

SEPTEMBER 2019
NUMMER 3

SIGNATUR

INSPI

s. 27-42 /

s. 12 /

VIGENDE TILLID TIL
ERHVERVSLIVET

Resultater fra en ny undersøgelse
om tilliden til erhvervslivet.

s. 16 /

INGEN SMUTVEJE TIL TILLID

Formand Karsten Dybvad om
at genopbygge tilliden til
Danske Bank.

s. 20 /

NÅR BÆREDYGTIGHED RAMMER
FINANSANGEN

Mød CFO'en i verdens mest
bæredygtige virksomhed.

/ TEMA S. 12-26 OG 44-48

Tillid som konkurrence- parameter

*Tillid er ikke noget,
revisorbranchen kan snakke
sig til – den skal man gøre
sig fortjent til gennem
handlinger, fortæller
formand Peter Gath.*

s. 18 /



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.



VISMA | e-conomic

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. 24 /

VI HAR KUN EN TING AT SÆLGE: TILLID

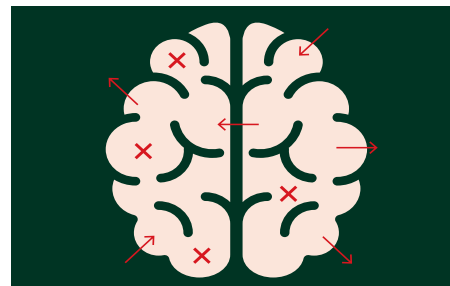
For revisor Thomas Kragh var beslutningen om at overtage et lille revisionskontor i provinsen svær efter 15 år i EY.



s. 44 /

DET BURDE IKKE VÆRE SÅ SVÆRT

Tidligere fodboldspiller og revisor Michael Gravgaard fortæller om at navigere efter et etisk kompas.



s. 50 /

DET RIGTIGE MINDSET

Hvordan vi tænker om arbejde og fejl afgør organisationens succes.

s. 04 / Leder
Tillid kommer ikke af sig selv.

s. 06 / Medlemsnyt
Læs om nye medlemsfordele og en række nye lokale revisornetværk.

s. 08 / Faglig hotline
Læs om aktuelle spørgsmål og svar fra FSR – danske revisorer's faglige hotline.

s. 12 / Vigende tillid til dansk erhvervsliv
Få resultaterne fra en ny undersøgelse om tilliden til erhvervslivet.

s. 16 / Der er ingen smutveje til tillid
Danske Banks bestyrelsesformand fortæller om at genopbygge tilliden til banken.

s. 18 / Tillid kan man ikke tale sig til
Foreningens formand Peter Gath påpeger, at tillid og handling hænger sammen.

s. 20 / Når bæredygtighed rammer finansgangen
Hvordan er det at være CFO i Chr. Hansen, verdens mest bæredygtige virksomhed?

s. 24 / Vi har kun en ting at sælge: Tillid
For Thomas Kragh var beslutningen om at overtage et revisionskontor i provinsen svær.

s. 27 / INSPI
Fuldt momsfradrag ved blandede momspligtige og vederlagsfrie leverancer.

s. 27 / INSPI
Salg til skibe.

s. 28 / INSPI
Informationssikkerhed – aktuelle trusler og løsninger.

s. 32 / INSPI
Nye regler om moms på gavekort.

s. 34 / INSPI
Anvendelse af analytiske handlinger i revisionen.

s. 38 / INSPI
It-revision er et overstået kapitel i 2020.

s. 42 / INSPI
Momsfri virksomhedsoverdragelse.

s. 44 / Det burde ikke være så svært
Fodboldspiller og revisor Michael Gravgaard om at navigere efter et etisk kompas.

s. 50 / Det rigtige mindset
Hvordan vi tænker om arbejde og fejl afgør organisationens succes.

s. 54 / Mærkedage
Fødselsdage, jubilæer og nyheder.



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

Tillid kommer ikke af sig selv

Tillid er ikke noget, man kan kommunikere sig til. Tillid defineres af ens handlinger. Det er budskabet fra foreningens formand, Peter Gath forud for vores årsmøde den 10. september, som handler om etik, moral og ordentlighed som afgørende forudsætninger for et moderne velfungerende samfund.

Tillid er selve vort samfunds rødder, og hvis rødderne er syge, kan træet ikke stå. Nogenlunde sådan sagde Dronningen i sin nytårstale. Pointen er, at vores samfundsmodel er kendetegnet ved, at vi har tillid til hinanden – tillid til, at borgere og virksomheder betaler den skat, de skal, og at de, som bryder loven, bliver mødt med sanktioner. Den tillid er bygget op gennem generationer, den har rundet os og er kittet, som holder sammen på det hele.

Derfor er det kritisk, når tilliden svigtes, som det eksempelvis er sket i sagerne om systematisk moms- og skattesvindler i en række danske virksomheder, Britta-sagen i Socialstyrelsen og misbruget af danske banker til hvidvask af penge. Det svækker opbakningen til vores tillidssamfund. Derfor er den aktuelle tillidskrise så alvorlig, og derfor er det vigtigt, at samfundet reagerer, når nogen svigter deres ansvar og forpligtelser.

Begge dele bekræftes af en undersøgelse af tilliden til dansk erhvervsliv, som vi har fået udarbejdet op til årsmødet. De seneste års sager om skatte- og momssvindler og hvidvask har trukket danskernes tillid til erhvervslivet og den finansielle sektor i negativ retning, og der er skepsis i forhold til, at virksomhederne overholder reglerne og betaler den skat og moms, loven foreskriver, de skal. Det er et advarselssignal om, at der er behov for at gøre en aktiv indsats for at genoprette tilliden.

Revisorbranchen vil gerne spille en rolle i den forbindelse. Tillid og troværdighed er kernen i branchens ydelser. Det gælder ikke mindst i forhold til at forebygge regnskabsmanipulation og skattesnyd, men også i forhold til at sikre, at vi kan stole på oplysninger fra virksomheder og myndigheder. Revisorbranchen er klar til at drøfte, hvordan vi kan påtage os et større ansvar for at rette op på tilliden til dansk erhvervsliv.

Et vigtigt element heri er at sikre, at omverdenen vedbliver med have tillid til revisorbranchen. Som særlig betroet branche skal vi leve med en høj etik, stærk faglighed og hele tiden være åbne over for at tilpasse vores arbejde, så vi fortsat kan leve op til samfundets og erhvervslivets berettigede høje krav og forventninger. Tillid er ikke noget, man kan tale sig til. Det er noget, som man opbygger gennem sine handlinger, og et enkelt svigt kan have katastrofale konsekvenser. Det så vi under finanskrisen, hvor enkelte virksomhedsnedbrud førte til, at omverdenen stillede spørgsmål til den generelle kvalitet i branchens ydelser.

Revisorprofessionens formål er - uanset tid og sted - at skabe tryghed gennem arbejde af høj professionel kvalitet, som udover klientforholdet også er til gavn for samfundet. Kvalitet er derfor branchens adelsmærke, og den kvalitet er vi til alle tider parate til at styrke.

Lad mig slutte med endnu en gang at citere fra Dronningens nytårstale: *“Med betroede positioner følger et særligt ansvar og en særlig pligt til at gøre sit bedste, dér hvor man er sat”*. Som forening og branche står vi hver dag på tær for at leve op til branchens betroede position som offentlighedens tillidsrepræsentant.

God læselyst.

Charlotte Jepsen
Adm. direktør





Udnyt de nye muligheder!

- Kombiner din nuværende CaseWare-løsning med CaseWare Cloud

Udnyt muligheden for at kombinere din nuværende CaseWare-løsning med CaseWare Cloud og få adgang til nye værktøjer og digitale løsninger. Du kan få mere information om vores nye assistanceværktøj i CaseWare Cloud når vi holder webinar og kursus i løbet af efteråret.

17. september: Webinar - Forpremiere på Assistanceværktøjet i CaseWare Cloud

7. november: Kursus - Assistanceværktøj i CaseWare Cloud

Læs mere om PBC-listen, CaseWare Cloud Analytics og Assistanceværktøjet i Clouden på **caseware.dk/cloud** og få meget mere viden om, hvordan du udnytter de nye muligheder i Clouden til at styrke din forretning.



Nyt revisor-netværk skal styrke SMV-indsatsen

Bliv en del af 'FSR RevisorNetværk'. FSR – danske revisorer strategier for 2019-2021 indeholder en særlig indsats i forhold til de mange medlemsvirksomheder, som betjener SMV-segmentet. Foreningen vil gerne ramme rigtigt med materialer, som skaber værdi og samarbejdsaftaler, der bliver benyttet. Derfor har vi brug for at være i tæt dialog med revisorer fra hele landet, der betjener SMV-segmentet, som kan give indspark og feedback på koncepter og værktøjer.

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

FSR – danske revisorer inviterer alle foreningens medlemmer til at blive en del af et nyt landsdækkende revisornetværk: 'FSR RevisorNetværk', som i første omgang kommer til at bestå af fem lokale netværksgrupper: To i Jylland, to på Sjælland og én på Fyn. Vi er særligt interesseret i netværksdeltagere, som er revisorer med kunder i SMV-segmentet, og formålet med netværket er i første omgang at få kvalificeret SMV-indsatsens retning, prioritere arbejdet fremadrettet samt senere at få indsamlet feedback på materialer, koncepter og værktøjer.

Hvorfor være med i netværket?

For os er det vigtigt, at du som medlem oplever, at vores materialer, koncepter og værktøjer løfter kvaliteten i dit arbejde og er ret-

tet mod dine behov. Derfor har vi brug for at kende dig og dine revisorkolleger, der betjener kunder i SMV-segmentet, godt. Ellers kan vi måske ikke levere det, som du eller dine kolleger står og mangler mest i hverdagen. Det, mener vi, gøres bedst gennem tæt dialog og fysisk tilstedeværelse tæt på jer. Netværket giver os mulighed for at kvalificere det arbejde, som SMV-indsatsen allerede har sat i gang. Omvendt får du muligheden for at være med til at præge udviklingen af vores materialer, koncepter og værktøjer.

Vi tager alle input, tanker og feedback med hjem fra møderne i netværksgrupperne og bruger det aktivt i SMV-indsatsens arbejde. For os er det nemlig vigtigt, at du og de andre netværksdeltagere kan se resultaterne af jeres deltagelse i møderne.

Antal møder årligt

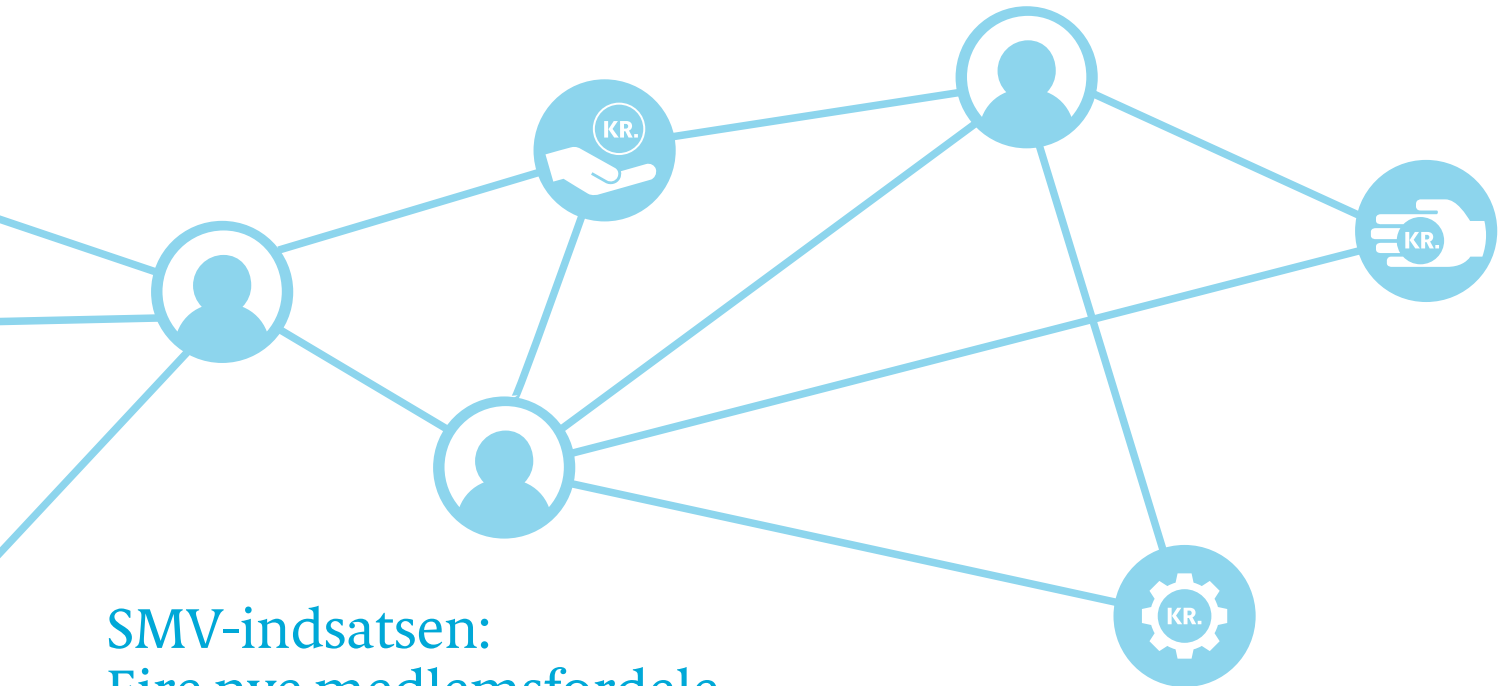
Foreningen forventer at facilitere tre årlige møder i 'FSR RevisorNetværk', men netværks-

grupperne kan selvfølgelig selv afholde flere møder efter behov. Bemærk, at perioden marts–august som udgangspunkt er mødefri.

Læs mere og tilmeld dig på
www.fsr.dk/netvaerk

Der er ingen binding eller gebyr for at deltage. Blot en mulighed for at få netop dine ønsker til SMV-indsatsen opfyldt og blive klogere på aktuelle temaer og muligheder i SMV-markedet.

På møderne tages aktuelle emner op, og der kan også være oplæg om eksempelvis digitale værktøjer i 'Revisors Rådgivningshjul' inden for økonomistyring og it-sikkerhed hos kunderne. 'Revisors Rådgivningshjul' er din indgang til materialer, koncepter og værktøjer, som kan bruges i rådgivningen ude hos dine SMV-kunder. Foreningen samler kunderettet materiale med videre i Rådgivningshjulet og gør det nemt for dig at finde det, du skal bruge. Rådgivningshjulet lanceres ultimo 2019. •



SMV-indsatsen: Fire nye medlemsfordele

FSR – danske revisorerers strategi for 2019–2021 indeholder en særlig indsats i forhold til de mange medlemsvirksomheder, som betjener SMV-segmentet. I foreningen arbejder vi hele tiden på at være relevante og understøtte medlemmernes forretning. Derfor er ét af målene for indsatsen at indgå eksterne partnerskaber, som tilbyder værktøjer og ydelser, som understøtter revisorerne, der betjener SMV-segmentet, når de skal rådgive kunder. Siden sidste udgivelse af SIGNATUR i marts har foreningen indgået fire nye samarbejdsaftaler med Likvido, Flex Funding, Collectia og roger.

Inkassoservice med Likvido

Rådgiv dine kunder om fuldautomatisk debitorbogholderi herunder inkassoforretning. Likvido indeholder et specialdesignet administrationsmodul til revisorer, hvorigennem revisorer kan hjælpe deres kunder til bedre likviditet, automatisering af processer og bedre forretningsmæssigt indblik.

Ny medlemsfordel giver gratis opsætning, udvidet support og hurtigere tilbagebetaling.
www.fsr.dk/likvido

Finansiering med Flex Funding

Gør din rådgivning om erhvervsfinansiering mere værdifuld med Flex Funding. Du kan få rabat på renten, når du som revisor hjælper

dine kunder med ansøgningen til et erhvervs-lån. Flex Funding giver rabat på renten, idet de tillægger det værdi, at din kunde anvender en godkendt revisionsvirksomhed som rådgiver. Det vil samtidig understrege over for dine kunder, hvor vigtigt det er, at de benytter kompetente rådgivere.

Ny medlemsfordel giver rabat på etableringsgebyret og rabat på renten hos Flex Funding.

www.fsr.dk/flexfunding

Inkassoservice med Collectia

Collectia tilbyder differentierede inddrivelsesforløb, der tilpasses den enkelte kunde. Teknologi som big data, kunstig intelligens og machine learning muliggør en mere effektiv og hurtigere inddrivelse. Derudover prioriterer Collectia den gode kunderelation og deres digitale betalingsløsninger, som giver kunderne mulighed for at betale på den måde, der er lettest for dem.

Ny medlemsfordel giver rabat på abonnement, oprettelse af ubegrænset antal sager og et dedikeret supportteam.

www.fsr.dk/collectia

Økonomistyring med roger

roger sikrer en ensartet proces for godkendelse af bilag og aflæsning af data på tværs

af alle kunder. I roger får revisoren sit eget dashboard til at styre alle kunder fra ét sted. Det frigiver markant mere tid til rådgivning og værdiskabelse hos kunderne i stedet for manuelle opgaver i kundens bogholderi.

Ny medlemsfordel giver specielle partnerpriser eller rabat på abonnement og altid gratis onboarding.

www.fsr.dk/roger

MEDLEMSVIRKSOMHEDER

Medlemsvirksomheder; en statsautoriseret revisionsvirksomhed, en registreret revisionsvirksomhed eller en godkendt revisionsvirksomhed, som er medlem af FSR – danske revisorer, kan opnå medlemsfordelene til sig selv og deres kunder.

FSR – danske revisorer er uafhængige af samarbejdspartnerne og modtager ingen betaling, kommission eller lignende, hvis en medlemsvirksomhed eller dens kunder benytter sig af samarbejdsaftalerne. Alle økonomiske fordele tilfalder medlemsvirksomhederne samt deres kunder, der vælger at benytte sig af medlemsfordelene.

 / FAGLIG HOTLINE

VED JAN BRØDSGAARD & LOUISE NELLEMANN FSR – danske revisorer

Omregistrering af IVS uden revisorerklæring

Efter de nye regler kan ledelsen beslutte at omregistrere et IVS til et ApS, uden at revisor skal afgive erklæring om, at kapitalen er til stede. Hvilke betingelser skal opfyldes i stedet, så man sikrer, at selskaberne opfylder lovens kapitalkrav?

Hvis ledelsen vælger at omregistrere et IVS til et ApS uden en erklæring fra revisor om, at kapitalen er til stede, skal kapitalens tilstedeværelse dokumenteres således:

- Selskabets seneste årsregnskab skal indeholde en erklæring om revision eller udvidet gennemgang. Konklusionen skal være uden modifikationer.
- Det skal fremgå af årsregnskabet, at selskabet samlet har mindst 40.000 kroner i selskabskapital og reserver, der kan overføres til selskabskapital.
- Beslutningen om omregistrering skal træffes senest fem måneder fra balancedagen.
- Selskabets ledelse skal erklære sig om, at kapitalen på minimum 40.000 kroner er til stede på beslutningstidspunktet. Ledelsens erklæring skal offentliggøres i Erhvervsstyrelsens it-system.

Kan selskabet ikke opfylde disse betingelser, kan omregistreringen som hidtil foretages på baggrund af en aktuel revisorerklæring om, at kapitalen er til stede. •

Erklæring på likvidationsregnskab

Jeg skal udarbejde et likvidationsregnskab for et selskab, som plejer at få årsregnskabet revideret. Selskabet er under grænserne for revisionspligt, men har ikke fravalgt revision. Kan likvidationsregnskabet forsynes med en assistanceerklæring i stedet for en revisionspåtegning?

Der er kun krav om en revisionspåtegning på et likvidationsregnskab, hvis selskabet er omfattet af revisionspligt efter årsregnskabsloven eller anden lovgivning, jævnfør selskabslovens § 224, stk. 2. Er selskabet under størrelsesgrænserne for revisionspligt, er der ikke revisionspligt i selskabslovens forstand. Der er derfor ikke noget til hinder for at afgive en assistanceerklæring om likvidationsregnskabet, medmindre andre forhold taler imod.

Det kan naturligvis også aftales med likvidator, at der skal foretages revision af likvidationsregnskabet, hvis likvidator ønsker dette. •

Regnskabsmæssig begrebsramme i assistanceerklæring

Kan revisor afgive erklæring om assistance med opstilling af et årsregnskab for en hjælpeorganisation, hvis den anvendte regnskabspraksis ikke fremgår af årsregnskabet?

Det kommer an på, om den anvendte begrebsramme eksplicit kræver, at årsregnskabet indeholder en beskrivelse af den anvendte regnskabspraksis, eller det er nødvendigt af hensyn til det retvisende billede. Årsregnskabsloven er et eksempel på en begrebsramme, hvor en beskrivelse af anvendt regnskabspraksis er påkrævet. Anvendes de særlige regler for mikroselskaber, kan beskrivelsen af anvendt regnskabspraksis dog undlades, fordi der er konkrete bestemmelser herom i lovgivningen. Det er således afgørende, hvilke konkrete krav der stilles i den konkrete regnskabsmæssige begrebsramme.

Det er et krav, at årsregnskabet henviser til begrebsrammen. Hvis regnskabet hverken beskriver eller henviser til den regnskabsmæssige begrebsramme, skal revisor "foreslå passende ændringer". Hvis ledelsen ikke indarbejder disse, skal revisor fratræde opgaven. Se ISRS 4410, afsnit 34-35.

Ved begrebsrammer med særligt formål skal erklæringen omtale regnskabets formål, og at regnskabet kan være uegnet til andre formål. Se ISRS 4410, afsnit 40j. •

Væsentlig usikkerhed vedrørende fortsat drift

Jeg har hørt, at revisor altid skal medtage afsnittet om "væsentlig usikkerhed vedrørende fortsat drift" i sin revisionspåtegning, hvis der er negativ egenkapital og negativt resultat. Kan det passe?

