

SEPTEMBER 2017
NUMMER 3

SIGNATUR

INSPI

s. 27–42 /

s. 8 /

BAROMETERET

De fleste revisionsvirksomheder har taget stilling til brug og beskyttelse af elektroniske data

s. 22 /

EFFEKTIVE LEDERGRUPPER

Ledergruppers afgørende betydning for succes i partnerdrevne virksomheder

s. 48 /

FREMTIDENS RAPPORTERING

STILLER KRAV TIL REVISOR

Integreret rapportering stiller nye krav til revisorerne i Holland



/ TEMA

Persondataforordningen

Grundlæggende handler de nye regler i forordningen om at håndtere kundernes persondata på en ordentlig måde. Det er ikke nyt i revisionsbranchen. Alligevel skal revisionsvirksomhederne stå rustet, når forordningen træder i kraft.

s. 19 /

Er du klar til den nye persondataforordning?

Den nye persondataforordning stiller skærpede krav til virksomheders håndtering af oplysninger om kunder og medarbejderne fra maj 2018. Det betyder blandt andet, at du i højere grad skal kunne begrunde og dokumentere, hvordan din virksomhed opbevarer og bruger dine kunders personoplysninger.

Vi kan hjælpe dig

Som lønpartner hos os er hjælpen tæt på. Vores forretningskonsulenter kan rådgive dig om, hvad de nye regler betyder for dig og din virksomhed – og vores nye indberetningsmodul KlarLøn sikrer, at du har styr på persondata fra dit lønarbejde.

Med KlarLøn får du også

- nem, sikker og effektiv opsamling af dine kunders løndata
- et samlet overblik over dine kunders lønindberetninger
- et værktøj, der sparer tid hos dig og dine kunder.

► **Læs mere og book et møde på dataløn.dk/klarløn**

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

Gratis webinar
om persondataforordningen
Meld dig til på
dataløn.dk/klarløn

” Samarbejdet med DataLøn er helt klart medvirkende til, at vi bedre kan følge med i udviklingen på markedet og levere den nødvendige kvalitet til vores kunder.
Steen Bo Petersen, Revision & Data

INDHOLD

TEMA: PERSONDATAFORORDNINGEN



s. 12 /

HVAD ER DET VIGTIGSTE I DE NYE REGLER OM PERSONDATABESKYTTELSE?

Få et overblik over nogle af de vigtigste ændringer i de kommende persondataregler.

TEMA: PERSONDATAFORORDNINGEN



s. 14 /

NY ERKLÆRING FRA REVISOR GIVER RO I MAVEN VED OUTSOURCING AF DATA

FSR - danske revisorer Cybersikkerhedsudvalg står bag ny erklæring om persondata.

TEMA: PERSONDATA FORORDNINGEN



s. 18 /

DET BETYDER DE KOMMENDE DATABESKYTTELSESGREGLER FOR EN REVISIONSVIRKSOMHED

Revisorerne skal stå rustet, når forordningen træder i kraft.

s. 04 /

Leder
Datasikkerhed – vi klæder revisorerne på.

s. 06 /

Faglig hotline
Læs om aktuelle spørgsmål og svar fra FSR – danske revisorer faglige hotline.

s. 08 /

Barometer
De fleste revisionsvirksomheder har taget stilling til brug og beskyttelse af elektroniske data.

s. 12 /

Hvad er det vigtigste i de nye regler om persondatabeskyttelse?
Få et overblik over nogle af de vigtigste ændringer i de nye persondataregler.

s. 14 /

Ny erklæring fra revisor giver ro i maven ved outsourcing af data
FSR - danske revisorer står bag erklæring om persondata.

s. 18 /

Det betyder de kommende databeskyttelsesregler for en revisionsvirksomhed
Revisorerne skal stå rustet, når forordningen træder i kraft.

s. 22 /

Medlemsnyt
Med afsæt i medlemmernes erfaringer lancerer FSR - danske revisorer nye revisormedarbejderkurser.

s. 22 /

Effektive ledergrupper i partnervirksomheder
Ledergrupper har en afgørende betydning for organisationens succes.

s. 28 /

INSPI
Revisorer skal også overholde persondatareglerne.

s. 30 /

INSPI
Udvidet dokumentationskrav til revision.

s. 34 /

INSPI
Belysning af den efterfølgende måling af leasingaktiv og forpligtelser samt andre særlige forhold i IFRS 16.

s. 44 /

Fra PwC-partner til Banebryder
Statsautoriseret revisor Nils Henrik Wegener har skabt sig en ny tilværelse som entrepreneur.

s. 48 /

Fremtidens rapportering stiller nye krav til revisor
I Holland er integreret rapportering meget udbredt.

s. 54 /

Færre bliver selvstændige erhvervsdrivende i transparente selskaber
Ny lov rammer en række større partnerselskaber.

s. 56 /

Ejerskiftekonference
Eftermiddagsarrangement med ejer- og generationsskifte på dagsorden.

s. 58 /

Mærkedage
Fødselsdage, jubilæer og nyheder.

s. 60 /

Det runde portræt
Lars Østerkryger fylder 60 år den 17. december 2017.

s. 62 /

Boganmeldelse
Fagkonsulent i FSR – danske revisorer, Henrik Carmel anmelder bogen Bestikelse og korruption – Jura og compliance.

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

Datasikkerhed – vi klæder revisorerne på

Om ni måneder træder nye regler om persondata i kraft. En del af lovgivningen har længe været gældende, men ikke fået så meget opmærksomhed, som den måske burde have haft. Det afgørende nye er imidlertid, at det kan koste store bøder ikke at efterleve reglerne. Det er i sig selv grund nok til at forberede sig grundigt. Men set med revisorbranchens øjne er der også andre forhold, der i sidste ende kan vise sig langt vigtigere for at opfylde formålet med reglerne, nemlig beskyttelse af persondata.

Revisorerne er offentlighedens tillidsrepræsentant og nyder stor tillid. Det forpligter. Kunderne vil have store forventninger til, at den tillid, som de sædvanligvis har til deres revisor, også afspejles i evnen og viljen til at passe på kundernes data. Og så er der alt det, der følger af digitaliseringen og nye teknologier, der kun for alvor kan udnyttes, hvis de går hånd i hånd med digital tillid. For fakta er, at for de virksomheder, der bedst sikrer og bevarer kundernes tillid – til persondata, systemer, validiteten af data og it-sikkerheden – vil det i stigende grad være et konkurrenceparameter, som man kan skille sig ud med. De nye persondataregler er derfor en del af en meget væsentlig forudsætning for digitaliseringen og udnyttelse af nye teknologier.

Derfor har foreningen prioriteret en række efterårsaktiviteter, som har til formål at klæde vores medlemmer på til selv at kunne håndtere de nye regler og til at klæde deres kunder på. Det vigtigste at være opmærksom på er, at der fremover stilles krav om dokumentation for overholdelse af reglerne, herunder interne beskrivelser af, hvordan en virksomhed behandler persondata, men også krav til it-sikkerheden og til procedurer for, hvordan et brud herpå håndteres.

Vi lægger vægt på, at det skal være en meningsfuld øvelse med udgangspunkt i formålet - beskyt dine kunders data og behandl dem ordentligt - ikke til et juridisk skoleridt med regler og procedurer for regler og procedurers skyld. Det er dét, kunderne efterspørger.

Derfor vil vi i efteråret – sammen med Erhvervsstyrelsen – afholde webinar om blandt andet PrivacyKompasset, der er et online værktøj,

som er udviklet af Erhvervsstyrelsen til at hjælpe virksomheder med at kortlægge deres brug af persondata og efterleve persondatalovgivningen. Der er ikke tale om en blåstempling eller en certificering af en virksomheds datahåndtering, som både vores medlemmer og de professionelle og private investorer efterspørger. Derfor igangsætter vi sideløbende en analyse af mulighederne for – inden for rammerne af de kendte erklæringsværktøjer – at udvikle nye tillidsydelser inden for dette felt.

Vi er allerede på vej og tæt på at offentliggøre en ny erklæring, som kan bruges af typisk store virksomheder, som har outsourcet deres data.

Nærværende udgave af SIGNATUR er startskuddet på efterårets aktiviteter. Vi vil derudover løbende bringe faglige nyheder om og vejledning i håndteringen af persondata. Selvom der er meget jura og regel efterlevelse i det nye regelsæt, så er det i sidste ende et spørgsmål om at få tingene til at fungere i hverdagen ude i virksomhederne. Og det er nu engang der, hvor revisorerne har deres spidskompetence. •

God læselyst

Charlotte Jepsen
Adm. direktør



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.

H / FAGLIG HOTLINE

VED JAN BRØDSGAARD
& LOUISE NELLEMANN
FSR – danske revisorer

Afskrivning på aktiver
i klasse A

Årsregnskabslovens klasse A indeholder ingen specifikke regler om afskrivning på anlægsaktiver. Betyder det, at en klasse A-virksomhed kan undlade at afskrive på en ejendom?

Erhvervsstyrelsen behandler spørgsmålet i et notat fra den 6. marts 2017. Det fremgår heraf, at spørgsmålet om afskrivning primært skal vurderes i forhold til kravene om periodisering i ÅRL § 13, stk. 1, nr. 6, om et retvisende billede i § 11 og om regnskabsbrugers informationsbehov i § 12. Disse bestemmelser medfører, at der vil være krav om afskrivning, hvis virksomheden er bekendt med, at anlægsaktivet vil blive forbrugt over en given årrække. Det vil eksempelvis være tilfældet for et maskinhus, som har en forventet levetid på 25 år. Er der omvendt tale om en forældrekøbslejlighed med en forventet brugstid på eksempelvis fem år og en forventet restværdi tæt på kostprisen, vil der ikke i samme omfang være krav om systematiske afskrivninger. Efter Erhvervsstyrelsens opfattelse er der heller ikke krav om at afskrive på en andelsboligforenings ejendom, når andelsboligforeningen aflægger årsregnskab efter regnskabsklasse A. Dette begrundes blandt andet med, at resultatopgørelsen har en anden funktion i en andelsboligforening end i en typisk erhvervsdrivende virksomhed. •

Undersøgelse af
ejerforhold

Selskaber skal fremover registrere legale ejere og reelle ejere på Virk.dk, jævnfør selskabslovens § 58-58a. Hvad skal revisor i den forbindelse tjekke ved revision, udvidet gennemgang og review af selskabers årsregnskab?

Ved revision og udvidet gennemgang af selskabers årsregnskab har revisor en undersøgelsespligt efter selskabslovens § 147, stk. 2. Revisor skal blandt andet kontrollere, at selskabet har registreret både legale ejere og reelle ejere i ejerregistret på Virk.dk. Revisor skal endvidere påse, at selskabet opbevarer den nødvendige dokumentation. Det er eksempelvis dokumentation for, hvordan ledelsen har identificeret de reelle ejere.

Hvis revisor konstaterer, at ledelsen ikke har registreret de lovpligtige oplysninger i ejerregistret eller ikke opbevarer den fornødne dokumentation, skal revisor oplyse om lovovertrædelsen i revisionspåtegningen. Tilsvarende gælder i erklæringen om udvidet gennemgang på selskabets årsrapport.

Ved review og assistance med opstilling af selskabets årsregnskab har revisor ikke pligt til at kontrollere, om ledelsen har efterlevet sine pligter efter selskabsloven. Uanset om revisor konstaterer en manglende efterlevelse, har revisor ikke pligt til at rapportere om dette i sin review- eller assistanceerklæring. •



Placering af egen-
kapitalopgørelsen

I min ERFA-gruppe har vi drøftet, om egenkapitalopgørelsen i et årsregnskab fremover skal vises i en særskilt regnskabsopstilling, eller om opgørelsen fortsat kan placeres i årsregnskabets noter. Vi udarbejder kun regnskaber for virksomheder og selskaber i klasse A og B.

Årsregnskabsloven kræver ikke længere en egenkapitalopgørelse i regnskabsklasse A og B; hverken en særskilt opgørelse eller en note. Det er naturligvis ofte en god idé at medtage en egenkapitalopgørelse i årsregnskabet, og her er udgangspunktet, at egenkapitalopgørelsen er et tilvalg af reglen om egenkapitalopgørelse i regnskabsklasse C. Som udgangspunkt skal egenkapitalopgørelsen således opfylde kravene i årsregnskabslovens § 86a og præsenteres som en selvstændig regnskabsopstilling i årsregnskabet.

Det er dog fortsat muligt at præsentere egenkapitalopgørelsen i en note som alternativ til en selvstændig regnskabsopstilling. Muligheden fremgår af årsregnskabslovens § 17 og gælder både regnskabsklasse A og B. •



Stamkort på
revisionskunder

Vi er bekendt med, at vi skal have et stamkort for alle vores revisionskunder, hvor vi blandt andet oplyser om vederlaget for revision og andre ydelser. Skal vi specificere vederlaget i forskellige ydelsestyper eksempelvis revision, opstilling af regnskab, skattemæssig assistance og rådgivning?

På stamkortet skal vederlaget for et givent regnskabsår opdeles i henholdsvis 'revision' og 'andre ydelser'. 'Andre ydelser' omfatter i denne forbindelse alle andre ydelser end revision eksempelvis opstilling af årsregnskab, skattemæssig assistance og rådgivning. Det er således nødvendigt, at revisionsvirksomheden fremover kan udskille den del af vederlaget, der vedrører revisionen. Beløb på stamkortet kan opgøres ud fra det seneste regnskabsårs fakturerede vederlag og skal opdateres hvert år, så det afspejler den aktuelle fordeling mellem revision og andre ydelser. Kravet om stamkort fremgår af § 6 i bekendtgørelse om godkendte revisorer og revisionsvirksomheders tilrettelæggelse af arbejdet, jævnfør bekendtgørelse nr. 734 af 17. juni 2016. Kravet gælder for hver revisionskunde uanset om kunden har revisionspligt eller frivilligt har valgt revision. Kravet gælder derimod ikke, hvor revisionen udføres i form af udvidet gennemgang, jævnfør bekendtgørelsens § 1. •

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

DE FLESTE REVISIONSVIRKSOMHEDER HAR TAGET STILLING TIL BRUG OG BESKYTTELSE AF ELEKTRONISKE DATA

Følsomme data skaber større krav til, at virksomheder og personer formår at beskytte disse informationer. Langt de fleste revisionsvirksomheder har allerede udarbejdet en klar politik for brug og beskyttelse af elektroniske data. Samtidig vurderer både revisorer og revisionsvirksomheder, at sikring og beskyttelse af data er en af de største udfordringer, som branchen står overfor.

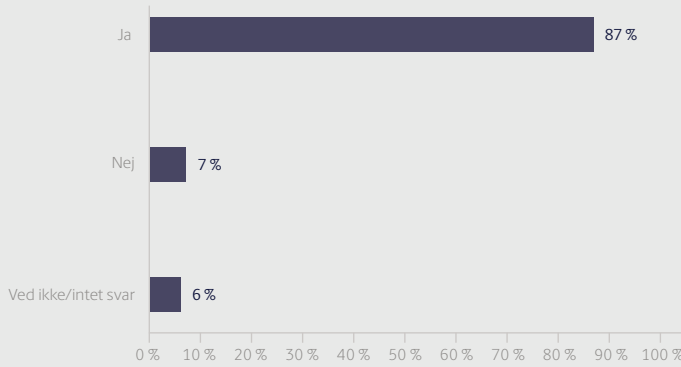
Tekst/ **Thomas Baadsgaard**, analytiker, FSR - danske revisorer

Udviklingen i teknologi, digitalisering og adgangen til elektroniske data skaber flere og større muligheder for dansk erhvervsliv. Men samtidig medfører udviklingen også en række udfordringer for virksomhederne. Kunders personfølsomme data, virksomheders finansielle data, forretningshemmeligheder og andre virksomhedskritiske data skal sikres og beskyttes, så de ikke forsvinder eller havner i de forkerte hænder.

FSR – danske revisorer har i regi af Nordisk Revisor Forbund (NRF) gennemført en spørgeskemaundersøgelse om digitaliseringens udbredelse blandt foreningens revisorer og medlemsvirksomheder. Spørgsmålene handler blandt andet om anvendelsen af forskellige digitale hjælpemidler, sociale medier samt brug og beskyttelse af data.

Når det kommer til brug og beskyttelse af elektroniske data, har langt de fleste revisionsvirksomheder allerede en klar politik. Blandt

Har din virksomhed en klar politik for brug/beskyttelse af elektroniske data, herunder kundeoplysninger?



Kilde: FSR – danske revisorer i regi af Nordisk Revisor Forbund

de adspurgte virksomheder har 87 procent svaret, at de har en klar politik på området. Dermed har knap ni ud af 10 revisionsvirksomheder allerede haft fokus på og taget stilling til, hvordan eksempelvis kundeoplysninger skal beskyttes og bruges.

Kun syv procent af revisionsvirksomhederne har ikke en klar politik for brug og beskyttelse af data. Men disse virksomheder kan dog have haft overvejelser om brug og beskyttelse af data uden at have udarbejdet en klar politik.

Revisionsvirksomhedernes fokus på brug og beskyttelse af elektroniske data kan indikere, at virksomhederne allerede er i gang med at tage hånd om en af de væsentlige udfordringer, de står overfor.

I undersøgelsen fik revisionsvirksomhederne muligheden for at komme med en vurdering af deres største udfordringer i forbindelse med den teknologiske og digitale udvikling. Særligt sikring af data og generel cybersikkerhed vurderes til at være en væsentlig udfordring for mange virksomheder de kommende tre til fem år. Og det er både virksomhedernes egne data og kunders data, der skal sikres mod at gå tabt eller blive stjålet. Samtidig vurderes nye lovgivninger og reguleringer, som eksempelvis persondataforordningen, til at være blandt de vigtigste udfordringer for en lang række revisionsvirksomheder.

Revisorerne fik også muligheden for at komme med en vurdering af de største udfordringer, som den teknologiske og digitale udvikling skaber for revisorbranchen. Helt på linje med revisionsvirksomhederne vurderer revisorerne, at sikring af data, sikring mod hackere og generel it-sikkerhed er en væsentlig udfordring for branchen. En række revisorer vurderer samtidig ligesom virksomhederne, at ny lovgivning og reguleringen i form af eksempelvis persondataforordningen er blandt branchens største udfordringer de kommende år.

Samlet set er det altså både revisionsvirksomhedernes og revisorerens vurdering, at den teknologiske og digitale udvikling ikke kun skaber en række muligheder, men også en række udfordringer. •

Obligatorisk EFTERUDDANNELSE 2017



Faglig viden i praksis

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

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

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

” Jeg vil anbefale kurset for den høje faglighed og detaljerede vidensdeling, samt den gode dialog.

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

Har du styr på persondataforordningen?

Nye persondataregler træder i kraft i maj 2018, men langt fra alle står klar til at tage de forholdsregler og initiativer, som forordningen kræver. En undersøgelse fra FSR – danske revisorer viser, at mange virksomheder både i og uden for revisorbranchen stadig har et stykke vej endnu for at komme helt på plads. Mange af forordningens krav gælder allerede i dag, men risikoen for store bøder har gjort, at mange nu interesserer sig ekstra meget for reglerne.

Det er ikke nyt, at virksomheder skal tage datasikkerhed alvorligt, og tolerancen over for brud på sikkerheden kan næppe forventes at blive større i den kommende tid. Men det er nyt, at kravene til dokumentation er skærpet, og at store bøder kan havne i postkassen, hvis dokumentationen ikke er på plads.

I dette nummer af SIGNATUR sætter vi fokus på den nye persondataforordning, og hvad virksomheder og rådgivere skal gøre for at være parate. Du vil i magasinet kunne læse en række interviews med blandt andre manager i PwC, Lena Andersen, formanden for FSR – danske revisorer, Cybersikkerhedsudvalg, Jess Kjær Mogensen og stifteren af virksom-

heden Revisorjura, Jakob Dedenroth Bernhoft. De tre eksperter har hver deres faglige baggrund og deler i interviewene viden om de nye regler i forordningen og det foreslåede danske regelsæt og fortæller om, hvad reglerne har af betydning for revisorvirksomhederne selv, men også hvilke forretningsmæssige muligheder, forordningen giver. Foreningens Cybersikkerhedsudvalg har udviklet en særlig erklæring til virksomheder med behov for at kunne bevise, at de lever op til reglerne. Bliv klogere på, hvordan du bedst muligt klædes på til at være den rådgiver, som virksomhederne naturligt taler compliance med, og find også ud af, hvilke processer din virksomhed skal sætte i gang for at stå rustet til næste års regler. Samtidig kan du læse en artikel i INSPI, hvor advokat og partner, Thomas Munk Rasmussen, Bech-Bruun, skriver om, at revisorer også skal overholde persondatareglerne. Endelig kan du i 'Barometeret' læse om en undersøgelse af revisorvirksomhedernes fokus på datasikkerhed.

God læsning

SIDE 12-20

KLIENTBOGFØRING kr. 10,- per måned per regnskab

Uniconta – understøtter både individuelle og standardiserede økonomiprocesser lynhurtigt og effektivt.

Så uanset om du er revisor eller bogholder, giver Uniconta dig mulighed for at levere en helstøbt service over for dine kunder.

Læs mere
www.uniconta.dk/10er



*"Jeg har haft
26 år til at udvikle
den rigtige
revisorløsning ..."*

Jørn Rejndrup

Mød Uniconta og Jørn Rejndrup til revisorevent2017 i Svendborg

Jørn Rejndrup er ansvarlig for strategiske samarbejder og forretningsudvikling over for revisorer, rådgivere og freelancebogholdere. Jørn har en mangeårig baggrund fra revisions- og ERP-branchen. Han er arkitekten bag Auditplus, Timeplus m.m og har derfor godt kendskab til de krav, som revisorer og bogholdere stiller.

T / TEMA

HVAD ER DET VIGTIGSTE I DE NYE REGLER OM PERSONDATA-BESKYTTELSE?

I denne artikel fortæller manager i PwC, Lena Andersen om nogle af de vigtigste nyheder i de nye persondataregler, der træder i kraft i 2018.

