefisker. Kaffen serveres ved et almuebord i den lavloftede stue med udsigt over Øresund. Hvor i verden lever samfundets top mere enkelt og mere tilgængeligt end i Danmark, tænker man? Men der er ikke tid til den slags refleksioner. Claus Hjort Frederiksen er klar. Interviewet skal handle om ledelse, og ministeren er straks i gang.

"Når man er minister, så er man jo leder i to sfærer. Den ene er det politiske, Folketinget, hvor man skal sætte en retning og finde flertal. Den anden del er at være chef for en stor driftsenhed. Det karakteristiske ved den politiske del af ledelsen er, at den ene halvdel af Folketinget i princippet ønsker, at det går dig dårligt. Der er ikke fælles fodslag omkring målsætninger og metoder, det bliver der hele tiden sat spørgsmålstejn ved. En politisk leder er hele tiden involveret i magtkampe om at sikre sig, at man har et flertal," forklarer Claus Hjort Frederiksen.

I den forbindelse fremhæver ministeren det vanskelige ved de politiske drillerier, som er en del af det politiske spil, men som kan virke kontraproduktivt for politikudviklingen: "I den politiske verden er der en tendens til hele tiden at se tilbage på tidligere



Vi har en kultur, der gør, at vi opdrages til at træffe selvstændige beslutninger.

Claus Hjort Frederiksen
Forsvarsminister

beslutninger. Det er svært at vaske tavlen ren og lægge sager bag sig."

Den anden sfære handler om at være chef for styrelser og myndigheder, hvor Claus Hjort Frederiksen har prøvet lidt af hvert – først som chef for Beskæftigelsesministeriet, som er stort med mange styrelser. Derefter som finansminister og nu som forsvarsminister, hvor han er chef for en stor driftsorganisation.

"Det er min erfaring, at det danske embedsmandskorps er meget loyalt. Det er en kolossal styrke i Danmark. Vil man have det maksimale ud af sin ministergerning, så skal man respektere og anerkende medarbejderne," siger Claus Hjort Frederiksen og understreger, at det er vigtigt, at medarbejderne er ærlige og siger deres mening, også selv om det er upopulære sandheder. Han fortsætter: Folk, der snakker en efter munden, kan man ikke bruge til ret meget. Man har brug for, at der er nogen, der siger: "Den er helt pibende gal." Jeg har været privilegeret i

min ministertid med folk, der har gjort det. Vi har haft en ret bramfri tone”.

Koalitionsregeringer mere besværlige

Ledelse handler blandt andet om at sætte retning og have en vision og klare politiske pejlemærker. Vi spurgte ministeren, hvor meget visioner betyder i politik, når man hele tiden må gå på kompromis.

“Visioner i politik er vigtige, der skal være et mål. Men i politik er du ikke kun minister for dem, der er enige med dig, du har også et ansvar for, at alle dem, der er uenige med dig, også kan se sig i det samlede billede. Jeg tror, der er en større kvalitet i kompromisset, end vi forestiller os i det daglige,” lyder det fra Claus Hjort Frederiksen, der tilføjer, at det i den forbindelse også er en selvstændig kvalitet, at vi har mindretalsregeringer, som skal finde flertal for sin politik hen over midten.

Men mindretalsregeringer har også sine udfordringer, og de er større i dag end de var tidligere. Til dette siger Claus Hjort Frederiksen:

“I en et-parti-regering er beslutningsprocesserne meget korte, så når en mulighed opstår, så er det bare en opringning til statsministeren og sige, at nu gør vi sådan. Når flere partier er inde, og regeringsprogrammet er et kompromis, så bliver der mange diskussioner internt, og det kan være belastende. Men grundlæggende må jeg sige, at i de koalitionsregeringer, jeg har arbejdet i, har der været entydighed omkring målsætningerne. Men mere besværligt, det er det da.”

Forandringer over for tryghed

I årene op til Folketingsvalget 2001 var Claus Hjort Frederiksen partisekretær for Venstre og havde et tæt samarbejde med først Uffe Ellemann Jensen og siden Anders Fogh Rasmussen. De arbejdede med en ny vision



Vil man have det maksimale ud af sin ministergerning, så skal man respektere og anerkende medarbejderne.

Claus Hjort Frederiksen
Forsvarsminister

for, hvordan Danmark skulle udvikles og ledes, og den første opgave bestod i at overbevise befolkningen om, hvorfor den skulle stemme på Venstre. Det har været et langt sejt træk, som tog sin begyndelse helt tilbage, da Poul Schlüter var statsminister.

“Spørgsmålet var jo: Hvorfor skulle folk stemme på Venstre, når statsministeren (Poul Schlüter, red.) var så utroligt populær. Så kunne man jo lige så godt gå ind i hovedbutikken. Det brugte vi mange kræfter på. Vi tog blandt andet nogle politiske opgør i den periode om Venstres politik. Mest markant var jo opgøret i slutningen af 90'erne om skattepolitikken, hvor borgerlige partier altid havde kæmpet for skattelettelse. Men vi kunne jo konstatere, at selv om folk syntes, at skattelettelser var det vigtigste spørgsmål, så kom de i tvivl, når de kom ind i stemmeboksen, for de tænkte: “Hvad nu hvis jeg bliver arbejdsløs, hvad nu hvis jeg bliver syg?” Så derfor tog vi et opgør med de meget ambitiøse skatteplaner og gennemførte det såkaldte skattestop. På den måde fik vi justeret politikken, og da vi kom til 2001, var vi helt afklarede om det,” konstaterer Claus Hjort Frederiksen, som i samme sekund supplerer med: “Ledelse i politik er jo også politiske opgør.”

Men ledelse i politik handler også at skabe forandringer og få vælgerne med. Claus Hjort Frederiksen gjorde sig tidligt til tals-

mand for de små skridts politik, som grundlæggende handler om at skabe tryghed i befolkningen og gøde jorden for forandringer.

“I Venstre gik vi før i tiden til valg på store forandringer og store besparelser, og vi fremstod, som om det var meget drastisk, det vi ville. Det virkede skræmmende på befolkningen, og derfor gik vi over til at tage små skridt hen ad vejen. Folk skal kunne følge med. Det har været et bærende princip for politikudviklingen i de seneste to årtier. I Danmark vedkender alle sig jo hovedelementerne i vores velfærdssamfund: skatteyderbetalt undervisning fra børnehaveklasse til licentiatgrad, et skattefinansieret sundhedssystem og en veludbygget ældreomsorg. Så det, vi tillempede dengang, var at sige, at hvis vi vedkender os hovedelementerne, som jo næsten alle danskere gør, så bliver opgaven for en liberal regering at sikre den størst mulige valgfrihed inden for de rammer. Vi omdefinerede vores opgave, og det var også en ledelsesreform”, forklarer ministeren.

Ledelsen skal have et ledelsesrum

Da Venstres mindretalsregering i 2016 blev udvidet til en trepartiregering, måtte Claus Hjort Frederiksen vige den tunge post som finansminister og fik tilbudt et for ham helt nyt område, nemlig at være chef for Forsvaret. Den udfordring accepterede han uden tøven og satte sig hurtigt ind i Forsvarets trusselsbillede, som han mener i de senere år er forværret med russisk aggression, ikke kun på det militære område, men også med hacking og cybertrusler.

“Forsvaret er en stor driftsorganisation med 20.000 ansatte. Her har man tidligere indgået flerårige forlig, som har været karakteriseret ved, at politikerne har været helt nede i detaljen. Der har jeg fra starten gjort



I de koalitionsregeringer, jeg har arbejdet i, har der været entydighed omkring målsætningerne.

Claus Hjorth Frederiksen
Forsvarsminister

klart, at i en moderne organisation skal ledelsen have et ledelsesrum. Det er Forsvaret selv, der skal drive butikken," påpeger Claus Hjort Frederiksen.

Det er i det seneste forsvarsforlig kommet til udtryk ved, at det er skrevet ind i forliget, at det er ministeren og forsvarschefen, der driver Forsvaret i det daglige.

"Man kan ikke have et forsvar, hvor man skal spørge politikerne på Christiansborg, om man må foretage en eller anden disposition. Der skal være ledelsesmæssig frihed, derfor er den seneste forsvarsaftale et rammeforlig bygget op om fire ledelsesmæssige pejlemærker, en række målsætninger og en pose penge," siger Claus Hjort Frederiksen og understreger, at forsaret fremover også bliver mindre ledelsestungt.

"Vi øger antallet af soldater, og det har været et selvstændigt formål."



I en moderne organisation skal ledelsen have et ledelsesrum.

Claus Hjort Frederiksen
Forsvarsminister

Det rette sted at være

Vi er tæt på et valg, og Forsvaret er ikke et af de vigtigste emner, men det generer ikke forsvarsministeren, som påpeger: "Det er naturligt nok. Vi står ikke over for en krigstrussel. Den store trussel er på cyberområdet, hvor vi er under angreb hver eneste dag."

Siden 2001 er verden blevet stadigt mere ustabil. Vi spørger, hvad erfaring kan bruges til, og hvordan man i en populistisk tid forklarer vælgerne, at der ikke findes lette løsninger?

"Det er 10.000 kroner-spørgsmålet," siger ministeren og trækker vejret dybt:

"Personligt ser jeg den største trussel i de sociale medier, som er uden redigering eller kontrol, fordi vi jo har ytringsfriheden. Historier eksploderer på de sociale medier."

Claus Hjort Frederiksen nævner nogle af de forsøg, Rusland via sociale medier har gjort på at skabe splittelse i Vesten, ikke kun i USA, som de fleste ved, men også i Vesteuropa, hvad færre er opmærksomme på. Det handler ikke kun om hacking, men om direkte misinformation med det formål at gejle følelser op til en hetz med det formål at sætte store befolkningsgrupper op mod hinanden. Forsvarsministeren bliver fast i blikket og siger så:

"Sådan noget må vi som demokrati lære at håndtere. Hvordan sikrer man en eftertænsomhed? Jeg ser det som en hovedopgave at hejse advarselsflaget over for de her ting. Jeg tror også, at folk er mere på vagt over for det."

Til slut spørger vi ministeren: Du har haft et fantastisk livsforløb og karriere. Hvordan har det været for dig aktivt at være med til at drive Danmark ind i det 21. århundrede i 15 ud af de første 19 år i det nye årtusinde? Og hvad gør, at du stadig har mod på at tage en tørn mere, hvis regeringen kan fortsætte?

"Jeg skal ikke skjule, at vilkårene er blevet hårdere. Den politiske debat er hårdere end tidligere. Vi møder en meget konfliktorienteret presse, og der er ikke længere plads til eftertænsomhed. Når vilkårene i dag i politik er, hvem der er hurtigst på Twitter eller Facebook til på få linjer at udtrykke et eller andet, så får man jo også den slags politikere. Jeg er ikke lynhurtig til at skrive femten ord, som så kan blive citeret i pressen, jeg er gammeldags til politik," siger Claus Hjort Frederiksen.

Ikke desto mindre havde forsvarsministeren på selve dagen for interviewet et større indlæg i Berlingske med seks ganske kritiske spørgsmål til oppositionens leder, Mette Frederiksen. Så han ved også, hvordan man kommer til orde.

Ministerens løfter blikket og ser ud gennem vinduet over Øresund i det fjerne. Så kommer det eftertænksomt:

"Politik er fascinerende. Hvis du har en mening om, hvordan samfundet skal være indrettet, hvordan borgernes situation skal være over for statsmagten, hvordan Danmarks situation skal være i verden, så er det jo det rette sted at være." •



Folk, der snakker en efter munden, kan man ikke bruge til ret meget.

Claus Hjort Frederiksen
Forsvarsminister

BLÅ BOG: CLAUS HJORT FREDERIKSEN



Født 4. september 1947.

Gift med Christina, som han har to voksne sønner med.

1972	Cand.jur. fra Københavns Universitet.
1973-1977	Sekretær for Venstres Folketingsgruppe.
1977-1979	Fuldmægtig i Landbrugsministeriet.
1979-1983	Sekretær i Industrifagenes Almindelige Arbejdsgiverforening.
1983-1985	Administrationschef i Venstres Landsorganisation.
1985-2001	Partisekretær i Venstre.
2001-2009	Beskæftigelsesminister.
2005-	Medlem af Folketinget for Venstre.
2009-2011	Finansminister.
2015-2016	Finansminister.
	Forsvarsminister fra 28. november 2016.

Kilde: <https://claus Hjort.dk/>

LØFT LEDELSESKVALITETEN OG FASTHOLD TALENTERNE

Revisionsbranchen står i disse år ved en skillevej, når det gælder ledelse. Generation Y vil om få år være den største medarbejdergruppe på det danske arbejdsmarked. Det er nødvendigt for branchen at tænke anderledes, hvis vi skal lykkes med at fastholde de unge talenter, hvilket af mange i branchen opleves som en af de største udfordringer for vækst. Netop Generation Y's forventninger til arbejde, motivation og ledelse i revisionsbranchen er blevet undersøgt dybdegående i en MBA-afhandling. Dele af afhandlingens resultater er afsæt for denne artikel.

Tekst/ **Marlene Krogh**, HR-chef i Redmark, **Anne Jönsson**, HR-konsulent i Redmark og **Iben Bøgh Bahnsen**, uddannelseschef i UCN

Nye krav til ledelse

Generation Y bliver ofte beskyldt for meget, men spørgsmålet er, om de fordomme, som verserer om generationens kendetegn, fortæller mere om tidligere generationer end generationen selv. De såkaldte Millennials – de 25–39-årige, også kendt som Generation Y eller "mig, mig, mig-generationen", har således stået model til mange fordomme: De er curlingbørn, som aldrig har lært at mestre modgang. De er forkælede, selvoptagede, ønsker ansvar fra dag ét og har klare forventninger til deres ledere om på den ene side at give ansvar, lytte og respektere deres holdninger

og på den anden side at stille op som sparingspartner med feedback. Kendetegn som i disse år udfordrer mange i revisionsbranchen, fordi det stiller andre forventninger og krav til ledelse for fortsat at kunne fastholde generationen.

Ledelse som fagdisciplin

I en branche, hvor der ikke nødvendigvis er tradition for, at man bliver udnævnt til partner, fordi man er god til at lede, men nærmere fordi man er dygtig fagligt og i relation til kunder, ser der ud til at være et behov for at professionalisere rollen. Ledelse bør tænkes som en fagdisciplin på lige fod med andre områder for netop at kunne imødekomme de forventninger og krav, der er fra Generation Y. Spørgsmålet er hvilken tilgang til ledelse, der er nødvendig for at kunne fastholde generationen?

Spørger man Generation Y, hvordan de gerne vil ledes, viser afhandlingen, at de er helt klare i spytet. I nedenstående ledelsesmanifest fremgår de ti vigtigste anbefalinger til ledelse af generationen.

I Redmark er ledelse et konkurrenceparameter

Ét er imidlertid, hvad den enkelte partner kan bidrage med i forhold til at imødekomme Generation Y's forventninger og krav til god ledelse. Noget andet er, hvordan organisationen bag understøtter den enkelte partner i rollen som leder.

I Redmark ser vi god ledelse og work-life balance som et vigtigt konkurrenceparameter til at kunne fastholde og tiltrække de største talenter og har derfor taget ledelsesudfordringen op. I Redmark er der mere end 200 medarbejdere, og som en virksomhed

OM AFHANDLINGEN

Afhandlingen bygger på et mixed method case study af Generation Y i revisionsbranchen og er skrevet af Iben Bøgh Bahnsen fra UCN og Marlene Krogh fra Redmark. Studiet består af en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse, hvor mere end 100 Generation Y-medarbejdere er blevet spurgt om en række spørgsmål i forhold til arbejde, motivation og ledelse. Undersøgelsen blev fulgt op af to fokusgruppeinterviews, der gik i dybden med at forstå besvarelsenerne med henblik på at kunne konkludere, hvad der skal til for at motivere og lede Generation Y og dermed fastholde generationen.

i vækst stod det for en række år siden klart, at ledelse ville blive en vigtig faktor, når det gjaldt fastholdelse og ledelse af talenter. I Redmark er der fokus på at tydeliggøre forventninger og udfordringer i tilknytning til ledelsesopgaven for at skabe et langt større ejerskab og motivation for at tage ansvar. Derfor har vi fokus på ledelse – både for at finde de rette til at lede, men også for at give lederne de rette værktøjer.

Lederudvikling i Redmark er ikke alene møntet på partnerne, men tilbydes også på andre niveauer. Allerede som traineeansvarlig får medarbejderne tilført kompetencer, som skal styrke dem i deres første rolle som leder. Også på managerniveau tilbydes et treårigt lederudviklingsforløb, som dækker over emner fra personlig indsigt, kommunikation og perspektiver på ledelse til feedback samt motivation og ledelse af videnmedarbejdere.

Vores erfaring er, at de dygtigste ledere udvikles, når man taler om ledelse, hvor dialogen om ledelse fylder i mødelokalerne, i kantine, på fællesmøder og i alle handlinger. Det er dialogen om ledelse, der løfter ledelseskvaliteten. Jo mere fokus, jo mere kvalificeret bliver den handling, som skabes.

Så løft ledelseskvaliteten i jeres virksomhed og fasthold talenterne. •

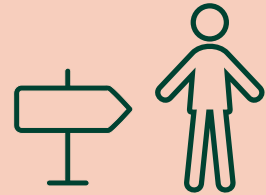
#1



Tag ledelse alvorligt

Tag ledelsesopgaven alvorligt. Generation Y gør ikke, som du siger, fordi du er partner. Der er en vis autoritet indbygget i titlen at være partner, men det er ikke afgørende for Generation Y. I et samfund præget af stadig stigende kompleksitet, disruption og foranderlighed kommer traditionelle ledelsesteorier og forestillinger om topstyring og envejskommunikation til kort. Det kan virke som en udfordring, men det betyder reelt, at du som partner skal tage dit ledelsesansvar alvorligt, ellers risikerer du at miste følgeskab og blive valgt fra. Generation Y giver nemlig kun følgeskab til de personer, som de tror på og mener kan udvikle dem, så de kan indfri deres ambitioner.

#2



Skab retning og vær tilgængelig

Skab retning. Generation Y efterspørger nærværende, støttende og synlig ledelse. Som partner skal du derfor skabe en retning, så generationen har en ramme at forholde sig til i opgaveløsningen. For generationen betyder det, at de har noget at navigere efter. Det giver mulighed for at arbejde selvstændigt uden kontrol, hvilket generationen forventer. Generationen efterspørger tiltidværende ledelse snarere end tilstedeværende ledelse. Det betyder, at generationen ikke nødvendigvis efterspørger ledere, som er fysisk tilstede på arbejdspladsen, når blot de er tilgængelige på anden vis. Så længe kravet om konstant tilgængelighed tilgodeses, er kravet til, hvordan og via hvilke kanaler det sker på, ikke afgørende.