Nej, det er ikke så enkelt. Revisor skal i revisionspåtegningen give oplysninger om usikkerhed om fortsat drift, når der er væsentlige usikkerheder, der kan rejse betydelig tvivl om virksomhedens evne til at fortsætte driften 12 måneder fra balancedagen.

Negativ egenkapital og negativt resultat kan naturligvis indikere usikkerhed om, hvorvidt selskabet har, eller løbende kan tilvejebringe, tilstrækkelig likviditet til at fortsætte driften 12 måneder fra balancedagen. Men der kan også være situationer, hvor det ikke er tilfældet, eksempelvis hvis der er tale om et selskab med store likvide beholdninger, eller hvor der er bindende tilsagn om tilførsel af midler fra eksempelvis moderselskab, bank eller investorer.

Likviditetsgraden (forholdet mellem kortfristet gæld og omsætningsaktiver) på balancedagen og likviditetsbudgetter for perioden efter balancedagen vil ofte kunne indikere, om der kan være likviditetsmæssige udfordringer, som giver væsentlig usikkerhed vedrørende fortsat drift. •



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.



Temanummer om tillid som konkurrenceparameter



I denne udgave af SIGNATUR sætter vi fokus på etik, moral og ansvarlighed. Temaet er aktuelt i en tid, hvor tilliden til erhvervslivet generelt og til den finansielle sektor i særdeleshed er svækket. Både internationalt og nationalt oplever vi i disse år en række verserende sager, og det har fået offentligheden til at kræve en moralsk oprustning og et stærkere etisk kompas.

Med dette nummer ønsker vi at sætte fokus på, hvordan vi kan genrejse tilliden til erhvervslivet, og hvordan revisorerne som offentlighedens tillidsrepræsentant kan bidrage til, at samfundet i dag og fremover kan fæste lid til den finansielle og ikke-finansielle information fra private virksomheder og offentlige institutioner.

Foreningen offentliggør i dette nummer en splinterny analyse om den generelle tillid til erhvervslivet. Formålet har blandt andet været at undersøge, hvordan de seneste års store erhvervsskandaler har rykket ved tilliden til erhvervslivet bredt forstået, om de forskellige involverede parter har levet op til deres ansvar, og om graden af tillid varierer, alt efter hvem man spørger.

Desuden bringer vi et eksklusivt interview med Karsten Dybvad, som i december 2018 tiltrådte som bestyrelsesformand for Danske Bank. Karsten Dybvad giver i interviewet sit svar på, hvordan man balancerer mellem profit og samfundets interesser, og hvordan en bank sikrer den nødvendige tillid. En ting står klart, understreger han: Det tager tid at genopbygge tillid, men der er ikke andet at gøre end at lade ens handlinger tale for sig.

I en anden artikel stiller vi en håndfuld skarpe spørgsmål til Søren Westh Lonning, der er CFO i C25-virksomheden Chr. Hansen.

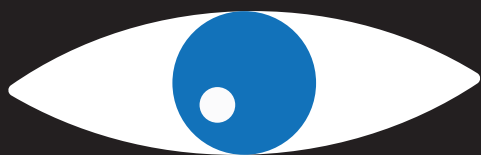
Spørgsmålene tager udgangspunkt i hans rolle i forhold til bæredygtighed og tillid. Chr. Hansen blev tidligere på året kåret som verdens mest bæredygtige virksomhed under World Economic Forum i Davos. Corporate Knights stod bag den fornemme kåring.

Mød også Michael Gravgaard, som har spillet i flere danske fodboldklubber, herunder Randers Freja, Viborg FF og FCK. I dag driver han sin egen herretojsforretning, og så er han forresten 96 procent cand. merc.aud'er. Michael Gravgaard forstår vigtigheden af at kunne orientere sig efter et etisk kompas, selvom han engang scorede et mål efter at have givet modstanderen et ureglementeret skub. At navigere efter et etisk kompas er en knivskarp balancegang for såvel fodboldspillere som revisorer, forklarer Michael Gravgaard i artiklen og erkender, at han har taget sig selv i at træde over stregen.

Desuden skal det nævnes, at Revisorbranchens årsmøde den 10. september også har temaet 'tillid som konkurrenceparameter'. Her skal blandt andre Karsten Dybvad, bestyrelsesformand for Danske Bank, Lars Rohde, direktør i Nationalbanken, Bertel Haarder, medlem af Folketinget for Venstre og Bjarne Corydon, administrerende direktør hos Børsen debattere og holde oplæg om temaet.

Du kan læse om temaet på siderne 12-26 og 44-48

FORSTÅ SKAT FRA FLERE SIDER



TAG EN MASTER I SKAT OG GÅ FRA KOMPETENCE TIL EKSPERTISE

På Master i Skat får du flere vinkler på løsningen af skatteopgaven. Her bliver din faglighed nemlig udfordret og nuanceret af skarpe undervisere og deltagere fra både den private sektor og det offentlige Danmark.

cbs.dk/mas

MASTER I SKAT:

- Giver dig en specialisering inden for skatteret
- Kan bruges i obligatorisk efteruddannelse for revisorer og advokater
- Kan læses fleksibelt, som enkeltfag eller hel masteruddannelse

CBS



MASTER I SKAT
COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

VIGENDE TILLID TIL DANSK ERHVERVSLIV

En ny undersøgelse viser, at tilliden til virksomhederne og bankerne har lidt et knæk oven på de senere års erhvervs- og skatteskandaler. Samtidig er der i befolkningen og erhvervslivet en udbredt holdning til, at politikerne gør for lidt for at stoppe skatte- og momssvindler.

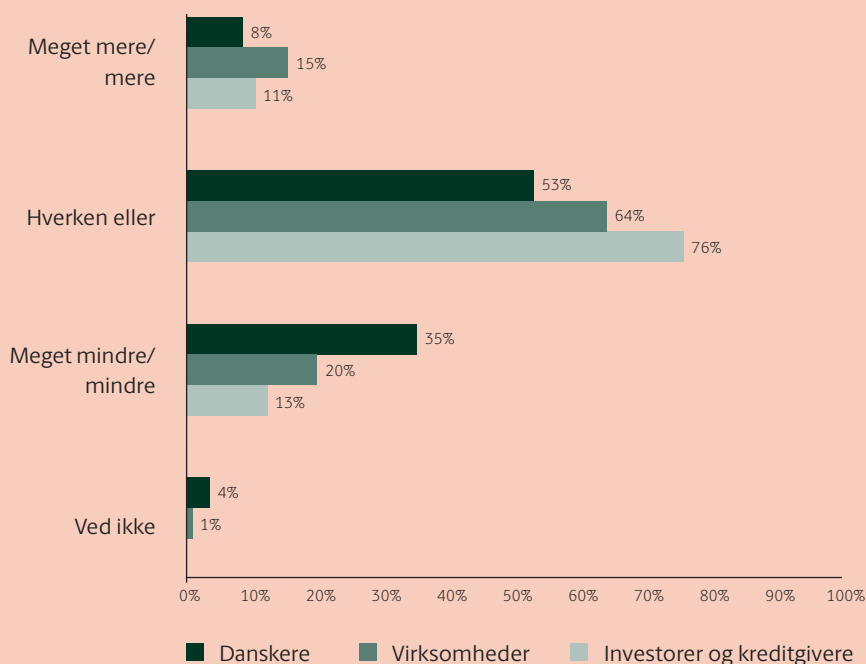


Tekst/ **Anders Lau**, kommunikationschef for presse og public affairs
og **Agnethe Larsen**, analytiker,
FSR – danske revisorer

De senere års negative sager om skatte- og momssvindler i danske virksomheder og hvidvask af penge har rykket ved danskernes tillid til erhvervslivet og den finansielle sektor. Mere end hver tredje dansker siger, at de har mindre tillid til dansk erhvervsliv i dag end for fem år siden. For bankernes vedkommende udtrykker hele syv ud af 10 i befolkningen, at de har mindre tillid til sektoren i dag end for fem år siden.

Det er konklusionen på en ny undersøgelse, som analyseinstituttet Wilke har udarbejdet for FSR – danske revisorer. Undersøgelsen baserer sig på 1.001 telefoninterviews blandt danskere fra 18 år og opefter. Derudover er gennemført interviews med 194 økonomiansvarlige i danske virksomheder og yderligere 55 repræsentanter for investorer og kreditinstitutter.

HAR DU MERE ELLER MINDRE TILLID TIL DANSK ERHVERVSLIV I DAG END FOR FEM ÅR SIDEN?





Det danske samfund er historisk kendetegnet ved en høj grad af tillid til hinanden, bærende institutioner og virksomheder. Det er bekymrende, at danskernes tillid til virksomhederne er vigende, fordi det kan påvirke investeringsmiljøet og dermed få betydning for finansieringen af dansk erhvervsliv og de ellers velfungerende markeder.

Charlotte Jepsen

Administrerende direktør, FSR – danske revisorer

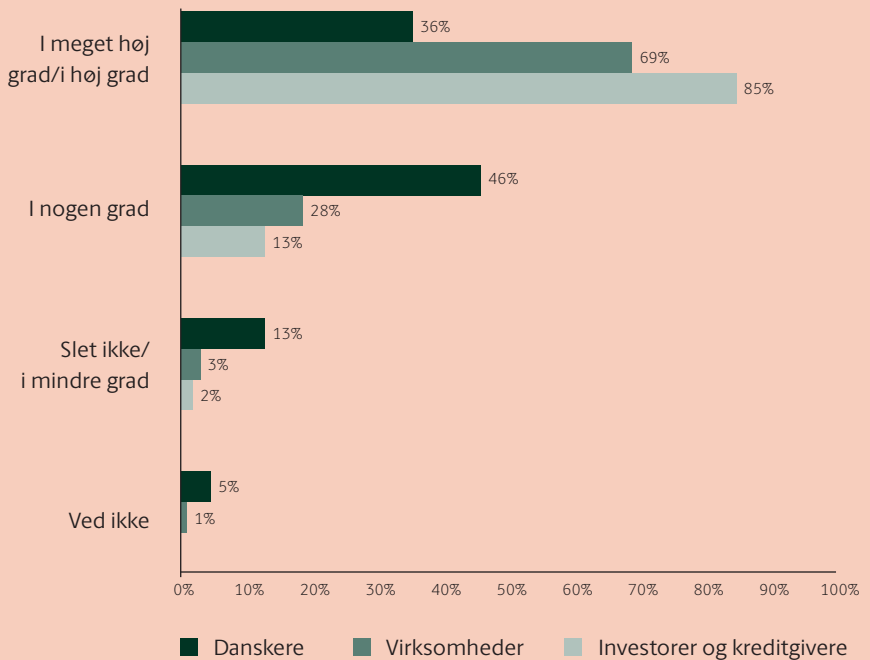
Charlotte Jepsen, administrerende direktør i FSR – danske revisorer er ikke overrasket over danskernes syn på erhvervslivet og bankerne. Hun mener, at det er en naturlig reaktion på de mange sager og negative omtaler de senere år. Til gengæld bekymrer hun sig om de mulige skadevirkninger, som den vigende tillid kan medføre for virksomhederne og bankerne.

“Det danske samfund er historisk kendetegnet ved en høj grad af tillid til hinanden, bærende institutioner og virksomheder. Det er bekymrende, at danskernes tillid til virksomhederne er vigende, fordi det kan påvirke investeringsmiljøet og dermed få betydning for finansieringen af dansk erhvervsliv og de ellers velfungerende markeder. Vi har almindeligvis stor tillid til hinanden i Danmark, men tilliden kommer ikke af sig selv, og vi skal undgå at komme ind i en negativ spiral. Derfor er der akut behov for en fælles indsats for at genoprette tilliden,” forklarer Charlotte Jepsen.

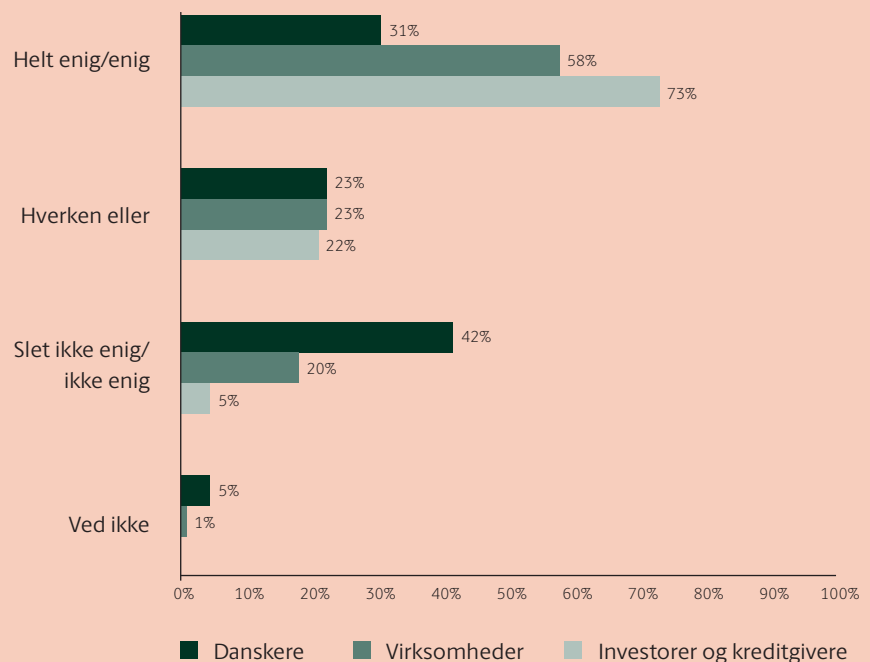
Flertal af danskere efterspørger mere kontrol

Tilliden til, at danske virksomheder overholder gældende love og regler, er relativt lav blandt befolkningen. Kun 36 procent af danskerne tror, at erhvervslivet i høj grad er lovlydige, og kun 31 procent tror, at virksomhederne betaler deres retmæssige andel i skat og moms. Spørger man derimod virksomhederne og investorerne, ser billedet noget anderledes ud. Her er det 69 procent og 85 procent, som mener, at virksomhederne overholder love og regler.

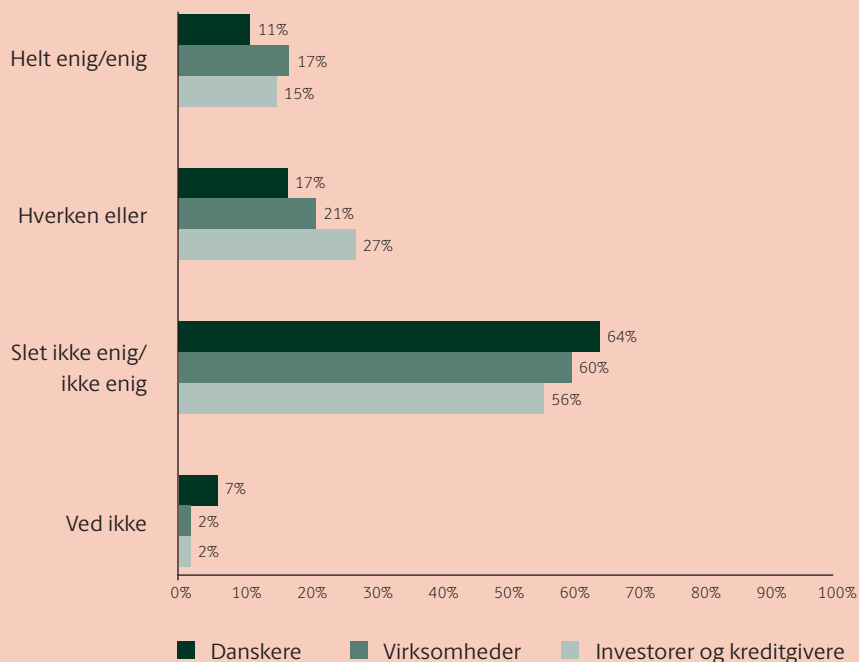
I HVILKEN GRAD VURDERER DU, AT DANSKE VIRKSOMHEDER GENERELT OVERHOLDER LOVE OG REGLER?



HVOR ENIG ELLER UENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN? VIRKSOMHEDERNE I DANMARK BETALER DEN SKAT OG MOMS, SOM LOVEN SIGER, AT DE SKAL.



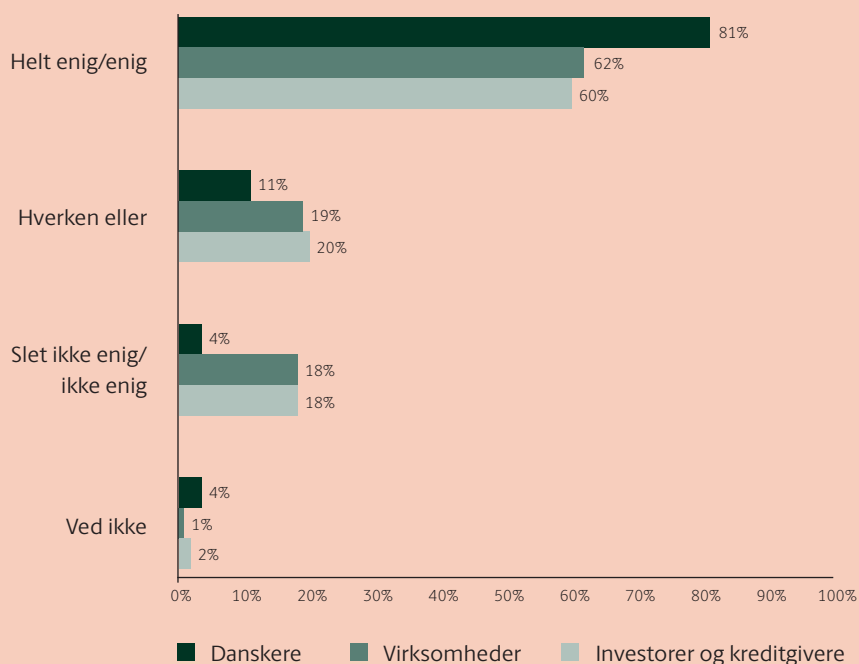
HVOR ENIG ELLER UENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN? DER BLIVER FRA POLITISK SIDE GJORT TILSTRÆKKELIGT FOR AT STOPPE SNYD MED SKAT OG MOMS



Vi har gennem flere år set, at skattekontrollen med virksomhederne har været underdrejet. Samtidig har et rekordstort antal virksomheder fravalgt enten revision eller revisor. Der er næppe tvivl om, at det har skabt et miljø, som frister svage sjæle. Problemet har samtidig fået et omfang, hvor almindelige mennesker er blevet opmærksomme på det – og de vil se løsninger. Politikerne bør derfor gå i løsningsmodus, og vi vil gerne bidrage til en bedre skattekontrol og mere kvalitet i virksomhedernes årsregnskaber.

Tom Vile Jensen
Direktør, FSR - danske revisorer

HVOR ENIG ELLER UENIG ER DU I FØLGENDE UDSAGN? DER ER BEHOV FOR MERE KONTROL MED VIRKSOMHEDERNES SKATTE- OG MOMSBETALINGER



Mens der er forskel på befolkningens og virksomhedernes syn på erhvervslivets regel efterlevelse, er der tilsyneladende større enighed om, at der ikke bliver gjort nok fra politisk hold i forhold til at stoppe snyd med skat og moms. Blandt danskerne generelt er det 64 procent, som ikke mener, der bliver gjort tilstrækkeligt for at stoppe snyderiet. Blandt virksomheder og investorer er det henholdsvis 60 procent og 56 procent.

Derudover er der et ønske om, at kontrollen med virksomhedernes skatte- og momsbetalinger øges. Denne tendens er gældende på tværs af de adspurgte, hvor eksempelvis hele 81 procent af befolkningen efterspørger øget kontrol med skatte- og momsbetalingerne. Læg hertil, at 77 procent af danskerne generelt mener, at kontrollen med virksomhedernes regnskaber bør intensiveres. Denne opfattelse deles i mindre grad af virksomhederne, investorer og kreditgivere, hvor mindre end halvdelen giver opbakning til udsagnet om, at regnskabskontrollen bør øges.

“Vi har gennem flere år set, at skattekontrollen med virksomhederne har været underdrejet.

Samtidig har et rekordstort antal virksomheder fravalgt enten revision eller revisor. Der er næppe tvivl om, at det har skabt et miljø, som frister svage sjæle. Problemet har samtidig fået et omfang, hvor almindelige mennesker er blevet opmærksomme på det – og de vil se løsninger. Politikerne bør derfor gå i løsningsmodus, og vi vil gerne bidrage til en bedre skattekontrol og mere kvalitet i virksomhedernes årsregnskaber,” fortæller Tom Vile Jensen.

Revisor som garant for ordentlighed

Befolkningen anser myndighederne som den primære garant for, at virksomhederne overholder reglerne, mens virksomheder og investorer betragter virksomhederne som den bedste garant for lovlydighed.

Som den sekundært foretrukne garant peges på revisorerne, der samlet set menes at være en bedre sikring mod lovovertrædelser, end det er tilfældet med de offentlige myndigheder. Særligt virksomhederne og investorerne anser i langt højere grad revisorerne som værende afgørende i forhold til at sikre, at virksomhederne overholder loven.