Tekst/ **Henrik Carmel**,
Fagkonsulent, FSR – danske revisorer

Hvorfor er der pludselig så stor interesse for persondataregler og så meget snak om den nye forordning? Vi har haft regler for persondatabeskyttelse længe, og vi har Datatilsynet, der holder øje med, om reglerne bliver overholdt. Det gældende direktiv er fra 1995, og persondatalovgivningen har eksisteret længe. Når interessen er så stor for persondataforordningen, der træder i kraft næste år, er det, dels fordi der kommer nogle nye, helt konkrete bestemmelser med blandt andet krav til øget dokumentation, for at reglerne bliver overholdt, og dels fordi der i fremtiden vil blive fulgt meget mere op på, om virksomhederne overholder reglerne. Bøderne for overtrædelse af reglerne kan være

på op mod fire procent af omsætningen, og det er bødeniveauer, der normalt kun ses inden for konkurrenceretten.

Lovforslag fremlagt

Den gældende lovgivning inden for persondata bygger på et EU-direktiv fra 1995. Nu får vi en forordning, der indebærer, at nye regler træder i kraft den 25. maj 2018. I modsætning til et direktiv er udgangspunktet i en forordning, at den ikke skal implementeres i national lovgivning, men bare gælder i sig.

Persondataforordningen indeholder imidlertid så mange muligheder for nationale regler og undtagelser, at det er op til lovgiverne i hvert enkelt land, hvordan en række af de konkrete regler skal omformes. Dermed ligner forordningen nærmest et direktiv. I Danmark har Justitsministeriet udsendt

en betænkning, og før sommerferien blev der fremlagt et udkast til forslag til ny lov. SIGNATUR har talt med manager i PwC Lena Andersen om de nye regler. Før sin ansættelse i revisionsbranchen har hun været i Datatilsynet, hvorfor hun nøje har fulgt udviklingen i reglerne på områderne.

Krav til dokumentation

Hvilket krav til dokumentation er vigtigst set med virksomhedernes øjne?

“Virksomhederne skal i fremtiden kunne dokumentere, at de overholder lovgivningen. Man får brug for procedurer, der dels sikrer, at man håndterer forordningens krav korrekt og dels gør det muligt at dokumentere, hvad man har gjort. Det kan eksempelvis være i forbindelse med en klage eller et tilsyn fra Datatilsynet, at man kan få brug for at fremlægge procedurer eller anden dokumentation for, at



“

Virksomhederne skal i fremtiden kunne dokumentere, at de overholder lovgivningen. Man får brug for procedurer, der dels sikrer, at man håndterer forordningens krav korrekt og dels gør det muligt at dokumentere, hvad man har gjort.

Lena Andersen, manager i PwC

man lever op til forordningen; eksempelvis at man har tilstrækkelig datasikkerhed, eller at man lever op til kravene om håndtering af sikkerhedsbrud. Der vil også kunne være behov for at fremlægge en samtykkeerklæring, der er grundlaget for databehandlingen, eller de informationer, man har givet til for eksempel en kunde eller medarbejder.

Virksomheden skal fremover føre fortegnelser over de behandlingsaktiviteter med persondata, som virksomheden er dataansvarlig for. Det kan for eksempel være en fortegnelse vedrørende personoplysninger i forbindelse med HR-området og en fortegnelse vedrørende kundeadministration. Hvis virksomheden foretager databehandling på vegne af andre og altså er databehandler, skal virksomhedens fortegnelser beskrive de kategorier af behandlingsaktiviteter, der foretages på vegne af en dataansvarlig.

Der er metodefrihed for, hvordan man vil leve op til kravet om fortegnelser. Det vigtigste er at få indsamlet og registreret de oplysninger, forordningen kræver. Der kan også være dokumentation for behandlingssikkerheden; de sikkerhedsforanstaltninger virksomheden har valgt for at imødegå de risici, den har identificeret ved sin risikovurdering. Virksomheden skal også kunne påvise, at den lever op til forordningens krav til håndtering af eventuelle sikkerhedsbrud og har derfor behov for procedurer for, hvad man skal gøre, hvis der opstår et brud. For her skal man jo være i stand til at efterleve anmeldelsespligten til Datatilsynet inden 72 timer og afklare, om der skal sendes underretning til de berørte personer. I nogle tilfælde skal virksomheden også lave en konsekvensanalyse vedrørende databeskyttelsen af sikkerheden – en såkaldt Data Protection Impact Assessment (DPIA),” siger Lena Andersen.

Og så er det vel også nyt, at man får nogle rettigheder, hvis man har afgivet personoplysninger til behandling?

“Allerede i dag har man rettigheder. De lever videre og udvides, så man fremover skal give flere informationer, følge nye svarfrister og anvende klart og enkelt sprog. Og så kommer der nye rettigheder til, blandt andet retten til dataportabilitet. Her kan en registreret person i visse tilfælde stille krav til, at oplysninger, som virksomheden har fået fra personen selv, overføres til en anden virksomhed – og så skal man jo kunne håndtere det,” forklarer Lena Andersen.

Skal man have en Data Protection Officer? Forordningen taler om en Data Protection Officer (DPO), men hvilke virksomheder skal have sådan en?

“Alle offentlige myndigheder skal have en DPO eller en ‘databeskyttelsesrådgiver’, som det hedder i den danske tekst. I den private sektor er det kun en mindre del af de private virksomheder, der skal have en DPO. Virksomheden skal overveje, om den skal udpege en DPO, hvis den som en kerneaktivitet – og i stort omfang – håndterer helbredsoplysninger eller andre oplysninger af særlig kategori eller foretager systematisk overvågning af registrerede. Men selv om en virksomhed ikke skal udpege en DPO, bør den organisere arbejdet med at sikre efterlevelsen af databeskyttelsesreglerne. Et godt sted at starte kan være med en generel databeskyttelsespolitik,” svarer Lena Andersen.

Hvad er det udtrykkene ‘privacy by design’ og ‘privacy by default’ egentlig dækker over, når vi taler om beskyttelse af data?

“Databeskyttelse gennem design handler grundlæggende om, at man indretter sine systemer og arbejdsgange, så behandlingen af personoplysninger er begrænset og under ingen omstændigheder går ud over det, der er nødvendigt og lovligt. Man skal også tænke over, hvor mange der har adgang til data, og om de får de fulde data eller eventuelt kun ‘pseudonym’ oplysninger, hvor identiteten på personerne er sløret. Det hører også med til

databeskyttelse gennem design, at løsningerne understøtter efterlevelsen af de registreredes rettigheder. Hvis eksempelvis en indsigtssanmodning ikke kan efterkommes på grund af tekniske begrænsninger, skal man nok ikke forvente, at det vil være acceptabelt,” forklarer Lena Andersen og fortsætter:

“Både databeskyttelse gennem design og databeskyttelse gennem standardindstillinger kan vedrøre både tekniske og organisatoriske foranstaltninger. Kravet om databeskyttelse gennem standardindstillinger pålægger virksomheden at vælge den mest privacy-venlige indstilling som standard. Hvis virksomhedens it-systemer indeholder nogle muligheder for at begrænse adgangen til data, bør disse indstillinger anvendes fremover, således at den mest begrænsede adgang er udgangspunktet,” påpeger Lena Andersen.

Tilsyn på besøg uden retskendelse

Udover at man kan forestille sig et mere aktivt tilsyn med flere ressourcer, hvor ser du så de største ændringer i forhold til det offentlige tilsyn?

“Der er lagt op til en markant udvidelse af tilsynets inspektionsadgang, hvor de i fremtiden vil kunne komme på inspektion hos alle private virksomheder uden retskendelse. I dag er inspektionsadgangen knyttet sammen med anmeldelsespligten. I fremtiden kan Datatilsynet dukke op i alle virksomheder, der behandler personoplysninger,” forklarer hun.

Hvis du skal nævne én ting i de nye danske regler, der bliver mere lempeligt reguleret, hvad peger du så på?

“I udkastet til lovforslaget er der lagt op til, at reglerne primært skal gælde for elektronisk data og manuelle registre. Manuelle sagsmapper i den private sektor, som i dag er delvis omfattet af persondataloven, vil ikke længere være omfattet, hvis de foreslåede regler bliver vedtaget,” oplyser Lena Andersen. •

T / TEMA

NY ERKLÆRING FRA REVISOR GIVER RO I MAVEN VED OUTSOURCING AF DATA

Når man outsourcer data til andre, kan man som virksomhed sikre sig ved at bede om en ISAE 3000 erklæring efter den nye standard fra FSR – danske revisorer's Cybersikkerhedsudvalg.

Tekst/ **Henrik Carmel**,
Fagkonsulent, FSR – danske revisorer
Foto/ **Daniel Hjorth**

Jess Kjær Mogensen er formand for Cybersikkerhedsudvalget hos FSR – danske revisorer og partner i PwC. Cybersikkerhedsudvalget understøtter og driver foreningens indsats på it, cybersikkerhed og persondataområdet.

Cybersikkerhedsudvalget har udviklet en særlig ISAE 3000 erklæring vedrørende persondata, men hvad kan medlemmerne af foreningen bruge den til?

“Cybersikkerhedsudvalget har nedsat en arbejdsgruppe. Gruppen har gået persondata-

forordningen igennem, og resultatet er blevet et forslag til en ny type ISAE 3000 erklæring. Erklæringen vedrører databehandlere og outsourcere. En virksomhed, der er dataansvarlig, kan bruge erklæringen fra en virksomhed, som er databehandler, som et udtryk for, at datahåndteringen er i overensstemmelse med reglerne. Nogle gange skal vores medlemmer modtage en erklæring, og i andre tilfælde skal vores medlemmer afgive en erklæring. Den nye ISAE 3000 erklæring er afstemt, så den giver den balance, der skal til, uanset på hvilken side af bordet vores kunde er,” forklarer Jess Kjær Mogensen.

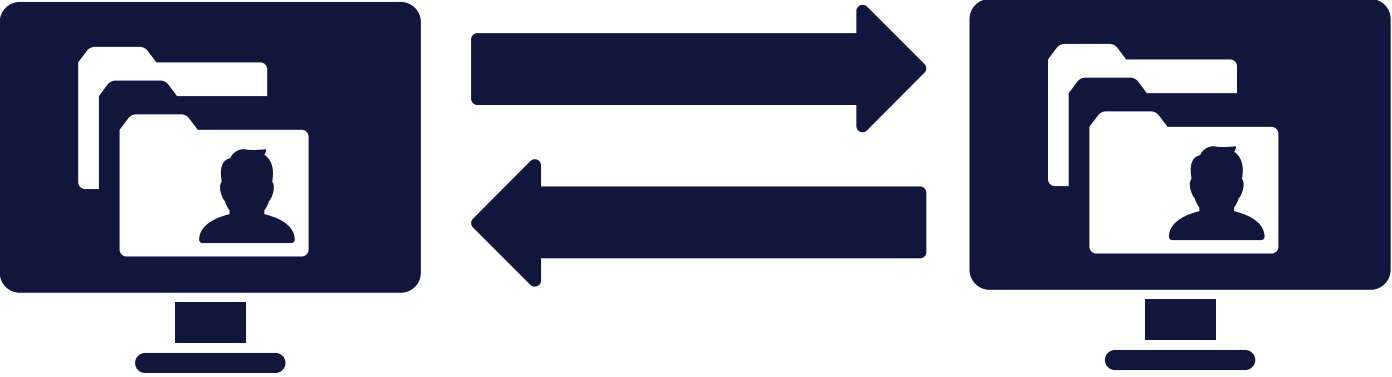
Hvad kan jeg bruge erklæringen til, hvis jeg er en serviceprovider eller en virksomhed, der outsources databehandling til?

“En erklæring er en effektiv måde at vise, at man lever op til aftalen med kunden. Hvis

en serviceprovider har fået en erklæring, kan kunderne bruge den. Alternativet er jo, at serviceprovideren måske skulle have besøg af hovedparten af sine kunder, der enkeltvis skal kontrollere sikkerheden og gennemføre sin egen audit. Når kunden har fået en erklæring og i øvrigt løbende følger op på outsourcingen, har kunden gjort, hvad man med rimelighed kan forvente af en dataansvarlig, der outsourcer til en serviceprovider. Det vil altid være sådan, at selvom du som dataansvarlig har en erklæring om en serviceproviders databehandling, vil det stadig være dig, der er dataansvarlig. Men med erklæringen i hånden dokumenterer du, at du tager dit ansvar alvorligt,” forklarer Jess Kjær Mogensen.

Der vil givet ske en løbende udvikling på persondataområdet, så hvordan sikrer I, at erklæringen bevarer sin relevans i fremtiden?





“Vi har udviklet en erklæring, der rammer størstedelen af de behov, dataansvarlige har, og størstedelen af de krav, dataansvarlige med rimelighed kan forvente, at outsourceren lever op til. Erklæringen skal ajourføres, efterhånden som reglerne og domspraksis udvikler sig, men med den nye erklæring rammer vi hovedparten af behovene, som vi ser dem i dag.”

Hvilken proces skal jeg igennem, før jeg som databehandler beslutter mig for at få en erklæring, og før jeg vælger, om det skal være en type 1 eller en type 2 erklæring?

“Først skal du afklare hvilke services, der skal være omfattet af erklæringen. Du skal også afgrænse dig i forhold til, om du bruger underle-

verandører, så der er styr på, hvad erklæringen skal omhandle. Med en type 1 erklæring får du afdækket, om virksomhedens design i forhold til beskyttelse af persondata er korrekt, og du sikrer dig, at det også er korrekt implementeret på et givent tidspunkt. Med en type 2 erklæring får du også papir på, at du i en bestemt periode efterlever dine politikker. Det kan eksempelvis være, at man kontrollerer, at du i perioden har sikret dig, at det kun er muligt at blive ansat, hvis man har en ren straffeattest. Type 2 erklæringen siger derfor, at kontrolaktiviteterne er udført i en periode,” forklarer Jess Kjær Mogensen.

Har revisor de it-tekniske forudsætninger for at arbejde med den nye variant af ISAE 3000 erklæringen?

“De store revisionsfirmaer har typisk mange medarbejdere med teknisk baggrund, som eksempelvis ingeniører, der har ‘hands on’ erfaring. De kan se, hvad der foregår på skærmene, og om sikkerhedssystemer er sat rigtigt op. Andre revisionsvirksomheder kan også påtage sig en opgave med at afgive en ISAE 3000 erklæring vedrørende persondata, men man skal altid overveje sin egen kompetence, eller om man har brug for hjælp ved eksempelvis at tilkøbe eksterne kompetencer. Med den erklæring vi har lavet, er der muligheder for rigtig mange revisionsvirksomheder. Jeg synes, at man som revisor skal finde ud af, om man har et behov for efteruddannelse på området. Det handler også om, at man som revisor gør sig nogle forretningsmæssige overvejelser, om hvorvidt det er noget, revisionsvirksomheden skal beskæftige

sig med,” fortæller Jess Kjær Mogensen.

Hvis en virksomhed har brug for en mere begrænset erklæring om et bestemt emne, kan man måske nøjes med en ISRS 4400-rapport? Hvilke overvejelser skal revisor gøre sig i den forbindelse?

“Revisor skal sætte sig i erklæringsmodtagerens sted og finde den erklæring, der er bedst egnet til kundens formål. Revisor skal ikke sætte kikkerten for det blinde øje, men sikre sig at kunden ikke vil lave ‘cherry-picking’; altså hvor der kun bliver kontrolleret nogle udvalgte områder, hvor der leves op til kravene, mens de andre forhold ikke bliver undersøgt. Der kan være ræson i at benytte en ISRS 4400-rapport, men det skal ske med proportionalitet.”

Hvordan ser du generelt revisorernes arbejde med persondatareglerne?

“Det er naturligt, at revisor tager emnet persondata op på et møde med sine kunder. Det kan man også gøre, selvom man som revisor ikke udsteder erklæringer. Det er værd for alle revisorer at have disse drøftelser med kunderne. Tag en dialog med kunderne, hvor man spørger kunden: “Hvad har I gjort for at forberede jer på at minimere risikoen for at ende ‘Non-compliance’ med reglerne?” Revisor har sin naturlige gang i virksomheden og er den naturlige samarbejdspartner, når det gælder om at drøfte overholdelse af persondatareglerne. Revisor kan i den forbindelse bruge forskellige værktøjer eksempelvis Privacy-kompasset fra Erhvervsstyrelsen,” siger Jess Kjær Mogensen. •

Jess Kjær Mogensen
formand for Cybersikkerhedsudvalget hos FSR – danske revisorer og partner i PwC.

ABF-håndbogen.dk

Et digitalt opslagsværk for andelsboligforeninger



Hvad er ABF-håndbogen?

ABF-håndbogen er en håndbog for private andelsboligforeninger og professionelle aktører, der udførligt behandler juridiske, tekniske og økonomiske emner i forhold til drift af en andelsboligforening.

ABF-håndbogen er online!

Nu findes ABF-håndbogen også i en digital version. Den digitale version fungerer som en passwordbeskyttet hjemmeside, som man kan tegne abonnement på.

Få styr på årsrapporten

ABF-håndbogen.dk er din digitale assistent, når årsrapporten skal udformes, når andelsboligforeningens lån skal lægges om, eller når nøgleoplysningsskemaet skal udfyldes.

ABF-håndbogen.dk bliver opdateret, så den følger den nyeste lovgivning og praksis på området.

Pris:
1.700 kr. for første år, herefter 800 kr. pr år.

Læs mere på [ABF-håndbogen.dk](https://abf-haandbogen.dk)



Hvad betyder de kommende data-beskyttelsesregler?

Revisionsvirksomheder er som alle andre virksomheder omfattet af de nye databeskyttelsesregler, når de skal behandle personoplysninger. Det betyder, at revisionsvirksomhederne skal være på rate, når forordningen træder i kraft i maj 2018.

.....

Tekst/ **Henrik Carmel,**
Fagkonsulent, FSR – danske revisorer

.....

Set med revisorøjne kan man drage en parallel mellem interessen for revisionsstandarde og dokumentation af kvalitetsstyring. Den interesse fik også et boost, da man fik et Revisortilsyn og indførte ekstern kvalitetskontrol, som blev ledsaget af en risiko for sanktionering.

Forordningen handler om jura, it og compliance i forhold til et regelsæt, men grundlæggende handler det om at håndtere kundernes persondata på en ordentlig måde, således at dataene ikke kan blive misbrugt. Det er ikke nyt i forhold til revisionsbranchen, hvor fortrolighed og tavshedspligt er en del af dagligdagen. Men der er nye krav om blandt andet dokumentation, som revisionsvirksomhederne skal have på plads for at kunne overholde de nye regler.

Oplysninger om fysiske personer skal beskyttes

Når en revisionsvirksomhed arbejder med persondata, bliver virksomheden omfattet af databeskyttelsesforordningen og den supplerende danske databeskyttelseslov. Regler om databeskyttelse er i udgangspunktet rettet mod håndteringen af oplysninger om fysiske personer. Revisorer behandler både personlige virksomheder og selskaber.

“Data kan kategoriseres som personoplysninger, selv om navn eller andre åbenlyse identitetsoplysninger ikke fremgår, hvis det alligevel er muligt at finde frem til, hvem der er tale om. Eksempelvis regnes oplysninger om enkeltmandsejede virksomheder for oplysninger om ejeren – og altså som personoplysninger. Tilsvarende gælder for mindre interessentskaber,” forklarer manager i PwC, Lena Andersen.

“Oplysninger om juridiske personer, såsom anparts- og aktieselskaber, er derimod som udgangspunkt ikke omfattet af reglerne; kun hvis

der behandles oplysninger om personer i forhold til disse, vil der være tale om personoplysninger,” fortsætter hun.

Få overblik over dine processer og trim dit projekt

Med de nye regler kommer også krav til, at virksomhederne skal kunne dokumentere, i hvilket omfang de behandler persondata.

.....

“

Der er ikke krav til, at man laver en egentlig dataflow-analyse, og det ved vi ellers, at rigtig mange er i gang med.

Jakob Holm Hansen
it-sikkerhedsfirmaet Neupart

.....

“Brug overblikket over jeres databehandlingsaktiviteter til at begrænse, hvor mange aktiviteter I skal have af den type, der falder ind under persondata-reglerne. Måske opbevarer I persondata, som I slet ikke behøver at opbevare.

Jakob Holm Hansen, it-sikkerhedsfirmaet Neupart

“Der er ikke krav til, at man laver en egentlig dataflow-analyse, og det ved vi ellers, at rigtig mange er i gang med,” siger Jakob Holm Hansen fra it-sikkerhedsfirmaet Neupart, der i dag er en del af KMD. Neupart har i lighed med flere andre virksomheder udviklet et compliance-værktøj.

“At lave en dataflow-analyse er et omfattende og tidskrævende arbejde, og indsatsen kan meget bedre bruges på andre områder. Databeskyttelsesforordningen stiller kun krav til, at der er en fortegnelse over databehandlingsaktiviteter – og at udarbejde og vedligeholde sådan en fortegnelse er en langt mere overskuelig opgave,” siger Jakob Holm Hansen og understreger, at databehandlingsaktiviteterne også skal omfatte de opgaver, revisionsfirmaet udfører for sine kunder.

“Sørg for at trimme dit compliance-projekt ned. Brug overblikket over jeres databehandlingsaktiviteter til at begrænse, hvor mange aktiviteter I skal have af den type, der falder ind under persondatareglerne. Måske opbevarer I persondata, som I slet ikke behøver at opbevare. Man behøver eksempelvis ikke at benytte CPR-numre

“Der kræves en løbende indsats – også efter den 25. maj 2018. Måske får en revisionsvirksomhed nye typer opgaver, benytter sig af nye it-systemer eller indgår i en fusion. Hver gang skal man tage et kig på, hvilke konsekvenser det har for persondatabeskyttelsen.

Jakob Dedenroth Bernhoft
ejer af firmaet Revisorjura

som nøgle til dokumenter, hvis man i stedet anvender eksempelvis medarbejdernumre. Sørg for at forskellige følsomme oplysninger ikke cirkulerer rundt mellem flere medarbejdere. Det kunne eksempelvis være oplysninger om sygdom. Det er en god idé at samle oplysninger om én ting ét bestemt sted og hos en bestemt person,” siger Jakob Holm Hansen fra Neupart.