#3



Undgå mikroledelse

Mikroledelse demotiverer, da det begrænser generationens egen indflydelse på arbejdsopgaver og mål. Gammeldags bureaukratiers tunge og faste procedurer, regler og retningslinjer hænger ikke sammen med Generation Y's tilgang til og forståelse af arbejde. Arbejdet skal give mening og være udviklende, samtidig med at generationen skal føle, at de realiserer sig selv og skaber deres identitet gennem arbejdet. Håndter derfor den vanskelige balancegang mellem at være involveret i opgaver, men ikke så involveret, at Generation Y oplever, at du blander dig i deres måde at arbejde på.

#4



Fasthold gennem opgaver, der udvikler

Fasthold med opgaver, som udvikler fagligt og personligt. Generation Y bryder sig ikke om opgaver, der ikke udvikler og øger deres markedsværdi. Giv rum til, at Generation Y kan tænke nyt og kontinuerligt sætte sig nye og udfordrende mål, så de kan forbedre deres arbejdsindsats. Du kan ikke forvente livslang loyalitet fra Generation Y, men du kan hver dag bestræbe dig på at fastholde deres markedsværdi og dermed fastholde dem så længe som muligt.

#5



Sæt ambitiøse, realistiske og klare mål og beløn offentligt

Vær bevidst om, at Generation Y motiveres af individuelle ydre motivationsfaktorer, herunder af ambitiøse, realistiske og klare mål samt løn og andre goder. Vil du have størst værdi, så sørg for, at generationen deltagende aktivt i formuleringen af målsætningen. Målene vil herved blive mere ambitiøse, men samtidig realistiske. Desuden skal du forpligte generationen i forhold til virksomhedens overordnede mål og afstemme den enkelte medarbejders mål herefter. Virksomheden får på den måde det bedste fra to verdener. Du motiverer og fastholder generationen, samtidig med at du får eksekveret virksomhedens mål. Når du belønner generationen, er det vigtigt, at det er synligt for omgivelserne. Generation Y accepterer ikke hemmelighedskræmmeri om belønning. Det skal være synligt, når de er de bedste.

#6



Gød med anerkendelse og feedback

Gød med feedback, anerkendelse, tildeling af ansvar og karrierefremmende opgaver. Ja, alle ledelsesaspekter, som Generation Y mener, kan gøre dem dygtigere og skabe karrieremæssig fremdrift. Generation Y er meget motiveret af at udvikle og dygtiggøre sig, men de forventer dog også en belønning i form af anerkendelse og udvikling, hvorfor deres muligheder i virksomheden skal tydeliggøres, indfries og kompenseres, hvis muligheden byder sig. Generationen er ikke målstyrede men startstyrede, og det kræver, at du som partner skaber retning undervejs fremfor at bede generationen om at orientere sig mod slutresultatet. Det kræver kontinuerligt feedback i en grad, som den ældre generation af målstyrede medarbejdere ikke har brug for.

#7



Involver aktivt

Involver Generation Y aktivt, så de kan bidrage bedst muligt på arbejdspladsen både på det faglige og sociale plan. Generation Y frasiger sig en autoritær ledelsesstil, hvor der udstikkes ordrer, uden det giver mening, eller hvor generationen ikke får mulighed for at stille spørgsmål og sætte deres eget præg på opgaven. Generation Y efterspørger en ledelsesstil, hvor partnerne uddelegerer ansvar samt støtter og motiverer medarbejderne til at kunne løfte opgaverne. Såfremt disse forventninger imødekommes, vil din ledelsesindsats blive honoreret med adfærdsmæssigt, følelsesmæssigt og kognitivt forpligtede medarbejdere, der samtidig også fungerer som holdspillere.

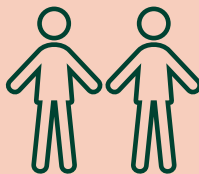
#8



Hjælp med at skabe tiltro til egne evner

Led Generation Y med veldefinerede og accepterede rammer. Generationen kræver store frihedsgrader, men efterspørger samtidig vejledning i den rigtige retning. Generationens robusthed er ikke nødvendigvis så stor, som den kan virke på overfladen. Derfor bør du være opmærksom på, at kritik (selv den, som du opfatter som konstruktiv og positiv) udskiftes med dialog. Søg ind bag ved og prøv at forstå at tilsyneladende negative reaktioner i virkeligheden kan dække over usikkerhed.

#9



Prioriter det sociale samvær

Hav fokus på velfungerende teams, hvor der er plads til såvel faglige som sociale aktiviteter. Selvom Generation Y ofte bliver karakteriseret som selvoptaget, er det særdeles vigtigt for dem at trives socialt på arbejdspladsen. Generationen prioriterer det sociale samvær med kollegerne højt, og det er afgørende for at fastholde dem. Generation Y skelner ikke skarpt mellem det faglige og sociale rum i hverdagen. Som partner har du derfor en vigtig rolle i forhold til at understøtte det sociale miljø på arbejdspladsen som en integreret del af det faglige miljø. Vær opmærksom på, at generationen kan være selektiv i deres valg af sociale relationer både i en faglig og social kontekst. Som partner skal du være bevidst om, at det har betydning for generationens motivation, at nogle fællesskaber er selvvalgte, således at de også her oplever at have indflydelse.

#10



Skab en kultur, hvor work-life balance er muligt

Skab en kultur, hvor balance mellem arbejde og fritid er i fokus. Work-life balance er et krav fra generationens side for fastholdelse. Du skal være opmærksom på, at din egen forståelse af work-life balance kan adskille sig fra generationens forståelse. Generation Y tillægger deres fritid stor værdi. Generation Y vil både have et spændende job og et interessant fritidsliv. Som partner skal du navigere i det paradoks, der kan opstå, når generationen både har ambitioner og vil have en karriere, samtidig med at de ønsker fleksibilitet og work-life balance. Det kan udfordre dig som partner, da du på den ene side skal give ansvar, så den enkelte får opfyldt sine forventninger om at kunne planlægge og håndtere egne opgaver, og på den anden side ikke må begrænse den enkeltes valg.

Bliv **ajour** med lovgivning og praksis

Ajour!-kurserne er for praktikere, der vil have efteruddannelse på et højt fagligt niveau, og som vil kunne bruge den nye viden direkte i hverdagen.

Underviserne har stor faglig viden, og de er vant til at arbejde med opgaverne i praksis. Derfor kan du både se frem til at få ny viden og eksempler, som du kan relatere direkte til din hverdag.

- * Regnskab
- * Revision
- * Skat & moms
- * Selskabsret
- * Digitalisering

EARLY BIRD RABAT

- 10% indtil 17. juni på udvalgte kurser*

*Læs mere om rabatter på fsr.dk/earlybird

Se alle kurserne på fsr.dk/ajour

DANSKE
REVISORER

FSR*

Udtaget til kvalitetskontrol?

Hvis du er udtaget til kvalitetskontrol, er der hjælp at hente på vores helt nye e-learning-kurser. De første e-learning-kurser, der bliver tilgængelige i maj er skræddersyet til dig, der er udtaget til kontrol.

Gå ind på fsr.dk/play og kom i gang med e-learning.

E-learning - ny viden, når det passer dig.

Se de aktuelle kurser på fsr.dk/play

DANSKE
REVISORER

FSR*

En halv snes cand.merc.aud.-studerende så i begyndelsen af april i krystalkuglen og elaborerede over, hvordan partnere og chefer skal lede fremtidens revisionskontor.

Laboratoriet gav plads til mange spændende tanker og betragtninger og mandede ud i et fem-punkts manifest. Medlemmerne af FSR Studerende har deltaget i en undersøgelse, hvor manifestet blev testet af.

Innovationslaboratorium – Revisorchef anno 2029

Tekst/ **Jan Wie**, kommunikationschef
FSR – danske revisorer
og **Sidsel Jess**, udviklingschef
Bruun & Partnere

FSR Studerende bød den 3. april velkommen til et eftermiddagsarrangement, hvor en række medlemmer af foreningen diskuterede fremtidens attraktive revisionskontor. Laboratoriet blev ledet af Sidsel Jess, som er specialist i employer branding og har forsket i generation X, Y og Z i mange år. Sidsel Jess svarer her på en række spørgsmål i forhold til refleksioner og konklusioner fra innovationslaboratoriet.

Hvad er de tre vigtigste råd, som du kan give partnere og ledere på revisionskontorerne?

1. Sørg for at have fokus på ledelse, og lav især fokus på de menneskelige aspekter.
2. Sørg for, at virksomheden er omstillingsparat og bærer en innovativ kultur.
3. Overvej, hvordan man kan indrette arbejdet, så der er plads til fleksibilitet og frihed.

Hvordan ser den attraktive arbejdsplads ud for revisorerne om 10 år?

Tendenserne blandt de unge under uddan-

nelse er, at de har et stigende behov for et arbejdsliv, der giver plads til fritidsinteresser, familieliv og socialt nærvær. I 2029 er der sandsynligvis sket meget på det teknologiske område, så revisionshusene skal ind-

stille sig på at sige velkommen til nye medarbejderprofiler, som skal implementere nye love i systemerne og kontrollere processerne. Det betyder, at den attraktive arbejdsplads i 2029 skal kunne favne nye typer medarbejdere med nye typer af kompetencer, end man har været vant til tidligere. Jeg tror, at den attraktive arbejdsplads for unge i alle brancher vil være arbejdspladser, der arbejder projektorienteret, er mindre hierarkiske og er lyttende over for, at medarbejdere ønsker at strukturere fritid og arbejdsliv på mange forskellige måder.

Hvad skal partnere og ledere være særligt opmærksomme på ved rekruttering og fastholdelse af fremtidens revisorer?

Jeg tror, at der har ligget en indbygget selvfølgelighed i, at når man er interesseret i at arbejde med revision, så har man også nogle implicitte forventninger og en accept af den type arbejdsforhold, som har præget revisionsbranchen tidligere. For de unge er arbejdsmarkedsfortællingen ikke en gene-

ration X-fortælling om lidelsesberetningen, hvor det handlede om at arbejde hårdt, indtil man nåede toppen, og hvor man var villig til at ofre rigtig meget for en god karriere. For de unge er fortællingen om arbejdet noget, der er sjovt, udfordrende, danner rammen om et fællesskab, giver mening og indeholder visioner. Desuden skal man være opmærksom på, at vi står over for en ungdomsgeneration, der ikke er bange for at skifte spor eller karriereretning, hvis arbejdsopgaverne eller arbejdspladsen ikke lever op til det forventede. Så fastholdelsesdelen bliver efter min vurdering meget vigtig, og det kræver mere end en karriereplan, som man får ved ansættelsen. De unge ønsker ledere, som ser dem, som de individer de er, som kan give løbende feedback og sparring, og som kan justere ind og udfordre den enkelte.

Hvad kendetegner de unge stud.merc.aud.'ere i forhold til andre faggrupper?

Stud.merc.aud.'ere er i forhold til de andre unge, som vi interviewer, generelt meget



“ Der skal være en ændring fra den work-life balance, som er nu, til en situation, hvor man ikke nødvendigvis ser op til den, som arbejder flest timer på kontoret. Hvor der også er plads til et liv ved siden af arbejdet. Der skal være et fornuftigt forhold mellem timer og løn sammen med god fleksibilitet.

målrettede og har en meget klar ide om, hvordan de ser deres fremtidige arbejdsliv. Det er en gruppe, som kender deres eget værd og har en høj grad af faglig stolthed over for deres speciale.

Hvad kendetegner de unge stud.merc.-aud.'ere i forhold til stud.merc.aud.'ere for 20 år siden?

For 20 og 10 år siden var stud.merc.aud.'ere langt mere nørdede og havde en specialist-tankegang. I dag ser vi fremadstormende unge, der har et bredt udsyn, tænker holistisk og visionært, og som godt kan lide at interagere med kunderne. Desuden ser vi generelt blandt unge studerende, at arbejdet ikke udgør identiteten i sig selv, men at det er summen af livsstilsprojekter, der er vigtig, så man identificerer sig ikke kun med det at være cand.merc.aud.'er, men med alle de projekter, interesser og drømme, som man har som ung.

Hvad overraskede dig mest i forhold til de konklusioner, som arbejdet i laboratoriet afstedkom?

Det overraskede mig mest, at der var et stort fokus på startlønnen i revisionshusene, som de studerende ikke mente var i overensstemmelse med andre arbejdspladser, hvor de ellers kunne få jobs.

Jeg var ikke overrasket, men fik af deltagerne nogle meget skarpe perspektiver på, at man i revisionsbranchen også skal have fokus på, at man kan tiltrække kvinder i fremtiden, specielt i de store huse. Både de mandlige og kvindelige studerende anser revisionsbranchen som en meget maskulin branche i forhold til virksomhedskultur og værdier, hvilket der ikke er noget nyt i, men det nye er nok en ungdomsgeneration af kvinder, der er meget mere modige i forhold til at stå ved deres egne behov, værd og værdier og ikke ser et behov for, at de skal konkurrere med mændene på deres vilkår. →

Manifest:

De studerendes ønsker til fremtidens revisorbranche

FREMTIDENS ORGANISATIONSKULTUR OG VÆRDIER

Accept af og plads til forskellighed i forhold til religion, køn og hudfarve samt individuelle ønsker om arbejdsmængde. Anerkendelse af individet i et stærkt fællesskab, hvor opgaver løses som et hold. Revisionshusene skal have en stærk work-life-balance kultur.

FREMTIDENS ARBEJDSINDHOLD

Oplevelse af værdiskabelse gennem kunderelationer og revisionsydelser, som i højere grad bruges som strategiske værktøjer. En revisionsbranche, der generelt er på forkant med kunderne og samfundets behov. Arbejdsopgaverne skal være projektorienteret, så den enkelte kan få meget ansvar.

FREMTIDENS MEDARBEJDER

Fremtidens gode medarbejdere er konkurrenceminded holdspillere, der har en høj faglighed inden for områderne jura, it og regnskab. Det skal være personer, som er agile og nysgerrige i forhold til deres kolleger og ny viden. Medarbejderne skal være omstillingsparate, have gode samarbejdsevner og turde stille spørgsmål ved det eksisterende.

FREMTIDENS GODE LEDER

Fremtidens leder går forrest, viser det gode eksempel og skaber et positivt arbejdsmiljø. Han eller hun er en dygtig formidler, er visionær og har en høj faglighed på alle de områder, der er relevante for forretningen og har empati og er karismatisk. Der skal være mere fokus på menneskelige kvalifikationer og lederkompetencer, end faglige specialistkompetencer.

MOTIVATION AF FREMTIDENS MEDARBEJDER

Succesen skal dyrkes, så den enkelte føler, at han eller hun gør en forskel. Revisionsbranchen skal tilbyde en konkurrencedygtig løn og acceptere og anerkende behovet for at holde fri. Der skal være et bedre forhold mellem løn og antal arbejdstimer samt en øget fleksibilitet i forhold til medarbejdernes ønsker. Det er afgørende med dygtige ledere, der er katalysatorer for, at den enkelte kan udvikle sig fagligt og personligt, og lederen skal indbyde til en kultur af mangfoldighed og bæredygtighed.

Økonomistuderende forventer faglig og personlig udvikling

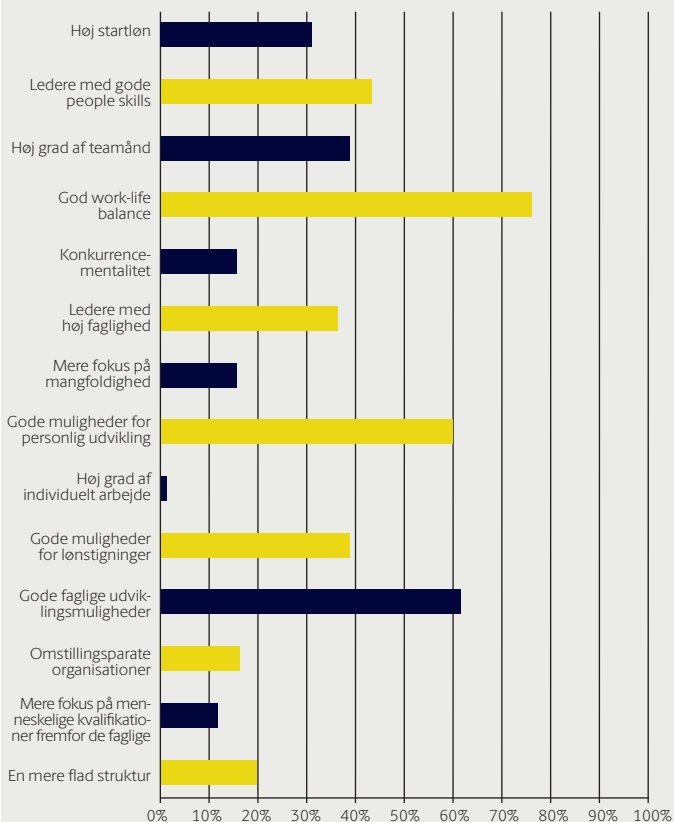
Tekst/ **Jan Wie**, kommunikationschef
FSR – danske revisorer

700 medlemmer af FSR Studerende fik i forlængelse af resultaterne fra det innovationslaboratorium, som blev holdt i Revisorernes Hus i København i april, tilsendt et spørgeskema. Undersøgelsen havde til formål at kortlægge, i hvor høj grad de økonomistuderende var enige i laboratoriets konklusioner.

God work-life balance ligger øverst og høj grad af individuelt arbejde nederst.

På spørgsmålet om, hvad økonomistuderende forbinder med en attraktiv arbejdsplads, lyder svaret, at særligt tre forhold skiller sig ud: God work-life balance udgør sammen med ønsket om faglig og personlig udvikling de tre klart vigtigste forhold. I bunden ligger ønsket om en høj grad af individuelt arbejde. Revisorbranchen er netop karakteriseret ved at tilbyde både faglig og personlig udvikling lige fra første ansættelse til pensionering.

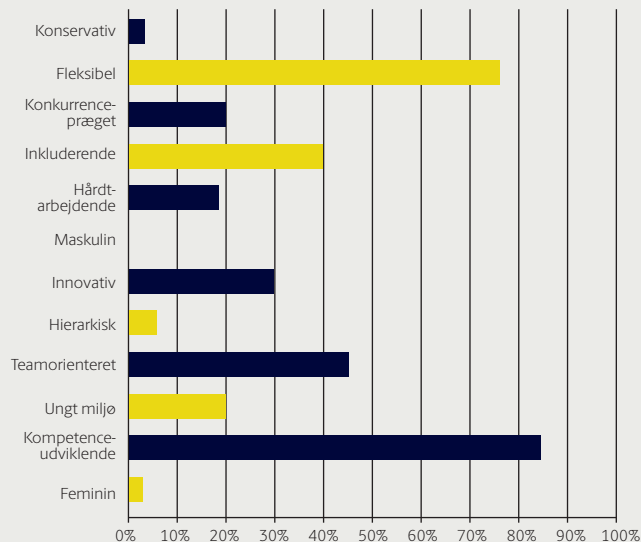
Hvad skal der til for at revisionsbranchen er attraktiv for unge?