“Det er meget betryggende, at der både blandt befolkningen, investorer og virksomheder er tiltro til, at revisorerne er garant for ordentlighed i erhvervslivet. Revisor er offentlighedens tillidsrepræsentant, og resultatet siger mig, at revisorerne nyder stor tillid i befolkningen samt har et godt image i erhvervslivet og blandt de centrale brugere af regnskaberne,” siger Charlotte Jepsen og tilføjer:

“Men det er også en stor forpligtigelse, som befolkningen lægger på revisorbranchen, og den tillid, som forpligtelsen er et udtryk for, skal vi leve op til.” •

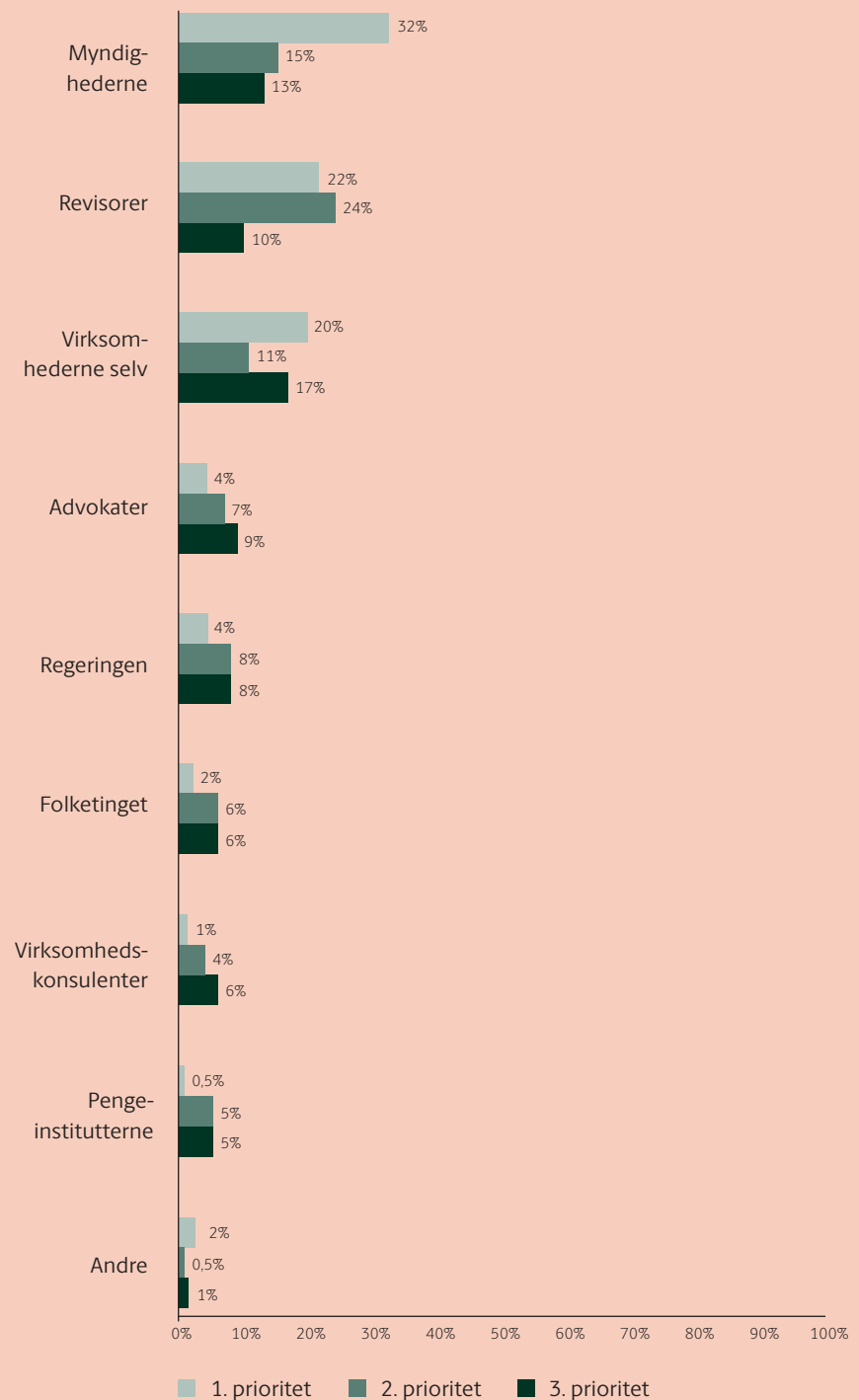
“

Det er også en stor forpligtigelse, som befolkningen lægger på revisorbranchen, og den tillid, som forpligtelsen er et udtryk for, skal vi leve op til.

Charlotte Jepsen

Administrerende direktør, FSR – danske revisorer

HVEM MENER DU, ER DE BEDSTE GARANTER FOR AT VIRKSOMHEDERNE OVERHOLDER LOVE OG REGLER?



BASE:

Den danske befolkning, n= 1001.

NOTE

Respondenterne er blevet bedt om at rangere deres svar fra 1 til 3, så 1) er den bedste garant, 2) den næstbedste og 3) den tredjebedste garant.



Der er ingen smutveje til tillid

En bank hviler på tillid, og lider den et knæk, går det ud over muligheden for at drive banken. Det tager tid at genopbygge tillid, men der er ikke andet at gøre end at lade ens handlinger tale for sig, forklarer Karsten Dybvad, der er formand for Danske Bank.



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

Foto/ **Ritzau Scanpix**

Hvilken tillid taler man om i relation til den finansielle sektor?

– Det er tillid i bred forstand. Man skal gerne have tillid til, at det, der står på kontoen, rent faktisk er der. Selvom ingen sætter spørgsmålstegn ved den tillid i dag, var den faktisk rystet under finanskrisen, hvor der var begyndende mistillid til, om banker kunne magte deres forpligtelser. Jeg tror, at det er indiskutabelt, at den tillid er der i dag. Derudover vil man gerne have tillid til, at tingene går ordentligt for sig i banken – det vil sige, at man kan stole på råd fra banken, og at driften af banken og transaktioner i banken er, som de skal være, og ikke giver mulighed for, at man kan foretage mistænkelige transaktioner i forhold til eksempelvis hvidvask, som vi har oplevet i Estland.

Hvor nødvendig er den type tillid for en bank?

– Den er helt afgørende. Hvis man analyserer de vestlige, kapitalistiske, demokratiske markedsøkonomier, er en af grundene til, at vi har klaret os så godt, at vi har lavet en økonomi, hvor det er nemt at lave transaktioner generelt, og hvor vi kan låne penge ud til at udvikle forretning – det er det, bankerne og det fi-

nansielle system er til for. En grundlæggende forudsætning for det er kredit, et ord der kommer af latin og betyder tillid eller tiltro. Yder man kredit, har man tiltro til, at man får pengene igen. Idéen med kredit er, at det skaber mere – det giver anledning til udvikling. I kredit er der også en indbygget tillid til fremtiden og til, at ens lån skaber mere økonomisk vækst. Den tillid er hjertet i en bank, og den går to veje. Når man foretager et indskud i en bank, er det en selv, der leverer den, og når en bank udlåner til en kunde, er det omvendt. Man kan ikke drive en bank, hvis der ikke er tiltro til kunderne, til banken og til fremtiden.

Har kravene fra samfundet forandret sig i forhold til at opretholde den tillid?

Der er ikke noget nyt i, at den finansielle sektor er så essentiel for vores samfunds måde at fungere på og for vores udviklingsmuligheder, at lovgivere og samfundet interesserer sig for den. Så der bliver opstillet et sæt spilleregler, som vi skal agere under og leve op til. Den finansielle sektor har altid været i en balance: Det er nødvendigt at tjene penge, for ellers er man der ikke året efter, men samtidig er man så vigtig en del af samfundet, at man er nødt til at respektere, at man selvfølgelig skal leve op til reglerne og kunne varetage de opgaver, der er i forhold til at udvikle samfundet – nemlig at skabe vækst. Det er jo det, der er formålet med at låne penge ud. Danske Bank er en central og væsentlig aktør i det danske finansielle system og er en systemisk vigtig bank. Vi har en ambition om at være blandt de bedste, også når det gælder indtjening, og samtidig varetage de hensyn og interesser, der er i samfundet.”

Hvordan balancerer man profit og samfundets interesser?

– Jeg tror sådan set ikke, at man tjener mindre, fordi man varetager de systemiske opgaver – det er der ingen naturlov, der siger. Jeg mener, at vi er i stand til at balancere og være en topindtjenende bank, samtidig med at vi varetager de her hensyn og lever op til den regulering, der er. Man kan jo for eksempel se på fødevarersektoren, hvor danske virksomheder lever op til kravene og leverer sunde og sikre produkter. Mange af de virksomheder har det som et ekstra salgargument, at man kan have tillid til det, de laver. På samme måde vil det være en forretningsmæssig styrke, at der grundlæggende er tillid til os. Så der er ingen modsætning. Jeg tror, at vi kan blive en stærkere, større og mere indtjenende bank på sigt ved, at der er tillid til os.



Man kan ikke lave en aftale om, at man har tillid til hinanden. Det er noget, man opbygger gennem de handlinger, man foretager.

Karsten Dybvad
Formand for Danske Bank

Hvordan sikrer en bank den nødvendige tillid?

– Man kan ikke lave en aftale om, at man har tillid til hinanden. Det er noget, man opbygger gennem de handlinger, man foretager. Begynder man at handle med hinanden, opbygger man tillid hen ad vejen gennem transaktioner og konkrete handlinger. Det samme gælder i forhold til samfundets tillid – man er kun defineret af sine handlinger. Samfundet har lavet et sæt love og reguleringer, som vi lever op til, og i måden vi driver virksomheden på og i vores handlinger, vil man opleve, at man kan stole på os, så der bliver bygget en gensidig relation op. Der er ingen smutveje til tillid – det tager tid. Den forsvinder hurtigt, og det tager lang tid at bygge den op igen.

I forbindelse med din tiltrædelse var en del af bankes aktionærer ude og efterspørge ordentlighed og tillid. Hvad er den største udfordring ved at arbejde med de lidt abstrakte begreber i den finansielle sektor?

– Grundlæggende handler det om at være sikker på, at der er styr på tingene. I det daglige arbejde er det faktisk meget konkret. Man sørger for, at de transaktioner, der går gennem banken, på ingen måde er mistænkelige – at vi kender vores kunder og ved, hvor pengene kommer fra og går hen. Når der har været den diskussion om ordentlighed og tillid, er det, fordi der har været eksempler på, at det ovennævnte ikke har været tilfældet. Hvidvasksagen gjorde folk usikre på, om de kunne have tillid til, at tingene gik ordentligt for sig. Gennem de systemer, vi udvikler, vores medarbejders uddannelse og vores kontrolmekanismer må vi så sikre, at sådan noget ikke kan ske. For det har stor betydning for vores muligheder for at drive banken, når der er tvivl om, hvorvidt der er styr på tingene.

Hvilken rolle spiller revision i arbejdet med tillid?

– Det er en værdifuld del af det. Vi har en række systemer selv og en ekstern revision, som er utroligt afgørende for, at man kan sikre sig, at der er styr på tingene.

Har du et bud på, hvor lang tid det tager, før tilliden til Danske Bank er genoprettet?

– Den dag, hvor du ikke møder op for at tale med mig om tillid, har vi lagt det bag os. Det vil tage tid. Vi skal have lukket sagerne med de danske, franske, amerikanske og estiske myndigheder, og der kommer til at gå nogle år – jeg har tidligere sagt fire til seks år. Det er svært at sætte et nøjagtigt tal på. I den mellemliggende tid gælder det om at styrke banken. Vi har gjort mange ting. Der er mange nye ledende medarbejdere i banken, og vi arbejder på at undgå at komme i en lignende situation ved at bygge systemer op og uddanne vores medarbejdere. Vi har afsat en ekstra investering over de kommende tre år på to milliarder på det felt. Når vi er igenem denne her tid, er vi også i allerhøjeste grad en bedre bank – gerne en ledende bank i forhold til at sikre, at sådan nogle ting ikke sker, og at der er styr på transaktionerne. Der kan altid ske noget, men det afgørende er, at vi handler på det. Det er blevet afdækket, at der var et ledelsesmæssigt svigt, og at vi ikke handlede i tide. Det vil vi vise, at vi gør, når det er aktuelt. •

KARSTEN DYBVAD

Karsten Dybvad er 62 år og uddannet cand.polit. I december 2018 tiltrådte han posten som bestyrelsesformand for Danske Bank i kølvandet på hvidvasksagen. Han kom fra en stilling som direktør for Dansk Industri og har også været departementschef i både Trafikministeriet, Finansministeriet og Statsministeriet. Ved Karsten Dybvads fratrædelse som direktør i Dansk Industri udtalte Dansk Industris formand Lars-Peter Søbye om Karsten Dybvad:

“Jeg er sikker på, at du med dine kompetencer, din høje integritet og stærke samfundsengagement er et rigtig godt valg.”

TILLID SOM KONKURRENCEPARAMETER



Tekst/Julie Gjøtterup Andersen,
redaktionsassistent, FSR – danske revisorer
Foto/ Thomas Nielsen

Hvorfor skal revisorerne deltage i debatten om tillid?

– Før sommer fik Danmark en ny regering. Støttepartiernes opbakning til regeringen er nedskrevet i et såkaldt forståelsespapir, som udstikker linjen for de næste fire år. En central del af dette principppapir handler om behovet for at genskabe tilliden i vores samfund. Det er der god grund til at hæfte sig ved. For tillid og gennemsigtighed er kernen i de ydelser, som revisorerne leverer. Det gælder ikke mindst i forhold til at modvirke regnskabsmanipulation og skattesnyd, men også i forhold til at sikre, at de oplysninger, som virksomhederne giver videre til deres investorer, kreditorer og leverandører, er pålidelige. Revisorbranchen er klar til at drøfte, hvordan vi kan påtage os et større ansvar for at rette op på tilliden til dansk erhvervsliv.

For os handler det ikke blot om forretning eller om at genindføre revisionspligten. I stedet handler det om, hvordan vi kan bringe vores indsigt og erfaring i spil og være med til at skabe en god iværksætterkultur og sunde virksomheder, der skaber vækst og er til gavn for samfundet.

.... og revisorernes rolle?

– Hvis jeg skal være lidt højtidelig – det kan man godt tillade sig op til et årsmøde – så



Tillid og gennemsigtighed er kernen i de ydelser, som revisorerne leverer. Det gælder ikke mindst i forhold til at modvirke regnskabsmanipulation og skattesnyd, men også i forhold til at sikre, at de oplysninger, som virksomhederne giver videre til deres investorer, kreditorer og leverandører, er pålidelige. Revisorbranchen er klar til at drøfte, hvordan vi kan påtage os et større ansvar for at rette op på tilliden til dansk erhvervsliv.

Peter Gath
Bestyrelsesformand i FSR-danske revisorer

kan man sige, at pålidelig og uafhængig revision hører med til et retssamfund på lige fod med uafhængige domstole, en ubestikkelig administration og gennemsigtighed i det politiske system. Sikkerhed for, at vi kan stole på oplysninger fra myndigheder og virksomheder, er en af grundpillerne i et retssamfund. Det er kernen i vores omgang med hinanden. Derfor har det en stor samfundsmæssig betydning, dét revisorerne laver til daglig. Det er ikke uden betydning, hvilke regler og standarder vi reviderer efter. Og det er ikke uden betydning, at revisorer over for omverdenen står på mål for, at virksomhedernes regnskaber er retvisende. Det er vigtigt, at vi kan stole på de oplysninger, vi får stillet til rådighed om vores virksomheder. Som særlig betroet branche skal vi

leve med en høj etik, stærk faglighed og hele tiden være åbne over for at tilpasse vores arbejde, så vi fortsat kan leve op til samfundets og erhvervslivets berettigede høje krav og forventninger.

Er revisorbranchen parat til at påtage sig det større ansvar i at genoprette tilliden?

– At være offentlighedens tillidsrepræsentant forpligter og hviler på samfundets tillid – sådan har det altid været. Den tillid er ikke noget, vi kan snakke os til – det kræver, at vi lader vores handlinger tale for os. Gennem tiden har vi desværre været vidne til sager, hvor revisorer ikke har levet op til den høje kvalitet, som vi vil kendes på, og som samfundet med rette kan forvente af os. Og selv om sådanne sager har været få, så har hver

Danmarks nye regering vil genskabe tilliden til samfundet. Det er der grund til at hæfte sig ved, forklarer Peter Gath, bestyrelsesformand i FSR – danske revisorer i dette interview. For tillid og gennemsigtighed er kernen i de ydelser, som revisorerne leverer. Men tillid er ikke noget, revisorbranchen kan snakke sig til – tillid skal man gøre sig fortjent til gennem handlinger.

og en af dem været skadelig for branchens omdømme. Derfor tager vi den slags alvorligt og handler aktivt med blandt andet krav om, at det skal offentliggøres, når revisorer og revisionsvirksomheder får alvorlige bøder i Revisornævnet – drastisk vil nogen måske mene, men transparens også om uheldige sager er nødvendig, hvis man vil værne om tilliden. Der har også været situationer, som vi som branche nok kunne have håndteret bedre eller reageret hurtigere på. Tag eksempelvis finanskrisen, hvor vi var for langsomme til at tage bestik af politikernes og andre regnskabsbrugeres kritik af branchen og komme med modsvar og initiativer, som kunne styrke kvalitet og uafhængighed. Vi kan naturligvis ikke ændre på fortiden, men vi kan tage ved lære og på den måde ændre tingene i dag. Sagt med lidt andre ord vil vi bestrebe os på være en del af løsningen – og ikke blive set som en del af problemet.

Hvorfor mener du, at vi er havnet i en tillidskrise herhjemme?

– Den danske samfundsmodel er historisk kendetegnet ved, at vi har tillid til hinanden – eksempelvis tillid til, at virksomhederne betaler den skat, de skal, og at de, som bryder loven, sanktioneres eller straffes. Den tillid er bygget op gennem generationer, den har rundet os og er kittet, som holder sammen på det hele. Derfor er de seneste års sager om eksempelvis systematisk moms- og skattesvindel i danske virksomheder, Britta-sagen i Socialstyrelsen og misbrug af danske banker til hvidvask af penge usundt for vores

tillidssamfund. Men den voksende mistillid er ikke kun et dansk fænomen. Over hele verden er der historier, som springer iøjnefaldende. Fælles er en utilfredshed med det etablerede og tvivlen om, hvorvidt politikerne evner – eller vil evne – at løse de problemer, som optager store del af befolkningen.

FSR har tidligere slået til lyd for mere kontrol med virksomhederne og i den forbindelse opfordret til, at politikerne giver det danske selskabssystem et eftersyn? Hvorfor sætte ind der?

– I Danmark har vi grundlæggende et godt selskabssystem, hvor man på forskellig vis kan starte virksomhed op uden at sætte hus og hjem og styr. Det er et sundt princip, som skaber grobund for innovation og vækst. Men vi må samtidig forholde os kritiske og sikre de nødvendige balancer. De såkaldte IVS'er efterlod staten med en stor regning i form af konkurser og tvangsopløsninger. Samtidig så vi en række eksempler på systematisk snyd. Det er ikke god iværksætterkultur og muligheden for at blive direktør i eget selskab for én krone blev derfor fra politisk hold også stoppet igen. Men det betyder ikke, at vi i dag nødvendigvis har fundet den rette selskabsstruktur. Verden udvikler sig, og vi er tilhængere af at give hele systemet et eftersyn, så vi netop sikrer en fornuftig balance mellem, at det er nemt at starte og drive virksomhed og kontrol med, at tingene foregår efter bogen. Med andre ord et effektivt selskabssystem, som bygger på en række sunde principper om ordentlighed og rime-

lighed, og som ikke skaber unfair konkurrencefordele for de, som snyder.

Tidligere gjorde du det klart, at revisorbranchen er klar til at tage et større ansvar, hvis politikerne ønsker det. Hvordan ser du revisorerne konkret skabe mere tillid i samfundet?

– Vi har i bestyrelsen vedtaget en række forslag, som hver især skal bidrage til at øge tilliden til revisorbranchen, så revisorerne bedre kan bidrage til at øge tilliden til erhvervslivet og samfundet. Det har været et pejlemærke for os, at forslagene tilsammen kommer hele vejen rundt. For netop etik, uafhængighed og integritet er det, der adskiller os fra andre professioner, og det der er med til at skabe høj tillid til branchen, desuagtet hvilken ydelse der leveres. Det betyder blandt andet, at vi investerer mange kræfter i at modernisere revisoruddannelsen, så revisorerne også fremover kan matche kundernes og samfundets behov og forventninger og dermed leve op til rollen som offentlighedens tillidsrepræsentant. Her og nu betyder det, at vi foreslår en ny revisoreksamen, som har et større fokus på etik og revisors kernekompetencer. Vi foreslår også et nyt og skærpet etisk kodeks for alle, som rådgiver virksomheder om skat. Formålet er at få en fælles spillebane for alle skatterådgivere, så vi får ensartede minimumskrav til kvalitet og undgår smuthuller, som kan friste tvivlsomme kunder til at søge mod bestemte rådgivere. Et level-playing-field, som det hedder på engelsk. •

NÅR BÆREDYGTIGHED RAMMER FINANSGANGEN



Corporate Knights har kåret Chr. Hansen som verdens mest bæredygtige virksomhed, og virksomhedens fokus på FN's verdensmål har også været blandt begrundelserne for, at selskabet den 10. september modtager årets FSR-Marshs Erhvervspris 2019. Vi har stillet Søren Westh Lonning, CFO i Chr. Hansen, en håndfuld skarpe spørgsmål, som tager udgangspunkt i økonomidirektørens rolle i forhold til bæredygtighed og tillid. Rapportering af bæredygtighed er gået fra at have et internt til at have et eksternt fokus, påpeger han.

Tekst/ Jan Wie

kommunikationschef, FSR – danske revisorer

Foto/ Pressefoto, Chr. Hansen

Den danske C25 virksomhed Chr. Hansen med hovedsæde i Hørsholm nord for København producerer fødevaringredienser og mikrobielle løsninger. Corporate Knights kårede under World Economic Forum årsmødet i Davos i januar 2019 Chr. Hansen til at være verdens mest bæredygtige virksomhed. Da bestyrelsen i FSR – danske revisorer skulle udpege dette års vinder af FSR-Marshs Erhvervspris, faldt valget ligeledes på ingrediensvirksomheden.