Ikke krav om en DPO, men få styr på ansvaret
“Normalt vil revisionsvirksomheder ikke skulle udpege en Data Protection Officer (DPO), men det vil alligevel være en god idé at udpege en ansvarlig, der tager sig af opgaverne i forhold til databeskyttelsesregler og databeskyttelsespolitik. Det er vigtigt at få en forankring i virksomheden, ellers risikerer man, at det kommer til at sejle. Måske ved den ansvarlige person ikke så meget om reglerne til at begynde med, men i det mindste ved de øvrige medarbejdere, hvem der samler trådene, og hvem man kan spørge,” siger Jakob Dedenroth Bernhoft, der ejer firmaet Revisorjura, der rådgiver revisionsvirksomheder om blandt andet hvidvask og persondatabeskyttelsesregler. Han har eksempelvis også bidraget til en vejledning om persondatareglerne, som FSR – danske revisorer er ved at udarbejde til brug for medlemmernes arbejde med det nye regelsæt. Vejledningen er efter planen klar omkring den 1. oktober 2017.

Jakob Dedenroth Bernhoft fortæller, at på nuværende tidspunkt spørger revisionsbranchen ikke så meget om detaljerne i det nye regelsæt, men er i højere grad interesseret i et mere generelt overblik over, hvad der skal gøres for at leve op til de nye krav.

Overhold kravene – og sørg for løbende tilpasning
Jakob Dedenroth Bernhoft tilføjer, at revisionsvirksomhederne ikke kun skal overholde kravene på grund af frygt for, at Datatilsynet kan komme på kontrolbesøg, men i højere grad fordi man som virksomhed skal sikre sig, at man lever op til kundernes berettigede krav om beskyttelse.

“Der kræves en løbende indsats – også efter den 25. maj 2018. Måske får en revisionsvirksomhed nye typer opgaver, benytter sig af nye it-systemer eller indgår i en fusion. Hver gang skal man tage et kig på, hvilke konsekvenser det har for persondatabeskyttelsen. Gør man det løbende, bevarer man overblikket og undgår, at der pludselig opstår et større oprydningsarbejde,” forklarer Jakob Dedenroth Bernhoft. •

KAN TEKNOLOGIEN HJÆLPE?

Flere virksomheder udvikler IT-værktøjer, der kan være med til at holde styr på, om man lever op til reglerne på persondatabeskyttelsesområdet. En af disse er RISMA, der er startet af direktør og cand. merc.aud., Lars Nybro Munksgaard, som selv har en baggrund i Deloitte, A.P. Møller – Mærsk og Saxo Bank. RISMA udvikler compliance-værktøjer i samarbejde med forskellige indholdsleverandører, der besidder den faglige specialviden. Værktøjerne dækker også de mindre virksomheders behov. Hvis en virksomhed ønsker at få styr på processen med at leve op til kravene, kan kunden købe en licens til den cloud-baserede software i en version, der er særlig rettet mod SMV-markedet.

“Vores løsning gør det muligt for revisorerne at logge sig ind og se, hvor langt kunden er nået, hvad der skal gøres, hvad der skal kontrolleres samt tage et kig på den vedhæftede dokumentation,” fortæller Lars Nybro Munksgaard.

En licens til SMV-virksomhedernes behov starter ved 4.995 kroner per år. RISMA har også en løsning til større virksomheder. Begge løsninger er udviklet i samarbejde med Plesner Advokatpartnerselskab.

M / MEDLEMSNYT

Medlemmernes input danner grundstenen i revisormedarbejderkurserne

Med afsæt i medlemmernes erfaringer, udfordringer og behov lancerer FSR – danske revisorer ni nye revisormedarbejderkurser. Foruden det overordnede mål, om at løfte kvaliteten i revisorerne arbejde, er formålet at udstyre medarbejderne med konkrete og implementerbare værktøjer, der letter hverdagen og øger værdien for revisionskontoret og kunderne.

Tekst/ Julie Gjøtterup Andersen, journalist,
FSR – danske revisorer

FSR – danske revisorer vil sikre høj kvalitet i revisorerne arbejde, og det skal de nye skræddersyede revisormedarbejderkurser også afspejle. Derfor inviterede FSR – danske revisorer i efteråret 2016 repræsentanter fra 16 medlemsvirksomheder til et gensidigt inspirationsmøde. Her diskuterede de blandt andet, hvilke arbejdsområder virksomhedernes revisormedarbejdere typisk beskæftiger sig med de første tre til fem år af ansættelsen, og hvilke udfordringer arbejdsgiverne møder, når de skal uddanne de yngste medarbejdere.

“Hvis foreningen skal kunne understøtte virksomhedernes uddannelse af de yngre revisorer, er det vigtigt for os at være i dialog med medlemmerne og vide, hvad der rører sig i branchen, og hvordan de enkelte virksomheder løser uddannelsesopgaven. Formålet er at finde sammen om et generisk uddannelsesstilbud, der fremadrettet kan sikre medarbejderne de helt rigtige kompetencer,” forklarer uddannelseskonsulent Lisa Abel Christensen fra FSR – danske revisorer.

Faglige ambassadører sikrer kvaliteten
Underviserne Jesper Præst Olsen fra GoAu-

dit, Morten Høgh-Petersen fra KPMG og Martin Ring Andersen fra Redmark har alle en bred undervisningserfaring, der spænder fra revisorelevuddannelsen til SR-Akademiet. De har påtaget sig opgaven at være ambassadører for hvert deres fagområde inden for revision, regnskab og skat.

Sammen med foreningen har de tre undervisere sammensat og udviklet de nye kurser. Indholdet og det faglige niveau i undervisningen er tilrettelagt ud fra branchens behov og er en naturlig overbygning på revisormedarbejdernes individuelle faglige ståsteder. Deltagerne på kurserne vil opleve, at der er en rød tråd i undervisningen, da FSR – danske revisorer og de tre ambassadører har arbejdet tæt sammen om struktur, læringsmetoder og fagligt niveau.

“Revisionsbranchen har behov for dygtige folk, der forstår at varetage en opgave selvstændigt og samtidig udfordre og reflektere over den valgte løsning. Kurserne er sammensat således, at kursisterne går derfra med en viden af høj kvalitet og praktisk tilgang til løsningen, således at omkostninger til oplæring minimeres, og kvaliteten øges på både kort- og lang sigt,” forklarer Jesper Præst Olsen, partner, statsautoriseret revisor i GoAudit. •

REVISOR
MEDARBEJDER-
KURSER 2017

KURSER I EFTERÅRET

Regnskab:

- Særlige udfordringer ved de nye regler i årsregnskabsloven
- Regnskabsmæssig behandling af igangværende arbejder
- Regnskabsanalyse, nøgletal og pengestrøm

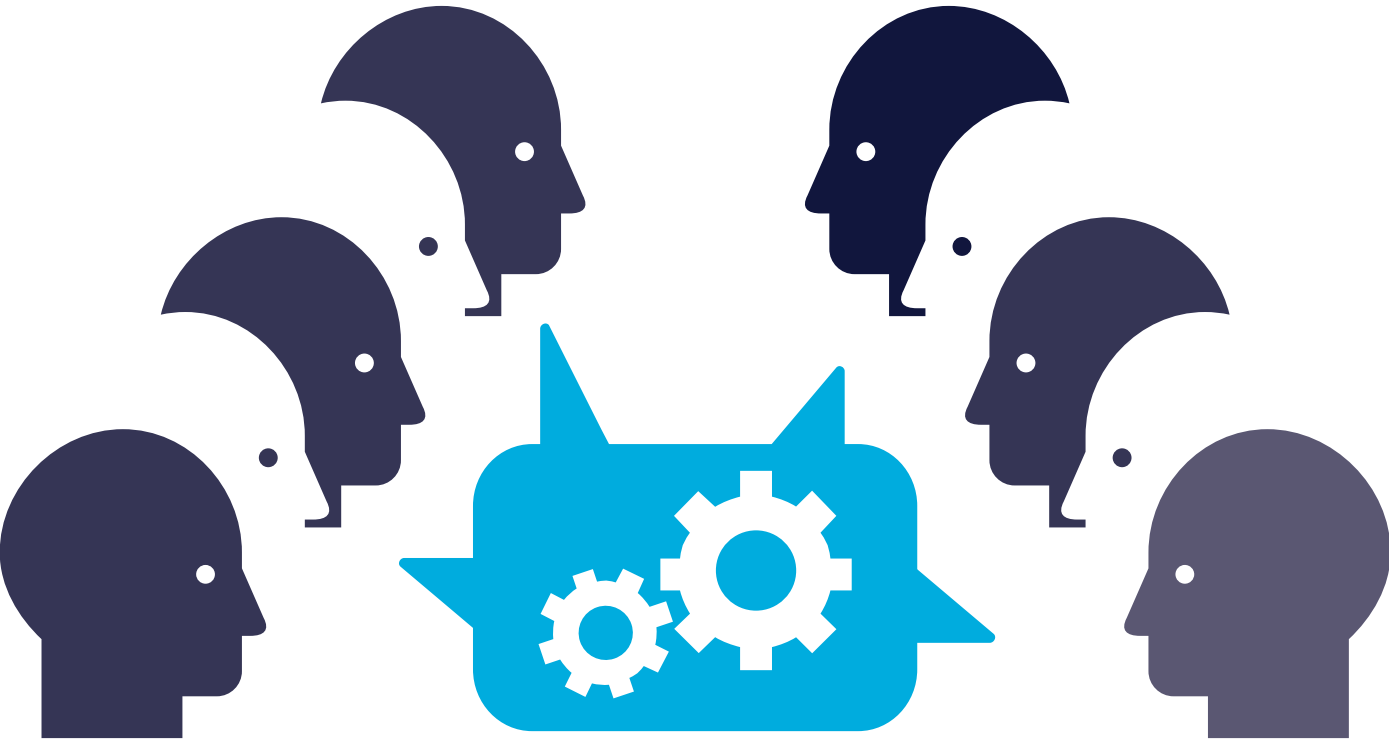
Revision:

- Revisors erklæringer i relation til årsrapporten
- Revisors øvrige erklæringer
- Revisionsplanlægning

Skat:

- Selskabers skattepligtige indkomst
- Skattepligtig indkomst og personlig virksomhed
- Skattegevinster og –tab på fast ejendom, fordringer/gæld og aktier.

SÅDAN UDVIKLER MAN EFFEKTIVE LEDERGRUPPER I PARTNERDREVNE VIRKSOMHEDER



De seneste år er erkendelse af ledergruppers betydning for organisationers succes og resultatskabelse vokset markant. Men hvordan skaber man velfungerende ledergrupper i partnerdrevne virksomheder, hvor der ofte er helt eller delvist personsammenfald mellem bestyrelse, partnergruppe og den daglige ledelsesgruppe? En del af svaret er tydelig afklaring af de forskellige gruppers rolle og mandat samt en klar fælles retning, som alle parter føler sig forpligtet på, og som organisationens praksisser, kultur og belønningssystemer understøtter.

Tekst/ **Rasmus Thy Grøn**, *Cand.psych., Erhvervspsykolog ved LEAD – enter next level* & **Claus Elmholt**, *Cand.psych., Ph.d., og lektor ved Aalborg Universitet, partner i LEAD – enter next level*

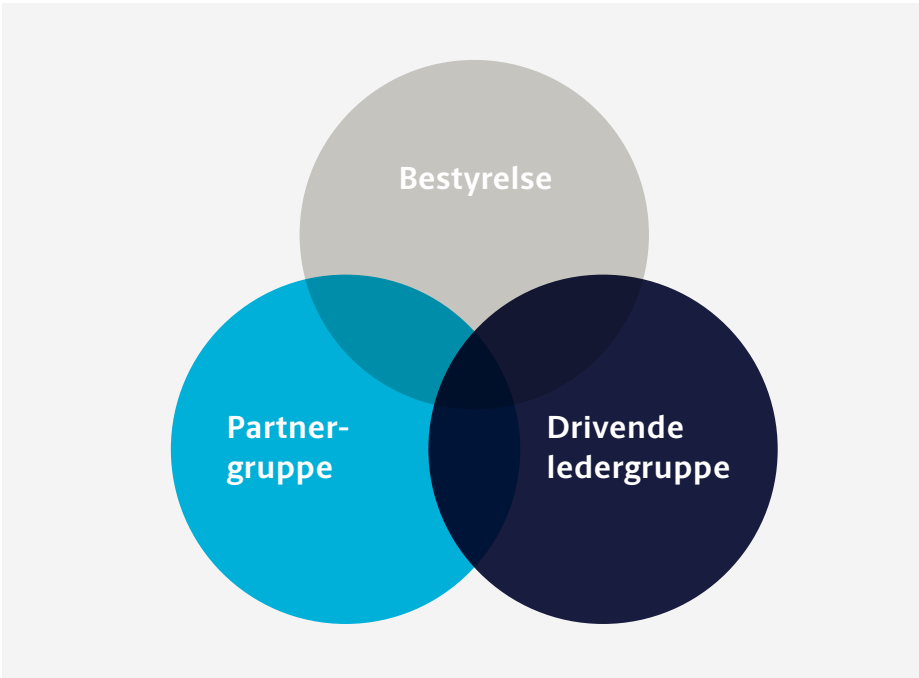
Skab samspil mellem organisationens forskellige ledelsesgrupper
En central faktor for partnervirksomheders succes er evnen til at få organisationens bestyrelse, partnergruppe og daglige ledelsesgruppe til at spille godt sammen og trække i samme retning. Første step er i fællesskab at få formuleret en fælles retning og få afstemt de forskellige ledelsesgruppers mandat og ansvar – tydelig governance struktur og praksis. Når det er gjort, er det centralt at få forpligtet hinanden på den fælles retning gennem aftaler, resultatmål og så videre.

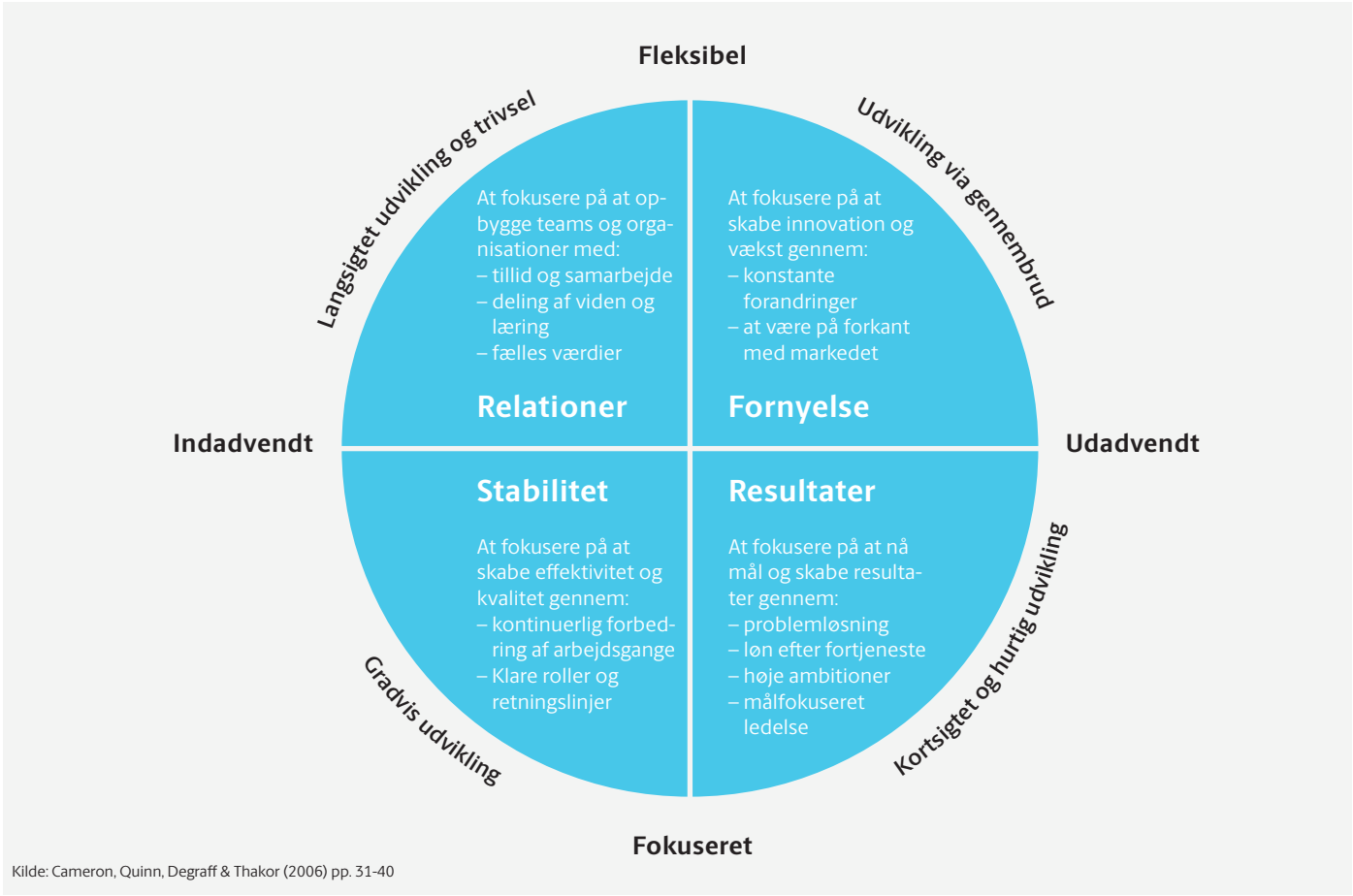
Sidst men ikke mindst skal de organisatoriske praksisser, kultur og meget andet tilpasses, så de understøtter samarbejdet om den fælles retning. Ofte er manglende tilpasning af organisationens bløde og hårde praksisser nemlig en af hovedårsagerne til, at fælles bestræbelser ikke bliver til andet end snak, idet de ofte direkte eller indirekte underminerer den fælles retning og skaber interessekonflikter mellem organisationens forskellige ledelsesgrupper. Det nytter ikke noget at aftale og forpligte sig på en fælles retning, hvis de organisatoriske praksisser modarbejder opnåelsen af den.

BOKS 1

Skab samspil mellem virksomhedens bestyrelse, partnergruppe og drivende ledergruppe ved at:

- Skabe et fælles billede af den ønskede retning
- Forpligte hinanden på den fastsatte retning
- Tilpasse KPI, organisatoriske praksisser og kultur, så disse understøtter den ønskede retning
- Kontinuerligt at afstemme rolle, ansvar og mandat mellem ledelsesgrupperne
- Kortlægge snitflader og aftale retningslinjer for samarbejde samt afklare mandat og ansvar





Hvis det gode samspil og den fælles retning skal fastholdes, må organisationens ledelsesgrupper kontinuerligt afstemme forventninger, ansvar, roller og mandat med hinanden, så udfordringer og problemer drøftes, inden de kører af sporet. Det kan gøres med afsæt i Leadership Pipeline-tænkningen, hvor grundpointerne er, at hvad god ledelse er, afhænger af hvad man er leder for, og at en stærk ledelseskæde fordrer tydeligt afstemte roller og ansvar på alle ledelsesniveauer (Dahl & Molly-Søholm, 2012).

Endelig er det helt centralt at få kortlagt snitfladerne mellem ledelsesgrupperne, så man kan aftale retningslinjer for samarbejde, og hvordan man undgår at ”træde” hinanden over tæerne, når man bevæger sig ind på hinandens områder.

Opbyg et fundament for både kort- og langsigtet succes
En anden klassisk udfordring for ledelsesgrupperne i partnerdrevne virksomheder er at skabe en sund balance mellem kortsigtede

individuelle økonomiske incitamenter og virksomhedens mere langsigtede strategiske interesser. Partnere i forskellige livsfaser kan have meget forskellige tidsperspektiver og grader af risikovillighed, og det er vigtigt at etablere en tillid og åbenhed, som gør det muligt at tale om sådanne svære temaer.

Derfor bør man i organisationens ledelsesgrupper drøfte, hvordan man sikrer et godt fundament for både kort- og langsigtet succes. En sådan drøftelse kan for eksempel tages med afsæt i modellen Competing Values Framework (Cameron et al., 2006), der oprindeligt er udviklet til at værdisætte virksomheder i investeringsøjemed, men som i dag i stor stil bruges som en organisatorisk ledelsesmodel, der skal sikre den rette balance mellem kortsigtet resultatskabelse og langsigtet udvikling, fornyelse og stabilitet, internt og eksternt fokus. Modellen kan således bruges som et fælles kompas for styring af den samlede virksomhed på både kort og langt sigt.

Det svære er ikke at lave analysen, men at få

BOKS 2

Afklaring af mandat og ansvar mellem bestyrelse, partnergruppe og drivende ledergruppe med afsæt i Leadership Pipeline-tænkningen. Drøft følgende:

1. Hvad er vores centrale opgave og ansvar i forhold til den fælles formulerede retning?
2. Hvad kalder det på, at vi selv skal gøre mere af, mindre af og nyt, for at vi kan lykkes i fællesskab?
3. Hvad er vores vigtigste forventninger til de andre – hvad har vi brug for at de gør mere af, mindre af og nyt?

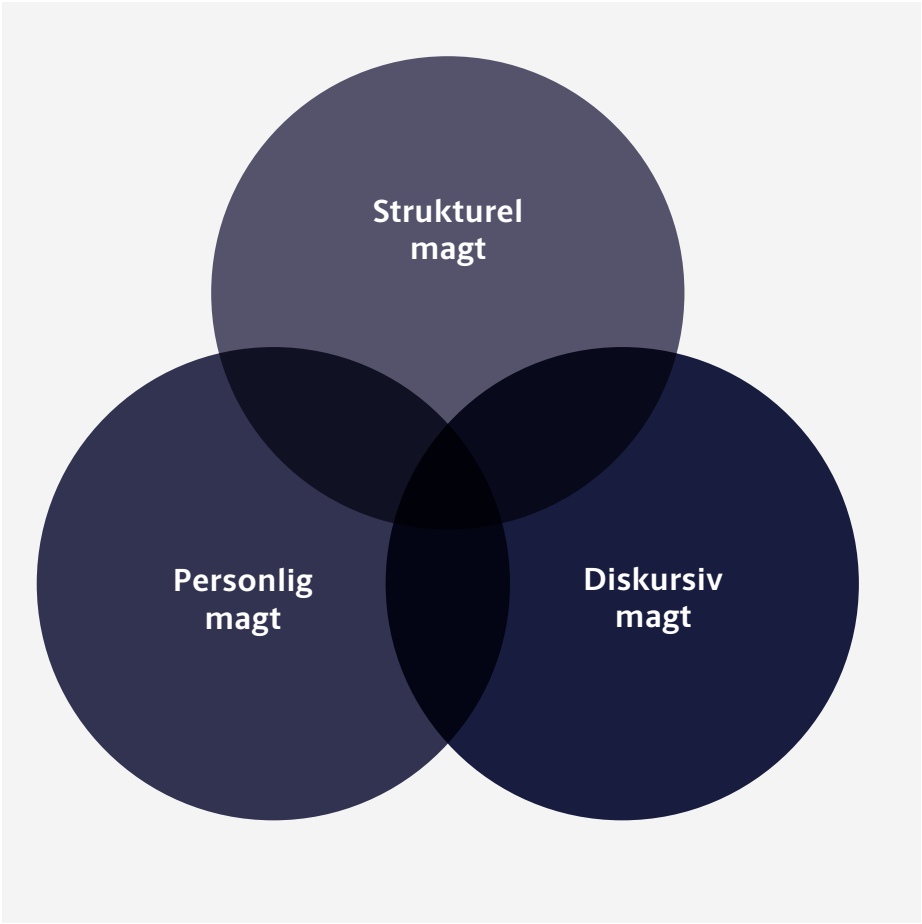
taget hul på den svære snak om forholdet mellem individuelle og kollektive interesser, tidsperspektiver og risikovillighed.