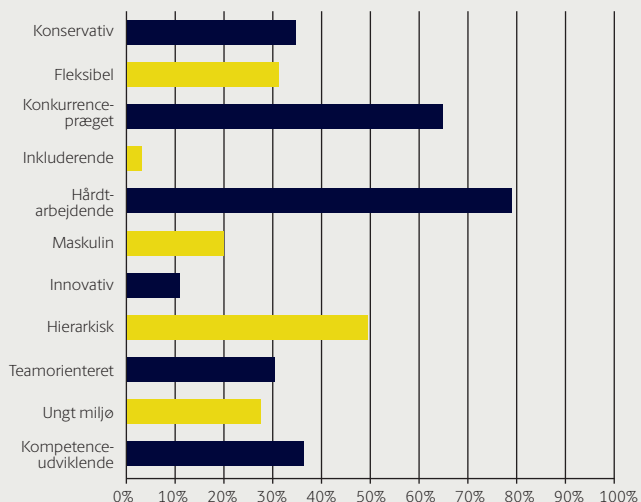
Kompetenceudvikling, fleksibilitet og teamspirit står som vigtigste værdier

Kompetenceudvikling står som den vigtigste værdi på de økonomistuderendes fremtidige arbejdsplads. Herefter følger fleksibilitet og teamorienteret. Dette rimer dog ikke helt på de værdier, som de økonomistuderende mener, at branchen i dag er karakteriseret ved. Her nævner de studerende værdierne hårdarbejdende og konkurrencepræget sammen med hierarkisk som de karakteristika, som præger branchen. •

Hvilke arbejdspladsværdier er vigtigst for dig?



Hvilke arbejdspladsværdier, mener du, passer bedst på revisionsbranchen i dag?



Sagt af de økonomistuderende på innovationslaboratoriet

“Revisionsbranchen går meget op i faglighed, herunder stejle udviklingskurver. Dog finder jeg, at revisionsbranchen - når vi ser på den - er for resultatorienteret og for fokuseret på individuelle præstationer. Jeg kunne godt tænke mig, at der i stedet kom fokus på at udvikle sig som et hold, hvor der er plads til flere forskellige personligheder og værdier, herunder at der eksempelvis både er plads til at være en dygtig medarbejder og en tilstedeværende mor i hjemmet, uden at der behøver opstå dårlig samvittighed, fordi man ikke kan lægge lige så mange timer som andre kolleger.”

“Jeg ønsker, at forholdet mellem chef og medarbejder er ligeværdigt. Det gør, at man som medarbejder måske har lyst til at gøre en ekstra indsats for virksomheden og for lederen.”

“Som jeg tænker min fremtid nu, kunne jeg godt tænke mig at blive statsautoriseret revisor, men ikke for enhver pris. Min plan er i øjeblikket at prøve revisionsbranchen af og dygtiggøre mig. Hvis 'at blive SR' er skridtet på vejen til at dygtiggøre mig mest muligt, så vil jeg arbejde meget målrettet for at blive det.”

“For at motivere mig til at arbejde i et revisionshus er en konkurrencedygtig løn vigtig, men også at følge de nye udfordringer, der kommer. Altså, at man aktivt ønsker at drive en kultur, hvor videreudvikling er et vigtigt element. Så man ikke føler, at man går fra en uddannelse til et erhvervsliv, men til en uddannelse i erhvervslivet.”

“Hudløst ærligt ved jeg ikke, om jeg vil være statsautoriseret revisor. Jeg elsker faget, herunder at kunne nørde i så mange forskellige ting: regnskab, skatteret, erhvervsret, revision. Men jeg frygter, at først et krævende SR-studie, derefter en arbejdsstilling som statsautoriseret revisor samt et ønske om familieliv ikke kan kombineres uden kun at være halvt til stede i begge roller. Det vil ikke være tilfredsstillende for mig i længden.”



“Den gode leder er den, der har fokus på de menneskelige kvalifikationer fremfor de faglige. Det behøver ikke nødvendigvis at være sådan, at den, som har den højeste anciennitet, er den bedste leder.”

“Jeg valgte revisionsuddannelsen, fordi jeg tror, at den matcher mig godt. Man kan præge sin karriere lang hen ad vejen, og man kan få meget ansvar. Mit indtryk af branchen er, at man skal være opsat og villig til at arbejde meget og under hårdt pres i lange perioder. Det kan jeg godt være lidt spændt på.”

“En attraktiv arbejdsplads er for mig et sted, hvor jeg bliver udfordret fagligt af både kolleger og opgaver. Et sted hvor man udvikler hinanden, fordi vi sammen vil opnå bedre løsninger, og et sted hvor der er plads til at være sig selv. På en - for mig - attraktiv arbejdsplads er værdier som respekt, faglighed, hjælpsomhed, frihed under ansvar, ambitioner og rummelighed nøgleord.”

“Den gode leder skal kunne forstå, at medarbejdere er forskellige steder i livet, og det kræver selvfølgelig noget bestemt, når man som leder skal kunne sætte sig ind i så mange forskellige ansattes situation.”



Tag det næste digitale skridt med CaseWare

Det kræver ikke de store digitale omstillinger at komme videre med digitalisering af revisionskontoret. Ved at kombinere jeres nuværende CaseWare-løsning med CaseWare Cloud kan I let digitalisere og effektivisere en lang række processer, uden at det kræver nye systemer eller komplicerede integrationer. I kan bl.a. udnytte den nye PBC Liste, der gør det let at samle informationer fra jeres kunder, eller udnytte muligheden for at integrere CaseWare med Karnov Business Optimiser.

Udnyt muligheden for at kombinere den traditionelle desktop-løsning med den nye Cloud-løsning og få adgang til nye løsninger og integrationer.

Kontakt os på telefon **7022 1350** eller få mere at vide på **caseware.dk/cloud**.



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

/ FAGLIGT UDKLIP

SKAT & MOMS / AF FRITZ VAD SØRENSEN, MOMS- OG AFGIFTSRÅDGIVER I BEIERHOLM

LAVERE ELAFGIFT TIL OPVARMNING AF SOMMERHUSE OG FERIELEJLIGHEDER

Der er lavere elafgift til opvarmning af helårshuse end den almindelige sats for elafgiften. Reglerne fungerer således, at det samlede forbrug af el i huset, der overstiger 4.000 kWh, afgiftsberigtiges med DKK 0,259 per kWh mod DKK 0,884 i 2019. Denne regel er udvidet per 1. februar 2019 til at omfatte selvstændigt matrikulerede sommerhuse og ferieboliger. Reglerne begrænses ikke til sommerhuse, der benyttes privat, men også til udlejningshuse/lejligheder.

Følgende betingelser skal være opfyldt, for at disse regler kan benyttes:

- Sommerhuset/ferielejligheden skal være registreret i BBR med koden "510 Sommerhuse" eller kode "523 ferielejlighed til eget brug"
- Sommerhuset/ferielejligheden skal være registreret i BBR som elopvarmet
- Sommerhuset/ferielejligheden skal have elektriciteten leveret til en separat måler, aftagernummer eller til et fælles varmeanlæg, hvor der kun er tilsluttet ferielejligheder eller sommerhus.

Ejere af sådanne sommerhuse og ferielejligheder kan med fordel tjekke registreringerne i BBR og eventuelt få korrigeret fejlagtige oplysninger. Desuden

anbefaler vi, at ejerne tjekker fakturaerne fra elelskaberne for at konstatere, om elafgiften af forbrug over 4.000 kWh reduceres i overensstemmelse med dette regelsæt.

Hoteller og feriehuse er ikke omfattet af ovenstående regler. Det er dog vores forventning, at der sker endnu en ændring af reglerne gældende fra 2020, hvor også hoteller og feriehuse kan blive omfattet af de gunstige regler for elopvarmning. •



Martin E. Skytte har 20 års erfaring som skatterådgiver blandt andet som manager i revisionsfirmaet Deloitte og fra advokatbranchen. Han rådgiver om alle områder inden for skatteretten, dog særligt med fokus på lønmodtagere, selvstændige erhvervsdrivende samt mindre og mellemstore selskaber.

Nyt investorfradrag er et ekstra fradrag for at investere i unoterede selskaber – bliver det en succes?

Martin Christensen arbejder med skatterådgivning heriblandt virksomhedsordningen, kapitalafkastordningen, ejendomsavancer, aktieavancer, bilbeskatning, selvangivelser, selskabsbeskatning og hovedaktionærbeskatning.



Tekst/ **Martin E. Skytte** og **Martin Christensen**
Beierholm

Et helt nyt fradrag har set dagens lys som led i regeringens forsøg på at fremme iværksætterkulturen i Danmark.

Det nye fradrag er døbt: 'investorfradraget' og er målrettet personer, som er villige til at investere i opstarts- eller vækstvirksomheder i Danmark. Der er krav om, at personen skal være enten fuldt eller begrænset skattepligtig til Danmark for at kunne opnå investorfradrag af sin investering i et unoteret selskab. Investorfradraget gives som et ligningsmæssigt fradrag.

Fradraget kan opnås fra og med den 1. januar 2019, men der er tilknyttet en lang række betingelser og værnsregler for at få fradraget, hvilket på nuværende tidspunkt gør det usikkert, hvor stor udbredelse investorfradraget vil få.

Under fremsættelsen af lovforslaget blev investorfradraget præsenteret som et fradrag på hele 30 procent af den investering, som man har foretaget i det unoterede selskab. Det er dog en sandhed med modifikationer, hvilket der redegøres for efterfølgende. Og i forhold til begrænset skattepligtige personer til Danmark må investorfradraget anses at have begrænset værdi, idet disse personer som hovedregel af andre skattemæssige årsager alligevel ikke kan opnå fradraget.

HVOR MEGET KAN MAN FRADRAGE?

Man får fradrag i investeringsåret, og ved en senere advanceopgørelse ved salg af kapitalandelen sker der ingen reduktion i salgssummen eller anskaffelsessummen i forhold til det opnåede investorfradrag.

Investeringen kan maksimalt udgøre 400.000 kroner per indkomstår indtil 2022, men fra og

med 2023 kan investeringen udgøre helt op til 800.000 kroner per indkomstår.

Samtidig med vedtagelsen af investorfradragssloven er der skabt en helt ny fondstype, nemlig en investorfradragfond. Ved investering gennem en investorfradragfond kan der ligeledes opnås investorfradrag. Investorfradraget er dog i disse tilfælde begrænset til 125.000 kroner per indkomstår indtil 2022. Fra og med 2023 kan investorfradraget ved investering i investorfradragfonde udgøre 250.000 kroner.

Selve fradraget beregnes med udgangspunkt i anskaffelsessummen for aktierne eller anparterne.

Ovenstående lyder jo meget godt, og som ovenfor anført er investorfradragssloven præsenteret som et fradrag på 30 procent af ens investering.

Fradraget er dog lovmæssigt fastsat til at udgøre 59 procent af den samlede investering og anses som nævnt som et ligningsmæssigt fradrag.

Det reelle fradrag er derfor langt fra de 30 procent, som lovforslaget umiddelbart lægger op til. Først skal investeringen ganges med en faktor 0,59. Dernæst er der tale om et ligningsmæssigt fradrag, der trods alt kun har en fradragsværdi på 25,6 procent. Fradraget udgør derfor i kontantværdi cirka 15 procent af den samlede investering.

I løvbemærkningerne fremgår det, at det er muligt at opnå et investorfradrag både ved direkte investering og ved investering gennem en investorfradragfond. I 2019 kan fradraget derfor maksimalt udgøre 525.000 kroner (400.000 kroner + 125.000 kroner). Ved en investering i begge vil investorfradraget således maksimalt kunne medføre en skattebesparelse på cirka 79.200 kroner

beregnet som 525.000 kroner x 0,59 x 25,6 procent.

OMFATTENDE KRAV TIL "MÅLSKABET"

Der er fra lovgivers side opstillet en lang række betingelser for, at en investor kan opnå investorfradrag.

Disse betingelser skal ses i lyset af, at loven skal overholde EU-krav, og samtidig har lovgiver ønsket at opstille en række værnsregler med inspiration fra andre lande, således at spekulation undgås.

Investeringen i målselskabet

Overordnet set kan der kun opnås investorfradrag ved erhvervelse af aktier eller anparter i et såkaldt "målselskab", og hvor der foretages kontantindskud i målselskabet. Det er således ikke muligt at opnå investorfradrag ved apportindskud, gældskonvertering med videre.

Erhvervelsen af aktierne eller anparterne kan enten ske ved tegning i forbindelse med stiftelsen af målselskabet, ved senere kapitalforhøjelse i målselskabet eller ved erhvervelse af allerede udstedte aktier eller anparter. I tilfælde, hvor der erhverves allerede udstedte anparter eller aktier, må målselskabet ikke forinden have drevet erhvervsmæssig virksomhed.

Der er krav om, at der foretages fuld indbetaling af kapitalen.

Det er i princippet muligt at opnå investorfradrag ved stiftelse af et nyt holdingselskab, som efterfølgende investerer i et andet selskab. Der er dog krav til, hvor mange år datterselskabet må have været aktivt på markedet. Investorfradraget vil ikke kunne opnås ved investering gennem et allerede eksisterende holdingselskab. Selskaber kan ikke opnå investorfradraget.

Målselskabet

Der er opstillet en lang række krav for, at et selskab kan anses for et målselskab i henhold til investorfradragssloven.

Et målselskab defineres som et selskab, der enten er fuldt skattepligtigt til Danmark, eller som har et fast driftssted i Danmark og derfor er skattepligtigt til Danmark. Der kan ikke være tale om et målselskab, hvis selskabet er optaget til handel på et reguleret marked eller en multilateral handelsfacilitet. Målselskabet skal ydermere være i en opstarts- eller vækstfase. Definitionen af, om virksomheden har været aktiv på markedet i mindre end syv år efter sit første kommercielle salg.

Selskabet kan også være i en vækstfase. Selskabet er i en vækstfase, hvis selskabet har behov for yderligere risikovillig kapital i forbindelse med indtræden på et nyt marked.

Ydermere skal målselskabet have behov for mere kapital, end hvad der svarer til 50 procent af gennemsnittet af de sidste fem års omsætning. Foreligger der ikke sådanne regnskabsstal, skal der tages udgangspunkt i forretningsplanen for målselskabet.

Har målselskabet været en del af en skattefri omstrukturering, jævnfør fusionsskatteloven, og har det indskydende selskab foretaget sit første kommercielle salg for mindst syv år siden, anses selskabet for at have været aktivt på markedet i mindst syv år. Værnsreglen herom skal sikre, at man ikke skattefrit kan overføre en virksomhed eller gren heraf til et nyt selskab i tilfælde, hvor det første oprindelige salg blev foretaget for mere end syv år siden. En lignende bestemmelse gør sig gældende, hvor målselskabet ejer mere end 25 procent

af et datterselskab, og hvor datterselskabet har været aktivt på markedet i mindst syv år.

Uagtet ovenstående krav er der mulighed for at foretage opfølgende investeringer, hvis man tidligere har foretaget investering i målselskabet, og denne investering har opfyldt kravene i investorfradragssloven. Dette skal fremgå af forretningsplanen.

Det er ikke muligt at opnå investorfradrag ved investering i pengetanksselskaber omfattet af aktieavancebeskatningslovens § 34, stk. 1, nr. 3.

Som følge af, at målselskabet skal anses for at være i en opstarts- eller vækstfase, stilles der også krav til, at målselskabet skal have under 250 ansatte og en balancesum under 43 millioner euro eller en omsætning under 50 millioner euro.

I forhold til EU-lovgivningen er der krav til, at målselskabet ikke må være kriseramt, at målselskabet maksimalt kan modtage op til 15 millioner euro i kapitalindskud, og målselskabet ikke må have udestående efterbetalinger. Der er desuden krav til, at målselskabet ikke indenfor de sidste tre år må have ydet vederlag ved opkøb af egne aktier, foretaget udlodninger eller ydet skattefri tilskud, der samlet overstiger målselskabets regnskabsmæssige resultater efter skat de sidste tre år. Kapitaltilførslen i forbindelse med investorfradraget må således ikke være nødvendiggjort af, at selskabet så at sige har tømt sin egen kasse.

Der skal ske indberetning

Der er krav til, at målselskabet skal foretage indberetning til Skattestyrelsen af investorfradraget. Personen, der ønsker at opnå investorfradraget, har pligt til at give målselskabet skriftlig besked om, at personen

ønsker at udnytte fradraget for den pågældende investering.

Indberetningen skal ske efter reglerne i skatteindberetningslovens § 29 a og b.

UDARBEJDELSE AF REVISORERKLÆRING

Det fremgår af investorfradragssloven, at der skal udarbejdes en revisorerklæring med høj grad af sikkerhed. En godkendt revisor skal således afgive en erklæring om, at målselskabet opfylder alle betingelserne hertil.

Revisorerklæringen skal indsendes til Erhvervsstyrelsen senest to uger efter, at transaktionen er foretaget. Bemærk, at erklæringen ikke må være ældre end to uger på transaktionstidspunktet.

Der gælder den særlige regel, at viser det sig, at betingelserne i revisorerklæringen ikke er opfyldt, har personen stadig mulighed for at opnå investorfradraget, blot personen var i god tro på investeringstidspunktet.

OMKOSTNINGER TIL REVISOR

Det er ikke muligt at fradrage omkostningen i selskabet, såfremt selskabet betaler for udgiften til revisor. Påhviler omkostningen til udarbejdelse af erklæringen personen, kan omkostningen ikke tillægges anskaffelsessummen.

KRAV TIL INVESTOREN

Ud over en række krav til målselskabet er der også en række krav til investoren, der skal opfyldes.

Direkte erhvervelse

En person har ikke mulighed for at opnå investorfradrag, hvis personen – eller dennes nærtstående i året, hvor investeringen foretages eller de to år forud for investeringen – har ejet aktier eller anparter i selskabet.

Ejerskabet kan både have bestået i direkte og indirekte ejerskab.

Begrebet nærtstående defineres ud fra reglerne i ligningslovens § 2.

Værnsreglen finder ikke anvendelse i situationer, hvor der er tale om opfølgende investeringer.

OVERDRAGELSE AF AKTIVER

Ligesom ved direkte erhvervelser, beskrevet ovenfor, er der heller ikke mulighed for at opnå investorfradrag, hvis personen eller dennes nærtstående overdrager eller har overdraget aktiver indtil to år forinden til selskabet.

Ligeledes gør værnsreglen sig gældende, hvis et selskab, hvori personen betegnes som hovedaktionær, overdrager aktiver til målselskabet.

SKATTEFRI OMSTRUKTURERING

Har målselskabet været en del af en skattefri omstrukturering forinden, og har personen eller personens nærtstående forinden omstruktureringen direkte eller indirekte ejet aktier eller anparter i eller overdraget aktiver til det indskydende selskab, kan der ligeledes ikke opnås investorfradrag.

HVIS BETINGELSERNE IKKE ER OPFYLDT

For at imødegå spekulationstilfælde er der indført en forholdsvis hård genbeskatning i situationer, hvor det viser sig, at betingelserne for investorfradrag ikke har været opfyldt eller på et senere tidspunkt ikke viser sig at være opfyldt.