Søren Westh Lønning har været CFO for virksomheden de seneste fire år og kan tydeligt mærke, at virksomhedens øgede fokus på bæredygtighed har indflydelse på dagligdagen i økonomiafdelingen. Virksomheden er gået fra at være producent af bakterier til mejeriprodukter til at være en virksomhed, der hjælper med at løse nogle af de store udfordringer, som verdenen står overfor. Til dette siger Søren Westh Lønning:

“For mig som CFO har bæredygtighedsdagsordenen indflydelse på min hverdag både i forhold til det selskabsspecifikke og i forhold til min rolle som CFO. Selskabets kerneopgave er siden grundlæggelsen for snart 150 år siden gået fra at udvikle bakterier til eksempelvis yoghurt og ost til i dag at udnytte bakteriers mange forskellige egenskaber til en lang række andre formål. Den rejse, som selskabet har været på og stadig er på, er utroligt fascinerende. Samtidig har min rolle også ændret sig markant i takt med denne rejse. Jeg oplever, at en økonomidirektør i dag bliver langt mere involveret i projekter og områder, som rækker ud over økonomiafdelingens klassiske opgaver. Det kan være digitalisering, cyber security eller at tage lead på strategiske tiltag, eksempelvis M&A. Bæredygtighedsagendaen indeholder ligeledes et eksternt krav om datarapportering, altså hvordan vi skaber troværdighed og transparens om de mål, som vi opsætter og de resultater, som vi opnår. For at omverdenen kan have tillid til det, vi siger om bæredygtighed, kræver det en solid rapportering med velkonsoliderede facts. Endelig gælder det også i forhold til vores eksisterende og potentielle investorer, hvor bæredygtighed har sat sig solidt på agendaen. I dag har mange fonde alene fokus



Jeg oplever, at en økonomidirektør i dag bliver langt mere involveret i projekter og områder, som rækker ud over økonomiafdelingens klassiske opgaver. Det kan være digitalisering, cyber security eller at tage lead på strategiske tiltag, eksempelvis M&A.

Søren Westh Lønning
CFO i Chr. Hansen

på virksomheder, som arbejder proaktivt med bæredygtighed i kerneforretningen. Jeg har ansvaret for vores relationer til investorerne, så også her har jeg bæredygtighedsagendaen tæt inde på livet.”

Fra internt til eksternt fokus i rapporteringen
Chr. Hansen arbejder meget aktivt med rapportering i forhold til bæredygtighed. Denne rapportering har udviklet sig fra at tage udgangspunkt i relativt basale målepunkter i relation til eksempelvis forbrug af vand og CO₂ i produktionen til at have fokus på, hvilken påvirkning virksomhedens produkter har på slutbrugerne og i sidste instans klodens tilstand. Til dette siger Søren Westh Lønning:

“Vi har gradvist arbejdet med at styrke vores rapportering i forhold til CSR. Vi ønsker at være transparente og kunne dokumentere de KPI'er, som vi mener, er det mest retvisende. Den største ændring har nok været, at vi er gået fra et fokus på at rapportere om vores forbrug af ressourcer i produktionen til også at rapportere om, hvad det er, Chr. Hansen bidrager med uden for virksomhedens mure. Det er her, at vi i dag kan dokumentere, at 82 procent af al vores omsætning bidrager specifikt til tre af FN's verdensmål for en bæredygtig udvikling. Over en milliard mennesker indtager dagligt et produkt, som indeholder ingredienser fra Chr. Hansen, og vi bidrager eksempelvis til verdensmålet om mindre madspild ved at udvikle bakterier til yoghurt, som gør, at holdbarheden forlænges. I dag bliver 30 procent af al yoghurt smidt ud, fordi det bliver for gammelt. Hvis vi kan hjælpe til med at sænke denne procentsats,

er vi også med til at mindske madspild i verdenen. Jeg erkender, at vi stadig har et stykke vej at gå i forhold til understøttelsen af visse data i forhold til bæredygtighed, men vi arbejder hele tiden på at forbedre dette. Også fordi vores stakeholdere har brug for troværdige og værdifulde data inden for dette område. Sådan var det ikke i samme omfang førhen.”

Revisorerne har været med på rejsen

Som et centralt element i valideringen af bæredygtighedsrapporteringen har Chr. Hansen trukket på eksterne eksperter. Det har været en lang og spændende rejse med PwC, som også har givet input til, hvordan rapporteringen kan styrkes. Søren Westh Lønning har været involveret i rapporteringen af virksomhedens bæredygtighed og fortæller om rejsen med disse ord:

“Der er ingen tvivl om, at PwC's bekræftelse af vores produkters positive påvirkning på bæredygtighed har tilført både os selv og vores stakeholdere stor værdi. Vi har på et meget detaljeret niveau linket alle vores produkter op mod verdensmålene, og revisorerne har dykket ned i alle tallene og siger, at de er enige med os. Det giver langt mere troværdighed til vores rapportering, end hvis det blot var vores egen påstand. Den troværdighed og tyngde, vi har opnået gennem processen med PwC, har været afgørende for, at vi har fået den flotte anerkendelse at være verdens mest bæredygtige virksomhed. Baggrunden for at modtage prisen er ikke, at vi er verdens mest energieffektive virksomhed, men i højere grad vores produkters positive påvirkning, og at vi har været en slags pionerer

“Tillid er helt fundamental for os. Vi er meget optaget af, at vi har en sammenhæng i det, vi siger, og at vi indfrier de løfter, som vi giver. Vi ønsker med andre ord at være transparente.

Søren Westh Lonning, CFO i Chr. Hansen

inden for rapportering af bæredygtighed og har taget det skridt, at vi har fået det valideret af en ekstern part. Jeg vil samtidig gerne understrege, at vi er meget stolte, men også ydmyge i forhold til denne pris.”

Kulturprojekt med et ønske om en bedre verden

Søren Westh Lonning understreger, at tillid ikke blot er vigtigt i forhold til rapportering, men at tillid og integritet bør være en naturlig del af virksomhedskulturen. Derfor er alle medarbejdere inddraget i et kulturprojekt, som har tydeliggjort de værdier, som virksomheden bygger på.

“Tillid er helt fundamental for os. Vi er meget optaget af, at vi har en sammenhæng i det, vi siger, og at vi indfrier de løfter, som vi giver. Vi ønsker

med andre ord at være transparente. Men det er ikke blot i forhold til rapportering, vi arbejder med tillid og integritet. Vi har netop kørt et stort kulturprojekt i hele organisationen, hvor den ene dimension af de fire hjørneste i værdigrundlaget handler om, at vi ønsker at arbejde for at skabe en bedre verden. Vi er nemlig ikke blot sat i verdenen for at levere finansielle resultater, vi er her også for at gøre en positiv forskel med de produkter, som vi leverer. Vi ser det ikke som et kompromis på den måde, at vi skal balancere de to dimensioner. Vi ser det snarere som noget, der gensidigt kan forstærke hinanden.”

Triple win

At være tillidsskabende giver pote ikke blot i forhold til investorer; når tillid sammen med ordentlighed og bæredygtighed står som et

centralt værdigrundlag, smitter det også af på både medarbejdere og kunder.

“Jeg vil gerne understrege, at vi ser det som et klart konkurrenceparameter, når vi skal rekruttere nye medarbejdere. Det bliver i stigende grad vigtigere at kunne tilbyde et job og en arbejdsplads, som man har tillid til. At der er et formål og en ordentlighed. Tillid er også vigtigt i forhold til vores kunder. De ønsker at samarbejde med en leverandør, som man kan stole på, og at det er en organisation, som bidrager til en bæredygtig fremtid. Endelig betyder tillid selvfølgelig virkelig meget i forhold til investorsiden. Så når vi modtager en pris som denne, ser jeg det som et triple win: Ordentlighed, tillid og bæredygtighed er for os et stort aktiv i forhold til både medarbejdere, kunder og investorer,” afslutter Søren Westh Lonning. •



SMV-indsatsen

Medlemsfordele

SMV-indsatsen giver dig medlemsfordele, du kan bruge direkte i din hverdag hos dine SMV-kunder. Eksempelvis i forbindelse med din rådgivning om digitale værktøjer og optimering af deres forretning og processer.

Vi offentliggør løbende flere aftaler, der giver dig og dine kunder gode medlemsfordele

EJERSKIFTE

match-online.dk
køb og salg af virksomheder

Brug match-online.dk, når du hjælper dine kunder med virksomhedssalg, kapitalfremskaffelse eller vækst via et virksomhedskøb.
www.fsr.dk/match-online

ØKONOMISTYRING

roger

roger sikrer en ensartet proces for compliance, godkendelse af bilag og aflæsning af data på tværs af alle dine kunder.
www.fsr.dk/roger

FINANSIERING

LENDINO

Få rabat på etableringsgebyret, gode guides og gratis hotline hos Lendino.
www.fsr.dk/lendino

flexfunding

Få rabat på etableringsgebyret og renten hos Flex Funding.
www.fsr.dk/flexfunding

INKASSO

e-inkasso
ONLINE INKASSO-VÆRKTØJ

e-inkasso hjælper til en bedre debitoropfølgning. Få et gratis revisor-modul og rabat hos e-inkasso eller opnå rabat til dine kunder.
www.fsr.dk/e-inkasso

LIKVIDO

Med Likvido kan du få et fuldautomatisk debitorbogholderi. Brug det selv eller giv nogle gode fordele til dine kunder.
www.fsr.dk/likvido

Collectia
your money

Få gode fordele hos Collectia, der er en IT-virksomhed med speciale i inddrivelse.
www.fsr.dk/collectia

Vi har kun en ting at sælge: Og det er tillid





Thomas Kragh udlever sin drøm om et revisorjob, hvor personlig kundekontakt, bestyrelsesarbejde og familieliv går hånd i hånd. Efter 15 rigtigt gode år i Ernst & Young overtog han for 11 år siden sin fars revisionskontor W. Kragh i Tønder og afslører i dette interview, at virksomheden bruger meget få ressourcer på markedsføring og i stedet lever af at sælge tillid.

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

Vi sidder i et hjørnekontor kun fem kilometer fra grænsen mellem Danmark og Tyskland. Statsautoriseret revisor Thomas Kragh byder velkommen i den gamle rødstensmurede købmandsgård fra 1729 i Tønder. Selv om bygningen snart kan fejre 300-års jubilæum, fremstår lokalerne topmoderne med synlige hanebånd og klassiske designermøbler.

Thomas Kragh kan fra sit vindue se ud over byens aktive liv og glæde sig over, at han for 11 år siden valgte at sige ja, da hans far spurgte, om han ville overtage den familieejede revisionsvirksomhed, som i dag har over 50 år på bagen.

“At skulle overtage et lille revisionskontor i provinsen var en svær beslutning. Den gang arbejdede jeg udelukkende med store internationale og børsnoterede virksomheder i Ernst & Young, hvor jeg servicede kunder, som næsten udelukkende aflagde regnskaber efter internationale og amerikanske regnskabsprincipper, og nu skulle jeg så skifte fokus og arbejde i SMV-segmentet. Men i dag fortryder jeg intet og nyder dagligdagen rigtigt meget, særligt at være i tæt kontakt med kunderne,” fortæller Thomas Kragh, som i 2007 flyttede til byen sammen med sin kone og nu har fundet sin rette hylde i det lille sønderjyske lokalsamfund med 7.500 indbyggere.

“Jeg udlever min drøm, rent faktisk. Jeg sidder i et par bestyrelser og leder i dag en revisionsvirksomhed med otte medarbejdere, hvoraf de fleste sidder her i Tønder, og et par stykker arbejder i Haderslev. Da jeg tiltrådte, lød strategien, at vi skulle vokse os større, men i dag søger jeg ikke den drøm eller det mål. Det er jo egentlig det bedste, man kan gøre: At skabe sig den hverdag, man vil have. Min livserfaring har lært mig, at tiden i Ernst & Young var utrolig spændende, hvor jeg brugte mange af døgnets timer på at arbejde og i perioder var meget væk hjemmefra. I dag vil jeg hellere, at min familie og venner indgår som en del af min hverdag,” understreger Thomas Kragh, som bor i gåafstand fra kontoret.

Tillid kom ind med modernælken

Thomas Kragh arbejdede i ti år på Ernst & Youngs kontor i Odense, nogle gode år på Århuskontoret og lagde desuden vejen forbi både København og Toronto i Canada. De mange forskellige opgaver og arbejdssteder har været lærerige, særligt i forhold til at forstå og efterleve den globale revisorgigants grundlæggende værdier.

“Fra de mange år i Ernst & Young blev jeg flasket op med at skulle have en høj grad af integritet, omhu og nøjagtighed. Hvis der var noget, vi var usikre på, skulle vi undersøge og forstå tingene til bunds. Det har været med til at stimulere min grundlæggende nysgerrighed og været en stor hjælp siden. Alt dette har jeg taget med i mit arbejde den dag i dag, hvor tillid og troværdighed er tilgangen til enhver kunde og kollega,” forklarer Thomas Kragh og fortsætter:



Min holdning og overbevisning lyder meget klart: Vi har én ting at sælge – og det er tillid. Og tillid skal man gøre sig fortjent til. Med den indgangsvinkel giver resten sig selv. Derfor bliver du nødt til i hver eneste opgave, som du afleverer, at lade det gennemsyre af kvalitet og integritet, så du kan være stolt af at sætte dit navn på papiret.

Thomas Kragh
Leder og ejer af W. Kragh

“Integritet og tillid ligger dybt forankret i mit DNA og står som både faglige og menneskelige orienteringspunkter hele vejen rundt: Det gælder i forhold til kunder, til opgaveløsning og til medarbejdere og skal meget gerne være vores kendetegn i det daglige. Det synes jeg også, at det gør. Min holdning og overbevisning lyder meget klart: Vi har én ting at sælge – og det er tillid. Og tillid skal man gøre sig fortjent til. Med den indgangsvinkel giver resten sig selv. Derfor bliver du nødt til i hver eneste opgave, som du afleverer, at lade det gennemsyre af kvalitet og integritet, så du kan være stolt af at sætte dit navn på papiret. Så kan vi ikke gøre så meget

“ *Det er fantastisk at arbejde her. I de store internationale revisionsvirksomheder bliver man målt og vejjet. Her passer jeg mig selv, og så længe jeg passer mit arbejde og mine kunder, behøver jeg ikke rapportere yderligere.*

Jan Wilhelmsen, statsautoriseret revisor hos W. Kragh



“Det er fantastisk at arbejde her. I de store internationale revisionsvirksomheder bliver man målt og vejjet. Her passer jeg mig selv, og så længe jeg passer mit arbejde og mine kunder, behøver jeg ikke rapportere yderligere”, fortæller Jan Wilhelmsen og påpeger, at det har været et meget travlt forår:

“Vi får kundetilgang hele tiden, og for et års tid siden åbnede vi kontor i Skærbæk, som nu også begynder at kaste opgaver af sig. Mere end to tredjedele af vores omsætning ligger i første halvår, så vi har løbet virkelig stærkt frem til 1. juli. I forgårs holdt vi den årlige sommerfest, hvor vi gav den gas og nød, at vi kom fint, men også forpustet i mål.”

De syv år hos W. Kragh er gået hurtigt, og Jan Wilhelmsen nyder jobbet alsidighed, hvor kundekontakt og kommunikation udadtil indgår som en stor del af hverdagen. Det rimer rigtigt fint med, at Jan Wilhelmsen engagerer sig i både det lokale foreningsliv og musikliv, idet han sidder for enden af Tønder Håndboldklubs erhvervsnetværk og indgår i bestyrelsen for Tønder Festival Forening.

mere. Vi bruger ikke mange penge på markedsføring og tror på, at det gode omdømme blandt vores eksisterende kunder spreder sig som ringe i vandet.”

HA'er i praktik i tre måneder

Foruden en håndfuld fuldtidsmedarbejdere har kontoret fået tilknyttet en studentermedhjælper, som læser cand.merc.aud. og bor i Aabenraa. Han spiller håndbold i den lokale klub og spurgte, om han kunne få et job som studentermedhjælper på kontoret. Henvendelsen stod som en fantastisk mulighed for at rekruttere yderligere kompetente kræfter, så det sagde Thomas Kragh straks ja til. Efter sommerferien får Tønder-kontoret desuden tilknyttet en praktikant, som læser HA på SDU i Esbjerg. Thomas Kragh uddyber:

“Vi synes, at det lyder som en rigtig god idé, at man har mulighed for at snuse til revisorfaget

allerede på bachelordelen af universitetsuddannelsen, hvor man jo ellers typisk læser erhvervskandidaten på overbygningen og der får blandet teori og praksis. Jeg har selv været utrolig glad for at kunne uddanne mig med en blanding af den teoretiske gennemgang af regnskabs- og revisionsstandarter med konkrete arbejdsopgaver på et revisionskontor. Den kommende praktikant kommer oprindeligt fra området og henvendte sig selv. Det var ren luksus.”

Ikke alt skal måles og vejes

Foruden Thomas Kragh kan kontoret bryste sig af at have endnu en erfaren statsautoriseret revisor siddende i virksomheden. Jan Wilhelmsen var på et tidspunkt tilknyttet Ernst & Young i Tønder, hvorfor det var naturligt, at Thomas Kragh på et tidspunkt spurgte, om han kunne tænke sig at indgå i W. Kraghs team. Sammen med en anden kollega sagde Jan Wilhelmsen ja til tilbuddet i 2012.

BLÅ BOG:

Navn: Thomas Kragh
Stilling: Leder og ejer af W. Kragh A/S
Statsautoriseret revisor: 2006
Alder: 47 år
Bopæl: Tønder

INSPI

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

/ FAGLIGE UDKLIP

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

**FULDT MOMSFRADrag
VED BLANDEDE MOMS-
PLIGTIGE OG VEDERLAGS-
FRIE LEVERANCER**

Skattestyrelsen har offentliggjort et styresignal om håndtering af moms ved blandede momspligtige og vederlagsfrie leverancer.

Der er taget konkret stilling til, at en humanitær organisation, der har momspligtige reklameindtægter og vederlagsfrie leverancer til ulande, har delvist momsfradrag for deres fællesomkostninger. Der er samtidig taget stilling til, at en internetavis, der har momspligtige annonceindtægter og vederlagsfri tilrådighedsstillelse af avisen, har fuldt momsfradrag for fællesomkostningerne.

Forskellen på de to situationer er, at internetavisen alene stiller avisen til rådighed for læserne for kommercielt at kunne sælge annoncerne, hvorimod den humanitære organisation har vederlagsfrie leverancer som hovedformål, og kun har momspligtige reklameindtægter for at understøtte de vederlagsfrie leverancer.

Der skal således ses på, om de vederlagsfrie leverancer har til hensigt at skabe eller fremme momspligtigt salg, eller om de vederlagsfrie leverancer er hovedformålet. •

SALG TIL SKIBE

Der er særregler for visse leveringer af varer og ydelser til skibe. Dette er relevant, når det momsmæssige leveringssted (der hvor der skal betales moms) er i Danmark. Udgangspunktet er således, at der skal betales dansk moms, medmindre særreglerne for skibe kan anvendes.

Begrebet 'skib' er lidt specielt i momsmæssig henseende. Skibe er færger, almindelige fragtskibe med videre. Det er også borerigge, som kan transportere sig selv samt flydende anlæg (også uden motor), der primært har til formål at sejle (flytte sig på havet).

Vi har nu fået et yderligere fortolkningsbidrag hertil fra EU-domstolen. Den når frem til, at en jackup-boreplatform/jackup-boreenhed ikke er et 'skib' (eller et fartøj, som det benævnes momsmæssigt). En jackup-boreplatform/jackup-boreenhed er en boreplatform, der ikke er stationær. Den flyder på havet, men når den skal bore, sættes der ben ned på havbunden. Efter endt boring kan benene løftes, og boreenheden kan flyttes andre steder hen for at bore dér. EU-domstolen begrundes dommen med, at det primære formål med denne jackup-boreenhed er at bore og dermed ikke at flytte sig på havet.

Det er vores forventning, at Skattestyrelsen udsender et styresignal om dette for at fastsætte den danske praksis. Her kan vi ikke udelukke, at eksempelvis borerigge bliver omklassificeret momsmæssigt til ikke at være et skib, idet det primære formål med en borerig, efter vores opfattelse, også er at bore.

Vi afventer således Skattestyrelsens reaktion på denne dom. •



Martin Brogaard Nielsen er administrerende direktør og partner i REV-IT 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.

Informations- sikkerhed – aktuelle trusler og løsninger

Informationssikkerhed er et komplekst og vidt favnende område, som for mange virksomheder er svært uoverskueligt. For de fleste handler informationssikkerhed om konkrete sikkerhedsopdateringer af en server, altså konkrete it-tekniske tiltag. Men først og fremmest handler det om at skabe et overblik over risici, så også de organisatoriske forhold (altså den menneskelige faktor) bliver tænkt ind.

Tekst/ **Martin Brogaard Nielsen**
REVI-IT A/S

Mulighederne for forbedring ændrer sig hele tiden, for den ene dag er der behov for en teknisk sikkerhedsopdatering, og den næste dag er der behov for at uddanne medarbejdere i ikke at reagere på mails fra påståede direktører, der omgående ønsker et større beløb overført til en udenlandsk konto. Det kan lyde mindre interessant at imødegå disse risici, men hvis virksomheder ikke optimerer imødegåelse af denne type risici bedst muligt, kan det have væsentlige konsekvenser. Eksempelvis tab af omsætning, driftsstop, afpresning, industrispionage, tab af data og meget mere.

I et forsøg på at udpege de mest væsentlige forhold, der bør tages fat på i den typiske danske SMV, har jeg i det følgende taget udgangspunkt i, hvordan verdensbilledet ser ud nu, og i den erfaring vi har fra vores daglige arbejde. Alt sammen for at give et bud på de vigtigste tiltag inden for informationssikkerhed, som der bør arbejdes med. Den første anbefaling udspringer ikke af en ny trussel eller sårbarhed, og for dem, der arbejder i vores fag, er det en gammel – og meget relevant – kending.

TRUSSEL NUMMER 1: MANGLENDE RISIKOOVERSIGT I VIRKSOMHEDERS DIGITALE LANDSKAB

Udviklingen i it-risici går hurtigere end nogensinde, hvilket blandt andet medfører, at digitaliseringen, Internet of Things (IoT), cybertrusler med videre ændrer sig konstant. I værste fald kan virksomheden decideret miste overblikket over risici i virksomhedens

digitale landskab. Konsekvensen heraf er, at virksomheden simpelthen mister pusten og ikke får lukket de sikkerhedshuller, der måtte opstå. Med andre ord: Hvis virksomheden ikke har overblik over potentielle risici, kan risiciene ikke forebygges godt nok, rettidigt, og måske endda heller ikke inden for et økonomisk leje, som er afstemt i forhold til den pågældende trussel.

