

DECEMBER 2014
NUMMER / 4

SIGNATUR

INSPI

s. / 27–43

s. 12 / TENDENS

Cand.merc.pop.

Antallet af studerende på landets cand.merc.aud.- studier er stigende.

s. 16 / INTERVIEW

Bekæmp økonomisk kriminalitet

Vicestatsadvokat Henrik Helmer Steen opfordrer revisorerne til at være opmærksomme.

s. 24 / KONKURRENCE

Konkurrerer I for meget?

Det er vigtig indimellem at tage temperaturen på konkurrencementaliteteten.

Til revisoreksamen på Børsen

Fredag den 14. november var sidste dag for afholdelsen af dette års mundtlige revisoreksamen. SIGNATUR var med på Børsen for at følge en af årets eksaminander fra første parket.

s.23 /

DANSKE
REVISORER

FSK*

Brugeroplevelse og sikkerhed skal være i top

Kontakt
Martin Skov
fra Elbek & Vejrup på
mobil 30951675
eller via mail
mnk@elbek-vejrup.dk

Kontakt
Martin Tage
fra Magnus Informatik
mobil 24640904
eller via mail
man@magnus.dk

KUNDECITAT

Integrationen imellem EV Revisor og QWM effektiviserer vores hverdag betydeligt, da vi ikke længere bruger tid på manuelt at flytte data fra det ene system til det andet. Investeringen er tjent hjem i form af tidsbesparelser, som vi så kan bruge på at udvikle vores forretning.

Jan Granat
Indehaver
Revisionsfirmaet Jan Granat ApS

KUNDECITAT

*Elbek & Vejrup har udviklet en god platform til revisorløsninger, som i samspil med QWM kvalitetssikring sikrer, at vi når et professionelt resultat i de færdige produkter
- samspillet mellem EV Revisor og QWM fungerer derfor perfekt.*

*Det er uproblematisk at hente data fra EV Revisor til brug for beregninger i QWM, herunder fastlæggelse af væsentlighedsniveau, og der skal ligeledes kun ske opdateringer på kunder i EV.
Vi kan kun anbefale både EV Revisor og QWM.*

Ib E. Nielsen
Registreret revisor
Revisionskontoret Jytte Aagesen

INDHOLD



s. 44 /

JEG ER IKKE LÆNGERE REVISOR-TYPEN

CFO i Novozymes Benny D. Loft fortæller, hvordan baggrunden som revisor kan bruges som øverste finansielle chef i en af Danmarks største virksomheder.



s. 47 /

LINKEDIN KAN BOOSTE DIN KUNDEKREDS

Grundlægger af Digital Works Nicolai Hæggelin fortæller, hvordan du gennem en succesfuld LinkedIn strategi kan forøge din kundekreds.



s. 52 /

HVILKEN VEJ KØRER DU PÅ RULLETRAPPEN?

Mindset Trainer Michael Hansen giver gode tips til, hvordan du bedst udnytter dit potentiale og bevæger dig op ad rulletrappen.

s. 04 / Leder
Det skal være et kvalitetsstempel at være medlem af foreningen.

s. 06 / Medlemsnyt
FSR – danske revisorer har taget turen rundt i det ganske land og afholdt dialog-møder med foreningens medlemmer.

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

s. 12 / Cand.merc.pop.
En fremtid i konsulentbranchen er en af årsagerne til cand.merc.aud.-studiets stigende popularitet.

s. 14 / Professionelt bestyrelsesmedlem
Bestyrelser er et oplagt sted at finde nye karrieremuligheder.

s. 16 / Bekæmp økonomisk kriminalitet
Vicestatsadvokat Henrik Helmer Steen giver gode råd til at undgå indblanding i økonomisk kriminalitet.

s. 20 / Det høje hækkeløb
Kun 26,3 procent af de studerende er kommet gennem nåleøjet til skriftlig revisoreksamen.

s. 24 / Konkurrerer I for meget?
Det er vigtigt indimellem at tage temperaturen på konkurrencementaliteten.

s. 29 / INSPI
Crowdfunding - Hvad er det, og hvem er det relevant for?

s. 32 / INSPI
Hvordan vælger virksomheden revisor?

s. 35 / INSPI
Medarbejderinvesteringsselskab – En investering i din arbejdsplads.

s. 38 / INSPI
Revisors udtalelse om ledelsesberetningen i erklæringer på årsrapporter.

s. 44 / Jeg er ikke længere revisor-typen
CFO i Novozymes Benny D. Loft fortæller om arbejdet i en af Danmarks største virksomheder.

s. 47 / LinkedIn kan booste din kundekreds
Nicolai Hæggelin fortæller, hvordan du gennem en succesfuld LinkedIn-strategi kan forøge din kundekreds.

s. 50 / Billedserie fra prisoverrækkelserne
Billedserie fra FSR – danske revisorer's tre prisoverrækkelser i oktober.

s. 52 / Hvilken vej kører du på rulletrappen?
Mindset Trainer Michael Hansen giver gode tips til, hvordan du bedst udnytter dit potentiale.

s. 57 / Det runde portræt
Statsautoriseret revisor og partner i EY Peter Gath fylder 50 år 10. januar 2015.

s. 58 / Boganmeldelse
Fagkonsulent i FSR – danske revisorer Henrik Carmel anbefaler bogen Listen Louder om innovation og iværksætteri.

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

LEDER



Et kvalitetsstempel at være medlem af foreningen

Det er blevet december, og vi nærmer os årets afslutning. Vi kan se tilbage på et begivenhedsrigt år med mange medlemsrettede aktiviteter, og hvor især kvalitetsindsatsen har haft høj prioritet.

Med købet af rettighederne til at sælge CaseWare kan foreningen tilbyde medlemmerne en løsning – både for opstilling af kundernes regnskaber og selve revisionen – som minimerer risikoen for fejl. Derudover kan vi med vores nye kvalitetskorpस bistå de medlemmer, som ønsker faglig sparring og inspiration til deres kvalitetsarbejde.

Indsatsen er blevet kronet med, at vi har knækket kurven over revisionsfirmaer, som Revisortilsynet indbringer for Revisornævnet. På bare ét år er andelen af revisionsvirksomheder, der indbringes for Revisornævnet, halveret. Fra 10 procent i 2012 til fire procent i 2013. Dermed har vi nået en vigtig milepæl i vores kvalitetsindsats, hvor målet er at halvere antallet af sager, som Revisortilsynet indbringer for nævnet.

Det er et flot resultat, når man tager i betragtning, at omfanget af krav til revisorerne er steget massivt de senere år, og at Revisortilsynet har intensiveret kontrolindsatsen ganske betydeligt. Resultatet kan ikke alene tilskrives foreningens fokus på kvalitet. Det har også haft stor effekt, at revisionsfirmaerne har investeret betydeligt i kvalitetsstyring og kontrolsystemer og indført systematisk opfølgning på de enkelte partnere og deres arbejde.

Nu tager foreningen så det næste skridt til at forbedre kvaliteten og går fra at hjælpe med kvaliteten til at stille krav til revisorerne. Med en række vedtægtsændringer vil foreningen søge at "holde orden i eget hus". Fremover er det et krav, at man har styr på kvaliteten for at blive medlem. Og de medlemmer, der gentagne gange og groft ser stort på kvaliteten, kan se frem til, at foreningens bestyrelse vurderer deres medlemskab. Det skal være et kvalitetsstempel at være medlem af foreningen og kunne betale sig at have styr på kvaliteten. Vi kan ikke acceptere, at enkelte broдне kar ødelægger det for det store flertal af revisorer, som har "orden i penallhuset".

I forbindelse med præsentationen af vedtægtsændringerne er det glædeligt at blive bekræftet i, at kvalitet fortsat er det centrale element i professionens DNA og et adelsmærke. På den netop afsluttede medlemsturné oplevede vi et stærkt ønske om at levere ydelser af høj kvalitet og stå vagt om revisors uafhængighed og høje integritet. Det er med til at styrke os i troen på, at vi også kan passere næste milepæl i kvalitetsarbejdet, nemlig at knække kurven for enkeltsagskontrollen.

Synlig kvalitet er ikke alene med til at styrke revisorbranchens konkurrencekraft og omdømme. Det betyder også, at vi står stærkere i dialogen med myndigheder og politikere. Ved at gå forrest med investeringer i kvalitetsstyring, kontrol og selvjustits kan vi demonstrere, at vi tager spørgsmålet om kvalitet alvorligt.

Troværdige regnskaber har stor værdi set med samfundets briller, men det forudsætter, at kvaliteten er i orden, og at der sættes lighedstegn mellem revisorer og kvalitet. Glædelig jul og godt nytår. •

KNIBER DET MED LIKVIDITETEN OG DEN FINANSIELLE OPBAKNING?

Har du klienter, der er ramt af kreditklemmen?

Via factoring tilbyder AL Finans en fleksibel finansieringsform, der giver maksimal likviditet gennem belåning af virksomhedens debitorer. Ved at overlade fakturaerne til os, frigøres der likviditet i takt med salget – især når virksomheden vækster.

Vi sørger for professionel håndtering af debitorerne og tilbyder desuden rådgivning om debitorporteføljens kreditmæssige styring, herunder risikoafdækning.

Hvad er factoring?

- ☼ Virksomheden fakturerer som normalt og sender os en fakturakopi
- ☼ Vi overfører 80 % af tilgodehavendet dagen efter
- ☼ Virksomheden modtager de resterende 20 %, når kunden har betalt
- ☼ Det er muligt at følge debitorbogholderiet og hente bogføringsdata direkte ind i regnskabet via AL Finans Online

Med factoring bliver likviditeten optimeret og administrationen lettet, så virksomheden kan fokusere på vækst.

