

NOVEMBER 2016
NUMMER 4

SIGNATUR

INSPI

s. 27–42 /

s. 24 /

LEDELSE

Er du virkelig leder af teamet?

s. 44 /

FSR – DANSKE REVISORER

OPSLAGSTAVLE

Læs om stort og småt.

s. 56 /

DET RUNDE PORTRÆT

Martin Høgh fylder 50 år
den 13. januar.



/ TEMA

Skat

En skærpet skattekontrol, bedre vejledning og et styrket samarbejde med revisorerne vil være veje at gå for at mindske skattegabet, lyder anbefalingerne i en undersøgelse fra SKAT.

s. 10 /

DANSKE
REVISORER

FSR*

Vil du styrke din forretning?

60% af revisorer og eksterne bogholdere mener, at de kan styrke deres forretning gennem mere effektive processer.

85% af vores Lønpartnere mener, at vi gør det nemt og enkelt at arbejde professionelt med løn- og personaleadministration.

Hos os er du i trygge hænder

Som Lønpartner hos os, kan du nemt og enkelt håndtere dine kunders løn i **DataLøn**, der er Danmarks mest anvendte lønsystem.

Vi hjælper dig – og dine kunder godt i gang. Og får du brug for hjælp, kan du ringe til vores **VIP hotline** – så du kan komme videre med det samme.

72% af vores Lønpartnere får jævnligt spørgsmål om ansættelse, ferie, barsel, sygdom og opsigelse fra deres kunder. Du får straks svar fra vores personalejurister eller online med **PersonaleGuide**.

Læs om dine – og dine kunders fordele på:

bluegarden.dk/signatur

– eller ring til os på **72 27 91 11** og få en snak om dine muligheder.

Bluegarden gi'r muligheder.



BLUEGARDEN

INDHOLD

TEMA: SKAT

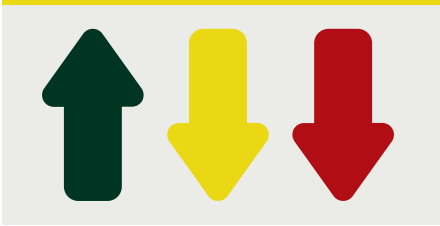


s. 12 /

SKAT SOM KARRIEREVEJ

Hvordan er interessen for at arbejde med skat lige nu? Ser unge karrieremuligheder i at arbejde med skatterådgivning?

TEMA: SKAT



s. 16 /

REVISORER ØNSKER SKÆRPET SKATTEKONTROL

En skærpet skattekontrol, bedre vejledning og et styrket samarbejde med revisorerne vil være veje at gå for at mindske skattegabet.

TEMA: SKAT



s. 20 /

DSV ER AFHÆNGIG AF DYGTIGE SKATTERÅDGIVERE

Fire ud af ti af de største danske virksomheder anvender professionelle skatterådgivere.

s. 04 / **Leder**
SKAT ved et vendepunkt?!

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

s. 08 / **Barometer**
Danske skatteregler er for komplekse ifølge virksomhederne.

s. 12 / **Skat som karrierevej**
Hvordan er interessen for at arbejde med skat lige nu?

s. 16 / **Revisorer ønsker skærpet skattekontrol**
En undersøgelse fra SKAT kaster lys over hovedaktionærers skatteforhold.

s. 20 / **DSV er afhængig af dygtige skatterådgivere**
Når DSV går på opkøb i udlandet, er den dybt afhængig af skatterådgivere.

s. 24 / **Er du virkelig leder af teamet?**
Dine medarbejdere ser dig ikke nødvendigvis som en leder, bare fordi du har titlen.

s. 27 / **INSPI**
Faglige udklip.

s. 28 / **INSPI**
Persondata – nye regler og store bøder på vej.

s. 30 / **INSPI**
Ny toldkodeks.

s. 34 / **INSPI**
Moms- og afgiftsmæssige websalgssudfordringer.

s. 37 / **INSPI**
IFRS 15.

s. 44 / **FSR – danske revisorer opslagstavle**
Læs om stort og småt.

s. 46 / **Bliv cand.merc.aud. i Capital Markets**
Skal du i gang med cand.merc.aud. og interesserer du dig særligt for kapitalmarkederne?

s. 48 / **Strategiimplementering**
Revisionsfirmaet Redmark valgte at gå nye veje i forbindelse med implementeringen af deres nye strategi.

s. 54 / **Mærkedage**
Fødselsdage, jubilæer og nyheder.

s. 56 / **Det runde portræt**
Martin Høgh fylder 50 år den 13. januar.

s. 58 / **Boganmeldelse**
Medarbejder i FSR – danske revisorer, Mette Waterstradt Vangshardt anmelder bogen Transfer Pricing.



VED JENS OTTO DAMGAARD, FORMAND, FSR – danske revisorer
& CHARLOTTE JEPSEN, ADM. DIREKTØR, FSR – danske revisorer



SKAT ved et vendepunkt?!

Det danske skattevæsen har de seneste år været ramt af den ene skandale efter den anden med efterfølgende katastrofeudmeldinger fra SKAT. Og tingene er nærmest eskaleret.

Men måske er vi ved at nå et vendepunkt. For det er en eftertragtet karrierevej at arbejde med skat som fagområde. De store danske virksomheder efterspørger specialiseret rådgivning til at finde den rigtige vej i den internationale skattejungle. Dansk Told og Skatteforbund er på vej med en helt ny uddannelse målrettet unge, der vil gøre karriere i SKAT. Og i FSR – danske revisorer arbejdes der på nye løsninger, for at skattekontrollen af virksomhederne bliver langt mere intelligent. Kort sagt: I disse år gennemgår skatteområdet store forandringer. Det gælder ikke kun regelværket, også administrationen og organiseringen af skattevæsenet er under voldsom forandring.

Revisorerne kan med deres højt specialiserede uddannelse og faglige ekspertise komme til at spille en central rolle i processen. Skattereglerne er efterhånden så komplicerede, at mange virksomheder betaler en ekstern skatterådgiver for at sikre, at de overholder reglerne. Det gælder de mindre virksomheder, som ofte bruger deres revisor til selvangivelsen, og det gælder de store internationale virksomheder, som køber højt specialiseret skatterådgivning for at sikre, at de er "compliant". Og virksomhedens revisionsfirma er et naturligt valg netop på grund af det i forvejen indgående kendskab til virksomheden.

Det har stor samfundsmæssig værdi og er med til at skæppe i statskassen, at virksomhederne på den måde selv betaler for at sikre, at de efterlever reglerne. I de situationer, hvor revisor afgiver en erklæring, kan man vel nærmest tale om en slags egenkontrol, som helt eller delvist overflødiggør den offentlige kontrol. Det er den tanke, der ligger til grund for foreningens forslag om, at de virksomheder, der selv holder "orden i penalt huset", skal belønnes med mindre kon-

trol, kortere ligning og sagsbehandlingstider. Det er blandt andet de virksomheder, der lader sig revidere, og som derigennem bliver tjekket i forhold til udbytteskat, moms, ulovlige kapitalejerlån med videre. Til gengæld skal de virksomheder, der snyder, opleve, at der er en reel opdagelsesrisiko.

Staten lider hvert år et tab på et tocifret milliardbeløb som følge af snyd med skat og moms i de danske virksomheder. Det skyldes blandt andet, at SKAT kun kontrollerer 23.000 virksomheder om året, selvom man selv har konstateret, at der er mindst 70.000 danske virksomheder, der bevidst snyder i skat.

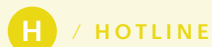
Det er en regning som almindelige lovlydige danskere og virksomheder betaler i form af højere skatter og afgifter og/eller færre investeringer i uddannelse og velfærd. Oveni kommer, at de virksomheder, der spiller efter reglerne, risikerer at blive udkonkurreret af dem, som enten ikke sætter sig ordentligt ind i reglerne eller bevidst snyder.

Skatteministerens investeringsplan for SKAT markerer et afgørende og positivt vendepunkt for vores skattevæsen. I de kommende år vil vores nye skattevæsen imidlertid være under et meget stort pres – også på virksomhedskontrollen, der på lange stræk er bortfaldet. Skatteministerens investeringsplan er og forbliver derfor kun en af flere store skridt, der skal tages for at komme videre, for det er tvivlsomt, om SKAT alene af egen kraft kan komme oven på alle problemerne. Derfor kommer de nyuddannede fra Dansk Told og Skatteforbunds uddannelsesinitiativ som et tiltrængt løft af kompetencer for de personer, der skal være en del af det fremtidige skattevæsen. Og revisorernes erfaringer og kompetencer ud i erklæringsarbejdet og verificering af data, herunder virksomhedernes skatteoplysninger, kan meget vel blive vigtig for at nå slutmålet om en mere intelligent og fair skattekontrol af virksomhederne. •

Hjælp dine klienter til at gro



Factoring optimerer likviditeten og frigiver ressourcer hos dine klienter, så de kan fokusere på vækst og udvikling. På alfinans.dk kan du se mere om, hvordan dine klienter kan få gavn af factoring. Du er også velkommen til at kontakte os på 43 24 49 90, hvis du har spørgsmål.



VED JAN BRØDSGAARD & ROBERT FOSBO *FSR – danske revisorer*

Revisorskifte

Jeg er tiltrådt som revisor for et selskab, hvor ledelsen har valgt udvidet gennemgang af årsregnskabet (klasse B). Sidste år blev årsregnskabet revideret af en revisor, der nu er fratrådt. Jeg har hørt, at der er nye regler om, at det kun er ved revision, at fratrædende revisor skal kontaktes. Er det korrekt, og er der forskel på om selskabet har revisionspligt eller ej?

Revisorlovens § 18 om revisorskifte er ændret således, at der kun er krav om at kontakte fratrædende revisor, hvis den tiltrædende revisor skal foretage revision af selskabets årsregnskab, og der sidste år også var revision. Selvom udvidet gennemgang i lovens forstand sidestilles med revision, er der ikke pligt til at kontakte den fratrædende revisor, når den tiltrædende revisor foretager udvidet gennemgang. Det gælder uanset, om selskabet er over eller under den grænse, hvor selskabet kunne have fravalgt revision og udvidet gennemgang. Der er ligeledes ikke kontaktpligt, hvis tiltrædende revisor skal afgive en erklæring om review eller assistance.

I situationer, hvor den tiltrædende revisor ikke har pligt til at kontakte den fratrædende revisor, har den fratrædende revisor heller ikke pligt til at udlevere oplysninger. •

Revisorskifte II

Jeg er ny revisor for et selskab, hvor regnskabet for det indeværende år skal revideres. Sidste år var regnskabet forsynet med en assistanceerklæring fra revisor B, og året før var der revision af årsregnskabet fra en anden revisor, revisor C. Skal jeg så kontakte revisor C, som har afgivet den seneste revisionspåtegning?

Der er ikke krav om at rette henvendelse til tidligere revisor, da årsregnskabet for det foregående regnskabsår ikke er forsynet med en revisionspåtegning. Det fremgår af lovbemærkningerne, at hvis det seneste årsregnskab, der er forsynet med en revisionspåtegning, ligger mere end et regnskabsår tilbage, er der ikke krav om at kontakte tidligere revisor, og denne har ikke pligt til at give oplysninger.

Hvis derimod sidste års regnskab var revideret af revisor C, og der i det indeværende år er tiltrådt en revisor B, som igen er fratrådt, før revisor B har afgivet en revisionspåtegning på det indeværende års regnskab, skal du kontakte den tidligere fratrådte revisor C. •



Krav om stamkort

Jeg har hørt, at revisionsvirksomheder skal have et stamkort på sine revisionskunder. Hvad omfatter det?

Ja, det er korrekt. Kravet om stamkort kommer fra EU-direktivet og er indført i den nye bekendtgørelse om revisionsvirksomheders tilrettelæggelse af arbejdet. Denne bekendtgørelse gælder dog kun ved revision af årsregnskaber, herunder også koncernregnskaber. I Danmark gælder kravet både ved lovpligtig og frivillig revision. Bekendtgørelsen, herunder kravet om stamkort, gælder ikke ved udvidet gennemgang.

Stamkortet skal indeholde navn, adresse og hjemsted på kunden samt navn på underskrivende revisor. Derudover er der krav om, at stamkortet skal indeholde vederlaget for et givent regnskabsår for den udførte revisionsopgave og for andre ydelser til kunden. Dette vil naturligt være det seneste års fordeling mellem revisionshonorar og honorar for andre opgaver.

Reglen træder i kraft fra 1. januar 2017, og selvom mange revisionsvirksomheder har de fleste stamoplysninger på deres kunder, kan der være behov for tilpasninger af kundesystemer, økonomisystemer og lignende for at få samlet disse oplysninger ét sted. •



Ledelsesberetning

Skal årsrapporten for en klasse B-virksomhed fremover altid indeholde en ledelsesberetning?

Ifølge årsregnskabslovens nye ordlyd skal årsrapporten for en klasse B-virksomhed indeholde en ledelsesberetning, jævnfør § 22, stk. 1. Ledelsesberetningen skal beskrive virksomhedens væsentligste aktiviteter og redegøre for eventuelle væsentlige ændringer i virksomhedens aktiviteter og økonomiske forhold. Endvidere skal ledelsesberetningen give oplysninger om virksomhedens eventuelle egne kapitalandele. Uanset årsregnskabslovens klare ordlyd kan virksomheden dog vælge at give oplysningerne i en note i stedet for i en ledelsesberetning. Denne mulighed fremgår kun af lovbemærkningerne og desværre ikke af selve lovteksten. Svaret på dit spørgsmål er således, at årsrapporten ikke nødvendigvis skal indeholde en ledelsesberetning, men at dette er lovens klare udgangspunkt. FSR's Regnskabsvejledning for regnskabsklasse B- og C virksomheder anbefaler da også, at virksomheden udarbejder en ledelsesberetning, hvor ledelsen kan beskrive og uddybe eventuelle særlige forhold af betydning for regnskabsbrugernes forståelse af årsrapporten. •

TAG KUNDEN MED I SKYEN

e-conomic er markedets suverænt stærkeste online regnskabs-platform for revisorer og bogholdere. Vi giver dig ét samlet overblik over alle dine kunder - og ét sted at administrere og udføre revisionen.

Vores cloudbaserede regnskabsprogram gør samarbejdet med dine kunder lettere end nogensinde. Du får alle de redskaber, du har brug for til at klare kundens regnskab nemt, hurtigt og smidigt. Og med vores mange tillægsmoduler og apps er der rig mulighed for yderligere at automatisere administrationen og optimere forretningsgangene.

Så kan du i stedet bruge energien på det, du er bedst til - at rådgive dine kunder til at træffe de helt rigtige beslutninger.

Få endnu flere fordele helt gratis



**Uddannelse
& support**



**Styrk forholdet til
dine kunder**



**Høj sikkerhed
og online backup**



**Direkte integration til
afslutningsværktøjer**

**Læs mere på e-conomic.dk
eller ring til os på 78 79 19 59**

DANSKE SKATTEREGLER ER FOR KOMPLEKSE IFØLGE VIRKSOMHEDERNE

Ifølge CFO'er fra landets største virksomheder er de danske skatteregler blevet for komplekse.

De komplekse regler betyder, at virksomhederne må bruge flere ressourcer på at administrere skattemæssige forhold i dag end for fem år siden.

Tekst/ **Thomas Baadsgaard**, analytiker, FSR - danske revisorer

Revisoren er en af virksomhedernes foretrukne rådgivere, når det handler om skatteområdet. Både store virksomheder med egne økonomiafdelinger og små virksomheder kan have udfordringer med skattelovgivningen og -reguleringen. I den forbindelse kan revisor være en uundværlig rådgiver og sparringspartner, som sikrer korrekte og rettidige betalinger samt indberetninger på skatteområdet.

FSR – danske revisorer har i samarbejde med Epinion udarbejdet en undersøgelse blandt 100 CFO'er i nogle af landets største virksomheder for at fastlægge betydningen af reguleringer på skatteområdet for deres virksomheder.

Ifølge CFO'ernes vurdering er de danske skatteregler blevet for komplekse. Halvdelen af de adspurgte CFO'er (51 procent) svarer, at de danske skatteregler i høj grad eller i meget høj grad er for kom-

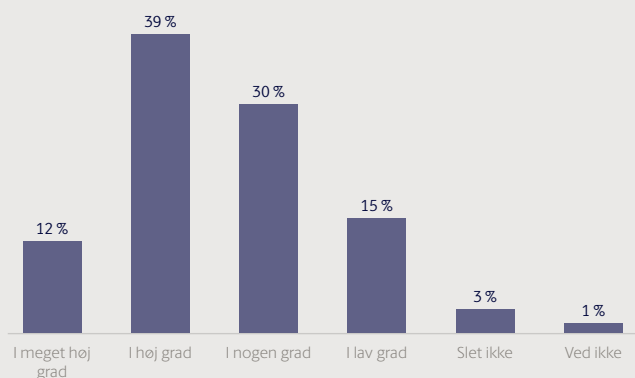
plekse. Kun 3 procent af CFO'erne vurderer, at skattereglerne slet ikke er for komplekse.

Samtidig vurderer CFO'erne, at skattelovgivningen er blevet mere kompleks i løbet af de seneste år. Cirka én ud af tre CFO'er (34 procent) svarer, at skattelovgivningen er mere eller væsentligt mere kompleks i dag end for fem år siden. Modsat mener kun 2 procent af CFO'erne, at skattelovgivningen er mindre kompleks nu sammenlignet med for fem år siden.

I de seneste år er der sket en del ændringer i regler og reguleringer på skatteområdet, og det har påvirket virksomhederne. Ifølge CFO'erne bruges der i virksomhederne generelt flere ressourcer på at administrere skattemæssige forhold i dag i forhold til for fem år siden.

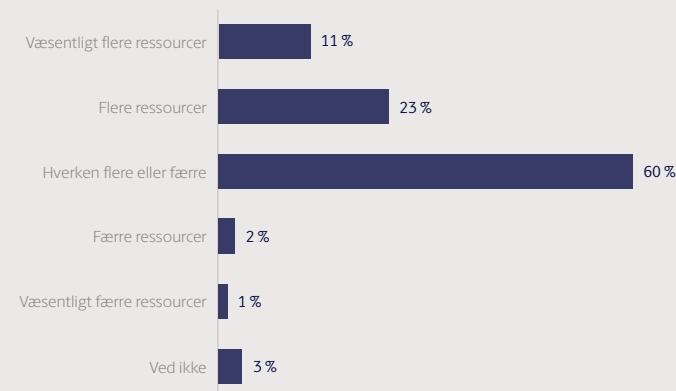
Godt én ud af tre CFO'er (34 procent) svarer, at der bruges flere eller væsentligt flere ressourcer på at administrere skattemæssige forhold i dag i forhold til for fem år siden. Modsat svarer kun 3 procent af CFO'erne, at deres virksomhed bruger færre eller væsentligt færre ressourcer i dag sammenlignet med for fem år siden. Seks ud af ti vurderer, at de hverken bruger færre eller flere ressourcer. •

I hvilken grad mener du, at de danske skatteregler er for komplekse?



Kilde: Epinion og FSR – danske revisorer

Bruger I flere eller færre ressourcer på at administrere skattemæssige forhold i dag i forhold til for fem år siden?



Kilde: Epinion og FSR – danske revisorer

Om undersøgelsen: Undersøgelsen består af kvalitative, telefoniske interview med i alt 100 CFO'er blandt de største virksomheder i Danmark.

KOM GODT FRA START MED DEN NYE INTERNE WHISTLEBLOWERORDNING



HUSK
TRÆDER I KRAFT PR.
1. JANUAR 2017

Ifølge den "nye" revisorlov skal alle godkendte revisorvirksomheder som et led i deres kvalitetsstyringssystem etablere en intern whistleblowerordning. Den skal give medarbejderne mulighed for - helt anonymt - at indberette overtrædelser, eller potentielle overtrædelser, af gældende revisorlovgivning.

Focus IT har derfor udviklet en webbaseret løsning, der helt uafhængigt af it-systemer kan abonneres på. Dette abonnement tilbyder både rådgivning om igangsætning samt løbende vedligeholdelse i forhold til den fremtidige regulering.

Læs mere om den nye ordning på www.revisorwhistleblower.dk

Focus IT

Efteråret står i skats tegn, og SIGNATUR sætter på de følgende sider fokus på skat.

I temaet kan du læse om **Skat som karrierevej**, hvor vi tager pulsen på, hvordan interessen er for at arbejde med skat, om unge ser karrieremuligheder i at arbejde med skatterådgivning, og om det bliver vigtigere for skatterådgivere at få mere international bredde.

I artiklen **Revisorer ønsker skærpet skattekontrol**, kaster en undersøgelse fra SKAT lys over hovedaktionærs skatteforhold. En skærpet skattekontrol, bedre vejledning og et styrket samarbejde med revisorerne vil være veje at gå for at mindske skattegabet, lyder anbefalingerne i rapporten.

DSV er afhængig af dygtige skatterådgivere er en artikel om, når DSV går på opkøb i udlandet, er den dybt afhængig af dygtige skatterådgivere, der kan hjælpe med at finde vej i de komplekse internationale skatteregler. Fire ud af ti af de største danske virksomheder anvender professionelle skatterådgivere i stort eller meget stort omfang, fremgår det af en analyse fra Epinion og FSR – danske revisorer.

SIDE 12-22

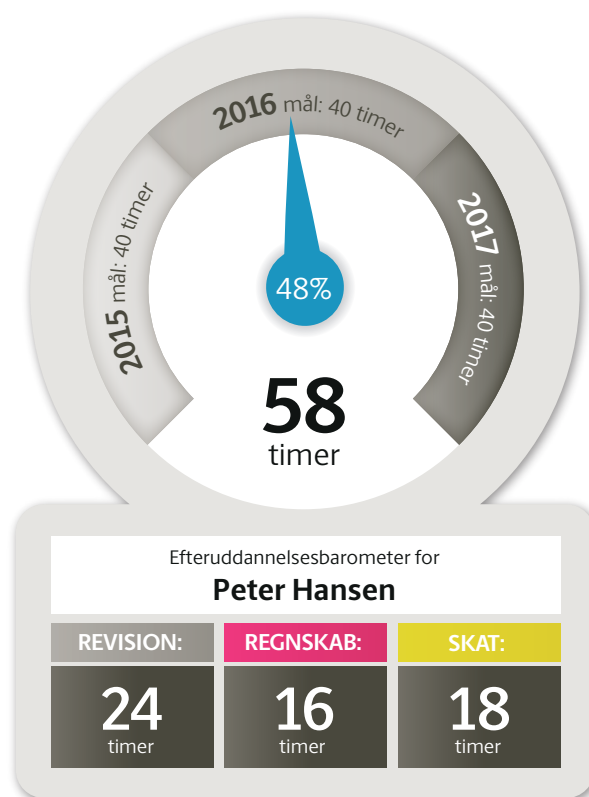
Hold styr på din efteruddannelse

Kursusplanlæggeren gør det nemt at holde styr på din efteruddannelse. Vi registrerer automatisk de OE-timer, som du optjener via foreningens kurser og arrangementer, og deltager du på andre kurser, kan du nemt indtaste dem i systemet, så du har et samlet overblik.

I Kursusplanlæggeren finder du også dit personlige OE-barometer, hvor du hurtigt kan se, hvor mange af de obligatoriske 120 timers efteruddannelse du har gennemført indtil nu, og hvordan de er fordelt.

Vil du gerne optjene flere OE-timer i 2016, kan du stadig nå at deltage på vores kurser i Roskilde, der holdes i dagene fra den 6. - 8. december.

Se oversigten over vores forskellige kurser i Roskilde på kursusplan.fsr.dk.



Du finder Kursusplanlæggeren og dit personlige OE-barometer på kursusplan.fsr.dk

T / TEMA

SKAT SOM KARRIEREVEJ



Hvordan er interessen for at arbejde med skat lige nu? Ser unge karrieremuligheder i at arbejde med skatterådgivning? Og bliver det vigtigere for skatterådgivere at få mere international bredde og etablere netværk på tværs af landegrænser? Magasinet SIGNATUR har spurgt et mindre revisionsfirma og to store revisions- og rådgivningshuse om, hvilke tendenser de oplever.