Blotlæg magten og gør den produktiv
Magt er et grundvilkår i enhver organisation

BOKS 3

Magtens trekant

1. Strukturel magt er indlejret i bestemte positioner for eksempel i ejerandel procent eller rollen administrerende direktør.
2. Personlig magt knytter sig til de personlige egenskaber og ressourcer, personen bringer ind i rollen.
3. Den diskursive magt sætter fokus på skjulte og distribuerede magtformer, som ligger indlejret i sproget; for eksempel er jura og økonomi typisk magtfulde diskurser i en partnergruppe.



og ledelseskontekst. I partnerdrevne virksomheder er magtbalancerne ekstra komplekse og delikate, idet der ofte er delvist sammenfald mellem bestyrelse, partnergruppe og den daglige ledelsesgruppe. Den bedste måde at imødekomme magtkampe og politisk spil på er ved at blotlægge magten, så den bliver tydelig og transparent.

Magt forsvinder ikke, fordi man ikke italesætter den – tværtimod! Hvis magten italesættes og blotlægges, så der ikke er noget usagt og hemmeligt, så er der også større chance for, at magten kan konverteres til en produktiv energi i stedet for at blive en destruktiv kraft. En dialog om magt kan for eksempel tage afsæt i grundspørgsmålet: Hvordan er magten i vores virksomhed distribueret, og hvordan kan vi sikre, at magten bliver en produktiv frem for en destruktiv kraft? En dialog, der med fordel kan tage afsæt i analyseredskabet Magtens trekant for at sikre italesættelse af forskellige typer af magt i organisationen, og hvordan de er distribueret (Fogsgaard og Elmholdt, 2014).

Nøgleingredienser i high performance ledergrupper
Udvikling af high performance ledergrupper har på mange måder været en lidt overset del af ledelsesfaget. Igennem et treårigt forskningsprojekt med inddragelse af 76 ledergrupper fra private og offentlige organisationer har vi undersøgt, hvad der karakteriserer de mest resultatskabende ledergrupper med afsæt i de seneste 30 års international forskning om emnet. Denne viden har vi sammenfattet i effect-modellen, der beskriver de resultater, forudsætninger og processer, som karakteriserer high performance ledergrupper (Bang, Midelfart, Molly-Søholm og Elmholdt, 2015).

Det første karakteristika ved high performance ledergrupper er, at de skaber tre typer af resultater. De skaber Merværdi for organisationen, der handler om at producere organisatoriske resultater, der lever op til eller overgår interessenters og kunders krav og forventninger. De skaber Merværdi for ledergruppen, der handler om, at ledergrup-

pen udvikler medlemmernes evne til at samarbejde over tid og dermed deres evne til at være resultatskabende. De skaber Merværdi for den enkelte, der handler om, at arbejdet i ledergruppen bidrager til den enkelte leders personlige og faglige udvikling samt trivsel og motivation.

Det er vores erfaring, at ledergrupper nemt kommer til at fokusere for ensidigt på at skabe Merværdi for organisationen. Konsekvensen af at miste blikket for de andre typer af merværdi er desværre ofte dårligere resultatskabelse på lidt længere sigt, hvilket vores forskning bekræfter (Grøn, Elmholdt & Bang, 2016). De tre resultatdimensioner er tæt forbundne. Skaber ledergruppen ikke merværdi for den enkelte leder og ledergruppen selv, så bliver det svært stabilt og vedholdende at bidrage til udviklingen af organisationens merværdi.

Det andet kendetegn ved high performance ledergrupper er, at de har nogle grundlæggende forudsætninger på plads, som gør

dem i stand til at være særligt resultatskabende. En afgørende faktor er Klart formål, der handler om, hvorvidt ledergruppen har en tydelig fælles opfattelse af, hvad ledergruppen er sat i verden for at producere. En anden central faktor er Rigtige opgaver, der handler om, hvorvidt ledergruppen arbejder med opgaver, der er i overensstemmelse med deres formål, kræver en fælles indsats og ikke kan løses ligeså godt andre steder i organisationen.

Det sidste karakteristika ved high performance ledergrupper er, at de mestrer deres interne

processer. De besidder særligt veludviklede proces- og samarbejdskompetencer, der beskriver måden, ledergruppen arbejder sammen på om sin opgaveløsning samt det relationelle samspil. De særlige forudsætninger og proces- og samarbejdskompetencerne gør således high performance ledergrupperne i stand til at producere ekstraordinære resultater.

To centrale faktorer, som mange ledergrupper har svært ved at mestre, er Fokuseret kommunikation, der omhandler evnen til at holde sig til sagens kerne og undgå afsporinger under ledermøderne, og Kontinuerlig

gruppelæring, der beskriver ledergruppens evne til løbende at lære af både sine fejl og succeser og jævnligt evaluere egen funktionsevne og resultatskabelse.

Sorte huller eller ledestjerner
Ledergrupperne i partnerdrevne virksomheder rummer et stort potentiale, der kan transformeres til både produktiv og destruktiv energi. Velfungerende ledergrupper binder organisationen sammen på kryds og tværs, styrker organisationens udviklings- og implementeringskraft og kan være de organisatoriske kraftcentre, der skaber retning, motivation og inspiration i hele organisationen. Men partnervirksomhedens ledergrupper kan også blive organisatoriske sorte huller, der suger energi, effektivitet og trivsel ud af alle omkring sig. Om det går den ene eller den anden vej, afhænger på mange måder af ledergruppernes selvindsigt og vilje til at arbejde med egen funktionsevne – også der hvor det gør ondt.

Vores forskning og erfaringer viser, at langt de fleste årsager til ineffektivitet og manglende resultatskabelse i ledergrupper kan elimineres gennem fokuseret arbejde med afsæt i de ovenfor beskrevne værktøjer til udvikling af partnervirksomhedens ledergrupper. Vi håber, at denne artikel har inspireret lederne til at gå i gang med at arbejde med udvikling af partnervirksomhedens ledergrupper på et solidt forskningsbaseret grundlag. •

OM FORSKNINGSPROJEKTET

For at kunne svare på spørgsmålet om, hvad der kendetegner effektive ledergrupper, har vi i samarbejde med to norske eksperter undersøgt netop dette i et treårigt forskningsprojekt med 76 danske ledergrupper fra både offentlige og private organisationer.

Forskningsprojektet, der tog afsæt i de seneste 30 års forskningsbaseret viden om emnet Fokus, var at udforske, hvad der skaber effektive ledergrupper både generelt og på tre organisatoriske niveauer: topledergrupper, mellemledergrupper og frontledergrupper.

Resultaterne er publiceret i bogen Effektive ledergrupper, der udkom maj 2015 ved Dansk Psykologisk Forlag.



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

/ FAGLIGT UDKLIP

MOMS & AFGIFTER FRITZ SØRENSEN, MOMS- OG AFGIFTSKONSULENT, DELOITTE

SOLCELLER PÅ EJENDOMME

Der opstår nogle elafgiftsmæssige udfordringer ved solcelleanlæg med en kapacitet på over 150 kW., der monteres på ejendomme.

Det er typisk i de tilfælde, hvor ejer af solcelleanlægget ikke er den samme som forbrugeren af elektriciteten.

Udgangspunktet er, at for at opnå fritagelse for registrering af elafgift og dermed betalingen af elafgift, skal solcelleanlægget ejes af den samme juridiske enhed, som forbruger den producerede elektricitet. Anlægget må samtidig ikke være knyttet op på det kollektive net. Lejere af fast ejendom kan dog også opnå fritagelse for registrering af elafgift, hvis solcelleanlægget ejes af udlejer, men lejer står for driften af anlægget, og lejer også forbruger elektriciteten.

Det betyder således, at udfordringen vedrørende en fritagelse for registrering af elafgift opstår, når der ikke er tale om en af følgende scenarier:

- Ejeren af solcelleanlægget ikke er identisk med forbrugeren af den producerede elektricitet
- Solcelleanlægget er monteret på en udlejningsejendom, hvor den producerede elektricitet udelukkende forbruges af lejeren, og udlejeren (af den faste ejendom) ejer anlægget.

Skatterådet har i en konkret sag taget stilling til, hvorvidt der kan opnås fritagelse for registrering og betaling af elafgift, når ejeren af en fast ejendom lejer et solcelleanlæg og selv forbruger den producerede elektricitet. Lejeren af solcelleanlægget, der samtidig er ejer af den faste ejendom, har driftsansvaret for anlægget. I denne sag kunne der ikke opnås fritagelse for registrering og betaling af elafgift, da lejeren af solcelleanlægget ikke var lejer af den faste ejendom. Det er således ikke tilstrækkeligt at være lejer af solcelleanlægget, men SKAT kræver, at lejer af solcelleanlægget også er lejer af den faste ejendom.

Ovenstående bindende svar indikerer efter vores opfattelse, at SKAT fortolker fritagelsesbestemmelsen ganske snævert, og derfor er det vigtigt at være opmærksom herpå, hvis der påtænkes etablering af solcelleanlæg, og scenarierne ikke præcis er et af ovenstående scenarier.

Det er eksempelvis uvist, om der kan opnås afgiftsfritagelse i den situation, hvor en udlejer af lejemål i en fast ejendom har opsat solcelleanlæg, hvor elektriciteten produceres af udlejer, og hvor denne elektricitet både anvendes af lejere og udlejer, hvis udlejer selv anvender en del af udlejningsejendommen. Der kan sagtens være tale om mange andre scenarier, som SKAT heller ikke har taget stilling til. •



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.

REVISORER SKAL OGSÅ OVERHOLDE PERSONDATAREGLERNE

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

Det er næppe gået nogens næse forbi, at der fra den 25. maj 2018 kommer nogle helt nye spilleregler for behandling af personoplysninger. Reglerne gælder for alle organisationer – private såvel som offentlige. Vi rådgivere lever blandt andet af at rådgive vores kunder om nye regler og krav, og om hvordan man bedst muligt overholder dem. Men hvad med vores egen overholdelse af reglerne? Hvad gælder egentlig for rådgivere, og har revisorerne en særlig status i den sammenhæng?

SENESTE UDVIKLING

Siden min artikel i Signatur (4/2016), der gav et overordnet overblik over de nye regler i persondataforordningen (GDPR), er der sket en del.

Den såkaldte Artikel 29-gruppe, bestående af repræsentanter fra medlemsstaternes persondatatilsynsmyndigheder, har udgivet vejledninger til fortolkning af persondataforordningens regler på udvalgte områder. De vedrører blandt andet indholdet i rollen som databeskyttelsesrådgiver, krav til data-

portabilitet, vejledning om rette tilsynsmyndighed ("one-stop-shop"-princippet) og behandling af oplysninger om medarbejdere. Vejledningerne er værdifulde fortolkningsbidrag, og flere er på vej.

Det første danske fortolkningsbidrag til forordningen (Betænkning nr. 1565) blev offentliggjort af Justitsministeriet i slutningen af maj i år. Betænkningen behandler en lang række emner vedrørende både de eksisterende og kommende persondataregler. Persondataforordningen skal styrke og strømline persondatareglerne i EU, men de enkelte medlemslande har mulighed for at vedtage nationale særregler. Den danske betænkning danner grundlag for det videre arbejde med netop dette.

NY PERSONDATALOV

I begyndelsen af juli i år kom så det danske lovforslag om supplerende bestemmelser til persondataforordningen (den nye persondatalov). Justitsministeriet har med udkastet blandt andet stillet forslag om, at de gældende regler vedrørende behandling af CPR-numre opretholdes, ligesom de eksisterende krav til videregivelse af personoplysninger til markedsføringsformål samt reglerne om kreditoplysningsbureauer opretholdes.

I henhold til forordningen er det op til medlemsstaterne at fastsætte aldersgrænsen for, hvornår børn selvstændigt kan give samtykke til behandling af deres personoplysninger i forbindelse med udbud af samfundsinformationstjenester. Aldersgrænsen skal dog ligge mellem 13 og 16 år. Justitsministeriet har i lovforslaget lagt op til, at den danske aldersgrænse skal være 13 år. Aldersgrænsen i relation til samtykke efter persondataloven har hidtil været 15 år, og den "nye" aldersgrænse må derfor forventes at få en afsmittende effekt i forhold til, hvornår børn i andre sammenhænge selv kan afgive samtykke, anmode om indsigt i behandlingen af deres oplysninger med videre.

Lidt overraskende er det, at Justitsministeriet ikke forholder sig til, om offentlige myndigheder skal kunne idømmes bødestraf for manglende overholdelse af forordningen og persondataloven. Det fremgår af høringsudkastet, at "stillingtagen til sanktionsspørgsmålet i forhold til offentlige myndigheder udestår". Spørgsmålet kan derfor først forventes afklaret i forbindelse med Folketingets behandling af det endelige lovforslag.

Lovforslaget lægger også op til en lovbestemt tavshedspligt for databeskyttelsesrådgivere,

og at en overtrædelse af denne tavshedspligt kan straffes med bøde (eller fængsel hvis hjemlet i anden lovgivning).

Det endelige lovforslag forventes fremsat efter åbningen af det nye folketingsår i oktober 2017 og skal i løbet af efteråret behandles og vedtages af Folketinget, inden den endelige lov kan træde i kraft sammen med forordningen den 25. maj 2018. Sideløbende med Folketingets behandling af lovforslaget vil Justitsministeriet offentliggøre en række vejledninger til forordningen. Det er eksempelvis vejledninger der vedrører:

- Databeskyttelsesrådgivere (september 2017)
- Behandlingssikkerhed (december 2017)
- Databeskyttelse gennem design og standardindstillinger (december 2017).

FOKUS PÅ ANSVAR OG RISIKO

I de mange organisationer af forskellig størrelse, hvor Bech-Bruun assisterer med persondata compliance, betyder persondataforordningen, at der for flere processer og arbejdsområder må foretages reviderede risk management beslutninger. Et af de væsentligste fokusområder er forholdet mellem dataansvarlige og databehandlere. I dag er det allerede et krav, at der indgås skriftlige aftaler mellem dataansvarlige og databehandlere. Dette vil også fremover være et krav, men hvor konsekvensen ved ikke at overholde dette krav i dag er overskuelig, kan det fremover være forbundet med risiko for en betragtelig bøde.

En dataansvarlig kan outsource en opgave til en databehandler, men kan ikke outsource ansvaret. Det betyder, at hvis databehandleren laver en fejl, der fører til en bøde, så hænger den dataansvarlige på bøden. Af samme årsag har de dataansvarlige fokus på at få skadesløsholdelsesklausuler med i databehandleraftalerne. Omvendt har databehandlerne ikke risikoappetit på at skulle ska-

desløsholde de dataansvarlige, netop fordi bøderne potentielt kan blive meget høje, og fordi de i udgangspunktet ikke kan forsikre sig mod betaling af bøder. Risikoplaceringen mellem en dataansvarlig og en databehandler kan falde ud på flere måder, men hvis en dataansvarlig skal tage noget af ansvaret for en databehandlers fejl, så vil de fleste kunder i hvert fald have undersøgt, om leverandøren har et passende højt teknisk og organisatorisk sikkerhedsniveau. Leverandørkontrol er derfor en ydelse i vækst, ikke mindst for rådgivere som advokater og revisorer.

HVILKEN ROLLE HAR REVISORER?

Helt åbenlyst er revisorer, som alle andre erhvervsdrivende, dataansvarlige for så vidt angår oplysninger, der vedrører egne medarbejdere. Allerede af den grund skal alle revisorer naturligvis overholde persondatareglerne. Men hvad med kundeoplysninger? Er revisoren blot databehandler og dermed ikke direkte ansvarlig for de data, der behandles, eller skal revisoren anses for at være dataansvarlig?

Artikel 29-gruppen har tidligere fortolket (Opinion 1/2010), at personoplysninger, der behandles i forbindelse med den traditionelle revisionsopgave for private og mindre erhvervsdrivende, tilfalder revisoren som ansvarlig. Revisoren har dermed det direkte ansvar for personhenførbare oplysninger, der vedrører en kunde og eventuelt dennes kunder. Omvendt mener Artikel 29-gruppen, at i de fleste andre sammenhænge, hvor en revisor behandler kunders personhenførbare oplysninger, skal revisoren (blot) anses for at være databehandler.

Begge roller indeholder hver deres problemstillinger ikke mindst ud fra en risikobetraktning. Hvornår bør man eksempelvis indgå en databehandleraftale, hvor langt kan/bør man gå i forhold til kunden, og bliver det et fremtidigt konkurrenceparameter? Man bør også som revisor undersøge, om ens rådgiv-

veransvarsforsikring dækker begge de roller, som revisoren spiller.

REVISORERNE SKAL OGSÅ I GANG MED COMPLIANCE

Ovennævnte eksempel understreger vigtigheden af, at revisorer ikke blot sætter sig ind i den nye regulering med henblik på at rådgive deres kunder, men også fokuserer på egen overholdelse af reguleringen. De store bøder kan også ramme revisorerne – og den 25. maj 2018 er lige om hjørnet. •



Anders Thinggaard Christiansen studerer til statsautoriseret revisor og er audit manager hos Deloitte, hvor han primært arbejder med revision af finansielle virksomheder.

Koncernrevision

Tekst / **Anders Thinggaard Christiansen**
og **Ismaeel Rasul**, *Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab*

INDLEDNING

Med den nye revisorlov er dokumentationskravene til revisionen udvidet med enkelte særlige bestemmelser om koncernrevision. Grundet dette forhold – sammenholdt med det faktum, at koncernrevision i praksis er en udfordrende opgave – har vi i denne artikel valgt at sætte fokus på de væsentlige elementer, som skal medtages i forbindelse med en koncernrevision.

Udfordringerne ved koncernrevision kan særligt henføres til, at koncernrevisor skal opnå en indgående forståelse af de risici, der eksisterer i de forskellige underliggende komponenter for herefter at foretage en scoping af de nødvendige revisionshandlinger, som skal udføres hos de enkelte komponenter for at opnå tilstrækkelig overbevisning for koncernregnskabet som helhed. Denne scoping af revisionshandlinger samt allokering af væsentlighedsniveau til de enkelte komponenter kræver en særlig udøvelse af professionel dømmekraft.

Komponenterne kan desuden være beliggende i lande, hvor kulturen og de socio-økonomiske forhold er væsentlig anderledes end i Danmark, hvilket kan resultere i særlige overvejelser om korruption og besvigelser. Endvidere kan sprogbarrierer, regnskabsprincipper samt manglende kom-

petence hos de enkelte komponenter medføre udfordringer.

Retningslinjerne for udøvelse af en koncernrevision forefindes i ISA 600.

ÆNDRINGER VED DEN NYE REVISORLOV

Med den nye revisorlov er også medfulgt to ændringer, som har betydning for koncernrevisionen. Disse ændringer har primært fokus på at stille koncernrevisor stærkere i tilfælde af, at komponentrevisor ikke er samarbejdsvillig. Der stilles således krav om:

- At koncernrevisor skal indhente samtykke hos komponentrevisor til videregivelse af relevant dokumentation vedrørende revisionsarbejdet under udførelsen af koncernrevisionen.

- At koncernrevisor skal træffe passende foranstaltninger og underrette Erhvervsstyrelsen herom, såfremt koncernrevisor er forhindret i at gennemgå og vurdere det revisionsarbejde, som er udført af komponentrevisor.

Implementeringen af bestemmelserne følger for regnskaber med regnskabsperioder, der starter efter 17. juni 2016. For kalenderårsregnskaber vil det sige, at det først er gældende for 2017-regnskaberne.

KONCERNREVISORS ACCEPT

Ved indgåelse af en koncernopgave skal koncernrevisor fastslå, om der med rimelighed kan opnås tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for afgivelsen af påtegningen på koncernregnskabet. I denne forbindelse skal koncernrevisor opnå forståelse for koncer-

nen samt dens komponenter og særligt have fokus på, hvorvidt det vil være muligt for koncernrevisor at involvere sig i komponentrevisors udførte arbejde. Koncernrevisor skal aftale vilkårene for koncernrevisionsopgaven i overensstemmelse med ISA 210.

Koncernrevisor skal sikre sin egen og komponentrevisors uafhængighed. Derfor skal der i fornødent omfang etableres et registreringssystem eller anden platform for informationsdeling og godkendelse af opgaver, der sikrer, at koncern- og komponentrevisor er vidende om (og godkender) de opgaver, der bliver udført rundt omkring i verdenen.

Som følge af ændringer til revisorloven gælder det endvidere for virksomheder af offentlig interesse (PIE), at der skal etableres et revisionsudvalg, som skal sikre revisors uafhængighed og godkende leverancer af ikke-revisionsydelser fra revisor. Dette er et nyt forhold, som kræver, at PIE-virksomhederne i løbet af 2017 får implementeret processer, forretningsgange og systemer til understøttelse heraf. Audit Committee Lab Leader Martin Faarborg fra Deloitte¹, som hjælper bestyrelser og revisionsudvalg med at opfylde de stigende forventninger og krav, understreger vigtigheden af at få opdateret revisionsudvalgets årshjul og sikre rettidig implementering af reglerne. Han ser endvidere potentialet i, at dette er startskuddet til at arbejde yderligere med forankring af strategisk risikostyring, implementering af interne kontroller efter COSO's 2013 begrebsramme og selvfølgelig de strategiske valg af revisor og rådgivere.