Udnytter dine klienter aktiverne optimalt?

Kontakt os og hør mere om de værdiskabende muligheder på: **tlf. 43 24 49 90**

Få visualiseret factoring på: **www.factoring.dk**





Omkring 50 medlemmer var mødt op på medlemsmødet i FSR – danske revisorer lokaler i Kronprinsessegade.



FSR – danske revisorer på medlemsbesøg i hele landet

FSR – danske revisorer har taget turen rundt i det ganske land og afholdt dialogmøder med foreningens medlemmer. Det har blandt andet betydet en tilbagetrækning af et vedtægtsændringsforslag.

Tekst/ **Anne Marx Lorenzen**, journalist,
FSR – danske revisorer
Foto/ **Jan Wie**

FSR – danske revisorer, i form af det velforberejede trekløver formand Jens Otto Damgaard, viceformand Per Krogh og direktør Charlotte Jepsen har turneret land og rige rundt for at gå i dialog med foreningens medlemmer. Formålet med turen har især været at informere og ikke mindst diskutere de nye kvalitetskrav, som foreningen har fremsat og de vedtægtsændringer, som de nødvendigvis vil medføre.

Knap 50 medlemmer var med på det medlemsmøde, der blev afholdt i slutningen af oktober i Kronprinsessegade i København. Her lagde Jens Otto Damgaard ærligt ud og frem-

hævede blandt andet, at revisorerne adelsmærke, kvaliteten, er under beskyddning fra medier og politikere. Revisorerne bliver anset som offentlighedens tillidsrepræsentant over for de private virksomheder, og derfor er det også blevet mere legalt at angribe revisorstanden i kølvandet på finanskrisen.

“Konsekvensen af den øgede opmærksomhed er, at vi må hanke op i revisorstanden. Det betyder, at vi har fremsat 17 forslag til forbedringer for at imødekomme de stramninger fra Erhvervsstyrelsen, der uundgåeligt må komme,” sagde Jens Otto Damgaard på mødet. Foreningen arbejder dermed ud fra visen om, at vi selv må give noget, hvis vi vil stille krav. Derudover vil FSR – danske revisorer gerne både stå i spidsen for at understøtte medlemmerne i at sikre kvaliteten, men samtidig sætte ind mod de, heldigvis, få brodne kar, der skaber et dårligt ry for branchen.

Vedtægtsforslagene, der blev præsenteret på mødet, gik på betingelser for medlemskab af foreningen, krav til medlemsvirksomhedernes interne kontrol og eksklusion efter alvorlige fejl ved kvalitetskontrollen eller ved alvorlige revisornævnsbøder.

Overordnet set har bestyrelsen haft en god dialog med medlemmerne på de respektive medlemsmøder, og der har generelt været en stor forståelse for nødvendigheden af at fremsætte forslagene. Nogle få medlemmer tilkendegav dog, at der var behov for en præcisering af enkelte af forslagene. Det har bestyrelsen taget til efterretning, og det har nu medført en justering og præcisering af forslagene, ligesom forslaget om mulighed for eksklusion alene på baggrund af Revisortilsynets indbringelse af en revisionsvirksomhed for Revisornævnet er blevet trukket tilbage. •

Hvordan vil du helst fra A til B?



CaseWares regnskabsbygger øger effektiviteten



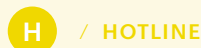
Må vi vise dig, hvad vi mener?

Book et møde på www.fsr.dk/cw eller ring på 70 22 13 50

FSR – danske revisorer har købt rettighederne til at forhandle CaseWare i Danmark. Det har vi gjort for at forene det bedste fra to verdener: Den internationalt anerkendte IT-platform CaseWare og den høje faglighed, som foreningen er garant for. CaseWares regnskabsbygger er et unikt værktøj – både for virksomheder og revisorer. Oplev hvordan effektiviteten kan løftes. Book et møde i dag.

**DANSKE
REVISORER**

FSR*



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

Indregning af renteswap

Jeg ved det er god skik at indregne en renteswap med negativ dagsværdi i årsregnskabet balance som gældspost. Men hvorfor egentlig det? Virksomheden skal jo ikke betale afdrag på renteswappen, og dagsværdien ender i nul, hvis swappen holdes til udløb.

Efter årsregnskabslovens § 33, stk. 2, skal en forpligtelse indregnes i balancen, når det er sandsynligt, at fremtidige, økonomiske fordele vil fragå virksomheden, og forpligtelsens værdi kan måles pålideligt. En renteswap med negativ dagsværdi er netop udtryk for en forpligtelse, da virksomheden er forpligtet til at betale en fast rente, der er højere end den variable rente på det underliggende lån. Hvis virksomheden vil ud af den ugunstige renteswap-aftale, koster det et beløb svarende til renteswappens negative dagsværdi.

Et afledt, finansielt instrument – herunder en renteswap – skal løbende måles til dagsværdi i årsregnskabet balance, jævnfør årsregnskabslovens § 37, stk. 1. Vær i den forbindelse opmærksom på, at årsregnskabslovens regler om klassifikation af kortfristede forpligtelser og langfristede forpligtelser også gælder her. Som udgangspunkt skal den negative dagsværdi af renteswappen altså opdeles i henholdsvis kort- og langfristet gæld i balancen eller i noterne. •

Oplysninger ved opskrivning af aktiver

Min kunde har en større domicilejendom, som i årsregnskabet (klasse B) er værdiansat til kostpris fratrukket afskrivninger. Den offentlige ejendomsværdi er væsentlig højere end den bogførte værdi, og kunden ønsker at opskrive til den højere værdi. Er der særlige oplysningskrav i den forbindelse?

Når en ejendom opskrives, skal det efter årsregnskabsloven ske til dagsværdi. Den offentlige ejendomsværdi kan ikke umiddelbart anvendes som udtryk for dagsværdien.

I det årsregnskab, hvor regnskabspraksis ændres fra kostpris til dagsværdi, skal ændringerne indregnes direkte på egenkapitalen primo, og sammenligningstallene skal tilrettes til den nye praksis. Der skal gives oplysning om den beløbsmæssige indvirkning, praksisændringen har på virksomhedens aktiver og passiver, finansielle stilling samt resultatet. Endvidere skal den nye praksis beskrives og begrundes.

Der er ikke krav om en anlægsnote, men når opskrivning til dagsværdi er valgt som regnskabspraksis, skal årsregnskabet hvert år indeholde noteoplysning om forskelsværdien, jævnfør årsregnskabslovens § 58. Det vil sige forskellen mellem den opskrevne værdi – dagsværdien – og den værdi ejendommen ville have haft, hvis opskrivning ikke var foretaget. •



Forbehold for værdiansættelse

Jeg har en kunde, hvor jeg har taget forbehold for værdien af debitorerne, som udgør 65 procent af balancesummen, da jeg ikke har mulighed for at revidere debitorerne. Jeg overvejer en afkræftende konklusion, da jeg synes, at beløbet er væsentligt og gennemgribende for regnskabet. Er det korrekt?

Nej, det er ikke korrekt. Det er vigtigt at gøre sig klart, om der er tale om en væsentlig fejl og mangel i regnskabet, som har en gennemgribende effekt på regnskabet, eller om der er tale om manglende revisionsbevis, som har en mulig gennemgribende effekt. Sondringen har stor betydning for ordlyden i den modificerede revisionspåtegning.

I din situation er der tale om manglende revisionsbevis for værdiansættelsen, da du ikke er i stand til at opnå et tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis for en stor del af balancesummen. Hvis du vurderer, at det manglende revisionsbevis for værdiansættelsen af debitorerne har en mulig gennemgribende effekt for regnskabet, skal du afgive en "manglende konklusion."

"Afkræftende konklusion" afgives i tilfælde, hvor revisor er uenig med ledelsen i regnskabsaflæggelsen, eller regnskabet har væsentlige fejl og mangler, som er så gennemgribende, at regnskabet ikke giver et retvisende billede. •



Underretningspligt til SØIK

Jeg er blevet revisor for en personlig virksomhed, hvor det er aftalt, at jeg skal afgive erklæring om assistance på et skatteregnskab. I skatteregnskabet indgår der oplysninger om en ejendomsavance på cirka 5 millioner kroner fra indkomståret 2008, som er indregnet som en gældsforpligtelse og aldrig er kommet til beskattning. Kunden siger, at avancen er teknisk forældet, så SKAT ikke kan gøre krav, og ønsker beløbet fjernet. Kan jeg gå med til det, eller skal jeg blot fratræde fra opgaven?

Under udførelsen af erklæringsopgaver med eller uden sikkerhed har revisor en pligt til underretning efter revisorlovens § 22, når der er tale om en forbrydelse/kriminalitet vedrørende betydelige beløb, eller det i øvrigt er af grov karakter. SKAT er ikke bundet af en teknisk forældelse, når der er tale om skatteunddragelse eller skattesvig af sådan en karakter. Revisor har derfor pligt til at underrette ledelsen/indehaveren om at tage de fornødne skridt til at bringe forholdet i orden med en frist på 14 dage. Sker dette ikke, skal revisor straks underrette SØIK. Hvis revisor vælger at fratræde, eller kunden vælger en anden revisor, gælder pligten fortsat for fratrædende revisor, idet revisor havde til hensigt at afgive en erklæring. •

Skarp faglighed

Spar 10 %

Book dit kursus før den
28. februar 2015 og notér
rabatkoden "FSR" under
"Bemærkninger", så trækker
vi 10 % fra din faktura.

pwc

Kompetenceudvikling 2015

Bliv klædt på til nye udfordringer i 2015 og planlæg
din efteruddannelse nu.