Tekst/ **Lone Schrøder Jeppesen**,
freelancejournalist
Illustration/ **Rasmus Juul**

SKATTERÅDGIVNING ER PRESTIGE

At rådgive om skat er blevet prestigefyldt oplever BDO. Hos rådgivnings- og revisionsvirksomheden skal fremtidens skatterådgivere være mere specialiseret og have international erfaring og netværk.

Flere går med karrieredrømme om at blive rådgiver inden for skat. Hos BDO mærker man en tydelig tendens både internt i organisationen og eksternt hos jobansøgere. Unge kandidater med en cand.merc.aud.-baggrund ser i stigende grad karrieremuligheder i at arbejde med skat. I dag er det ikke længere altafgørende for dem at blive autoriseret, fordi det er det eneste, der kan give indflydelse. Sådan var det for 15 år siden. Prestigemæssigt ser de jobbet som skatterådgiver som en god mulighed.

“At arbejde med skat er blevet tiltrækkende. Der er meget rådgivning og mindre systematisk arbejde og ensartede opgaver forbundet med det. Man kommer hurtigere i gang med at ar-

bejde selvstændigt. Og det, som man skal leve af i fremtiden, er rådgivning,” siger partner, skatte- og momschef hos BDO, Ida Helena Gert Jensen.

BDO's skatte- og momsafdeling, der beskæftiger 35 medarbejdere, rådgiver alle typer virksomheder om de skatte- og momsmæssige konsekvenser af deres økonomiske dispositioner både i forbindelse med den ordinære drift og i ekstraordinære situationer som køb og salg, omstruktureringer, etablering i udlandet og generationsskifter.

Internationale relationer er vigtige

Hos BDO har fremtidens skatterådgiver brug for nye typer kompetencer, mere branchekendskab og specialviden. At arbejde med moms kræver eksempelvis mere og mere branchespecifik viden. En del af specialiseringen er også at få international markedsindsigt og erfaring og opbygge relationer og netværk på tværs af landegrænser.

“Virksomhederne er jo grænseløse. Det er svært at rådgive en virksomhed, hvis man ikke ved noget om internationale skatteforhold. Og som skatterådgiver er man i større udstrækning nødt til at have et netværk, der rækker ud over landegrænserne, så man har ekspertise at trække på, hvis ens kunder bevæger sig ud



Som skatterådgiver går udviklingen mod mere specialisering og internationalisering. Lovgivningen er så omfattende og ændrer sig hele tiden, og man kan ikke være dygtig til det alt sammen.

Ida Helena Gert Jensen
partner, BDO

på globale markeder,” fremhæver Ida Helena Gert Jensen.

“Især for unge skatterådgivere er det vigtigt at gå ind i internationale netværk,” påpeger hun. Internationale organisationer har skærpet fokus på grænseoverskridende transaktioner og skattespekulation. Og i den sammenhæng er det svært at undvære et internationalt netværk at trække på. BDO International tilrettelægger løbende uddannelsesforløb for unge for at klæde dem på kompetencemæssigt og støtte dem i at opbygge et internationalt netværk.



DET TILTALER FLERE OG FLERE UNGE

EY oplever en stigende interesse blandt unge for at arbejde med skat, fordi de allerede tidligt i karrieren får udfordrende opgaver. Det giver en anden form for faglighed i et internationalt perspektiv.

Unge viser en stigende interesse for skat som karrierevej, oplever revisions- og rådgivningsfirmaet EY. Blandt nyuddannede med en cand.merc.aud. eller cand.jur. vokser interessen for at vælge denne retning. En tendens er også, at unge revisorer skifter fra revision til skat.

“Generelt anses skat som et udfordrende område, fordi der hele tiden sker forandringer, og at man konstant skal følge med i lovgivningen. Det tiltaler flere og flere unge, at de allerede på et tidligt tidspunkt i karrieren får lov til at få udfordrende og vanskelige opgaver,” fortæller partner hos EY’s skatteafdeling, TAX, cand.jur. Vicki From Jørgensen, der selv skiftede fagområde fra selskabsret til skatteret.

EY tilbyder mange karrieremuligheder inden for skat. Man kan specialisere sig i dansk skat, compliance og rapportering, moms og afgifter, personskat, international skat og transfer pricing. EY har cirka 300 skatterådgivere og jurister i Danmark, og konsulenthuset forventer at ansætte flere i de kommende år.

Skat er et forretningsspørgsmål

I konsulenthusets skatteafdeling TAX samarbejder skatterådgiverne og juristerne i et integreret team, der hjælper alle slags kunder fra iværksættere til veletablerede globale organisationer med at få overblik over, hvordan skattelovgivningen i Danmark og internationalt påvirker konkrete forretningssituationer.

“Som skatterådgiver har man en anden form for faglighed. Skat bliver mere og mere relevant ud fra et forretningsmæssigt og globalt perspektiv ikke mindst efter initiativer som OECD’s BEPS-projekt, der skal bekæmpe international skatteudnyttelse. I dag skal skat følge forretningen. Virksomhederne efterspørger mere rådgivning om, hvor de skal placere sig og hvorfor, så det ikke udløser utilsigtede skattemæssige konsekvenser. Her er der sket en betydelig udvikling i forhold til for 10-15 år siden,” siger Vicki From Jørgensen.

Internationale netværk

Skatterådgivere har behov for at få mere international bredde og erfaring i takt med, at virksomhederne bliver mere globale. De skal kunne yde rådgivning, der understøtter den måde, som virksomhederne driver forretning på i en international kontekst. EY’s skatterådgivere har nem adgang til udenlandske kolleger i det meste af verden. Nyan-



Som skatterådgiver er man kundens sparringspartner. Man skal i højere grad tænke forretning ind i det, man gør. Opgaven er ikke at sidde og finde på sjove skattekonstruktioner, der ikke fungerer i praksis.

Vicki From Jørgensen
partner, EY

satte dimittender kommer på introduktionskurser med unge fra andre lande. Og der er mulighed for udstationering.

“Ja, det bliver stadig vigtigere for unge at etablere internationale netværk på tværs af landegrænser. Det primære formål er, at de netværker, for det er altid nemmere at ringe til en person, man kender, end at søge efter en samarbejdspartner via nettet. Som EY’er skal man se sig selv i en global kontekst,” siger Vicki From Jørgensen.

VI OUTSOURCER DET

Revision Ry har bevidst valgt at outsource den komplicerede del af skatterådgivningen til eksterne eksperter. Revisionsfirmaet har prioriteret ikke at tilbyde sine medarbejdere en karriere inden for skat.

Skatterådgivning fylder ikke det meste hos Revision Ry. Revisionsfirmaet har fravalgt at have en skatteafdeling med medarbejdere, der udelukkende arbejder med skat. Kunderne kan få svar på de fleste skatte spørgsmål, men de mest komplicerede outsources til eksterne skatterådgivere og advokater. Revisionsfirmaet har



Vi vælger at bruge eksterne rådgivere til de mere komplicerede skatte spørgsmål. Det er et spørgsmål om prioritering.

Ole Mikkelsen
partner, Revision Ry

helt bevidst valgt denne model. Medarbejderens interesse for skat som karrierevej er lille.

“Ingen hos os har interesse i at få skat som karrierevej og udelukkende arbejde med skat. Vores omkostninger til outsourcing af skat er ikke i nærheden af, hvad det ville koste at ansætte en medarbejder med skatteekspertise,” siger partner og registreret revisor, Ole Mikkelsen.

Ved årsskiftet fusionerer Revision Ry med et andet lokalt revisionsfirma. Antallet af medarbejdere kommer op på 25, men revisionsfirmaet har ingen intentioner om at ændre praksis på skatteområdet.

Et spørgsmål om prioritering

Revision Ry har prioriteret ikke at tilbyde kandidater en karriere inden for skat. Her vil en skatterådgiver komme til at sidde alene uden mulighed for sparring. At ajourføre den nødvendige viden vil koste mange timer. For Revision Ry er det et spørgsmål om prioritering af tiden. Holdningen er, at tiden skal bruges på det, man er bedst til. Ole Mikkelsen ser det som sin vigtigste opgave at servicere kunderne og rådgive dem om regnskab. Den viden om skat, som han ville kunne tilegne sig, er ikke tilstrækkelig til at være skatteekspert set i lyset af, at skat bliver mere og mere kompliceret. Og ikke mindst global. Flere og flere af Revision

Rys kunder vil bevæge sig ud på internationale markeder. International beskatning er heller ikke et område, som revisionsfirmaet vil rådgive om.

“Hvis en kunde placerer sig i udlandet og har brug for skatterådgivning, vil vi også benytte eksterne rådgivere, for det har vi slet ikke kompetencer til. Vi har et ansvar. Det, vi rådgiver om, skal være korrekt. Jeg kan sagtens forestille mig et samarbejde med revisionsfirmaer, der allerede har internationale relationer. Vi vil bruge eksterne i det omfang, det er nødvendigt, så her er løsningen for os også at outsource,” understreger Ole Mikkelsen. •

T / TEMA

Ny bacheloruddannelse i skat

Skattekontrol og skatterådgivning kræver kompetencer og mere international indsigt. Nu søsættes en ny professionsbacheloruddannelse i skat.

Tekst/ **Lone Schrøder Jeppesen**,
freelancejournalist
Illustration/ **Rasmus Juul**

Behovet for skattemæssig indsigt og kompetencer vokser i takt med, at behovet for skatterådgivning og kontrol stiger. De store revisionshuse udvider deres skatteafdelinger, flere virksomheder etablerer deres egne interne skattefunktioner, og SKAT skal styrke sin indsats, både når det gælder indrivelse og kontrol, med 2.000 flere medarbejdere frem til 2020. Men på skatteområdet har vedligeholdelse af det grundfaglige været ude af spillet i en periode blandt andet på grund af, at der i en del år har været ansættelsesstop hos SKAT. Nu oprettes en ny 3½-årig professionsbacheloruddannelse i skat. Den nye grunduddannelse, som skal sikre de faglige kompetencer i fremtiden, udbydes på Professionshøjskolen Metropol fra næste sommer. Det eneste, der endnu mangler at falde på plads, er akkrediteringen.

bejdere frem til 2020. Men på skatteområdet har vedligeholdelse af det grundfaglige været ude af spillet i en periode blandt andet på grund af, at der i en del år har været ansættelsesstop hos SKAT. Nu oprettes en ny 3½-årig professionsbacheloruddannelse i skat. Den nye grunduddannelse, som skal sikre de faglige kompetencer i fremtiden, udbydes på Professionshøjskolen Metropol fra næste sommer. Det eneste, der endnu mangler at falde på plads, er akkrediteringen.

Velvilje hele vejen rundt

I spidsen for arbejdet med at realisere det nye uddannelsesinitiativ står forbundsformand Jørn Rise hos Dansk Told- og Skatteforbund, der er landets største personaleorganisation for ansatte i SKAT.

“Uddannelsen mødes med velvilje hele vejen rundt. Skatteministeriet har givet grønt lys, SKAT ser det som en åbenlys mulighed for at styrke det faglige, og FSR – danske revisorer synes, at det er en god vej til at få en fødekilde på det skattefaglige område. Vi har et fælles mål om at styrke efterretteligheden og få elimineret den illoyale konkurrence fra de ti procent af

virksomhederne, som hverken ønsker at betale den skat, som de skal, eller at hente ekspertise hos en revisor,” siger han.

Internationalt fokus

Den nye uddannelse bliver talnørdernes holdeplads. De studerende lærer ikke kun IT og simpel bogføring, men også hvordan de lovgivnings- og regnskabsmæssige mekanismer fungerer. Hvordan man opretholder korrekthed og får forbindelse mellem lovgivning og regnskabsstallenes eksponering kommer i højsædet. Indholdet får en høj grad af kompleksitet, hvor der også kommer stort fokus på internationale skatte-, told- og momsregler. Der lægges op til, at en del af praktikken kan tages i udlandet.

“Karrieremæssigt åbner den nye uddannelse dørene til mange jobmuligheder ikke kun hos SKAT, men også i erhvervslivet både herhjemme og i udlandet. Interessen for at arbejde med skat er klart stigende. Forhåbentlig kan uddannelsen være med til at gøre viljen til at betale skat til et kvalitetsmærke, hvor virksomhederne ser det som en styrkelse af deres image, at de er med til at finansiere vores fælles velfærdssamfund,” fremhæver Jørn Rise. •

FAKTA OM DEN NYE PROFESSIONSBACHELOR I SKAT

- Navn: Professionsbachelor i skat
- Varighed: 3½ år, fuldtidsuddannelse
- Adgangskrav: Gymnasial eksamen
- Udbyder: Professionshøjskolen Metropol, København



Et skatteberegningsprogram
behøver ikke at koste...

SPIDSEN AF EN JETJAGER!

Bliv mere effektiv

Spar tid og beregn skatten
korrekt **HVER** gang med
easySkat

Verdens største
revisionsfirma
bruger os -
GØR DU?

www.easySkat.dk

- Vi regner ALTID rigtigt!

T / TEMA

REVISORER ØNSKER SKÆRPET SKATTEKONTROL

En undersøgelse fra SKAT kaster lys over hovedaktionærers skatteforhold. En skærpet skattekontrol, bedre vejledning og et styrket samarbejde med revisorerne vil være veje at gå for at mindske skattegabet, lyder anbefalingerne i rapporten. Det åbner også diskussionen om, hvad man så stiller op med virksomheder, der slet ikke bruger en revisor.

Tekst/ **Jan Wie,**
Kommunikationschef, FSR – danske revisorer
Illustration/ **Rasmus Juul**

En nylig undersøgelse fra Rigsrevisionen viser, at danske virksomheder opfatter, at opdagelsesrisikoen for at blive taget i skattekontrollen er styrt dykket. I bestræbelserne på at sikre større regelefterlevelse har SKAT fået gennemført en uvildig undersøgelse, som skal identificere de indsats og initiativer, som SKAT skal iværksætte for mest effektivt at få forbedret regelefterlevelsen blandt hovedaktionærer.

Revisorer, bogholdere og hovedaktionærer har alle givet deres bud på, hvordan skatteindberetningen foregår, og hvilke drivere som er medbestemmende for, om indberetningen lever op til lovens krav. Selv om den kvalitative undersøgelse kun bygger på 32

individuelle interviews og derfor ikke med sikkerhed er repræsentativ, giver rapporten alligevel nogle interessante bud på, hvorfor en del skatteindberetninger indeholder fejl og mangler.

Revisorer – men også leverandører og banker – påvirker til bedre regelefterlevelse

En række persongrupper (influenter) påvirker og udøver indflydelse, når hovedaktionærer indberetter til SKAT. Nogle af influenterne påvirker i retning af større regelefterlevelse, mens andre ikke bidrager aktivt til at sikre korrekte skatteindberetninger. Undersøgelsen viser, at revisorerne spiller den væsentligste rolle, hvad angår den førstnævnte kategori. Revisorerne positive indflydelse på hovedaktionærerne skyldes først og fremmest, at det netop er revisorerne job at sørge for, at regnskabet er retvisende samtidig med, at revisorerne faglige stolthed og frygten for at få bøder eksempelvis i forbindelse med ulovlige aktionærlån medvirker

til, at revisorerne påvirker hovedaktionærerne positivt. Desuden peger det forhold på, at revisorerne er uafhængige af kunderne, også i samme retning.

Revisorerne ser det som deres fornemste opgave at hjælpe kunderne med at betale den skat, de skal, hverken mere eller mindre. I visse tilfælde kan det dog give konflikter, fordi revisoren er nødsaget til at anbefale hovedaktionæren at efterleve reglerne og indbetale yderligere skat, men samtidig ikke ønsker at miste kunden, konkluderer rapporten samtidig. Banker og leverandører påvirker også i positiv retning, da disse eksempelvis kan kræve eller ønske at se et revideret regnskab.

Kunder påvirker i negativ retning

På den anden side påvirker hovedaktionærens kunder i negativ retning og kan til tider opfordre til unddragelse. Det gælder særligt i forhold til aftaler om sort arbejde og ven-

DRIVERS FOR REGELEFTERLEVELSE OG UNDDRAGELSE

Driver regel-efterlevelse



- Formelle krav (kvitteringer med videre)
- Kontrolinstanser
- Revisorer
- Krav fra leverandører (typisk større virksomheder)
- Krav fra banker (typisk større virksomheder)

Driver ubevidst unddragelse (fejl)



- Branchenormer
- Samfundsnormer
- Manglende viden
- Manglende prioritering – Convenience
- Oplevede marginalgrænser
- Besværet tilgængelighed og dialog med SKAT

Driver bevidst unddragelse



- Grådighed – egne ambitioner for succes
- Manglende risikooplevelse
- Lav konsekvensopfattelse
- "Fordi man kan"
- Omverdenens krav og forventninger til succes

netjenester. Påvirkningen fra kunder i negativ retning vurderes til at være lige så stor som den positive indflydelse fra banker og revisorer. Rapporten fastslår desuden, at eksempelvis tendensen til sort arbejde er branchespecifik, og at særligt de ikke-videnstunge brancher ser det som mere legitimt at udføre sort arbejde, end de videnstunge brancher gør.

Drivere for regelefterlevelse og unddragelse

Hovedaktionærerne har mange hensyn at tage i forbindelse med regelefterlevelse. Undersøgelsen skelner mellem drivere for regel-efterlevelse og drivere for ubevidst eller bevidst unddragelse.

Foruden revisorerne som vigtige influenter fungerer formelle krav og kontrolinstanser som centrale regulatorer i motiverne for hovedaktionærernes regelefterlevelse. Samtidig kan krav fra banker og leverandører være med til at understøtte denne regelefterle-

velse. Fra hovedaktionærens side er det primære motiv for regelefterlevelse indirekte og idealistisk: At betale skat er nødvendigt for at opretholde det danske samfund og velfærdsstaten, og bidraget giver en form for god samvittighed, opsummerer rapporten. Nogle påpeger dog, at frykten for kontrol spiller en rolle, og at mange hovedaktionærer opfatter risikoen for, at det sker, som meget lille, ikke mindst efter de mange afskedigelser i SKAT.

I forhold til ubevidst og bevidst unddragelse hævder hovedaktionærerne, at de betaler for meget i skat og derfor modregner dette ved at regulere og unddrage på visse områder. Et gennemgående argument er, at hovedaktionærernes skattebetalinger kun udgør småpenge i forhold til det store samfundsspektrum, hvilket legitimerer unddragelse, da SKAT ikke tager fat i de store fisk – underforstået at det i mindre grad kan svare sig at efterleve reglerne. Her spiller mediernes rolle

og historier en væsentlig rolle til at understøtte dette synspunkt, påpeger rapporten.

Unddragelse finder sted på mange områder – sort arbejde er grovest

På tværs af hovedaktionærer, revisorer og bogholdere er opfattelsen, at sort arbejde udgør den groveste form for unddragelse og anses som både forkert og konkurrenceforvridende. På den anden side føler nogle hovedaktionærer sig fristet af muligheden for sort arbejde, eksempelvis inden for brancherne håndværk, transport og restauration. Her kan hovedaktionærerne have svært ved at være standhaftige.

Privat brug af kostbare goder

Hovedaktionærerne arbejder ofte selv med en subjektiv bagatelgrænse, når det gælder privat brug af kostbare goder. Denne grænse kan for nogle ligge relativt højt. Aktiver indkøbt til firmaet, som kun sjældent tages i privat brug, ligger under denne bagatelgrænse, vurderer nogle hovedaktionærer og peger konkret på

“ Vi gør faktisk alt arbejdet for SKAT i erklæringerne, og så sker der bare ingenting. Det er spild af mit arbejde.

Anonym revisor i rapporten

plæneklippere, computere og festtelte. Desuden har hovedaktionærer med hjemmekontor meget svært ved at finde ud af, hvor meget el, vand og varme, de må trække fra i skat. Derfor undlader de disse fradrag for i stedet at selvregulere på andre punkter og privat anvender aktiver, som virksomheden har betalt. Eksempelvis udtaler en hovedaktionær:

“Jeg købte et festtelt sidste år i firmaet for at leje det ud. Man spørger sig selv: Skal jeg leje det ud til mig selv, eller hvordan er reglerne? Hvis det bare er én gang om året, ville jeg holde en fest uden at spørge. Hvis det var seks gange årligt, ville jeg spørge”.

Hovedaktionærerne oplever desuden, at lån i egen virksomhed i dag er mindre udbredt end før finanskrisen. En hovedaktionær nævnte i et interview, at han engang lånte i egen virksomhed på grund af dårlig privatøkonomi, men at revisoren påpegede det ulovlige i dette gjorde, at hovedaktionæren nu tager afstand fra ulovlige aktionærlån.

Endelig udgør reglerne for privat brug af firmabil en kilde til frustration. En hovedakti-

onær fandt det eksempelvis irriterende, at han ikke måtte køre hjem i sin gulpladebil, når han som selvstændig var på vagt døgnet rundt og havde brug for at have sin bil tilgængelig hjemmefra.

Revisorernes opfattelse af væsentlighed og fejl

Størsteparten af de adspurgte revisorer arbejder med et væsentlighedskriterium ved afgivelse af erklæringer, som definitions-mæssigt udgør et mindre beløb eller en mindre procentsats. Rapporten nævner et enkelt synspunkt om, at fejl mindre end en fast procentsats af en kundes omsætning kan opfattes som ikke-væsentlig, således at udgifter under denne grænse anses for bagatelagtige for skatteindberetninger og konkluderer polemisk, at hovedaktionærerne derved kan opfatte et sådant væsentlighedskriterium som en skattefri bundgrænse. Revisorerne regulerer især hovedaktionærerne, når det gælder ulovlige aktionærlån eller for sent indberettet moms.

Revisorerne påpeger desuden, at de især har opmærksomheden rettet mod følgende fire former for fejl og unddragelser:

- Bogføringsfejl
- Fejl i adskillelse mellem privat og erhvervsmæssigt brug
- En svingende omsætning, der ellers plejer at være stabil
- Fejl, der kan koste dem selv bøde eller påtale.

Ovenstående rejser naturligvis et helt grundlæggende spørgsmål: Hvordan ser regelefterlevelsen ud i de tusindvis af hovedaktionærvirksomheder, som slet ikke bruger en revisor, hverken til årsregnskabet eller til skatteopgørelsen?

Revisorer og bogholdere ønsker skærpet skattekontrol

Revisorerne bliver udfordret i deres arbejde, når de og virksomhederne samtidigt ople-

ver, at SKAT stort set ikke er tilstede og heller ikke sanktionerer unddragelser og fejl. Revisorerne ønsker på den ene side ikke at være politimænd og ser jævnligt, at hovedaktionærers regnskaber er mindre retvisende, end de kunne have været. På den anden side bliver revisorerne stødt over at opleve kunder, som unddrager sig skat på trods af revisorens rådgivning. Selv om revisoren har skrevet notater eller taget forbehold i kundens regnskab, forholder kunden sig ikke til dette, da risikoen for at blive kontrolleret af SKAT opfattes som meget lille. Hvis SKAT udførte langt flere kontroller, ville revisorerne advarsler og rådgivning have langt større gennemslagskraft. Som en revisor udtrykker det:

“Vi gør faktisk alt arbejdet for SKAT i erklæringerne, og så sker der bare ingenting. Det er spild af mit arbejde”.

Skærpet kontrol, mere vejledning og øget samarbejde

Rapporten tilbyder SKAT en række anbefalinger for indsatser og initiativer, som kan være med til at sikre en effektiv forbedring af regelefterlevelsen blandt hovedaktionærer og hovedanpartshavere fremadrettet. Rapporten kategoriserer indsatserne inden for de tre områder: kontrol, vejledning og samarbejde.