Der sker genbeskatning, hvis personen indenfor tre år efter opnåelsen af investorfradrag sælger sine aktier eller anparter. Der sker dog ikke genbeskatning, hvis salgssummen tillagt modtagne ud-

bytter ikke overstiger 50 procent af anskaffelsessummen.

Overdrager personen, der har opnået investorfradrag, aktiver til målselskabet eller et selskab, som personen er hovedaktionær i indenfor tre år, skal der ligeledes ske genbeskatning.

Endelig skal der ske genbeskatning, såfremt målselskabet indenfor tre år efter erhvervelsen af aktierne eller anparterne skal anses for et pengetanksselskab.

Genbeskatningen udgør det tidligere fratrukne fradrag plus 3 procent per år regnet fra fradragsåret til og med det indkomstår, hvori genbeskatningen finder sted.

Har investoren for eksempel i 2019 investeret og fået fradrag med 118.000 kroner, og personen sælger sine aktier i 2021, udgør genbeskatningen 125.080 kroner svarende til $118.000 \text{ kroner} + 2 \times 3 \text{ procent}$.

LIDT TANKER OM INVESTORFRADRAGET

Umiddelbart lyder investorfradraget tiltalende, hvis man planlægger at investere i unoterede aktier eller anparter. Antallet af personer, der vælger at foretage sådanne investeringer direkte, det vil sige uden at foretage investeringen gennem for eksempel et allerede etableret holdingselskab, må dog formentlig antages at være forholdsvis begrænset.

Derudover er der med reglerne indført så mange krav til målselskabet og til investoren, at det i mange tilfælde ikke vil kunne lade sig gøre at opnå investorfradraget. Samtidig vil reglernes kompleksitet i sig selv formentlig også gøre, at en del personer dropper det på forhånd for at undgå besværet.

Det er et krav, at revisor skal udarbejde en erklæring med høj grad af sikkerhed. En sådan erklæring vil ikke blot være en form-sag, da revisor skal sikre sig, at en lang række forhold er opfyldt. Der vil derfor være en del arbejde at udføre, for at revisor kan tilegne sig en sådan overbevisning, at der kan afgives en erklæring med høj sikkerhed. Når udgiften til revisor samtidig ikke er fradragsberettiget eller kan tillægges anskaffelsessummen, øger det heller ikke interessen for investorfradraget.

Om investorfradraget vil blive en succes, og om det vil fremme iværksætterkulturen i Danmark, er derfor nok stærkt tvivlsomt. Investorfradraget vil dog være et element for den formentlig forholdsvis begrænsede skare af personer, der er villige til at foretage sådanne risikovillige investeringer af private midler, og formentlig under alle omstændigheder ville have gjort det alligevel – investorfradrag eller ej. •



Britt Ørskov Nielsen er uddannet Cand.merc.(jur.) og LLM i Moms og Afgifter og ansat som moms- og afgiftsrådgiver hos Beierholm. Britt arbejder primært med rådgivning inden for afgiftsretten.

Solcelleanlæg – nye muligheder for momsregistrering og -optimering

I december 2018 ændrede Skattestyrelsen praksis vedrørende små solcelleanlæg og husstandsvindmøller. Praksis blev ændret både med hensyn til momsregistrering af anlæggene og momsregningen af den producerede strøm. Artiklen vil kort gennemgå de særlige moms- og afgiftsregler, som er gældende for små solcelleanlæg og husstandsvindmøller.

Tekst/ **Britt Ørskov Nielsen**
Beierholm

BAGGRUND

Det har i mange år været muligt at opsætte små solcelleanlæg på eksempelvis parcel- husets tag. Udover miljøvenlig energi er fordelene blandt andet, at der ikke skal betales moms og elafgift af den el, som anlægget producerer, og som forbruges direkte i husstanden.

På baggrund af afgørelser fra EU-domstolen og Landsskatteretten kan ejerne af sådanne små anlæg også vælge at lade anlægget momsregistrere og dermed få momsen af indkøbet og installationen tilbage. Til gengæld skal ejeren herefter betale udtagnings-

moms af den strøm, som forbruges direkte i husstanden og samtidig betale moms af den strøm, der leveres til det kollektive elnet.

Hvordan betalingen sker af henholdsvis den strøm, der leveres til elnettet og den strøm, som husstanden modtager fra elnettet, afhænger af den ordning, som tilslutningen er sket efter.

MOMSPLIGTIG VIRKSOMHED OG REGISTRERING

Når man har opsat anlægget og ladet det tilslutte det kollektive elnet, kan man vælge at lade sig momsregistrere.

En momsregistrering betyder, at man har momsfradrag for omkostningerne til indkøb og opsætning af anlægget samt løbende udgifter til vedligeholdelse.

Man vil dog samtidig være forpligtet til at betale salgsmoms af den strøm, der leveres til elnettet og udtagningsmoms af den strøm, som bruges direkte i husstanden.

Det har hidtil været Skattestyrelsens praksis, at husstands anlæg, som producerede mindre el end husstandens samlede forbrug, ikke kunne anses for økonomisk virksomhed efter momslovens § 3 og derfor ikke kunne momsregistreres.

EU-Domstolen kom dog i sag C-219/12 frem til, at også små solcelleanlæg, der var placeret på taget af et beboelseshus, kunne udgøre økonomisk virksomhed, når det var tilsluttet det kollektive elnet og modtog betaling for den el, der blev leveret hertil, uanset om anlægget samlet set medførte et overskud eller ej.

EU-domstolens afgørelse medførte, at Landskatteretten i 2016 i en tilsvarende sag nåede frem til, at solcelleanlæg kunne anses for økonomisk virksomhed og dermed kunne momsregistreres. Med denne afgørelse fra Landskatteretten var Skattestyrelsens hidtidige praksis underkendt, og Skattestyrelsen har med udsendelsen af styresignalet i 2018 ændret deres praksis og bragt den i overensstemmelse med EU-domstolen og Landsskatteretten.

Det er derfor nu muligt at vælge at blive momsregistreret for et mindre solcelleanlæg eller en husstandsvindmølle, når anlægget er tilsluttet det kollektive elnet, uanset om indtjeningen på anlægget er over eller under 50.000 kroner årligt.

En registrering for moms vil medføre, at der er ret til at fradrage momsen af købet og montagen af anlægget. Men samtidig skal der betales:

- Udtagningsmoms
- Salgs- eller byttemoms.

UDTAGNINGSMOMS

Der skal betales udtagningsmoms af den strøm, der bliver brugt direkte af husstanden selv.

Hidtil har det været Skattestyrelsens opfattelse, at udtagningsmomsen skulle beregnes på baggrund af samtlige omkostninger, der var forbundet med anlægget og med en afskrivningsperiode på fem år for solcelleanlæg uanset anlæggets forventede levetid. Denne praksis har Landsskatteretten underkendt i de tre sager, hvor spørgsmålet var til prøvelse.

Udtagningsmomsen skal derfor beregnes på baggrund af den faktiske fremstillingspris, der beregnes af samtlige omkostninger forbundet med anlægget i forhold til anlæggets forventede leve- og brugstid og den producerede strøm. Det betyder, at hvis anlægget har en forventet levetid på 25 år, er det denne "afskrivningsperiode", der skal bruges ved beregningen af udtagningsmomsen.

Praksisændring af beregningen af udtagningsmoms gælder ikke alene for solcelleanlæg og husstandsvindmøller, men også i andre tilfælde, hvor der foreligger en længere forventet leve- og brugstid.

Udtagningsmomsen skal derfor beregnes på følgende grundlag: Anskaffelses- og vedligeholdelsesomkostninger / forventet levetid / årlig produktion = momsgrundlag per kW.

SALGS- ELLER BYTTEMOMS

Hvordan momsen af den strøm, der leveres til det kollektive elnet, skal beregnes, afhænger af hvilken ordning anlægget er tilsluttet efter. En af de ordninger, som man tidligere kunne blive tilsluttet elnettet efter, var den såkaldte "gamle" ordning. Efter denne ordning blev det én gang årligt opgjort, hvor meget strøm der var leveret til elnettet, og hvor meget der var modtaget. Hvis der var forbrugt mere fra elnettet, end der var leveret i løbet af året, skulle der betales for differencen; tilsvarende modtoges et beløb fra elnettet på differencen, hvis der var leveret mere, end der var forbrugt.

Det var som hovedregel kun muligt at komme på den "gamle" ordning for anlæg, der var leveret, monteret og tilsluttet net inden den 20. november 2012. Herudover er der en særlig regel for disse, som gør, at der ikke skal betales elafgift af den el, som de leverer til det kollektive elnet, hvis anlægget ikke leverer mere end 6 kW til elnettet.

Anlæg efter november 2012 har typisk en ordning, hvor der time for time opgøres, om der er leveret mere til elnettet, end der er modtaget, og hvor der eventuelt er fastsat en afregningspris.

De nyeste anlæg er på en ordning, hvor der øjebliksafregnes med elnettet af henholdsvis forbrug og leverancer til en aftalt pris eller en øjeblikspris.

Hidtil har Skattestyrelsen haft den praksis, at der skulle betales udtagningsmoms af den

strøm, som anlægget leverede til elnettet, og som blev modregnet i den strøm, husstanden modtog fra elnettet.

Landsskatteretten har i forbindelse med de tre af sagerne, hvor SKATs hidtidige praksis var blevet påklaget, givet rådgiverne medhold i, at der ikke var lovhjemmel til at kræve udtagningsmoms af denne strøm, da der var tale om betaling i andet end penge.

På baggrund af Landsskatterettens afgørelser har Skattestyrelsen nu accepteret, at der skal betales "byttemoms" af den strøm, der leveres til elnettet, og som modregnes i den strøm, som husstanden modtager; dette er særligt gældende for anlæg på den "gamle" ordning.

Således skal der betales "byttemoms", hvis anlægget er på årlig afregning eller timeafregning, hvor der sker modregning af det, der leveres til elnettet, i forbrug, som trækkes fra elnettet.

Momsen af den strøm, der leveres til elnettet, skal derfor beregnes på baggrund af det, som husstanden skal betale for den strøm, som den modtager fra elnettet. For anlæg, der er på årlig afregning, er prisen samtidig uden elafgift. Momsen bliver således beregnet på baggrund af den byttepris, der er aftalt.

Det er derimod ikke relevant for anlæg, der er på øjebliksafregning, da der i disse tilfælde foreligger en direkte pris på den strøm, der leveres til det kollektive elnet.

MOMSMÆSSIGE AFSKRIVNINGSPERIODER

Ud over at en momsregistrering kan give solcelleejeren en likviditetsmæssig fordel ved at få momsen af anskaffelsen tilbage her og nu, kan en momsregistrering i nogle tilfælde give den yderligere fordel, at anlægget kan afmeldes for moms efter fem eller 10 år. Hvis betalingen af salgs- og udtagningsmoms gør, at "tilbagebetalingen" af momsen af anskaffelsen overstiger enten fem eller 10 år, kan dette være en yderligere gevinst for ejeren af anlægget. •



Martin Brogaard Nielsen er administrerende direktør og partner i REV-HT A/S. Han arbejder med rådgivning og måling af compliance på ISO 2700x, forensic, ITIL, persondata/GDPR samt regulatoriske forhold inden for eksempelvis sundhedssektoren og den finansielle sektor. I øvrigt sidder han med i diverse eksterne fora, herunder ISO-board for håndtering og udvikling af de internationale standarder vedrørende it, cloud og privacy.

IT-REVISION SOM LED I DEN FINANSIELLE REVISION

Hvordan kan it-revisionen effektivisere den finansielle revision, og hvordan afdækker den finansielle revisor it-mæssige risici ved virksomheders brug af it? Dette behandles overordnet i denne artikel sammen med særlige erklæringsafgivelser om generelle it-kontroller og øvrige it-mæssige forhold.

Tekst/ **Martin Brogaard Nielsen**
REVIT A/S

Det er nok ikke nødvendigt at gennemgå en længere udredning om de fundamentale forhold i, hvad revisor koncentrerer sig om ved revision af en ganske almindelig virksomhed i SMV-segmentet. De fleste kan nok også nikke genkendende til, at den ordinære finansielle revision på mange måder – metodisk – ikke har ændret sig væsentligt i de

senere år. Ofte tilvælges en række substans-handlinger helt automatisk for at opnå beviser, og det er der naturligvis en god grund til, da det ofte er den rette vej. Til tider kan det dog være formålstjenligt at overveje en tilgang, hvor den reviderede virksomheds it-baserede arbejdsgange benyttes. Og her vil it-revision komme ind i billedet.

It-revision er mange ting. Det kan være en række arbejdshandlinger for, at revisor bliver betrygget i, at it-systemerne "regner rigtigt". It-systemer skal her forstås bredt, for

det kan være alt fra totalerne i en rapport fra økonomisystemet til omsætningstal i en webshop, som er integreret til bogføringen. Det kan være, at revisors kontrolhandlinger kan afdække, om der er implementeret rollestyring i adgangen til økonomisystemet; logføring af hvem der har bogført, betalt fakturaer, idriftsat og konfigureret en integration til banken fra økonomisystemet med videre. Bredt set kan alt dette kategoriseres som 'applikationskontroller', og nogle kan måske huske den gode, gamle RV17, som dækkede dette område.

Et andet område er generelle it-kontroller (igen kan nogle måske huske RV14), og her er der tale om generelle it-mæssige forhold. Det kan være backup, som mange helt sikkert husker at spørge om. Det kan også være generelle it-sikkerhedsmæssige forhold, procedurer for oprettelse, tildeling af rettigheder, nødstrøm, samarbejde med leverandører og dokumentation af it-systemer. Både disse og ovennævnte kontrolhandlinger er bestemt ikke udtømmende, da det afhænger af den konkrete situation, herunder hvilke kontroller der afdækkes. Men fælles er dog, at revisor opnår en vis sikkerhed for, at it-systemerne (bredt sagt) håndteres, styres og på sin vis kontrolleres (via generelle it-kontroller, forkortet GIK), samt at data er til at stole på (applikationskontroller).

Hvorfor så tage hånd om dette? Som nævnt vil revisionen muligvis kunne tilrettelægges på anden vis end tidligere, og dermed spare revisorerne for at 'vende bilag'. Dermed vil revisor i højere grad kunne stole på – og dermed i højere grad basere sin revision på – de saldi og øvrige output, som virksomhedens it-systemer viser. I forvejen er der nok mange revisorer, der udlæser virksomhedens bogholderi til deres eget revisionssystem, og hvis revisor på forhånd har opnået et bevis på, at der er tale om valide data, vil revisionen dermed i højere grad kunne indeholde kontrolbaserede handlinger.

En del af det samlede ansvar, som revisor har ved afgivelse af en revisionspåtegning, er som bekendt også forhold om, hvorvidt den reviderede virksomhed har taget højde for sine driftsmæssige forhold. Altså om der eksempelvis er implementerede og betryggende rutiner for, at virksomheden kan minimere besvigelserisici, fejl og mangler. Det vil nok være forkert at sige, at langt de fleste virksomheder kan karakteriseres som it-uafhængige, for vi må erkende, at it er kommet for at blive, og at selv den mest ukomplicerede virksomhed på mange må-

der er stærkt afhængig af it. Flere revisorer vil måske tage et standpunkt, der går på, at det vil være let at "bogføre op", hvis al it er væk i morgen, og at virksomheden dermed ikke er it-afhængig. Påstanden er ikke forkert, men der vil være uenighed om, hvorvidt revisor har været hele vejen rundt, for der er ikke kun tale om bogholderiet. Tværtimod handler det om, hvorvidt virksomheden har taget stilling til passende foranstaltninger for at sikre sig imod de forskellige risici, som brug af it medfører.

It-revisoren kommer i mange forskellige virksomheder lige fra den mindre produktionsvirksomhed til den multinationale koncern. Risici og foranstaltninger er naturligvis forskellige, men indvirkningen på den mindre virksomhed er ofte forholds-mæssigt den samme som den helt store virksomhed. Et eksempel: En mindre produktionsvirksomhed, som arbejder med bearbejdning af grøntsager med henblik på salg til detaildet, havde to-tre medarbejdere i administrationen og 20-30 løsarbejdere i produktionen. Virksomheden havde fået installeret et velvoksnet pakkeanlæg, men var ikke klar over, at pakkeanlægget (som jo faktisk er en computer) var koblet til virksomhedens server. Ejeren havde ikke skænket det en tanke, idet serveren jo fint har stået dér i kaffestuen i flere år og ganske fint indeholder alle Word-filerne, fakturaer og mange andre ting. Men vi fandt ud af, at hvis serveren – som i dagligdagen også fungerede som underbord til kaffemaskinen – ikke var tændt, ville pakkemaskinen heller ikke fungere. Vi fandt også ud af, at der var installeret et EDI-system på serveren, som kommunikerede med en af virksomhedens helt store kunder om blandt andet produktleverance. Intet af dette var noget, som virksomhedens ledelse var opmærksom på.

Måske er ovennævnte eksempel særegent. Måske ikke. Påstanden kan i dette tilfælde være, at der er tale om en række generelle

it-kontroller, der ikke har fungeret betryggende. Bogholderiet fungerede uden tvivl helt fint, momsen har været indberettet og så fremdeles, men hvis finansiell revisor var klar over, at cirka 70 procent af salget foregik ved, at pakkemaskinen konkret "fortalte" den helt store kunde, hvor meget der bliver pakket, leveret og faktureret, så var stikprøvegrundlaget ved substansrevision helt givet blevet minimeret væsentligt.

Andre eksempler kan være, at besvigelseaktiviteter noget mere enkelt kan afdækkes ved brug af eksempelvis dataanalyse, kontrol af adgangsrettigheder, kreditmaksimum og rabatter på debitorer, styring af underleverandørers adgang til systemer. Listen her er bestemt ikke udtømmende.

Den finansielle revision kan dermed starte ved, at finansiell revisor vurderer virksomheden og dens omverden (ISA 315-gennemgangen) og vurderer risici, afdækker og eventuelt tilpasser sin revisionsstrategi. Langt de fleste revisionshuse og standard-arbejdspapirer har spørgeskemaer til den helt grundlæggende del af begrebet it-revision, herunder de generelle it-kontroller.

NÅR DEN REVIDEREDE VIRKSOMHED BENYTTES UNDERLEVERANDØRER

It-revision bliver pludselig en særlig og egen disciplin, når der er tale om selvstændige erklæringsafgivelser. Der er overordnet tale om erklæringer efter ISAE 3402, og herudover benyttes ISAE 3000 og ISRS 4400 til it-forhold.

Tidligere havde vi RS 3411, men denne danske opfindelse forsvandt, da vi implementerede ISAE 3402. Oprindeligt tog RS 3411 hånd om generelle it-kontroller, og i visse tilfælde også applikationskontroller, men afløseren, ISAE 3402, var – og er – måske ikke en direkte afløser fagligt set, idet standarden ret beset bør handle om kontrolmål, der i sidste ende handler om den finansielle rapportering,

altså typisk en række generelle it-kontroller koblet med applikationskontroller. At erklæringen så benyttes over for mange it-leverandører i forhold til generelle it-kontroller er en anden sag. Det burde være en ISAE 3000 med generelle it-kontroller som omfang, men dette emne kan vi komme ind på en anden gang. Erklæringen kan dermed benyttes af finansiell revisor, når den reviderede virksomhed har outsourcet væsentlige dele af sit it-system til en tredjepart, for eksempel når det drejer sig om et online økonomisystem, it-hosting og indkøbssystem.