Oplev de mange fordele hos PwC's Academy:

- ✓ Højt fagligt niveau og relevant indhold med praktiske cases
- ✓ PwC's førende faglige eksperter udvikler og afholder kurser
- ✓ Kompetent rådgivning til dit valg af uddannelse
- ✓ Du designer selv din SR-efteruddannelse og kan vælge mellem kurser, e-learning og workshops
- ✓ Optimale kursusfaciliteter og forplejning i Hellerup, Aarhus og Trekantområdet.

Tag et kig i vores kursuskatalog – så er du allerede godt på vej mod spændende ny viden.



97,4%

af vores kursister vil vælge PwC
igen som kursusudbyder.

Book dit kursus på

W: www.pwc.dk/academy

E: academy@pwc.dk

Succes skaber vi sammen ...

Revision. Skat. Rådgivning.

REVISORERNE FINDER VÆSENTLIGE FEJL I VIRKSOMHEDERNES REGNSKABSMATERIALE FOR 2013- ÅRSREGNSKABERNE

Knap to ud af tre revisorer har fundet væsentlige fejl i virksomhedernes regnskabsgrundlag i forbindelse med revisionen af 2013-årsregnskaberne. Ifølge revisorerne ville disse fejl oftest føre til kreditgivning på forkert grundlag og fejl i grundlaget for skat og moms, hvis de ikke blev opdaget og rettet. Virksomhedernes varelager og debitorer er de poster, hvori revisorerne oftest finder og retter fejl i forbindelse med årsregnskaberne. Dette viser en nylig offentliggjort undersøgelse fra FSR Survey.

Hvilken konsekvens(er) ville det have for virksomhedens samarbejdspartnere, hvis de væsentlige fejl i regnskabsgrundlaget ikke var blevet rettet? (Angiv gerne flere svar)

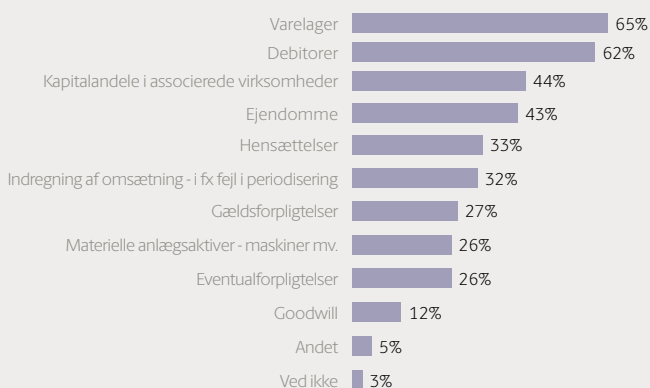


Kilde: FSR - survey: Hvilke væsentlige fejl retter revisor under revisionen af 2013-årsregnskaberne

FSR – danske revisorer har i en undersøgelse spurgt en række revisorer, hvilke fejl de har fundet i regnskabsgrundlaget i forbindelse med revisionen af årsregnskaberne for 2013. Da regnskabsgrundlaget danner udgangspunktet for virksomhedens årsregnskab, som ofte er den primære kilde til information om virksomheden, er det væsentligt, at fejl i regnskabsgrundlaget bliver rettet i forbindelse med revisionen. Hvis fejlene ikke bliver rettet, kan det få konsekvenser både for virksomheden selv og for brugere af regnskab.

Ifølge revisorerne i undersøgelsen ville det få konsekvenser for en lang række eksterne parter, hvis de væsentlige fejl i regnskabsgrundlaget ikke var blevet rettet. Blandt andet det offentlige, hvor manglende rettelser af væsentlige fejl i grundlaget for skat og moms med stor sandsynlighed kunne medføre forkerte betalinger til det offentlige. Samtidig vurderer revisorerne i undersøgelsen, at disse fejl ville have konsekvenser for det grundlag, hvorpå en virksomhed får kredit. Hvis fejlene ikke var blevet

Når din revision medfører, at virksomhedsledelserne har rettet væsentlige fejl i regnskabsudkast/regnskabsgrundlag, hvilke poster er der så oftest fejl ved? (Angiv gerne flere svar)



rettet, kunne det medføre, at eksempelvis pengeinstitutter påtog sig en unødigt stor risiko ved at udlåne penge til virksomheder, de ellers ikke ville give lån til.

Undersøgelsen viser også, at revisorerne oftest finder og får rettet fejl i virksomhedernes opgørelser af debitorer og varelager. Det betyder, at rettelser af væsentlige fejl i regnskabsgrundlaget i forbindelse med revisionen fører til en mere retvisende opgørelse af varelageret. De ofte forekommende fejl vedrørende virksomhedernes opgørelser af debitorer kan eksempelvis være i form af manglende nedskrivninger for tab på en debitor eller uenighed om størrelser af tilgodehavender.

DATAGRUNDLAG: Om undersøgelsen: 213 godkendte revisorer har deltaget i undersøgelsen. Ifølge tal fra april 2014 er der i alt 3.917 aktive godkendte revisorer i Danmark. De 213 respondenter svarer dermed til 5,4 procent af den samlede population af godkendte revisorer.

Kipp Revision valgte at effektivisere produktionen

Vi havde i mange år benyttet et foreningsbaseret kvalitetsstyringssystem samt et rapportværktøj og et administrativt program fra Focus IT a/s, udtaler Uffe Veigert fra Kipp Revision. Vi arbejdede med IT Revisor til regnskabsudarbejdelse og administrative opgaver, hvilket vi var – og er – fuldt tilfredse med. Focus IT a/s er den eneste leverandør, der har et komplet integreret revisorsystem, så det var naturligt at undersøge og senere vælge 'Arbejdsplan for revisorer'.

Ajourført og vedligeholdt

Som andre godkendte revisorer skal vi efterleve god revisorskik, herunder dokumentere arbejdet efter gældende faglige standarder og krav. 'Arbejdsplan for revisorer' anvender de samme data, som vi allerede har registreret ved udarbejdelsen af kundens regnskaber, fra planlægningsfasen til den afsluttende kontrol af det udførte arbejde. Desuden får vi stillet en masse opdaterede faglige værktøjer til rådighed såsom erklæringer, paradigmer og beregningsmodeller.

I 2012 tilkøbte vi 'Arbejdsplan for revisorer' og arbejder nu med en løsning, som løbende vedligeholdes og som giver den forventede effektivisering i vores produktion. 'Arbejdsplan for revisorer' vedligeholdes af Focus IT i samarbejde med Karnov Group, hvilket giver os en høj grad af sikkerhed for kvalitet og at arbejdet udføres efter gældende faglige standarder og krav.

En partner med brancheforståelse

Focus IT er en partner, der har forståelse for vores forretningsbehov og har den nødvendige ekspertise der skal til for at sikre en høj faglig standard.

Kipp Revision ApS er et registreret revisionsfirma, der yder personlig rådgivning og økonomisk sparring til små og mellemstore virksomheder.

www.kipp.dk



CAND.MERC. POP.

Cand.merc.aud. er populær blandt de studerende i disse år. Der er flere årsager til den udvikling. Blandt andet er områdets renommé kommet sig oven på finanskrisen, og så lokker konsulentbranchen den nye generation.

Tekst/ **Anders Birch Breuning,**
Magasinværkstedet

En uddannelse inden for audit og revision er blevet mere populær blandt de danske studerende. Antallet af ansøgere til cand.merc.aud. på Copenhagen Business School er steget med 53 procent fra 2006 til 2014. Og fra 2007 til 2013 er antallet af optagne studerende på Aarhus Universitet steget med 69 procent. Tallene indikerer, at de højere læreanstalters uddannelse i revision oplever en stigende popularitet for tiden. På Aalborg Universitet steg andelen af ansøgere med 77 procent, fra 30 til 53 ansøgere, fra 2013 til 2014.

“Vi har i år det største absolutte antal studerende nogensinde. For os at se er det en bekræftelse af, at vores omlægning bliver taget godt imod, og at vi er på forkant i forhold til de unges efterspørgsel”, siger Erik Werlauff, der er professor, dr.jur. og formand for cand.merc.aud.-studiet på Aalborg Universitet.

Nyt fag er populært

Arbejdet med at omlægge uddannelsen har ført nyt indhold med sig.

“Siden 2013 har vi haft et helt nyt fag på første og andet semester: Rådgivning 1 og 2. Her bliver de studerende undervist i at rådgive virksomheder. Hver gruppe på fire-fem studerende får deres egen virksomhed, som de skal opfatte som en klient”, forklarer Erik Werlauff.



Vi har i år det største absolutte antal studerende nogensinde. For os at se er det en bekræftelse af, at vores omlægning bliver taget godt imod, og at vi er på forkant i forhold til de unges efterspørgse.

Erik Werlauff
Professor, dr.jur.

Grupperne får alle data og tal om virksomheden. Alt sammen fra eksisterende virksomheder, som har indvilliget i at medvirke. Hver måned skal grupperne forholde sig til en ny situation i virksomheden – eksempelvis et generationsskifte, et ønske om etablering i udlandet eller et opkøb af en anden virksomhed. Gruppens vejleder agerer kli-

ent og modtager råd og anbefalinger fra de studerende.

“Faget og metoden er populær blandt de studerende. Tidligere var undervisningen stokonservativ med forelæsninger, en rent teoretisk opgave undervejs og en eksamen, som man havde gjort det i århundreder. Nu bliver de studerende sat i rådgiverens sted. Det er praksisnært, og de laver deres egen rådgivning”, siger Erik Werlauff.

Mange muligheder med rådgivning

Lige netop rådgivningen er en vigtig del af svaret på, hvorfor cand.merc.aud.-studiet er mere efterspurgt ifølge professoren.