- Overordnet bør SKAT indføre nye og målrettede kontroller, men rapporten understreger, at synlighed og kommunikation er mindst lige så vigtig, samtidig med at sanktionerne skal være mærkbare ved bevidst unddragelse.
- Da hovedaktionærer som udgangspunkt ikke prioriterer skat som et væsentligt emne, bør SKAT generelt tænke i enkel, let tilgængelig information med brug af interessekabende virkemidler.
- Regelforenkling vurderes at kunne mindske skattegabet i et omfang, når skatteunddragelsen er ubevidst på grund af manglende viden eller ressourcer.

OM UNDERSØGELSEN

Rapporten "Hovedaktionærers regelefterlevelse – SKAT rapport" var færdig i november 2015 og er udarbejdet af meningsmålingsinstituttet TNS Gallup (nu Kantar Gallup) på bestilling af SKAT. Undersøgelsen var baseret på 1-1½ times enkeltmands-interviews med 32 deltagere. 12 af disse var hovedaktionærer, 10 var bogholdere og 10 var revisorer. Otte af de ti revisorer var godkendte revisorer.

Rapporten er ikke tilgængelig på SKATs hjemmeside, men det er muligt at få adgang til rapporten ved at søge aktindsigt.

“ Hvis jeg konstaterer bevidste unddragelser, afviser jeg kunden og siger, at de må finde en anden revisor. Og det gør de så.

Anonym revisor i rapporten

- Endelig bør samarbejdet mellem SKAT og eksempelvis revisorer, bogholdere og iværksætterorganisationer styrkes. Da revisorerne har en del indflydelse, opfordrer rapporten til, at revisorer forsynes med værktøjer og argumenter, som kan bruges over for hovedaktionæren, således at revisoren får bedst mulig gennemslagskraft.

Rapporten kommer ikke nærmere ind på, hvad SKAT skal stille op med de mange virksomheder og hovedaktionærer, som i dag slet ikke bruger en revisor. For her finder korrektionerne, som rapporten omtaler, slet ikke sted. I takt med at stadig flere virksomheder vil undlade at bruge en revisor,

vil SKAT få stadig større udfordringer med at sikre disse virksomheders regelefterlevelse.

Revisorerne har mange hensyn at adressere

Revisorerne står i en kompleks situation og har mange hensyn at adressere i forhold til regelefterlevelsen. Først og fremmest skal revisoren være uafhængig, og hans arbejde skal hvile på et fundament af faglig stolthed og personlig moral og integritet. Dette skal sættes op mod kundens regler og normer sammen med et ønske om at hjælpe kunden. Det kan være et krydspres, da man ikke altid nødvendigvis er enige. Og i udgangspunktet hverken kan eller skal revisorerne foretage en skatteligning af virksomheden. Derudover har revisorer ri-

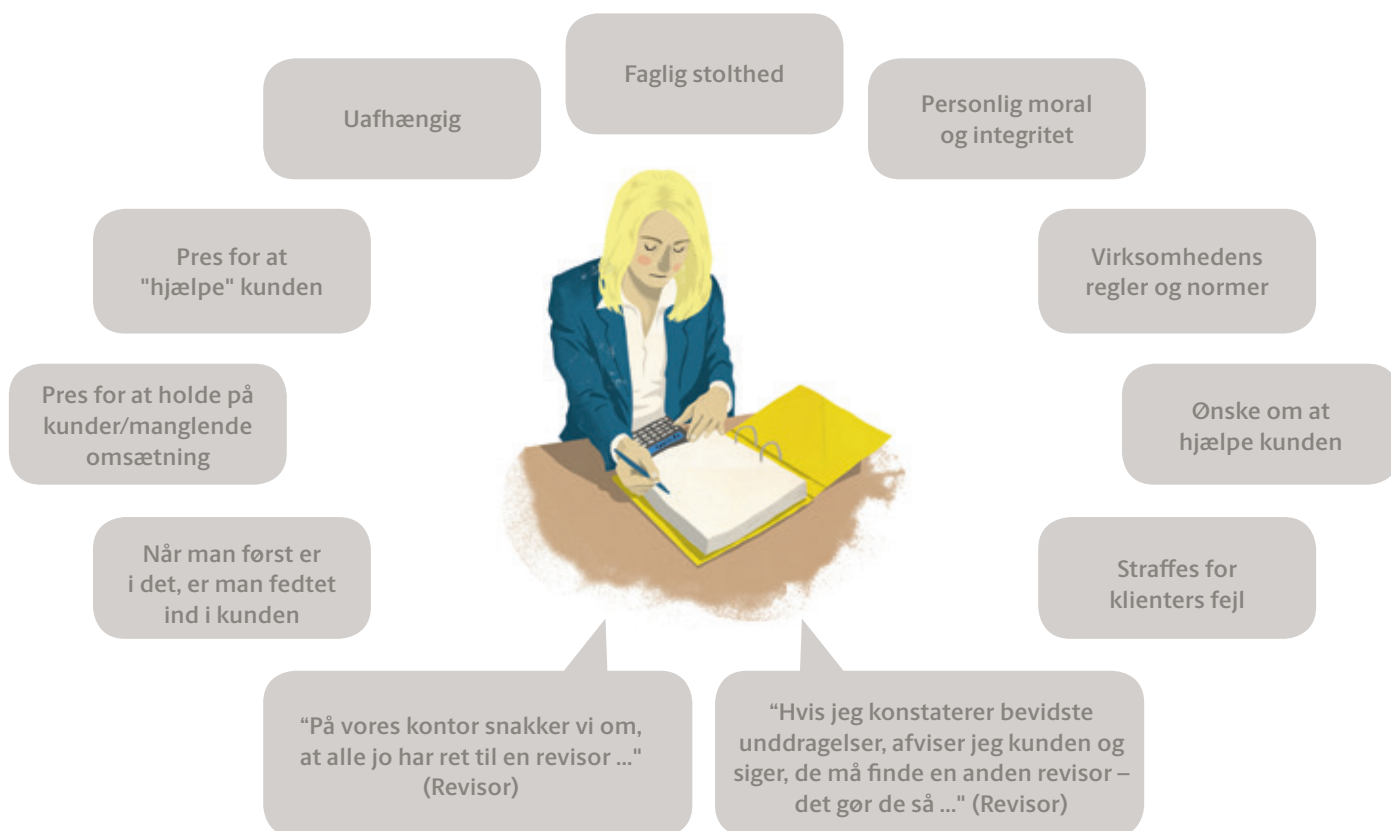
siko for sanktioner fra kundens side, hvis fejl påpeges. Som en revisor fortæller:

“Hvis jeg konstaterer bevidste unddragelser, afviser jeg kunden og siger, at de må finde en anden revisor. Og det gør de så.”

Hvad byder fremtiden?

Det bliver i fremtiden spændende at se, om SKAT lader sig inspirere af de mange konkrete ideer og initiativer, som rapporten i øvrigt lægger frem. Den annoncerede nye organisering af SKAT og tilførslen af yderligere midler vidner da i hvert fald om, at også politikerne har øje for de udfordringer, som SKAT står med. •

REVISORS DRIVERS FOR REGELEFTERLEVELSE



T / TEMA



DSV er afhængig af dygtige skatterådgivere

Når Danmarks globale transportvirksomhed DSV går på opkøb i udlandet, er den dybt afhængig af dygtige skatterådgivere, der kan hjælpe med at finde vej i de komplekse internationale skatteregler. Fire ud af ti af de største danske virksomheder anvender professionelle skatterådgivere i stort eller meget stort omfang, fremgår det af en analyse fra Epinion og FSR – danske revisorer.

Tekst/ **Anders Lau,**
Kommunikationschef – FSR - danske revisorer
Foto/ **Pressefoto, DSV**

Da den danske transportgigant DSV i 2016 købte amerikanske UTi for 9,5 milliarder kroner, var der ifølge CFO i DSV, Jens Lund, akut behov for professionel rådgivning og en integrationsplan for hvert af de lande, hvor UTi er til stede. UTi var ligesom DSV en global leverandør af transport- og logistikløsninger og havde aktiviteter i over 50 lande rundt om i verdenen. Med købet af UTi styrkede DSV sin position som et af verdens stærkeste transport- og logistiknetværk.

“Når vi køber en global virksomhed som UTi for knap 10 milliarder kroner, står vi jo ikke med alle pengene i hånden. Vi skal ud på låne markedet og hente en stor del af pengene. Her er der behov for dygtige skatterådgivere til at se på regler, kapitalstrømme og rentestrukturer i de lån, vi optager. Vi kender selvfølgelig reglerne i mange af de lande, hvor vi er til stede, men det er helt nødvendigt at få en kompetent vurdering udefra. Helt konkret foregår det sådant, at vi lægger alle dokumenter på bordet foran skatterådgiveren. Vedkommende vurderer så casen ud fra sit kendskab til reglerne i det pågældende land og kan blåstemple vores tilgang. Det er vigtigt for os,” siger Jens Lund.

DSV: “Vi betaler gladeligt, men kun én gang”

DSV er ikke ene om at bruge professionelle skatterådgivere til at finde vej i skattejungen. Ni ud af ti CFO'er i de største danske virksomheder mener, at professionelle skatterådgivere er en nødvendighed for at kunne håndtere kompleks skattelovgivning. Det

fremgår af en analyse, som analyseinstituttet Epinion har foretaget for FSR – danske revisorer.

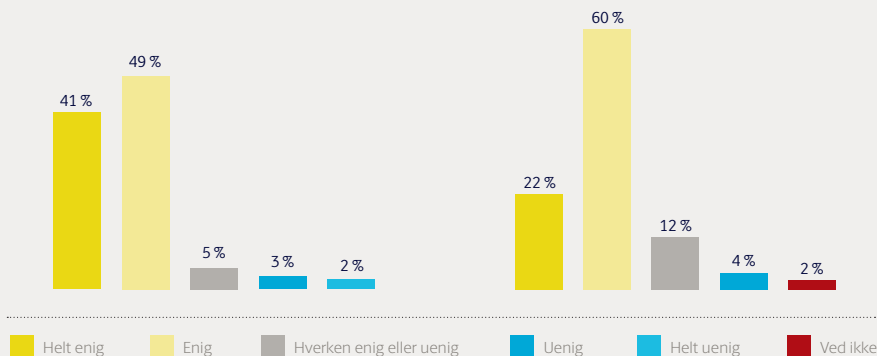
Analysen viser desuden, at behovet for professionel skatterådgivning i de største danske virksomheder er voksende. Fire ud af ti

RÅDGIVERE ER NØDVENDIGE FOR AT HÅNDTERE KOMPLEKSE SKATTEREGLER

9 ud af 10 CFO'er er enige eller helt enige i, at professionel skatterådgivning er nødvendigt for at kunne håndtere skattelovgivningen grundet dens kompleksitet. 82 procent angiver samtidig, at professionelle skatterådgivere medfører, at deres virksomhed betaler den korrekte skat.

Skatterådgivere og professionel skatterådgivning er en nødvendighed for at kunne håndtere skattelovgivningen grundet dens kompleksitet.

Professionelle skatterådgivere bidrager til, at vores virksomhed betaler den korrekte skat – hverken én krone mere eller mindre.



“ Samspillet mellem danske og internationale skatteregler er meget komplekst. Her har vi behov for nogen til at hjælpe os med spørgsmål om for eksempel opkøb, transfer pricing og selvangivelse.

Jens Lund, CFO i DSV



CFO'er i analysen angiver, at de har et større eller væsentligt større behov for skatterådgivning i dag end for fem år siden. Ligeledes angiver fire ud af ti CFO'er, at de bruger professionelle skatterådgivere i stort eller meget stort omfang.

“Samspillet mellem danske og internationale skatteregler er meget komplekst. Her har vi behov for nogen til at hjælpe os med spørgsmål om for eksempel opkøb, transfer pricing og selvangivelse. Det er ikke, fordi vi ikke har dygtige folk selv, men vi kan ikke vide alt og kende alle regler. Vi prøver, så godt vi kan, at følge skattereglerne i de mere end 80 lande,

hvor DSV er til stede i dag. Men det siger sig selv, at det er svært at følge med i lovgivningen på tværs af så mange forskellige lande,” siger Jens Lund.

For ham er der intet odiøst i at bruge professionelle skatterådgivere til at planlægge skattebetalingen:

“Vi er meget optaget af at betale den skat, vi skal, i alle de lande, hvor vi er aktive. Vi betaler gladeligt, men vi vil altså kun beskattes én gang. Risikoen for at blive ramt af en urimelig dobbeltbeskatning, når man som os opererer på tværs af mange lande, er blevet væsentligt

forøget. Sker det, er det med til at hæmme vores konkurrencekraft,” siger Jens Lund.

Mange tusinde siders transfer pricing dokumentation

Et andet område, hvor DSV er meget afhængig af kompetent skatterådgivning, er på transfer pricing-området. Transfer pricing handler om skatteregler for, hvordan forbundne selskaber i en koncern handler sammen på tværs af landegrænser. Som international koncern er DSV forpligtet til at udarbejde og opbevare skriftlig dokumentation for, hvorledes priser og vilkår er fastsat ved transaktioner imellem selskaber og filialer. Dokumentationen skal kunne udleveres til skattemyndighederne, hvis de forlanger det.

“Transfer pricing-området er utroligt kompliceret. Alene i Danmark har vi to fuldtidsmedarbejdere, der udelukkende beskæftiger sig med transfer pricing-området. Vores transfer pricing-framework herhjemme fylder tæt på tusinde sider. Men når du er en global virksomhed, skal dine selskaber i alle de lande, du opererer i, adoptere dette framework og dokumentere deres transfer pricing-indsats. I andre lande er der desuden typisk særlige lokale forhold, der også skal dokumenteres og beskrives. Mit bud er, at vi sammenlagt er oppe på mange tusinde sider med transfer pricing-dokumentation i DSV. Det er ret voldsomt,” siger Jens Lund.

Han påpeger, at DSV løbende skal forsvare deres transfer pricing set-up og derfor får foretaget et transfer pricing-review i alle de lande, hvor de er aktive.

“Her har vi et klart behov for at konsultere rådgivere, der kender reglerne i de lande, der er involverede. Dette område er så utroligt komplekst, at vi er nødt til at have eksperterne med på råd for at gøre det rigtigt,” siger Jens Lund. •

LØN MED ET MENNESKELIGT ANSIGT

SPAR TID OG PENGE PÅ DIN LØNADMINI- STRATION

Det perfekte lønsystem for travle revisorer og bogholdere, der har brug for effektivitet i hverdagen

ProLøn-Administrator gør det muligt for dig at levere **høj kvalitet** og **konkurrencedygtige priser** til dine kunder. Og fordi systemet er **effektivt** er der måske plads til at tage en kunde eller to mere ind, så du øger din bundlinie.

ProLøn-Administrator giver dig mulighed for at vælge **den faktureringsmetode, der passer dig bedst**: du kan vælge at lade os stå for fakturering, og til gengæld får dine kunder 50% på abonnementsprisen. Som noget **nyt** kan du også vælge selv at stå for faktureringen. Du betaler et fast månedligt abonnement baseret på totalt antal medarbejdere for de virksomheder, du administrerer, og en pris pr. lønseddel.

Dertil kommer **GRATIS support** fra vores professionelle lønkonsulenter, som tager telefonen hurtigt, kender overenskomsterne og sparer dig for tid og penge.

SE MERE PÅ PROLOEN.DK/ADM



ProLøn-Administrator

Samler alle dine lønkunder i én administratorløsning og minimerer dit tidsforbrug væsentligt:

- Ét fælles administrator login til alle dine kunder
- Rettighedsstyret kundedgang - fx til godkendelse og online arkiv
- GRATIS adgang til omfattende arkiv med fleksible udtræksmuligheder
- Integration med førende økonomi- og tidsregistreringssystemer som fx e-conomic og Intempus
- Du får Danmarks bedste personlige support med branchekendskab - helt GRATIS
- Vi kender de fleste overenskomster

Ring til ProLøn på telefon
87 10 19 30 og hør, hvordan
din bundlinje kan optimeres!





Lars Hansen, Programme Director hos Mannaz

L / LEDELSE

ER DU VIRKELIG LEDER AF TEAMET?

Dine medarbejdere ser dig ikke nødvendigvis som en leder, bare fordi du har titlen. Du skal nemlig gøre dig fortjent til at være leder, før nogen vil følge dig. Spørgsmålet er så, om du er værd at følge? Læs med og find svaret.

Tekst/ **Lars Hansen**, Programme Director, Mannaz Nyhedsservices

Hånden på hjertet. Er du virkelig den reelle leder af dit team? Er det dig, som sætter kursen og får alle med ombord? Er du sikker? For selvom du muligvis har det formelle ansvar for at lede teamet, er det ikke ensbetydende med, at dine medarbejdere ser dig som en leder, de har lyst til at følge. Ledertitlen er nemlig ikke et all inclusive-armbånd, hvor du får alle retterne serveret. At være leder er noget, man gør sig fortjent til. Og det store spørgsmål er derfor, om du er værd at følge?

Hvis du gerne vil finde årsagen til, at det forholder sig sådan, skal du grave dybt – 75.000 år for at være mere præcis. Det er nemlig urmenneskets skyld, at situationen er sådan. Vi, homo sapiens, er ikke skabt til at følge en leder, vi ikke selv har valgt. Vi er derimod skabt til at følge den leder, som bedst sikrer os overlevelse. Den gode stifinder. Den stærke kriger. Den snu strateg. Og så er det,

at problematikken opstår. På din arbejdsplads har ledergruppen formentlig udnævnt dig. Ikke medarbejderne. Og det er vigtigt at forstå, at du skal vælges igen på et uformelt plan, før du reelt bliver leder af teamet.

Det fører mig frem til tre spørgsmål, som du bør stille dig selv, før du leder et team af medarbejdere:

- Hvordan bliver du accepteret som leder?
- Hvordan får du et stærkt team?
- Hvordan bliver dit team en succes?

Hvordan bliver du accepteret som leder?

Hvis du er klar over, at din autoritet som leder ikke kommer med titlen, har du allerede passeret den første forhindring. Det betyder nemlig, at du er klar over, at lederskab kræver noget mere end "bare" hårdt arbejde og en masse tal i Excel-arket.

Enhver lederrolle er desuden todelt. Der er rollen, som er dit formelle mandat, og så er der personen. Personen er dig og den måde, du er på. Nogle ledere er for meget i rollen, andre er for meget i personen. Den gode leder finder en balance og forstår, at der er en

naturlig og indbygget konflikt mellem rollen og personen, og den gode leder formår samtidig at sammensmelte den indre og ydre autoritet. Det er i den balance, du skal få medarbejderne til at have tillid til dig. Du skal vise dem, hvem du er, så de stoler på dig, og du skal samtidig vise, at du er god for dem. Du er lederen, som vil varetage deres interesser og arbejde på, at I får succes sammen. Men først og fremmest skal du selv tro på din ret til at være leder – for hvis du ikke engang selv ser dig som en leder – hvorfor skulle de andre så?

Hvordan får du et stærkt team?

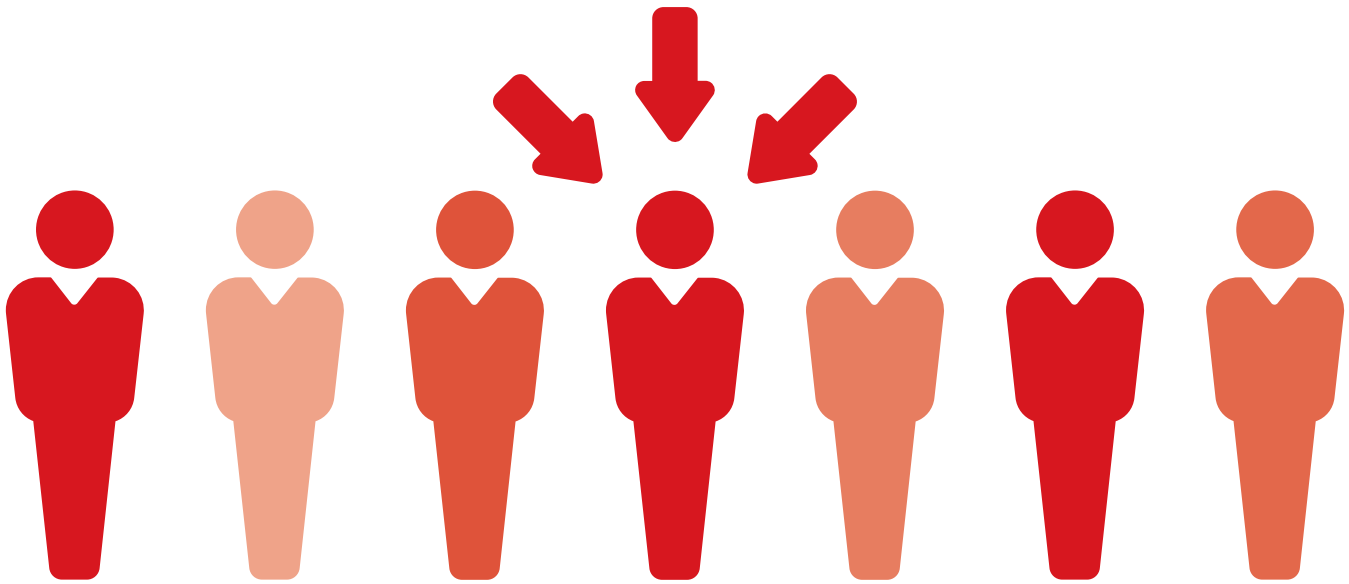
Alle drømmer om et stærkt team, som bare leverer varen. Desværre dumper drømmeteams sjældent ned fra himlen. For at opbygge et stærkt team kræves det, at du som leder forstår dynamikken i teamet. Den anerkendte forfatter, Patrick Lencioni, taler om fem dysfunktioner i et team og de elementer, som skal være på plads for at skabe et stærkt team.

Et klart mål

Et stærkt team skal have et klart mål, som

“ At være leder for et team eller en større afdeling er et spændende og udfordrende job i forandringens frontlinje.

Lars Hansen, Programme Director



alle kan forstå – inklusive dig selv. Du skal være sikker på den historie, du fortæller. At have styr på teamets mål er udgangspunktet for succes.

Tillid i teamet

Uden tillid er det svært at skabe resultater. Du skal derfor bruge tid på at skabe relationer og vise, hvem du er. Det er en investering i tid og interesse udover selve arbejdsopgaverne, men den betaler sig, fordi et team, som stoler på hinanden, bruger mindre tid på negative konflikter og tør dele viden.

Plads til diskussioner

Når der er tillid, tør vi også sige vores ærlige mening, og det får langt flere gode idéer og problemstillinger frem i lyset. Du skal derfor skabe plads til diskussioner. Husk, at de fleste af os har brug for at sige vores mening – ikke nødvendigvis at få ret.

Commitment

Hvis alle får lov til at sige deres mening, er sandsynligheden for, at alle lever op til den fælles aftale meget større. Resultatet er, at teamet står stærkt både indadtil og udadtil

og trækker på samme hammel. Hvis du får kommunikeret formålet tydeligt, er sandsynligheden altså større for, at teamet bakker op og udviser engagement. Engagement er vand på møllen for stærke teams.

Ansvarlighed

Hvis man ikke kan gå hen til hinanden i teamet og sige; “Hey, du laver ikke det, vi har aftalt”, så er der problemer med tillid og kommunikationen i teamet. Der skal være en ansvarlighed til stede hos den enkelte, så aftalte opgaver ikke skal trumfes igennem.

Hvordan bliver dit team en succes?

Når du har valgt at være leder for et team, har du også valgt at lede de ressourcer, du har fået tildelt ud over rollen. Med andre ord bliver du nødt til at forholde dig til de enkelte personer i teamet, også selvom der opstår dårlig stemning og brok. Du kan selvfølgelig ikke være leder på andres værdier og identitet. Men du skal tage ansvar for holdning, adfærd og resultat i forhold til teamet. Hvis du opstiller nogle klare forventninger inden for den ramme, bliver det nemmere

at skabe en god proces og dermed sikre dig succes.