FORSTÅELSE AF KONCERNEN

Koncernrevisor er forpligtet til at opnå kendskab til koncernen og dens omgivelser – dette kræver en forståelse af de etablerede koncernkontroller og respektive komponenter. Forståelsen af koncernen og dens omgivelser skal være af en sådan karakter, at koncernrevisor er i stand til at vurdere risiciene



Ismaeel Rasul studerer cand.merc.aud. og er audit senior hos Deloitte, hvor han primært arbejder med revision af større produktions- og handelsvirksomheder, herunder børsnoterede virksomheder.

for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet samt at foretage den relevante scoping.

Det kan være en både tidskrævende og vanskelig proces at opnå et tilstrækkeligt kendskab til alle områder i koncernen, såfremt denne består af en kompleks koncernstruktur med mange komponenter, som opererer inden for forskellige forretningsområder og i forskellige brancher. I praksis vil en sådan koncern have etableret en koncerncontrolling funktion, som varetager netop den opgave at sikre ensartede kontroller og rapporteringer fra de enkelte komponenter. Det vil derfor være oplagt for koncernrevisor at opnå sit kendskab gennem forespørgsler i denne funktion. Efterfølgende vil der gennem et tæt samarbejde med komponentrevisor kunne rettes fokus på, hvorvidt den opnåede forståelse af de enkelte komponenter kan bekræftes. For særligt komplekse eller betydelige komponenter anbefales det koncernrevisor at besøge disse, for ved fysisk inspektion og efterprøvelse at kunne validere den opnåede viden.

SCOPING

Koncernrevisor fastlægger arten, omfanget og den tidsmæssige placering af det arbejde, der skal udføres på de respektive komponenter. Indledningsvist skal koncernrevisor vurdere, hvor meget arbejde, der skal udføres med henblik på opnåelse af tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis, for at afgive en påtegning på koncernregnskabet. Komponenterne vurderes på baggrund af deres kvalitative og kvantitative karakteristika som enten værende betydelige eller ikke-betydelige komponenter. I denne sammenhæng vil det være hensigtsmæssigt for koncernrevisor at overveje, hvorvidt der er revisionspligt for de respektive komponenter i henhold til den lokale lovgivning, eftersom dette revisionsbevis vil foreligge uanset scoping og dermed med fordel kan benyttes ved koncernrevisionen.

De betydelige komponenter opdeles i:

- Individuelle finansielt betydelige komponenter – dette er komponenter, som er strategisk betydningsfulde i koncernen. Koncernrevisor kan bruge en procentsats på et valgt benchmark som hjælp til at finde de komponenter, som er af individuel finansiell betydning. I denne forbindelse kan koncernrevisor overveje, om komponenter, der ligger 15 procent over det valgte benchmark, er individuelle finansielt betydelige komponenter. En højere eller lavere procentsats kan imidlertid også anses for hensigtsmæssig efter omstændighederne. Denne vurdering beror på en professionel vurdering af koncernrevisor.
- Komponenter, som er betydelige, fordi de sandsynligvis omfatter betydelige risici for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet. Denne vurdering beror på en professionel vurdering af koncernrevisor.

Individuelle finansielt betydelige komponenter vil i sagens natur og i overensstemmelse med ISA 600 skulle underlægges fuld revision, mens koncernrevisor for de øvrige betydelige komponenter skal vurdere, hvordan der bedst kan opnås tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for de betydelige risici. Den typiske fordeling af mulige udførte arbejder for øvrige betydelige komponenter omfatter:

- Revision af komponentens finansielle informationer ved anvendelse af komponentvæsentlighed.
- Revision af en eller flere balanceposter, grupper af transaktioner eller oplysninger, der relaterer sig til de sandsynlige, betydelige risici for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet.
- Nærmere angivelse af specifikke revisionshandlinger som reaktion på en betydelig risiko for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet.

Der er ikke krav om, at en bestemt andel af koncernens væsentligste finansielle benchmarks skal afdækkes. Koncernrevisor skal sikre, at der opnås tilstrækkeligt revisionsbevis, hvilket i praksis medfører, at koncernrevisionen afdækker minimum mellem 70-80 procent af de væsentligste finansielle benchmarks i koncernen. Denne vurdering beror dog på en professionel vurdering af koncernrevisor, og det kan være relevant/nødvendigt at udføre revisionshandlinger vedrørende ikke-betydelige komponenter for at kunne opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for koncernen som helhed.

Vedrørende de komponenter, som ikke er vurderet betydelige, skal koncernrevisor udføre analytiske handlinger på koncernniveau. Resultatet af de analytiske handlinger skal underbygge koncernrevisors konklusioner om, at der ikke er betydelige risici for væsentlig fejlinformation i den sammenlagte finansielle information for ikke-betydelige komponenter. Dette arbejde kan bestå i, at koncernrevisor på baggrund af sit kendskab til koncernen foretager analytiske handlinger på komponentens finansielle informationer og sammenholder med de tendenser med videre, der er opnået via den øvrige revision.

VÆSENTLIGHEDSNIVEAU

Koncernrevisor skal indledningsvist fastlægge væsentlighedsniveauet for koncernregnskabet som helhed. For at nedsætte risikoen til et passende lavt niveau for, at summen af ikke-korrigerede og uopdagede fejl overstiger væsentlighedsniveauet for koncernregnskabet som helhed, skal koncernrevisor allokere væsentlighedsniveauer til de respektive komponenter.

Allokeringen af væsentlighedsniveau er en øvelse, der i praksis giver udfordringer for koncernrevisor. Dette skyldes, at der i ISA'erne ikke er nogen vejledning til, hvor-

dan allokeringen af komponentvæsentlighedsniveau skal ske i praksis, hvorfor dette bliver en øvelse, der er baseret på revisors professionelle dømmekraft.

Der kan ved allokeringen med fordel tages udgangspunkt i komponentens individuelle finansielle benchmarks. Disse benchmarks kan dog ikke stå alene, men skal sammenholdes med, hvad koncernrevisor i øvrigt har identificeret af kvalitative risikofaktorer på koncernniveau. Disse overvejelser skal koncernrevisor beskrive og medtage i sin endelige allokering af væsentlighedsniveau til komponenten.

Kvalitative forhold, som har betydning ved allokeringen af væsentlighedsniveau til de enkelte komponenter, kan være følgende:

- Forståelse af koncernen som helhed og de dertil hørende koncernkontroller.
- Risici identificeret særligt for den pågældende komponent.
- Komplexiteten i komponentens forretningsmodel.

Den enkelte komponents væsentlighedsniveau må ikke overstige væsentlighedsniveauet for koncernen som helhed. Det er dog væsentligt at understrege, at de enkelte komponents væsentlighedsniveauer sammenlagt godt må overstige væsentlighedsniveauet for koncernen som helhed.

Væsentlighedsniveau fastsat af komponenten til lokale formål kan endvidere benyttes i forbindelse med koncernrevision, så længe dette ikke overstiger det allokerede væsentlighedsniveau fra koncernrevisor.

KOMMUNIKATION MED
KOMPONENTREVISOR

På baggrund af koncernrevisors risikovurdering og scoping skal der ske rettidig kommunikation til komponentrevisor angående

instrukser til det udførte arbejde samt fastlæggelse og aftale af formen og indholdet af kommunikationen mellem komponentrevisor og koncernrevisor. Disse instrukser skal blandt andet indeholde:

- Anmodning om, hvorvidt komponentrevisor vil samarbejde med koncernrevisor.
- De etiske krav og uafhængighedsregler, der er relevante for koncernrevisionen.
- Væsentlighedsniveau.
- Informationer vedrørende komponentrevisors kompetencer.
- De identificerede, betydelige risici på koncernniveau samt anmodning om eventuelle yderligere identificerede, betydelige risici af komponentrevisor.
- En oversigt over transaktioner med nærtstående parter samt anmodning om information vedrørende eventuelle nærtstående parter, som koncernrevisor ikke er bekendt med.

I instruks vil koncernrevisor endvidere have beskrevet sit kendskab til og forståelse af koncernen, herunder de relevante koncernkontroller. Endvidere vil der være fastsat krav til komponentrevisors revisionsdokumentation og deadlines for rapportering.

Koncernrevisor skal anmode komponentrevisor om at kommunikere forhold, der er relevante for koncernrevisors konklusion på koncernregnskabet. Denne kommunikation håndteres i praksis ved, at koncernrevisor sender en række skabeloner, som komponentrevisor skal udfylde og rapportere til koncernrevisor. Disse rapporteringer kan med fordel omfatte:

- Bekræftelse af, at komponentrevisor har overholdt de etiske regler, der er relevante for koncernrevisionen, herunder beskrivelse af dennes uafhængighed og faglige kompetence.

- Planlægningsmemo, som beskriver den overordnede revisionsstrategi, herunder hvordan komponentrevisor vil imødegå de risici, som er identificeret af koncernrevisor.
- Interim rapport, som beskriver de handlinger, som komponentrevisor har udført ved den løbende revision, herunder om der har været væsentlige forhold, som koncernrevisor skal gøres opmærksom på.
- Afsluttende rapport, som beskriver de samlede handlinger, som komponentrevisor har udført for at afdække de risici, som er beskrevet i planlægningsmemoet, herunder dennes konklusioner herpå. Rapportering skal endvidere indeholde:
 - Identifikation af komponentens finansielle information, som komponentrevisoren erklærer sig om.
 - Oplysninger om tilfælde af manglende overholdelse af love eller øvrig regulering, der kunne give anledning til væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet.
 - En liste over ikke-korrigerede fejl i komponentens finansielle information.
 - Indikationer på mulig manglende neutralitet hos ledelsen.
 - En beskrivelse af konstaterede betydelige mangler i intern kontrol på komponentniveau.
 - Andre betydelige forhold, som komponentrevisoren har kommunikeret eller forventer at kommunikere til komponentens øverste ledelse.
 - Ethvert andet forhold, som måtte være relevant for koncernrevisionen.
- Rapporteringer om efterfølgende begivenheder.

Ud fra de kommunikerede instrukser og koncernrevisors forståelse af komponentrevisor skal koncernrevisor fastlægge behovet for involvering (for eksempel ved fysisk be-

søg hos komponentrevisor), eller hvorvidt involvering i komponentrevisors arbejde på anden vis (Skype-møder, telefonopkald, e-mails med videre) er tilstrækkelig. Det må forventes, at der som minimum skal ske involvering i form af et planlægnings- og statusmøde for betydelige komponenter, hvilket skal dokumenteres er afholdt. Det kan dog diskuteres, hvorvidt dette er tilstrækkeligt, eller om koncernrevisor skal tilgå den pågældende komponentrevisors revisionsfil og gennemgå væsentlige arbejds papirer. Dette er en professionel vurdering, der skal udøves af koncernrevisor.

Der er ikke krav om, at koncernrevisor fysisk aflægger besøg hos de enkelte komponenter i scope. For at styrke koncernrevisors indsigt og forståelse af komponentens daglige virke anbefales det, at koncernrevisor på rotationsbasis besøger individuelle finansielt betydelige komponenter (eventuelt i samarbejde med den pågældende komponentrevisor, hvorved forståelsen af komponentrevisors integritet og kompetence også styrkes).

KONKLUSION PÅ KOMPONENT-
REVISORS ARBEJDE

På baggrund af det samlede udførte revisionsarbejde for de enkelte komponenter skal koncernrevisor vurdere, hvorvidt der er opnået tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for koncernregnskabet som helhed.

Denne vurdering vil bero på følgende forhold:

- Gennemgang af de aftalte rapporteringer fra komponentrevisor. Denne gennemgang skal sikre, at der er udført et behørigt stykke arbejde i forhold til at reducere de identificerede risici til et passende lavt niveau. Det anbefales, at den afsluttende gennemgang suppleres af et statusmøde med komponentrevisor – og hertil, hvis

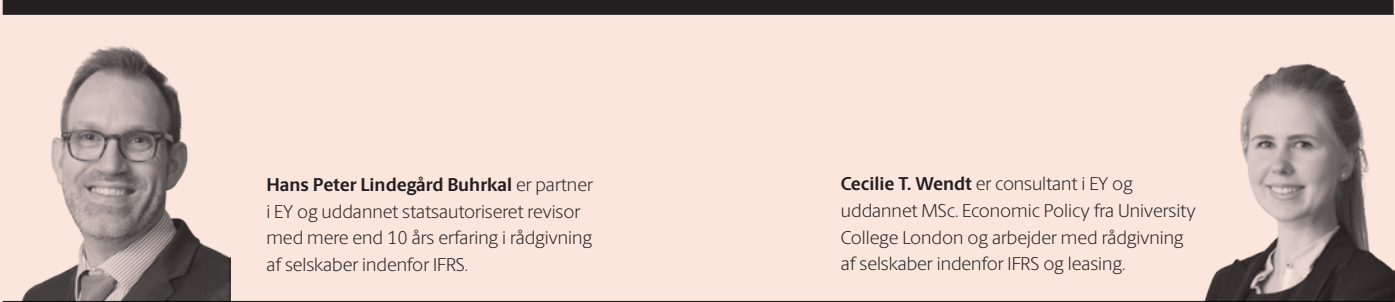
vurderet aktuelt – gennemgang af væsentlige arbejds papirer.

- Vurdering af indvirkningen på koncernregnskabet for så vidt angår eventuelle rapporterede ikke-korrigerede fejl samt kontrolmangler.
- Vurdering af, hvorvidt koncernrevisor skal anmode komponentrevisor om udførelse af yderligere handlinger eller selv skal foretage supplerende revisionshandlinger.

Afslutningsvis foretages en afstemning af den af komponentrevisor gennemgåede rapporteringspakke til konsolideringen, som danner grundlag for koncernregnskabet, og koncernrevisor udfærdiger en rapportering til koncernledelsen vedrørende de væsentlige forhold, som er identificeret. •

NOTE

¹ Martin Faaborg servicerer en række store og børsnoterede danske virksomheder som Global Lead Client Service Partner og ledende revisor. Han har erfaring med samarbejde med bestyrelser, revisionsudvalg, direktioner og finansfunktioner. Han har indgående viden om IFRS, risikostyring, revisionsudvalg og træning af bestyrelser om regnskab og revision og er ansvarlig for Deloittes Audit Committee Lab.

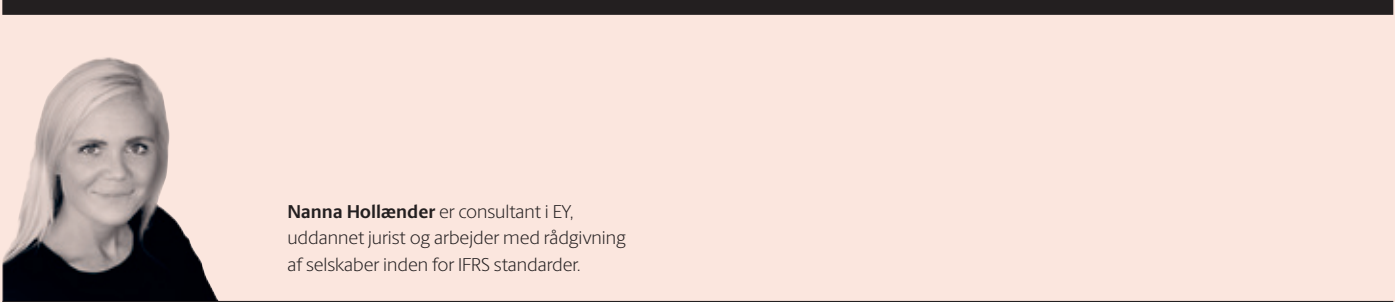


Hans Peter Lindegård Buhrkal er partner i EY og uddannet statsautoriseret revisor med mere end 10 års erfaring i rådgivning af selskaber indenfor IFRS.

Cecilie T. Wendt er consultant i EY og uddannet MSc. Economic Policy fra University College London og arbejder med rådgivning af selskaber indenfor IFRS og leasing.

Belysning af den efterfølgende måling af leasingaktiv og forpligtelse samt andre særlige forhold i IFRS 16

Artikel nr. II af en IFRS 16 artikelserie



Nanna Hollænder er consultant i EY, uddannet jurist og arbejder med rådgivning af selskaber inden for IFRS standarder.

Tekst / **Hans Peter Lindegård Buhrkal**, Partner, **Cecilie T. Wendt**, Consultant, og **Nanna Hollænder**, Consultant, alle fra EYs Financial Accounting Advisory Services

Denne artikel udgør anden del af artikelse-rien bestående af tre artikler med fokus på udfordringerne i IFRS 16. Artiklen behandler den efterfølgende måling af leasingaktiver samt de relaterede leasingforpligtelser. For en beskrivelse af den regnskabsmæssige be-handling af leasingaftaler ved første indreg-ning under IFRS 16 henvises til INSPI num-mer 1, 2017.

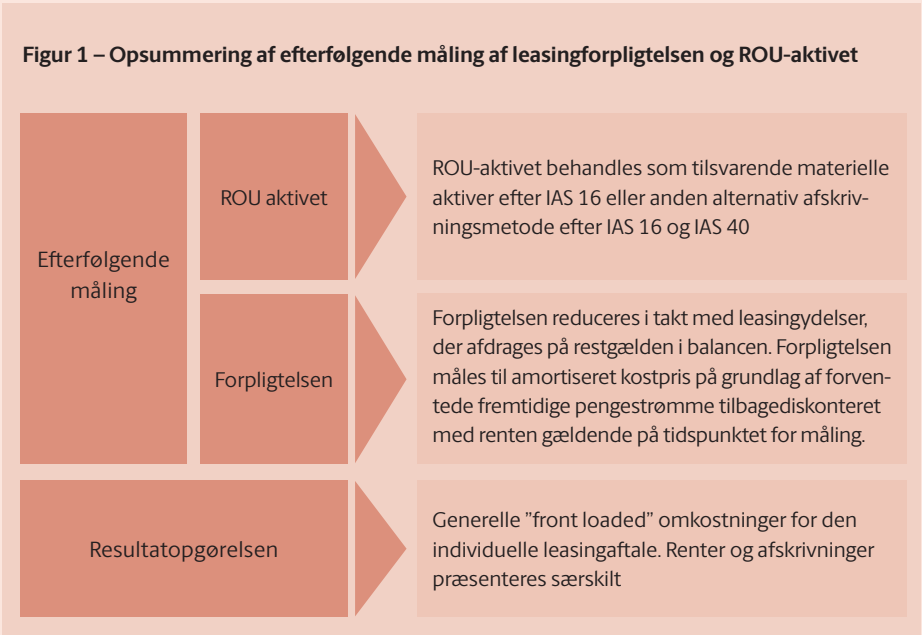
Som følge af, at denne artikel alene introdu-cerer den efterfølgende regnskabsmæssige behandling, vil forfatterne ikke behandle alle de relevante forhold vedrørende den ef-terfølgende regnskabsmæssige behandling.

OPSUMMERING AF MÅLING AF LEASINGAKTIVET VED FØRSTE INDREGNING

Som beskrevet i den første artikel måles ”right of use” (ROU)-aktivet til kostpris. Kost-Prisen opgøres som nutidsværdien af de fremtidige leasingydelse samt forudbetalte leasingydelse, der er forfaldne til betaling, inden aktivet bliver tilgængeligt for leasing-tager, tillagt direkte omkostninger i forbin-delse med indgåelse af leasingaftalen. Endvi-dere påvirkes den regnskabsmæssige værdi af ROU-aktivet af de købs- og/eller forlængel-sesoptioner i kontrakten, som leasingtager med overvejende sandsynlighed måtte øn-ske at udnytte.

Særligt nutidsværdien af de fremtidige lea-singydelse er af væsentlig betydning for størrelsen af aktivet og forpligtelsen, som skal indregnes på balancen, og samtidig ofte behæftet med skøn og vurderinger i relation

	”Right-of-use” aktiv	Forpligtelse
NPV af leasingydelse	√	√
Forudbetalinger	√	X
Direkte omkostninger	√	X
Serviceelementer	X	X

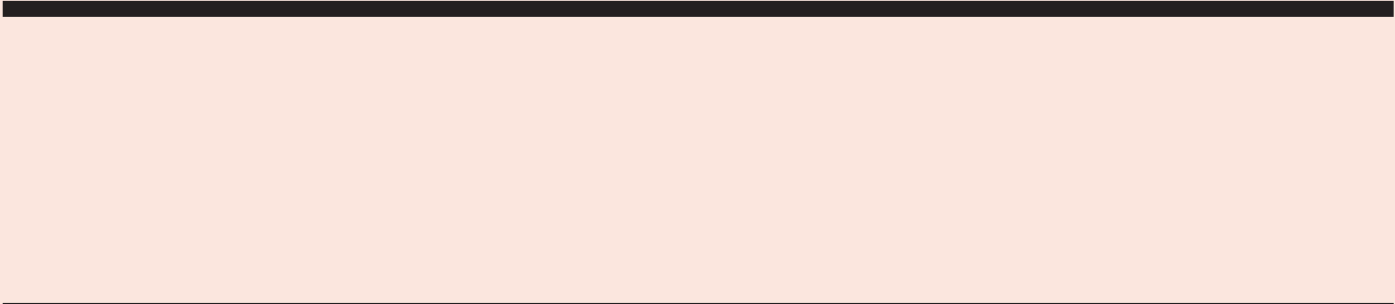


til lejeperiodens længde og fastsættelse af diskonterings-sats.

Det er dog ikke alene ved første indregning, at opgørelsen af leasingforpligtelsen har en betydning for målingen af ROU-aktivet. Efter første indregning vil de to poster til stadig-hed være forbundet, og udgangspunktet er,

at ændringer i nutidsværdien af de forven-tede fremtidige leasingydelse påvirker så-vel leasingforpligtelsen som ROU-aktivet. Vi vil behandle disse ændringer senere i denne artikel.

Udover ændringerne relateret til den efter-følgende måling af leasingforpligtelsen føl-



skulle justeres for ændringer i leasingydelser grundet indekseringer, ændring i forventninger til udnyttelse af optioner med videre.

Aktivets kostpris afskrives normalt lineært over aktivets afskrivningsperiode med eventuelt yderligere fradrag for nedskrivninger. Afskrivningsperioden skal udgøre aktivets levetid, såfremt:

- udgifterne til ROU-aktivet afspejler, at leasingtager med rimelig sikkerhed ("reasonably certain") vil udnytte en køboption, eller
- leasingkontrakten bestemmer, at ejendomsretten til det underliggende aktiv overdrages til leasingtager ved udgang af leasingperioden.