“Når man ser på, hvorfor vi får flere studerende, skal man overveje, om det handler om revision som fag eller om hele uddannelsen. Vores tilgang er, at den ikke kun bliver valgt, fordi de unge vil være revisorer, men også fordi den giver bred viden om økonomi, jura, regnskab og revision, som giver mange muligheder, blandt andet konsulent, økonomichef, selvstændig og professionelt bestyrelsesmedlem. Fordi uddannelsen giver en lang række muligheder og handler om meget mere end revision, er vi gået så langt som til at overveje et andet navn eller undernavn til uddannelsen. Noget i

stil med: Rådgivning, regnskab, revision”, siger Erik Werlauff.

De egenskaber bliver der brug for i fremtiden. For sideløbende med, at kravet om revision bliver slækket, fravælger flere virksomheder, ifølge Erik Werlauff, at få foretaget revision.

“I stedet får de brug for rådgivning eller revisionsuddannede bestyrelsesmedlemmer. Og i takt med at finanskrisen kommer på afstand, og vi indser, at vi skal leve af service og rådgivning, ser vi en stigning i antallet af studerende. For det er gået op for flere, at de områder er et godt levebrød”, siger han.



De fire stores popularitet er hjulpet meget af, at de har aktiviteter på et meget populært område – nemlig konsulent og analyse. Det er ikke audit- og revisionsområdet, der gør dem så populære.

Jesper Dansholm
Direktør ved Universum Denmark.

Mindre bogholder, mere konsulent

Men der er flere nuancer i årsagen til cand.merc.aud.-studiets stigende popularitet. I hvert fald hvis man spørger Sidsel Jess, som er udviklingschef hos Bruun og Partnere – en konsulentvirksomhed, som beskæftiger sig med unges adfærd i forbindelse med studie- og karrierevalg.

“Man skal være varsom med at udnævne én bestemt årsag. Der er snarere tale om en række faktorer, der påvirker udviklingen. En af dem er en generel trend. Finanskrisen har gjort det sværere at få job i det hele taget, og derfor oplever uddannelsesstederne en større søgning, og den effekt drypper på alle uddannelser,” siger Sidsel Jess.

Men udover den generelle udvikling identificerer hun ligeledes rådgivningsdelen som en central årsag til, at flere søger uddannelsen. *“Jeg har indtryk af, at billedet af en cand.merc.*

aud. er blevet forandret. Imaget af en cand.merc.aud. som bogholder er fjernet og blevet erstattet af et konsulent-image i stedet. Og den rolle er meget populær hos de unge,” siger Sidsel Jess.

Ungdommen nu til dags

Konsulentrollens popularitet afspejles i en undersøgelse fra i år foretaget af Universum, der er en international employer branding-virksomhed. Undersøgelsen viser, at blandt de danske business- og handelsstuderende er konsulent- og analyseområdet det mest attraktive at få job indenfor. Undersøgelsen kårer også de mest attraktive virksomheder i verden. Listens topscorer er Google, men lige under ligger The Big Four, som dermed indtager fire ud af fem pladser på listens top-fem.

“De fire stores popularitet er hjulpet meget af, at de har aktiviteter på et meget populært område – nemlig konsulent og analyse. Det er ikke audit- og revisionsområdet, der gør dem så populære,” siger Jesper Dansholm, der er direktør ved Universum Denmark.

Rollen som konsulent er populær blandt de danske business- og handelsstuderende, fordi området repræsenterer en række værdier, som er attraktive for dem.

“Konsulentbranchen er fleksibel i forhold til eksempelvis arbejdstid, hvilket er helt centralt for den unge generation. Hvis de er vant til at spille squash mandag formiddag, vil de stadig det. Til gengæld leverer de timerne på et andet tidspunkt og er altid tilgængelige på mail og telefon,” siger Jesper Dansholm.

Og der er flere punkter, hvor konsulenten og den nye generation matcher hinanden.

“Den generation af unge, der nu er i gang med deres uddannelser, er den første, der er opvokset med online rollespillet World of Warcraft og Facebook. De har en meget globaliseret tilgang til tingene. Ophold i udlandet er en drøm for mange, og det ønske rimer på konsulentbranchen,” siger Sidsel Jess og fortsætter:

“Unge i dag har også et stort forbrug, så lønnen er heller ikke irrelevant. Og så er konsulentrollen et godt springbræt til højere stillinger inden for enhver branche.”

Endnu mere populære i fremtiden

Den nuværende generation af unge har også en ny tilgang til advancement. For de ældre generationer handlede det om at lægge mange timer i mange år og høste fortjeneste med tiden. Den nye generation ser anderledes på det. Hvis man er på det rette sted på det rette tidspunkt, får man succes og kometkarriere. Og konsulentbranchen har succesfuldt kommunikeret, at begge dele er mulige dér. Pengene, prestigen og mulighederne i konsulent- og rådgivningsbranchen passer rigtigt godt til hele ungdomsgenerationens identitet. Og en cand.merc.aud.-uddannelse kan være vejen ind i det forjættede konsulentland.



Jeg har indtryk af, at billedet af en cand.merc.aud. er blevet forandret. Imaget af en cand.merc.aud. som bogholder er fjernet og blevet erstattet af et konsulent-image i stedet. Og den rolle er meget populær hos de unge.

Sidsel Jess,
udviklingschef Bruun og Partnere

“Der er ikke udsigt til, at konsulentbranchen bliver mindre populær. Tværtimod. Prestige betyder meget for de unge, der træffer valg baseret på, hvem de gerne vil være, og man kan godt forestille sig, at det vil lede til en positiv spiral, hvor populariteten i sig selv gør området endnu mere populært,” siger Sidsel Jess. •



PROFESSIONELT BESTYRELSES- MEDLEM

Søren Thorup Sørensen, Chief Executive Officer i Kirkbi A/S, forlod revisorfaget efter 19 år for at blive direktør og professionelt bestyrelsesmedlem. Bestyrelser er et oplagt sted at finde nye karrieremuligheder for revisorer, fastslår han

Tekst/ **Vivian A. Voldgaard**
freelancejournalist

Da Søren Thorup Sørensen i 2006 lukkede døren til revisorkarrieren efter 19 år i KPMG, åbnede han ikke kun døren til A. P. MøllerMærsk, hvor han havde fået job som CFO. Han tog også hul på en ny karriere som professionelt bestyrelsesmedlem.

I dag er han Chief Executive Officer i Kirkbi A/S, Lego-koncernens pengetank, og derudover medlem af bestyrelserne i blandt andet Topdanmark A/S, Falck A/S og TDC A/S. I de tre selskaber er han også formand for revisionsudvalget.

“Når man har været revisor i mange år, har man generelt en evne til hurtigt at sætte sig ind i nye virksomheder og nye problemstillinger. Revisorer har forståelse for strategiprocesser og er dygtige til risikostyring, og det er egenskaber, der er brugbare i mange virksomheder. Jeg mener, at det er oplagt for revisorer at gå ind i bestyrelsesarbejde,” fastslår han.



Når man vælger, om man vil træde ind i en bestyrelse, skal man tænke på den dynamik, som man oplever i en partnerkreds. Den skal være den samme i en bestyrelse. Derfor må man aldrig falde i den grøft med at blive smigret over, at man bliver spurgt.

Søren Thorup Sørensen
Chief Executive Officer i Kirkbi A/S

Da Søren Thorup Sørensen skiftede revisorjobbet ud med direktørtitlen, gik der ganske få dage, før han også var aktiv i bestyrelsesarbejde. Siden er reglerne ændrede, så det i dag kræver en større uafhængighed at blive professionelt bestyrelsesmedlem. Men det ændrer ikke på, at revisor kan få nogle helt nye udfordringer i karrieren ved at kigge den vej:

“Som bestyrelsesmedlem har jeg siddet på mange forskellige stole – fra formand for re-

sionsudvalget til menigt medlem i bestyrelsen, og alle poster er oplagte for revisorer. Man skal være villig til at kigge fremad mod udvikling i stedet for at kigge tilbage på regnskabstal, og man skal ville forretningsforståelse. Men formår man det, er det en spændende udvidelse af ens karriere at gå ind i bestyrelsesarbejde,” siger han.

Stil mange spørgsmål

En revisor på jagt efter bestyrelsesposter bør ifølge Søren Thorup Sørensen skele til den virksomhedstype, som har fyldt mest i jobbet som netop revisor. Har man erfaring med store produktionsvirksomheder, er det en god idé at lede efter ledige bestyrelsesposter i den branche i stedet for at lade sig lokke af virksomhedstyper, der ikke har været en del af revisorporteføljen. For det giver både respekt og bedre resultater at vide, hvad man taler om.

“Fordi man er revisor, er man ikke nødvendigvis multikunstner. Når man træder ind i en bestyrelse, er det vigtigt at være ærlig om kompetencerne, for det er ikke brugbart at blive bestyrelsesmedlem i en virksomhed, hvor man ikke er i stand til at stille de spørgsmål, der får direktionen til at tænke fremad,” siger han.

“Det er dog ikke kun i bestyrelseslokalet, at revisor skal turde stille spørgsmål. Det skal også ske, inden en revisor takker ja til en tilbudt bestyrelsespost. For succes i bestyrelser er helt afhængig af bestyrelsens sammensætning,” fastslår Søren Thorup Sørensen:

“Når man vælger, om man vil træde ind i en bestyrelse, skal man tænke på den dynamik, som man oplever i en partnerkreds. Den skal være den samme i en bestyrelse. Derfor må man aldrig falde i den grøft med at blive smigret over, at man bliver spurgt. Man skal have lov til at lave en due diligence først og møde alle, der sidder i bestyrelsen. Kan man ikke få lov til det, skal man sige nej,” lyder hans råd.

Bliv i stormvejr

“En del af en god due diligence er at kigge på diversiteten i bestyrelsen,” opfordrer Søren Thorup Sørensen.