At være leder for et team eller en større afdeling er et spændende og udfordrende job i forandringens frontlinje, men et nemt job er der vist ingen, som påstår, det er. God vind derude! •

OM LARS HANSEN

Lars Hansen er Programme Director hos Mannaz. Han har en baggrund fra den finansielle sektor, hvor han i 17 år har været i forskellige lederroller. De seneste syv år har Lars arbejdet som intern og ekstern konsulent med speciale i implementering af strategien gennem struktur på forandringer og derigennem opnåelse af resultater. Gennemgående for hans arbejde er at skabe tillid i organisationen, så potentialet kan realiseres – dette gennem opbygning af stærke relationer.

Få overblikket!

– Gem dokumentationen for din obligatoriske efteruddannelse ét sted

I foreningens kursusplanlægger kan du nu samle alt, der handler om efteruddannelse.

Som bruger har du dit eget private arkiv, hvor du altid har adgang til dine kursusinformationer og materialer. Du kan lægge både kursusbeviser, præsentationer og evt. noter ind i systemet. Kort sagt, kan du samle alt, der vedrører din efteruddannelse.

Værktøjet er tilgængeligt for alle medlemmer – og det er gratis.

Sådan kommer du i gang:

1. Gå ind på kursusplan.fsr.dk
 2. Log ind med dine brugeroplysninger/ opret dig som ny bruger
 3. Vælg fanen „Min kompetenceprofil“ og se oversigten over registrerede kursusaktiviteter og OE-timer
 4. Tilføj øvrige kurser og aktiviteter du har deltaget i
 5. Vedhæft evt. kursusbeviser og noter.
- Du kan gemme alle typer kurser i systemet.

Gem dine kursusaktiviteter på
kursusplan.fsr.dk.



INSPI

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

/ FAGLIGE UDKLIP

REVISION JESPER BO PEDERSEN, MANAGER OG CAND.MERC.AUD., EY

**KONTANTFORBUD OG
REVISORENS ROLLE HOS
KUNDERNE**

Det følger af hvidvaskningslovens regler om kontantforbud, at en erhvervsdrivende, der ikke er omfattet af undtagelsesbestemmelserne (eksempelvis penge- og realkreditinstitutter, godkendte revisorer og advokater), ikke må modtage kontantbetalinger over 50.000 kroner. Dette gælder også, hvis betalingerne deles og betales i flere rater, hvilket kan ramme mange services med årlige aftaler fordelt på flere rater.

Ovenstående regel om kontantforbud blev senest opdateret den 1. juli 2013 med henblik på at begrænse hvidvask fra kriminelle personer yderligere, men også for at øge fokus på reglerne over for erhvervslivet. Reglerne har især haft betydning for de virksomheder, hvor det historisk har været normalt at modtage store kontantbetalinger fra lovlidige borgere. Virksomhederne har måttet afvise kontantbetalinger fra disse borgere eller måttet bruge administration på at indberette betalingerne til SKAT. Virksomheder, der særligt har kunnet mærke strammingerne, er for eksempel antikvitets-handlere, udlejningsvirksomheder, koncertarrangører og aktører inden for gambling/spilvirksomheder.

Set fra revisorens synsvinkel er det vigtigt at tale med revisionskunderne, om hvorvidt

de husker hvidvaskningslovens regler og har en forretningsgang for modtagelse af kontanter. Dette skyldes, at revisor har en indberetningspligt til SØIK, hvis der forekommer ansvarspådragende hvidvask hos en kunde. Herudover er bøderne for overskridelse af hvidvask efterhånden blevet så omfattende, at det også kan blive en meget bekostelig affære at bryde reglerne for virksomhederne. Endvidere ses der også en mere samfundskritisk holdning til lovbrud i forbindelse med hvidvask, hvor en virksomhed hurtigt kan havne i en medieskandale, som kan medføre omfattende skade på branding, image og den økonomiske bundlinje.

Revisor bør i forlængelse af ovenstående risici altid sikre sig, at kunderne har en forretningsgang for hvidvask, herunder også kontanthåndtering. En sådan forretningsgang skal altid tilpasses den enkelte kunde/virksomhed og bør som minimum indeholde en konkretisering af, hvordan ansatte skal håndtere kontantbetalinger, herunder hvornår kontanter accepteres og afvises, samt hvordan denne viden fastholdes hos medarbejderne. Revisor kan derfor med fordel indarbejde i sin revision af kunden at tale med ledelsen om deres forretningsgang for hvidvask.

I forbindelse med revisorens drøftelser med ledelsen om kontantforbuddet skal revisor danne sig et overblik over, hvorvidt der sker lovovertrædelser, som revisor skal

indberette til SØIK. Revisor har indberetningspligt, hvis lovbruddet kan straffes med mere end et års fængsel. Det er i den forbindelse vigtigt at se på strafferammen, og ikke hvad der kan forventes af straf. Hvis revisor er i tvivl om strafferammen, skal revisor kontakte sin juridiske rådgiver for at søge hjælp. Herudover bør revisor altid konsultere sin compliance-ansvarlige partner i revisionsvirksomheden.

Hvis revisor under sin revision bliver bekendt med forhold, som giver anledning til at overveje, om der kunne være sket overtrædelse af kontantforbuddet, skal revisor dokumentere sine overvejelser i sagens arbejds papirer – uanset udfaldet. Dette forhold tænker nogle revisorer måske ikke lige over i dagligdagen, hvis forholdet klares uden indberetning, men da manglende dokumentering af overvejelserne kan straffes med sanktioner eller bøde, så skal revisor være opmærksom herpå.

Revisor kan med fordel medtage en gennemgang af kontantforbuddet i sine løbende drøftelser med kunden samt medtage forholdet i regnskabserklæringen, hvis der er øget risiko for overtrædelse af loven. Hvis revisionskunden ikke selv har tænkt over forholdet, ligger der også en mulighed for at rådgive og hjælpe med at få forretningsgangene på plads samt at efterleve dem. •



Thomas Munk Rasmussen er partner hos Bech-Bruun og rådgiver danske og udenlandske virksomheder om markedsføringsret, persondataret, håndhævelse af immaterielle rettigheder, e-handel og varemærker.

Persondata – nye regler og store bøder på vej

Tekst / **Thomas Munk Rasmussen**,
partner, Bech-Bruun

Den 14. april 2016 blev den europæiske persondataforordning vedtaget. Når forordningen træder endeligt i kraft den 25. maj 2018, erstattes det nugældende persondatadirektiv, som i Danmark er implementeret gennem persondataloven. Med forordningen følger en række skærpede krav til virksomheder og myndigheder, der behandler personoplysninger. De fleste berørte organisationer vil have brug for denne tid til at blive klar.

Persondataforordningen har været undervejs siden januar 2012 og blev endeligt vedtaget den 14. april 2016. De europæiske datatilsyn kan begynde at håndhæve forordningen fra den 25. maj 2018.

En forordning har direkte virkning i EU's medlemsstater. Derfor må dansk ret ikke afvige fra persondataforordningen, medmindre der udtrykkeligt er adgang til dette. Medlemsstaterne har imidlertid på en række områder givet adgang til at vedtage eller fastholde nationale særregler. Dette vil desværre fortsat bidrage til en vis uensartet retstilstand i EU på området til gene for virksomheder med grænseoverskridende aktiviteter.

På flere områder er de eksisterende persondataregler i persondatadirektivet videreført, men med forordningen følger dog en række ændringer, som vil få stor betydning.

VÆSENTLIGE ÆNDRINGER

Nogle af de væsentligste ændringer i forordningen angår:

- Oplysningskategorierne
- Skærpede krav til samtykke
- The "right to be forgotten"
- 'Accountability'-krav (dokumentationskrav)
- Konsekvensanalyse (Privacy Impact Assessment)
- Krav til databehandlere
- Anmeldelse ved sikkerhedsbrud
- Data Protection Officer (DPO)
- Sanktioner

OPLYSNINGSKATEGORIER

I dag opererer den danske persondatalov med tre typer af personoplysninger: almindelige personoplysninger, følsomme personoplysninger og semi-følsomme personoplysninger.

Med persondataforordningen opdeles alene i kategorierne: almindelige personoplysninger og 'særlige kategorier af personoplysninger'. Oplysninger om strafbare forhold, væsentlige sociale problemer og andre rent private forhold, som i dag udgør semi-følsomme oplysninger, kategoriseres fremover som almindelige personoplysninger.

SKÆRPEDE KRAV TIL SAMTYKKE

Forordningen skærper kravene til et gyldigt samtykke. Der kræves et udtrykkeligt samtykke til behandling af følsomme oplysninger.

En dataansvarlig skal desuden altid kunne dokumentere, at der er afgivet samtykke, og samtykke vil ikke være et lovligt behandlings-

grundlag, hvis der er en klar ubalance mellem den registrerede og den dataansvarlige. Det er desuden et krav, at det skal være lige så let at trække et samtykke tilbage som at afgive det.

Hvis et samtykke indhentes igennem en skriftlig erklæring – for eksempel en ansættelseskontrakt eller en privacy policy – skal samtykkeanmodningen adskilles tydeligt fra øvrigt indhold.

"RIGHT TO BE FORGOTTEN"

Eller ret til sletning, som det hedder i den danske version af forordningen, er meget omtalt, men er faktisk ikke en ny opfindelse. Allerede i dag har en registreret person i et vist omfang ret til at få slettet oplysninger, som er registreret om vedkommende.

Fremover skal oplysninger slettes, blandt andet når oplysningerne ikke længere er nødvendige i forhold til formålet med indsamlingen. Dette kan blandt andet være, hvis den registrerede tilbagekalder sit samtykke, eller hvis den registrerede modsætter sig behandlingen, og der ikke er tungtvejende legitime grunde til at fortsætte behandlingen.

ACCOUNTABILITY (DOKUMENTATIONSKRAV)

Generelt bliver dokumentationskravene for dataansvarlige og databehandlere væsentligt skærpede efter forordningen.

Dataansvarlige skal fremadrettet kunne dokumentere compliance med forordningen. Derudover skal både dataansvarlige og databehandlere, som har mere end 250 ansatte,

føre en egentlig fortegnelse over behandling af personoplysninger.

Opfyldelsen af disse dokumentationskrav kan for mange virksomheder være en omfattende og tidskrævende opgave, som allerede nu bør påbegyndes.

KONSEKVENSANALYSE (PRIVACY IMPACT ASSESSMENT)

Både dataansvarlige og databehandlere skal vænne sig til at lave konsekvensanalyse – Privacy Impact Assessment – i forbindelse med nye behandlinger af personoplysninger, som indebærer risici for registreredes rettigheder og frihedsrettigheder i medfør af behandlingens karakter, omfang eller formål. For eksempel på grund af den teknologi der tages i brug.

FORORDNINGEN STILLER VISSE MINIMUMSKRAV TIL ANALYSEN

Viser analysen en stor risiko for de registreredes rettigheder, skal Datatilsynet tages i ed i en såkaldt forudgående høring.

KRAV TIL DATABEHANDLERE

Databehandlere bliver underlagt strengere krav, end de i dag er efter persondataloven.

Dataansvarlige skal kun bruge databehandlere, der giver tilstrækkelige garantier for implementering af passende tekniske og organisatoriske foranstaltninger, så behandlingen sker i overensstemmelse med forordningens krav og sikrer beskyttelse af den registreredes rettigheder. Databehandlere skal med andre ord sikre, at de kan give disse garantier for at holde på kunderne.

Det er stadig den dataansvarlige, der er ansvarlig for at indgå en tilstrækkelig databehandleraftale. Databehandleren er dog ansvarlig for at indhente den dataansvarliges samtykke, hvis oplysninger overlades til andre/nye underdatabehandlere, indgåelse af underdatabehandleraftaler med disse, samt sikring af at underdatabehandleren opfylder sine forpligtelser.

ANMELDELSE AF SIKKERHEDSBRUD

Efter forordningen skal der ved sikkerhedsbrud ske anmeldelse til tilsynsmyndigheden, inden 72 timer efter sikkerhedsbruddet er kommet til kundskab, medmindre det er usandsynligt, at bruddet medfører en risiko for personers rettigheder eller frihedsrettigheder.

Hvis et sikkerhedsbrud indebærer en høj risiko for de registreredes rettigheder, skal de pågældende underrettes uden ugrundet ophold. En databehandler skal desuden underrette den dataansvarlige om et sikkerhedsbrud uden ugrundet ophold.

DATA PROTECTION OFFICER (DPO)

Visse dataansvarlige og databehandlere skal fremover have en DPO – en databeskyttelsesrådgiver – på lønningslisten. Kravet gælder for alle offentlige myndigheder og private virksomheder, hvis kerneaktivitet består af omfattende databehandling, som kræver regelmæssig og systematisk monitorering. Kravet om en DPO gælder ligeledes for private virksomheder, hvis kerneaktivitet består af en omfattende behandling af følsomme personoplysninger.

Selv om en organisation ikke formelt skal have en DPO, vil det dog for langt de fleste organisationer være relevant at forankre arbejdet med at sikre compliance med persondataforordningen hos en "DPO"/databeskyttelsesansvarlig, idet dette kan være altafgørende for forløbet, hvis tilsynsmyndigheden kommer på inspektion.

SANKTIONER

Den ændring, der har påkaldt sig mest opmærksomhed, er den markante forhøjelse af bødeniveauet for overtrædelse af persondatareglerne eller for manglende overholdelse af et påbud fra en tilsynsmyndighed. Fra 25. maj 2018 risikerer virksomheder således bøder på op til 20 millioner euro eller fire procent af virksomhedens/koncernens samlede

årlige globale omsætning, såfremt det beløb er højere end 20 millioner euro.

HVORDAN BLIVER ORGANISATIONEN KLAR TIL PERSONDATAFORORDNINGEN?

Overblik over behandling af personoplysninger og sikring af compliance kan for mange virksomheder være en omfattende og tidskrævende opgave. Virksomheder bør derfor allerede nu begynde at indrette sig i overensstemmelse med kravene i forordningen, således at der skabes et overblik over det persondataretlige compliance-niveau, inden forordningen endeligt kan håndhæves. Det kræver ledelsesopbakning, prioritering og allokering af de fornødne ressourcer.

Et compliance-projekt skal tilpasses den enkelte organisations behov, fokusområder og kultur, herunder i forhold til ansatte, kunder/forbrugere og koncernforhold. Der er ikke en 'one size fits all' løsning. Inden et compliance-projekt iværksættes, er det dog vigtigt grundigt at klarlægge behovet og prioriteringen af interne og eksterne ressourcer, samt hvilken tidshorisont man arbejder ud fra. Mange virksomheder vil tillige have behov for at alliere sig med en ekstern rådgiver for at have tilstrækkelig viden og ekspertise til rådighed og tillige ekstra 'arme og ben' til at drive projektet.

Et compliance-projekt kan have mange positive virkninger, idet man reducerer risikoen for bøder og dårlig medieomtale væsentligt, ligesom man internt i virksomheden får dokumenteret organisationens datastrømme, hvilket ofte fører til en klarhed over, hvor i organisationen processer kan optimeres eller forenkles.

Endelig bliver persondata compliance fremadrettet endnu et vigtigt konkurrenceparameter i forhold til kunder, samarbejdspartnere, investorer med videre. •



Johan Perulf er cand.jur. fra Lunds Universitet og har en baggrund i SKAT og Tullverket. Johan Perulf er manager i Deloitte og arbejder med rådgivning inden for Customs and Global Trade.

NY TOLDKODEKS

Tekst / **Johan Perulf**, Manager, Deloitte

Den 1. maj 2016 trådte en ny toldlovgivning i kraft i EU. Den tidligere toldkodeks – Rådets forordning (EØF) nr. 2913/92 – er blevet erstattet af EU-toldkodeks – Europa-Parlamentets og Rådets forordning (EU) Nr. 952/2013.

Formålet med den nye toldkodeks er at harmonisere lovgivningen yderligere i EU. Det skal give nemmere, billigere og hurtigere toldbehandling for både virksomheder og myndigheder. Forandringsarbejdet bygger på tre dele:

- den nye lovgivning
- nye it-systemer
- standardiserede arbejdsprocesser.

Målet er også, at al toldbehandling fremover skal ske elektronisk, det vil sige, når alle dele af lovgivningen er implementeret, vil vi se gennemgående papirløs toldbehandling.

Den tidligere anvendte toldkodeks er næsten 25 år gammel og består af store dele af forordninger, hvor de ældste stammer fra 1980'erne. Lovgivningen er således ved at blive alt for umoderne, ikke mindst set i lyset af den digitale udvikling i samfundet og et anderledes sikkerhedsmønster ved vareforsler. Der er derfor behov for en ny lovgivning, der passer bedre til det moderne samfund og den nye tids handelsmønstre.

Bestemmelserne i den nye lovgivning har til formål at strømline både lovgivning og toldprocedurer på tværs af EU. Det giver en mere

forudseelig og ensartet international handel for EU-virksomhederne. Videre skal regelsættene og procedurerne blive enklere, så toldtransaktionerne bliver mere effektive og bedre tilpasset dagens forretningsmønstre.

Den tidligere toldkodeks var tilpasset den tids handel med enklere forretningsmodeller, et meget mindre EU-område, og et samfund der ikke var så digitaliseret som i dag. Digitaliseringen har givet både muligheder og udfordringer, som lovgiverne ikke kunne forudse hverken i forhold til handel, transaktioner eller vareflow. Udviklingen er gået ekstremt hurtigt, men nu får vi en ny lovgivning tilpasset dagens standarder. Når alle dele er implementeret vil toldbehandlingen i praksis være nemmere, mere digital og mere præcis for både myndigheder og virksomheder.

Med en ny lovgivning vil visse ændringer være af en mere generel formel karakter, mens andre har direkte og praktisk indvirkning på virksomhederne. Visse ændringer har desuden stor betydning for visse typer af virksomheder eller virksomheder indenfor specifikke sektorer. I denne artikel fokuseres især på ændringer, problemer og muligheder, der her og nu har størst betydning for mange virksomheder. Derfor skal nedenstående ses som et udvalg af spørgsmål og ikke en skabelon, der kan benyttes til at svare på alle individuelle "problemer", der kan opstå for de forskellige virksomheder.

LOVGIVNING

Lovgivningen er opbygget af tre dele:

1. EU-toldkodeksen (EUTK på dansk og UCC på engelsk),

2. Kommissionens delegerede forordning (DF) - Kommissionens forordning 2015/2446 og
3. Kommissionens gennemførelsesforordning (GF) – Kommissionens forordning 2015/2447.

Disse tre dele læses og anvendes samlet. Derudover findes også Kommissionens delegerede forordning om overgangsordninger (DFO) – Kommissionens forordning 2016/341; denne del indeholder overgangsregler, der gælder, indtil elektroniske systemer med videre er på plads.

Toldlovgivningen omfatter også nationale danske bestemmelser: "Toldloven" (lovbekendtgørelse nr. 867 af 13. september 2005 med senere ændringer) og Bekendtgørelse om toldbehandling (skatteministeriets bekendtgørelse nr. 403 af 3. maj 2012 m.s.æ.). Disse er nu opdateret ifølge EU-toldkodeksen, men yderligere opdateringer er at vente fremover først vedrørende sikkerhedsstillelse og tidsfrister.

Mange ting er ændret med den nye lovgivning, men der er også områder uden store ændringer. At der ikke i lovgivningen sker store ændringer inden for et område betyder ikke, at der ikke sker ændringer i praksis for virksomheder og toldmyndigheder. Det skyldes dels de yderligere mål med den nye lovgivning om ensartet behandling inden for EU, større krav til kontrol og opfølgning af toldbehandling dels den udvidede digitalisering.

Visse toldmuligheder forsvinder med den nye lovgivning (for eksempel aktiv forældning – tilbagebetaling), mens andre muligheder

bliver mere aktuelle (for eksempel AEO og grænseoverskridende bevillinger), og visse dele er fra nu obligatoriske (for eksempel sikkerhedsstillelse).

Den nye lovgivning lægger op til, at det skal betale sig at følge toldreglerne (det vil sige "være compliant"). Der er således i den nye lovgivning indbygget løsninger, der kan give klare fordele for de virksomheder, der har stærke interne processer og kontroller.

Den nye lovgivning stiller krav til monitoring fra myndighedernes side. Og monitoring skal være bedre underbygget og dokumenteret. Myndighederne skal desuden i større omfang fokusere på virksomheder, der udgør en risiko. Det betyder, at fokus flyttes fra virksomheder, der er "compliant", som belønnes med mindre kontrol og andre "gener" fra myndighedernes side.

SYSTEMER

Der bliver løbende udviklet og implementeret systemer, der er til gavn for både myndigheder og virksomheder. De systemer, der vil påvirke virksomhederne mest, er vareførselssystemer (import-, eksport- og transitsystemer). De, der vil lette myndighedernes opgaver, er kontrol- og monitoreringssystemer.

Udviklingen af fælles EU-systemer sker efter den såkaldte MASP (Multi Annual Strategic Plan). Ifølge den plan vil alle systemer være i brug senest i slutningen af 2020. Planen anfører videre, at forskellige systemer vil blive igangsat hen ad vejen i de kommende år. Derfor er det af største betydning, at virksomhederne følger med i udviklingen, bliver opdateret på de nye regler og løbende tilpasser sig systemerne. Nationale toldsystemer er medlemslandenes eget ansvar, og desværre er der store udfordringer med at få dem til at køre sammen med systemerne i MASP'en. I Danmark er SKATs officielle ud-

melding, at de første opgraderede systemer er beregnet at gå i gang i 2017, men "toldrelaterede systemer vil frem mod 2021 blive berørt af ændringer i større eller mindre grad. Desuden skal der implementeres helt nye systemer." Tidsplanen for implementeringer er dermed endnu ikke klar. Det første system (1. kvartal 2017), der er beregnet til at starte op, er REX, som vil erstatte oprindelsescertifikater fra GSP-lande.

BEVILLINGER

Ved overgangen til EUTK er visse bevillinger principielt ophørt, blandt andet "aktiv forædling – tilbagebetaling". Fordelene fra den bevilling kan dog opnås også i den nye lovgivning under aktiv forædling med suspension. Visse krav og løsninger for andre bevillinger er blevet ændret.

Langt de fleste bevillinger kører imidlertid videre under overgangsreglerne. Disse bevillinger vil blive gennemgået og vurderet af SKAT hen mod og senest den 1. maj 2019. Der findes ikke en officiel tidsplan for, hvornår hvilke bevillinger vil blive revurderet. Mange virksomheder vil således opleve forandringer i den kommende tid. SKAT kontakter virksomhederne direkte, når det er tid.

AEO

En anden ting, der åbenlyst bliver forskellig fremover, er betydningen af et AEO-certifikat. AEO-certificering er ikke noget nyt, og reglerne for at opnå en certificering opdateres kun i et vist omfang, men betydningen for virksomhederne vil fremover være mere omfattende.

Betydningen af at være en AEO-certificeret virksomhed bliver større efterhånden, som EUTK bliver fuldt ud implementeret. Certificering er frivillig, men jo flere certificerede virksomheder, jo mere bliver det et konkurrenceparameter og et incitament for virksomheder at blive certificeret.

Formålet med en AEO-certificering er at segmentere virksomheder; de, der kan bevise, at de gør en indsats for at overholde reglerne, det vil sige, de, der kan/vil selv, få bemærkelsesværdige fordele, mens de, der kræver stor bevågenhed, må anvende mere omstændige standardordninger. Det skal kunne betale sig at investere i regelefterlevelse.

Der findes to typer af AEO-certificering: AEOC og AEOS; en virksomhed kan have de to certificeringer på samme tid. AEOC er certificering for toldforenklinger, og AEOS er certificering for sikkerhed og sikring.

En af fordelene med en AEOC-certificering er mulighed for nedsættelse eller fritagelse af sikkerhedsstillelse for toldskyld (se mere under "Sikkerhedsstillelse" nedenfor).