ISAE 3000 benyttes i praksis oftest til adressering af en virksomheds databehandlerrolle i forhold til GDPR. FSR – danske revisorer har for nylig annonceret et samarbejde med Datatilsynet om en harmoniseret scoping af GDPR-forholdene til en ISAE 3000-erklæring, så vi vil ganske givet i fremtiden se en del af disse erklæringer, der adresserer databehandlers rolle i forhold til sine forpligtelser over for en dataansvarlig.

ISAE 3000-erklæringen er opbygget efter principperne i en ISAE 3402-erklæring. Fælles for begge erklæringer er, at revisor (ret beset revisors kunde) skal være opmærksom på konklusionen afgivet i de to erklæringer, som på helt sædvanlig vis kan være modificeret, ligesom der kan være fremhævelser. Oftest vil der være et bilag med til disse erklæringer, som indeholder en række kontrolmål: En beskrivelse af kontrolaktiviteterne samt revisors resultat af de udførte tests. Heri kan der være bemærkninger og afvigelser, som ikke nødvendigvis har påvirket revisors overordnede konklusion, men som kan være ganske relevante at forholde sig til.

ISRS 4400 ses oftere benyttet, men stadig i langt mindre omfang end de erklæringstyper og med det formål, som er nævnt herover.

Pointen er, at finansiell revisor via sin kunde kan benytte disse erklæringer til at afdække, hvorvidt den reviderede virksomheds underleverandør har defineret og implementeret betryggende kontroller, samt hvorvidt disse kontroller har været effektive, hvis dette er et krav i den enkelte opgaveløsning. Det er derfor relevant at indhente erklæringer fra underleverandører, der varetager (ISAE 3402) online backup, online økonomisystemer, it-hosting, applikationsdrift, samt (ISAE 3000 i forhold til GDPR) online HR-portaler, online whistleblowerordninger, underleverandører, der kommer væsentligt i berøring med persondata og online CRM-systemer. Husk på, at applikationskontroller konkret for en virksomhed ofte ikke er en del af generiske erklæringer, der fra leverandører leveres bredt til deres marked. Det er her væsentligt at bemærke, at der i begge erklæringstyper er et afsnit, der beskriver kontrolsystemet hos den pågældende leverandør, hvori der oftest vil være anført et afsnit, der beskriver leverandørens kundes (det vil sige den reviderede virksomhed) egne forpligtelser. Dette kan være håndtering af brugere, der er oprettet i it-løsningen og omfanget af, hvorvidt backup bliver håndteret dækkende.

Disse særlige erklæringer afgives af revisorer, der har tilstrækkelig kompetence til at udføre opgaver af en sådan karakter. Som det er med så mange andre specialer, er dette en disciplin, hvor der kræves en vis erfaring, og hvor revisionsbeviser oftest skal vurderes kvalitativt. Finansiell revisor bør, via sine standard-arbejdspapirer, kunne varetage den grundlæggende del af it-revisionen for langt de fleste typer og størrelser af virksomheder, men – sammen med de særlige erklæringsafgivelser – lade kolleger med kompetence håndtere de mere komplicerede it-tekniske og analytiske forhold. •



Styrk dialogen med dine kunder

Mangler du tid og kræfter til at være i løbende faglig dialog med dine kunder i en travl hverdag, er **DIN REVISOR INFORMERER** en god løsning.

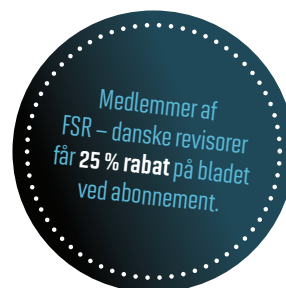
Med spændende og aktuelle artikler og nyheder inden for virksomhedsøkonomi kan du holde dine kunder opdaterede ved at sende dem et professionelt blad, som er skrevet og redigeret af FSR – danske revisorers dygtige fagfolk og henvender sig direkte til ejerledere i små og mellemstore danske virksomheder. Du kan vælge at få jeres logo trykt på både forside og bagside af bladet.

Du kan vælge at sende bladet enten som blad i dine kunders postkasse eller som en læsevenlig pdf-fil i dine kunders e-mail boks. Du kan samtidig lægge pdf-filen på din hjemmeside.

Vil du høre mere om **DIN REVISOR INFORMERER**, kan du kontakte redaktør Jan Wie på telefon 4193 3128 eller e-mail jwi@fsr.dk. På FSR – danske revisorers hjemmeside fsr.dk kan du læse om priser og abonnementsbetingelser.

Ønsker du at bestille abonnement, kan du tage fat i Gitte Jensen på telefon 4193 3133 eller mail gje@fsr.dk.

DIN REVISOR INFORMERER udkommer fem gange årligt og stiller skarpt på aktuelle emner hos dine SMV-kunder. Bladet giver dine kunder nyttig faglig information – og så skaber det dialog.



Hos Ecovis sætter vi kundedialog i højsædet, og **DIN REVISOR INFORMERER** indgår som en af de aktiviteter, som understøtter denne dialog. Bladet bringer aktuelle nyheder inden for virksomhedsdrift og fortæller om ny relevant lovgivning forkåret i øjenhøjde med ejerlederne.

Overordnet set indgår **DIN REVISOR INFORMERER** som en del af vores hjemmesides nyhedsflow til kunder og kontorets revisorer. Vi får god respons på bladet, som giver læserne indsigt og tips til også at have skarpt fokus på økonomi, når man driver virksomhed".



Preben Pedersen, statsautoriseret revisor og ordførende partner i Ecovis Danmark, statsautoriseret revisionsinteressentskab.



Bünyamin Ulusoy er uddannet cand.merc.aud. fra Aarhus Universitet og har erfaring fra arbejdet med revision og rådgivning af store og mellemstore selskaber.

Regnskabs- mæssig behandling af særlige poster

Tekst / **Bünyamin Ulusoy**
Cand.merc.aud.

Visse indtægter og omkostninger kan være affødt af begivenheder eller forhold, der klart adskiller sig fra virksomhedens ordinære og sekundære driftsaktiviteter, og som ikke forventes at forekomme ofte eller regelmæssigt. Disse indtægter og omkostninger er såkaldte "særlige poster". Særlige poster er ikke selvstændige regnskabsposter, men transaktioner, der indgår i resultatopgørelsen, som i årsregnskabslovens henseende er særlige på grund af deres størrelse eller art.

Med det formål at give klarhed om særlige poster for regnskabsbrugerne skal virksomhederne oplyse om størrelsen og arten af indtægts- eller omkostningsposter, som er særlige på grund af deres størrelse eller art. Dette følger af årsregnskabslovens § 67 a.

HVORNÅR ER EN POST "SÆRLIG"?

Lovforarbejderne til bestemmelsen i § 67 a nævner ikke konkrete kriterier for, hvornår en transaktion er særlig som følge af sin størrelse eller art. Der signaleres blot, at særlige poster er transaktioner, der udspringer af omstændigheder, der har engangskaraktér og derfor ikke kan forventes at gentage sig i de kommende år. Som eksempler herpå oplyser bestemmelsen følgende transaktioner til at være særlige poster, der skal oplyses i noterne:

Virksomheden skal oplyse om størrelsen og arten af indtægts- eller omkostningsposter, som er særlige på grund af deres størrelse eller art. Der skal herunder gives oplysning om årets

1) tilbageførsler af nedskrivninger på omsætningsaktiver

2) nedskrivninger på omsætningsaktiver, som overstiger normale nedskrivninger
3) nedskrivninger på anlægsaktiver
4) tilbageførsler af nedskrivninger på anlægsaktiver.

Foruden ovenstående tilføjer lovbemærkningerne følgende eksempler:

- Afhændelse af materielle anlægsaktiver
- Afhændelse af investeringer
- Afgørelse af retssager
- Tilbageførsel af andre hensatte forpligtelser.

De internationale regnskabsstandarder, der kan anvendes som fortolkningsbidrag til årsregnskabsloven, nævner flere eksempler, som under normale omstændigheder kan anses som særlige poster som følge af deres aperiodiske natur:

- Nedskrivninger på varebeholdninger og langfristede aktiver og tilbageførsler heraf
- Omstrukturingsomkostninger
- Ophørende aktiviteter.

Ovenstående eksempler på transaktioner, som på grund af deres art er særlige, kan for virksomheder, der aflægger årsregnskab efter årsregnskabsloven, anvendes i forbindelse med vurderingen af, om en given indtægts- eller omkostningstransaktion skal anses for en særlig post. Det skal bemærkes, at ovenstående eksempler ikke er udtømmende, idet der generelt skal gives oplysninger om størrelsen og arten af alle indtægts- eller omkostningstransaktioner, der er særlige efter deres størrelse eller art.

Ved vurderingen af, hvornår en transaktion anses for særlig, skal virksomheden tage udgangspunkt i, at der skal være tale om transaktioner, der efter deres størrelse

eller art afviger i forhold til de udsving, der almindeligvis ville blive forventet af virksomheden, og som derfor har betydning for regnskabsbrugerens forståelse af virksomhedens regnskab og udvikling. For ikke at udvande betydningen af særlige poster for regnskabsbrugerne gøres det klart i lovbemærkningerne, at virksomhederne skal udvise påpasselighed med ikke at anse en post for særlig, blot fordi den ikke knytter sig til virksomhedens centrale aktivitet. Beskrives et forhold som særligt, skal det være, fordi ledelsen konkret anser det som særligt.

Det følger imidlertid også af lovbemærkningerne til § 67 a, at årsregnskabslovens væsentlighedsniveau finder anvendelse ved vurdering af, hvorvidt en konkret transaktion er særlig på grund af sin størrelse. Når virksomheden vurderer, om en konkret post, en transaktion eller et element er særlig på grund af sin størrelse, skal virksomheden anvende en beløbsgrænse, der ligger over det almindelige væsentlighedsniveau i årsregnskabslovens § 13 (kvantitative niveau). For så vidt angår arten finder den almindelige grundlæggende forudsætning om væsentlighed (kvalitative niveau) også anvendelse. Af lovbemærkningerne fremgår det konkret, at en kraftig vækst i virksomhedens omsætning ikke i sig selv bevirker, at nettoomsætningen anses for en særlig post. Det er en forudsætning, at den øgede omsætning også kan henføres til særlige omstændigheder.

HVORDAN SÆRLIGE POSTER BEHANDLES REGNSKABSMÆSSIGT

Såfremt en post vurderes at være særlig på grund af sin størrelse eller art, skal der konkret oplyses om den faktiske størrelse af indtægten eller omkostningen samt postens art. Det er ikke direkte påkrævet at oplyse om de

omstændigheder, som har ført til den særlige posts opståen, men det forekommer naturligt at gøre dette som en del af redegørelsen.

Efter årsregnskabsloven skal særlige poster indgå i de regnskabsposter i resultatopgørelsen, hvori de hører til under de arter og funktioner, de vedrører. Loven tillader dog, at særlige poster kan præsenteres særskilt i resultatopgørelsen som følge af lovens øvrige bestemmelser, herunder skemakravene i årsregnskabslovens bilag 2. Såfremt en særlig post er præsenteret i en underopdeling af en linje i resultatopgørelsen, eksempelvis en gevinst ved salg af en domicilejendom eller nedskrivninger af omsætningsaktiver, som overstiger normale nedskrivninger, er der ikke efter ÅRL § 67 a krav om yderligere oplysninger herom i noterne. Såfremt flere særlige poster udspringer fra samme forhold, eksempelvis en omstrukturering, vil det være hensigtsmæssigt at give oplysninger om alle disse særlige poster samlet.

§ 67 a indeholder ikke krav om, hvorledes oplysninger om de særlige forhold skal gives. Der er blot krav om, at oplysningerne skal gives i noterne til årsregnskabet. Oplysninger om særlige poster bør derfor som udgangspunkt oplyses samlet i én note til årsregnskabet, hvori de særlige poster beløbsmæssigt udspecificeres ("størrelse") med passende benævnelse og eventuelt forklares ("arten"). Noten knyttes til de konkrete regnskabsposter i resultatopgørelsen, hvori posten indgår under hensyntagen til kravet om rækkefølgen af noterne. Det fremgår dermed klart for regnskabsbruger, hvilke regnskabsposter i resultatopgørelsen der er påvirket af særlige poster. •

Revisoransvarsforsikring

- få optimal dækning for kun 6.500 kr.



FSR – danske revisorer tilbyder en samlet forsikring, der dækker revisoransvar, rådgiveransvar, garanti og alment erhvervsansvar. Summen på forsikringen er på hele 2,5 mio. kr. per revisor med fuld sum for både erklæringer og rådgivning. Og hvis summen bliver opbrugt, fyldes den gratis og automatisk op igen.

Forsikringen omfatter bl.a.:

- Lovpligtig ansvarsforsikring med en årlig forhøjet sum på i alt 2,5 mio. kr.
- Årlig dækning for rådgiveransvar på op til 2,5 mio. kr.
- Gratis genopfyldning af sum efter skader
- Lovpligtig garanti på 500.000 kr.
- Almen erhvervsansvarsforsikring på 10 mio. kr.
- Mange andre fordele, herunder 10 års automatisk afløbsforsikring

God pris og enkel at tegne

Forsikringen koster årligt ned til 6.500 kr. for hver godkendt revisor, der er ansat i din virksomhed. Er du Inhouse-revisor, er den årlige præmie kun 1.900 kr.

Det er nemt at tegne forsikringen. Udfyld nogle få oplysninger på www.fsrforsikring.dk, vælg den ønskede selvrisiko og godkend præmien. Få minutter senere modtager du forsikringspolice på mail direkte fra forsikringsmægleren Marsh McLennan, der varetager salg og præmieopkrævning.

Få mere information om forsikringen på www.fsrforsikring.dk eller kontakt Marsh på telefon **4595 4670**.

DANSKE
REVISORER

FSR*

/ FAGLIGE UDKLIP

JURA / AF THOMAS BØGEDAL KRISTIANSEN, PARTNER, BECH-BRUUN

SLUT MED IVÆRKSÆTTERSELSKABER

Den 1. januar 2014 blev det muligt at stifte et iværksætterselskab, som er en særlig type anpartsselskab med en minimumskapital på én krone.

Selskabsformen blev skabt for at styrke mulighederne for iværksættere, men har trods et betydeligt antal IVS'er ikke haft den ønskede effekt i erhvervslivet. Folketinget har på den baggrund vedtaget en lov, der medfører, at iværksætterselskabsformen helt afskaffes igen. Loven trådte i kraft mandag den 15. april 2019, hvorefter det ikke længere er muligt at stifte nye iværksætterselskaber. Loven medfører endvidere, at samtlige eksisterende iværksætterselskaber skal omregistreres inden for to år, det vil sige senest april 2021.

Dette kan gøres ved en generalforsamlingsbeslutning, idet der dog i forbindelse med beslutningen skal udarbejdes en revisorerklæring om, at selskabskapitalen er til stede. Samtidig med loven sænkes kapitalkravet til anpartsselskaber fra 50.000 kroner til 40.000 kroner.

Såfremt der ikke er en selskabskapital på minimum 40.000 kroner, kan der i forbindelse med omregistreringen foretages en kapitalforhøjelse i selskabet, hvorved den nødvendige kapital tilføres. Det kan ske efter sel-

skabslovens regler om kapitalforhøjelser i kapitalselskaber og således ske i form af kontant indskud eller ved indskud af andre værdier end kontanter (apportindskud). •

BESKYTTELSE AF PRIVATADRESSE I CVR

Den 1. februar 2019 trådte visse ændringer i CVR-loven i kraft. Ændringerne skal gøre det lettere at få adressebeskyttelse i Det Centrale Virksomhedsregister (CVR).

Siden 1. juli 2018 har det været muligt for personer, der er registreret i CVR, efter anmodning at få overført adressebeskyttelsen fra CPR til CVR. Lovændringen medfører, at der nu automatisk gives adressebeskyttelse i CVR til personer, der registrerer navne- og adressebeskyttelse i Det Centrale Personregister (CPR). Beskyttelsen skal søges hos kommunen via borger.dk. Samtidig indføres en ændring af opdateringsperioden for personoplysninger i CVR fra 10 år til tre år, efter en person sidst har været aktivt knyttet til en virksomhed. Efter udløbet af de tre år vil ingen privatadresser længere være offentligt tilgængelige. Navneoplysninger vil fortsat fremgå af CVR permanent. •



Del dokumenter med dine kunder i skyen

- Udnyt mulighederne med PBC-listen

CaseWare er i Clouden. Værktøjet PBC-listen understøtter din dialog med kunderne i forbindelse med revisionen, herunder rekvirering af materiale fra kunden. Med PBC-listen kan du let og sikkert rekvirere informationer hos dine kunder og få et samlet overblik.

PBC-listen er vores første Cloud-produkt. Det er et intuitivt værktøj, der ikke kræver forhåndskendskab til Cloud-løsninger, og det fungerer sammen med din eksisterende desktop løsning.

Få mere information om PBC-listen og udnyt allerede muligheden for mere effektiv indhentning, deling og sikker opbevaring af kundeinformation i den kommende revision.

Ring til os på telefon **7022 1350** og hør mere om mulighederne med PBC-listen eller læs mere på **caseware.dk/cloud**.

En balancegang at drive revisionsvirksomhed

Beierholm har fået vokseværk og tæller i dag langt over 1.000 medarbejdere. Samtidig har Beierholm i løbet af de seneste 10 år opnået topplaceringer i konkurrencen Great Place to Work. I denne artikel tegner vi et portræt af en virksomhed, som er kendetegnet ved at have mennesket i centrum; kunder såvel som medarbejdere.

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

Foto/ **Beierholm og FSR – danske revisorer**

'Vi skaber balance'. Sådan lyder det motto, som Beierholm i mange år har navigeret efter. I praksis har dette betydet, at mennesket altid er i centrum. Det gælder både kunden og medarbejderen. Direktør Viggo Axelsen fra hovedkontoret i Aalborg lægger meget vægt på, at virksomhedens kultur og grundlæggende værdier altid vil være synlige og til stede på arbejdspladsen og i kunderelationerne.

"Beierholm har et værdifællesskab og en klar vision: Vi vil være bedst til mennesker. Vi har medarbejderen i fokus fra første arbejdsdag og bestræber os på, at medarbejderne meget hurtigt møder kunder. Samtidig ligger det dybt i vores DNA, at medarbejderne har frihed under ansvar og i stor udstrækning håndterer kunder og tilrettelæggelsen af dagens opgaver i egne teams. Lidt polemisk kan jeg sige, at Beierholms partnere tænker på kunderne før familien, når de vågner om morgenen. Den glæde, det er at betjene kunder, er absolut heller ikke ukendt for medarbejderne – samarbejdet med kunderne er et meget vigtigt trivselsparameter," lyder ordene fra Viggo Axelsen.