Hvor en køboption ikke forventes udnyttet, eller hvor rettighederne til leasingaktivet ikke overgår til leasingtager ved leasingperiodens udløb, skal afskrivningsperioden udgøre den korteste periode af enten leasingperioden eller aktivets levetid.

I modsætning til et normalt materielt aktiv vil afskrivningsperioden for ROU-aktivet afhænge af en række forhold, såsom vurderingen af om leasingtager forventes at udnytte en køboption eller en forlængelsesoption. Som omtalt i den første artikel skal leasingtager medtage enhver option, som med rimelig sikkerhed (reasonably certain) vil blive udnyttet.

EKSEMPEL PÅ OPGØRELSE AF ROU-AKTIVET
Dette eksempel for ROU-aktivet bygger på forudsætninger for eksemplet for leasingforpligtelser ovenfor.

ROU-aktivet opgøres initialt til kostpris, sva-

rende til 415.781 kroner, svarende til leasingforpligtelsen (det antages, at der ikke er udgifter, som skal indregnes som en del af ROU-aktivet).

Aktivets afskrives over leasingperioden svarende til 36 måneder.

ROU-aktivet reguleres løbende med ændringer i leasingforpligtelsen. Ændringer afskrives over den resterende afskrivningsperiode.

Ved revurdering af leasingperioden i år tre revurderes afskrivningsperioden, så den resterende afskrivningsperiode udgør 48 måneder. Da ændringer er et ændring af skøn, skal de historiske tal ikke tilpasses. Ændringer har dermed alene effekt på de fremtidige perioder, hvorfor afskrivninger revurderes til 142.179 kroner per år.

ASPEKTER VEDRØRENDE NEDSKRIVNING

Leasingtager skal endvidere anvende bestemmelserne i IAS 36 – Værdiforringelse af aktiver – til vurdering af, hvorvidt der er behov for nedskrivning af leasingaktivets værdi. I lighed med egne materielle aktiver skal leasingtager dermed løbende overvåge, om der er indikationer på værdiforringelse samt foretage en nedskrivningstest, såfremt indikationer opstår.

2. DAGSVÆRDIMODELLEN FOR INVESTERINGSEJENDOMME

Ved besiddelse af investeringsejendomme giver IAS 40 leasingtager muligheden for at vælge dagsværdimodellen til brug for den efterfølgende måling af investeringsejendommenes regnskabsmæssige værdi.

Ved måling til dagsværdi indregnes ejendommen til dennes markedsværdi, hvorefter det er markedsforholdene på balancedagen, der er gældende. Dagsværdien skal svare til,

hvad kvalificerede villige indbyrdes uafhængige parter ville ansætte denne til.

Såfremt leasingtager anvender dagsværdimodellen for investeringsejendomme, skal leasingtager anvende dagsværdimodellen for alle de ROU-aktiver, som måtte opfylde definitionen for at være en investeringsejendom.

MODIFIKATIONER AF LEASINGAFTALEN

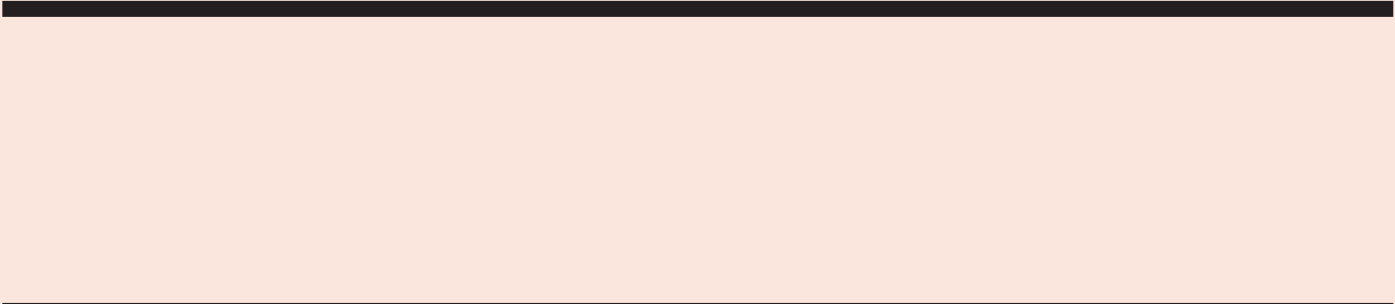
I modsætning til en revurdering af sandsynligheder for udnyttelse af optioner med videre, skal leasingtager ved en konkret ændring af selve leasingvilkårene vurdere, om ændringerne udgør en separat leasingaftale eller en modifikation og fortsættelse af den eksisterende leasingaftale.

Ændringerne skal behandles som en separat leasingaftale, hvis følgende betingelser er opfyldt:

- Modifikationen øger indholdet af leasingforpligtelsen ved at tilføje brugsretten til én eller flere underliggende aktiver;
- og
- Leasingforpligtelsen forøges med et beløb svarende til stand-alone prisen for det tilføjede aktiv, og alle nødvendige justeringer af stand-alone prisen reflekteres i omstændighederne i relation til den pågældende kontrakt.

Hvor begge disse betingelser er opfyldt, vil modifikationen resultere i indregning af to separate leasingforpligtelser: den uændrede originale leasingforpligtelse og en ny separat leasingforpligtelse. Den separate leasingforpligtelse skal herefter regnskabsmæssigt behandles, som om der var indgået en ny leasingaftale.

Såfremt ovennævnte betingelser ikke er op-



fyldt, vil modifikation resultere i en gennemåling af en eksisterende leasingforpligtelse, som gennemgået ovenfor.

EFFEKT PÅ SYSTEMER OG PROCESSER

Effekten på en virksomheds systemer og processer afhænger meget af kompleksiteten i virksomhedens leasingarrangementer. Det er dog forfatterens erfaring, at selv de mest simple leasingarrangementer kan resultere i praktiske udfordringer relateret til den efterfølgende løbende regnskabsmæssige behandling samt ajourføring af data vedrørende leasingkontrakterne.

I modsætning til den nuværende administration af leasingaftaler skal ledelsen tilsikre, at der er behørig systemer til at kunne håndtere såvel leasingforpligtelsen som leasingaktivet, herunder håndtering af efterfølgende ændringer i vurderingen af løbetider, indekseringer af leasingydelser, flere rentesatser for samme forpligtelse med videre. For virksomheder med mere end et uvæsentligt antal ikke-simple leasingaftaler må det derfor forventes, at virksomhederne skal have et særskilt system til at håndtere den regnskabsmæssige behandling. Denne vurdering afhænger dog meget af arten af leasingkontrakter.

I forhold til processer skal ledelsen tilsikre, at der etableres processer til håndtering af blandt andet:

- løbende identificering og registrering af ændringer til kontrakter, herunder godkendelse af input til et eventuelt leasingsystem
- løbende opdatering af informationer til opgørelse af leasingydelser, såsom indekseringer (eksempelvis inflation og rente)
- løbende vurdering af sandsynligheden for udnyttelse af optioner, såsom opsigelses- og forlængelsesoptioner

- mulighed for overholdelse af såvel eventuel lokal regnskabslovgivning som IFRS.

AFSLUTNING

Den efterfølgende regnskabsmæssige behandling af leasingaftalerne medfører en højere grad af kompleksitet sammenholdt med egne materielle aktiver. Kompleksiteten er særligt relateret til håndtering af aftaler med indeksering samt aftaler med købs- og/eller forlængelsesoptioner og vil i de fleste tilfælde kræve, at virksomheden har et system til håndtering af leasingaftalerne, særligt til håndtering af kravene til gennemåling af leasingforpligtelser og leasingaktiver. •

Er du ajour med LOVGIVNING OG PRAKSIS?



Kurser for praktikere

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

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

- * Regnskab
- * Revision
- * Skat & moms
- * Selskabsret (NYT)

” Underviseren er super god til at referere til en masse ting og bruge mange praktiske eksempler

– Ajour! Skat & moms

” Virkelig gode undervisere der kan deres kram og er i stand til at levendegøre stoffet

– Ajour! Regnskab

” De er gode til at fremme spørgelyst og holde deres svar praktisk orienteret og anvendelige

– Ajour! Revision

www.fsr.dk/ajour

/ FAGLIGT UDKLIP

SKAT STEEN MØRUP, DIRECTOR, CAND.JUR. I BDO

SKAT STRAMMER SKRUEN OVERFOR SKATTEFRIE KANTINEORDNINGER

SKAT har endnu en gang fastslået, at en kantineordning ikke er skattefri for medarbejderne, hvis de modtager to måltider hver dag på jobbet og kun betaler ét beløb herfor svarende til den sats, som SKAT selv har fastsat.

Antallet af virksomheder med madordninger for medarbejderne synes at være stigende. Og flere steder omfatter madordningen ikke længere kun et enkelt måltid. Især er det blevet populært at udvide den traditionelle frokostordning med en morgenmadsordning. Det kan give skattemæssige udfordringer.

DET SIGER SKATTE REGLERNE

Tilbage i 2010 udsendte SKAT et styresignal, hvori de fastslog, at en kantineordning normalt ikke udløser beskatning hos medarbejderne, hvis blot de betaler et beløb på 15 kroner om dagen for maden. Dog 20 kroner, hvis der serveres andet end postevand til maden.

Satserne gælder ikke, hvis maden har karakter af luksusmad, men styresignalet rummer ikke definition af, hvad der skal forstås herved. I en konkret sag fra sidste år godkendte SKAT en kantineordning, hvor medarbejdernes egenbetaling var højere end de af SKAT fastsatte satser, men ikke i nærheden af at kunne dække arbejdsgiverens faktiske udgifter til kantineordningen.

NY AFGØRELSE

Allerede i afgørelsen fra sidste år blev det anført, at reglerne i princippet kun gælder ved indtagelse af et enkelt måltid på jobbet. Det er nu præciseret i en ny afgørelse, som omhandler en virksomhed med næsten 700 ansatte, hvoraf de fleste har arbejdstider, der betyder, at de spiser enten morgenmad og frokost eller frokost og aftensmad på jobbet.

SKAT fastslog, at virksomheden ikke kunne etablere en kantineordning baseret på de af SKAT fastsatte satser, men omregnet til et fast månedligt beløb ud fra beregninger af medarbejdernes gennemsnitlige fravær på grund af ferie og sygdom med videre. Dels fordi SKAT ikke accepterer, at der ved sådanne beregninger tages højde for sygefravær, men først og fremmest fordi reglerne ikke kan anvendes, hvis der fast indtages to måltider på jobbet. •

/ FAGLIGT UDKLIP

SKAT STEEN MØRUP, DIRECTOR, CAND.JUR. I BDO

MANGE LEGATMODTAGERE KAN FÅ PENGE TILBAGE I SKAT FOR 2016

Folketinget har med tilbagevirkende kraft nedsat skatten på fondes uddelinger til ikke-almenvelgørende formål, men SKAT kan ikke af egen kraft finde frem til de personer, der har ret til at få nedsat deres skat for 2016.

Folketinget vedtog i maj måned et lovforslag om at ophæve fondes adgang til skattefradrag for uddelinger til ikke-almennyttige formål mod til gengæld at sænke skatten hos modtagerne, således at disse kun skal betale skat af 80 procent af det modtagne beløb.

De nye regler har på modtagersiden virkning for de uddelinger, som fonde har besluttet den 5. oktober 2016 eller senere. For legater, der er uddelt i perioden 5. oktober – 31. december 2016, giver det et praktisk problem, idet de allerede er beskattet i deres helhed.

Da de udbetalende fonde i begyndelsen af 2017 skulle indberette deres uddelinger for 2016 til SKAT, var loven nemlig endnu ikke vedtaget. Derfor blev uddelinger foretaget i årets sidste tre måneder indberettet på samme måde som alle andre uddelinger, og af samme årsag fortrykte SKAT uddelingerne med 100 procent på modtagernes årsopgørelse for 2016. Resultatet er derfor, at mange legatmodtagere nu har betalt for meget i skat for 2016.

HVAD GØR SKAT?

SKAT kan ikke af egen kraft finde frem til de legatmodtagere, der har ret til at få nedsat deres skat for 2016. Det eneste SKAT foreløbigt har gjort er at omtale lovændringen i et nyhedsbrev til indberetningspligtige og dér opfordre de berørte fonde til at omgøre deres indberetning af uddelinger for perioden den 5. oktober – 31. december 2016.

Rent praktisk skal fondene for uddelinger af ikke-almennyttig karakter i denne periode tilbageføre den tidligere foretagne indberetning og derefter indberette uddelingerne på ny, men denne gang med en ny kode for indtægtsart.

For de legatmodtagere, hvor fondene foretager genindberetning for 2016, vil SKAT udsende nye årsopgørelser for 2016 og efterfølgende udbetale den heraf følgende overskydende skat, alternativt reducere en ikke-betalt restskat.

HVIS FONDENE IKKE GENINDBERETTER

SKAT har ingen aktuelle planer om en informationskampagne overfor hverken legatmodtagere eller fonde. Initiativet ligger derfor i første omgang hos fondene, hvis de vil sikre, at deres legatmodtagere får nedsat skatten for 2016. Fondene og deres rådgivere bør derfor være opmærksomme på at få de tidligere indberetninger rettet.



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 læs nærmere om de cand.merc.aud.-stillinger, som netop nu er ledige hos os.

Hvem er du?

Vi søger dig, som er cand.merc.aud. Formodentlig er du nyuddannet eller har et par års erfaring fra en finansiell virksomhed, et privat revisionsfirma eller offentlig administration. Du er en initiativrig og engageret person med analytisk sans og har 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 8-dages introduktionsforløb, hvor du sammen med andre nyansatte får en god 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 har lige nu flere ledige stillinger i vores årsrevision. Du kan se de konkrete stillingsopslag 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



Landgreven 4
1301 København K

Tlf. 33 92 84 00

job@rigsrevisionen.dk
www.rigsrevisionen.dk



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. 280 ansatte.

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

FRA PwC- PARTNER TIL BANEBRYDER



Som selvstændig strategirådgiver vil Nils Henrik Wegener skabe bedre forretningsmodeller sammen med ejerledere, CXO's og bestyrelser. I stedet for at udarbejde rapporter ved skrivebordet foretrækker han at visualisere strategier sammen med kunderne ude hos dem.

Nils Henrik Wegener har sagt farvel til jobbet som statsautoriseret revisor og partner hos PwC for at skabe sig en tilværelse som entrepreneur og følge sin passion for udvikling af bedre forretningsmodeller.
Hans erfaring er, at mange ledere opfatter strategiarbejde som komplekst, og han har succes med at mindske kompleksiteten og øge den oplevede værdi for kunden ved at benytte nye visuelle redskaber og metoder.



Hvis man ikke gentænker og designer sin forretningsmodel på ny i samarbejde med kunderne og samarbejdspartnerne og omstiller sig i forhold til de nye trends, taber man konkurrencekraft. Behovet for at forandre forretningsmodeller er stigende.

Nils Henrik Wegener
entrepreneur og ejer af konsulentfirmaet 360° sprint

Tekst/ **Lone Schrøder Jeppesen**, journalist
Foto/ **privat foto**

Indtil 2016 var Nils Henrik Wegener statsautoriseret revisor og partner hos PwC. Nu er han entrepreneur og ejer af konsulentfirmaet 360° sprint, der har speciale i at kortlægge, udvikle og designe vækst- og forretningsmodeller. I august 2016 overtog han konceptet 360° sprint via et spin-out fra PwC - Board Forum.

“Jeg overtog rettighederne, hvilket er lidt af et særsyn i revisionsbranchen, men som også afspejler en rummelighed hos PwC. Rådgivning om design af forretningsmodeller ligger typisk noget fra stamcellekulturen i et revisionsfirma, men det var inden for det felt, hvor jeg helst ville lægge alle mine kræfter. Derfor foreslog jeg, at jeg kunne drive og videreudvikle 360° sprint uden for PwC. Jeg overdrog min portefølje af kunder til en yngre kollega og satsede alt på det. Man skal turde give slip, og det var ikke svært for mig, fordi jeg kunne se værdien i det,” fortæller han.

Ideen til virksomheden er hans egen. Efter mange år som revisor og rådgiver savnede han en værktøjskasse målrettet SMV'er, der virkede i praksis. Som led i PwC's fokus på innovation startede han på bar mark for fem år siden med at udvikle samarbejdsmodellen 360° sprint med afsæt i nyeste viden i samarbejde med ledere, forskere og over 100 virksomheder.

Forretningsmodeller skal gentænkes
360° sprint er målrettet ejerledere, CXO's

og bestyrelser i Danmark og i Norden. Kunderne får et 360 graders overblik over deres forretningsmodel og konkrete handlingsplaner, som realiseres i 90 dages sprint. Missionen er at hjælpe beslutningstagere med at skabe bedre forretningsmodeller, som er mere stærke og agile.

“Forretningsmodeller er udfordret stenhårdt lige nu af blandt andet digitalisering, disruption, ændret kundeadfærd og øget konkurrence. Hvis man ikke gentænker og designer sin forretningsmodel på ny i samarbejde med kunderne og samarbejdspartnerne og omstiller sig i forhold til de nye trends, taber man konkurrencekraft. Behovet for at forandre forretningsmodeller er stigende,” siger Nils Henrik Wegener, der har været i revisionsbranchen i 28 år.

Ny spiller på markedet
Nils Henrik Wegener vil afmystificere strategiarbejdet og gøre op med, at det kan være både komplekst og dyrt at få hjælp til forretningsudvikling uanset virksomhedens størrelse. Det behøver det ikke at være. Han lægger vægt på, at kunden oplever en høj værdi af processen, og at honoraret altid udgør en fast pris. 360° sprint drives ud fra en leanfilosofi, hvor der skal skabes mest mulig værdi for kunderne til færrest mulige omkostninger. I stedet for at have omkostninger til en stor og dyr organisation er 360° sprint en åben forretningsmodel og et klynge-samarbejde, hvor Nils Henrik Wegener samarbejder med associerede partnere med forskellige specialer og baggrund og dermed har adgang til viden og ressourcer efter behov.

“For ejerledere skal konsulenthjælp til forretningsudvikling være mere enkel, hurtig, effektiv og ikke mindst værdiskabende.

Nils Henrik Wegener, entrepreneur og ejer af konsulentfirmaet 360° sprint

Visualisering siger mere end tusind tal
I stedet for at udvikle forretningsmodeller for kunderne gør 360° sprint det sammen med dem. Her udnytter Nils Henrik Wegener sin passion for visualisering. Sammen med kunden kortlægger, analyserer og udvikler han forretningsmodellen ved hjælp af enkle visuelle modeller samt gule, orange og blå post-its. En visuel kortlægning skaber bedre overblik og forståelse for strategiske til- og fravalg.

“Det er et utroligt godt redskab. Når du visualiserer, får du alle med. Man skaber en fælles referenceramme, hvor det bliver lettere for kunden at overskue komplekse strukturer. Mange ejerledere forstår ikke forretningsprog, og de gider ikke læse lange rapporter. På kundemøder har jeg altid tegnet og forklaret meget på notesblokke, tavler og duger og kombineret det med tallene. Min farfar var tegner og kunstmaler, og måske kommer det derfra,” fortæller han.

Revisor er den foretrukne rådgiver
Nils Henrik Wegener samarbejder med PwC, Nykredit og Center for Små og Mellemstore Virksomheder på Aarhus Universitet om et praksisnært forskningsprojekt, hvor i alt 30 virksomheder medvirker. Det skal dokumentere hvilke tiltag, der bedst bidrager til vækst og udvikling hos SMV’erne. Hans erfaringer fra projektet er, at det er muligt at se et mønster, når man zoomer ind på fire lag: Ejerlederens personprofil, virksomhedens forretningsmodel, hvad der skaber værdi for kunderne og det omkringliggende forretningsmiljø. Forskningsresultaterne offentliggøres i år og i 2018. Målet er at dele viden og best practice både med virksomheder og rådgivere.

“Der er mange virksomhedskonsulenter i markedet. Revisor er kundernes foretrukne rådgiver og trusted advisor, for revisors arbejde forbindes med troværdighed, tillid og integritet. For at være en bedre rådgiver for kunden er det imidlertid vigtigt, at revisor kommer bag tallene og forstår virksomhedens forretningsmodel og forretningsmiljø. Vi har udviklet en samarbejdsmodel, der netop forener revisors rolle

både som trusted advisor og business advisor,” understreger Nils Henrik Wegener.

Specielt bogen ”Business Model Generation”, der er skrevet af Alexander Osterwalder og Yves Pigneur, har været en stor inspirationskilde for udviklingen af samarbejdsmodellen 360° sprint. Nils Henrik Wegener har været primus motor for at få bogen oversat til dansk, og den er nu i samarbejde med PwC

og Nykredit udgivet på forlaget Gyldendal Business. Bogens budskab om at trods forældede forretningsmodeller og designe morgendagens virksomheder appellerer bredt. Det er en god håndbog for alle nytænkere og banebrydere, mener Nils Henrik Wegener. Han tager sin egen medicin og har selv et mål om at blive ejerleder, CXO’s og bestyrelsesforetrukne rådgiver inden for strategisk udvikling af forretningsmodeller i Danmark. •

NILS HENRIK WEGENER

- Født 1967.
- Stifter og ejer af 360° sprint, 2016. Se mere på www.360sprint.com
- Underviser på Bestyrelsesuddannelse med fokus på små og mellemstore virksomheder (SMV) ved Aarhus Universitet. Underviser hos PwC Academy.
- Partner, statsautoriseret revisor, PwC Danmark, 2009-2017.
- Professionelt bestyrelsesarbejde, WEGENER, 2008-2009.
- Partner, statsautoriseret revisor, Deloitte, 1995-2008.
- Revisor, KPMG Audit, 1988-1995.
- Cand.merc.aud. Copenhagen Business School, 1996.
- HD-R. Copenhagen Business School, 1991.
- Bor i Slagelse, gift med Dorthe og far til Daniel på 24 år. I sin fritid er han ivrig sejler, lystfisker og dykker.