En anden fordel er, at AEOC-certificering er virksomhedens "nøgle" til at kunne opnå bevilling til

- "indskrivning i klarerens regnskaber" – det vi tidligere kendte som "hjemstedsordning",
- "centraliseret toldbehandling" – giver virksomheden mulighed for at toldbehandle varer i sit "hjem-EU-land", selvom varerne ankommer til et andet land inden for EU og
- "egen beregning" – giver virksomheden mulighed for selv at foretage/gennemføre visse toldopgaver såsom selv at fastlægge import- og afgiftsbeløb.

En AEOS-certificering viser, at virksomheden opfylder standardiserede krav til sikkerhed og sikring. Disse krav er gensidigt anerkendt af flere lande uden for EU, hvilket giver fordele ved import og eksport til disse lande. De lande, som lige nu anerkender en AEO-certificering er Norge, Schweiz, Kina, USA og Japan. AEOS-certificeringen giver store fordele i handlen med lande, der anerkender den. De fordele er for eksempel, at

varerne toldbehandles hurtigere, og risiko for kontroller er meget lavere; det vil sige prioriteret behandling af transporterne. Det betyder, at virksomheden igen kan spare både tid og penge, da risikoen for interferens bliver reduceret betydeligt. Det er også kommet til det punkt, at visse virksomheder og myndigheder stiller en AEO-certificering som krav ved handel med varer fra EU.

Nogle af de grundkrav, der skal opfyldes, for at en virksomhed kan blive AEO-certificeret, er:

- Virksomheden må ikke have overtrådt told- og/eller skattelovgivningen alvorligt eller gentagne gange i de sidste tre år. Virksomheden skal videre have opfyldt sine økonomiske forpligtelser med hensyn til betaling af told- og andre importafgifter, der er opkrævet ved import.
- Der stilles krav til ansøgerens kontrol over virksomheden, det vil sige dens procedurer, varestrømmene, bogføring med videre.
- For AEOC skal virksomheden have tilstrækkelig intern toldkompetence; hermed menes praktisk toldkompetence eller professionelle toldkvalifikationer, der sikrer, at virksomheden kender toldreglerne og kan gennemføre for eksempel interne kontroller, for at virksomheden løbende opfylder kriterierne.

SKAT har meldt ud, at kravene "praktisk toldkompetence eller professionelle toldkvalifikationer" anses for opfyldt, når virksomheden kan vise, at den person, der er ansvarlig for toldarbejdet, har dokumenteret praktisk erfaring med toldanliggender i mindst tre år, eller at den pågældende person har en uddannelse, der opfylder en kvalitetsstandard vedrørende toldanliggender vedtaget af et europæisk standardiseringsorgan. I forbindelse med det sidstnævnte

har Danmark et problem, idet der i dag ikke findes en godkendt tolduddannelse her i landet, men kun teoretisk, juridisk undervisning. Der er således fortsat usikkerhed i Danmark om, hvad præcist der skal til for at opfylde kravet om interne kompetencer. Dog er det klart, at den toldansvarlige person kan være en person ansat i virksomheden eller hyret ind fra en ekstern AEO-certificeret virksomhed (for eksempel et speditionsfirma); alternativt kan der være en outsourcing-aftale med en ekstern AEO-certificeret virksomhed.

SIKKERHEDSSTILLELSE

En af de ting, der påvirker danske virksomheder mest, er, at der nu er krav til sikkerhedsstillelse for både eksisterende og potentiel toldskyld. Disse begreber er nye for virksomhederne. "Eksisterende toldskyld" er for situationer med et opgjort toldbeløb for eksempel det toldbeløb, der opstår ved import, og det beløb, der kan opgøres for en transit-forsendelse, og sikkerheden relaterer sig dermed til kredit med betaling af told og sikkerhed for en risiko ved transport af ufortoldede varer. "Potentiel toldskyld" er for situationer, hvor der ikke konkret er opgjort et toldbeløb endnu; det vil sige told på varer, der fysisk er i EU's toldområde, men ikke er i fri omsætning endnu; det kan for eksempel være, når en virksomhed ønsker bevilling til toldoplæg eller midlertidig opbevaring af ufortoldede varer (kendt som MIO og MIG).

I forbindelse med overgangen til EUTK er det obligatorisk at stille sikkerhed for både eksisterende og potentiel toldskyld. Sikkerhedsstillelse forekom allerede i den tidligere lovgivning; derfor har andre EU-lande hele tiden krævet sikkerhed. I Danmark har SKAT normalt fritaget virksomheder fra at stille sikkerhed for deres toldmæssige trans-

aktioner. Alternativt er det beløb, der skulle stilles som sikkerhed, sat til 0 kroner. I den tidligere lovgivning var der mulighed for at nedsætte sikkerheden til 0 kroner. Denne mulighed er blevet udnyttet af myndighederne i rimeligt stort omfang, men i den nye lovgivning findes der præcise parametre, der styrer en nedsættelse af eller fritagelse for sikkerhed/garanti. Da kravene er blevet skærpet i EUTK, skal der fra 1. maj 2016 som udgangspunkt altid stilles sikkerhed ud fra de konkrete parametre for både potentiel og eksisterende toldskyld.

Størrelsen på sikkerhedsstillelsen skal dække det told- og afgiftsbeløb, der risikerer ikke at blive indbetalt af virksomheden, hvis varerne bliver frigivet i EU. I sammenhæng med sådan eksisterende toldskyld giver beregningen af toldskyld ingen problemer. Det er vanskeligere at beregne den potentielle toldskyld for fremtidige transaktioner, situationer hvor varerne anvendes i strid med toldprocedurerne eller en virksomheds bevillinger eller transaktioner, hvor de konkrete forhold endnu ikke er klare. En sikkerhedsstillelse bliver frigivet, for eksempel når tolden er betalt, toldproceduren er afsluttet, eller varerne er genudført.

Sikkerhed kan enten stilles som en enkelt sikkerhedsstillelse, der dækker en given transaktion, eller som en samlet sikkerhedsstillelse, der dækker toldskylden for flere transaktioner, angivelser eller toldprocedurer. En samlet sikkerhedsstillelse kræver en bevilling for virksomheden. En bevilling kan opnås for virksomheder, der er etableret i EU og opfylder AEO-kravene om regelefterlevelse på told- og skatteområdet.

I visse specifikke situationer findes mulighed for at nedsætte sikkerhedsstillelsesbeløbet eller fritage for sikkerhed. Dette for-

udsætter, at virksomheden enten har en AEOC-certificering, eller at virksomheden opfylder specifikke AEO-kriterier.

Det er også muligt at deltage i SKATs sikkerhedsstillelsesordning. Det sker ved, at virksomheden melder sig til ordningen og betaler et gebyr. For eksisterende toldskyld koster det 2,5 promille af det konkrete toldbeløb. For potentiel toldskyld er prisen sat til 0 kroner indtil den 31. december 2016, hvilket skyldes mangel på statistik til at udregne størrelsen af et gebyr; dermed har virksomhederne ikke haft et grundlag at træffe en beslutning på. Satsen for 2017 er i skrivende stund endnu ikke fastsat. Gebyret skal fremgå af en ændring til den nationale danske toldlovgivning. Gebyrets størrelse vil i øvrigt fremadrettet blive periodevis revurderet for at passe til de omkostninger, SKAT har i forbindelse med at dække tabet fra ordningen. En virksomhed, der vælger at dække sin toldskyld gennem at deltage i SKATs sikkerhedsstillelses ordning, er bundet af valget i et år.

TIL SIDST

Som afslutning kan nævnes områder, hvor EUTK vil have en direkte indflydelse på virksomhederne og deres handel med tredjelande. Det er områder, hvor der ikke forekommer overgangsregler, og hvor de nye gældende regler er rimeligt klare. Det er også ændringer inden for toldværdi og bindende tarifieringsoplysninger. Desuden er der mulighed for selvforvaltning ("egen beregning") og centraliseret toldbehandling.

Vedrørende ansættelsen af toldværdi er der sket forandringer, som mange virksomheder vil bemærke. Virksomheder har tidligere, i visse tilfælde, haft mulighed for at bruge et tidligere salg i en transaktionskæde som toldværdi og ikke kun være begrænset til

prisen i det sidste salg. Denne mulighed opfører med den nye lovgivning. EUTK har en ny regel, som betyder, at en virksomhed, når varer er handlet flere gange, skal anvende som grundlag for toldværdi prisen fra det seneste salg, før varen er solgt til eksport til EU's toldområde. Vedrørende royalties og licensafgifter er muligheden for ikke at medregne disse omkostninger i toldværdien blevet reduceret; disse omkostninger vil derfor medregnes i toldværdien i et større omfang fremover.

Det er også i forbindelse hermed, at en virksomhed søger en bindende tarifieringsoplysning (BTO). En BTO vil fremover kun være gyldig i tre år, og den er ikke kun bindende for virksomheden; den skal også følges af myndighederne. Desuden er kravene fremover, at en virksomhed skal henvise til en given BTO i toldangivelsen for de pågældende varer.

Selvforvaltning betyder, at virksomheden får et større ansvar og selv sørger for toldbehandling og afregning over for myndighederne; det vil også kunne omfatte, at virksomheden selv udfører toldkontrol, når det drejer sig om visse forbud og restriktioner, der skal dokumenteres opfyldt ved import eller eksport; hermed kan myndighederne fokusere på monitorering. Centraliserede toldbehandlinger kan have mange varianter (nogle er for tiden mere en vision end en realitet), men vil kunne anvendes allerede i dag for eksempel ved, at en vare skal kunne toldbehandles fra et EU-land, selvom varen ankommer til et andet EU-land. Det kræver et udvidet samarbejde mellem EU-landenes toldmyndigheder og vil dermed være ressourcekrævende for SKAT; indholdet i en bevilling vil derfor blive meget tilpasset den konkrete virksomhed, der ønsker at anvende ordningen.

KONKLUSION

Den nye lovgivning gør forskel på mange områder. SKAT får større forpligtelser, som skal følges op. Dette skyldes blandt andet pligt til at monitorere, pligt til grænseoverskridende arbejde, og mere fælles fokus på kontroller og dermed større eksponering af, hvad der sker. De nye systemer vil bidrage til mere hensigtsmæssig kontrol, men forhåbentlig også til at regelefterlevelse i det lange løb betaler sig for den enkelte virksomhed. Da lovgivningen endnu ikke er fuldt implementeret og heller ikke testet, er der mange udestående spørgsmål, der vil kræve svar fremover. EU-Kommissionen vil løbende publicere guidelines, og SKAT vil komme med udmeldinger på de forskellige områder, og det vil i hvert fald give en indikation af, hvilken retning fortolkninger af lovgivningen tager. De mange uklare detaljer gør, at vi fra et toldmæssigt synspunkt er på vej mod en spændende tid.

Skatteministeriet har meldt ud, at der skal bygges et nyt skattevesen, og i den plan vil Told blive en selvstændig styrelse. Derfor vil de helt konkrete daglige virkninger af den nye lovgivning komme an på den nye struktur, som vi på nuværende tidspunkt ikke kender. •



Trine Schorling Rasmussen er cand.jur. og ansat som Manger hos EY i Odense, hvor hun arbejder med moms og afgifter.

Moms- og afgiftsmæssige websalgsudfordringer

Tekst / **Trine Schorling Rasmussen**,
Manager, EY i Odense

INDLEDNING

I løbet af de senere år har internetsalget været stærkt stigende, herunder salg til privatpersoner i andre EU-lande og tredjelande. Reglerne om blandt andet grænseoverskridende transaktioner, fjernsalg og elektroniske ydelser er derfor af øget relevans.

Det er afgørende, at man som e-handelsvirksomhed har styr på disse regler, da man ellers risikerer at blive pålagt at afregne moms i andre lande for salg, som man allerede har beregnet dansk moms af, samt risikerer at blive pålagt bøder for den manglende afregning.

I det følgende vil de moms- og afgiftsmæssige problemstillinger i relation til e-handelsvirksomheders salg til private blive beskrevet. Salg til erhvervsdrivende vil derimod ikke blive behandlet nærmere. Ved salg til erhvervsdrivende er det klare udgangspunkt, at det er køberen i det andet EU-land, der skal beregne momsen i deres hjemland, og i den forbindelse er det vigtigt, at e-handelsvirksomheden er i besiddelse af tilstrækkelig dokumentation for gyldigheden af købers momsnummer samt ved salg af varer

dokumentation for udførslen af varerne. Er e-handelsvirksomheden ikke i besiddelse af den fornødne dokumentation, kan SKAT opkræve dansk moms.

WEBSALG AF VARER TIL PRIVATE I ANDRE EU-LANDE

Betragtningerne i det følgende gælder alene for dansketablerede virksomheders salg af varer, som fysisk befinder sig i Danmark på det tidspunkt, hvor forsendelsen til det andet land påbegyndes.

Der skal som udgangspunkt beregnes dansk moms ved dansketablerede virksomheders salg af varer fra Danmark til privatpersoner eller andre ikke-momsregistrerede købere i andre EU-lande.

Der kan være pligt til at lade virksomheden momsregistrere i det land, hvor varen modtages. Det vil være tilfældet, hvor der er tale om fjernsalg, når registreringsgrænsen for fjernsalg overskrides i det pågældende land i det løbende eller forudgående kalenderår. Det enkelte medlemsland har selv valgt, om de vil anvende en registreringsgrænse på 35.000 EUR eller 100.000 EUR, med mulighed for at afrunde beløbet til et rundt beløb i den lokale valuta, hvorfor beløbet kan være lidt højere eller lidt lavere i nogle lande. Typisk vil lande med høj momssats vælge den lave registreringsgrænse, mens

lande med lav momssats vælger den høje registreringsgrænse.

Hvis virksomhedens fjernsalg til kunder i et EU-land overstiger registreringsgrænsen i det pågældende EU-land, skal virksomheden lade sig registrere her og opkræve lokal moms i det pågældende land med den gældende momssats i landet.

Fjernsalg er salg af varer til privatpersoner, hvor varen transporteres af sælger eller på sælgers vegne til et andet EU-land. Der er derfor ikke tale om fjernsalg, hvor køberen selv afhenter varen, eller hvor køber indgår en aftale med en transportør om transport af varen. Ved nethandel er det i de fleste tilfælde nethandelsvirksomheden, som varetager forsendelsen af varerne, hvorfor salget anses som fjernsalg. Det skal konkret vurderes, hvem der varetager forsendelsen.

SKAT har i et nyligt udsendt styresignal præciseret, hvornår køber anses for at stå for fragten, og hvornår der dermed ikke er tale om et fjernsalg i momslovens forstand. Det er blandt andet tilfældet, hvor leverandøren oplyster en række mulige transportører på sin hjemmeside i forbindelse med salget, og hvor oversigten blot er udtryk for, at leverandøren har undersøgt, hvilke transportører der kan tænkes at ville forestå transporten og alene informerer sine kunder herom.

Der vil være tale om et fjernsalg, hvis det ud fra en helhedsvurdering må konstateres, at det reelt er sælgeren, der direkte eller indirekte organiserer transporten i samarbejde med transportøren. I den forbindelse kan der blandt andet ses på, om sælger er koncernforbundet med transportøren eller modtager en provision fra denne.

Derudover vil der altid være tale om fjernsalg, når:

- Sælger har indgået aftalen med transportøren,
- Sælger bærer ansvaret for varerne under transporten,
- Sælger opkræver forsendelsesvederlaget fra køber,
- Sælger aktivt promoverer én bestemt transportør,
- Sælger aktivt sætter køberen i kontakt med transportøren eller
- Sælger leverer oplysninger om de varer, der ønskes fragtet til transportøren.

SKATs styresignaler er generelt udtryk for en dansk fortolkning af momsreglerne, men styresignalet om fjernsalg er udarbejdet på baggrund af EU-kommissionens guideline om fortolkning af momssystemdirektivets artikel 33 om fjernsalg. Retningslinjerne i styresignalet kan derfor anvendes i forbindelse med fjernsalg til størstedelen af EU's medlemsstater, da langt de fleste medlemmer af momskomiteén har tiltrådt kommissionens guideline.

PUNKTAFGIFTER

Visse typer af varer er pålagt harmoniserede punktafgifter. Det vil sige afgifter, som følger af EU-lovgivning, og som derfor eksisterer i samtlige EU-lande, omend nogle lande har valgt at anvende en afgiftssats på nul for visse produkter. Afgifter på vin, øl, spiritus og tobak er eksempler på EU-harmoniserede punktafgifter.

Dansketablerede virksomheder, som sælger disse punktafgiftspligtige varer via deres hjemmesider til private i andre EU-lande, har altid pligt til at lade sig momsregistrere i det pågældende land og afregne moms og punktafgifter her.

Andre typer af varer er pålagt nationale punktafgifter. I Danmark har vi eksempelvis nationale afgifter på kaffe samt chokolade- og sukkervarer. I andre lande kan det være andre varer, der er pålagt nationale punktafgifter.

Når privatpersoner køber varer fra udlandet, som er pålagt punktafgifter i det land, hvor de erhverver dem, bør det konkret undersøges i det pågældende land, hvem der er forpligtet til at afregne punktafgiften. Det er derfor vigtigt at undersøge, hvilke punktafgifter der findes i de lande, der sælges til, samt hvordan punktafgiften afregnes.

WEBSALG AF VARER TIL PRIVATE I TREDJELAND

Salg af varer fra Danmark til privatpersoner eller virksomheder i lande udenfor EU er momsfritaget, når sælger kan dokumentere, at varerne er sendt ud af EU ved en eksportangivelse eller lignende. Det skal i den forbindelse bemærkes, at eksportangivelse kun skal udfærdiges, hvis fakturaværdien overstiger 7.500 kroner, eller forsendelsen vejer mere end 1.000 kilo. Ved websalg til private i lande udenfor EU vil e-handelsvirksomheden ofte ikke stå for importen i modtagerlandet. Det er privatpersonen selv, der skal betale told, eventuel moms eller lignende afgift samt eventuelle importgebyrer.

SALG AF YDELSER VIA HJEMMESIDER TIL PRIVATE I ANDRE EU-LANDE

Ved websalg af ydelser til private i andre EU-lande skal der som udgangspunkt beregnes dansk moms. Ydelser, der sælges til private via hjemmesider, vil dog ofte være elektro-

niske ydelser. Elektroniske ydelser er eksempelvis software, spil, film, tv-programmer, musik, billeder, datingprofiler med videre.

Med virkning fra 1. januar 2015 indførtes særlige regler for levering af elektroniske ydelser til private forbrugere i EU. Momsbeskatningsstedet for disse ydelser er herefter det land, hvor forbrugeren er bosiddende. E-handelsvirksomheden skal derfor ved salg til private forbrugere i EU opkræve lokal moms i det pågældende land. Det er dog ikke nødvendigt at lade sig momsregistrere i hvert enkelt land, da der er indført en såkaldt mini-one-stop-shop ordning.

For at kunne gøre brug af denne ordning skal e-handelsvirksomheden lade sig registrere i ordningen hos SKAT. Herefter skal man hvert kvartal indberette momsen for de elektroniske ydelser solgt til forbrugere i andre EU-lande i et særligt angivelsesbillede, der kun gælder for denne ordning.

Ordningen medfører alene en administrativ lettelse af indberetningen og afregningen af momsen, men ændrer ikke på, at der stadig skal udstedes en faktura til forbrugeren efter reglerne i det land, hvor den pågældende er bosiddende, og at man skal anvende den momssats, der er gældende i det pågældende land. Afregningen af den udenlandske moms skal ske i danske kroner til SKAT i Danmark.

SALG AF YDELSER TIL PRIVATE I LANDE UDENFOR EU

Dansketablerede virksomheders salg af ydelser til privatpersoner, som er bosiddende i lande beliggende udenfor EU, er som hovedregel momspligtige i Danmark. Det gælder dog ikke, hvis der er tale om ydelser, der falder ind under en af undtagelserne til hovedreglen, eksempelvis rådgivningsydelser, reklameydelser og elektronisk leverede ydelser.

Elektronisk leverede ydelser, som sælges til private udenfor EU, er ikke momspligtige i Danmark og kan derfor faktureres uden moms. Rådgivningsydelser og reklameydelser skal ligeledes faktureres uden dansk moms, medmindre ydelsen benyttes eller udnyttes i Danmark.

PORTOUDLÆG

Anvendelsen af portoudlæg er endvidere særdeles væsentlig for e-handelsvirksomheder og er ikke alene relevant ved salg til privatpersoner i andre lande, men også ved salg til private og erhvervsdrivende i Danmark. Det er dog af størst økonomisk betydning ved salg til private eller andre, der ikke har ret til fradrag for momsens.

E-handelsvirksomheder har hidtil kunnet anvende en særlig udlægsordning med lempeligere betingelser. Efter denne ordning kan e-handelsvirksomhederne fakturere deres kunder et standardgebyr, som dækker virksomhedens omkostninger til porto/forsendelse af varer. Ved anvendelse af portoudlægsordningen bliver der ikke stillet krav om, at udgiften skal være afholdt i kundens navn og for dennes regning. Anvendelsen af ordningen medfører, at e-handelsvirksomheden ved at opfylde visse betingelser kan undgå at opkræve moms af gebyret.

SKAT har konstateret, at ordningen anvendes forkert og anvendes i tilfælde, hvor betingelserne for ordningens anvendelse ikke har været opfyldt. Det har givet anledning til et nærmere eftersyn af blandt andet hjemmelsgrundlaget for ordningen. SKAT er ved eftersynet nået frem til, at ordningen savner hjemmel i momsloven og EU's momssystemdirektiv og har derfor besluttet at ophæve ordningen med virkning fra 1. januar 2017.

E-handelsvirksomheder kan fra 1. januar 2017 derfor alene anvende de almindelige udlægsregler, hvilket medfører, at de alene

kan undlade at fakturere moms af standardgebyret for forsendelsen, såfremt følgende betingelser er opfyldt:

- Udgiften til forsendelsen skal være afholdt i kundens navn
- Udgiften til forsendelsen skal afholdes for kundens regning
- Virksomheden skal føre en særlig konto, hvorpå udlæggene registreres.

Den første betingelse indebærer blandt andet, at leverandøren (for eksempel PostNord) skal udstede en faktura til den endelige kunde, og at den originale faktura skal sendes til den endelige kunde sammen med e-handelsvirksomhedens faktura. Generelt skal det bemærkes, at der ikke er noget krav om udstedelse af fakturaer i forbindelse med momsfritagne leverancer herunder porto, hvorfor nævnte fakturakrav naturligt ikke gælder i sådanne tilfælde.

Det kan derfor ikke længere anses for en reel mulighed for e-handelsvirksomhederne at anvende udlægsreglerne, da det vil være forbundet med en administrativ byrde, der ikke står mål med besparelsen herved. Ophævelsen af ordningen betyder derfor, at kundens pris forøges med 25 procent af de opkrævede standardgebyrer for forsendelsen. •



Rasmus Tønnies er ansvarlig for forretningsområdet Contract & Commercial Management i Rambøll Management Consulting og har fokus på at sikre, at kontrakter konstant optimeres ud fra et kommercielt synspunkt.

IFRS 15: En hovedpine, der kun kan løses med en systematisk tilgang til Contract Management

Tekst / **Rasmus Tønnies**, manager,
Rambøll Management Consulting

IFRS 15 er lige rundt om hjørnet, og de nye internationale standarder for indregning af omsætning stiller store krav til den praktiske kontraktstyring i virksomhederne. Denne artikel giver CFO'en et indblik i, hvordan virksomheden bliver klar, og revisoren en forståelse for, hvad der med rette kan kræves af virksomhederne i drift og under revision for at leve op til kravene i IFRS 15.

INTRODUKTION OG ANVENDELSESOMRÅDE

Den 1. januar 2018 træder regelsættet IFRS 15 "Revenue from Contracts with Customers" i kraft, og med det følger nye internationale standarder for indregning af omsætning.

Ikrafttrædelsen af IFRS 15 har størst betydning for industrier, hvor der typisk er langvarige og sammensatte kontraktforhold. Det gælder eksempelvis inden for byggeri og

anlæg, it, Pharma, Olie og Gas, tung industriproduktion med videre.