Beierholm har et værdifællesskab og en klar vision: Vi vil være bedst til mennesker. Vi har medarbejderen i fokus fra første arbejdsdag og bestræber os på, at medarbejderne meget hurtigt møder kunder.

Viggo Axelsen
Direktør i Beierholm

På Beierholms kontor i København kan Morten Staghøj, cand.merc.aud., nikke genkendende til, at mennesket er i centrum. Beierholm har stort fokus på SMV-kunder, som er lokalt forankrede, og hvor håndværksmesteren eller direktøren som menneske kommer forud for virksomheden eller årsregnskabet.

"For mig er det utroligt vigtigt, at vi har den nærhed og menneskelighed - både for kunder og medarbejdere. Jeg synes, at det giver mig stor jobglæde at tale med ejeren i den ejerledede virksomhed, hvor jeg føler, at mit arbejde giver en større værdi for kunden, fordi jeg kan mærke, at vi kan hjælpe ham med et eller andet. Og jeg bliver altid glad, når de vælger at ringe til os, fordi de nu har et problem, hvor de tænker, at vi kan hjælpe," fortæller Morten Staghøj.

Tæt opfølgning, når trivselsmålingen halter

Hvert år deltager Beierholm i kåringen af årets bedste arbejdsplads: Great Place to Work. Kåringen består i, at de deltagende virksomheder bliver målt på en række faktorer, som relaterer sig til arbejdsglæde og motivation. Alle medarbejdere i Beierholm får hvert år i juni tilsendt et spørgeskema, og svarene fra disse målinger udgør den ene del af grundlaget for Great Place to Work's dommerkomité, når de skal vurdere hver enkelt deltager.

Den anden del udgør en såkaldt kulturprofil. Den kulturprofil, som Beierholm producerer og indsender, er et digert værk på over 100 sider, hvor ledelsen i Beierholm kortlægger alle relevante aktiviteter, initiativer og politikker.



Direktør Viggo Axelsen fra hovedkontoret i Aalborg lægger meget vægt på, at kulturen og værdierne altid er til stede på arbejdspladsen og i kunderelationerne.



Tanja Leth Olesen er formand i Beierholms Samarbejdsudvalg, der består af repræsentanter fra hver af virksomhedens 19 enheder.

Viggo Axelsen betoner, at ledelsen i Beierholm tager denne trivselsmåling utroligt seriøst og bruger den sammen med HR-afdelingen som et værktøj til at have fokus på medarbejdernes arbejdsglæde og til at sætte ind de steder, hvor der måtte være behov:

“Hver afdeling får en samlet score, og disse dele vi op i tre niveauer. Øverste niveau er de afdelinger, hvor målingen viser, at medarbejderne har en rigtig god trivsel. Mellemniveauet er afdelinger, hvor medarbejderne er overvejende tilfredse, men der stadig er mulighed for forbedringer. På dette niveau arbejder afdelingen selv med resultaterne og bliver enige om, hvad de vil gøre, for at trivslen bliver endnu bedre. Det tredje niveau har vi fra ledelsens og HR-afdelingens side ekstra meget opmærksomhed på. Det er der, hvor målingen viser et behov for, at afdelingen får hjælp udefra,” forklarer Viggo Axelsen.

Når afdelingerne befinder sig i tredje niveau, indleder HR-afdelingen en proces, hvor alle relevante medarbejdere og partnere fra den

pågældende afdeling bliver inddraget. Processen kan være forskellig fra gang til gang, da ikke to afdelinger er ens. Typisk holder afdelingen møder, hvor det eneste punkt på dagsordenen er målingens resultat og bearbejdningen af dette. Mødet bliver ofte faciliteret af HR-afdelingen, som også tager individuelle fortrolige samtaler med medarbejderne. Det hele munder ud i en handlingsplan, som alle i afdelingen skal efterleve. Til dette siger Viggo Axelsen:

“Jeg plejer at sige, at man skal i parterapi, når man befinder sig på niveau tre. Det er vigtigt at påpege, at ingen nødvendigvis har den fulde skyld, når parforholdet går i stå eller knirker. Men det er afgørende, at begge parter ændrer adfærd, for at parforholdet kan genoprettes. Men det er hårdt at ændre adfærd, og for mange kan det være svært. Grundlaget er, at parterne bliver enige om, hvad der er vigtigt at forbedre, og hvad der er vigtigt at fastholde – og herefter få det omsat til konkrete handleplaner. Det kan være alt fra planlægning, kommunikation og samarbejde. Helt konkret kunne dette

“

Hvis jeg eksempelvis sidder med en yngre medarbejder, kan jeg jo altid fortælle, hvad vedkommende har gjort forkert. Men jeg skal også huske at sige, at det var vældig godt, det han eller hun lavede.

Tanja Leth Olesen
Formand for Samarbejdsudvalget i Beierholm

eksempelvis være afstemning af forventningen om, hvor mange timers overarbejde, man vil tage i løbet af statussæsonen. Vi har oplevet, at netop dette tema let kan føre til konflikter – ikke mindst som følge af, at der i flere tilfælde indgås individuelle aftaler med de enkelte medarbejdere. Det er vigtigt, at lederne kommunikerer klart til medarbejderne om, hvilke forventninger der er, og hvilke aftaler der er indgået i teamet.”

#fedtduerher

Ved den seneste måling i juni 2018 var det et gennemgående træk, at organisationens evne til feedback og ros ikke var i top. Samtidig viste arbejdspladsvurderingen i efteråret den samme tendens. Det har både arbejdsmiljøgruppen og samarbejdsudvalget kigget på, og der er nu aktuelle planer om at iværksætte en kampagne, der skal hedde #fedtduerher. Samarbejdsudvalget mødes fire gange om året og består af en repræsentant fra hver af Beierholms 19 enheder. SU-formand Tanja Leth Olesen påpeger, at det ikke blot er et lederansvar at give feedback, men at det er noget, som alle medarbejderne bør gøre over for hinanden.

“Nu har vi lige haft et sektionsmøde, hvor vi drøftede feedback-kulturen i organisationen. Erfaringen er, at de ældre partnere kan være svære at ændre på, og det kan jo godt være skuffende, at vi mangler tilbagemeldingerne nogle gange. Men vi andre og de unge kan lære noget, for når de så bliver chefer, bliver de bedre til at give tilbagemeldinger. Hvis jeg eksempelvis sidder med en yngre medarbejder, kan jeg jo altid fortælle, hvad vedkommende har gjort forkert. Men jeg skal også huske at sige, at det

var vældig godt, det han eller hun lavede,” fortæller Tanja Leth Olesen, som arbejder på Beierholms kontor i Århus og tidligere var ansat i RSM plus.

Når kulturer skal smelte sammen

Revisionsvirksomheden har inden for de seneste år opkøbt og fusioneret med en række andre revisionsvirksomheder, eksempelvis RSM plus og AP Revisorer. Sådanne fusioner kan ofte være en stor udfordring for de nye medarbejdere, som både skal lære Beierholms it-systemer og måder at løse opgaver på. Oven i dette skal medarbejderne også leve op til og forstå det værdisæt, som Beierholm bygger på. Til dette siger direktør Viggo Axelsen:

“Integration udfordrer trivsel. Nye medarbejdere skal lære en hel masse nyt i forvejen, og så skal man ovenikøbet være Beierholm i hjertet ved at forstå og leve vores værdier. Det tager tid. At forandre kulturer tager år,” og han fortsætter:

“Det er sværest, når det fusionerede kontor ikke bliver lagt sammen med et eksisterende Beierholm-kontor, men blot får et nyt skilt på facaden, og medarbejderne er de samme, som hele tiden har været der. Her spiller partneren en helt central rolle, når kulturen og værdierne skal tilpasses. Partneren skal være rollemodel og gå forrest i disse fusioner.”

Beierholms organisationsmodel er bygget op efter en meget traditionel struktur med decentrale enheder og stor selvbestemmelse. Det betyder også, at de nye, lokale kontorer i høj grad får lov at køre som en selvstændig enhed, men netop ved fusioner kan det være vigtigt, at Beierholm stiller ressourcer og kompetencer til rådighed. Typisk indsætter Beierholm derfor et særligt hold ved disse fusioner og etablerer eksempelvis buddy-ordninger. Helt centralt i denne proces står de årlige trivselsmålinger i juni, som giver et billede af, om medarbejderne trives i dagligdagen.

Midt i en statussæson

Revisionsbranchen er kendt for, at forårssæsonen typisk er meget travl med store mængder af overarbejde. Det kan være en udfordring i forhold til balancen mellem arbejdsliv og privatliv og kan desuden være en stressfaktor. Derudover er vejen til at blive kundeansvarlig, statsautoriseret revisor eller partner meget lang og kræver en meget dedikeret indsats. Men hos Beierholm ønsker man, at der skal være plads til alle medarbejdere, og at medarbejdernes egne behov og forventninger i forhold til eksempelvis arbejdstid og mulighed for at lægge ekstra overarbejdstimer i statussæsonen tilgodeses. Det kan Tanja Leth Olesen nikke genkendende til:

“Vi har frihed under ansvar og kan komme og gå nærmest, som vi har lyst til. Det betyder rig-

tig meget for mig. Også at min arbejdstid bliver tilpasset. Jeg arbejder 34 timer om ugen og går hjem hver dag klokken 15.30, også her i statussæsonen. Nogle gange arbejder jeg om aftenen, hvis der er overarbejde. Men der er ikke nogen, som siger, at jeg skal sidde her til klokken 18.00. I øjeblikket har jeg en del kollegaer, som har små børn. Hvis de siger, at de ikke har lyst til at have 200 overarbejdstimer, men måske kun 50-60 overarbejdstimer, så får vi det planlagt. Desuden er vi rigtig gode til at hjælpe hinanden her i afdelingen, hvis det brænder på. Det har jeg oplevet flere gange.”

Morten Staghøj fra københavnerkontoret oplever også, at cheferne giver medarbejderne plads til selv at administrere tiden og tilrettelægge arbejdet på en måde, som passer den enkelte medarbejder. Morten Staghøj blev far i september og har derfor brug for at prioritere tiden på hjemmefronten i højere grad end tidligere.

“Før i tiden var jeg tit på kontoret i weekenden, men siden jeg blev far, har jeg vist ikke været herinde i weekenden en eneste gang. Jeg føler, at vi kender hinanden og ved, hvem der er interesseret i at have mange overarbejdstimer, og hvem der står i en situation med en familie, hvor man ikke nødvendigvis ønsker at arbejde over helt så meget. Det synes jeg, at der er fin forståelse for hos både ledende medarbejdere og partnere,” afslutter Morten Staghøj. •



Revisor Morten Staghøj arbejder på Beierholms københavnerkontor.



Før i tiden var jeg tit på kontoret i weekenden, men siden jeg blev far, har jeg vist ikke været herinde i weekenden en eneste gang. Jeg føler, at vi kender hinanden og ved, hvem der er interesseret i at have mange overarbejdstimer, og hvem der står i en situation med en familie, hvor man ikke nødvendigvis ønsker at arbejde over helt så meget. Det synes jeg, at der er fin forståelse for.

Morten Staghøj
Revisor og cand.merc.aud. i Beierholm

Vil hellere sige farvel til kunder end at give køb på værdierne



Daniel Beck Mortensen og Tommy Rathmann driver revisionshuset Rathmann & Mortensen i Hedensted med 12 ansatte.

Selvom man er et lille revisionshus, kan det sagtens lade sig gøre at uddanne statsautoriserede revisorer og drive sund og konkurrencedygtig virksomhed uden overarbejde. Det kræver detaljeret planlægning af opgaver, tid og ressourcer. Mød Rathmann & Mortensen i Hedensted lidt uden for Vejle, der strækker sig langt for at fastholde og videreuddanne medarbejderne.

Tekst/ **Julie Gjøtterup Andersen**

redaktionsassistent, FSR – danske revisorer

Foto/ **Rathmann & Mortensen**

I revisionshuset Rathmann & Mortensen arbejder partnerne og de 12 ansatte sjældent over. Det har altid været en af kerneværdierne på arbejdspladsen, fortæller partner Tommy Rathmann, der har været ansat siden 1979. I dag driver han firmaet sammen med den nyuddannede, statsautoriserede revisor og partner Daniel Beck Mortensen.

“Hos os kan du sagtens være en værdifuld ansat, selvom du går hjem klokken fire, og du behøver heller ikke rende rundt i firmaets farver i weekenden for at blive månedens medarbejder. Kantineordning har vi heller ikke, for vi spiser aftensmad med familien derhjemme. Revisorbranchen er præget af mange overarbejdstimer, så det har stor værdi for os, at vi har knækket koden til en anden arbejdskultur. Nogleordet er detaljeret planlægning,” forklarer Tommy Rathmann, der sammen med Daniel Beck Mortensen stadig arbejder på at bringe antallet af overarbejdstimer længere ned:

“Sidste regnskabssæson lå antallet af overarbejdstimer under 150 timer for hele firmaet. Vi så selvfølgelig gerne, at vi kom overarbejdet til livs, men det er måske naivt at tro, at vi kan gå i nul. Når tingene indimellem spidser til, sætter vi overarbejdet i system. Sammen med de ansatte kigger vi på, hvem der har brug for hjælp til at komme i mål, og hvem som har mulighed for at give den ekstra hånd. Det skal gå op med fritidsinteresser og dem, der skal hente børn. Alle skal kunne være i det. En af de andre ven-



Når tingene indimellem spidser til, sætter vi overarbejdet i system. Sammen med de ansatte kigger vi på, hvem der har brug for hjælp til at komme i mål, og hvem som har mulighed for at give den ekstra hånd. Det skal gå op med fritidsinteresser og dem, der skal hente børn. Alle skal kunne være i det.

Daniel Beck Mortensen

Partner i Rathmann & Mortensen

tiler, vi skruer på, er hjælp udefra, eksempelvis i form af en bogholder eller revisor. Det frigiver ekstra ressourcer,” fortæller Daniel Beck Mortensen og tilføjer:

“Vi er gode til at hjælpe hinanden, men medarbejderne kender naturligt deres egne kunder bedst. Så snart du sidder med en opgave, som du ikke har prøvet før, tager det 50 procent længere tid at løse den, og så falder effektiviteten. Derfor bliver det en øvelse, at opgaverne ikke rykker for meget rundt mellem medarbejderne. Men samtidig er der også en værdi i at få arbejdet genkendelighed ind i mange af opgaverne, så vi ikke bliver for følsomme i situationer, hvor det kan være nødvendigt at flytte opgaverne rundt. Vi praktiserer begge dele.”

Det kan ifølge Tommy Rathmann og Daniel Beck Mortensen sagtens lade sig gøre at have en sund økonomi, selvom ingen af dem er villige til at gå på kompromis med kerneværdierne.

“I min optik driver vi sund forretning. Men spørger du os, om ikke vi kunne tjene mere,

er svaret “jo, måske”. Det er blevet normen i branchen at tage flere og flere opgaver ind og forvente, at de ansatte griber dem, uanset hvor travlt de har i forvejen. Men jeg vil vove den påstand, at økonomien ikke holder i det store spil. Dels er overarbejdstimer dyrere end almindelige timer, dels er vi som mennesker mindre effektive de sidste timer på dagen, og så skal du også indregne en større udskiftning blandt de ansatte, fordi de kører trætte. Det er dyrt at lære nye medarbejdere op, og megen viden går tabt undervejs. Den model virker så kortsigtet i mine øjne. Jeg tror på, at vi har fat i noget, der holder på den lange bane. Vi nægter i hvert fald at ryge i den fælde, hvor opgaverne pludselig hober sig op på skrivebordene, fordi det store forkromede overblik mangler. Jeg vil gå så langt som til at sige, at vi hellere vil sige farvel til kunder end at give køb på vores værdier. Det er min fornemmelse, at det er en af de bærende årsager til, at vores medarbejdere er glade for at arbejde hos os og er her i mange år,” forklarer Tommy Rathmann.

Revisor Tine Lyngsø begyndte som elev hos Rathmann & Mortensen for 17 år siden. Hun

Revisor Tine Lyngsø er glad for sit arbejde. Hun begyndte som elev hos Rathmann & Mortensen for 17 år siden.



Jeg kommer ikke udenom, at jeg er rigtig glad for arbejdstiderne. Det giver tid og energi til masser af andre ting i hverdagen. Men der er flere grunde til, at jeg kan lide at gå på arbejde. Med tiden er der blevet skabt et arbejdsmiljø, hvor vi ikke behøver pakke tingene ind.

Tine Lyngsø
Revisor hos Rathmann & Mortensen

vil gerne kunne forene arbejdsliv med familie og fritid, så de faste arbejdstider uden overarbejde er helt afgørende.

“Jeg kommer ikke udenom, at jeg er rigtig glad for arbejdstiderne. Det giver tid og energi til masser af andre ting i hverdagen. Men der er flere grunde til, at jeg kan lide at gå på arbejde. Med tiden er der blevet skabt et arbejdsmiljø, hvor vi ikke behøver pakke tingene ind. Jeg kan gå til Tommy eller Daniel og fortælle, hvis noget nager mig, jeg har forslag til forbedringer eller har brug for ekstra tid til at komme i mål med en opgave. Flere af os har arbejdet sammen i rigtig mange år. Det giver bare et særligt samarbejde og sammenhold, når man kender hinanden godt,” forklarer Tine Lyngsø.

Ingen får et nej til uddannelse

Uddannelse kan være med til at fastholde medarbejdere, tilføre virksomheden ny viden og styrke konkurrenceevnen. Selv kan den enkelte medarbejder få øget sit netværk og skærpet sine færdigheder. Hos Rathmann & Mortensen bremses ingen af de ansatte, hvis de har lyst og mod på at videreuddanne sig.

“Når man er et lille revisionshus som os, skal man gøre op med sig selv, i hvilken retning man vil bevæge sig. Vil man være et regnskabshus eller et revisionsfirma med høj kvalitet og faglighed? Når man vælger at være det sidste, er det afgørende hele tiden at få faglige indspark udefra i form af uddannelse og nye kompetencer. Halter vi bagefter, risikerer vi ikke at kunne

løse alle de nye slags opgaver, som vi får ind,” siger Daniel Beck Mortensen, mens Tommy Rathmann tilføjer:

“Uddannelse er unægtelig en stor investering for en lille revisionsforretning, men gevinsten er større – uanset om det er HD, cand.merc.-aud. eller den afsluttende revisoreksamen; både for medarbejderne og forretningen. Vi er villige til at strække os langt for dem, der gerne vil lære mere, men vi accepterer omvendt også dem, som af forskellige årsager ikke har lyst til at tage næste skridt. Vi har også tradition for at uddanne vores egne elever. Daniel er et godt eksempel. Han begyndte som elev hos os for 10 år siden og har været en af dem, som nikkede, hver gang han blev tilbudt et nyt uddannelsesforløb. I dag er han nyuddannet statsautoriseret revisor.”