FEM RÅD FRA NILS HENRIK WEGENER TIL REVISORERNE:

- At forstå kundens forretningsmodel er helt centralt. Revisor er trusted advisor, men skal også være business minded. Kom ud af kontoret, besøg kunderne og skab indsigt.
- Kobl kundens økonomiske nøgletal til forretningsmodellens design, og lad dit kendskab til kunden indgå som en central del af din revisionsdokumentation.
- Brug viden om kunders brancher aktivt. Revisors kendskab til best practice er et godt udgangspunkt for at rådgive kunderne om deres forretningsmodel.
- Hjælp også kunden med valideringsprocessen, så handlingsplanen testes, inden den sættes. Udnyt, at man som revisor har stærke kompetencer i dokumentation og validering. Mange gange overlever en ny forretningsplan ikke det første møde med kunderne i markedet, og valideringsprocessen kan være det afgørende for succes.
- Kig op fra rapporterne og regnearket, og visualiser i stedet tingene for kunderne, så de forstår sammenhængen og budskabet.

Persondata og revisionsrisiko

Bliv klædt på til at møde den nye persondataforordning. Få indsigt i de krav, der er til at behandle persondata – og lær at håndtere de udfordringer og problemer, du ofte støder på i praksis.

SKRÆDDERSYET
TIL REVISOR

Vi arbejder med konkrete cases og fokuserer på den revisionsrisiko, der er for dig som revisor.

[Fsr.dk/efteruddannelse /persondata](https://fsr.dk/efteruddannelse/persondata)

DANSKE
REVISORER
FSR*

FORSIKRINGER TIL REVISORER

Det komplette forsikringsprogram til din revisionsvirksomhed

– attraktive muligheder for ejere og medarbejdere

Via foreningen har du nu mulighed for at tegne alle de forsikringer, som du har brug for – både erhvervsmæssigt og privat – til en fordelagtig pris.

Vores forsikringstilbud omfatter bl.a.:

- Revisoransvarsforsikring (forhøjet sum)
- All-round erhvervsforsikring
- Firmapensionsordning til både ejere og medarbejdere
- Gruppeulykkesforsikring og gruppelivsforsikring
- Alle private forsikringer (med samlerabat).

Brug dine medlemsfordele nu. Bestil dine forsikringer via foreningen og bliv forsikret til en attraktiv pris.

Læs mere på www.fsr.dk/forsikring.

DANSKE
REVISORER
FSR*



Fremtidens rapportering stiller nye krav til revisor

Når virksomheder laver integreret rapportering, efter-spørger de i højere og højere grad også revision heraf. Den udvikling finder sted lige nu i Holland, hvor den medfører nye former for revision og stiller nye krav til revisorerne.

Tekst/ **Anders Birch Breuning**, Context Media
Illustration/ **Rasmus Juul**

Integreret rapportering er ikke et krav i Hol-land. Men det er alligevel meget udbredt. Faktisk benytter de fleste børsnoterede hol-landske virksomheder sig af integreret rap-portering i en eller anden form.

“Der er ikke tale om en bred konsensus blandt de store virksomheder, men nu er der så mange, der gør det, at hvis en virksomhed lader være, bliver der lagt mærke til det,” forklarer Femke Helgers, der er Senior Associate i Sus-tainability & Responsible Governance hos PwC Nederland.

Sådan har det været i et par år i Holland. Ud-viklingen er drevet af både interne og eks-terne faktorer.

“De eksterne faktorer er virksomhedernes in-teressenter – investorer, leverandører, ana-lytikere – som beder om mere ikke-finansiel

og fremadskuende information. Den interne faktor er ønsket om en bedre forståelse af virk-somhedens processer, økosystem og værdiska-belse,” siger Femke Helgers.

Det er ikke bare en salgstale. PwC Neder-lands egen rapportering er også integreret.

Udviklingen går fremad – igen
Til at begynde med handlede det primært om de eksterne faktorer, når virksomheder lavede integreret rapportering. Men i dag ser flere og flere hollandske virksomheder inte-greret rapportering som noget, der tilfører værdi til organisationen og processerne.

“Da integreret rapportering kom frem, var de fleste entusiastiske, men så ramte man udfor-tringen med at rapportere på tværs i virksom-hederne, og så gik det lidt i stå. Nu bevæger udviklingen sig igen fremad,” siger Femke Helgers.

“I dag er de fleste med på, at rapporteringen bør indeholde ikke-finansiel information. Den teknologiske udvikling gør det nemmere for

virksomhederne at trække de nødvendige data ud,” siger Marcus Looijenga, der er Manager i Sustainability & Responsible Governance hos PwC Nederland.

Som skrevet er det ikke et krav, at rapporteringen er integreret, og derfor eksperimenterer virksomhederne med deres rapportering og afprøver forskellige former. Nogle virksomheders rapportering baserer sig på rammeværket fra The International Integrated Reporting Council (IIRC), andre navigerer efter Global Reporting Initiative (GRI) i forhold til de ikke-finansielle informationer, mens andre igen kalder deres rapportering for integreret uden at referere til en bestemt retningslinje. Fælles for dem er, at de indeholder både finansiell og ikke-finansiell information.



I dag er de fleste med på, at rapporteringen bør indeholde ikke-finansiell information. Den teknologiske udvikling gør det nemmere for virksomhederne at trække de nødvendige data ud.

Marcus Looijenga
Manager i Sustainability & Responsible Governance hos PwC Nederland

Temmelig udfordrende

Udviklingen påvirker de hollandske revisorer. For når virksomhederne udarbejder integreret rapportering, stiger deres krav til tilid og erklæring for det ikke-finansielle også.

“De fleste virksomheder bruger GRI’s retningslinjer, men rapporteringen antager stadig mange forskellige former, fordi virksomhederne rapporterer om det, der er specifikt relevant for dem. Det kan være temmelig udfordrende at revidere, også fordi datakvaliteten på den ikke-finansielle information varierer meget fra virksomhed til virksomhed. Derudover er der forskellige måder at rapportere på – nogle virksomheder kombinerer deres rapporter, nogle integrerer, og andre rapporterer mere eller mindre separat. De færreste virksomheder



kan levere en komplet integreret rapportering, der følger IIRC’s rammeværk, endnu,” siger Marcus Looijenga og fortsætter:

“Samtidig fortsætter diskussionen om, hvad der er virkelig integreret.”

Forskelligheden i datakvaliteten og de forskellige standarder betyder, at de hollandske revisorer typisk erklærer sig om finansiell information og ikke-finansiell information erklæring med høj sikkerhed, mens de ikke-finansielle informationer ofte får erklæring med begrænset sikkerhed.

Den fulde pakke – kombinerede erklæringer

En relativt ny løsning er de kombinerede re-

visionserklæringer, hvor revisoren erklærer sig om virksomhedens samlede rapportering i ét dokument. Konceptet er udviklet i den hollandske brancheorganisation for revisorer, NBA, i samarbejde med store og mindre revisionsvirksomheder, og det bliver indtil videre udført af de fire store i Holland, når det er muligt.

“Af forskellige årsager udfører vi ikke så mange af disse endnu. Det varierende niveau i datakvaliteten mellem finansiell og ikke-finansiell information gør det svært. Hvis revisoren laver en samlet erklæring, vil brugerne sige: “OK, al information er af samme kvalitet, og det er opsat på samme måde efter samme principper og procedurer”. Og det er for det meste ikke tilfældet. Derudover gør de forskellige



Som revisor er man nødt til at være på forkant med udviklingen på området. Fordi virksomheder forventes at levere integreret rapportering, forventer de også en integreret revision. Det vil sige, at de forventer en vis grad af kendskab til integreret rapportering og de ikke-finansielle data fra revisor.

Marcus Looijenga
Manager i Sustainability & Responsible Governance hos PwC Nederland

standarder for finansiell og ikke-finansiell information det vanskeligt at kombinere erklæringerne samt at gøre det brugervenligt,” forklarer Marcus Looijenga.

Eksempelvis kræver det revision af både den finansielle og ikke-finansielle del, før en kombineret erklæring er en reel mulighed. Og antallet af virksomheder, der kan fremvise det, er ret begrænset. I hvert fald indtil videre.

“Vi får nu og da spørgsmålet fra vores kunder. De vil gerne have en kombineret erklæring, men når vi forklarer, hvad det kræver af interne processer og datakvalitet, udskyder de ofte idéen. De fleste er startet med en CSR-rapport; nu udarbejder de en integreret rapport, som de får review af, mens de arbejder hen mod revision af den. Der er også nogle, der virkelig ønsker kombinerede erklæringer – det er typisk de samme store virksomheder, der også var hurtige til at indføre og arbejde intensivt med integreret rapportering, og som ønsker at se en udvikling på revisionssiden også. De vælger en kombineret erklæring,” siger Marcus Looijenga.

Kræver et særligt hold

Uanset om det handler om en kombineret erklæring eller en revision og et review af mere eller mindre integreret rapportering, stiller det konkrete krav til kompetencerne hos de hollandske revisorer.

“Som revisor er man nødt til at være på forkant

med udviklingen på området. Fordi virksomheder forventes at levere integreret rapportering, forventer de også en integreret revision. Det vil sige, at de forventer en vis grad af kendskab til integreret rapportering og de ikke-finansielle data fra revisor. Derfor har vi sammensat et hold, der arbejder koncentreret med at revidere integreret rapportering, da det kræver ekspertise at revidere ikke-finansiell information. De revisionsvirksomheder, der forsøger at gøre det sideløbende og med medarbejdere, der udfører finansiell revision til daglig, har en udfordring med at holde sig opdaterede. De risikerer at savne viden og ekspertise,” siger Marcus Looijenga.

For selvom man som revisor har teknikken og håndværket i orden, kræver revision af ikke-finansiell information en anden viden, som skal holdes ved lige, ligesom viden om den finansielle del. Det klarer PwC Nederland blandt andet ved at have medarbejdere, der er engagerede i NBA, IIRC og GRI, og som trækker viden om den nyeste udvikling med ind i virksomheden.

“Derudover indgår også tekst og ikke kun KPI’er, og det kræver en anden tilgang. Er virksomhedens beskrivelser fair og balancerede? Er de objektive og sandfærdige?” siger Femke Helgers.

Når PwC Nederland udfører en ikke-finansiell revision, er den forbundet til den finansielle revision og it-revisionen.

“Det sikrer vi eksempelvis ved at have fælles kick-off-møder og ved at være hos kunden på samme tid. Vi leder efter muligheder, hvor de forskellige hold kan bruge hinanden. Eksempelvis ved at lade den eller de medarbejdere, der reviderer lønudbetalinger, revidere de HR-relaterede KPI’er også, da megen data om eksempelvis kønsfordelingen kommer fra HR-systemet. Vi bruger de samme medarbejdere til at revidere begge dele,” siger Femke Helgers.

Markedet vokser

Det er cirka seks år siden, at PwC Nederland begyndte at arbejde med integreret rapportering. Virksomheden anså det for et potentielt marked og besluttede at blive ekspert på området. I dag er det hold, der arbejder med at revidere integreret rapportering hos PwC Nederland på cirka 20 faste medarbejdere plus det løse, når der er travlt. Og det vokser.

TRE RÅD OM REVISION AF INTEGRERET RAPPORTERING

- 1 Dan et hold, der fokuserer på at revidere det ikke-finansielle – lad være med at sætte de almindelige revisorer til det.
- 2 Ligesom finansiell revision kræver review og revision af ikke-finansiell rapportering ekspertise og opdateret viden. Sørg for, at dine medarbejdere er eksperter på området.
- 3 Udfør det ikke-finansielle erklæringsarbejde i samarbejde med den finansielle erklæringsarbejde og eventuelt også it-revisionen. Samarbejdet giver en mere effektiv og integreret revision.

FOKUS PÅ FREMTIDENS RAPPORTERING

I maj afholdt FSR – danske revisorer et round table om fremtidens rapportering, hvor god praksis på området fra både ind- og udland blev delt – blandt andet fra Holland – og hvor kravene til revisor var i fokus. Mødet og artiklerne her er en del af FSR – danske revisorers fokus på fremtidens rapportering og revisionsyndelser, som ser nærmere på integrationen af de finansielle og ikke-finansielle oplysninger, fremadskuende oplysninger og brug af teknologi.

“Alle de store, børsnoterede virksomheder efterspørger også tillid og erklæring på deres ikke-finansielle information, og efterspørgslen breder sig. De mindre børsnoterede virksomheder har overvejet det i en længere periode, og de er på vej. Min forventning er, at andre sektorer også vil komme i gang – blandt andet den offentlige sektor, NGO’er og statsejede virksomheder,” afslutter Marcus Looijenga. •

Dashboard giver integreret ledelse

PwC Nederland rapporterer ikke bare integreret. Den integrerede tilgang bliver brugt daglig med et integreret dashboard. Dermed får PwC Nederlands ledelse selv et bedre overblik og stærkere besluntingsgrundlag, når de driver deres eget revisorfirma.



Tekst/ **Anders Birch Breuning**
Context Media

Det handler ikke kun om de eksterne påvirkninger – aktieejere, analytikere eller andre interessenter – når PwC Nederland rapporterer integreret. Det handler også om de interne fordele.

“Det finansielle resultat er for enden af revisionsfirmaets processer, så hvis man vil påvirke det, skal man se nærmere på processerne, og det vil sige den ikke-finansielle information i hjertet af værdiskabelsen,” siger Femke Helgers, der er Senior Associate i Sustainability & Responsible Governance hos PwC Nederland.

Det kræver imidlertid mere end blot integreret rapportering.

“Vi har rapporteret integreret i mange år, men integreret rapportering er ikke meget værd, hvis der ikke ligger en integreret ledelsestilgang bag – ellers lirer man bare information af i sin rapportering, uden at den bliver brugt,” forklarer Femke Helgers.

Tidligere var der udover den integrerede rapport cirka 15 forskellige rapporter med mange KPI'er, som ledelsen i virksomheden brugte til at navigere efter – men uden nogen

klar forbindelse eller sammenhæng mellem de forskellige rapporter eller KPI'er.

“Vi ville udvikle et ledelsesværktøj, der gav mulighed for at udføre vores strategi på en integreret facon. Derfor begyndte vi arbejdet på et integreret dashboard,” siger Femke Helgers.



Det finansielle resultat er for enden af revisionsfirmaets processer, så hvis man vil påvirke det, skal man se nærmere på processerne, og det vil sige den ikke-finansielle information i hjertet af værdiskabelsen.

Femke Helgers
Senior Associate i Sustainability & Responsible Governance hos PwC Nederland

Sammenhænge og tidlig indsats

For et halvt år siden gik det i luften. På dashboardet kan virksomhedens ledelse se en række finansielle og ikke-finansielle KPI'er samt det formodede forhold mellem dem (eksempelvis påvirker mængden af medarbejdernes efteruddannelse blandt andet 1) medarbejdertilfredsheden, 2) hvor gode

medarbejderne er til deres job og 3) kundetilfredsheden), hvad virksomhedens strategi og fortælling er, og hvilke KPI'er de skal holde øje med for at leve op til interessenternes forventninger.

“Da vi skulle finde de rette KPI'er, tog vi udgangspunkt i, hvad vores interessenter interesserer sig for, og hvad der er relevant i forhold til vores interne strategi. Der er sat konkrete mål for vores leading KPI'er (indsatsmålepunkter, red.), og hvis en af de leading KPI'er er for lav, ved vi, at det påvirker vores lagging KPI'er (resultatmålepunkter, red.) på sigt. Det giver os mulighed for at sætte ind, hvis noget ikke er, som det skal være, før det får indflydelse på vores lagging KPI'er,” siger Femke Helgers.

“Hvordan KPI'erne nøjagtigt påvirker hinanden, bliver vi stadig klogere på, og man skal bruge meget data om det, før man kan gøre beslutninger endnu mere data-baserede – og der er vi ikke endnu. Men vi har en fornemmelse af det, og vi præsenterer det integreret for ledelsen,” siger hun.

I dag bliver dashboardet brugt af ledelsen som besluntingsunderstøttelse.

“Dashboardet giver mulighed for bedre beslutninger, der harmonerer med vores værdier og formål. Dashboardet gør, at den ikke-finansielle information bliver brugt af ledelsen til at styre efter. Det forandrer måden, vi tænker og træffer beslutninger på,” påpeger Femke Helgers. •

Styrk dialogen med dine kunder

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

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

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



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

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

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

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

Medlemmer af FSR – danske revisorer får 25 % rabat på bladet ved abonnement.

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

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



Færre vil være selvstændige erhvervsdrivende i partnerselskaber

I starten af juni 2017 blev et i revisorbranchen omdiskuteret lovforslag vedtaget. En række større partnerselskaber, herunder revisionsselskaber, risikerer at skulle tilpasse deres struktur eller at acceptere en anden skattemæssig behandling.

.....
Tekst/ **Mette Bøgh Larsen**, *skattechef, FSR - danske revisorer* og **Mads-Ulrik Kirkebæk**, *studentermedhjælper, FSR - danske revisorer*
.....

Transparente selskaber er udbredt blandt revisorer og advokater. De benytter sig ofte af denne selskabsform herunder kommanditselskaber og partnerselskaber. Specielt partnerselskaber bruges i dag ofte til revisionselskaber – og rent skatteretligt er de interessante.

Et partnerselskab er ikke skatteretligt et selvstændigt skattesubjekt, og skattepligten ”skubbes” derfor op til den enkelte partner. En partner kunne inden lovændringen blive anset som selvstændig erhvervsdrivende og benytte sig af virksomhedsordningen, når

blot der blev erhvervet en mindre andel i partnerselskabet. Virksomhedsordningen kan have nogle skattemæssige fordele, herunder højere skatteværdi af renteudgifter og udjævning af beskatning af svingende indkomstår.

Baggrunden for lovændringen er en konkret afgørelse fra Skatterådet. I afgørelsen blev en meget lille ejerandel sammen med en tiltrædelse af ejeraftalen anset for tilstrækkeligt til, at partnerne kunne anses for selvstændige erhvervsdrivende. Skatterådet henvendte sig til skatteministerens, fordi de anså det for nødvendigt med en lovændring. I kølvandet heraf fremsatte skatteministeren i april 2017 et lovforslag, der skulle indskrænke muligheden for at blive anset som selvstændig erhvervsdrivende og deraf benytte virksomhedsordningen.

I skattelovgivningen er der ingen fast definition af begrebet: selvstændig erhvervsvirksomhed, men det beror på en konkret vurdering ud fra en række kriterier, der er listet op i personskattecirkulæret. Af lovforslaget fremgår det, at nogle af kriterierne meget sjældent vil være opfyldt ved advokat- og revisionsvirksomheder, og i disse tilfælde skal der særligt lægges vægt på 1) omfanget af den økonomiske risiko, som den enkeltes ejerskab indebærer herunder vederlagsform og 2) omfanget af den enkeltes indflydelse i virksomheden.

Økonomisk risiko
Det fremgår af lovbemærkningerne, at den økonomiske risiko for deltageren i et partnerselskab primært består i hæftelsen som deltager i det skattemæssigt transparente selskab. Heri indgår der i vurderingen også, om hæftelsen er knyttet til den pågældendes andel af selskabet.

For at kunne anses for selvstændig erhvervsdrivende skal den enkelte deltager have en reel økonomisk risiko. Der skal være risiko for et økonomisk tab og ikke kun risiko for ej at blive honoreret for sin arbejdsindsats. Hvis partneren derfor er garanteret et minimumsvederlag, vil den pågældende normalt ikke anses for selvstændig erhvervsdrivende.

Den enkeltes indflydelse i virksomheden
Indflydelse i en virksomhed kan komme under mange former eksempelvis i form af stemmeret, stilling og virksomhedens struktur. Efter lovændringen skal den enkeltes indflydelse ses i sammenhæng med virksomhedens størrelse.

Tidligere, som beskrevet ovenfor, var en meget lille ejerandel nok til at blive anset som selvstændig erhvervsdrivende. Efter lovændringen kan den enkeltes indflydelse være så lille, at den ikke kan tillægges tilstrækkelig vægt. Det fremgår endvidere, at deltageren skal have en reel indflydelse på forretningsens overordnede beslutninger.

Under lovbehandlingen rettede FSR – danske revisorer henvendelse til Folketinget for at få nærmere præciseret, hvilke forhold der skal lægges vægt på, og hvordan en vurdering skal foretages i forhold til ejerdrevne virksomheder.

Instruktionsbeføjelse
Partneren skal have instruktionsbeføjelse over for eventuelle medarbejdere, hvis der skal være tale om selvstændig erhvervsvirksomhed. Hvis partneren selv er underlagt instruktionsbeføjelse, vil det tale imod, at den pågældende kan anses som selvstændig erhvervsdrivende.

Der skal derfor ses på, om den enkelte partner er underlagt instruktion og tilsyn fra overordnede i virksomheden, herunder fra et højere ledelseslag eller fra selskabets fælles ledelsesorgan.

Det giver dog visse udfordringer i praksis, da selskabet kan være opdelt i flere afdelinger med forskellige ansvarsområder. Et større revisionspartnerselskab vil ofte bestå af forskellige forretningsområder eksempelvis revision, skat og konsulentafdeling, hvor et antal partnere har ansvaret for driften, herunder ansættelse, afskedigelse, forfremmelse, instruktion og så videre. Herudover

vil partnerne i forskellige byer og regioner have et ansvar for driften af kontoret i den pågældende by eller region.

Ledelsen vil derfor ikke være en lige kommandovej fra bund til partner, men bestå af en flerdimensionel matrix, hvor de enkelte indehavere er involveret i en lang række beslutningsprocesser af både større eller mindre betydning for virksomhedens drift.

Andre forhold som beskyttelse efter funktionærloven eller ferieloven skal endvidere indgå i vurderingen af, om den pågældende partner ikke er »almindelig ansat«.

Konsekvensen af lovindgrebet
Hvad betyder lovændringen for de partnere, der tidligere har været anset som selvstændige erhvervsdrivende og gjort brug af virksomhedsordningen?

Konsekvensen vil være, at det opsparede overskud i virksomheden kommer ud til beskatning hos partneren – medmindre anden erhvervmæssig indkomst kan opretholde ordningen.

Af dette beløb skal der endvidere foretages en fordeling af vederlaget mellem henholdsvis løn og partnerens afkast af investering i partnerselskabet.

Ved denne fordeling skal der dels ses på, hvilken løn den pågældende ville have fået uden at være ejer, og dels hvilket afkast man normalt kunne opnå af en tilsvarende investering. Der kan det være relevant at sammenligne med afkastet af en investering i aktier med en tilsvarende risikoprofil. Dette må siges at være en noget relativ vurdering, men ministeren har ikke uddybet yderligere.

Afkastet vil som udgangspunkt kunne indgå i virksomhedsordningen – dog ikke hvis partnerens kapitalandel i sig selv kun udgør en erhvervsvirksomhed af meget begrænset omfang.