“Diversitet er efter min opfattelse mere end mand og kvinde. Det er også alder og for eksempel nationalitet. Er virksomheden på vej ind på det asiatiske marked, giver det et helt andet perspektiv at få en asiat ind i bestyrelsen. Derfor skal man undersøge, om virksomheden er villig

UAFHÆNGIGHEDSKRAVET:

- Det er ikke tilladt både at være revisor for en virksomhed og aktiv i virksomhedens bestyrelse
- Der skal gå minimum to år, fra en revisor har været rådgiver for en virksomhed, til vedkommende må involvere sig i virksomhedens bestyrelse
- Et revisionselskab må ikke have en virksomhed som kunde, hvis virksomheden har haft en revisor fra revisionselskabet ansat eller på anden måde på lønningslisten indenfor de seneste to år.

OVERVEJER DU EN BESTYRELSESKARRIERE?:

- Brug dit netværk til at finde mulige bestyrelsesposter
- Lav en due diligence – vær opmærksom på diversitet som køn, nationalitet og alder
- Sig nej, hvis du er i tvivl.
- Planlæg din bestyrelseskarriere i god tid
- Gør det ikke for honorarets skyld – hav råd til at træde ud, hvis du føler, det bliver nødvendigt
- Mange revisorer sidder i revisionsudvalg, men husk, at du ikke er revisor i bestyrelsen, du er bestyrelsesmedlem.

til at give plads til diversitet i bestyrelsen eller det bare er fars klub, hvor medlemmerne spiller golf med hinanden. Er det tilfældet, skal man overveje, om det er det, man har lyst til,” siger han.

Og det er ifølge ham bedre at sige nej tak til en bestyrelsespost én gang for meget end én gang for lidt. For det kan blive en pinefuld affære at hænge fast i en bestyrelse, som man ikke har lyst til at være i.

“Man kan ikke forlade en bestyrelse i uvejr, så man skal være sikker på, at man har lyst til at være der, når det stormer. De, der sad i bestyrelsen hos Memorycard Technology, var ikke færdige med deres arbejde, da virksomheden gik konkurs. Der gik 12 år, før bestyrelsen blev frikendt, og der er bare ikke andet at gøre end at blive og løse opgaven. Det skal man gøre sig klart,” siger han.

REVISORERNE SKAL KÆMPE MOD ØKONOMISK KRIMINALITET

“Man skal ikke lade sig spise af med historier fra de varme lande”, lyder opfordringen til revisorstanden fra vicesstatsadvokat for særlig økonomisk kriminalitet, Henrik Helmer Steen. Ifølge Steen er det essentielt at forstå virksomhedens forretning, hvis man som revisor vil undgå at finde sig involveret i økonomisk kriminalitet

Tekst/ **Anne Marx Lorenzen,**
Journalist FSR - danske revisorer

I den nyeste opgørelse af underretninger fra SØIK rangerer revisorbranchen meget lavt i antallet af underretninger om hvidvask af penge. Ifølge Henrik Helmer Steen er revisorbranchens egen forklaring på det beskædnede antal, at de sjældent har at gøre med transaktioner af penge, og at de derfor anser indberetningerne som noget, banken bør tage sig af.

“Men man kan som indberetningspligtig ikke undskylde sig med, at man troede, at nogle an-

dre ville indberette. Hvis indberetningspligten er der, skal man sikre sig, at det sker,” fortæller han.

Henrik Helmer Steen fortæller altid revisorerne, at de hellere skal indberette én gang for meget end én gang for lidt, men han bliver ofte mødt med det synspunkt, at man som revisor kun indberetter noget, når man absolut skal.

“Man kunne også, som revisor, indtage det synspunkt, at ‘jeg vil ikke finde mig i, at der kommer kunder ind ad døren, som løber om hjørner med mig og involverer mig i et eller andet kriminelt, så hvis jeg får den mindste mistanke om det, vil jeg ikke finde mig i det,” forklarer han.

Han medgiver dog også, at der er en del, der slet ikke er opmærksomme på mistænkelig aktivitet, og hvis de bliver konfronteret med det, ikke helt præcist ved, hvad de så skal stille op.

Man skal forstå virksomheden

Henrik Helmer Steen forklarer, at det typisk er poster såsom tilgodehavende på debitorer, værdien af varelageret og i det hele taget selskabets værdier og aktiver, der oftest snydes med.

Det er derfor essentielt at forstå virksomheden og de produkter, den udbyder, hvis man som revisor skal undgå at blive involveret i økonomisk kriminalitet.

“I eksempelvis Stein Bagger-sagen var der ingen, der forstod produktet. Det var noget med, at de solgte nogle licenser, og hvis man skal revidere sådan en virksomhed, skal man starte med at insistere på at forstå det forretningsmæssige i det. Og hvis man synes, det virker mærkeligt, så må man ind og kontrollere nærmere,” siger Henrik Helmer Steen.

Men hvor slemt skal det egentlig være, før man anmelder mistænkelig aktivitet til SØIK?

Ifølge Henrik Helmer Steen skal kriminaliteten først og fremmest have noget med virksomheden og økonomisk kriminalitet at gøre. Så skal det have et vist omfang, og det kan være lidt svært at vurdere, hvad der præcist ligger i det.

“Vi er jo ikke interesserede i, at man skal foretage indberetninger, fordi nogen har lånt 20 kroner af kassen. Der skal være tale om kriminalitet af en vis størrelse,” forklarer han.



Vi er jo ikke interesserede i, at man skal foretage indberetninger, fordi nogen har lånt 20 kroner af kassen. Der skal være tale om kriminalitet af en vis størrelse.

Henrik Helmer Steen

Vicestatsadvokat for særlig økonomisk kriminalitet.

Ifølge hvidvaskningslovens skal man foretage en såkaldt yderligere undersøgelse, hvis man får en mistanke om, at der foregår noget kriminelt.

“Hvis mistanken ikke bliver afkræftet ved nærmere undersøgelse, og den forbrydelse, der kan være tale om, har en strafferamme på mere end et år, så skal man indberette det. Hvis det har en strafferamme på under et år, behøver du ikke indberette det – heller ikke selvom mistanken ikke er blevet afkræftet. Men det er klart, at man kan komme til at blive medvirkende til den kriminalitet, der så potentielt foregår,” forklarer Henrik Helmer Steen.

Ifølge revisorlovens § 22, som gælder al anden kriminalitet, det vil sige kriminalitet, der ikke

er ubetydelig, har man pligt til at konfrontere ledelsen med det og notere det i revisionsprotokollatet.

“Hvis ledelsen ikke bringer orden i sagerne, skal man så indberette det til os. Hvis det på forhånd er håbløst at involvere ledelsen, hvis mistanken eksempelvis går på, at hele eller store dele af ledelsen har lavet kriminalitet, så skal man selvfølgelig ikke konfrontere dem, men gå direkte til os,” fortæller Henrik Helmer Steen.

Revisorerne bør indberette mere

Ifølge Henrik Helmer Steen er det ikke kun klienter, man bør melde til SØIK, hvis man pludselig står med en begrundet mistanke om, at der foregår økonomisk kriminalitet. Også potentielle kunder skal indberettes, hvis deres intentioner lyder mistænkelige. *“Hvis en kunde kommer ind, og du får mistanke om, at han vil opstarte en kriminel virksomhed, så skal du prøve at få hans identitet ud af ham. Selv om du afviser kundeforholdet med den pågældende, så har du stadig pligt til at indberette det til os,”* forklarer Henrik Helmer Steen.

Revisor skal dog ikke forvente at blive orienteret om sagens udvikling ved en eventuel indberetning til SØIK. En strafferetssag er nemlig kun en sag mellem det offentlige og den sigtede.

“Medmindre revisoren skal benyttes som vidne i en sag, eller vi gerne vil have mere information fra ham, får han ikke mere information om sagen. Og det er ikke, fordi vi ikke gider fortælle ham om det, men vi må rent faktisk ikke,” forklarer Henrik Helmer Steen.

Statsadvokaten har en klar fornemmelse af, at revisorerne sagtens kunne indberette mere end de gør, og han undrer sig faktisk over, at de ikke modtager flere indberetninger fra revisionsbranchen.

“Meget af den kriminalitet, der foregår, og som er lidt mere sofistikeret, involverer jo rådgivere, advokater, banker og så videre, og der kan vi da godt undre os lidt over, at der ikke kommer flere indberetninger. I sagens natur er det her jo nogle mørke tal. Vi har også haft en del sager her, hvor det kunne have været rart, hvis nogen havde fortalt os om det noget før,” siger Henrik Helmer Steen. •



REVISORLOVENS § 22

Indsæt revisor under udførelse af opgaver efter § 1, stk. 2 og 3, at ét eller flere medlemmer af virksomhedens ledelse begår eller har begået økonomiske forbrydelser i tilknytning til udførelsen af deres hverv, og har revisor en begrundet formodning om, at forbrydelsen vedrører betydelige beløb eller i øvrigt er af grov karakter, skal revisor straks underrette hvert enkelt medlem af ledelsen herom. Underretningen skal indføres i revisionsprotokollen, hvor revisor fører en sådan. Har ledelsen ikke senest 14 dage herefter over for revisor dokumenteret at have taget de fornødne skridt til at standse igangværende kriminalitet og til at rette op på de skader, den begåede kriminalitet har forårsaget, skal revisor straks underrette Statsadvokaten for Særlig Økonomisk Kriminalitet om de formodede økonomiske forbrydelser. 1.-3. pkt. finder ikke anvendelse på forhold, der er omfattet af reglerne i lov om forebyggende foranstaltninger mod hvidvaskning af penge og finansiering af terrorisme.