Det er i risikoanalysen, at virksomheden "kommer hele vejen rundt" om det at drive virksomhed ved hjælp af it. Budskabet er her, at risici både kan være tekniske forhold (sikkerhedsopdateringer, korrekt konfiguration af firewalls med mere), men også organisatoriske forhold såsom uddannelse i, hvilke mails og links man som medarbejder må åbne, eller om der er for stor nøglepersons-afhængighed – blot for at nævne nogle få eksempler. På mange måder kan en risikoanalyse være grundlaget for it-budgettet, og vigtigst er, at det ikke bør være it-teknikeren, der skal udforme hele risikoanalysen. Informationssikkerhed er ledelsens opgave – men selvfølgelig med input fra teknikere, afdelingsledere, konsulenter eller andre.

Imødegåelse: Et godt overblik er grundlaget for fornuftig informationssikkerhed, og virksomheder skal holde sig opdaterede i forhold til nye trusler og sårbarheder. En risikovurdering er overordnet og skal løbende opdateres. Overskrifter som lovefterlevelse (eksempelvis GDPR), leverandørstyring (mange outsourcinger og er dermed afhængige af eksterne), genskabelse af data, teknisk netværk (er der en switch, der efterhånden er lidt for gammel og kan risikere at lægge al netværkstrafik ned?), og personafhængighed kan alle være relevante – og bestemt ikke

udtømmende. Husk blot, de skal være helt overordnede.

Vurdér for hvert punkt konsekvensen af, hvis et element af en overskrift ikke adresseres tilfredsstillende. Og sæt også en faktor for sandsynlighed på. Konsekvens x sandsynlighed giver et tal, og selvom tallet er baseret på rent kvalitative gæt, kan resultaterne, når de sættes op i en graf, danne et billede af, hvor der skal sættes ind. Vi oplever, at dette ændrer på dialogen internt imellem ledelse og stabsfunktioner (specielt it) til at baseres på målepunkt og noget, som alle er fælles om. Dette fremfor at it-funktionen forsøger at overbevise ledelsen om at bruge tid og penge på noget, der forklares teknisk.

TRUSSEL NUMMER 2: UDVIKLING OG FREMDRIFT AF PROJEKTER OVERTRUMFER GOD INFORMATIONSSIKKERHED

Globalisering og digitalisering kombineret med stærk konkurrence stiller store krav til virksomheder om at kunne levere så hurtigt og effektivt som muligt. Ofte ser vi desværre, at behovet for at kunne agere hurtigt sker på bekostning af den generelle informationssikkerhed.

Typisk vil virksomheder eller organisationer gerne tilbyde en bestemt service til et bestemt tidspunkt. Mange virksomheder har fokus på lancering og fleksibilitet, mens informationsikkerhed er af meget lavere prioritet, og ofte er der ikke plads før lancering. Virksomheder er i højere grad gearet til udvikling og fremdrift, mens informationsikkerhed betragtes som et nødvendigt onde og en omkostningstung post. Det medfører, at der opstår sikkerhedshuller i forhold til informationssikkerheden, hvilket igen fører til større sandsynlighed for sikkerhedshændelser.

Et konkret eksempel fra virkelighedens verden: For et par år siden mistede en større rederivirksomhed op mod to milliarder kroner. Det tragiske i situationen var, at virksomheden godt var klar over, at de manglede bestemte sikkerhedsforanstaltninger, men sikkerheden blev ikke prioriteret. Fornyelsen af sikkerheden var både blevet budgetteret og godkendt, men da sikkerhedsopdateringen ikke udløste bonus hos de endelige beslutningstagere, blev sikkerheden nedprioriteret.

Et bud på det grundlæggende i, hvorfor informationssikkerhed nedprioriteres, er måske det samme, som hvorfor vi har det svært med klimaforandringerne. Det er for mange u håndgribeligt, og så tyr vi som mennesker til at lukke øjnene og gøre, som vi plejer (Forfatteren skal her beklage brancheglidningen hen mod disciplinen udi at forstå mennesker. Vi rykker tilbage på sporet nu til det principelle).

Et andet eksempel er virksomheder, som tilbyder en it-service til kommuner i form af levering af et CRM-system, hvori personoplysninger om borgere registreres. I en iver for at få aftaleforholdet på plads og for at imødekomme kommunens ønsker og krav til, hvordan systemet fungerer, tænkes der ikke grundlæggende sikkerhedstiltag ind i applikationen. Fejlen er nok både leverandørens og kommunens, men der tænkes snarere på funktionalitet, end der gør på formkrav og sikring imod risici.

Måske indtræder disse risici aldrig, men det er trods alt billigere at tænke sikkerheden ind fra begyndelsen end først at agere, når/hvis skaden sker. I øvrigt er der med de nye databeskyttelsesregler indføjet bestemmelser om, at sikkerhed rent faktisk skal tænkes ind i enhver applikation.

Imødegåelse: Også her handler det om overblik over risici, og dermed er der en reference til den første anbefaling: Risikoanalysen. Er der en forståelse internt i en organisation i forhold til håndtering af et it-projekt, eller er der tale om et kunde-/leverandørforhold, er det vigtigt at forstå konsekvensen, hvis informationssikkerhed nedprioriteres – eller hvis det tages helt ud af projektet. I en arbejdsplan, en kontrakt mellem kunde og leverandør, i en kravspecifikation, leveranceplan, eller hvad det kan være, bør der være klare målepunkter på teknisk design af et it-system i forhold til sikkerhed. Det kan eksempelvis være i forhold til brugeradministration, databasearkitektur, placering af data, jævnfør GDPR, uddannelse af medarbejdere – blot for at nævne både tekniske og organisatoriske eksempler.

TRUSSEL NUMMER 3: FOR STOR TILLID TIL SSL-/TLS-CERTIFIKATER

Jeg kunne fortælle om mange helt konkrete it-tekniske forhold, der bør være fokus på, så følgende er ikke nødvendigvis det universelt vigtigste. Men det er alligevel et emne, som nemt kan være en sovepude for mange.

De fleste virksomheder er efterhånden helt med på, at hjemmesiden skal være iført et certifikat, så brugerne på hjemmesiden kan se den lille hængelås oppe ved adressefeltet. Som brugere af en hjemmeside – eksempelvis netbank – er mange også vant til, at hvis der er en hængelås eller en grøn mærkat, så har vi tillid til, at alt er godt og sikkert. Låsen eller det grønne mærke betyder, at kommunikationen med siden er krypteret, således at ingen kan lytte med eller have manipuleret indholdet undervejs. Låsen signalerer også, at hjemmesiden er den, som den udgiver sig for at være.

Men det er ikke nok at sætte certifikatet op, og så først vende tilbage til det, når det udløber. Der kan ske meget på et par år, og serverne, der driver hjemmesiden, skal være korrekt sat op. Hvis serverens opsætning ikke er opdateret, fører det til sikkerhedsproblemer – også selvom hængelåsen på siden ser fin ud, og certifikatet stadig er gyldigt. Forældet opsætning kan resultere i, at kommunikationen mellem serverne og pc'en kan manipuleres, og at information opsnappes.

En type angreb, som ofte ses i denne sammenhæng, er de såkaldte *"downgrade attacks"*. De går ud på, at en it-kriminel kommer imellem brugerens pc og hjemmesiden. Her sender den it-kriminelle et signal til serveren om, at brugerens pc desværre kun kan kommunikere via forældede sikkerhedsstandarder (eksempelvis protokoller og algoritmer). Hvis serveren så tillader disse forældede standarder, etableres den krypterede kommunikationskanal med en usikker kryptering, hvor kommunikationen kan manipuleres. Det kan eksempelvis være, at kodeord opsnappes, at banktransaktioner igangsættes, eller at fortrolig information lækkes.

Imødegåelse: Som omtalt er det vigtigt løbende at tjekke, om den bagvedliggende serveropsætning for hjemmesiden stadig overholder de seneste anbefalinger. Her er det vigtigt, at virksomheden løbende holder sig opdateret med, hvilke protokoller, krypteringsalgoritmer med videre, som er kurante. Nogle virksomheder har eksempelvis sat en fast påmindelse om at tjekke deres serveropsætning én gang i kvartalet. Hvis virksomheden ikke har dedikerede it-sikkerhedsfolk ansat, kan lægmand bruge et online værktøj til at tjekke dette, for eksempel ssllabs.com.

TRUSSEL NUMMER 4: USIKKER FIRMWARE OG CPU-SÅRBARHEDER

Der er intet nyt i, at firmware på ens maskinel skal holdes opdateret. Men der er opstået en ny form for sikkerhedstrussel: Ryzenfall, RIDL, Fallout, Zombieload... kært barn har mange navne; fælles for alle er, at den omhandler sikkerhedshuller i CPU'er fra ledende producenter på markedet, eksempelvis Intel og AMD.

En af grundstenene inden for sikker afvikling af software er, at processerne afvikles isoleret i CPU'en, således at én applikation ikke kan opnå information om andre applikationers kørsel. Men det har gentagne gange vist sig, at selve CPU'erne har været sårbare. Det vil sige, at udnyttes sårbarheden i CPU'en, vil eksempelvis brug af en internetbrowser kunne luske information ud om, hvilke mails du har åbne i din mailapplikation.

En gennemgående konsekvens af løsningen af sikkerhedshullerne i CPU'er har været nedsat ydeevne, hvilket selvfølgelig har skabt et dilemma mellem sikkerhed og bekvemmelighed. Nogle producenter har rapporteret om en nedsættelse af processorkraften på cirka 40 procent, hvilket er til at tage og føle på. Apple, som bruger Intel-chips til sine computere, har besluttet kun delvist at lukke sikkerhedshullet på grund af dette. Hvis brugeren ønsker at være fuldt beskyttet, skal vedkommende selv indaktivt og ændre i indstillinger.

Imødegåelse: Det er svært besluttet at forebygge problematikken med sårbarheder og sikkerhedshuller. Men man kan have procedurer på plads for, hvordan det skal gribes an, når situationen opstår. Ofte kan man kun vente på, at CPU-producenten frigiver opdateret microcode, som lukker hullet. Producenter af operativsystemer frigiver også

patches, som vil prøve at forhindre sårbarheden i at blive udnyttet.

Dertil anbefaler vi, at virksomhedens ledelse følger med i de mere tilgængelige it-medier, og at dedikerede it-medarbejdere følger med på sikkerhedsfora på nettet. Udover oplysning om relevante trusler vil der som regel også blive beskrevet konkrete løsninger på sårbarhederne. Når en virksomhed anskaffer nyt hardware, er det en rigtig god idé at tilmelde sig nyheder om opdateringer til produktet fra producenten. Umiddelbart lyder det som et carte blanche til at blive spammet med reklamer, men i disse nyheder vil der være information om sikkerhedsopdateringer og lignende.

EN SIKKER FREMTID

Arbejdet med informationssikkerhed bør ikke starte med at trække værktøjskassen frem og "panikke" en sikkerhedsopdatering på plads på en server. Arbejdet bør starte med at danne sig et overblik i form af en risikoanalyse, træffe valg herefter (for eksempel, skal vi opdatere servere? hvor tit? har vi et tidspunkt i løbet af ugen, hvor det gøres, så det forstyrrer minimalt? hvordan følger vi op på, at alle servere er opdaterede?). Derudover skal risikoanalysen løbende revurderes, for så er der overordnet taget stilling til sikkerhedsniveau og organisering – og til en vis grad også budget.

Vores liv bliver til stadighed mere digitaliseret, og konsekvenserne ved mangelfuld informationssikkerhed er større end nogensinde før. Jeg håber med denne artikel at have tegnet et billede af relevante og aktuelle trusler inden for informationssikkerhed. Billedet ændrer sig konstant, og selvom det kan være både omfattende og føles kontrært at sætte informationssikkerhed over andet, er risikoen ved ikke at prioritere sikkerhed simpelthen for stor. •



Fritz Vad Sørensen er uddannet fuldmægtig fra Told- og Skatteskolen i København og er Master i Moms & Afgifter fra Handelshøjskolen/Aarhus Universitet. Fritz Vad Sørensen har 15 års erfaring inden for området og arbejder som moms- og afgiftsrådgiver i Beierholm.

MOMS PÅ GAVEKORT

Der er per 1. juli 2019 trådt nye regler i kraft for moms på gavekort og vouchers. De ændrede regler medfører, at der i højere grad skal betales moms ved gavekortets udstedelse i stedet for ved indløsningen af gavekortet.

Tekst / **Fritz Vad Sørensen,**
Beierholm

REGLERNE FREM TIL 1. JULI 2019

Der skulle først betales moms af gavekortet på indløsningstidspunktet i følgende tilfælde:

- Gavekortet kunne anvendes til både momspligtige og momsfrie varer/ydelser
- Gavekortet kunne anvendes i flere butikker (forskellige CVR-numre)
- Gavekortet kunne anvendes i udlandet
- Gavekortet kunne indløses til kontanter.

REGLERNE FRA OG MED 1. JULI 2019

Der skal først betales moms af gavekortet på indløsningstidspunktet i følgende tilfælde:

- Gavekortet kan anvendes til både momspligtige og momsfrie varer/ydelser
- Gavekortet kan anvendes i udlandet
- Gavekortet kan indløses til kontanter (se dog afsnittet herunder).

Gavekort der kan ombyttes til kontanter – Beierholms opfattelse

Der skal efter vores opfattelse også først betales moms af gavekortet på indløsningstidspunktet, når gavekortet kan indløses til kontanter. Denne opfattelse begrundes vi med,

at EU-kommissionens hensigt med reglerne var forenkling, og at det tydeligt fremgår af direktivet, at momsbeløbet skal kunne fastlægges allerede ved udstedelsen. Dette er ikke en mulighed, hvis gavekortet kan ombyttes til kontanter, idet momsbeløbet i sådanne tilfælde vil være 0.

Gavekort der kan ombyttes til kontanter – Skattestyrelsens (uofficielle) opfattelse

Vi er bekendt med, at der i Skattestyrelsen er en opfattelse af, at gavekort, der kan ombyttes til kontanter, skal momsberigtiges allerede på udstedelsestidspunktet. Vi står uforstående over for denne opfattelse. Vi er bekendt med, at Skattestyrelsen har modta-

get flere anmodninger om bindende svar om netop moms ved gavekort, der kan ombyttes til kontanter. Når disse bliver behandlet, hvilket vi forventer sker i september i år, må vi således få en officiel tilkendegivelse om Skattestyrelsens opfattelse. Hvis Skattestyrelsen i de bindende svar når frem til, at der skal afregnes moms allerede på udstedelsestidspunktet for disse gavekort, håber vi, at mindst ét af de bindende svar påklages til Landsskatteretten og eventuelt videre til domstolene.

DANMARK RAMMES HÅRDT

Med de ændrede regler vil de danske gavekortudstedere blive ramt meget hårdere end gavekortudstedere i mange andre EU-lande. Det skyldes, at vi i Danmark – modsat mange af de øvrige EU-lande – ikke har differentierede momssatser. De differentierede momssatser medfører i denne sammenhæng, at momsbeløbet ikke kan fastslås på gavekortets udstedelsestidspunkt, og således skal der først betales moms ved gavekortets indløsning.

Der er ikke kun tale om en likviditetsfor-skydning. Mange gavekort bliver aldrig indlöst, men kasseres på grund af deres udløb. Med de ændrede regler skal der således betales moms af disse uindløste gavekort, hvorimod det ikke var tilfældet med gavekort udstedt før 1. juli 2019.

PRAKTISKE EKSEMPLER PÅ DE ÆNDEDE REGLER

Gavekort til hoteller

Efter de hidtidige regler ville et gavekort til et weekendophold gældende til en række danske hoteller kunne udstedes uden moms, og momsen skulle således betales på indløsningsstidspunktet. Der skulle heller ikke betales moms af gavekortet, hvis det aldrig blev indlöst. Det skyldes, at gavekortet kunne anvendes på en række hoteller med hvert deres CVR-nummer.

Med de ændrede regler vil der skulle betales moms af samme type gavekort allerede på udstedelsestidspunktet. Det skyldes, at der ved et weekendophold med overnatning og drikkevarer alene kan købes momspligtige ydelser (og eventuelt varer), og at momsbeløbet således er kendt allerede på udstedelsestidspunktet.

Hvis gavekortet derimod gælder til weekendophold på en række hoteller i Danmark og Nordtyskland, vil der hverken efter de tidligere eller nuværende regler skulle opkræves moms af gavekortet på udstedelsestidspunktet, da det på udstedelsestidspunktet ikke kan fastslås, om der skal betales dansk eller tysk moms.

Gavekort til specialbutikker

Et gavekort til en bestemt tøjkæde i Danmark vil også være momspligtigt på udstedelsestidspunktet efter de nye regler, selvom det kan indløses i alle kædens butikker. Efter de hidtidige regler vil dette ikke være tilfældet, idet tøjkædens butikker typisk er selvstændige virksomheder med hvert deres CVR-nummer.

Gavekort til handelsstandsforening

Et gavekort til en handelsstandsforening kan være momspligtigt på udstedelsestidspunktet, afhængigt af hvad gavekortet præcis kan anvendes til. Hvis der udover almindelige varer også kan købes aviser og lotto (der er momsfrie) og momsfrigitagne sundhedsydelser, er gavekortet først momspligtigt på indløsningsstidspunktet.

OVERGANGSREGLER

De nye regler gælder som nævnt per 1. juli 2019. Det betyder, at gavekort, der er udstedt fra og med 1. juli 2019, er omfattet af de nye regler. Der skal således ikke indbetales moms af de gavekort, der er udstedt før 1. juli 2019, og som efter de nye regler er momspligtige på udstedelsestidspunktet.

HVAD MED UDLØBNE GAVEKORT?

Momsen ved udløbne gavekort er kun relevant for de gavekort, hvor der er betalt moms ved udstedelsen.

Skattestyrelsens opfattelse

Skattestyrelsen har dog tilkendegivet, at efter deres opfattelse har en gavekortudsteder ikke adgang til at få tilbagebetalt den moms, som knytter sig op til udstedelsen af de uindløste gavekort.

Vi er dog uenige i denne opfattelse, idet der i momsloven er et klart grundprincip om, at der skal være "levering mod vederlag", for at en transaktion bliver omfattet af momsloven og dermed bliver momspligtig.

Det er vores forventning, at vi også kommer til at se noget praksis om uindløste gavekort, og forhåbentligt må Skattestyrelsen tage bekræftende til genmæle vedrørende dette.

AFRUNDING

Som det fremgår, er der klart tale om en stramning af reglerne, og Skattestyrelsen forsøger efter vores opfattelse at stramme reglerne mere end tilsigtet.

Reglerne har blot været gældende i kort tid, og vi forventer, at vi allerede inden for det første halve år har en praksis for, hvordan momsen på gavekort skal håndteres. Beierholm følger nøje udviklingen og praksis på området for at rådgive vores kunder bedst muligt med hensyn til risici og optimering. •



Joachim Munch er statsautoriseret revisor og associeret partner hos Ri Statsautoriseret Revisionsaktieselskab. Joachim Munchs primære arbejdsområde er revision og rådgivning af selskaber, fonde og foreninger.

Anvendelse af analytiske handlinger i revisionen

Tekst/ **Joachim Munch**
Ri Statsautoriseret Revisionsaktieselskab

1. INDLEDNING

Ved udførelsen af en revision kan handlingerne bestå enten af test af kontroller eller substanshandlinger. Substanshandling kan igen opdeles i detailtest samt substansanalytiske handlinger og kan enten udføres hver for sig eller i kombination med hinanden. Substansanalytiske handlinger bygger på en evaluering af finansiell information ud fra forventelige sammenhænge mellem både finansielle og ikke-finansielle oplysninger. Analytiske handlinger er en effektiv form for revisionsbevis, men pålideligheden afhæ-

ger af tilgængelighed og pålidelighed af anvendt data, hvorvidt sandsynlighed mellem anvendt data kan forudses, samt hvor præcis revisor har været i at opsætte sine forventninger til udfaldet.

Analytiske handlinger er effektive at bruge i planlægningsfasen for at få en overordnet forståelse for virksomhedens forretning og for at identificere udsving, hvor yderligere handlinger er påkrævet. Analytiske handling kan også anvendes som substanshandling i udførelsesfasen for at opnå egnet revisionsbevis for bestemte regnskabsposter. Ydermere kan de hjælpe revisor ved revisionens afslutning med at afgøre, hvorvidt regnskabet er konsistent med revisors forståelse af virksomheden.

Nærværende artikel har til formål at redegøre for anvendelsen af analytiske handlinger i revisionen, således at de som revisionsbevis vil være tilstrækkelige og egnede til at konkludere, hvorvidt finansiell information er korrekt. Derudover vil det blive belyst, hvordan de anvendes i planlægningsfasen samt ved revisionens afslutning.

2. TYPER AF ANALYSER

Analytiske handlinger omfatter en vurdering af finansielle oplysninger ved for eksempel at sammenholde regnskabstal med sammenlignelige oplysninger fra tidligere perioder, budgetter, branchenormer eller revisors forventninger. Analytiske handlinger kan også omfatte en gennemgang af historiske data for derved at kunne danne en for-

ventning til fremtiden, som for eksempel bruttoavanceprocenter.

Der findes flere forskellige typer af analyser, som hver giver sit revisionsbevis. Følgende typer af analyser er de mest almindelige at anvende:

1. Trendanalyse
2. Ratioanalyse
3. Reasonableness tests
4. Scanning analyse

2.1. Trendanalyse

Trendanalyse er en statistisk analyse, hvor man forsøger at forudse fremtidige bevægelser ved at analysere historiske data. Trendanalyse er nem at anvende, men pålideligheden er ofte begrænset, da historiske data ikke altid indikerer fremtidige bevægelser. Derfor vil analysen også være mest anvendelig i planlægningsfasen samt ved revisionens afslutning, idet den viser ændringer i virksomhedens regnskabsinformation, og dermed hvor der kan være risiko for fejl.

2.2. Ratioanalyse

Ratioanalyse er beregning af nøgletal og sammenholdelse med tidligere år. Der kan enten sammenholdes med sidste års nøgletal, budget eller branchenormer. Større uventede udsving i nøgletal er med til at fortælle, hvor der er sket ændringer i virksomheden og kan indikere fejl. Eksempelvis kan en ændring i debitorernes omsætningshastighed indikere, at kredittiden er ændret, eller at der er debitorer, som ikke kan betale deres forpligtelse.