Ændringerne til de regnskabsmæssige standarder har vidtgående konsekvenser for kravene til virksomhedernes fokus på sammenhængen mellem kontraktlige forpligtelser og økonomistyring. Løsningen ligger i implementering af Contract Management-processer og -værktøjer, som rækker ud over, hvad finance/regnskabsafdelingen normalt anvender.

Denne artikel har særligt fokus på de dokumentationskrav, som virksomhederne kan forvente at imødekomme efter ikrafttrædelsen af IFRS 15. Såvel Deloitte som PwC har identificeret dette som værende en af de væsentligste ændringer i forhold til gældende standarder.

På trods af beslutningen om at udsætte ikrafttrædelsen fra oprindeligt 1. januar 2017 til 1. januar 2018 er virksomhederne nødt til allerede nu at igangsætte de nødvendige skridt for at kunne nå i mål med de nødvendige ændringer i forretnings- og kontraktprocesser til 1. januar 2018.

Introduktionen af IFRS 15 medfører øgede krav til styring af både kontrakter og forpligtelser i regnskabsmæssig kontekst. Kravet om, at kontraktsummen skal fragmenteres og allokeres til de enkelte leveranceforpligtelser, indebærer, at kontraktstyringen i virksomheder, der anvender IFRS skal omfatte Obligations & Deliveries Management. Det vil sige styring af – og opfølgning på – de enkelte forpligtelser i kontrakterne og skarp økonomisk opfølgning på disse.

Som et resultat af IFRS 15 skal finance/regnskabsafdelingen have nye oplysninger fra forretningen vedrørende eksempelvis projektfremdrift og dokumentation for opfyldelse af forpligtelser i indgåede kontrakter. Det bliver dog også nødvendigt for forretningen at tænke IFRS 15 ind i forbindelse med selve kontraktudarbejdelsen, da fundamentet for kortlægning af forpligtelser i kontrakten og allokering af transaktionsprisen etableres her.

Det er i artiklen forudsat, at en række af de aktiviteter, der følger af IFRS, udføres af en "Contract Management-funktion"

(CM-funktionen) i virksomheden. CM-funktionen er ikke nødvendigvis en selvstændig organisatorisk enhed, men betegnelsen dækker over de personer (typisk med indsigt i juridiske og kontraktlige forhold), der udfører de nødvendige aktiviteter. Det bedste resultat opnås naturligvis, hvis aktiviteterne udføres af dedikerede personer, der kan opbygge en erfaring og kompetence inden for området.

Det er væsentligt at slå fast, at et succesfuldt arbejde med kravene i IFRS 15 forudsætter en multidisciplinær tilgang i virksomheden. CM-funktionen kan således ikke løse opgaven alene, men skal i vidt omfang indgå i tætte samarbejder med for eksempel salgs- og leverancefunktionen og finance/regnskabsafdelingen.

Kravene for omsætningsmodellen, som indføres med IFRS 15, er formuleret i fem trin:

- Trin 1: Identificér kontrakterne med kunderne
- Trin 2: Identificér kontraktens særskilte leveranceforpligtelser
- Trin 3: Bestem transaktionsprisen
- Trin 4: Allokér transaktionsprisen (til de særskilte leveranceforpligtelser)
- Trin 5: Indregn omsætningen, når en særskilt leveranceforpligtelse opfyldes

I det følgende foretages indledningsvis en kort gennemgang af omsætningsmodellens fem trin. Herefter gives et bud på mulige Contract Management-tiltag, der kan bidrage til styrket overholdelse af IFRS 15.

TRIN 1: IDENTIFICÉR KONTRAKTERNE MED KUNDERNE

Det første trin omfatter en identifikation af kontrakterne med kunderne.

Kontrakten falder under IFRS 15's anvendelsesområde, hvis følgende kumulative betingelser er opfyldt:

- Kontrakten er godkendt af kontraktens parter
- Parternes rettigheder kan identificeres
- Betalingsbetingelserne kan identificeres
- Kontrakten har et kommercielt indhold
- Det er sandsynligt, at den kompensation, virksomheden er berettiget til ved opfyldelsen af leveranceforpligtelsen, vil blive betalt.

En yderst relevant problemstilling er spørgsmålet om, hvorvidt ændringstillæg til en kontrakt skal opfattes som selvstændige kontrakter eller som ændringer til hovedkontrakten.

Ændringstillæg anses som en selvstændig kontrakt, hvis den lever op til to betingelser:

- Ændringskontrakten kan adskilles fra hovedkontrakten, jævnfør trin 2 nedenfor.
- Ændringskontrakten er indgået til en særskilt pris.

Er betingelserne ikke opfyldt, indgår ændringskontrakten som en del af hovedkontrakten og skal ikke behandles særskilt.

Det centrale i trin 1 er derfor at identificere hver enkelt individuel kontrakt og sikre, at den er tilgængelig i en konsolideret form.

Selvom dette lyder banalt, er det vores erfaring, at selv de mest professionelle virksomheder i dag vil have svært ved at opfylde denne betingelse. Der er i alle virksomheder "rogue contracts", som der ikke er synlighed omkring, og omfanget kan erfaringsmæssigt variere mellem alt fra 10 procent til over 50 procent. Herudover har mange virksomheder heller ikke faste processer for ændringshåndtering og dokumentation af kontraktændringer, hvilket betyder, at identifikation af det korrekte kontraktgrundlag kan være forbundet med store vanskeligheder.

TRIN 2: IDENTIFICÉR KONTRAKTENS SÆRSKILTE LEVERANCEFORPLIGTELSE

Trin 2 omfatter identifikation af hver særskilt leveranceforpligtelse, der følger af virksomhedens kontrakter.

Hvorvidt en forpligtelse er en særskilt forpligtelse, eller den falder i gruppe med andre forpligtelser (i hvilket tilfælde gruppen skal behandles som én samlet forpligtelse), afhænger i IFRS 15 af, om (i) kunden kan benytte forpligtelsen særskilt eller i sammenhæng med andre frit eller let tilgængelige ressourcer, og (ii) om den samtidig er identificérbare og kan adskilles fra øvrige forpligtelser.

Identifikationen af særskilte leveranceforpligtelser stiller både krav om omhyggelig udspecificering af leveranceforpligtelserne i kontrakterne og efterfølgende skarp styring af den efterfølgende opfølgning på disse.

Rent praktisk er det nødvendigt, at CM-funktionen i samarbejde med en fagkyndig inden for kontraktens domæneområde vurderer, hvorvidt en forpligtelse kan betragtes som selvstændig i IFRS-sammenhæng, eller om den har sammenhæng med en anden forpligtelse.

TRIN 3: BESTEM TRANSAKTIONSPRISEN

Trin 3 i omsætningsmodellen er at bestemme transaktionsprisen så korrekt som muligt. I situationer, hvor transaktionsprisen indeholder variable elementer, er dette særligt vanskeligt. Dette stiller store krav til samarbejdet mellem CM-funktionen (og eventuelt salgs- og leverancefunktionen) og finance/regnskabsafdelingen.

Arbejdet med dette forhold begynder naturligvis allerede i den tidlige fase af kontraktforhandlingen, og generelt er det essentielt, at virksomheden overvejer pris- og betalingsmodeller nøje, og at modellerne linkes

klart til leverancemodellen og de enkelte leverings- og godkendelseskriterier.

TRIN 4: ALLOKER TRANSAKTIONSPRISEN (TIL DE SÆRSKILTE LEVERANCEFORPLIGTELSE)

Transaktionsprisen skal allokere til de enkelte særskilte leveranceforpligtelser. Det relevante er den værdi, som forpligtelsen ville være værd, hvis den blev solgt enkeltvis.

I det tilfælde, at den samlede pris udgør prisen på hver realydelse kombineret med en mængderabat, skal prisen fordeles forholdsmæssigt efter de enkelte forpligtelsers listepreiser.

Det stiller krav til, at CM-funktionen (typisk i samarbejde med salgs- og leverancefunktionen) har kendskab til de prisfastsættelsesmekanismer, der ligger til grund for kontraktens og de enkelte særskilte leveranceforpligtelsers værdiansættelse.

TRIN 5: INDREGN OMSÆTNINGEN, NÅR EN LEVERANCEFORPLIGTELSE OPFYLDES

Som det sidste og femte trin skal omsætningen indregnes, når de enkelte leveranceforpligtelser opfyldes.

En væsentlig forudsætning for dette er, at CM-funktionen kontinuerligt følger op på, om betingelserne for leveranceforpligtelsen er opfyldt, hvilket eksempelvis kræver kendskab til, om milepæle i projekter er nået og accepteret af kunden. For forpligtelser, der løber over længere tid, er det derfor vigtigt løbende at have kendskab til, hvor stor en del af forpligtelsen, der er leveret. CM-funktionen vil derfor ofte have behov for at samarbejde med de leverancepersoner, der er ansvarlige for leverancerne under kontrakten.

DOKUMENTATIONS- OG INFORMATIONSKRAV

IFRS 15 inkluderer et omfattende katalog

af dokumentations- og informationskrav, hvis opfyldelse kræver, at en virksomhed fremlægger såvel kvalitative som kvantitative informationer om dens kontrakter med kunder. Kravene vedrører blandt andet opgørelse af omsætningstal for kontrakter med kunder fordelt på service lines og geografier med videre, men også specifikke "kontraktbalancer", som giver indblik i kontraktøkonomien på kontraktniveau.

Det bliver forventeligt ligeledes et krav, at der skabes synlighed om leveranceforløb og udestående omsætning med tilhørende leveranceforpligtelser. Ligeledes skal der skabes synlighed om eventuelle ændringer i forhold til praksis for de kommercielle vurderinger, som ligger til grund for vurdering af opfyldelsen af leveranceforpligtelser og allokeringen af transaktionsprisen.

Ovenstående kræver, at kontrakterne fremover både bliver langt mere operationelle og transparente, end tilfældet ofte er i dag. Tiden, hvor salgsafdelinger kunne sælge flerårige millionprojekter på en en-sides work order, er endegyldigt forbi.

VEJEN TIL OVERHOLDELSE AF IFRS 15

Som allerede indikeret er øget fokus på Contract Management løsningen på de udfordringer, som virksomhederne står overfor med ikrafttrædelsen af IFRS 15 og implementering af de fem trin samt dokumentations- og informationsforpligtelsen. Det afhænger helt og aldeles af modenhedsniveauet for den eksisterende (eller ikke-eksisterende) CM-funktion i den enkelte virksomhed, om dette er en større eller mindre opgave. Modenhedsniveauet vurderes typisk i forhold til de tilknyttede ressourcers kompetencer, processer og værktøjsunderstøttelse (herunder naturligvis også it-software).

Med introduktionen af IFRS 15 kan man i høj grad forvente mere tværfagligt samarbejde

i relation til kontrakterne på tværs af virksomhedens afdelinger. Et samarbejde, der med fordel kan styres af CM-funktionen. Samtidig varsler IFRS 15 en ny fremtid for kontrakter eller måske nærmere en bredere anerkendelse af det åbenlyse forhold: At kontrakter er økonomiske aktiver og ikke sjældent et af virksomhedens væsentligste aktiver.

Hvor stort et arbejde, forberedelsen til og overholdelsen af IFRS 15 er for den enkelte virksomhed, afhænger naturligvis også af, hvilken industri virksomheden tilhører, og hvor stor en volumen og kompleksitet virksomhedens kontrakter har.

NÆRMERE OM COMMERCIAL MANAGEMENT & CONTRACT MANAGEMENT

Vi skelner imellem Commercial Management og Contract Management. Commercial Management udgør den aktivitet, der definerer de overordnede politikker og fremgangsmåder, der udgør rammerne for kommercielle samhandelsforhold. Contract Management er disciplinen, hvorigennem politikkerne og fremgangsmåderne er implementeret, og inden for hvilken de enkelte transaktioner indgås og udføres. Udført i sammenhæng betegnes disciplinen Contract & Commercial Management.

EN METODISK TILGANG TIL IMPLEMENTERING OG UDFØRELSEN AF CONTRACT & COMMERCIAL MANAGEMENT

For at imødekomme kravene i IFRS 15 kræves en velkoordineret indsats på kontraktstyringsområdet. En af fremgangsmåderne er at tage udgangspunkt i en dedikeret kontraktstyringsmodel.

IFRS 15 har særligt fokus på disse fem relevante punkter:

- Governance og planlægning
- Administration
- Betaling og prisstruktur
- Ændringshåndtering
- Performance management

Nedenfor er gennemgået de fem punkter, hvor vi giver vores bud på, hvordan virksomheder kan overholde IFRS 15 ved hjælp af fokus på kontraktkompetencer og implementering af en række processer og understøttende værktøjer.

GOVERNANCE OG PLANLÆGNING

Overordnet planlægning af kontraktstyringen er fundamentet for Contract & Commercial Management, og udarbejdelse af strømlinede processer til styring af kontrakten og kontraktøkonomien igennem hele kontraktens levetid er samtidig helt centralt for overholdelse af IFRS 15. Planlægningen indeholder også fastlæggelse af indhold og hyppighed af den løbende rapportering til ledelsen og finance/regnskabsafdelingen, blandt andet vedrørende håndtering af kommercielle tvister og udviklingen i business casen samt økonomi på de enkelte kontrakter og porteføljer.

Herudover er det i planlægningsfasen, at beslutning om værktøjsunderstøttelse, herunder anvendelse af eventuelt it-software til kontraktstyring, træffes. Der sker samtidig en uddelegering af de roller og det ansvar, der er nødvendigt for den tværorganisatoriske rapportering, som følger af IFRS 15.

ADMINISTRATION

Etablering af processer for en systematisk og grundig administration i forhold til alle aspekter af kontraktens livscyklus sikrer, at virksomheden har styr på sine informationer, så der hurtigt kan rapporteres og reageres. Det er vigtigt, at dokumentation for opnåede milepæle og andre forhold med indflydelse på indregningen af omsætningen sikres.

Det er et vigtigt element at have understøttende systemer på plads, der kan håndtere kontraktens elementer og dokumentationsindsamlingen. Et system kan være alt fra et Excel-ark til et Contract Lifecycle Management-system, afhængigt af virksomhedens behov. (Se mere om anvendelsen af it-software nedenfor).

BETALING OG PRISSTRUKTUR

Et struktureret fokus på prismodel og betalinger sikrer, at der foretages grundige overvejelser om, hvilke prismodeller og faktureringskrav der skal anvendes. En velovervejet prismodel er vigtig til overholdelse af IFRS 15's krav om, at kontraktsummen skal allokere til de enkelte leveranceforpligtelser og har i øvrigt den fordel, at den kan sikre optimale incitamenter for parternes samarbejde. Endelig skal faktureringer og godkendelse af betalinger håndteres på en sådan måde, at der foretages korrekte betalinger for udført arbejde, og overbetaling (eller underbetaling) forhindres. Fokus på prismodeller sikrer også, at begge parter har en balanceret og symmetrisk forståelse af sammenhængen imellem prismodel og de enkelte forpligtelser, så omsætningen kan indregnes rigtigt.

ÆNDRINGSHÅNDTERING

En veldefineret proces og systemunderstøttelse for ændringshåndtering sikrer, at der er overblik over de løbende ændringer, der foretages i kontrakten og dennes leverancer samt ændringernes økonomiske og tidsmæssige indvirkning på business casen. Processen sikrer også, at kontrakten forbliver opdateret og veldokumenteret i forhold til aftalte ændringer. Uden løbende og intenst fokus på ændringshåndtering vil overholdelse af IFRS 15 ikke være mulig.

Et af de forhold, vi ofte konstaterer, er, at leverandørsiden i et samarbejde grundet mangelfuld ændringshåndtering ikke opnår den

optimale indtjening på den enkelte kontrakt. Hvis der ikke er en tilstrækkelig opfølgning på, om leverancer er indenfor eller udenfor scope for den oprindelige kontrakt, er der en risiko for, at leverandøren leverer bekostelige ændringer til leverancen, bestilt af kunden, uden at få den ekstrabetaling, som leverandøren er berettiget til.

PERFORMANCE MANAGEMENT

Performance Management er essentielt i forhold til overholdelsen af IFRS 15. Foruden at sikre, at kontraktens forpligtelser opfyldes, sikrer Performance Management også, at det er muligt at indregne omsætningen fra leveranceforpligtelser i takt med, at de opfyldes. Som led i Performance Management skal virksomheden først og fremmest have fokus på en tilstrækkelig klar specificering af "requirements" og leveranceforpligtelser i forbindelse med kontraktindgåelsen (og forberedelsen heraf). Desuden skal virksomheden for kontraktens leverancefase opsætte de nødvendige processer for styring og opfølgning.

IT-SOFTWARE TIL UNDERSTØTTELSE AF CONTRACT MANAGEMENT FOR OPFYLDELSE AF IFRS 15

Mange af de udfordringer, der udspringer fra IFRS 15, kan løses via implementering af processer eller blot optimering af allerede eksisterende processer – gerne understøttet af it-software. Det er vigtigt at understrege, at ensidigt fokus på it-software sjældent sikrer succes, også fordi de tilgængelige produkter naturligvis ikke dækker alle de behov, som virksomhederne har. Foruden procesfokus er det nødvendigt at have stort fokus på kompetencerne hos de involverede medarbejdere og kvaliteten af dataindholdet, som behandles i it-softwaren.

HVAD GØR VI, HVIS VI IKKE VED, HVOR VORES KONTRAKTER ER I DAG, OG HVAD DE INDEHOLDER?

Den særlige udfordring, der eksisterer, ved

at mange virksomheder i dag ikke har overblik over kontraktporteføljen, kan i stigende omfang imødekommes ved brug af discovery and extract it-software. Denne type it-software kan gennemse virksomhedens lokale og hostede drev for alle dokumenter, som indeholder spor af kontraktlige forpligtelser. Programmerne kan præsentere relevante dokumenter og de heri indeholdte kontraktlige forpligtelser i et overskueligt format, så databehandling er mulig. Herved kan spares store mængder ressourcer på manuelt søge- og gennemlæsningsarbejde.

HVORDAN SIKRES ENSARTEDE KONTRAKTVILKÅR, SOM KAN LETTE PORTEFØLJESTYRINGEN?

Markedet tilbyder et bredt udvalg af "contract builder software", der dels sikrer compliance i forhold til virksomhedens kontraktparadigmer, og som muliggør brug af veldefinerede kataloger af dels requirement-beskrivelser og leveranceforpligtelser samt tydelige acceptkrav, der er matchet til en tilstrækkelig udspecificeret og gennemsigtig prismodel.

En udbredt lavpraktisk problemstilling er, at sælgere og andre, der er involveret i kontraktindgåelsen, ofte benytter egne forældede og ikke-officielt tilrettede kontrakt-skabeloner ved kontraktindgåelser, der kan umuliggøre efterlevelse af kravene i IFRS 15.

Da det formentligt er utænkeligt, at CM-funktionen eller Legal får tilført flere ressourcer, handler det for disse funktioners vedkommende om at indtage rollen som "enablers" i forhold til forretningen og derigennem sikre høj kvalitet i kontraktporteføljen. Både af hensyn til IFRS 15, men også for at undgå unødige risici for virksomheden og for at sikre et solidt fundament for en af virksomhedens vigtigste aktivmasser. Et af midlerne til dette er brug af it-software til

understøttelse af kontraktindgåelsesfasen.

En stor fordel ved at bruge it-software i denne fase er også, at de enkelte leveranceforpligtelser og øvrige forpligtelser for begge parter kan overføres til eventuel softwareunderstøttet kontraktstyring efter kontraktunderskrift.

VORES KONTRAKTER ER KOMPLEKSE OG LANGVARIGE, OG VI HAR RIGTIG MANGE AF DEM. HVORDAN HÅNDTERER VI DET I KONTRAKTSTYRINGSFASEN?

I denne situation ser vi det som helt uundværligt at benytte it-software til at understøtte opfølgningen på performance og leveranceforpligtelserne; ideelt set med direkte integration til financial management-systemer, således at udviklingen i kontraktøkonomien kan følges "real time".

Det er centralt, at virksomhedens (potentielle) kontraktstyringssoftware først og fremmest kan dele kontrakten op i de enkelte leveranceforpligtelser og synliggøre deres indbyrdes sammenhæng. Herefter skal softwaren kunne følge op på den enkelte leveranceforpligtelse, så man kan se, hvilke der er opfyldt, og hvilke der ikke er opfyldt. Herudover giver en sådan opfølgning det nødvendige overblik til, at man kan sammenholde fakturaer med kontrakten og vide, at betaling matcher, hvad der er leveret.

I takt med, at kontrakter bliver mere omfattende, længerevarende og mere komplekse, er det oplagt, at en del af overblikket og opfølgningen kan automatiseres med denne type it-software. Det er dog vigtigt at være opmærksom i udvælgelsen af it-softwaren. Ikke alle it-systemer kan håndtere obligation og financial management i komplekse kontraktforhold. En række systemer på markedet er alene velegnede til gængse commodity-transaktioner. •

KILDER

IFRS 15 Revenue from contracts with Customers – Project Summary and Feedback Statement, Maj 2014

Deloitte - IFRS 15 — Revenue from Contracts with Customers

PwC - Indregning af omsætning – hvordan ændrer den nye IFRS-standard den nuværende omsætningsmodel?

/ FAGLIGE UDKLIP

JURA THOMAS BØGEDAL KRISTIANSEN, ADVOKAT, BECH-BRUUN

LOVFORSLAG OM BLANDT ANDET LOVLIGGØRELSE AF KAPITALEJERLÅN

Den 7. juli 2016 sendte Erhvervsstyrelsen et lovforslag i høring, der under opfyldelse af visse betingelser vil gøre kapitalejerlån lovlige. Lovforslaget indeholder herudover præciseringer af kravene til offentlig ejeregistrering og om kapitalforhøjelse i iværksætterselskaber.

Lovforslaget forventes fremsat i oktober 2016 og skal træde i kraft den 1. januar 2017.

LOVLIGE KAPITALEJERLÅN

Selskabslovens § 210 indeholder et forbud mod kapitalejerlån (også kaldet aktionær-lån), hvorefter et kapitalsekskab som udgangspunkt ikke må yde lån eller stille sikkerhed for selskabets kapitalejere (bortset fra lån til moderselskab i koncernforhold) og ledelsesmedlemmer samt deres nærtstående. Tilsvarende forbud gælder for samme personkreds i selskabets moderselskab.

Danmark er et af få EU-lande, der har gjort kapitalejerlån ulovlige. Det samme forbud gælder for eksempel ikke i Tyskland, Holland og Norge; lande vi normalt sammenligner os med. Begrundelsen for forbuddet i Danmark er dels hensynet til at beskytte selskabets kapital og dels at reducere anvendelsen af kapitalejerlån som et skattefrit alternativ til skattepligtigt udbytte og løn. Erhvervsstyrelsens

opfattelse er, at hensynet til selskabets kreditorer og andres interesse i selskabets kapital kan varetages på betryggende vis med mindre indgribende regulering. En lovgivning af kapitalejerlånene vil betyde bedre konkurrencebetingelser og øget fleksibilitet i driften af danske selskaber, mener Erhvervsstyrelsen ifølge lov materialet.

TRE BETINGELSER INDFØRES

Lovforslaget indfører et nyt stykke til selskabslovens § 210, der angiver tre betingelser, for at et kapitalejerlån kan ydes lovligt:

- kapitalejerlån skal kunne rummes inden for selskabets frie reserver og skal ydes på sædvanlige markedsvilkår,
- beslutningen om at yde et kapitalejerlån skal enten træffes af generalforsamlingen eller af selskabets centrale ledelsesorgan efter bemyndigelse fra generalforsamlingen, og
- beslutningen om at yde et kapitalejerlån kan først træffes efter aflæggelsen af selskabets første årsrapport.

Betingelserne sikrer, at lån og sikkerhed alene stilles, når det er forsvarligt i forhold til selskabets økonomiske situation. Det er virksomhedens eventuelle revisor samt Erhvervsstyrelsens, der påser, om betingelserne er opfyldt.