HVIDVASKNINGSLOVENS § 7

Hvis der er mistanke om, at en kundes transaktion eller henvendelse har eller har haft tilknytning til hvidvask eller finansiering af terrorisme, skal de af loven omfattede virksomheder og personer undersøge transaktionen eller henvendelsen nærmere. Hvis mistanken vedrører lovovertrædelser, der kan straffes med fængsel i over et år, og denne mistanke ikke kan afkræftes, skal Statsadvokaten for Særlig Økonomisk Kriminalitet omgående underrettes.



Heidi Fjeldsted
Redaktør Mannaz Nyhedsservice

L / LEDELSE

TRE TIPS DU BØR KENDE SOM NY LEDER

Der er mange udfordringer og spørgsmål, der melder sig, når du træder ind i rollen som ny leder. Mathias Hovind har mange års erfaring som leder og med lederudviklingsprogrammer i store organisationer. I denne artikel giver han dig tre tips til, hvordan du kommer bedst fra start.

Tekst/ **Heidi Fjeldsted**, redaktør,
Mannaz Nyhedsservices
Foto/ **Colourbox**

Du har sagt farvel til jobbet som medarbejder og goddag til jobbet som leder. Rollerne er skiftet. Hierarkiet er ændret. Alt er forandret.

Mathias Hovind har gennem mange år arbejdet med nye ledere og har på tættest hold erfaret, hvilken udfordrende tid, der følger med jobskiftet:

“Den første tid som ny leder kan ofte føles turbulent og uforudsigelig – som at navigere i et ukendt farvand. Dit ansvar har ændret sig, og virkeligheden omkring dig er ny, kompleks og foranderlig.”

Selvom der, ifølge Mathias Hovind, ikke findes nogen endegyldig opskrift på, hvordan du bliver en god leder, findes der en række tips og grundlæggende lederkompetencer, der kan ruste dig til at omfavne den nye rolle bedre. De tre vigtigste uddyber han nedenfor.

1.

Læg fagligheden fra dig

Det første tip, som Mathias Hovind giver, omhandler din faglighed: *“Indse, at du har fået en helt anden opgave, som kræver en anden form for indsats for at lykkes. Fokus er ikke længere på din professionsfaglige indsats, men på din ledelsesfaglige indsats.”*

Hvis du lader dit professionsfaglige fokus overtage, er du, ifølge Mathias Hovind, i gang med at fyre dig selv som leder. Han uddyber: *“Du skal erkende, at succeskriteriet er ændret. Som leder er din fornemste opgave ikke længere at være den dygtigste specialist, men at være den bedste leder. Du skal uddelegere arbejde, motivere mod fælles mål og stille krav.”*

Netop det at få arbejdet udført gennem andre er en typisk faldgrube, tilføjer Mathias Hovind: *“Det handler pludselig om at aktivere andre omkring dig i stedet for at løse alle opgaverne selv. Den forpligtigelse, der ligger i at stille krav til dine omgivelser, er dog et vilkår, og hvis du ikke gør det, er der medarbejdere, der mangler retning og ledelse.”*



Overgangen fra menig medarbejder til leder kan være turbulent.

2.

Kommunikér, kommunikér, kommunikér

Næste pointe er næppe den store overraskelse for dig, der er ny i rollen som leder. Ledelse er og bliver et "people's game." Mathias Hovind tilføjer: "Du skal grundlæggende set kunne lide andre mennesker og lide at være i relationer, ellers kommer du ikke langt i rollen som leder. Og du skal investere utroligt meget tid og energi i dine omgivelser og kommunikere i en grad, du troede utænkelig. Som leder kan du ikke tage for givet, at et budskab er leveret og forstået. Det skal leveres og kommunikeres mange gange."

"Samtidig skal du kunne rumme dine omgivelser og omfavne de mange forskelligartede krav og behov. Folk kan have gode og dårlige dage, og det mærker du på tættest hold som leder", siger Mathias Hovind og fortsætter: "Du skal indstille dig på, at det er dine omgivelser, du driver frem. Og du lykkes kun, hvis dem, du har ansvaret for, skaber resultater og lykkes."

Rummeligheden skal dog ikke udvises på bekostning af de krav, du er nødt til at stille som leder. Mathias Hovind: "Du skal optræde som 'den gode far' forstået på den måde, at faderen rent opdragelsesmæssigt repræsenterer regler, struktur og rammer, samtidig med at han udviser rummelighed, fleksibilitet og holder en hånd under sine børn. Det er balancen mellem at udøve hård kærlighed, 'though em-

pathy" og vigtigst af alt at udvise dømmekraft. Det er ikke altid nemt, og det er ikke sikkert, du vinder popularitetskonkurrencer på det, men det er en afgørende kompetence"

3.

Indse, at det er en livslang proces

Det sidste tip, Mathias Hovind vil give dig med som ny leder, er, at du skal kunne leve med kompleksiteten: "Som ny leder må du forlige dig med tanken om, at der både er mange spørgsmål og svar, der vokser frem, som du ikke nødvendigvis kender upfront"



Du lykkes kun, hvis dem, du har ansvaret for, skaber resultater og lykkes.

Mathias Hovind
VP Client Engagement

Det handler meget om at finde din egen vej, siger Mathias Hovind og tilføjer: "Men det er en vej, som er livslang, uforudsigelig og spændende. Det er en læringsproces over lang tid. Hvis du forventer, at du er perfekt fra starten, og at du ikke må begå fejl, risikerer du at

lave en ringe opskrift på dit lederskab, som du gentager"

Ifølge Mathias Hovind kan man møde ledere, der har været ledere i 20 år, men som kun har et halvt års erfaring. De har bare gjort det samme 40 gange. Han fortsætter: "Hvis du vil lykkes i rollen som leder, må du ikke stå stille. Du skal udvikle dig og arbejde aktivt med din rolle som leder"

Mathias Hovind siger afslutningsvist: "Du må aldrig stoppe med at spørge dig selv: Hvorfor skal nogen følge dig som leder? Kender du ikke dit 'hvorfor', dit værdigrundlag, eller det, du vil kendes for, må du blive klar på det. Ellers lykkes du ikke. Du udnævnes af virksomheden, men vælges af medarbejderne – dag for dag" •

OM MATHIAS HOVIND

Mathias Hovind er VP Client Engagement i Mannaz. Han har stor erfaring inden for lederudvikling både med en baggrund som leder, ekstern konsulent og intern Change Manager. Denne kombination giver mulighed for at forstå og designe løsninger, der skaber målbar værdi for kunderne. Mathias har faciliteret E*MBA-programmer i flere år og er ud over at være leder en integreret del af et højt kvalificeret internationalt netværk af undervisere i Mannaz.

REVISOREKSAMEN ER BLEVET DET HØJE HÆKKELØB

Den første gruppe af håbefulde revisorkandidater har nu gennemført den nye skriftlige revisoreksamen, der har erstattet én lang eksamination med tre separate moduler. Men resultaterne fra eksamenen vidner om, at hækkene måske er for høje. SIGNATUR har talt med et medlem, som på trods af strabadserne er nået i mål.

Tekst/ **Anne Marx Lorenzen**,
journalist FSR – danske revisorer

Omlægningen af revisoreksamen skulle gøre op med en eksamensmodel, der ifølge foreringen mest mindede om et højdespring. For 2014 var den skriftlige eksamen én stor eksamen. I stedet ønskede FSR – danske revisorer en hækkeløbs-model, hvor eksamen kunne tages i flere etaper. En modulopbygget eksamen skulle bidrage til, at beståelsesprocenten stiger, og gennemsnitsalderen for en færdiguddannet revisor falder, uden at det faglige niveau falder.

Men af de 95 studerende, som var tilmeldt alle tre eksamensmoduler, er kun 25 studerende kommet igennem nåleøjet, hvilket svarer til 26,3% procent. Revisorkommissionen har endnu ikke kommenteret på eksamensresultaterne og foretager først en endelig evaluering efter den sidste mundtlige eksamen. Herefter vil de tage et møde med SR-akademiet omkring særlige fokuspunkter.

En af de få, som har klaret sig igennem nåleøjet er, Sussi Toft, som er manager og nyudklækket statsautoriseret revisor hos EY. Hun kan bekræfte, at revisoreksamen i den grad er en udfordring:

“Jeg tror ikke, at der er nogen, som har gennemført en SR, uden at de syntes, det var krævende. Det er en udfordring i både tidspres og faglighed.

SKRIFTLIG REVISOREKSAMEN

ÅR 2014	MODULA	MODUL B	HERAF REG. REV.	MODUL C	HERAF REG. REV.	ALLE 3 MODULER	REG.REV. B+C
Tilmeldt	174	201	35	130	33	95	31
Bestået	92	96	10	68	10	25	5
I %	52,9%	47,8%	28,6%	52,3%	30,3%	26,3%	16,1%
Heraf omgængere	30	26		26		23	
Bestået	16	8		13		4	
Omgængere bestået i %	53,3%	30,8%		50,0%		17,4%	

Kilde: Erhvervsstyrelsen

Tidspreset er hårdt, især når man sidder til eksamen, men de vil jo gerne teste vores evne til at prioritere,” forklarer hun.

En lang forberedelse

Med et både stort og praksisbaseret pensum er uddannelsen til statsautoriseret revisor da også en af de mest udfordrende i Danmark. Sussi Toft har selv brugt omkring 2,5 år på at blive klar til årets skriftlige og mundtlige eksamener. For hende har SR-akademiet spillet en vigtig rolle i forberedelsen.

“SR-akademiet er klart en vigtig hjælper til at komme igennem forløbet, og så har de store virksomheder alle interne forberedelsesforløb. Men det er enormt ressourcekrævende, og man skal være villig til at bruge den tid, som

det tager. Selvdisciplin, stædighed og prioritering skal der til,” siger hun.