2.3. Reasonableness tests

Reasonableness test er en analytisk handling, hvor man bruger en transaktion eller regnskabspost til at vurdere størrelsen af en anden regnskabspost. For eksempel har

vareforbrug, omsætning og varelager en tilknytning til hinanden, således at man ved hjælp af avance vil kunne beregne den forventede omsætning. Et andet eksempel er, når man ønsker at forudsige størrelsen af personaleomkostningerne for en bestemt gruppe af ansatte ved at tage sidste års gennemsnitlige løn, tillægge en eventuel lønstigning, regulere for til- og afgang og så sammenholde med det faktiske tal. Analysen er god at anvende, men det kan være svært at finde de fornødne data til at gennemføre analysen.

2.4. Scanning analyse

Scanning analyse er en simpel gennemgang af kontokort, som foretages med det formål at identificere mærkelige transaktioner. Ved mærkelige transaktioner forstås transaktioner, hvor antallet, tekst, beløb eller lignende ikke passer til det, der må forventes. Analysen er god at anvende ved gennemgang af poster i resultatopgørelsen, men kræver erfaring for at kunne identificere mulige fejl.

3. ANALYTISKE HANDLINGER I PLANLÆGNINGSFASEN

I henhold til ISA 315 er det et krav, at der udføres analytiske handlinger i forbindelse med planlægningen af en revision. Dette foretages som en risikovurderingshandling med henblik på at kunne identificere forhold om virksomheden, som man ikke var bekendt med. Dette kendskab kan bidrage til vurderingen af, hvilke regnskabsposter der skal være særligt fokus på og dermed bestemme, hvilke slags revisionshandling der skal udføres.

Revisionshandling i planlægningsfasen kan omfatte finansiel og ikke-finansiel information og blandt andet bestå af følgende:

- Sammenholdelse af regnskabstal med tidligere år

- Sammenholdelse af nøgletal med tidligere år
- Sammenholdelse af nøgletal med branchenormer.

Finder man usædvanlige eller uventede sammenhænge i regnskabsposterne, kan det hjælpe med til at identificere risici for væsentlig fejlinformation, navnlig som følge af besvigelser. For eksempel vil en stigning i omsætningen på 25 procent kunne indikere regnskabsmanipulation, hvis kunden opererer i en hård konkurrencepræget branche, og forventningen til omsætningen derfor er uændret eller nedadgående i forhold til sidste år.

4. ANALYTISKE HANDLINGER VED UDFØRELSE

ISA 520 omhandler revisors anvendelse af analytiske handlinger som substanshandling. For at sikre at analytiske handlinger er tilstrækkelige og egnede som revisionsbevis, er der forskellige trin, som man skal igennem ved planlægningen af sine analytiske handlinger. Det fremgår af ISA 520, at revisor skal:

1. Vurdere hvorvidt de analytiske handlinger er egnede til at afdække bestemte revisionsmål
2. Vurdere pålideligheden af de data, som danner grundlag for revisors forventninger
3. Opstille en forventning til det bogførte beløb, nøgletal eller lignende og vurdere, om forventningerne er tilstrækkeligt præcise til at identificere fejlinformation inden udførelsen af den analytiske revisionshandling
4. Fastlægge beløb/tærskelværdi for, hvornår en afvigelse mellem bogføring og forventning er uacceptabel, og revisor derfor skal undersøge afvigelsen nærmere.

4.1. Vurder egnede analytiske handlinger

Analytiske handlinger er et vidt begreb, og standarden definerer analytiske handlinger som: *“Ved analytiske handlinger forstås vurdering af finansielle oplysninger gennem analyse af forventede sammenhænge mellem både finansielle og ikke-finansielle oplysninger. Analytiske handlinger omfatter også en nødvendig undersøgelse af konstaterede udsving eller sammenhænge, der ikke er konsistente med anden relevant information, eller som beløbsmæssigt afviger betydeligt fra forventede værdier.”*

Men hvilke analytiske handlinger kan man så anvende? Der er ikke nogen begrænsninger for, hvilke analytiske handlinger man kan anvende, men man skal vurdere, hvorvidt handlingerne er egnede og afdækker de pågældende revisionsmål i et tilstrækkeligt omfang til, at man vil kunne identificere væsentlige fejl. De revisionsmål, der bliver afdækket ved anvendelsen af analytiske handlinger, udgør typisk fuldstændighed, nøjagtighed og forekomst.

Pålideligheden af analytiske handlinger varierer afhængigt af de undersøgte områder og indre sammenhænge. Forskellige analytiske handlinger giver forskellige grader af sikkerhed, og jo højere indre sammenhæng der er mellem finansielle oplysninger og ikke-finansielle oplysninger, desto mere pålideligt kan du lave din forventning. Man skal derfor sikre sig, at den pågældende analytiske handling er egnet og giver en tilstrækkelig sikkerhed for, at der ikke kan opstå væsentlige fejl. Dette øger pålideligheden, og derfor reduceres behovet for at udføre yderligere handlinger.

Eksempelvis foreskriver ISA 520, at man kan danne en rimelig præcis forventning til den samlede lejeindtægt ved at kende lejeindtægt per lejemål samt antallet af udlejede

lejligheder. Herved bliver forventningen så nøjagtig, at den muligvis eliminere behovet for yderligere handlinger. Derimod kan en sammenligning af historiske bruttoavanceprocenter til bekræftelse af et omsætningstal give et mindre sikkert bevis, som ikke kan stå alene. Derimod vil handlingen være nyttig til at understøtte revisionen, hvis den anvendes sammen med øvrige revisionshandling.

4.2. Vurderer pålideligheden af data

Før anvendelsen af analytiske handlinger skal man forholde sig til og vurdere pålideligheden af de informationer, der anvendes til at opstille en forventning. Dette foretages under hensyntagen til kilde, sammenlignelighed, art og relevans af den tilgængelige information samt kontroller med udarbejdelsen.

1. Kilden til de tilgængelige oplysninger. For eksempel kan oplysninger være mere pålidelige, når de opnås fra uafhængige kilder uden for virksomheden.
2. Sammenlignelighed af den tilgængelige information. For eksempel kan det være nødvendigt at supplere generelle branchedata for at gøre dem sammenlignelige med data fra en virksomhed, der producerer og sælger specialprodukter.
3. Art og relevans af den tilgængelige information. For eksempel om budgetter er udarbejdet på grundlag af forventninger fremfor mål, der skal nås.
4. Kontroller med udarbejdelsen af informationen, der er udformet for at sikre dens fuldstændighed, nøjagtighed og gyldighed. For eksempel kontrol med udarbejdelse, gennemgang og vedligeholdelse af budgetter.

4.3. Opstil forventninger

Ved udførelsen af analytiske handlinger sammenholder man det bogførte beløb,

nøgletal, resultat eller tilsvarende op imod revisorens forventning hertil. At fastsætte en forventning er ofte den sværeste del, da den skal være præcis og opstilles på baggrund af eksternt og objektiv information.

At forventningen skal være præcis indebærer, at det skal være muligt at opdage en fejl, som sammen med andre fejl vil medføre en væsentlig fejl i regnskabet. Derfor skal analysen være designet til at kunne identificere sådanne fejl. Dette indebærer eksempelvis, at revisoren kan forvente større konsistens, når revisoren sammenligner bruttoavancer i én periode med bruttoavancer i en anden periode, end når revisoren sammenligner omkostninger, der afhænger af bemyndigelser, som eksempelvis forskning eller reklame. Man vil derfor med større pålidelighed kunne vurdere fuldstændigheden af vareforbruget ved analyse af bruttoavanceprocenten end fuldstændigheden af reklameomkostninger ved at sammenholde omkostningerne med tidligere år.

Styrkelsen af revisionsbeviset afhænger af, hvor eksternt og objektiv de anvendte data er. Således vil et stærkt revisionsbevis være baseret på eksterne data og/eller en uafhængig viden om kunden. Det kan være viden om forretningen, industrien, trenden eller andre faktorer, som kan anvendes.

Revisoren fastsætter en forventning ved at identificere sammenhænge ud fra sin erfaring og kendskab til branchen. Det kan for butikker være omsætning per kvadratmeter eller omsætning holdt op imod den generelle trend i markedet. For eksempel hvis salg i tøjbranchen er steget med to procent, må det forventes også at være tilfældet hos kunden. Såfremt dette ikke er tilfældet, kan der være tale om en fejl.

4.4. Fastsæt tærskelværdi

Inden udførelsen af substansanalytiske handlinger skal revisoren fastsætte et beløb/ en tærskelværdi som det forventede beløb maksimalt må afvige fra det bogførte beløb, før der skal foretages yderligere undersøgelser. Viser undersøgelsen, at forventningen afviger fra bogføringen med et beløb højere end tærskelværdien, skal forholdet undersøges nærmere.

Tærskelværdien er den acceptable forskel mellem forventningen og bogføringen og må derfor ikke overstige væsentlighedsniveauet. Risikoen er, at man overser en potentiel fejl, som alene eller sammen med anden fejlinformation kan medføre, at regnskabet indeholder væsentlig fejlinformation. Jo større sikkerhed man ønsker, jo mindre må forventningen afvige fra det bogførte beløb.

For eksempel hvis man reviderer renteomkostninger, og kunden har et lån på en million kroner. Med en rente på fem procent er forventningen, at renteomkostningen udgør 50.000 kroner. Tærskelværdien sættes til +/- 10.000 kroner, hvilket betyder at forholdet først undersøges nærmere, hvis bogføringen viser en renteomkostning på over 60.000 kroner eller under 40.000 kroner. For at der ikke skal være en væsentlig fejl i regnskabet, må væsentlighedsniveauet ikke være under 10.000 kroner.

5. ANALYTISKE HANDLINGER VED KONKLUSION

I forbindelse med afslutning af revisionen er det i henhold til ISA 520 et krav, at der udføres analytiske handlinger for at sikre, at regnskabet er i overensstemmelse med den viden, som revisor har om virksomheden. De analytiske handlinger skal ikke give nye oplysninger eller viden, men blot bekræfte

de forhold, som revisoren er bekendt med. Såfremt de analytiske handlinger giver anledning til bemærkninger, skal risikovurderingen opdateres, og det skal vurderes, hvorvidt yderligere revisionshandling skal foretages.

Analytiske handlinger ved afslutning af revisionen vil typisk bestå af en sammenligning af indeværende års tal med tidligere år. Derudover vil en gennemgang af nøgletal kunne bekræfte, hvorvidt regnskabet er i overensstemmelse med den viden, som revisoren har om virksomheden.

6. AFSLUTNING

Ved anvendelsen af analytiske handlinger som revisionsbevis er det vigtigt at opstille forventninger, der er præcise og som opstilles på baggrund af pålidelig information. Kun herved opnås en sikkerhed, der er tilstrækkelig for, at analysen kan stå alene. Det er forfatterens vurdering, at analytiske handlinger ved udførelsen af revisionen bedst anvendes i kombination med detailtest eller test af kontroller, da kravene er svære at opfylde. Derved anvendes analysen med det formål at vurdere den samlede transaktionsmængde og dermed bidrager til at understøtte revisionen.

Anvendelse af analytiske handlinger i planlægningsfasen samt ved konklusion er et krav i henhold til ISA 315 og 520. I disse faser anvendes analytiske handlinger som risikovurderingshandling og er med til at indikere, hvorvidt den finansielle information er i overensstemmelse med revisorens forventning og kendskab til virksomheden og branchen. I disse faser er der ikke samme krav til analysens pålidelighed, og de vil i højere grad kunne anvendes ved at sammenholde regnskabstal og nøgletal med historisk information. •



Martin Brogaard Nielsen er administrerende direktør og partner i REVI-IT 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 ER ET OVERSTÅET KAPITEL I ÅR 2020

Er overskriften rent faktisk sand med tanke på indførsel af AI, blockchain, brug af cloud-leverandører og så videre? Måske er it-revision mere vigtig end nogensinde?

Tekst/ **Martin Brogaard Nielsen**
REVI-IT A/S

Engang var det enkelt. Det var før datamater. Altså edb. Altså it. Nu dækker it over mange ting, og selvom revisors fornemste opgave nok stadig er den samme som for 50 år siden (se lige bort fra, hvad der er kommet af utallige ISA'er, etiske retningslinjer, revision kontra review med videre), kan det nok ikke undgås, at den finansielle revisors arbejde må tilrettelægges anderledes end tidligere.

Revisionsbeviset er et helt andet i dag end før. Og det bliver nok ved med at forandre sig.

Visse læsere kan nok huske RV14 og RV17, som var revisionsvejledninger til at gennemgå henholdsvis generelle edb-kontroller og applikationskontroller. Dengang var det en selvstændig disciplin. Da vi gik over til ISA'erne, faldt disse vejledninger helt naturligt væk, selvom mange efterspurgte konkrete vejledninger og standarder (og derfor stadig brugte RV14 og RV17). Tanken bag var (nok), at der ikke var grund til at adskille

it-baserede kontroller fra andre kontroller i en virksomhed, og det giver faktisk mening.

I korte vendinger giver ISA 315 (med flere) adgang til at vurdere virksomhedens generelle kontrolmiljø, og udover hvad der kan være af risici og generelle kontroller, så er it lagt ind her. Igen det giver mening, for verdenen er foranderlig, og tænk bare på, hvis en pendant til RV14 stadig var gyldig (den blev publiceret første gang i 1989). Om ikke andet, skulle den opdateres og vedligeholdes meget hyppigt. Det ændrer ikke på, at RV14 stadig blev brugt hyppigt frem

til i hvert fald 2010. Visse bruger den endnu, for den giver gode skemaer og punkter til gennemgang af it-forhold, såsom om der nu er taget backup med videre. At backupper så beskrives som lagret på et pladelager eller et magnetbånd, giver mindelser tilbage i tiden.

Ser vi på revisors arbejde i dag og i fremtiden (her begrænset til år 2020), må vi konstatere, at it, alt andet lige, er dybt integreret i næsten enhver virksomhed. Derfor er revisor nødt til at gøre sig sine overvejelser vedrørende virksomhedens risici og pålideligheden af revisionsbeviser.

RISICI OG REVISIONSBEVISER

Har virksomheden afdækket, forstået og eventuelt implementeret foranstaltninger for at sikre imod relevante it-mæssige risici? Og er revisor enig eller uenig? Hvis revisor konstaterer, at virksomheden ikke har identificeret alle relevante risici, bør revisor så ikke orientere den daglige ledelse eller bestyrelse – eksempelvis i et management letter? Hvad er der i det hele taget af nye risici? Det gennemgår jeg i det følgende.

AI OG ROBOTICS

AI er en forkortelse for Artificial Intelligence. Det er ofte kombineret med Robotics. Det lyder meget robotagtigt, men der er efterhånden indbygget AI i mange systemer, også i bogføringssystemet og bilagsscannings-systemet. En scanning af et bilag aflæser staminformationer og påfører kontonummer fra virksomhedens kontoplan. Dette er et enkelt eksempel på AI, for der eksisterer også mange andre og mere komplekse eksempler. Men førnævnte eksempel er et enkelt og konkret eksempel på, at en virksomhed har opsat nogle regler for et AI-system, som systemet i øvrigt lærer mere af via sig selv. Det kan resultere i en masse fejlkonteringer af bilag, og dermed er revisionsbeviset ikke så solidt. Det er ikke dårligt at

bruge AI, men revisor er nødt til at spørge ind til, hvordan disse systemer lærer, hvordan de er sat op overordnet set, og om der er overvågning af rigtigheden af data. Selvfølgelig kombineret med et passende antal stikprøver.

Et andet eksempel på AI og robotics kan være følgende tænkte eksempel: Skattestyrelsen indfører en chatbot, det vil sige en webbaseret tjeneste, hvor en borger kan chatte med skatterobotten på en hjemmeside. Borgeren kan spørge om, hvad befordringsgodtgørelse er, og robotten kan henviser til den rette vejledning.

Dette er relativt enkelt og til at forstå, men en version to af denne tjeneste kunne være, at borgeren spørger: *“Hvad kan jeg få i befordringsgodtgørelse?”* Robotten svarer ud fra, at borgeren er identificeret via sit NEM-ID, borgerens private adresse, arbejdsstedsadresse og registreringen om fuldtidsbeskæftigelse i hele året 2019 – eksempelvis. Udregningen vil givetvis være korrekt, men det er ikke forkert at spørge om, at registreringen dermed vil ske baseret på robotens udregning og registrering.

Ud fra et systemmæssigt design vil det være interessant at afdække for revisor, hvilke kontrolelementer der er indbygget. Robotten har alt andet lige adgang til at ændre i samtlige borgers befordringsopgørelser (og måske andre registreringer), og vil dette være fornuftigt set i lyset af, at det trods alt blot er en robot? Er der manuelle kontroller for at sikre, at robotens arbejde er betryggende? Hvad hvis robotten får et spidsfindigt spørgsmål, der alene er udformet til at ”drille”? Vil der så ske en registrering? Hvem styrer i øvrigt robotten, er der tilstrækkelig funktionsadskillelse, adgangsstyring med videre? Disse forhold bør revisor nok også tænke over i dag, men de er absolut relevante særligt i dette tilfælde.

Relevansen af alt dette afhænger meget af den konkrete revisionsopgave, men eksemplerne er forhåbentlig til at forstå.

CLOUD

Cloud er efterhånden ikke et nyt begreb, men sikkert er det, at der ikke bliver mindre cloud. Snart alle virksomheder benytter sig af en cloud-løsning. Cloud findes og er relevant for mange aspekter af virksomhedsdrift: Fra mailtjenester til overholdelse af GDPR, og til at al virksomhedens data ligger i en cloud-løsning. Måske endda i flere løsninger, for en virksomhed kan have flere cloud-leverandører til henholdsvis mail, filer, HR-ansættelsesprocesser, CRM, fakturering og bogføring med videre.

Vigtigt er det, at virksomheden er klar over, hvilke risici der påtages ved at outsource. Det er ikke noget nyt, for outsourcing af it-systemer har eksisteret i mange år, og nogle vil endda argumentere for, at sikkerheden og stabiliteten er højere, end hvis systemerne ligger i virksomhedens eget datacenter. Men outsourcing må ikke blive en sovepude. Ansvar er virksomhedens, og ansvaret for, at data ikke bliver offer for lækkage, at kun relevante medarbejdere har adgang, at systemet bliver vedligeholdt og så videre, er stadig virksomhedens ansvar.

Til forskel fra nogle år tilbage, hvor outsourcing af it primært foregik ved, at en server var placeret hos en it-leverandør på en fysisk adresse et sted i Danmark, så er det nu helt vilkårligt, hvor ”serveren” er. Cloud-leverandøren er måske endda også mange tusinde gange større end den pågældende danske virksomhed i dette eksempel. Og så kan det – modsat tidligere – være svært at ”tage knoglen og skælde dem ud”, hvis leverandøren ikke passer sit arbejde. Ofte kan det faktisk være svært overhovedet at finde et telefonnummer eller en kontaktemailadresse! Hvordan ser virksomheden på dette?

Er det en risiko for driften af virksomheden? Svaret er givetvis ja. Har revisor en holdning til dette? Kan der gøres noget ved situationen med leverandøren? Ja, det kan overvejes at tage backup til et helt andet sted, at gennemgå brugerlister og adgangskontroller til cloud-leverandøren og indhente fornødne beviser på, at de "passer deres arbejde" i form af ISAE 3402, ISAE 3000, ISO 27001 eller andre internationale standarder.

BLOCKCHAIN

Blockchain er stadig et nyt område, men det vinder indpas. Blockchain er nok mere kendt som den teknologi, der ligger under Bitcoin og andre kryptovalutaer. Princippet er, at ingen central server "bestemmer". Rigtigheden af data bliver bestemt af et vilkårligt netværk af computere og servere, og dermed bør en transaktion (som i fremtiden kan være en ordre, en faktura, en monetær transaktion og så videre) være troværdig, for det bør ikke kunne lade sig gøre at "bryde ind" i datastrømmen og ændre på eksempelvis beløb, modtager eller lignende.

Men med enhver ny teknologi kommer der også sårbarheder og fejlrettelser. Når bankerne gør brug af PSD2 – og øvrige med adgang til at arbejde under regulativet – vil blockchain uden tvivl komme mere i brug. Kan revisorerne så stole blindt på, at teknologien sikrer et stærkt revisionsbevis? Kan revisoren teste systemerne og kontrollerne? Ja, det bør revisor gøre, selvom det umiddelbart kan anses som en svær og teknisk opgave.

Der kommer hele tiden nye teknologier til, så de i denne artikel nævnte er ikke de eneste. Men det er nok disse teknologier, der er mest væsentlige set i lyset af, hvor vi er i udviklingen lige nu, og med det fokus at revisor

skal indhente revisionsbevis, samt afdække, hvorvidt ledelsen hos den reviderede har afdækket og imødegået de væsentlige risici, der foreligger.

MEN ER IT-REVISION DØD?

For at binde en sløjfe på overskriften af denne artikel: Nej, revision af it-baserede kontroller er naturligvis ikke en død dronte. Pointen er, at it – som minimum per 2020 – er så integreret i en virksomhed, at der ikke er grund til at anskue it-revision som en selvstændig disciplin. It har indført en række automatiseringer – og dermed risici – som gør, at den traditionelle substansrevision alligevel ikke kan afdække de fornødne risici. Dermed bør it-kontroller være en helt naturlig del af den samlede revision. Herudover – og væsentligt – bør revisor basere meget af sin revision på kontroller. Men revisor er naturligvis nødt til at afdække, om kontrollerne, der er implementeret hos virksomheden, er så stærke, at revisionsbeviset dermed også er gyldigt og kan bruges i revisors arbejde. Det er her, at revisor har brug for teknologiforståelsen.