Trængte til at lære et håndværk

Det lå ikke i kortene, at Daniel Beck Mortensen skulle gå hele vejen og uddanne sig til statsautoriseret revisor. For da han i en alder af 26 år begyndte som revisorelev i firmaet, var det efter 11 år i restaurationsbranchen.

“Jeg arbejdede mig langsomt op, indtil jeg til sidst fik titlen som restaurantchef. Pludselig ramte det mig, at der skulle ske noget andet og mere. Jeg havde ikke lyst til at hænge fast i branchen, som flere af mine kolleger gjorde, fordi de



Tommy Rathmann er partner og har været ansat i firmaet siden 1979.

ikke havde en uddannelse at falde tilbage på. Jeg trængte til at lære et håndværk,” forklarer Daniel Beck Mortensen.

Inden Daniel Beck Mortensen startede på SR-Akademiet, gjorde han sig tanker om, hvorvidt det ville blive en faglig udfordring, at han til daglig sidder i et lille revisionsfirma fremfor i Deloitte eller et af de andre store huse. SR-Akademiet er FSR – danske revisors treårige læringsforløb, som træner og forbereder dem, som gerne vil uddanne sig til statsautoriserede revisorer.

“Ofte tilbyder de større revisionshuse deres egne interne læringsforløb sideløbende med SR-Akademiet og har generelt bare mere erfaring i at uddanne nye revisorer, så jeg var bekymret for, hvor det ville efterlade mig. Men da jeg først kom i gang, forsvandt den bekymring hurtigt, fordi man faktisk er enormt bredt fagligt funderet, når man arbejder i en lille revisionsvirksomhed. Jeg havde studiekammerater på SR-Akademiet, som var hammerdygtige til eksempelvis skat, fordi de sidder i en skatteafdeling til daglig, men så havde de til gengæld ikke den praktiske erfaring fra særlig mange andre fagområder. Hos os har vi ikke forskellige afdelinger, som vi kan fordele opgaverne ud til eller spørge til råds. Vi er vores egen faglige afdeling og juridiske afdeling. Vi er tvunget til at undersøge og diskutere os frem til, hvordan vi vil handle og agere, når

vi støder på en ny situation. Denne måde at arbejde på kunne jeg pludselig mærke en meget stor værdi i,” fortæller Daniel Beck Mortensen, som ikke ved, om der findes en særlig køreplan for, hvordan man bedst kommer gennem uddannelsesforløbet til statsautoriseret revisor:

“Jeg ved ikke, om der findes et rigtigt svar på, hvordan man bedst forbereder sig til revisor-eksamen, når man arbejder i en lille revisionsvirksomhed. For mig virkede det at have en nysgerrig og opsøgende adfærd. Hver gang jeg stødte på en problemstilling, som jeg ikke kendte svaret på, kastede jeg mig ud i at finde et svar. For hvad hvis jeg trak netop denne problemstilling til eksamen? Det har de senere år været styrende for min måde at tænke og arbejde på. Til sidst blev det nærmest en ubevidst handling, som jeg i dag har svært ved at lægge fra mig igen, selvom jeg ikke længere studerer. Når man sidder i et lille revisionshus, vil der være opgaver, som man ikke naturligt møder i dagligdagen, men som man skal kunne løse som statsautoriseret revisor. Vi har store koncerner og C-kunder i vores kundeportefølje, men det er ikke mange, så jeg var afhængig af, at jeg på nogle områder også var i stand til at omsætte teori til praksis i en eksamenssituation.”

Et oprør nedefra

Snart træder en ny generation af unge ind på arbejdsmarkedet, og det kommer til

at ændre branchen, mener Daniel Beck Mortensen.

“Jeg er overbevist om, at der snart kommer et oprør nedefra. En ny generation træder ind på arbejdsmarkedet, og de tillægger fritid og tid med familien større værdi, end branchen har været vant til. Spørgsmålet bliver, om de ældre partnere er villige til at omstille sig, eller om branchen går et par rigtig hårde år i møde. Jeg frygter det sidste, men det ændrer ikke på, at skiftet er en uomgælig nødvendighed, hvis revisorbranchen fremover skal være et attraktivt sted at arbejde,” bebuder Daniel Beck Mortensen og lader Tommy Rathmann tage over:

“Vi synes selv, at vi er en attraktiv arbejdsplads, men vi er bestemt ikke særlige dygtige til at vise det. Når vi indimellem skal formulere noget om os selv, for eksempel i en jobannonce, så skriver vi altid om det begrænsede overarbejde. Men det skriver flere andre også, så hvordan overbeviser vi en kommende ansat om, at vi faktisk kan noget særligt? Det er vi nok ikke de eneste, som har udfordringer med. Jeg fylder 60 i år, så Daniel og jeg er så småt begyndt at være på udkig efter min afløser. Vi kigger indad, men er også åben for en kandidat udefra. Det er mindre vigtigt, hvor langt han eller hun er med sin uddannelse, så længe kandidaten står 100 procent på mål for vores værdier,” afslutter Tommy Rathmann. •

Struktureret onboarding giver bedre bundlinje

Stadig flere virksomheder stiller sig selv spørgsmålet: Hvordan skal det være at begynde i et nyt job hos os? Og med rette. Spørgsmålet er omdrejningspunktet i 'onboarding'-disciplinen, der handler om at få nye medarbejdere godt ombord og integreret i virksomheden. Udføres dette rigtigt, kan det sætte aftryk direkte på bundlinjen.

Tekst/ **Christian Harpelund**, medstifter og **Peter Mejlby**, CEO, Onboarding Group

HR-afdelingerne i danske virksomheder har travlt med at rekruttere nye medarbejdere. Opgørelser viser, at flere end 2.700 mennesker begynder i nyt job hver dag i Danmark¹. Jagten på de bedste talenter med de rigtige kompetencer er i den grad sat ind, og opgaven bliver ikke mindre af, at det fortsat bliver en større udfordring at fastholde de nye ansatte i jobbet.

Denne udfordring adresserer et behov for, at HR-afdelinger i højere grad interesserer sig for, hvordan de kan professionalisere deres tilgang til onboarding og blive bedre, smartere og mere effektive til at tage imod dem, de rekrutterer, så de ikke forlader virksomheden igen inden for kort tid.

Det manglende led

I modsætning til de mere dominerende HR-discipliner såsom omdømme, rekruttering, engagement og performance management er onboarding stadig et fremmedord i flere danske virksomheder – og i særdeleshed på direktionsgangen. Dette til trods for, at omverdenen for længst har fået øjnene op for disciplinens store potentiale.

Studier viser, at 88 procent af de danske virksomheder mener, at strukturerede onboardingforløb, som er tilpasset den enkelte medarbejders profil, giver bedre resultater. Alligevel praktiserer kun omkring 30 procent af virksomhederne sådanne forløb. Her til kommer, at kun 11 procent måler på deres egen onboarding-indsats².

Virksomheder med strukturerede og standardiserede onboarding-processer oplever 54 procent højere produktivitet fra deres nyan-

satte og dobbelt så højt engagementsniveau³. Hertil kommer, at nye medarbejdere, som gennemgår et struktureret onboarding-program, har 69 procent større sandsynlighed for at blive i organisationen i op til tre år⁴.

For videnstunge virksomheder som revisionselskaber kan dét at strukturere og professionalisere onboarding-processen medvirke til at løse en lang række vitale udfordringer såsom at tiltrække og fastholde specialister, indfri medarbejdernes øget krav til, at deres arbejdsliv skal være meningsfuldt, reducere stress, udnytte digitale løsninger effektivt for at skabe en mere intelligent HR- og ledelsesadfærd og dermed øge bundlinjen, blot for at nævne nogle.

Onboarding i Beierholm

Revisionsvirksomheden Beierholm har en vision om at være "bedst til mennesker – kunder og medarbejdere". Derfor er de en af



de virksomheder, som investerer i at få nye medarbejdere ordentligt ombord gennem strukturerede processer. Det skal hjælpe de ansatte med at komme på plads i jobbet så hurtigt som muligt og få dem til at være og føle sig som en værdifuld medspiller i afdelingen. Beierholm har blandt andet investeret i:

- Et individualiseret onboarding-program fra første ansættelsesdag og cirka tre måneder frem. Programmet sendes til den nye medarbejder cirka to uger før tiltrædelse.
- Et centralt og omfattende introduktionskursus inden for de første tre måneder.
- En lokal "buddy", der hjælper den nye medarbejder tilrette fagligt, socialt og kulturelt. Buddy'en er en slags rollemodel, der besvarer spørgsmål ud fra egne erfaringer og guider den nye medarbejder i dagligdagen med afsæt i virksomhe-

dens værdier. Sammen med den lokale afdelingsleder har buddy'en dermed et stort ansvar for integrationen af den nye medarbejder.

Det koster...

Det kan koste dyrt, hvis man ikke har styr på sin onboarding. Onboarding Groups nye bog: 'Onboarding – Getting New Hires off to a Flying Start', der indeholder det hidtil største globale studie om onboarding, viser, at 25 procent af alle eksternt rekrutterede forlader jobbet inden for de første 12 måneder⁵. I samarbejdet med vores kunder støder vi i Onboarding Group ofte på, at dette tal ligger højere end 30 procent. Læg hertil, at hele 22 procent af de nyansatte, som forlader deres job, gør det inden for de første 45 dage af ansættelsen⁶.

Man kan undre sig over, hvad der får mennesker til at sige et job op efter så kort tid. For på rigtig mange måder står denne hand-

ling ikke mål med den investering, som det enkelte individ har lagt i at sige sit tidligere job op, bruge tid og energi på et eller flere rekrutteringsforløb og skrive under på en ny ansættelseskontrakt.

Udfordringen er, at meget af onboardingens psykologi ikke er rationelt indrettet. At begynde i et nyt job er en mental proces, og styringen af onboarding handler i langt højere grad om at håndtere følelsesmæssige oplevelser, end det handler om at styre en lineær logisk proces.

Hvilke følelser?

At arbejde med følelser kan for mange virksomheder virke 'fluffy' og uhåndterbart. Men flere vil opleve, at det omvendt er både håndgribeligt og målbart. For virksomheder har arbejdet med følelsesmæssige oplevelser længe – for de fleste virksomheder har det blot været målrettet kunderne gennem

Model 1: Det primære mønster i de følelsesmæssige oplevelser, som er på spil i løbet af en onboarding-proces.

Følelser:
Typisk positive

Følelser:
Typisk negative

0 kontrakt- indgåelse	1 Første arbejdsdag	30 Første måned	90 Tæt på de første 100 dage	180 Det halve år
Lettelse Forventning Håbefuld	Spændt Energi Parathed	Inspireret Nysgerrighed Kompetent	Ro Rutine Bevidst om kompleksitet	Hverdag Erfaren Ansvar
Usikkerhed Bekymring Sorg (tab)	Uforberedt Overvældet Bevidst om egne fejl	Ensom Tvivl Frygt	Frustration Presset Utålmodig	Søgende Overladt Opgivende

strukturerede kunderejser og andre marketing-tiltag. Nu er turen kommet til at bruge den samme effektive indgangsvinkel til virksomhedens medarbejdere, som jo på mange måder kan betragtes som en kunde i HR-afdelingen. Gennem over 200 kvalitative dialoger har vi i Onboarding Group udarbejdet, hvad vi kalder et primært mønster i de følelsesmæssige oplevelser, som er på spil i løbet af en onboarding-proces. Som det fremgår af model 1, forløber onboarding-processen fra kontraktens indgåelse og et halvt år frem og identificerer de typiske positive og negative følelser (se model 1).

At vide, hvilke særlige følelser der er på spil i de forskellige faser, er værdifuld information, når HR-afdelingen, ledere og kolleger på bedste vis skal hjælpe den nye medarbejder trygt og effektivt gennem det første halve år.

Strukturen er nøglen

På baggrund af globale studier og mangeårig erfaring med onboarding har Onboarding Group udviklet Onboarding Modellen® ((se model 2)). Som det fremgår af model 2, kortlægger den de vigtigste elementer til at skabe og styre en struktureret onboarding-proces, fordi den tager udgangspunkt i netop følel-

serne hos den nye ansatte. Onboarding-modellen består af tre spor, seks dimensioner og 18 attributter, som kan bruges til at identificere, hvor man som virksomhed har lagt sit fokus i onboarding-programmet, og omvendt hvor det kunne være en fordel at intensivere indsatsen.

Onboarding Modellen tager sit udgangspunkt i tre grundlæggende følelsesmæssige spor: 1) Formning af den nye medarbejder, 2) forbindelse til den nye medarbejder og 3) udfoldelse af den nye medarbejder:

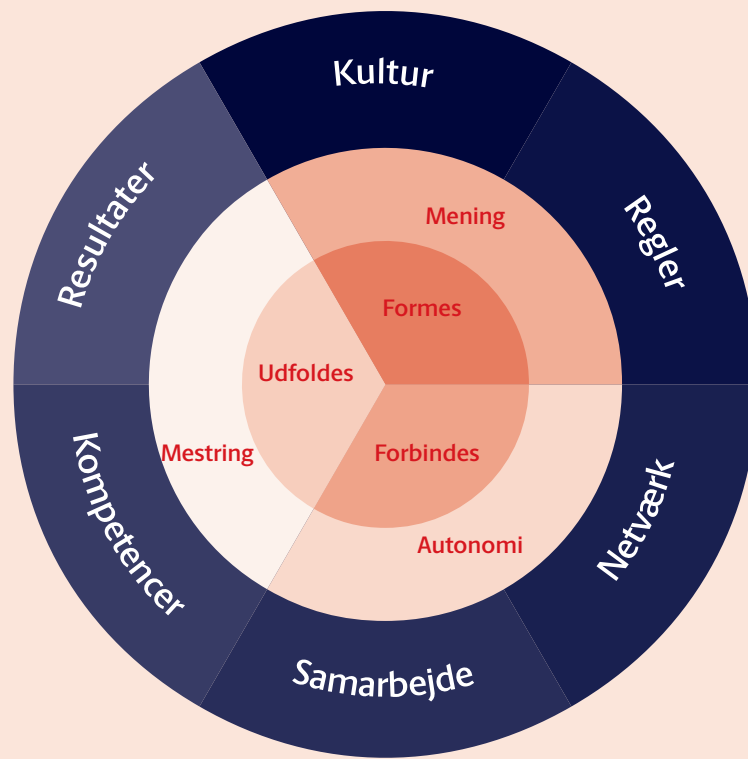
1) For at kunne motivere sig selv har mennesker behov for en følelse af mening, siger motivationsteoretiker Daniel H. Pink⁷. Vi har således et grundlæggende behov for at fortælle en sammenhængende og meningsfuld historie om os selv og vores liv. Derfor er vi også altid på udkig efter meningen i det, som nogen beder os om at gøre. Hvis en ny medarbejder ikke bliver hjulpet til at finde sin egen fortælling og til at finde sin plads i organisationens fortælling, er det et grundlæggende menneskeligt behov, som ikke dækkes. Når medarbejderen gennemløber dette første spor om formning, er skabelsen af mening derfor et godt pejlemærke. Der

knytter sig to dimensioner til formningens spor: Kultur og regler.

2) Den anden måde at motivere mennesker ligger i følelsen af frihed og det at have autonomi. Menneskers engagement stiger, når de føler, at de får lov til at gøre, som de har lyst til sammen med mennesker, de selv har valgt. I en organisations målstyrede virkelighed kan der selvfølgelig aldrig gives fuld autonomi, men man kan overraskende nok gå meget langt for at understøtte menneskers oplevelse og følelse af at have indflydelse på sin egen tilværelse i organisationen. En af de vigtigste ting, en virksomhed kan gøre for at sikre autonomi, er at forbinde medarbejderne med hinanden, fordi forbindelser giver en adgang til at navigere selvstændigt rundt i organisationen. Der er to dimensioner til dette spor, som handler om at forbinde: Netværk og samarbejde.

3) En virksomhed skal udfolde potentialet i de nye ressourcer og talenter, som den har fået ind ad døren i form af en ny medarbejder. Virksomheden skal turde skrue op for udfoldelsen. Mennesker vil grundlæggende gerne af sig selv lære at mestre ting, og det er overraskende sjældent nødvendigt at presse

Model 2: Onboarding Modellen består af tre spor og seks dimensioner, der kan bruges til at identificere, hvor man som virksomhed har lagt sit fokus i onboarding-programmet.



medarbejderne gennem særlige performancekrav, resultatomål eller trusler. Dette sidste spor, der handler om udfoldelse, knytter sig til organisationens muligheder for at skabe følelsen af udfordring og udvikling for medarbejderen. Sporet er delt op i to dimensioner: Kompetencer og resultater.

Hver af de seks dimensioner har tre underliggende forhold betegnet som 'attributter', der afspejler centrale forhold i dimensionen; for eksempel afdækkes kulturdimensionen ved forståelse af henholdsvis organisationens historie og normer, strategi og udviklingsretning samt uskrevne regler, som alle er forhold, der med fordel kan indtænkes i onboarding-designet.

Hurtigere i mål

Når en virksomhed bliver i stand til at arbejde struktureret med onboarding, kan effekten ikke kun ses ved, at medarbejderne bliver længere i virksomheden. Med tiden bliver den også hurtigere og mere effektiv til at onboarde. I det professionaliserede onboarding-sprog taler man om, at virksomhedens 'time to performance' bliver kortere. Den margin, der ligger i at kunne forbedre sin performance-tid, er ofte også en ret god business-case.

Typisk tager det mere end seks måneder at nå til det punkt, hvor medarbejderens bidrag overstiger omkostninger til rekruttering, ansættelse og oplæring. Dertil kommer, at omkostningen ved at miste en nyansat inden for de første 12 måneder er op til to gange den ansattes årsløn – og endnu mere for specialister og ledere⁸. Det resulterer i store videns- og effektivitetstab og giver store investeringer i nyansatte, som først betaler sig tilbage, når man får de nyansatte hurtigt og effektivt integreret i virksomheden og formår at fastholde dem.

At fastholde sine medarbejdere en måned længere i gennemsnit kan betyde flere millioner af kroner i ekstra bundlinje for de fleste virksomheder – og hvis man dertil kan afkorte 'time to performance' med tilsvarende en måned, bliver gevinsten enorm. Det kan gå hen og blive en afgørende konkurrencefordel i fremtiden.

Konkret resultat af onboarding

I april 2019 arbejdede der 1.175 medarbejdere, hvoraf 266 af dem er blevet onboardet siden januar 2018. Beierholms 'time to performance' varierer mellem to-tolv måneder afhængig af medarbejdertypen. Det er i tråd

med gennemsnittet fra de globale studier, der viser, at et onboarding-forløb varer godt seks måneder.