Til spørgsmålet om hårdheden af dette års eksamener er hun forbeholden med en egentlig vurdering.

“Jeg ved jo ikke, hvad de har vægtet til eksamen, men hvis kun halvdelen består hver enkelt eksamen, burde der rent statistisk kun være 12,5 %, der består alle tre eksamener ved første forsøg. Men der er mange, der kun mangler én eksamen næste år, så det bliver nok en stor årgang,” siger hun.

Sussi Toft kan dog overordnet set sagtens se fornuften i at dele eksamenen op. *“Det er bedre end de to gange otte timer, som den var tidligere, men så har man selvfølgelig nogle andre udfordringer,”* siger hun. •

Vil du sælge din investeringsejendom?

- Vi søger til vore tyske investorer alle typer af investeringsejendomme.
- Beliggenhed i Tyskland eller i Københavnsområdet.
- Vi har over 30 års erfaring inden for ejendomsinvesteringsbranchen

Læs mere om os her www.ecr-estate.com



ECR ESTATE GmbH - Alter Kirchenweg 83, D-24983 Handewitt, Tyskland

Vox pop: Fra registreret til statsautoriseret



Revisoruddannelsen er blevet lavet om, så alle, der i fremtiden bliver uddannede godkendte revisorer, bliver statsautoriserede revisorer.

Hvor det tidligere krævede, at man havde en statsautoriseret revisor ansat, hvis man skulle uddanne statsautoriserede revisorer, kan man nu også blive uddannet hos en registreret revisor. I den forbindelse har SIGNATUR spurgt tre registrerede revisionsvirksomheder, hvorvidt de vil kaste sig ud i at uddanne en statsautoriseret revisor?



RIH – REVISION
Hedehusene

“Vi har allerede to kandidater, som skal videreuddanne sig til statsautoriserede revisorer. Så jeg tror godt, at vi er i stand til at videreuddanne; men desværre for de unge mennesker i et alt for tungt stof, som de allerede har været igennem på uddannelsen til cand. merc. aud. For andre registrerede revisorer (HD) er det et forløb, hvor der stort set ikke gives ”rabat” i forhold til det, som de tidligere har været igennem, bortset fra at de slipper for modul a.”



BHS REVISION
Vamdrup Revisionskontor

“Vi vil da gerne uddanne statsautoriserede revisorer. Vi er faktisk næsten i gang, da vi har én, der er færdig som HD og som vil videre ad den nye cand. merc. aud.-vej, og han har da en forventning om, at han gerne vil videreuddanne sig til statsautoriseret revisor. Jeg ser det da også som en fordel for os små revisionsvirksomheder, at vi nu kan uddanne og også gør det, da nyuddannede også giver os en mulighed for at generationsskifte vore mindre revisionsvirksomheder.”



Dansk Revision
Silkeborg

“Det er noget, vi har overvejet, og på baggrund af vore overvejelser deltager en af partnerne i uddannelsesforløbet fra RR til SR. Den pågældende partner har netop bestået de to skriftlige eksamener og mangler nu ’kun’ den mundtlige del af SR-eksamen.” •

Faktaboks

I 2014 var det sidste chance for ordinært at indstille sig til kvalifikationseksamen. Fremover bliver det kun muligt at indstille sig til og bestå revisoreksamen og dermed blive statsautoriseret revisor. Hvis man ikke består kvalifikationseksamen til registreret revisor i 2014, er det muligt at gå til skriftlig eksamen hvert år frem til 2017, dog maksimalt tre gange. Der er mulighed for at gå til mundtlig kvalifikationseksamen frem til 2019. Man kan kun gå op til skriftlig eksamen i 2015, hvis man har været til eksamen i 2014, og så videre og kan således ikke springe et år over, medmindre man får dispensation.

TIL REVISOR- EKSAMEN PÅ BØRSEN

Fredag den 14. november var sidste dag for afholdelsen af dette års mundtlige revisoreksamen. SIGNATUR var med på Børsen for at følge en af årets eksaminander fra første parket.



Tekst/ **Anne Marx Lorenzen**, journalist
FSR – danske revisorer
Foto/ **Anne Marx Lorenzen**

Nysgerrige revisoraspiranter og forventningsfulde kolleger står fredag morgen og tripper på Børsgangens smukke sildebensparket, mens Sussi Toft, manager i EY, sidder i forberedelseslokalet og gør sig klar til at sætte sig ved det grønne bord.

Sussi er morgenens første kandidat, og fra gangen gennem døren til eksaminationslokalet eskorteres hun af omkring 40 tilskuere, der skal tilbringe den næste halve time som vidner til dagens præstation.

Kl. 9.20 præcist er hun placeret med ryggen mod forsamlingen og foran en eksaminator og to censorer. Eksamen er i gang.

Eksamen er bygget op som en case. Sussi Toft er revisor for et moderselskab, som har to datterselskaber, der er gået konkurs efter balanceredagen. Hun har fået regnskabsudkast for moderselskabet udleveret og skal nu vurdere, hvorvidt regnskabet er retvisende eller ej. Selvom Sussi har forberedt sig eksemplarisk, udfordrer eksaminator og statsautoriseret revisor René Ruiz hende konstant med nye oplysninger om aktørernes gøren og laden. Så har direktøren lavet en mundtlig aftale med banken, så modtager hun et stykke papir fra banken, som ikke rigtig er en erklæring om

økonomisk opbakning. Hun skal hele tiden forholde sig til nye præmisser for revisionen. Efter knap 30 minutter eskorteres alle ud af rummet, og et minut senere kaldes Sussi tilbage i eksaminationslokalet. Endnu et minut senere er hun tilbage på Børsgangen. Snart som statsautoriseret revisor, glad og lettet.

Selvom det fra tilskuerrækken virkede som en barsk eksamen, synes Sussi selv, at eksaminationen var meget fair.

De skal hele tiden teste, om man som revisor kan stå fast over for den reviderede part og ikke gå på kompromis med sin egen professionelle dømmekraft – forklarer hun.

Sussis hverdag på arbejdet ændres ikke umiddelbart med den nye titel i baghånden. Men hun ser frem til at få mere tid til sin familie. •

FAKTA

For at kunne deltage i den mundtlige prøve kræves, at man har bestået alle tre moduler ved den skriftlige prøve. Den mundtlige prøve afholdes to gange om året i juni og november måned. Selve eksaminationen foregår hos Dansk Erhverv i Tietgensalen på Børsen og er offentlig tilgængelig.

**Pia Frahm**

Uddannet cand. psych. fra Aarhus Universitet og autoriseret psykolog ved Dansk Psykolognævn. Tidligere ansat ved Vejle Amt, Aarhus Amt og Københavns Kommune samt erhvervpsykolog og konsulent ved Erhvervsrådgivningen i PsykiatriFonden. Siden 2012 selvstændig med Frahm Erhvervpsykologi. www.piafrahm.dk

KONKURRERER I FOR MEGET?

Det er helt naturligt og endda også indbringende for din arbejdsgiver, hvis du godt kan lide at konkurrere lidt med kollegerne. Men balancen er hårfin, for konkurrencen kan også tage overhånd og i stedet ødelægge jeres sammenhold og arbejdsglæde og i sidste ende slå negativt igennem på bundlinjen. Derfor er det vigtigt indimellem at tage temperaturen på jeres konkurrencementalitet og få den hevet tilbage på sporet, hvis der er behov for det, råder erhvervpsykolog Pia Frahm.

Tekst/ **Else Marie Lehman,**
freelance journalist

En vis portion konkurrence er både sjovt og sundt for vores præstationer. Den får os til at gøre os en smule mere umage og være en tand skarpere. Den er også med til at positionere os i forhold til kollegerne, belønne os for vores arbejde og fremme vores karrierer. Den giver os en plads i flokken og er med til at holde os på tærerne, beskriver erhvervpsykolog Pia Frahm.

Derfor skal vi ikke være bange for konkurrence. Den ligger i vores dna, og den har masser af gavnlige sideeffekter med sig.

Medmindre den har taget overhånd. For så kan billedet blive et helt andet.

Usundt og dyrt

I virksomheder, hvor medarbejderne har så travlt med at konkurrere indbyrdes, at de

glemmer det fælles mål og ikke vil erfaringsdele eller samarbejde, mister organisationen synergi og udviklingsmuligheder. Den vil opleve nedsat produktivitet, dårlig trivsel og høj personaleudskiftning. Alt sammen noget, der ødelægger arbejdsmiljøet og skader bundlinjen.

Stressrisikoen stiger nemlig markant i virksomheder, hvor dette gør sig gældende. Når konkurrenceelementet fylder for meget i vores arbejdsliv, bliver vi usikre og bange for ikke at præstere, at få fratrækket kunder, blive kørt ud på et sidespor eller at miste jobbet.

“Når du er mere drevet af angsten for at miste end lysten til at opnå noget, vil du hele tiden føle, at du kæmper for din overlevelse, og du vil være i en form for alarmberedskab. Det demotiverer og kan resultere i stress,” advarer Pia Frahm.

Billedet er det samme, hvis konkurrencen foregår uden for dit kompetenceområde, el-

ler hvis du ikke konkurrerer mod ligemænd. I begge tilfælde vil du være på udebane og blive demotiveret af de dårlige vinderchancer. På samme måde som hvis en – ellers meget dygtig – 100 meter sprinter blev bedt om at konkurrere mod en maratonløber på de godt 42 kilometer, forklarer Pia Frahm. Han ville miste kampgejsten på forhånd af den ulige konkurrence og modpartens langt bedre forudsætninger for at komme først i mål.