Alt, hvad der er beskrevet indtil nu, handler om den finansielle revisors arbejde. Det vil sige forhold, der er relevante for den finansielle revision. Når revisor arbejder med selvstændige erklæringsopgaver vedrørende forhold om it-anvendelsen/generelle it-kontroller, rigtigheden af data og transaktioner, GDPR og så videre, er det som bekendt via ISAE 3000 og ISAE 3402. FSR har sammen med Datatilsynet publiceret en guide til, hvordan en ISAE 3000-erklæring kan se ud i forhold til GDPR og databehandlingeroller. ISAE 3000 benyttes også i forhold til generelle it-kontroller, ligesom ISAE 3402-erklæringen benyttes, når der er tale om kontroller, som resulterer i en virksom-

heds finansielle rapportering. Sådan er det i dag.

NYE MÆRKNINGSORDNINGER OG ANDRE TILTAG?

Ser vi også frem på dette område, kan vi forestille os, at vi som revisorer ikke bare skal læne os tilbage og ride på bølgen i kraft af vores særlige status som erklæringsafgivere med sikkerhed, for andre "mærkningsordninger" skal nok komme. ISO 27001-certificering er et eksempel på en variant af en revisorerklæring i forhold til generelle it-kontroller. I databeskyttelsesforordningen er der levnet mulighed for, at der kan udformes en certificerings- eller mærkningsordning i forhold til virksomheders efterlevelse af GDPR.

Kunne man forestille sig, at vi som branche udformer tilsvarende mærkningsordninger? Ikke med ringere kvalitet eller sikkerhed, men mere "sexet"? Kunne vi som branche udforme en guide (ligesom ISAE 3000 i forhold til GDPR, hvor FSR og Datatilsynet har arbejdet sammen) i forhold til, at vi kan erklære os om den finansielle branches efterlevelse af it-compliance og tilsvarende inden for medico og andre brancher? Kunne man endda forestille sig, at revisorerklæringerne – med skyldig hensyntagen til revisionsstandarderne – havde et mere interessant design (eventuelt blot overlay)? At FSR førte en database over alle disse typer erklæringer, der er afgivet af medlemmer? Denne database kunne så både verificere gyldigheden af erklæringen, men også bruges som en kommerciel platform for de reviderede virksomheder i forhold til at vise, at de har en reel og gyldig erklæring. Mulighederne er mange. Vi skal som branche blot passe på, at vi ikke tror, at vi har eneret. •

/ FAGLIGT UDKLIP

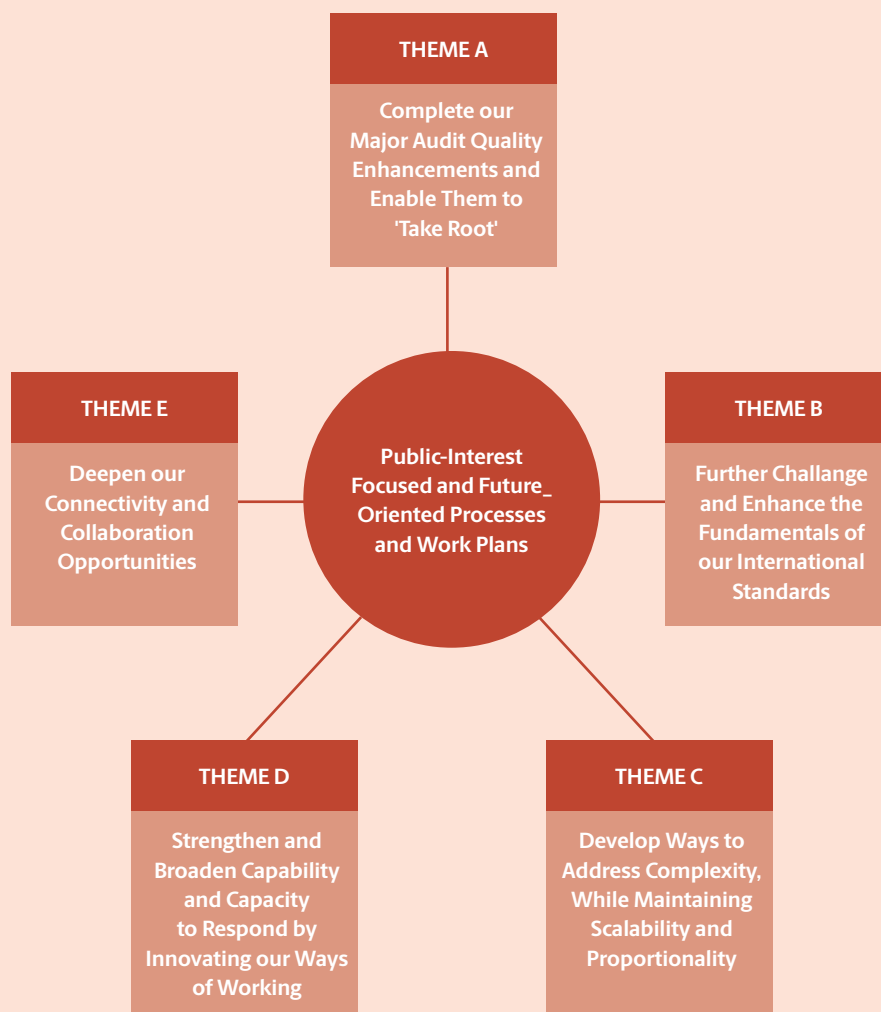
REVISION / AF MARTIN SAMUELSEN, STATSATORISERET REVISOR OG EJER AF INSPICIO

STRATEGI (2020-2023) OG ARBEJDSPLAN (2020-2021) FOR IAASB

IAASB udsendte tidligere på året "Proposed Strategy for 2020-2023 and Work Plan for 2020-2021" til kommentering. Fristen for kommentering udløb i juni, og indkomne kommentarer kan nu findes på www.ifac.org. Strategien har stor betydning for praktiserende revisorer, da den redegør for, hvilke indsatsområder IAASB vil have fokus på i de kommende år. IAASB præsenterer deres strategi og fokusområder inddelt i temaområder.

Tema A omhandler blandt andet IAASB's prioritering af færdiggørelsen af ISA under ajourføring og andre projekter, der forventes igangværende i begyndelsen af 2020. Dette omfatter blandt andet kvalitetsstyring og koncernrevision, samt supportering i relation til implementeringen af ISA 540 (revised) og ISA 315 (revised).

Strategien og arbejdsplanen indeholder ligeledes et skema, der redegør for tidsplanen for ajourføringen og udviklingen af nye revisionsstandarder frem til og med 2021 samt udviklingen af guidance, implementering mv. Skemaet kan findes på side 15-16 i dokumentet. •



/ FAGLIGT UDKLIP

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

MOMSFRI VIRKSOMHEDS- OVERDRAGELSE

Vi har i momsloven en særlig værnsregel om "momsfri virksomhedsoverdragelse". Formålet med denne værnsregel er, at Skattestyrelsen ikke taber penge ved virksomhedsoverdragelser. En del virksomhedsoverdragelser sker fra nødlidende selskaber over til nye selskaber, og når der skal opkræves moms, har køber fradrag for momsen. Sælger har pligt til at indbetale salgsmomsen, men der er mange eksempler på, at dette ikke er sket forud for en konkurs med videre. Derfor er denne værnsregel indført.

Det har indtil for nyligt været et krav for at anvende disse regler, at køber er momsregistreret på overdragelsestidspunktet, men praksis er inden for de sidste en til to år ændret, således at der også kan være tale om en momsfri virksomhedsoverdragelse af en virksomhed, der udelukkende har momsfrie aktiviteter. Dette er bemærkelsesværdigt, idet det direkte fremgår af lovteksten, at det er en betingelse, at køber er eller bliver momsregistreret. Skatterådet har dog i flere tilfælde i forbindelse med overdragelse af udlejningsvirksomheder anerkendt, at rene momsfrie udlejningsvirksomheder (typisk boligudlejning) kan overdrages til en ny udlejer, uden at der skal opkræves moms.

Uden disse regler vil overdragelse af boligerne, der er under fem år gamle og dermed momspligtige ved salg, skulle tillægges moms, og køber ville ikke have fradrag for momsen, da udlejningen er momsfritaget.

Der er dog grund til at være forsigtig med disse regler. Vi har set tilfælde, hvor nogle virksomheder mente, at de kunne anvende reglerne om momsfri virksomhedsoverdragelse, hvor Skattestyrelsen var af en anden opfattelse. Det var i et tilfælde, hvor en entreprenør havde opført rækkehuse til udlejning, og overdragelsen til en ny udlejer skete, inden der var lejere flyttet ind, og inden der var indgået kontrakt herom. I et tilfælde var der lavet aftale om overdragelse af boligerne, inden byggeriet af boligerne var påbegyndt. I disse situationer blev salget af boligerne over til den nye udlejer anset som salg af ny fast ejendom i momsmæssig henseende, da der ikke var en eksisterende udlejningsejendom at overdrage uden lejere.

Det er derfor yderst vigtigt, at entreprenører og developere samt andre inden for denne branche er opmærksomme på momsreglerne og kender dem til bunds, inden de foretager sådanne dispositioner. Det skyldes, at momsreglerne ofte kan afgøre, om virksomhederne tjener eller taber på disse projekter. •

Obligatorisk EFTERUDDANNELSE 2019



Faglig viden i praksis

På foreningens kurser får du ny viden, der kan omsættes til praktiske løsninger i mødet med hverdagens opgaver og dine kunder.

- * Faglig viden, der går tæt på din hverdag
- * Aktuel viden, der understøtter din forretning
- * Ny lovgivning omsat til praksis
- * Kvalificerede og erfarne undervisere
- * Praktiske eksempler og gode værktøjer.

” Jeg vil gerne anbefale kurset for dets anvendelighed i vores praktiske arbejde.

” Kurset var helt suverænt! Meget kompetente og vidende undervisere – stor ros.

” Jeg har efter kurset brugt kursusmaterialet som opslagsværktøj til mit daglige arbejde.



DET BURDE IKKE VÆRE SÅ SVÆRT



Michael Gravgaard forstår vigtigheden af at kunne orientere sig efter et etisk kompas. Men engang scorede den tidligere landsholdsspiller og revisor et mål efter at have givet modstanderen et ureglementeret skub. At navigere efter et etisk kompas er en knivskarp balancegang for såvel fodboldspillere som revisorer påpeger Michael Gravgaard og erkender, at han har taget sig selv i at gå over stregen.

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

Længere nede ad gaden residerer Hendes Majestæt Dronningen. Dannebrog vajer fra flagstangen og fortæller derved, at landets regent i øjeblikket befinder sig på Amalienborg. Tidligere professionel fodboldspiller Michael Gravgaard har åbnet sin egen herretøjsforretning i Amaliegade i København blot et stenkast derfra og kommer hurtigt til at tænke på dronningen, når

han skal elaborere på begreberne tillid og ordentlighed.

“Dronningen fortalte jo i den seneste nytårstale, at vores fælles styrke næres ved, at vi har respekt for vores medmennesker og viser tillid til hinanden, og at folk i betroede positioner har et særligt ansvar til at gøre deres bedste. Man skal kende forskel på dit og mit, på rigtigt og forkert, hvorefter dronningen påpegede, at det ikke burde være så svært. Jeg synes, at hun rammer klokkeklart ind i mit verdensbillede, og det var rigtigt fint formuleret,” forklarer Michael Gravgaard, som da også i sin egen karriere har

været udfordret på at kunne navigere efter et etisk kompas, hvor tillid og ordentlighed var kerneværdier.

“Langt hen ad vejen har jeg beflittet mig på at være et ordentligt menneske. Men der har da været smuttere. Eksempelvis kan jeg stadig den dag i dag huske, da jeg i forbindelse med et hovedstødsmaal i Superligaen begik et kæmpe frispark mod en Aab-spiller for 15 år siden. Dommeren godkendte målet, hvilket jeg havde det lidt mærkeligt med. Jeg havde jo godt nok scoret, men det var med ulovlige midler. Jeg spillede for Viborg, og i dag er jeg glad for, at Aab vandt kampen.”



Det gik op for mig, at den danske model i høj grad baserer sig på tillid – vi stoler på hinanden. Det gør man ikke nødvendigvis i alle andre lande. Jeg var temmelig overrasket over at komme til Frankrig i 2008 og opleve et anderledes livssyn.

Michael Gravgaard
Direktør i Schormand

Danmark scorer højt på tillid

Michael Gravgaard har spillet i flere danske fodboldklubber, herunder Randers Freja, Viborg FF og FCK. Desuden har udlandet kaldt flere gange, både Frankrig og Tyskland. Det har været påfaldende for Michael Gravgaard, at vi i Danmark som udgangspunkt har meget tillid til hinanden, hvilket har været tydeligt, når han ser tilbage på tiden i Nantes og Hamborg.

“Det gik op for mig, at den danske model i høj grad baserer sig på tillid – vi stoler på hinanden. Det gør man ikke nødvendigvis i alle andre lande. Jeg var temmelig overrasket over at komme til Frankrig i 2008 og opleve et anderledes livssyn. Helt konkret og lavpraktisk kan jeg huske, at vi skulle have installeret et satellit-tv i vores nye hjem, og det hele gik også godt, indtil installatøren var færdig. Jeg var selv til fodboldtræning og derfor ikke hjemme, og min kone havde ikke kontanter på sig. Min kone foreslog installatøren, at han lagde et girokort, og så skulle vi nok betale til tiden. Men han nægtede at forlade huset, før han havde fået pengene kontant i hånden. Han havde sådan set ikke tillid til mig.”

Samme mønster gjorde sig gældende, da familien året efter flyttede til Nordtyskland. Her skulle alle varer betales kontant, især i de finere forretninger. I Danmark har vi jo i mange år været vant til at bruge kreditkort og stoler på, at der er dækning på kontoen, og at kortet ikke er stjålet.

Medspiller eller modspiller

Begrebet ordentlighed på en fodboldbane og blandt holdkammerater bliver også bøjlet meget forskelligt rundt i de europæiske arenaer. Michael Gravgaard har på egen krop i Tyskland oplevet, hvordan egne medspillere har gjort en indsats for at få ham til at se dårlig ud over for træneren ved bevidst at tilsidesætte en indbyrdes forsvarsaftale, lige som han i Sydeuropa har været vidne til en meget alvorlig episode, hvor bølgerne blandt to holdkammerater gik så højt, at det endte med, at den ene fik kæbebrud og måtte sys med adskillige sting.

“Jeg har i Danmark aldrig oplevet, at mine holdkammerater ville mig noget ondt – tværtimod har vi en kultur her i landet, hvor vi som fodboldspillere støtter hinanden og glæder os på hinandens vegne, når tingene går vores og holdets vej. Det er langt fra på samme måde i udenlandske klubber. Selvfølgelig har jeg også oplevet godt kammeratskab i udlandet, men jeg har altså også set ting, hvor jeg har været chokeret,” fortæller Michael Gravgaard med alvorlig mine.

Også revisorer er dommere

På fodboldbanen har dommeren den centrale opgave at sikre, at kampen afvikles efter de gældende regler. Dommeren skal hele tiden vurdere, hvornår spillet foregår inden for de givne regler og subjektivt i løbet af kampen tage stilling til en lang række situationer, hvor de to hold kan være uenige i tolk-

ningen af, om en spiller har begået frispark eller har stået offside. Michael Gravgaard drager en parallel til revisorernes rolle, som også grundlæggende har to parter at tage hensyn til. For revisorerne handler det om kundens hensyn sat over for offentlighedens krav og forventninger. At navigere i det spændingsfelt fik han ind med modernismen i studietiden, hvor han arbejdede på et jysk revisionskontor.

“Jeg arbejdede sammen med nogle virkelig garvede revisorer, da jeg i mine uddannelsesår havde studiejob i Dansk Revision i Randers. Her lærte og forstod jeg, hvor vigtigt det er at have sin integritet og kunne sige fra, når det var nødvendigt,” fortæller Michael Gravgaard og fortsætter:

“Alle i revisorbranchen kender til det at sidde på midten af vippen; I den ene ende har du klienten og i den anden har du offentligheden. Og revisoren er ham, der gør, at vippen balancerer. Det kan ikke nytte noget, at du kun forsøger at pleje klienten, for hvis du gør det, så kommer vippen til at tippe før eller siden. Det dilemma kommer enhver revisor til at stå i før eller siden. Det kan eksempelvis være et spørgsmål om, hvad et varelager reelt er værd, og om man tror på, at samtlige debitorer vil betale de skyldige beløb. Det betyder med andre ord, at man selvfølgelig lytter til klienten, men på den anden side gør det med en sund skepsis, da man samtidig er offentlighedens tillidsrepræsentant.”

96 procent cand.merc.aud.'er

Allerede tidligt i sit liv fandt Michael Gravgaard ud af, at han havde flair for tal. Egentlig ville han helst have været astronaut, men endte med at kaste sig over økonomistudiet på Aarhus Universitet og tog i løbet af tre år en HA-eksamen. Sideløbende med dette spillede han fyraftensfodbold i et semiprofessionelt setup i Randers Freja og bestred for det tredje et eftermiddagsjob hos Dansk Revision i Randers. Alt gik op i en højere enhed, og Michael Gravgaard tog hul på cand.merc.aud.-studiet med henblik på at ud-danne sig til statsautoriseret revisor.

Kort før afslutningen på cand.merc.aud.-studiet, begyndte Michael Gravgaard at gøre sig overvejelser over, hvilket revisionsfirma han skulle fortsætte i. Efter at have snuset til de store huse var han nået til enighed med PwC i Aarhus om det videre forløb og var så-dan set klar til at opgive fodboldkarrieren.

Det burde ikke være så svært



Det kom dog træneren for Viborgs superligahold for øre, og han tog derfor straks fat i Michael Gravgaard for at høre, om han kunne tænke sig at spille i Viborg og eventuelt se, hvad det kunne føre med sig. Efter nogen betænkningstid besluttede Michael Gravgaard sig for at sige ja tak til tilbuddet om at skifte klub og droppede kontrakten med PwC. I første omgang med en deltidskontrakt i fodboldklubben, og i stedet for et fuldtidsjob i PwC indgik han en aftale om en deltidsstilling i BDO i Viborg. Herved kunne både fodboldkarrieren og revisordrømmen holdes i live samtidig. Michael Gravgaard husker tilbage på de dage med et smil på læben:

“Hold kæft, hvor mine holdkammerater i Viborg grinede ad mig, når jeg kom til træning i jakkesæt, skjorte og slips. Det var der ikke mange af mine holdkammerater, som kom til træning i. De kom jo i afslappet sportstøj.”

Som udgangspunkt var Michael Gravgaard kun tiltænkt en marginal rolle på Viborgs førstehold, og derfor var tanken, at begge job kunne bestrides samtidig. Men han fik allerede fra starten tilkæmpet sig en stamplads på holdet, hvilket derfor krævede flere træningstimer og mere fokus. Det blev efterhånden sværere og sværere at få enderne til at mødes, også fordi de spændende opgaver i BDO krævede, at han var tilstede, når kunderne og teamet havde behov for det.

Michael Gravgaard stod derfor efter et til halvandet år i BDO ved en skillevej og valgte at prøve sit talent af som fuldtidsprofessionel fodboldspiller. Gennem hele denne tid havde Michael Gravgaard ikke afsluttet sin cand.merc.aud., fordi reglerne lød, at studerende efter cand.merc.aud.’en i alt havde seks år til at blive statsautoriseret revisor. Den dag i dag mangler han stadig et enkelt revisionsfag og sølle fire ECTS-points og kan derfor i sjov kalde sig 96 procent cand.merc.aud’er.

Jakkesæt signalerer troværdighed

Inden for de seneste år har Michael Gravgaards karriere taget et gevaldigt skifte. Efter nogle år som direktør for superligaklubben Randers FC og et job som fodboldvært på blandt andet Discovery ønskede han at vende skuden og prøve noget helt nyt. I dag driver han en herretøjsbutik og har sammen med et par investorer købt det eksklusive tøjmærke Schormand. Ifølge Michael Gravgaard rimer også jakkesæt på tillid:

“Det kender revisorer alt til: Det første visitkort, du afleverer til din klient, er din påklædning. Dit tøj signalerer, hvem du er. Det kan man se på politikere, nyhedsværter og andre, som ønsker at fremstå troværdige og tillidsvækkende. Samtidig har en lang række undersøgelser vist, at folk i jakkesæt og uniformer bliver tildelt autoritet og lydhørhed. Desværre er det bare ikke alle mænd, der ved, hvordan et jakkesæt egentligt bør sidde og dermed ikke føler sig tilpas i et jakkesæt. Det vil jeg gerne være med til at ændre på, og det er også ønsket om at hjælpe de travle mænd med at få et rigtigt velsiddende jakkesæt, der er årsagen til mit nye fodboldfrie liv.”

På vej ud af forretningen vajer Dannebrog stadig for enden af Amaliegade. Ingen tvivl om, at Hendes Majestæt Dronningen også er optaget af, hvad vi kan gøre for at fastholde og videreføre grundværdierne om tillid og troværdighed. Selv gør dronningen sit til at holde fanen højt. Det burde ikke være så svært. •

“

Alle i revisorbranchen kender til det at sidde på midten af vippen; I den ene ende har du klienten og i den anden har du offentligheden. Og revisoren er ham, der gør, at vippen balancerer. Det kan ikke nytte noget, at du kun forsøger at pleje klienten, for hvis du gør det, så kommer vippen til at tippe før eller siden. Det dilemma kommer enhver revisor til at stå i før eller siden.

Michael Gravgaard
Direktør i Schormand

UDDRAG AF DRONNINGENS NYTÅRSTALE 31. DECEMBER 2018

“

Vores fælles styrke næres ved, at vi har respekt for vore medmennesker og viser tillid til hinanden, for vi har alle et ansvar for fællesskabet. Det er selve vort samfunds rødder. Hvis rødderne er syge, kan træet ikke stå, og det vil tage mange år for et nyt træ at vokse sig stærkt. Derfor er det alvorligt, hvis nogle, som er en vigtig del af vort samfund, tager for let på deres ansvar og svigter deres forpligtelser. Er det noget, vi genkender fra den senere tid? Med betroede positioner følger et særligt ansvar og en særlig pligt til at gøre sit bedste, dér hvor man er sat. Det gør mig trist, hvis moralen skrider. Hvad bliver der så af almindelig anstændighed? Man skal kende forskel på dit og mit, på rigtigt og forkert. Det burde ikke være så svært.