STRENGERE REGLER OM REGISTRERING I DET OFFENTLIGE EJERREGISTER

Praksis hos Erhvervsstyrelsen har vist, at

mange selskaber ikke har registreret deres ejerforhold, og at det særligt er nyoprettede selskaber efter indførelsen af registreringspligten i juni 2015, der har undladt at registrere deres ejeroplysninger. Lovforslaget vil derfor præcisere kravet, så det bliver en forudsætning for registrering af nye selskaber, at man registrerer selskabets ejere. Samtidig foreslås det, at der indføres mulighed for tvangsopløsning i tilfælde, hvor et selskab slet ikke har registreret ejeroplysninger.

KAPITALFORHØJELSE I IVÆRKSÆTTERSELSKABER

Endelig foreslås i lovforslaget en præcisering vedrørende iværksætterselskaber, der materielt ikke ændrer på reglerne, men præciserer, at kapitalforhøjelser i iværksætterselskaber kan ske enten ved indskud af kontanter eller ved overførsel af selskabets frie reserver til selskabskapital. •



Landgreven 4
1301 København K

Tlf. 33 92 84 00

job@rigsrevisionen.dk
www.rigsrevisionen.dk

Cand.merc.aud. til Rigsrevisionen

Vil du være med til at sikre en mere effektiv statslig forvaltning og økonomistyring? Er teamwork, faglig fordybelse og et godt arbejdsmiljø vigtigt for dig? Så er Rigsrevisionen måske noget for dig.

Hvem er du?

Vi søger dig, som er cand.merc.aud. og formodentlig har et par års erfaring fra en finansiell virksomhed, et privat revisionsfirma eller offentlig administration. Det kan også være, at du er nyuddannet. Du er en initiativrig og engageret person med analytisk sans. Samtidig har du overblik og evne til at prioritere dine opgaver. Vi forventer, at du på et selvstændigt og højt fagligt niveau planlægger og gennemfører dine arbejdsopgaver.

Da vi arbejder i teams, er det vigtigt, at du er god til at samarbejde, og at du deler din viden og erfaring med dine kolleger. Vi prioriterer en god kontakt til vores interne og eksterne samarbejdspartnere, så du skal være udadvendt og have gode formidlingsevner. Du formidler komplicerede problemstillinger i et klart sprog, både mundtligt og skriftligt.

Hvem er vi?

Rigsrevisionen er Folketingets uafhængige revision og en del af den parlamentariske kontrol.

Du vil blive en del af årsrevisionen, som er en af hjørnestenene i Rigsrevisionens arbejde. I årsrevisionen gennemfører vi strategiske analyser af alle ministerområder og undersøger virksomhedernes regnskaber, forretningsgange og årlige rapportering af mål og resultater. Vores revision afrapporteres til klienter og til Statsrevisorerne i den årlige beretning om revisionen af statsregnskabet.

Kompetenceudvikling

Vi prioriterer kompetenceudvikling højt og kan tilbyde gode efteruddannelsesmuligheder. Som ny medarbejder kommer du igennem et 10-dages introduktionsforløb, hvor du sammen med andre nyansatte får en godt indblik i Rigsrevisionens lovgrundlag, opgaver og metoder. Efterfølgende har du gode muligheder for kompetenceudvikling i form af både obligatoriske og valgfrie kurser.

Rigsrevisionen

Som medarbejder i Rigsrevisionen er du selv med til at planlægge dit arbejde. Rigsrevisionen er en fleksibel arbejdsplads, hvor fleksibiliteten går begge veje. Vi er fleksible i forhold til din situation, og samtidig forventer vi, at du træder til, når opgaverne kræver det. Vi har flekstid, så du har mulighed for at skabe balance mellem karriere og fritid. Gennemsnitligt har vi en 37-timers arbejdsuge, men der vil være perioder, hvor der er rigtigt travlt.

Dine løn- og ansættelsesvilkår er efter overenskomst og kvalifikationer. Ved ansættelse skal du fremvise en straffeattest.

Ansøgning

Vi slår løbende vores ledige stillinger op på www.rigsrevisionen.dk. Her kan du også læse nærmere om, hvordan Rigsrevisionen er som arbejdsplads. Hvis du vil vide mere, er du velkommen til at kontakte Helle Jonassen på tlf. 33 92 85 20 eller Samuel Holm på tlf. 33 92 85 18.



Rigsrevisionen er en uafhængig institution under Folketinget. Vi reviderer regnskaber for statslige og statsfinansierede virksomheder og gennemgår regnskaber for virksomheder, hvortil staten yder tilskud o.l.

Vi udfører årsrevision og større undersøgelser. Resultaterne af revisionen offentliggøres i form af notater og beretninger til Folketingets statsrevisorer.

Organisatorisk består Rigsrevisionen af 18 kontorer fordelt på 4 afdelinger med i alt ca. 260 ansatte.

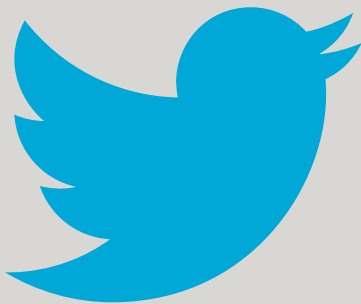
Rigsrevisionen opfordrer alle uanset alder, køn, religion og etnisk baggrund til at søge.

FSR – danske revisorer



FSR PÅ TWITTER

@FSRdk



FSR – danske revisorer



Abonner på FSR – danske revisorer nyhedsbrev

Få tilsendt to ugentlige nyhedsbreve om regnskab,
skat og revision.

PRISER



DANICA-prisvindere

Danica Prisen bliver hvert år
uddelt for de bedste kandidat-
afhandlinger inden for revision
og eksternt regnskabsvæsen på
cand.merc.aud.-studiet.

Førstepladsen:
**Daniel Mogensen og Jette Leth
Johanson**
Andenpladsen:
Ümit Sahin og Berk Akbay
Tredjepladsen:
Patrick Alexander Dirchsen



PRISER



ÅRSREGNSKABSPRISEN 2016

DSV blev den store vinder, da DI og FSR – danske
revisorer for femte år i træk uddelte priser til de danske
virksomheder, der har leveret årets bedste årsrapporter.



FSR – danske revisorer



Revisordøgnet

FSR – danske revisorer
formand, Jens Otto
Damgaard, opfordrede
på foreningens årsmøde,
Revisordøgnet, Regeringen
og rådgiverbranchen til
at bakke op om et nyt
Skatterådgivernævn.

FSR – danske revisorer



FREMTIDENS RAPPORTERING

I et særmagasin sætter FSR – danske revisorer fokus på fremtidens rapportering. Læs med og få et bud på, hvordan virksomhederne ser rapporteringen i fremtiden.

KONKURRENCE



Årets julekonkurrence

Hver uge sætter vi tre flotte julekurve på højkant. På konkurrencens sidste dag trækker vi lod blandt alle korrekte svar om en iPad. For hver uge du har svaret korrekt, har du et lod til hovedkonkurrencen. Hvis du har fire korrekte svar, har du altså fire lodder. Held og lykke!

Følg med i FSR – danske revisorers nyhedsbrev eller fsr.dk.



NAVNE



NY FORMAND FOR DET NYE REVISORRÅD

Erhvervsstyrelsen har udpeget direktør Jens Lundager til formand for det nye Revisorråd. Jens Lundager er cand.oecon., 54 år og administrerende direktør i KommuneKredit.

Revisorrådet oprettes som et led i ændringen af revisorloven, der blev vedtaget af Folketinget i maj. Revisorrådet erstatter Revisortilsynet og Revisorkommissionen og er sammensat af repræsentanter fra revisorbranchen, erhvervslivet, den finansielle sektor og universiteterne.

Kilde: Erhvervsstyrelsen

PRISER



CSR-PRISEN

A.P. Møller – Mærsk og Danske Spil vandt priserne for Danmarks bedste CSR-rapporter. Det er 22. gang, at FSR – danske revisorer hylder de danske virksomheder, som leder feltet, når det kommer til rapportering om samfundsansvar. H.K.H. Kronprinsessen overrakte for tredje år i træk priserne til vinderne af FSR – danske revisorers CSR-pris.

Bliv cand.merc.aud. i Capital Markets



Skal du i gang med cand.merc.aud.-studiet og interesserer du dig særligt for kapitalmarkederne? Så er der mulighed for at få en ekstra titel på dit eksamensbevis, hvis du er blandt de mere end 90 studerende, der i år er blevet optaget på Aalborg Universitets revisoruddannelse.

Tekst/ **Henrik Carmel**
fagkonsulent i FSR – danske revisorer

Aalborg Universitet tilbyder fra efteråret 2016 sine cand.merc.aud.-studerende muligheden for at blive specialiseret i kapitalmarkedsforhold. Op til 25 studerende kan hvert år blive optaget på specialiseringen, der giver den nye titel. Minimumskravet for at få denne nye "minor"-titel er, at man skal skrive speciale om et kapitalmarkedsemne svarende til 30 ECTS-point ud af kandidatuddannelsens i alt 120 ECTS-point. Specialiseringen vil blive anført i den studerendes eksamensbevis.

Specialiseringen

Specialiseringen i kapitalmarkeder sætter fokus på kapitalmarkedsforhold, herunder på finansielle virksomheder, deres struktur og økonomi samt deres kundeforhold, tilligemed børsnoterede virksomheder og andre virksomheder, der er noteret på et reguleret marked.

Specialiseringen er for dem, der vil specialisere sig i kapitalmarkedsforhold og naturligvis samtidig med, at de lærer alt det øvrige, som en cand.merc.aud. skal vide. Specialiseringen er således relevant for dem, der vil rådgive og/eller revidere finansielle virksomheder, ansættes i en finansiell virksomhed eller på anden måde rådgive om kapitalmarkedets forhold. Også for dem, der vil stille efter den særlige certificering til at revidere finansielle virksomheder kan specialiseringen være relevant.

Underviserne er blandt andre studieleder, dr. jur., professor Erik Werlauff og adjun-

geret professor, vicedirektør Peer Schaumburg-Müller, begge forfattere til bøger i emneområdet. Derudover varetages undervisningen af to statsautoriserede revisorer med praktisk erfaring fra finanssektoren, pengeinstitutter og fondsmæglerselskaber samt andre undervisere tilknyttet universitetet.

Vejleder med praktisk erfaring

Finn Øst Andersson er vejleder for to grupper, der i efteråret 2016 er i gang med at skrive opgave i faget "Rådgivning 1", hvor de skriver opgaver med udgangspunkt i henholdsvis et pengeinstitut og et fondsmæglerselskab. Med sin baggrund som uddannet i en bank, senere suppleret med en jura og en advokateksamen, og en mangeårig karriere som direktionsmedlem i Nørresundby Bank, kan de studerende trække på den praktiske viden, der gør stoffet relevant.

"Med min viden kan jeg bidrage til at gøre denne gren af studiet interessant," siger Finn Øst Andersson og fortsætter: "De studerende er meget interesserede og engagerede. De har en teoretisk viden, og jeg kan så bidrage med de praktiske vinkler."

Den nye specialisering er tiltænkt studerende med særlig interesse for finanssektoren, og det kan tydeligt ses.

"Det er eksempelvis studerende, der allerede arbejder fuld tid i revisionsbranchen, og som sigter efter at blive statsautoriserede revisorer med en klar ambition om at beskæftige sig med revision af finansielle virksomheder," fortæller Finn Øst Andersson.

Fagindholdet

Som nævnt skal specialet skrives i emneom-



Med min viden kan jeg bidrage til at gøre denne gren af studiet interessant. De studerende er meget interesserede og engagerede. De har en teoretisk viden, og jeg kan så bidrage med de praktiske vinkler."

Finn Øst Andersson
Forbundsformand, DTS

rådet, men derudover tilbydes der mulighed for at få yderligere 40 ECTS-point. For nogle år siden indførte Aalborg Universitet de obligatoriske fag rådgivning 1+2, hvor de studerende har casebaseret opgaveløsning, der handler om at løse en konkret opgave for en virksomhed.

Ønsker man specialiseringen i capital markets, kan der vælges cases i emnet; det vil sige, der arbejdes med rådgivningsemner i relation til en finansiell virksomhed. Også faget revision 2 kan tones i retning af emnekredsen, hvis der skrives et projekt i kapitalmarkedsforhold.

Endelig bliver der udbudt 15 ECTS som to elektroniske valgfag (e-valgfag): Capital Markets, compliance/reglerne og Capital Markets, accounting/rapportering. E-valgfagene kræver ikke fremmøde, men kan følges hjemmefra. Den mulighed kan også være relevant for cand.merc.aud'ere, der allerede har taget kandidatgraden, da de kan få mulighed for at gennemføre uddannelsen som obligatorisk efteruddannelse. •

STRATEGIIMPLEMENTERING – RYK TRE FELTER FREM



Revisionsfirmaet Redmark valgte at gå nye veje i forbindelse med implementeringen af den nye strategi "One Redmark". Det krævede en helt anden måde at se strategiimplementeringen på. Opskriften på, hvordan man bliver blandt de 20 procent, som lykkes, kan du læse mere om her.

Tekst/ **Anne Olesen**, HR konsulent Redmark
og **Marlene Krogh**, HR Chef Redmark
Foto/ **Lars Thulin**

Der var hverken mulighed for at slå sine kolleger hjem, tvinge dem ud i en pantsætning eller tage overpriser for deres besøg på Rådhuspladsen, da Redmarks medarbejdere i starten af 2016 satte sig ved spillebordene for at spille strategispil. Til gengæld var der lagt op til aktiv involvering af virksomhedens 230 medarbejdere, da spillet blev sat i gang.

"Fortæl mig, og jeg glemmer. Vis mig, og jeg husker. Involver mig, og jeg forstår", skrev den kinesiske filosof, Konfutsen angiveligt for knap 2.500 år siden.

Et spilbaseret værktøj tilbyder en unik mulighed for at skabe aktiv involvering, ejerskab og mening i strategiimplementeringen, og spillet "One Redmark" skabte præcis de dialoger, som forfatterne af denne artikel havde håbet på, da de satte sig for at udvikle spillet. Strategispillet har fungeret som en ramme for at få strategien omsat til hverdagseksempler og dermed en dialog om, hvordan den enkelte medarbejder bidrager. Helt konkret består spillet af en række strategikort, som dels giver anledning til at få diskuteret strategien, men også af en række dilemmakort, som tager udgangspunkt i den usikkerhed og de problemstillinger, som vi ved, kan opstå. I stedet for at høre medarbejdernes hvisken ved kaffemaskinen, opfordrer vi til åben diskussion og dialog.

Beklager det virker ikke. Derfor!

Det er et faktum, at implementering af strategier er svært – endda meget svært. Men det faktum, at sandsynligheden for, at det rent faktisk lykkes at eksekvere en strategi, ligger

på omkring 20 procent, kan hurtigt tage modet fra enhver topleder. Ét er nemlig at udarbejde en strategi, tænke store tanker, udvikle spændende visioner og sætte ambitiøse mål. Noget andet er at få strategien eksekveret og implementeret helt ud i yderste led, så alle medarbejderne forstår, hvordan de bidrager til at nå målene.

Det sker, at den øverste ledelse sammen med et konsulentfirma bruger halve år på at udvikle en ny strategi for derefter at indkalde til stormøde, måske efterfulgt af et par mails og selvfølgelig den nødvendige information på intranettet. Det er der som sådan ikke noget i vejen med, såfremt denne handling ikke står alene. For det kan den ikke. Der bliver ofte brugt mange ressourcer på udvikling af strategien, men til gengæld alt for få ressourcer på næste step, nemlig eksekveringen. Eksekveringen skal betragtes som en disciplin, der skal indarbejdes i strategien, målene og kulturen. Det bør være en top-prioriteret opgave for den øverste ledelse.

Kommunikation er svært, men nødvendigt

Kommunikationen om strategien er ikke kun noget, der skal ske halvårligt, men noget der skal fylde hele tiden, hele året. Og når vi siger kommunikation, så er det mere end et par plakater i kantinen, en roll-up i receptionen og et par opslag på intranettet. Der skal langt mere til.

Kommunikationen skal bindes op på strategien, og her har Redmark valgt at tage flere kommunikationsformer i brug: interne strategidage, firmadag med strategien som tema, artikler i medarbejderblade, hvor forskellige medarbejdere har fortalt, hvordan de mener, den nye strategi gør en forskel for dem og deres arbejde, løbende informationsmøder, indarbejdelse af strategien i MUS, etablering af projektgrupper med afsæt i strategien,

topledelsens kommunikation om fremdrift, film, interne kursusforløb med afsæt i strategien og fremtidens krav og altså udviklingen af et strategispil.



At inddrage vores strategi via et brætspil er genialt og har gjort en forskel i forhold til min egen forståelse af strategien, men også mit ejerskab herfor. Spillet har gjort det lettere at forstå strategien samt dens formål og på den måde givet en bedre forståelse af, hvordan jeg kan bidrage til at nå det samlede mål. Når hele organisationen bliver bragt i spil uanset anciennitet, alder og titel, får alle en følelse af at bidrage. For mig har spillet gjort vores strategi forståelig og håndgribelig.

Peter Hartelius
Revisorassistent – HD stud.

Sådan skaber du involvering og ejerskab

Strategi handler om at skabe forandring, så når den overordnede strategi er på plads, ligger der et stort ledelsesarbejde i at få involveret alle medarbejderne i at gøre strategien konkret og nærværende i forhold til deres egen hverdag. Strategien får først liv, når den bliver omsat til hverdagseksempler. Det er vigtigt, at den enkelte medarbejder tager ejerskab for strategien og kan se sig selv i forhold til, hvordan ét eller flere strategiprojekter netop involverer ham og hans

“Spillet har på én gang været med til at samle medarbejderne, og vi har sammen vendt en række problemstillinger, som vi til daglig forsøger at gå uden om. De ting, som kan være svære at finde anledning eller mod til at tale om i hverdagen, er pludselig lettere at forholde sig til, når man spiller.

Sisse Skov Andersen, revisor HD (R)

arbejdsdag. På den måde kommer strategien til at give mening og bliver nærværende. Hvis medarbejderne ikke bliver involveret, er der stor risiko for, at de i bedste fald gør, som de plejer at gøre, og i værste fald modarbejder strategien.

“Strategispillet har været med til at skabe mening og ejerskab for medarbejderne på alle niveauer i organisationen. Det har personligt givet mig mulighed for at handle, når jeg ser eller oplever noget i Redmark, som kalder på forandring ud fra en betragtning om, at selv den mindste dråbe skaber ringe i vandet, og at vi alle sammen er en del af processen. I dag er det ikke nok at være forandringsparat, du skal selv være med til at skabe forandringer gennem dit engagement. Det synes jeg, at strategispillet giver mulighed for.

Linda Manniche Vixø
Manager – cand.merc.aud.

Med det in mente valgte Redmark at anvende et strategispil. Det letteste ville jo være at kontakte en af de mange spiludbydere, der er på markedet og betale en formue for et spil. Redmark ønskede i stedet at udvikle et spil, som rettede sig mod branchen og skræddersy det til Redmark og den strategi, der står på dagsordenen de kommende år.

Hvorfor kan spil noget særligt?

Der er flere grunde til, at et spilbaseret værktøj kan være nøglen til en mere effektiv implementering af virksomhedens strategi. Undersøgelser viser samstemmende, at strategien kræver indsats og adfærdsændringer for at blive forankret, eksekveret og integreret i organisationen. Forudsætningerne for en adfærdsændring er, at medarbejderen forstår strategien – ikke kun på det strategiske niveau, men endnu vigtigere – forstår hvad strategien helt konkret betyder for ham og hans hverdag.

Hvad betyder denne "Must Win Battle" for min hverdag, og hvad skal jeg bidrage med for at sikre, at vi kommer i mål med denne? Spørgsmål og refleksioner som disse er med til at skabe aktiv involvering og ejerskab hos medarbejderne. Der skabes samtidig en dialogbaseret vidensdeling på tværs af uddannelsesniveau, afdelinger og funktioner. Medarbejderne er aktive gennem hele processen og skal hele tiden tage stilling til forskellige spørgsmål og dilemmaer. Spillet giver medarbejderne mulighed for at opleve en handling-konsekvens-mekanik, uden at det har konsekvenser i virkeligheden. Dilemmaerne er fiktive, og det åbner op for en dialog om, hvad man bør gøre i forskellige situationer.

Spil kan ikke stå alene

Nej, aktiv involvering via et spilbaseret værktøj fjerner ikke al modstand, men det er vores erfaring, at aktiv involvering kombineret med en stærk og kontinuerlig kommunikation på tværs af organisationen skaber en større forståelse for strategien og får medarbejderne til at tage ejerskab for strategien i hverdagen. Og det er i bund og grund, hvad det handler om. Vi har opnået en langt mere effektiv implementering af strategien, hvor medarbejderne har fået strategien helt ind under huden og handler efter den i hverdag-

“I Redmark har vi spillet os til fokus og dialog dels om strategien og dels de strategiske fokusområder. Spillet har været motiverende, fordi det har defineret mål og mening i forhold til firmaets overordnede vision samt vejen hertil. Set i denne sammenhæng er det altid sjovest at vinde og være blandt de førende, hvorfor mange revisorer ud fra denne betragtning kan sidestilles med konkurrencemennesker, som vi normalt ser det i holdsport.

Stefan Udbye Nielsen
Manager – cand.merc.aud.

en. Det er samtidig et godt eksempel på, hvordan HR skaber værdi for forretningen. For hvilken topledelse ønsker ikke, at HR bidrager til, at strategien bliver eksekveret og implementeret helt ud i yderste led, så alle forstår, hvordan de bidrager til at nå målene? •

KORT OM REDMARK

Redmark er Danmarks 7. største rådgivnings- og revisionsvirksomhed med 230 medarbejdere og har kontorer i Aalborg, Aarhus og København.

Nobelprisen til den rigtige kontrakt

Årets nobelpris i økonomi gik igen til retsøkonomien inden for emnet kontraktteori, et felt i økonomisk teori, der er særligt interessant for revisorer – både når det gælder revision og rådgivning.

Tekst/ **Henrik Carmel**
fagkonsulent i FSR – danske revisorer

Britisk-amerikanske Oliver Hart og finsk-amerikanske Bengt Holmström deler i år nobelprisen for deres økonomiske teorier om kontrakter. Retsøkonomien har givet anledning til flere nobelpriser, blandt andet til Ronald Coase (1991) og Oliver Williamson (2009), for deres teorier om, hvorfor virksomheder opstår. Ifølge teorierne opstår virksomheder, når transaktionsomkostningerne ved at indgå kontrakter bliver for store. I nogle tilfælde kan det eksempelvis bedre betale sig at opbygge et firma med ansat personale end at forhandle og indgå kontrakt med hver enkelt lille ydelse separat. I firmaet internaliserer man i stedet omkostningerne, og så undgår man besværet med at skulle skrive detaljerede kontrakter, ofte om forhold, der er vanskelige at lave en kontrakt om. Kontraktteorier eksisterer, fordi folk grundlæggende har modstridende interesser, som så skal balanceres i en kontrakt. Det kender man også fra principal-agentteorien, en del af retsøkonomien, som cand.merc.aud.-studerende stifter bekendtskab med under deres studium.

Optimale kontrakter til ledelsen

De fleste tænker nok, at når der indgås en kontrakt, kan man ikke stille den ene part bedre uden også at skade den anden part. En kontrakt er med andre ord altid pareto-optimal. Men så alligevel – rigtigt udformet kan en forbedret kontrakt måske gavne begge parter.