Er der betalt nok A-skat?
Fordelingen af vederlaget mellem løn (og heraf pligtig A-skat) og investeringsafkast kan give problemer. Partnerselskabet skal sikre sig, at der er indeholdt korrekt A-skat af løndelen, der skal fastsættes efter en konkret vurdering, som beskrevet ovenfor.

Når året er gået, skal der foretages en endelig opgørelse af fordelingen på løn og investeringsafkast, og herefter foretages en regulering af lønindberetningen og A-skattetrækket.

Med ændringen og de tilhørende lovbetragtninger gives der en bred margen for skøn, men meget lidt vejledning til hvordan skønnet skal foretages. Derfor er det nok ikke helt utænkeligt, at der kan opstå uenigheder om denne fordeling mellem løn og afkast for henholdsvis partner og skattemyndighed – og derfor også skattemæssige uoverensstemmelser, når regnskabet gøres op sidst på året.

Partneren er stadig partner
Selv om klassificeringen som selvstændig erhvervsdrivende og virksomhedsordningen kan bruges, vil den pågældende stadig være partner i selskabet. Han eller hun vil fortsat være ejer af en andel af selskabets aktiver og passiver, og selskabet fortsætter som skattemæssigt transparent.

Ikrafttrædelse
Loven trådte i kraft i juli 2017 og har virkning for indkomstår, der påbegyndes den 1. januar 2018 eller senere. Har ejeren af andelen i partnerselskabet forskudt indkomstår eksempelvis fra den 1. juli til den 30. juni, vil virkningen af lovændringen blive udskudt til det indkomstår, der starter den 1. juli 2018.

Praktiske betydninger af lovændringen
Lovændringen vil have betydning for en del af de eksisterende transparente revisions- og advokatpartnerselskaber. Reglerne bliver skærpet, og alt andet lige vil færre anses for at være selvstændige erhvervsvirksomheder og kunne gøre brug af virksomhedsordningen.

Lovændringen medfører også visse usikkerheder i form af skøn og konkrete vurderinger, herunder fordeling af løn og afkastprofil, som overlader en del afklaring til praksis. Skatteretten er et meget kompliceret område, hvor skøn og konkrete vurderinger er hyppigt forekomne. Det er lovændringen et klassisk eksempel på, hvorfor en del afklaring først kommer, når Skatterådet og domstolene har taget stilling til fortolkningen. •



Ejerskiftekonference

Mandag den 28. august var FSR – danske revisorer sammen med Axcelfuture og Dansk Erhverv vært ved en velbesøgt konference med ejer- og generationsskifte på dagsordenen. Konferencen blev holdt på Børsen i København.

Formålet med konferencen var blandt andet at give revisorerne og øvrige relevante rådgivere en indsigt i, hvor og hvordan de kan hjælpe ejerlederne til et bedre ejerskifte og give ejerlederne inspiration til at sætte gang i overvejelserne om et ejerskifte.

Administrerende direktør Charlotte Jepsen belyste i sin åbningstale, at det at tage hul på et ejerskifte kræver mere end et regneark; det kræver, at ejerlederne bliver bevidste om nødvendigheden af at starte i god tid for at blive ejerskifteklar.

Erhvervsminister Brian Mikkelsen fortalte om regeringens visioner om at lette mulighederne for ejerskifte og løfte blandt andet sløret for, at regeringen arbejder på helt at fjerne arveafgiften ved generationsskifte.

På konferencen offentliggjorde Axcelfuture deres rapport om generationsskifte i mellemstore virksomheder, som blev præsenteret af professor Morten Bennedsen. Budskabet var overordnet, at planlægning betaler sig på bundlinjen i form af eksempelvis højere overskudsgrad.

Dernæst fortalte statsautoriseret revisor Nils Henrik Wegener fra www.360sprint.dk, om hvordan han arbejder med ejerskifte som rådgivningsområde, og hvordan han starter med at give overblikket og gennem visualiseringen får afklaret, hvilke visioner ejerlederne har, og hvordan de kan nå deres mål. Et ejerskifte er en rejse, som de fleste ejerledere kun oplever én gang, og det er vigtigt, at revisoren hjælper med at sætte det rette rådgiverteam og husker ikke at dykke ned i regnearket, men hjælpe med at bevare overblikket.

Christian Frigast, bestyrelsesformand og partner i kapitalfonden Axcelfuture, har medvirket ved adskillige ejerskifter i mellemstore og store ejerledede virksomheder. Christian Frigast deltog i den efterfølgende paneldebat. SIGNATUR spurgte Christian Frigast om, hvor han ser den største udfordring for Axcelfuture som kapitalfond lige nu?

“I øjeblikket arbejder vi på at lukke vores femte fond Axcel V. Det bliver Axcel's hidtil største fond, og vi fokuserer på at finde de helt rigtige virksomheder at investere i. Det kan i mange

tilfælde være stærke familieejede virksomheder, der står over for et generationsskifte. Vi har i regi af Axcel V allerede investeret i den familieejede virksomhed Nissens og håber at finde andre stærke familieejede virksomheder at investere i,” forklarer Christian Frigast.

Arrangementet sluttede af med en paneldebat med forannævnte Christian Frigast, statsautoriseret revisor Nils Henrik Wegener, Henrik Fich og Carsten Gomard. Henrik Fich er tidligere ejerleder af virksomheden Lessor, som nu er solgt til Axcel, og Carsten Gomard er bestyrelsesformand i Netcompany, som ligeledes har været købt af Axcel, men blev købt tilbage.

De debatterede, hvordan man kan blive kloge på vejen til et succesfuldt ejerskifte og brugte deres egne erfaringer med ejerskifte som afsæt i debatten.

Over tyvetusind danske virksomheder står over for et generationsskifte inden for de næste 10 år. Det er et forretningsområde med stort potentiale for revisorerne som virksomhedernes foretrukne rådgiver. •

Fokus på ejerskifte

I slutningen af oktober udkommer et tema-nummer om ejerskifte.

Artiklerne henvender sig til dine kunder og sætter fokus på vigtigheden af at være på forkant med planlægningen af et vellykket ejerskifte. En undersøgelse af ejerledede virksomheder viser, at cirka 17.000 virksomheder står for at skulle have en ny ejer inden for de næste 10 år, hvilket er en eksplosionsagtig vækst i forhold til det seneste årti.



Overblik over ejerskifteprocessen fra afklaring og overblik til der skrives under på salgskontrakten, og ejer skal starte et nyt erhvervs- eller pensionistliv.



Gennemgang af mulighederne for at udstede A- og B-aktier med henblik på et lempeligt ejerskifte.



En ejerleder fortæller om salget af sin virksomhed. Køberen dukkede uventet tidligt op.



Fordelene ved at have en holdingstruktur med mulighed for skattefrit salg af driftsselskab.



Muligheden for at indskyde penge på en ophørspension ved salg af virksomhed.



Dette nummer indgår ikke som en del af det sædvanlige abonnement og skal bestilles særskilt.

Hvis du ikke har abonnement, er det en god mulighed for at teste, hvad dine kunder synes om DIN REVISOR INFORMERER.

Bestil ekstranummeret direkte på [FSR – danske revisorer](http://FSR-danske-revisorer.dk)s hjemmeside:

fsr.dk/dribestilling

eller tag fat i Gitte Jensen på telefon 4193 3133 eller mail gje@fsr.dk.



MÆRKEDAGE

Fødselsdage
og jubilæer

Oktober 2017

Statsautoriseret revisor **Peter Gjerding**,
Matin Partners, fylder 60 år den 1.
oktober 2017.

Revisor, HD-R **Ian Ditlevsen**, Crowe
Horwath i Hellerup, fylder 50 år den 4.
oktober 2017.

Statsautoriseret revisor **Torben
Petersen**, Hellerup, fylder 70 år den 9.
oktober 2017.

Statsautoriseret revisor **Erik Andersen**,
Odense, fylder 70 år den 10. oktober
2017.

Statsautoriseret revisor **Benny Plesner**,
Charlottenlund, fylder 80 år den 12.
oktober 2017.

Senior Manager og registreret revisor
Kurt G. Nielsen, Beierholm i Søborg,
fylder 70 år den 17. oktober 2017.

Senior Partner og statsautoriseret revi-
sor **Niels Balshøj**, BDO i Aarhus, fylder
60 år den 17. oktober 2017.

Statsautoriseret revisor **Jens Anker
Aundrup**, Farum, fylder 80 år den 19.
oktober 2017.

Statsautoriseret revisor og partner
Flemming Hansen, Brandt i Nykøbing
M, fylder 50 år den 27. oktober 2017.

November 2017

Statsautoriseret revisor **Grith Puggaard**,
Deloitte i København, fylder 50 år den
10. november 2017.

Registreret revisor **Morten Rosenqvist**,
Broernes Revision, fylder 60 år den 10.
november 2017.

Statsautoriseret revisor **Christian Dal-
mose Pedersen**, Deloitte i København,
fylder 50 år den 11. november 2017.

Statsautoriseret revisor **Jan Heesgaard**,
Blicher Revision & Rådgivning i Herning,
fylder 60 år den 12. november 2017.

Statsautoriseret revisor **Niels Bruhn**,
Vordingborg, fylder 70 år den 14.
november 2017.

Økonom **Carsten Petersen**, ATP i
Hillerød, fylder 50 år den 15. november
2017.

CFO og statsautoriseret revisor **Hans
Ole Nielsen**, Advomanagement i Fre-
dericia, fylder 60 år den 17. november
2017.

Regnskabschef **John Mejdahl Jeppesen**,
NNF, fylder 60 år den 18. november
2017.

Registreret revisor og partner **Karsten
Jensen**, Revision Limfjord, fylder 50 år
den 18. november 2017.

Registreret revisor **Peter Ulrik Jørgen-
sen**, Revisionsfirmaet Hartvig & Aalund,
fylder 50 år den 19. november 2017.

MÆRKEDAGE

December 2017

Statsautoriseret revisor **Hans Peter
Jørgensen**, Aaen & Co, fylder 70 år den
8. december 2017.

Statsautoriseret revisor **Torben Juncker**,
Brøndby, fylder 75 år den 13. december
2017.

Statsautoriseret revisor **Lars Østerkry-
ger**, Willads & Vibe-Hastrup, fylder 60 år
den 17. december 2017.

Registreret revisor **Jytte Kjær Frederik-
sen**, Revisionsfirmaet Edelbo, fylder 60
år den 18. december 2017.

Statsautoriseret revisor **John
Blendstrup**, Ernst & Young i Odense,
fylder 60 år den 29. december 2017.

Statsautoriseret revisor og partner **Lars
Christian Aaskov**, INFO:REVISION, fylder
60 år den 31. december 2017.

Virksomhedsjubilæer

Revisionsfirmaet Peder Holt i Brande
har 30 års jubilæum den 1. november
2017.

Korsgaard Revision i Ringe har 50 års
jubilæum den 1. november 2017.

DET RUNDE
PORTRÆT

Lars Østerkryger fylder 60 år



Statsautoriseret revisor Lars Østerkryger fylder 60 år den 17. december. I den anledning tog vi en snak med fødselaren om hans tidlige interesse for tal og teknologi og om hans veneration for revisorbranchen, der altid vil være intakt.

Lars Østerkrygers arbejdsbord står i Helsingør i det gamle revisionsfirma Willads & Vibe-Hastrup, som er grundlagt for mere end 40 år siden. Det lokalt forankrede kontor tæller ni medarbejdere, men kundeporteføljen rækker langt ud over det lokale handelsliv og breder sig ud over hele landet. ”Det skyldes netværk og personlige relationer,” fortæller han.

Statsautoriseret revisor Lars Østerkryger kan se tilbage på en fortid i PwC og RSM Plus, der fusionerede med Beierholm i 2016, samtidig med en smuttur til it-virksomheden CaseWare i FSR – danske revisorer. For alle arbejdssteder gælder, at faglige udfordringer har været i højsædet, uanset antallet af kollegaer i revisorvirksomheden.

Passion for tal og teknologi

Lars Østerkryger besidder en udtalt flair for tal og økonomi, hvorfor han fandt det naturligt at søge optagelse på Handelshøjskolen efter årene i folkeskolen. Efter HA- og cand.merc.-studiet bestod Lars Østerkryger få år senere den endelige revisoreksamen og kunne kalde sig statsautoriseret revisor.

”Matematik og tal faldt mig let, så på den måde fandt jeg hurtig min rette hylde. I mine tidlige uddannelsesår dannede jeg studiegruppe med en pige, som var enormt målrettet, for hun ville være revisor. Dér gik det op for mig, at det var også det, jeg ville. Vi fulgte hinanden tæt i de år og skrev også speciale sammen,” fortæller han.

Lars Østerkryger har altid været tiltrukket af teknologi og de muligheder, som den digitale udvikling bringer med sig – også i revisor-

branchen. For ham handler det om at være på forkant og stå rustet, når teknologien ændrer de forretningsmodeller, vi kender i dag.

”Interessen for teknologi begyndte i studietiden. Jeg anskaffede mig en programmerbar lommeregner og gik straks i gang med at udvikle et lille skatteprogram. Når jeg fodrede maskinen med indtægter og fradrag, kunne programmet udregne sluskat for en almindelig lønmodtager. Da de første hjemmecomputere kom på markedet, måtte jeg også have sådan en. Jeg programmerede og udforskede, og det viste sig at blive en stor fordel, da de første pc’er blev anskaffet på revisionskontoret. Jeg var blandt andet med til at udarbejde forskellige opstillinger i de første regneark. Dem brugte vi, når vi skulle præsentere tallene for vores kunder,” fortæller han.

Det driver mig at oversætte

Lars Østerkryger sætter en stor ære i at have en løbende kundedkontakt og gør en dyd ud af at forvandle det fagligt komplekse til noget simpelt og håndgribeligt.

”I revisorbranchen får du lov til at komme helt ind i maskinrummet hos mange forskellige virksomheder. Du sparrer i forhold til udvikling af virksomheden og hjælper til med konkrete udfordringer. Jeg møder mange mennesker, som mestrer deres fag og produktet til kunderne, men som ikke har forstand på at udarbejde regnskaber. De har simpelthen brug for en oversættelse af regnskabet, og den laver jeg. Det stimulerer mig at kunne forklare mine kunder, hvilke muligheder de har for at påvirke regnskabet positivt, og give dem et bedre grundlag at træffe beslutninger på,” forklarer han. •

Undgå dobbeltarbejde

Lad medarbejderne selv lave registreringer i Danløn's nye app.

Nu koster det ikke ekstra at arbejde mere effektivt. I den nye app kan medarbejderen selv indtaste:



Personlige oplysninger



Udlæg med upload af bilag



Kørsel



Timer

NY APP
TIL MEDARBEJDERNE
INKLUDERET I PRISEN

B / BOGANMELDELSE

HENRIK CARMEL,
FSR – danske revisorer
ANMELDER

NY BOG OM BESTIKKELSE OG KORRUPTION

Med advokat Christian Bredtoft Guldmanns bog 'Bestikkelse og korruption – Jura og compliance' har rådgiveren nu mulighed for at læse om regler, retspraksis og praktisk arbejde i forbindelse med bestikkelse.

Selvom der i de fleste industrialiserede lande har været forbud mod at bestikke landets egne embedsmænd, var det først i 1977, at USA som det første land forbød virksomhederne at betale bestikkelse til andre landes embedsmænd også. 20 år senere fik vi OECD's konvention om bestikkelse.

Forfatteren beskriver, hvordan konkurrenceforholdene i de 20 år var ulige, fordi de andre lande var langsommere til at følge op, end man nok havde ventet i præsident Carters USA. "En brun kuvert med kontanter til en udenlandsk embedsmand med beslutningskompetence kunne således indgå som et beslutningsparameter med tunge vægt end pris og kvalitet på den konkrete opgave". Regelsættet bygger endvidere på Europarådets strafferetskonvention fra 1999 og FN's konvention mod korruption fra 2003 samt nationale regler. I Danmark er det straffelovens § 122 om aktiv offentlig bestikkelse, som fastslår, at der ikke må ydes bestikkelse til embedsmænd eller andre i offentlige hverv. Når det er nødvendigt at kende reglerne i eksempelvis USA og UK, er det blandt andet, fordi en virksomhed kan komme til at blive underlagt andre landes jurisdiktion i relation til bestikkelse. Der er også et kapitel om privat bestikkelse, der heller ikke er tilladt.

Revisors arbejde
Hvis revisor har en kunde, der betaler bestikkelse, har revisor hand- lepligt efter revisorlovens § 22 om økonomisk kriminalitet. Der kan også blive tale om, at der skal tages stilling til, om erklæringsbe- kendtgørelsen kræver omtale af forholdet i erklæringen. Endvidere skriver forfatteren, at IAS 240 definerer besvigelser så bredt, at det også omfatter bestikkelse.

Anti-korrupsionsprogram
Konsekvensen af at overtræde regler kan være dårlig presseomtale eller risikoen for at blive udelukket fra at deltage i offentlige udbud. Det kan motivere til at yde en indsats for at undgå sager om bestik- kelse. Bogen indeholder gode råd til, hvordan man i en virksom- hed kan sætte et anti-korrupsionsprogram i gang, så man undgår at komme i en situation, hvor virksomheden eller dens medarbej- dere kommer til at overtræde reglerne. Et sådant program kan også hjælpe på relationerne til samhandelspartnere, som lægger vægt på, at man gør en aktiv indsats for at forhindre korruption. En undersø- gelse af, om der udbetales bestikkelse, kan også være relevant ved en virksomhedsoverdragelse. Relevante områder for revisorbranchen at kaste sig over – eventuelt ledsaget af udstedelse af en erklæring. •



Titel: Bestikkelse og korruption – Jura og compliance
Forfatter: Christian Bredtoft Guldmann
Pris: 580 kroner eksklusive moms
ISBN: 978-87-619-3860-2
Forlag: Karnov

OM SIGNATUR

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

Inspirationsgruppe
Jonna Roth, registreret revisor, Kappelskov Revision
Jeanette Vetlov, registreret revisor, DØSSING & PARTNERE
Thomas Hjortkjær Petersen, statsautoriseret revisor, Deloitte
Brian Tolvstein, cand.merc.aud., Rigsrevisionen
Henrik Kyhnauv, statsautoriseret revisor, KPMG
Louis Strøm, registreret revisor, Baagøe Schou

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

Redaktionen er afsluttet den 2. september 2017. 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

Forsidefoto
Daniel Hjorth

Illustration
Rasmus Juul

Tryk
Specialtrykkeriet Arco

Oplag
6.500 eksemplarer

Annoncesalg
DG Media
Havneholmen 33
DK-1561 København V
Tlf. 7027 1155
Annoncekonsulent Kim Larsen,
kim.l@dgmmedia.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



SKAL DIN KUNDE MØDES MED DIN KONKURRENT?

Kundetilfredshedsundersøgelser viser, at hver tredje revisionskunde takker ja til et møde med en ny revisor. Og næsten halvdelen af de adspurgte revisionskunder savner proaktivitet fra deres revisor.

Vil du vide, hvad dine kunder tænker om dine leverancer? Du kan læse mere om FSR – danske revisors introduktionstilbud til dig om en benchmarkbaseret kundetilfredshedsundersøgelse på vores hjemmeside. Kundetilfredshedsundersøgelsen leveres af Aalund PR & Communication, og mere information finder du via linket

<http://fsr.dk/Vaerktoejjer/KundeMonitor>

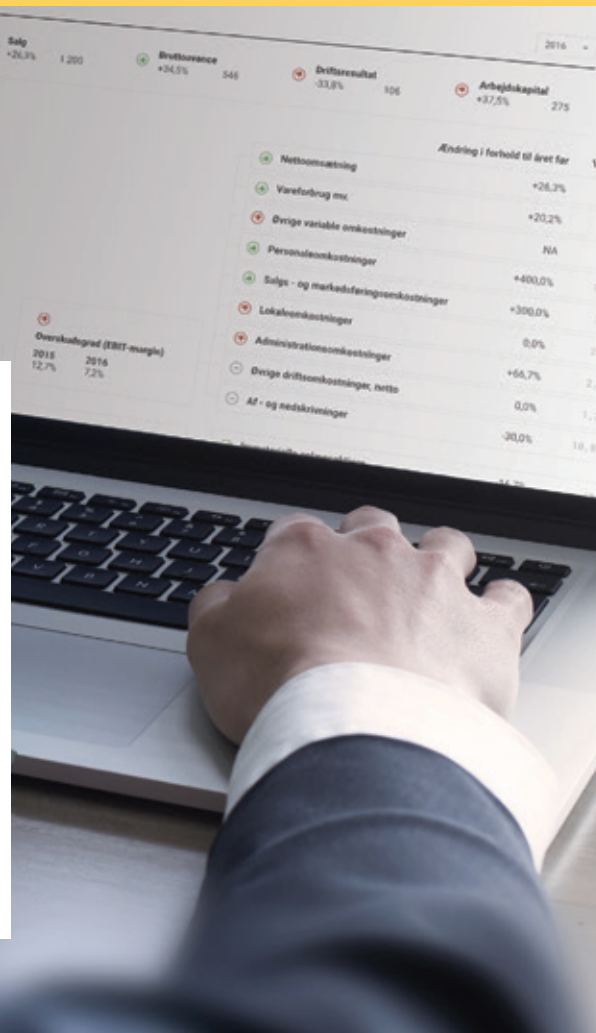


Karnov Business Optimiser – Et nyt revisorværktøj

Karnov Business Optimiser hjælper dig til at skabe øget værdi for dine kunder og understøtter dit arbejde med at udvide virksomheden fra de klassiske revisoropgaver til den komplette forretningsrådgivning.

Med Karnov Business Optimiser bliver det nemmere at:

- › Starte en værdifuld dialog om dine kundes forretningstal
- › Give kundeindsigter med professionelle visuelle præsentationer
- › Give veldokumenteret forudsigelser, der kan bruges til at tage de rigtige beslutninger
- › Gøre brug af databaseret forudsigelser og simuleringer
- › Udvide og fremtidssikre din revisionsvirksomhed



Få en gratis prøve og læs mere på www.karnovgroup.dk/kbo

Karnov Group Denmark A/S

Skt. Petri Passage 5, stuen, 1165 København K
Tlf. +45 3374 0700, www.karnovgroup.dk

KARNOV
GROUP