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 **samtidighedsferie**, **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**
- **telefonsupport** til dit lønarbejde

Bliv lønpartner for 0 kr. om måneden.

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

MINDSET: HVORDAN VI TÆNKER OM ARBEJDSINDSATS OG FEJL AFGØR SUCCES FOR INDIVIDIDER OG ORGANISATIONER

Tekst/ **Rasmus Thy Grøn**, Cand.psych.,
Erhvervspsykolog ved LEAD – enter next level

Nogle af verdens førende virksomheder såsom Microsoft har for længst taget mindset-begrebet til sig som en central del af arbejdet med organisationskultur. Mindset-begrebet er udviklet af professor Carol Dweck ved Stanford University og beskriver to forskellige og grundlæggende syn på evner og udviklingsmuligheder: *Fixed mindset* og *growth mindset*.

Er evner medfødte, eller kan de udvikles?

Et fixed mindset abonnerer på, at evner er medfødte og uforanderlige; enten har man evner, eller også har man ikke. På den måde bliver både hårdt arbejde og fejl et udtryk for manglende kvaliteter og talent. Det er de medfødte evner, der afgør, at vi oplever succes gennem livet. Omvendt abonnerer begrebet om growth mindset på, at evner kan udvikles. På den måde bliver hårdt arbejde og fejl opfattet som naturlige elementer i udviklingen mod at mestre noget bestemt og top-performe. Personer med et growth mindset er derfor optaget af at udvikle de forudsætninger, de har med sig fra fødslen. Evner opfattes som dynamiske, og de kan udvikles og kultiveres gennem øvelse og ved-



In a fixed mindset, people believe their basic qualities, like their intelligence or talent, are simply fixed traits. They spend their time documenting their intelligence or talent instead of developing them. They also believe that talent alone creates success – without effort. They're wrong.

In a growth mindset, people believe that their most basic abilities can be developed through dedication and hard work – brains and talent are just the starting point. This view creates a love of learning and a resilience that is essential for great accomplishment. Virtually all great people have had these qualities.

Carol Dweck
Professor, Stanford University¹

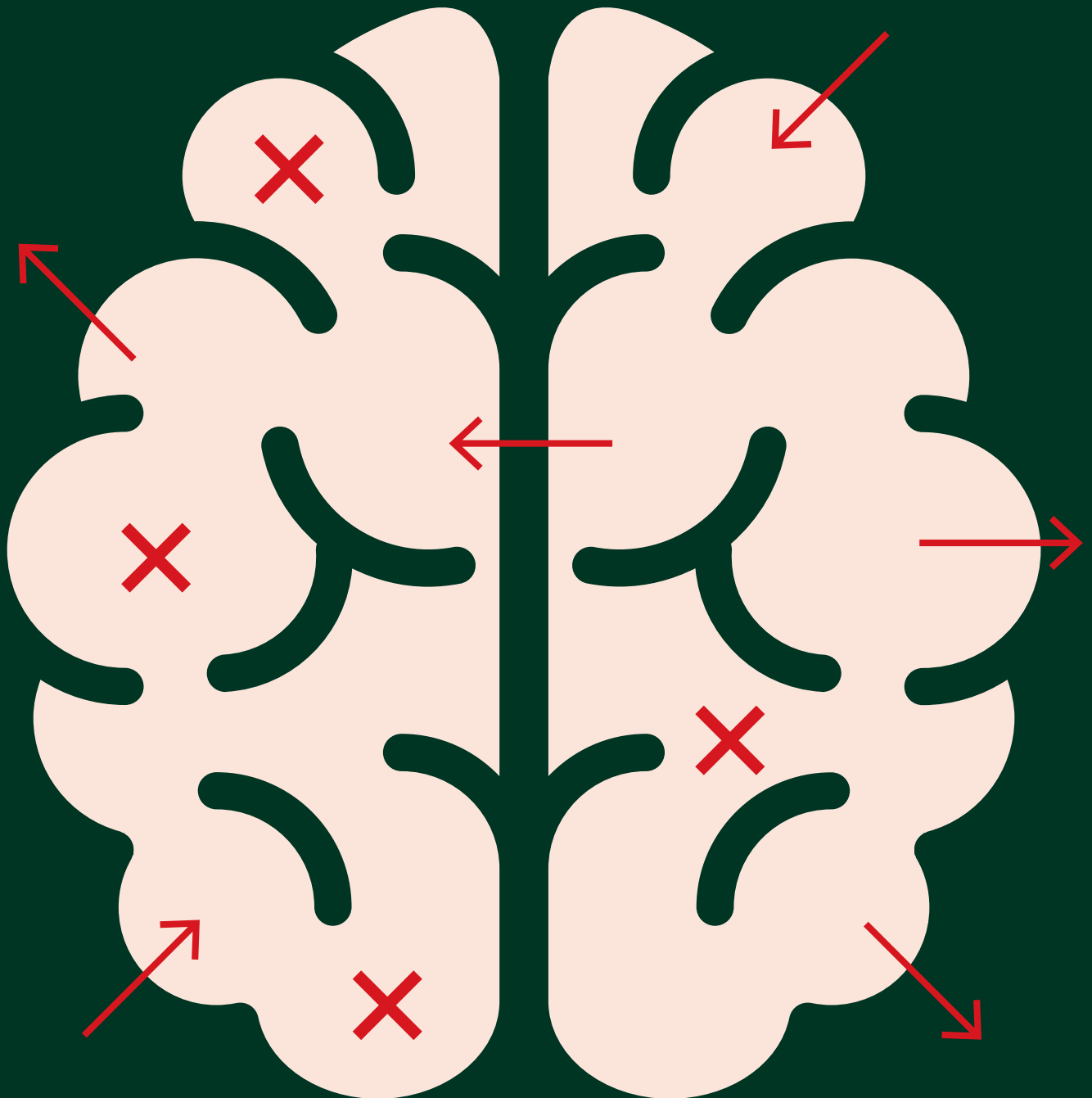
holdenhed. Hvilket mindset bærer den virksomhed, hvor man arbejder? Er folk optaget af at fremstå dygtige for enhver pris, eller er de optaget af læring og udvikling?

Opdelingen mellem de to mindset er selvfølgelig en smule karikeret. Alle personer besidder begge mindset afhængig af situation eller kontekst. Man kan godt have et growth mindset, når det kommer til evnerne på en

fodboldbane: "Jeg kunne have været den nye Messi, hvis jeg havde øvet mig noget mere" og et fixed mindset, når det kommer til matematikkundskaber: "Jeg er ikke matematisk og bliver uanset hvad aldrig god til tal". Når mindset-teorien alligevel skelner mellem de to mindset, er det fordi, at vores vægtning af henholdsvis gener og miljø spiller en afgørende rolle for, hvordan vi opfatter os selv og vores evner, og dermed hvordan vi handler.

Organisationer har bestemte tankevaner eller mindset, der har betydning for, hvordan de ser verdenen og derfor også, hvordan deres medarbejdere tænker og ikke mindst handler.

Er tilbageslag og fejl noget, der skal skjules for enhver pris, eller er det en naturlig del af udviklingen hen mod topperformance?



Vores syn på fejl og arbejdsindsats afslører vores mindset. Ofte opererer vores mindset uden for vores bevidsthed, så vi er sjældent selv opmærksomme på vores mindset. Derfor kan man til at begynde med reflektere over, hvordan man selv, eller den organisation man er ansat hos, forholder sig til følgende to spørgsmål:

- Er hårdt arbejde et nødvendigt element for at mestre noget bestemt og top-performe, eller ses det som udtryk for manglende talent og evner?
- Er vi optaget af at fremstå kompetente for enhver pris, eller er vi optaget af læring og udvikling og ser bump på vejen som et naturligt element i topperformance?

Reflekterer man over sit eget mindset, skal man passe på fælden med for hurtigt at tilskrive sig selv growth mindset og andre et fixed mindset. Og pas også på en anden fælde: Man får ikke et growth mindset, fordi man siger til sig selv og andre, at det har man. Alle besidder begge mindset, og det kræver vedholdende hårdt arbejde at udvikle et udpræget growth mindset.

Mindset i organisationer

Mindset former synet på evner, arbejdsindsats og fejl, som har afgørende betydning for individers og organisationers succes. Flere af verdens førende virksomheder har taget growth mindset-tænkningen til sig som et centralt omdrejningspunkt for arbejdet med kultur.

Et af de centrale elementer i arbejdet med at skabe en growth mindset-kultur handler om at skabe en hverdag, hvor det er trygt at begå fejl, hvor feedback er en naturlig ting, og hvor den store mængde energi, som mange steder bruges på at fremstå dygtige for enhver pris internt i organisation, konverteres til værdiskabende adfærd, der udvikler medarbejderne og styrker organisationens forretning.



A “pure” growth mindset doesn’t exist.

Carol Dweck
Professor, Stanford University

FIXED MINDSET – EVNER ER STATISKE

Fører til et ønske om at fremstå dygtig og derfor en tendens til at:

- Undgå udfordringer
- Gå i defensiv eller let give op, når man møder udfordringer
- Se indsats som nytteløs
- Ignorere brugbar negativ feedback
- Føle sig truet af andres succes

Personer med et fixed mindset har derfor større sandsynlighed for at stagnere i deres udvikling og ikke realisere deres fulde potentiale.

En fixed mindset-kultur kan have flere alvorlige konsekvenser. Eksempelvis har individer med et fixed mindset meget svært ved at modtage kritisk feedback, der ellers kan være en uundgåelig del af hverdagen og faglig udvikling. Hjerneforskning viser, at folk med et fixed mindset ”flygter” fra kritisk feedback, hvilket betyder, at de slet ikke tager kritikken til sig, og derfor heller ikke lærer af deres fejl. De er optaget af, hvad de i situationen gjorde godt og ikke, hvad de kan forbedre. I en verden, hvor intet står stille, er dette en næste sikker opskrift på fiasko for både individer og organisationer.

Mindset i Fortune 1000 virksomheder

Et studie af syv Fortune 1000 virksomheder underbygger, at mindset også eksisterer på organisationsniveau. I virksomheder med et fixed mindset oplevede medarbejderne, at det kun var en lille håndfuld ”stjerner”, som blev værdsat, og generelt var medarbejderne mindre engagerede end i virksomhederne med growth mindset. Studiet viste også, at medarbejderne i fixed mindset-virksom-

hederne var mere bekymrede for at begå fejl, hvilket havde konsekvenser for deres lyst til at forfølge innovative idéer, ligesom de jævnligt holdt ting skjult, tog smutveje og snød i forsøget på at opnå succes. I virksomhederne med growth mindset havde lederne generelt et mere positivt syn på deres medarbejdere, og så dem som mere innovative, kollaborative og dedikerede til læring og udvikling.

Kultur som fundament for agilitet

Når en virksomhed satser på at udvikle en growth mindset-kultur, er det et udtryk for, at virksomheden opfatter kultur som afgørende for organisationens evne til at opnå succes i markedet. De senere år har mange virksomheder arbejdet på at skabe en mere agil organisation, og det kræver at forstå agilitet som andet og mere end strukturer og organisering af arbejds-gange. For ligesom med mindset på individniveau får organisationer ikke en growth mindset-kultur af at kende til det nye begreb.

GROWTH MINDSET • – EVNER KAN UDVIKLES

Fører til et ønske om at lære og derfor en tendens til at:

- Omfavne udfordringer
- At blive ved, når man møder tilbageslag
- Opfatte indsats som vejen til mestring
- Tage ved lære af kritik
- Tage ved lære af og finde inspiration i andres succes

Personer med et growth mindset har derfor større sandsynlighed for kontinuerligt at udvikle sig og opnå bedre og bedre resultater.

KILDER

- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: How You Can Fulfil Your Potential*. London: Robinson.
- Dweck, C.S. (2014). *Talent: How Companies Can Profit From a "Growth Mindset"*, Harvard Business Review, November, s. 28-29.
- Dweck, C.S. (2016). *What Having a "Growth Mindset" Actually Means*. Harvard Business Review.
- Dweck, C & Hogan, K. (2016). *How Microsoft Uses a Growth Mindset to Develop Leaders*, Harvard Business Review, oktober.
- Emerson, K. T. U. & Murphy, M.C. (2015). *A company I can trust? Organizational lay theories moderate stereotype threat for women*, Personality and Social Psychology Bulletin, 41, s. 295-307.
- Grant, H. & Dweck, C.S. (2003). *Clarifying Achievement Goals and Their Impact*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 85, No. 3, s. 541-553.
- Grøn, R.T. & Jørgensen, M.D. (in press). *Mod alle odds – mindset og mønsterbrud*.

Det ændrer med andre ord ikke en organisation at få nye værdier op på væggen. Det kræver fokuseret arbejde over længere tid og handler om de praksisser, som til daglig former adfærden. Alt fra rekruttering og onboarding af nye medarbejdere, måden at opsætte mål på, evaluere performance og måden medarbejderne i organisationen omgås hinanden. Og det føles næsten unødvendigt at understrege, at ledelsen selvfølgelig spiller en afgørende rolle, hvis bestræbelserne på at udvikle en growth mindset-kultur skal blive til virkelighed.

Udvikling af growth mindset-kultur

Men hvordan arbejder virksomheder så konkret med at udvikle en growth mindset-kultur? Svaret er, at det gør de på rigtig mange forskellige måder. Blandt andet arbejder virksomheder med at opbygge en kultur, hvor alle opfattes som havende et udviklingspotentiale, og hvor læring og udvikling er et dagligt og livslangt foretagende. Derudover arbejdes der med kultur og organisatoriske praksisser, som at undgå at sætte

medarbejderne op mod hinanden. Dermed undgår virksomhederne, at en masse tid og energi spildes på at fremstå succesfulde for enhver pris, samtidig med at virksomhederne undgår, at fatale fejl skjules, og at den korteste vej til mål er autopilot uanset konsekvenserne.

Hvis man har fået blod på tanden til at udvikle et growth mindset eller en growth mindset-kultur, dér hvor man er ansat, så kan man begynde med at reflektere over følgende:

- Fremmer vores kultur, at vi forsøger at fremstå som succesfulde for enhver pris, eller ser vi fejl som en naturlig del af udviklingen mod top-performance?
- Ser vi udviklingspotentialer hos alle, eller er talent og udvikling forbeholdt få udvalgte "stjerner"?
- Hvordan understøtter vores værdier og organisatoriske praksisser en growth mindset-kultur – er der situationer, der sætter folk op i uhensigtsmæssig intern konkur-

rence, som skaber frygt for at fejle og underminerer en åben feedback-kultur?

- Hvordan rekrutterer vi nye ledere – er der flest talenter uden for organisationen, eller er der en masse potentiale at finde internt?
- Hvordan er balancen mellem henholdsvis individuelle og teambaserede belønninger, KPI'er og udviklingsinitiativer?
- Understøtter vores målsystemer uetisk adfærd, smutveje og ensidigt fokus på at nå målet, uanset hvad prisen og konsekvenserne er?
- Hvordan vægter vi henholdsvis kompetence og kulturelt fit, når vi ansætter nye medarbejdere?
- Hvordan er vores feedback-kultur – er det normalt og trygt at modtage og give feedback til kolleger med henblik på at hjælpe dem med at udvikle deres growth mindset og kompetencer?
- Hylder vi hårdt arbejde eller indsatsløs perfektion? •

NOTER

- 1 <http://mindsetonline.com/whatisit/about/>



MÆRKEDAGE

Runde fødselsdage

Juli 2019

Statsautoriseret revisor og partner **Morten K. Nielsen**, Beierholm i Vordingborg, fyldte 50 år den 27. juli 2019.

September 2019

Registreret revisor og partner **Ole Pedersen**, Dansk Revision i Esbjerg, fylder 50 år den 13. september 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Jan Hetland Møller**, PwC i København, fylder 50 år den 16. september 2019.

Registreret revisor **Tom Petterson**, BDO i Middelfart, fylder 60 år den 22. september 2019.

Statsautoriseret revisor **Kim Tost**, direktør i Dansk Revision i Randers, fylder 60 år den 27. september 2019.

Oktober 2019

Statsautoriseret revisor og partner **Brian Stubtoft**, Beierholm i København, fylder 60 år den 2. oktober 2019.

Registreret revisor og partner **Henning Ahle**, Noe & Kirkegaard i Ringkøbing, fylder 60 år den 3. oktober 2019.

Registreret revisor og partner **Niels Brandt**, BRANDT i Thisted, fylder 60 år den 4. oktober 2019.

Statsautoriseret revisor **Erik Jørgensen**, indehaver af Statsautoriseret revisionsvirksomhed Erik Jørgensen i Snekkersten, fylder 80 år den 4. oktober 2019.

Statsautoriseret revisor **Arne Nabe Poulsen**, Nabe Management i Århus N., fylder 70 år den 7. oktober 2019.

Arne Nabe Poulsen er medlem af Erhvervsankenævnet som sagkyndig med kendskab til erhvervsforhold.

Revisor **Tina Berg Svensen**, ejer af Regnskab & Administration i Brenderup, fylder 50 år den 8. oktober. Det fejres med åben reception på dagen på adressen Fyllestedvej 20, 5464 Brenderup, hvor alle er velkomne til at kigge forbi i tidsrummet klokken 13.00-16.00.

Statsautoriseret revisor og partner **Claus Dalager**, PwC i Aarhus, fylder 50 år den 9. oktober 2019.

Statsautoriseret revisor og indehaver **Peter Begtrup Lind**, ECO-TEAM i Birkerød, fylder 60 år den 13. oktober 2019.

Registreret revisor og partner **Olaf Frits Joensen**, Roknskaparfelagið Skrásettir grannskoðarar Sp/f i Thorshavn, fylder 60 år den 15. oktober 2019.

Statsautoriseret revisor **Svend Aage Jensen**, Langå, tidligere Kvist & Jensen i Randers, fylder 70 år den 15. oktober 2019.

Registreret revisor **Margit Nielsen**, Totalrevision Vordingborg ApS, fylder 60 år den 17. oktober 2019.

Statsautoriseret revisor og partner, **Per Rolf Larssen**, PwC i København, fylder 50 år den 18. oktober 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Dorte Larsen**, BDO i Esbjerg, fylder 50 år den 18. oktober 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Torben Bjerre-Poulsen**, BDO i København, fylder 70 år den 22. oktober 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Joan Silberbauer**, Beierholm i Haderslev, fylder 50 år den 26. oktober 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Michael Bach**, Beierholm i København, fylder 60 år den 28. oktober 2019.

November 2019

Statsautoriseret revisor, partner og direktør **Ronald Hauch Brun**, Dansk Revision i Aalborg, fylder 50 år den 3. november 2019.

Statsautoriseret revisor **Peter Nielsen**, Revisionsfirmaet Albrechtsen på Frederiksberg, fylder 50 år den 6. november 2019.

Registreret revisor **Niels Jeppesen**, Værlose, fylder 70 år den 12. november 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Christian Friis Olsen**, Beierholm i København, fylder 50 år den 17. november 2019. Christian Friis Olsen havde 30 års jubilæum i branchen den 15. august 2019.

Registreret revisor og partner **Tommy Würtz Rathmann**, Rathmann & Mortensen i Hedensted, fylder 60 år den 18. november 2019.

Statsautoriseret revisor og partner **Jørn Munch**, Redmark i København, fylder 50 år den 20. november 2019.

Registreret revisor og partner **Henrik Leire**, Øernes Revision i Vordingborg, fylder 50 år den 23. november 2019.

Statsautoriseret revisor **Jørgen Louring Poulsen**, Martinsen i Kolding, fylder 60 år den 25. november 2019.

Virksomhedsjubilæer

Svaneke Revision havde 30 års virksomhedsjubilæum med registreret revisor Michael Kuhre som indehaver den 1. september 2019.

Luni Revision ApS i Farum v/registreret revisor Vita Gunborg har 25 års virksomhedsjubilæum den 1. oktober 2019

OM SIGNATUR

Udgiver

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

Inspirationsgruppe

Jonna Roth, registreret revisor, Kappelskov Revision
Jeanette Vetlov, registreret revisor, DØSSING & PARTNERE
Henrik Dich, statsautoriseret revisor, PwC
Brian Tolvstein, cand.merc.aud., Rigsrevisionen
Henrik Kyhnau, statsautoriseret revisor, KPMG
Louis Strøm, registreret revisor, Baagøe Schou

Redaktion

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

Redaktionen er afsluttet den 23. august 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

Thomas Nielsen

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*



Branchen ønsker de nye statsautoriserede revisorer TILLYKKE

Det er et stort skridt på en meget attraktiv karrierevej, men også et skridt, der koster kræfter.

At få overrakt eksamensbeviset er en personlig sejr for de nyudklækkede statsautoriserede revisorer. Det er samtidig en stor og glædelig begivenhed for deres familier, deres revisionsvirksomheder og for hele branchen.

Vi ønsker stort tillykke til:

Claus Uhd
Daniel Lindebæk Hansen
Daniel Nielsen
Ebbe Bendixen
Kristoffer Staun
Martin Hansen
Tobias Brun Hansen
Yassir Iqbal

Deloitte, København
PwC, Ringsted
PwC, København
Baker Tilly, København
KPMG, Aarhus
inforevision, København
Novo Nordisk, København
PwC, København

Listen omfatter udelukkende personer, der har godkendt, at FSR – danske revisorer må offentliggøre deres navne.

DANSKE
REVISORER
FSR*



Online kurser

Bliv specialist i
værdiansættelse

Få rabat på 5 kurser inden for **økonomiforståelse og værdiansættelse** – i alt op til **13 kursuspoints** til efteruddannelse. Det kræver blot adgang til Karnov Business Optimiser.

► Kurserne omhandler

- Værdiansættelse med fokus på startups
- Værdiansættelse af startups - praktisk tilgang
- Regnskabsanalyse - værdiskabelse og risiko
- Værdiansættelse inden for SMV
- Værdiansættelse i praksis (værktøjskasse)

Særlig pris
4.000,-

Normalpris 7.188,-

Ønsker du adgang til kurserne?

Kontakt Mark Christensen på telefon 31 58 16 97

► Læs mere på www.karnovgroup.dk/kbo-va

KARNOV
GROUP