Et af tidens omdiskuterede emner handler om konstruktionen af den optimale kontrakt for ledelsen. Hvordan sikrer man sig, at den rigtige adfærd fremmes og belønnes? For revisorer er spørgsmålet relevant, hvis man under revisionen skal kigge efter besvigelser, der meget vel kan knytte sig til incitamentstrukturen i en kontrakt. Er man omvendt rådgiver for besty-

relsen, bliver man måske bedt om at komme med input til den rigtige kontrakt. Hvordan undgår man at fremme moral hazard, hvor en direktør bliver belønnet for at opnå en gevinst, som imidlertid kun kan opnås ved, at virksomheden påtager sig en uforholdsmæssig høj risiko? Bengt Holmström formaliserede disse overvejelser i 1979, hvor han skrev en artikel, der beskrev, hvor det optimale trade-off mellem risiko og incitamenter skal ligge ud fra en teoretisk betragtning. I samme artikel udformede og beviste han også det såkaldte informationsprincip. Når der laves en direktørkontrakt, hvor der aftales en bonus, hvis aktien eller virksomhedens overskud stiger, skal det kun være den effekt, der kan isoleres til direktørens egen indsats, der belønnes. Informationer om andre effekter skal indkalkuleres i beregningen af bonussen. Hvis overskuddet kun er steget, fordi råvarepriserne er faldet, bør det ikke udløse en bonus. Hvis aktien er faldet, men markedet måske er faldet endnu mere, er der måske alligevel et argument for, at der skal udløses en bonus.

Et andet problem handler om, at ikke al ønskelig adfærd kan måles. Historien er fyldt med eksempler på virksomheder, der har fået, hvad de betalte direktøren for, men ikke alt det andet, der også har betydning for virksomheden. Men tænk også på en skolelærer, der bliver belønnet for, om eleverne bliver nysgerrige, kritiske og uafhængige i sammenligning med den lærer, der alene belønnes for de testresultater, eleverne får ved konkrete prøver. Holmström har også arbejdet med en række problemstillinger inden for moral hazard, herunder eksempelvis den positive virkning det har for investorer, hvis ledelsen selv har bundet noget af deres formue i virksomheden, således at præferencen for risiko afbalanceres med ønsket om ikke at sætte formuen på spil.

Ukomplette kontrakter

Coases og Williamsons bidrag var ikke så teoretisk formaliserede, så mange økonomer har

udbygget teorierne, og også konceptuelt er der bygget en del videre på "The Theory Of The Firm". Et af problemerne med transaktionsomkostningsteori er, at man kan argumentere for, at der opstår et firma, når transaktionsomkostningerne bliver for høje, når der hele tiden skal indgås kontrakter på markedet. Men hvor er teorien, der peger i retning af, at det ikke altid er optimalt at opbygge et firma?

Williamson havde godt nok nævnt, at bureaukratiet kunne blive så omfattende, at det ville være for dyrt at opretholde et firma. Men Hart er med til at finde frem til en teoretisk begrebsramme, der bedre balancerer fordele og ulemper ved økonomisk integration og har på denne måde været med til at teoretisere over mulighederne for at sige noget om grænserne for virksomheder.

I tilgift hertil har Hart også arbejdet med betydningen af, hvilken part der har ejendomsretten til et givet aktiv. Det bør i virkeligheden være den part, som kommer med de største bidrag i form af ting, der ikke så nemt lader sig kontraktfæste, som også har ejendomsretten til aktivet – typisk entreprenøren. Kommer man i stedet med finansiering, er det en limiteret ydelse, der er nemmere at bygge kontrakt omkring. Hvis der er to parter, hvis investeringer er lige vigtige, kan dette være et argument for ikke at lade sig integrere i en virksomhed. Teorierne om firmaer er også blevet udviklet til situationer, hvor der er mange parter og i det hele taget mere komplekse miljøer.

Den perfekte kontrakt lader sig kun vanskeligt skrive. Og i mange tilfælde, kan det måske endda være en fordel, at kontrakten ikke tager højde for alle forhold ex-ante. Men ved den indsigt i økonomisk teori og incitamentstrukturer, som Holmström og Hart har været med til at levere, kan man bevidstgøre sig om fordele og ulemper ved de forskellige modeller, og i sidste ende kan det blive til gavn for alle parter. •

SMV-Forum 2017

Årets store arrangement for revisorer og rådgivere

Den 10. -11. januar 2017 slår vi endnu engang dørene op til SMV-Forum. Vær med når foreningen sætter fokus på emner, der går tæt på din hverdag som revisor for SMV-virksomheder.

Gode grunde til at deltage på SMV-Forum 2017:

- Du bliver fuldt opdateret på de væsentligste regler inden for regnskab, revision og skat
- Du bliver klædt på til at bruge CaseWare effektivt
- Du får inspiration og idéer til nye emner, som du kan rådgive dine kunder om
- Du får rig mulighed for at netværke med andre SMV-revisorer.

Læs mere om programmet
og tilmeld dig på SMV-Forum.dk



2017

SMV-FORUM*

Dag 1 · tirsdag den 10. januar 2017

09.15 - 09.25	Velkommen til SMV-Forum v/Charlotte Jepsen, adm. direktør, FSR - danske revisorer
09.25 - 09.55	Vigtigheden af informative regnskaber ved bankfinansiering v/kreditchef
09.55 - 10.25	Gæt en kredit-rating (workshop) v/facilitator
10.45 - 11.00	Opfølgning på workshop v/facilitator
11.00 - 11.45	Finansiering hos startup-virksomheder v/startup-virksomhed
11.45 - 12.15	"Den varme stol" v/Charlotte Jepsen, adm. direktør, FSR - danske revisorer, og Per Krogh, viceformand, FSR - danske revisorer
12.15 - 13.15	Frokost og netværk
13.15 - 14.45	Valgfrie spor

Bliv klar til statussæsonen (Del 1)
- opdatering revision, regnskab, skat v/ Claus Bonde Hansen, videnchef, statsautoriseret revisor, BDO

Fast ejendom: Særlige revisions-, regnskabs- og skattemæssige problemstillinger

Hvidvask: ny regler og krav v/ Kim Larsen, fagdirektør, Statsautoriseret revisor, Dansk Revision og Jakob Dedenroth Bernhoft, Cand jur., revisorjura.dk

15.15 - 16.45 Valgfrie spor

Bliv klar til statussæsonen (Del 2)
- opdatering revision, regnskab, skat

Virksomhedsordningen v/ Helle Hougård Porsfelt, advokat (L), Hejm Advokater

Forvaltningsrevision - særlig fokus på tilskudsregnskaber og den nye standard v/ Lasse Jensen, director, statsautoriseret revisor, BDO

17.00 - 18.30 Erklæringer v/ Lars Kiertzner, chefkonsulent, FSR - danske revisorer

19.15 Middag

Dag 2 · onsdag den 11. januar 2017

08.00 - 09.00 Revisorlov og kvalitetskontrol v/ Robert Fosbo, chefkonsulent, FSR - danske revisorer

09.15 - 10.45 Valgfrie spor

CaseWare: Strategi og nye features i december release v/ CaseWare-teamet

Bliv klar til statussæsonen (Del 1) - opdatering revision, regnskab, skat v/ Claus Bonde Hansen, videnchef, statsautoriseret revisor, BDO

Forretningsudvikling og relationsopbygning (Del 1)

Faglig dag (Dansk Revision)

11.00 - 12.30 Valgfrie spor

CaseWare: Roadmap - spørgsmål og svar - tips og tricks v/ CaseWare-teamet

Bliv klar til statussæsonen (Del 2) - opdatering revision, regnskab, skat

Forretningsudvikling og relationsopbygning (Del 2)

Faglig dag (Dansk Revision)

13.30 - 15.00 Valgfrie spor

CaseWare: Kvalitet og opgaveløsning (Del 1) v/ CaseWare-teamet

CaseWare: Hvordan laver du et koncernregnskab? v/ CaseWare-teamet

Kreston medlemsmøde

Faglig dag (Dansk Revision)

15.15 - 16.45 Valgfrie spor

CaseWare: Kvalitet og opgaveløsning (Del 2) v/ CaseWare-teamet

CaseWare: Hvordan fungerer den nye regnskabsbygger? v/ Caseware-teamet

Kreston medlemsmøde

Faglig dag (Dansk Revision)

16.45 På gensyn i 2018



MÆRKEDAGE

Fødselsdage og jubilæer

Januar 2017

Indehaver og statsautoriseret revisor **Hans Henrik Hansen**, 3H Revision i Aalborg, fylder 60 år den 3. januar 2017.

Investeringsdirektør **Steffen K. Thomsen**, Adelis Advisory I A/S, fylder 50 år den 7. januar 2017.

Registreret revisor **Martin Høg**, Hvidovre, fylder 50 år den 13. januar 2017.

Statsautoriseret revisor **Jane Holm Jensen**, Beierholm i Dronninglund, fylder 50 år den 20. januar 2017.

Statsautoriseret revisor **Flemming Wöhlk**, Aalborg, fylder 75 år den 25. januar 2017.

Statsautoriseret revisor **Erik Holm Christensen**, Odense, fylder 75 år den 28. januar 2017.

Februar 2017

Registreret revisor **Helle Østergaard Jensen**, ERC-Revision i Vissenbjerg, fylder 50 år den 1. februar 2017.

Registreret revisor **Klaus Bertelsen**, Revisionscentret Ribe, fylder 50 år den 4. februar 2017.

Registreret revisor **Carsten Dalgaard**, Revisionsfirmaet BRUUN & DALGAARD i Herning, fylder 60 år den 6. februar 2017.

Statsautoriseret revisor **Brian Majlund**, Martinsen i Grindsted, fylder 50 år den 12. februar 2017.

Koncernregnskabschef **John Sørensen**, Sæby, fylder 60 år den 14. februar 2017.

Senior Partner og statsautoriseret revisor **Tommy Andersen**, BDO i Frederikshavn, fylder 50 år den 15. februar 2017.

Statsautoriseret revisor **Egon Sørensen**, Middelfart, fylder 75 år den 16. februar 2017.

Statsautoriseret revisor **Mogens Henriksen**, København, fylder 70 år den 18. februar 2017.

Adm. direktør, partner, faglig chef og registreret revisor **Carsten Rosenvinge**, Focus IT i Svendborg, fylder 60 år den 24. februar 2017.

Registreret revisor **Flemming Stahl**, Dalgaard, Stahl & Wøldike i Slagelse, fylder 50 år den 24. februar 2017.

Afdelingsdirektør og statsautoriseret revisor **Lars Geisler**, Nykredit i København, fylder 50 år den 27. februar 2017.

Statsautoriseret revisor **Per Nilsson**, RevisionVest i Frederikshavn, fylder 60 år den 27. februar 2017.

Statsautoriseret revisor **Finn Lyngvig**, Herlev, fylder 75 år den 28. februar 2017.



MÆRKEDAGE

Marts 2017

Statsautoriseret revisor **Leif Iversen**, Aabenraa, fylder 75 år den 1. marts 2017.

HD(R) og cand.jur. **Poul Eskerod**, Højbjerg, fylder 75 år den 2. marts 2017.

Statsautoriseret revisor **Lars Gammelby**, Frankrig, fylder 70 år den 5. marts 2017.

Partner og registreret revisor **Ole Schmidt**, Baker Tilly i Odense, fylder 50 år den 5. marts 2017.

Statsautoriseret revisor **Henning Gosvig**, TDC i Tranbjerg, fylder 50 år den 7. marts 2017.

Statsautoriseret revisor **Per Conradsen**, Middelfart, fylder 70 år den 9. marts 2017.

Statsautoriseret revisor **Torben Nielsen**, Deloitte i Esbjerg, fylder 50 år den 9. marts 2017.

Statsautoriseret revisor **Hans Olsen**, Crowe Horwath i Hellerup, fylder 50 år den 10. marts 2017.

Registreret revisor **Merete Jacobsen**, MerRevision i Roskilde, fylder 60 år den 11. marts 2017.

Partner og registreret revisor **Knud-Erik Nielsen**, Revision 2 i Viby, fylder 60 år den 17. marts 2017.

Statsautoriseret revisor **Per Kold Anker**, Martinsen i København, fylder 60 år den 18. marts 2017.

Statsautoriseret revisor **Keld Hasle Jakobsen**, Beierholm i Aarhus, fylder 60 år den 25. marts 2017.

Registreret revisor **René Friis Rasmussen**, KV Revision, fylder 50 år den 27. marts 2017.

Statsautoriseret revisor **Svend Hagemann**, Beierholm i København, fylder 60 år den 28. marts 2017.

Statsautoriseret revisor **Sten Hvid Carlsen**, Rungsted Kyst, fylder 70 år den 29. marts 2017.

Registreret revisor **Britta Kristensen**, Roesgaard & Partners i Horsens, fylder 50 år den 31. marts 2017.

Statsautoriseret revisor **Thorkild Lundsgaard**, Ikast, fylder 70 år den 31. marts 2017.

Virksomhedsjubilæer

Kulturrevision i Aarhus har 30 års virksomhedsjubilæum den 1. januar 2017.

Revision 2 i Viby har 30 års virksomhedsjubilæum den 1. januar 2017.

VH Revision i Odense har 50 års virksomhedsjubilæum den 1. januar 2017.

RID REVISION i Daugård har 25 års virksomhedsjubilæum den 6. januar 2017.

Revisionsfirmaet Lund & Christiansen I/S i Herning har 30 års virksomhedsjubilæum den 1. marts 2017.

Jobskifte

Registreret revisor **Flemming Junggaard Skou** er pr. 1. september 2016 ansat som CFO hos FC Nordsjælland A/S. Han kommer fra en stilling som senior financial controller hos Topsil Semiconductor Materials A/S.

Statsautoriseret revisor **Jonas Bødker-Iversen** er pr. 1. oktober 2016 tiltrådt en stilling som statsautoriseret revisor og partner hos Kvist & Jensen A/S i Randers. Jonas Bødker-Iversen kommer fra en stilling som statsautoriseret revisor hos Beierholm i Aalborg.



DET RUNDE PORTRÆT

Martin Høgh 50 år

Registreret revisor Martin Høgh fylder 50 år den 13. januar 2017. I anledningen af den runde fødselsdag har SIGNATUR taget en snak med Martin Høgh om det lille revisionskontors overlevelse og vigtigheden af at vælge familielivet til.



Martin Høgh startede som selvstændig revisor, lang tid før han var færdig med sin uddannelse.

"Min daværende chef gik konkurs med sin revisorvirksomhed, og revisorer bør ikke gå konkurs, så derfor startede jeg mit eget," fortæller Martin Høgh.

Han arbejdede i over 25 år i eget revisionsfirma, hvor han desuden var meget aktiv i bestyrelses- og udvalgsarbejde blandt andet i FRR (Foreningen af Registrerede Revisorer). Han sad i bestyrelsen for FRR, da fusionen mellem FRR og FSR fandt sted i 2011, hvor han også fulgte med over i den nye bestyrelse for det, vi i dag kender som FSR – danske revisorer.

"Via bestyrelsesarbejdet fandt jeg ud af, at jeg snakkede lige så godt med statsautoriserede revisorer, som med mine 'egne' registrerede revisorer. Vi var enige om, hvilken vej vi ville gå – der var ikke noget, der blev presset ned over hovedet på mig, bare fordi jeg 'kun' var registreret revisor," fortæller Martin Høgh.

Det lille revisionskontors overlevelse

Martin Høgh har selv været en af de mindre revisorer og kender til de udfordringer og kampe, der skal kæmpes for overlevelsen i en regelpræget branche.

"Det bliver sværere og sværere for det lille

revisionskontor at leve op til de store krav, der er til kvalitetssikring og lovgivning i det hele taget. Jeg ser umiddelbart to muligheder for overlevelse: de er enten nødt til at specialisere sig eller at fusionere med andre," fortæller han.

Tilbage i FRR-tiden var Martin Høgh med til at starte arbejdet om kvalitetssikringssystemer, hvor han gennem mange år har fulgt projektets udvikling.

"Jeg synes, det er rigtig godt, at de nu har fået skåret systemet til, så det også passer til de mindre revisionskontorer – og ikke kun 'the big four'. Systemet hjælper revisorerne på de mindre kontorer med at huske på, hvad det er, der skal til og hvornår. Det skal FSR – danske revisorer have stor ros for."

Ny start

I 2012 fik Martin Høgh og familien en skæbnesvanger besked fra lægerne om, at hans kone var alvorligt syg, og at hun ikke ville overleve. Det gjorde, at han uden tøven solgte virksomheden fra og valgte familielivet til.

"Det blev en øjenåbner for mig. Jeg havde jo i over 25 år arbejdet utroligt mange timer, som revisorer generelt gør, og så kommer familien tit i anden række. Jeg vil gå så langt som til at sige, at jeg ikke kendte mine to døtre ordentligt, da jeg lige pludselig skulle være der 100 procent for dem," fortæller han.

Seks måneder efter lægernes besked gik Martin Høghs kone bort. Han føler, at han gjorde rigtigt i at vælge familielivet til og vil gerne huske andre på at prioritere livet uden for arbejdet.

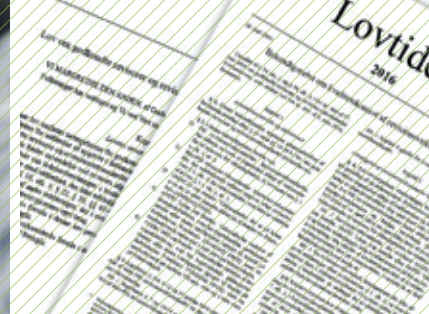
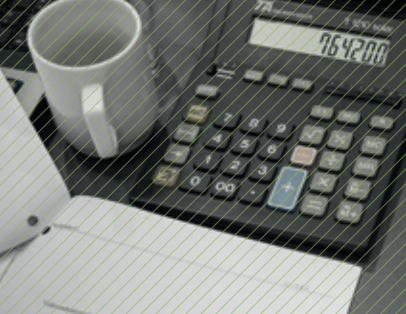
"Jeg kan ikke forhindre, at andre mister deres ægtefæller, eller der sker kaos i deres liv, men jeg kan slå et slag for, at man skal huske at være en del af familien. Det glemmer vi lidt, fordi vi gerne vil tage os af vores kunder – vores kunder er jo nærmest vores børn – og det dur ikke i det lange løb."

I dag er Martin Høgh ikke udøvende revisor, men sidder i tre store bestyrelser, hvor han hjælper og rådgiver virksomheder. Han har på nuværende tidspunkt ikke planer om at starte et revisionsfirma igen, da han fortsat vil prioritere familielivet 100 procent.

Fredag den 13.

Martin Høghs 50 års fødselsdag falder denne gang på en fredag, og fredag den 13. forbindes sædvanligvis med gys og uhygge, men ikke for Martins vedkommende.

"Jeg har efterhånden prøvet at have fødselsdag på en fredag et par gange, men det skræmmer mig heldigvis ikke. Jeg har inviteret mine venner og familie til fest med middag og dans, så vi sætter i stedet fest og farver i fredag den 13., og jeg ser frem til en god aften i selskab med dem, jeg holder af." •



Brug for effektive arbejdsprocesser?

Kombiner CW*Regnskab og CW*Revision og få en professionel løsning, der både understøtter jeres arbejdsprocesser og sikrer en effektiv proces – fra indhentning af data til indberetning af det færdige reviderede regnskab til Erhvervsstyrelsen.

Få mere at vide om CaseWare-løsningen på vores hjemmeside. Her kan I også hente vores folder, der giver et overblik over muligheder og funktioner i løsningen.

Få mere at vide om CaseWare-løsningen på **caseware.dk** eller ring til os på **telefon 7022 1350**.

Få et helstøbt kvalitetsstyringssystem

Tilvælg kvalitetsmanualen og få en optimal og effektiv kvalitetsstyring. Kvalitetsmanualen skaber sammen med CW* Revision og øvrige moduler et helstøbt kvalitetsstyringssystem, der tager højde for alle kvalitetskrav, der følger af lovgivningen og internationale standarder.

Kvalitetsmanualen er tilkøb til CW*Revision.



CaseWare er et professionelt revisions- og regnskabsværktøj, der gør opgaver i relation til planlægning, udførelse og revision mere effektivt. CaseWare er velegnet til brug i både virksomheder og revisionsvirksomheder.

B / BOGANMELDELSE

METTE WATERSTRADT VANGSHARDT,
FSR – danske revisorer
 ANMELDER

BLIV OPDATERET PÅ TRANSFER PRICING

Transfer pricing er i løbet af de seneste år blevet et aktuelt og omtalt emne inden for den internationale selskabsbeskatning. Den store opmærksomhed på emnet har affødt bogen "Transfer Pricing", der handler om dansk og international skatterets regler om transfer pricing for multinationale koncerner. Bogen er skrevet af dr.jur. Jens Wittendorff.

Nye guidelines

Med igangsætningen af OECD's BEPS-projekt i 2015 har reglerne for transfer pricing ændret sig væsentligt. Forfatteren har gennem møder med OECD og en serie af artikler påvirket udformningen af de nye guidelines, så hvem andre end Jens Wittendorff skulle skrive denne bog?

Når transfer pricing i og for sig kun vedrører en enkelt bestemmelse i OECD's modeloverenskomst, kan man foranlediges til at tro, at transfer pricing er såre simpelt. Bogen viser dog, at emnet er noget mere omfattende end "bare" at værdiansætte på armslængdevilkår. Wittendorff skriver i et flydende sprog, som trods emnet gør bogen forholdsvis let læselig.

Detaljeret gennemgang

Bogen indeholder en detaljeret gennemgang af de materielle regler på området. Vi begynder med at blive introduceret for det store problem ved transfer pricing, nemlig at interne priser mellem koncernforbundne selskaber normalt ikke er resultatet af en forhandling mellem parter med modsatrettede interesser.

Herefter går forfatteren i dybden med retsgrundlaget for armslængdestandarden og guider os igennem både de generelle og de specielle armslængderegler, som virksomhederne skal have sig for øje, når de værdiansætter koncerninterne transaktioner. Efter at have fastslået retsgrundlaget gennemgår forfatteren de fem værdiansættelsesmetoder, som anerkendes af OECD.

Sidste del af bogen behandler de formelle pligter, der påhviler virksomheder og skattemyndigheder vedrørende transfer pricing samt en gennemgang af virksomhedernes mulighed for at forhindre og

løse konflikter herom – det kunne være ved forhåndsprisaftaler og voldgift.

Gennem hele bogen illustreres teorien med et betydeligt antal domme fra dansk såvel som international retspraksis. Forfatteren har desuden indlagt flere tabeller og figurer, som skaber et godt overblik over teorien.

Bogen er en fagbog, som anbefales til skatterådgivere og andre, der beskæftiger sig med transfer pricing og ønsker at ajourføre sig om de nye transfer pricing-regler. Endvidere egner bogen sig som lærebog på studier, der udbyder faget transfer pricing. •



Titel: "Transfer Pricing"

Forfattere: Jens Wittendorff

Sider: 660 sider

Pris: 1.072,00 DKK eksklusive moms

ISBN: 978-87-619-3845-9

Forlag: Karnov Group

OM SIGNATUR

Udgiver

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

Inspirationsgruppe

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

Redaktion

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

Redaktionen er afsluttet den 14. november 2016. Synspunkter, der kommer til udtryk i SIGNATUR, behøver ikke nødvendigvis at svare til eller være udtryk for FSR – danske revisors officielle holdninger.

Design og layout

e-Types Daily

Forsideillustration

Rasmus Juul

Tryk

Arcorounborg

Oplag

6.500 eksemplarer

Annoncesalg

DG Media
Havneholmen 33
DK-1561 København V
Tlf. 7027 1155
Annoncekonsulent Claus Aagaard Hansen,
claus.h@dgmedia.dk

Udgivelsesplan for 2017

Nummer 1: 1. marts
Nummer 2: 17. maj
Nummer 3: 18. 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
REVISORER
FSR*



Revisoren knokler, så erhvervslivet kan sove trygt og drømme stort.

► Vi er her, fordi nogen bør knokle for revisoren.

Karnov Group har i årtier leveret de førende videnskilder inden for jura og revision. Vi udvikler nye løsninger for revisorer, så de fortsat kan give deres kunder et sikkert og effektivt svar. Det skal bringe revisoren trygt ind i en digital fremtid, hvor rådgivning af virksomheder spiller en endnu større rolle.