Når Beierholm har 266 årlige onboarding-forløb, svarer det til 133 årsværk, hvor nye ansatte ikke skaber den værdi, de ellers kunne skabe, hvis de allerede var onboardet. Ved at afkorte sin 'time to performance' med én måned og styrke fastholdelse med 10 procent vil Beierholm kunne konvertere 34,5 årsværk fra tabt potentiale til positive bidragsydere til både omsætning og bundlinje. •

NOTER

¹ ILO 2015 (International Labour Organisation, del af UN), opgjort som funktionærer. Andel af medarbejdere der forlader ny arbejdsplads indenfor 12 måneders ansættelse fra CEPoS 2016 (<https://www.cepos.dk>)

² Lombardi, M.: 'Onboarding: The Path to productivity', 2011

³ Lombardi, M.: 'Onboarding: The Path to Productivity', 2011

⁴ Ganzel, R.: 'Putting out the welcome mat', Training 25-27

⁵ 'Allied Workforce Mobility Survey' (2016)

⁶ Talent Acquisitions Systems 2014: 'The definity guide to Hiring Management Software', 2014 (www.bersin.com)

⁷ Daniel H. Pink: 'Drive', Riverhead Books (2009)

⁸ Michael Watkins: 'The First 90 Days', Harvard Business Review Press

SÅDAN BLIVER REVISOR ATTRAKTIV FOR START-UPS

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

INVESTÉR I FORSTÅELSE

HappyHelper er en platform for privat rengøring. HappyHelper formidler kontakt mellem private, der har brug for rengøring, og rengøringshjælpere – eller Helpers, som HappyHelper kalder dem. Virksomheden blev stiftet i 2015, og dens platform anvendes til cirka 7.000 rengøringer om måneden.

Dennis Forchhammer, CEO og medstifter af HappyHelper.

“Det kræver en investering fra revisors side at komme ind i en start-up. Ikke af penge, men af tid. For det kræver forståelse af os og vores præmisser, hvis man skal kunne tilbyde relevant rådgivning. Man skal have mod for at foretage den investering, for start-ups har ikke penge til at betale for den tid. Så revisoren må vurdere, om der er potentiale i en virksomhed, og bruge den nødvendige tid på at lære virksomheden og dens forretningsmodel at kende.

Som mange andre start-ups gør vi noget på en ny måde – vi er ikke en klassisk rengøringsvirksomhed, for vi ansætter ingen medarbejdere til rengøring. Vi er en rengøringsvirksomhed på samme måde, som Airbnb er en hotelkæde. Da vi startede, vidste vi ikke, om vores måde at gøre tingene på levede op til alle krav og regler, fordi vi har en helt anden model end andre virksomheder. Ting som booking, tidsforbruget, tilbagevendende rengøring, hurtig betaling og opkrævning af betaling betyder, at transaktionsflowet er meget anderledes end i traditionelle forretninger. Derfor fik vi tidligt behov for en dygtig revisor, men modsat mere traditionelle virksomheder har revisorer ikke en model for vores type virksomhed. De første, vi talte med, prøvede at forstå

det, men det var tydeligt svært for dem. Vores nuværende revisorvirksomhed kom med et godt tilbud på en gennemgang for at sikre, at vi levede op til krav og regler, og de tog sig samtidig tid til at dykke ned i forretningen og forstå den. De investerede tid i os og gav os et kvalificeret bud på, om det vi lavede var i orden, ligesom de kom med et forslag til, hvordan vi skulle blandt andet bogføre og afstemme efter deres mening.

Den vigtigste egenskab for en god revisor for en start-up er evnen til at stille de rette spørgsmål. Det er nødvendigt for at få et indtryk af, hvilken virksomhed man sidder over for, hvad erfaringsniveauet i virksomheden er, og hvor man som revisor kan tilføje relevant værdi. Med den viden kan man rådgive om, hvilke opgaver der skal løses, og hvad det vil koste, så virksomheden hurtigt kan komme videre.

Mange ser revisorer som støvede gamle mænd, men de har ofte en stor erfaring og er meget “street wise”, fordi de er i kontakt med mange virksomheder. Men de skal stadig investere tid og give gode tilbud til start-ups for at komme ind. Vi brugte selv juridisk bistand i starten, og det ville være en god ide, hvis revision blev en del af den pakke, eksempelvis med rådgivning og assistance til lønudbetalinger og bogføring. Det ville være en attraktiv løsning for mange start-ups, der er drevet af passionen for et produkt, men som også skal have styr på ting som årsregnskab, løn og kontrakter, som de ikke kender noget til. En god revisor for en start-up er en problemløser, der håndterer alt det, der ikke handler om produktet, så virksomheden kan fokusere på forretningen og på at drive den fremad.” •

Start-ups har ofte et stærkt produkt, men er nybegyndere på andre områder inden for virksomhedsdrift. Derfor kan revisor være en værdifuld rådgiver. Det kræver imidlertid en bedre forståelse af start-ups' virkelighed samt pakkeløsninger, siger de nye virksomheder selv.



PAKKELØSNINGER, TAK

Ulobby udvikler software og analyseredskaber til virksomheder og organisationer, der arbejder med public affairs og stakeholder management. Virksomheden blev stiftet i 2016 og har kontorer i København og Bruxelles.

Anders Kopp Jensen, CEO og medstifter af Ulobby.

“Vi fik hurtigt de første investorer, hvilket gav behov for rapportering af budgetter og månedsrapporter, og det betød, at vi tidligt besluttede at få en bogholder og revisor tilknyttet. Som start-up har man slet ikke tid til at bruge for meget tid på rapportering, så sparring i forhold til budget, lønstyring og forecasting er helt nødvendigt. Ting som skattekreditordningen er avanceret stof, som er svært, hvis man ikke har gjort det før, og det er vigtigt at forstå, at alle opgaver i en start-up har en ”opportunity cost”, og man skal disponere sin tid optimalt. De ting, der tager to timer for en revisor, kan tage dage for os – tid som går fra at sælge, produktudvikle eller rekruttere.

En god revisor for et start-up er ikke kun en administrator eller en, der bare vil sælge, men en regulær rådgiver. Vedkommende har erfaring med, hvornår man typisk gør hvad, så når virksomheden eksempelvis begynder at sælge mere i udlandet, eller når en vis omsætning, foreslår revisoren de rette tiltag, så rådgivningen er skræddersyet til virksomheden. Revisor skal også være proaktiv – jeg holder ikke nødvendigvis selv øje med, om der eksempelvis kommer ny ferielovgivning og opdaterer ikke vores ansættelseskontrakter hver dag. Det skal revisor komme med løsninger på, og jeg forventer at få forslag eller valgmuligheder fremfor at blive præsenteret for problemer. Vi er jo ikke eksperter på alle områder, så der har vi brug for hjælp til, hvad der skal gøres. Og vi har ikke tid til at undersøge alle områder nærmere og tage stilling på egen hånd.

For at komme indenfor kræver det, at revisor forstår start-ups og deres

kontekst. Vi har ikke mange år på bagen, og der er mange ting, som vi ikke ved, at vi ikke ved – vi har ikke lavet årsregnskab 100 gange før, så man kan ikke være forudindtaget i forhold til, hvad vi kan på det område. Der er også stor forskel på en tech-start-up og en tømrervirksomhed. Derfor skal revisor være god til at vurdere, hvad der er tilstrækkeligt for os. Mit indtryk er, at mange revisorer foreslår ting, som ikke er funderet på de rammer, som et start-up fungerer indenfor. Det virker i nogen grad, som om start-ups er nyt land for nogle revisorer – som om de aldrig har haft virksomheder som vores før.

Revisorerne kan lære noget af de advokater, der satser på start-ups – det er tydeligt i deres kommunikation, at de forstår segmentet og deres behov. De forsøger ikke at sælge en rumraket, når der er behov for en møtrik, og de har skræddersyet teams og pakkeløsninger til start-ups. Løsningerne indeholder blandt andet muligheden for at vende noget i ti minutter uden at blive faktureret for det, for de ved, at når vi møder større ting, så trækker vi dem ind. Det ville være stærkt, hvis revisorer kom med lignende pakker, der var baseret på erfaring – hvis de havde en model for, hvordan start-ups vokser og kunne sige, ‘I hører til her i modellen, og derfor har I brug for disse produkter lige nu’. Det ville også være stærkt, hvis en revisor kunne sige, at vedkommende har haft ti lignende start-ups og derfor ikke kommer til at foreslå noget, som ikke er relevant. Har revisor den erfaring, bliver vedkommende en rådgiver, som start-up'en kan spejle sig i, fordi revisoren kan sige, om alt ser ud, om det bør.

Jeg vil anbefale revisorerne at sætte sig ind i de nye forretningsmodeller, der ligger bag mange start-ups. Vi er meget anderledes end klassiske virksomheder, og tingene skal gå meget hurtigere. Og et start-up skal mødes med en forståelse, der tager udgangspunkt i dens virkelighed. Vores tillid til, at revisor kender branchen og forstår virksomheden, betyder, at de bliver taget med på råd.” •

MÆRKEDAGE

Runde fødselsdage

Maj 2019

Registreret revisor og indehaver **Kim Hald Schütt**, Optimal Revision i Taastrup, fylder 50 år den 25. maj 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Claus Pio**, Schwartz * Pio & Co, fylder 50 år den 28. maj 2019.

Statsautoriseret revisor, underdirektør, chef for Koncernsekretariatet, **Jørn Schmidt**, DSB, fylder 60 år den 30. maj 2019.

Registreret revisor **Vibeke Grønnebech**, Beierholm i Søborg, fylder 60 år den 14. maj 2019.

Juni 2019

Statsautoriseret revisor og CEO **Jan Greve**, Konde ApS, statsautoriseret revisionsvirksomhed, fylder 60 år den 1. juni 2019.

Partner, registreret revisor og cand. merc.aud. **Karsten Nielsen**, Anker Høst registreret revisionsaktieselskab i Herning, fylder 50 år den 5. juni 2019.

Registreret revisor og indehaver **Bjarne Hansen**, Revisorhuset Hinnerup Registreret revisionsanpartsselskab, fylder 50 år den 8. juni 2019.

Statsautoriseret revisor **Erik Christensen**, EC Økonomi og Regnskab i Køge, fylder 70 år den 8. juni 2019.

Statsautoriseret revisor **Lars Kruse**, Silkeborg, fylder 70 år den 15. juni 2019.

Registreret revisor **Gert Nygaard Madsen**, Revision Varde registreret revisionsanpartsselskab i Esbjerg, fylder 50 år den 16. juni 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Stig Holm Mogensfeldt**, Revisionsfirmaet Edelbo & Lund-Larsen i Svendborg, fylder 50 år den 16. juni 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Erik Stener Jørgensen**, PwC i København, fylder 60 år den 19. juni 2019. Erik Stener Jørgensen er medlem af FSR – danske revisorers bestyrelse.

Registreret revisor og indehaver **Lillian Hauermann Lindgreen**, Vedbæk Revision, fylder 60 år den 21. juni 2019.

Statsautoriseret revisor **Bernt E. Neergaard Jacobsen**, Aars, fylder 70 år den 23. juni 2019.

Juli 2019

Registreret revisor og indehaver **Carl Erik Jacobsen**, C&J Revision ApS i Greve, fylder 70 år den 8. juli 2019.

Registreret revisor og partner **Steen Laursen**, Revision 2 A/S i Viby, fylder 50 år den 14. juli 2019. Steen Laursen havde i øvrigt 25 års jubilæum i virksomheden i april 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Tom Tudborg Eriksen**, Deloitte i Esbjerg, fylder 60 år den 14. juli 2019.

Registreret revisor og regnskabschef **Carsten Skaaning Primdal**, C.F. Møller Danmark A/S i Aarhus, fylder 60 år den 17. juli 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Kai Ambrosius**, Redmark i Århus, fylder 60 år den 19. juli.

Registreret revisor og partner **Gert Jensen**, Dansk Revision Holbæk Godkendt revisionspartnerselskab, fylder 60 år den 20. juli 2019.

Statsautoriseret revisor **Niels Hvid Enevoldsen**, BDO i Aarhus, fylder 70 år den 20. juli 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Lars Almskou Ohmeyer**, PwC i Trekantsområdet, fylder 50 år den 25. juli 2019.

Statsautoriseret revisor **Niels Malta Rousing**, Middelfart, fylder 80 år den 25. juli 2019.

Statsautoriseret revisor **Lisbet Juul Hansen**, Taastrup, fylder 50 år den 27. juli 2019.

Registreret revisor og partner **Jan Callesen**, Tønder Revision registreret revisionsaktieselskab, fylder 50 år den 31. juli 2019.

August 2019

Advokat, dr. jur. **Thorbjørn Sofsrud**, Hellerup, fylder 60 år den 4. august 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Vivi Ruseng Hansen**, Beierholm i Viborg, fylder 50 år den 5. august 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Christian Aarosen**, Sesam Partners i Hellerup, fylder 60 år den 5. august 2019.

Økonomifuldægtig **Sanna Hansen**, Thorshavn på Færøerne, fylder 50 år den 6. august 2019.

Statsautoriseret revisor **Søren Michael Wenicke**, Beierholm i Næstved, fylder 70 år den 12. august 2019.

Statsautoriseret revisor **Arne Lenstrup**, Holte, fylder 80 år den 16. august 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Flemming Eghoff**, PwC i København, fylder 50 år den 19. august 2019.

Statsautoriseret revisor og direktør **Tage Borregaard**, Borregaard Rådgivningsanpartsselskab i Hjørring, fylder 70 år den 19. august 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Sten Platz**, Redmark i Århus, fylder 60 år den 24. august 2019.

Statsautoriseret revisor og direktør **Thomas Henckel**, Aage Maagensen Statsautoriseret Revisionsaktieselskab i Maribo, fylder 50 år den 26. august 2019.

Registreret revisor og indehaver **Lars Jeppesen**, Lars Jeppesen Revision i Frederikssund, fylder 60 år den 27. august 2019.

Statsautoriseret revisor og finansdirektør **René Ringer Dethlefsen**, NKT Danmark A/S i Brøndby, fylder 50 år den 29. august 2019.

Revisionschef **Brian Hansen**, DLR Kredit A/S i København V, fylder 50 år den 30. august 2019.

Virksomhedsjubilæer

Revisionsfirmaet Gert Ovesen i Herning v/registreret revisor Gert Ovesen har 30 års virksomhedsjubilæum den 1. august 2019.

Jobskifte

Statsautoriseret revisor **Anders Noe** er per 1. marts tiltrådt en stilling som statsautoriseret revisor og partner i BDO i Esbjerg. Anders Noe kommer fra en tilsvarende stilling hos Brandt i Esbjerg.

Statsautoriseret revisor **Søren V. Pedersen** er per 1. maj tiltrådt en stilling som administrerende direktør i Beierholm. Søren V. Pedersen kommer fra en stilling som direktør, også i Beierholm.

Berigtigelse

I marts-udgaven af SIGNATUR stod omtalt, at Willy Rygaard fra Esbjerg fyldte 80 år den 18. april 2019. Willy Rygaard er statsautoriseret revisor og ikke som anført registreret revisor. Foreningen beklager fejlen.

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, EY
Brian Tolvstein, cand.merc.aud., Rigsrevisionen
Henrik Kyhnauv, statsautoriseret revisor, KPMG
Louis Strøm, registreret revisor, Baagø Schou

Redaktion

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

Redaktionen er afsluttet den 3. maj 2019. Synspunkter, der kommer til udtryk i SIGNATUR, behøver ikke nødvendigvis at svare til eller være udtryk for FSR – danske revisorer's officielle holdninger.

Design og layout

e-Types Daily

Forsidefoto

Michael Eisenberg, Intercom

Tryk

Specialtrykkeriet Arco

Oplag

6.500 eksemplarer

Annoncesalg

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

Udgivelsesplan for 2019

Nummer 1: 8. marts
Nummer 2: 17. maj
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

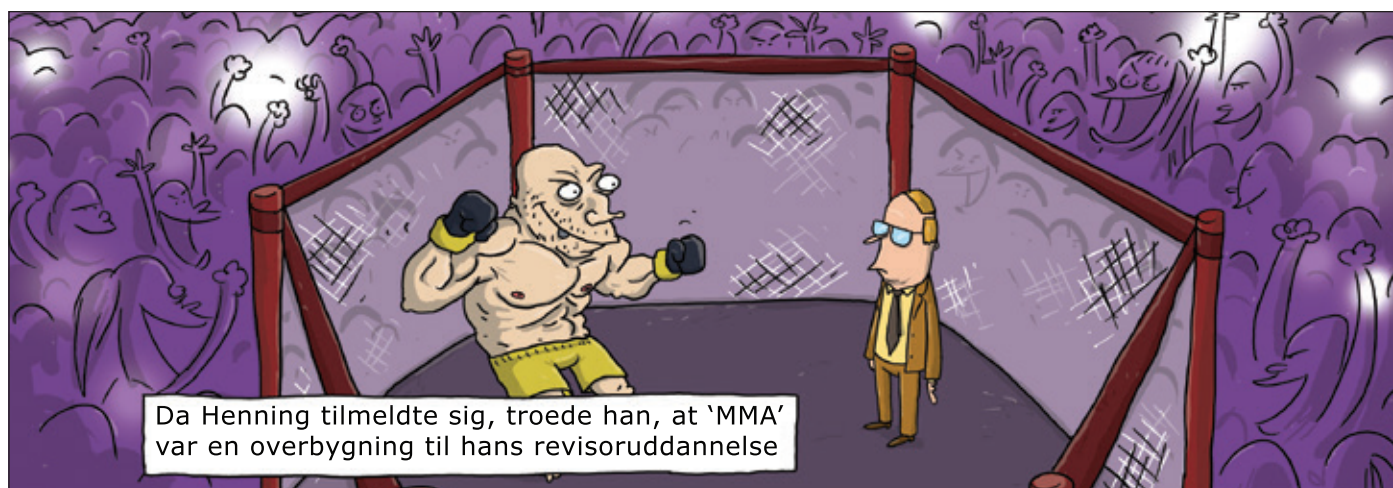


DANSKE MEDIERS
OPLAGSKONTROL



DANSKE
REVISORER
FSR*

Revisorstriben af **Wulffmorgenthaler**



Hvor ofte bliver din paradigmesamling ajourført?

Hold dine juridiske skabeloner og kontrakter opdateret med Karnov Erhvervsjura, og få adgang til mere end **500** professionelle og opdaterede juridiske kontrakter. Du får adgang til Lynguides, Tjeklister, Formularer og Kildehenvisninger inden for emnerne:

- › Aftaler
- › Ansatte
- › Finansieringsmuligheder
- › Forsikringer
- › Hæftelse for gæld
- › Konkurs/rekonstruktion
- › Lokaler til virksomheden
- › Markedsføring
- › Miljø
- › Virksomhedsoverdragelse
- › Pengene skal hjem
- › Produktbeskyttelse
- › Testamenter
- › Virksomhedsformer
- › Ægtepagter

Dine fordele ved Karnov Erhvervsjura



Altid opdateret

Ekspertter opdaterer løbende alle dokumenter med seneste ændringer.



Spar tid

Undgå søgning efter – eller vedligeholdelse af – dokumenter.



Bliv guidet

Guides & tjeklister sikrer, at du er sat ordentlig ind i de juridiske forhold.

- ▶ Læs mere på karnovgroup.dk/erhvervsjura

KARNOV
GROUP