Spil hinanden gode

Konkurrence er dog langt fra altid af det dårlige. Tværtimod. Den tjener også et vigtigt formål – både for os selv som medarbejdere og for vores arbejdsgiver:

“God konkurrence kan få dig til at yde lidt ekstra og give dig oplevelsen af, at du er dygtig til dit job. Den demotiverer og giver præstationerne et løft. Derfor er den vigtig, og derfor skal man ikke forsøge at tage enhver form for konkurrence ud af virksomheden,” slår Pia Frahm fast. Man skal i stedet sikre, at der også er fokus på

de fælles præstationer. At I sideløbende med jeres indbyrdes konkurrence også husker at spille hinanden gode, når I får chancen for det. Præcis som på et fodboldhold, hvor spillerne konkurrerer om pladserne, men også arbejder tæt sammen for at gøre det samlede resultat godt, beskriver Pia Frahm. Hver spiller skal yde sit bedste, men det er holdets samlede præstation, det handler om. Du skal ikke altid "gå selv". Og om det er dig der scorer, eller du lægger bolden over til en kollega, der står mere sikkert placeret på banen, er i sidste ende underordnet. Bare I som hold vinder kampen og lander den nye kunde eller beholder den gamle i folden.

Husk rammerne. Og hele holdet

Den væsentligste forudsætning for at kunne holde jeres konkurrence sund er ifølge Pia Frahm, at I har helt klare rammer og forventninger. For uden dem ved I ikke, hvad spillet reelt handler om, og I ved ikke, hvor målstregen er. Om der er 100 meter eller 42,195 kilometer. Så er kampen – både den individuelle og den fælles – meget svær at vinde.

Af samme grund slår erhvervspsykologen fast, at den sunde konkurrence starter oppefra, og at den er ledelsens ansvar. Det er der, retningslinjerne skal komme fra og rollemodelerne være. Uden at det dog fratager alle os andre et medansvar.

"Vi er selv medskabere af vores kultur, så vi skal som medarbejdere selv være med til at holde fast i spillereglerne og hele tiden sørge for, at vi bevarer den sunde konkurrence."

Og så skal vi – både ledelse og kolleger – lære at huske, at der ofte også ligger en meget stor og vigtig indsats bag andet end lige førstepladsen. At bedste mand ikke nødvendigvis var bedste mand uden resten af holdet.

"Al konkurrence handler jo i bund og grund om vindertaber tanken. Der vil altid være en 'vinder' eller én, der kommer først, uanset om det er sport, job eller andet. En af jer når

SLIP AF MED DEN USUNDE KONKURRENCE

- **Ledelsen forrest.** Gør din chef opmærksom på, at du oplever en negativ konkurrencekultur. Det er ledelsen, der har ansvaret og skal gå forrest som gode rollemønstre, hvis kulturen skal ændres.
- **Kend dine egne grænser.** Gør op med dig selv under hvilke vilkår og indenfor hvilke kompetenceområder, du selv vil være med til at konkurrere. Vil du vurderes på sprint- eller maratondistancen?
- **Klare spilleregler.** Bed om at få beskrevet eller etableret klare spilleregler for, hvordan I konkurrerer indbyrdes, og hvordan I ikke gør det. I skal alle kende reglerne og tolke dem ens.
- **Åbenhed.** Tag en åben snak med dine kolleger om, hvad der driver og demotiverer jer hver især. Ikke nødvendigvis for at blive enige, men for at få en forståelse for hinandens behov og grænser.

KONKURRERER I PÅ DEN SUNDE MÅDE?:

- I har en sund konkurrencekultur, hvis I bliver anerkendt for jeres individuelle præstationer, men kun som middel til at opnå et fælles mål
- har fokus på sparring og erfaringsudveksling
- står sammen om både nederlag og sejre
- kender de individuelle og fælles rammer og forventninger, I konkurrerer under.

... ELLER HAR KONKURRENCEN TAGET OVERHÅND?

- Jeres konkurrencekultur kan trænge til en revision, hvis I udelukkende bliver belønnet for individuelle succeser
- mest er drevet af angsten for at miste – fra de gode arbejdsopgaver til jobbet i det hele taget – end lysten til at opnå noget
- har en tendens til at vogte over jeres egne områder
- gemmer jeres viden for hinanden i håb om at blive den bedste
- ser kollegernes nederlag som et plus for jeres egne karrierer
- er i tvivl om, hvad jeres succeskriterier helt konkret er.

mest, tjener mest, har de bedste tilfredshedsmålinger og lander flest nye kunder."

"Det afgørende er, hvordan man fra organisationens side italesætter det ikke at vinde. Anerkender man kun førstepladsen og resultatet, eller anerkender man også indsatsen blandt dem, der ikke blev nummer et?"

At kollegaen har vundet månedens – officielle eller uofficielle – konkurrence behøver nemlig ikke at betyde, at du selv har tabt den. Måske betyder det i stedet, at I andre var gode til at motivere og støtte ham på vejen til sejren. At jeres teamwork fungerer, at hele holdet har andel i sejren. Og at det står ganske fornuftigt til med jeres konkurrencekultur. •

BRUG REVIEWSTANDARDEN EFFEKTIVT

SIGNATUR har talt med director i IFAC, Paul Thompson, om reviewstandarden, der længe har spillet en aktiv rolle i den danske revision, men først nu er ved at blive udbredt i resten af verdenen.

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

Før revisionspligten blev afskaffet for de mindste selskaber, blev review flittigt benyttet i forbindelse med erklæringer på personligt ejede virksomheder særligt til virksomheder i virksomhedsordningen eller kapitalafkastordningen. Da revisionspligten blev afskaffet for de mindste virksomheder, blev review et alternativ, hvis man havde fravalgt revision, men stadig ønskede en grad af sikkerhed. Senest har review fået en ny funktion, da standarden for review danner det solide grundlag for en udvidet gennemgang. Der er med tiden kommet stigende krav til review. Standarden ISRE 2400 er nu vokset i størrelse i forhold til den tidligere reviewstandard, og der skal udføres andre og flere arbejdshandlinger end tidligere. Samtidig er anvendelse af standarden omfattet af Revisortilsynets kvalitetskontrol, også selvom EU kun kræver denne kontrol for revisioner. Tilsammen medfører dette en omkostningsstigning for revisionsvirksomhederne og en tendens til, at mange i stedet vælger at tilbyde kunderne eksempelvis regnskabsmæssig assistance.

SIGNATUR har mødt Paul Thompson fra den internationale organisation IFAC til en samtale om, hvordan revisionsvirksomhederne bedst kan bruge reviewstandarden. Paul Thompsons titel er den mundrette "Director of Global Accountancy Profession Support", som dækker over, at han arbejder med at understøtte professionen på globalt plan. Det har han tidligere gjort i IFAC's komite for mindre revisionsvirksomheder og deres kunder. I den forbindelse har Paul Thompson været ansvarlig for udvikling af reviewstandarden ISRE 2400 samt ikke mindst den meget omfattende og uddybende vejledning til standarden.

SIGNATUR lagde ud med at spørge Paul Thompson om, hvilke hensyn IFAC har lagt vægt på ved udarbejdelsen af den nye review standard.

"Da vi udviklede ISRE 2400, var kravet helt klart, at den skulle være kosteffektiv, rationel og billig. Standarden skulle give professionen mulighed for at tilbyde en kvalitetsservice med minimal anvendelse af tid og personale. De små og mellemstore virksomheder har normalt ikke selv kapacitet til at udarbejde et regnskab, så derfor får de hjælp til det af branchen. I mange tilfælde bliver regnskaberne udarbejdet helt uden erklæring, og ofte er der ikke engang en erklæring om assistance på disse regnskaber. Det er her review kommer ind i billedet. Revisionspligten bliver for tiden afskaffet eller lempet i en række lande, særligt i Europa. Det sker tit, uden at der sættes noget andet i stedet, hvilket også øger behovet for, at virksomhederne får tilbudt alternative løsninger. Vi har også lande, hvor man slet ikke har haft revisionspligt. I begge tilfælde kan review være svaret."

Hvordan sikrede I, at standarden kan bruges i praksis?

"Da vi udviklede standarden, talte vi med praktiserende SMV-revisorer, der gennem deres daglige arbejde har erfaring med revision af små og mellemstore virksomheder. Vi udviklede standarden på baggrund af eksempler fra det virkelige liv, som medlemmerne af komiteen kom med. Det brugte vi også til at supplere vores checklister. Samtidig udviklede vi guiden som en konkret hjælp til praktikere"

Hvad er ideen med guiden?

"Vores guide tjener det formål, at den giver en række helt praktiske svar i forhold til selve standarden, der er mere teoretisk. Standarden er virkelig god, men praktikeren kan mangle noget mere praktisk vejledning, og den findes i guiden."

Vores guide skal også være med til at udbrede brugen af review, som I jo har kendt i Danmark i mange år, men som de fleste andre steder ikke har været særlig udbredt."

Tidligere kunne man meget groft sige, at review byggede på forespørgsler. Den måde at beskrive review på holder vel ikke helt længere?

"Nej, et review er ikke kun et spørgsmål om, at revisoren skal opnå sin viden gennem forespørgsler og analyser. Standarden kræver, at revisoren skal grave dybere og opnå yderligere beviser, hvis det kan fastslås, at der er risiko for væsentlig fejlinformation i regnskabet. Der kræves også yderligere procedurer i forhold til andre spørgsmål om for eksempel transaktioner med nærtstående parter, lovovertrædelser eller going concern. Det er alle disse arbejdshandlinger, der sikrer, at man meningsfuldt kan afgive en erklæring med sikkerhed." •

FAKTA

IFAC's "Guide to review engagements" er en engelsksproget vejledning til brug for den internationale standard for review, International Standard on Review Engagements (ISRE) 2400 (Revised), der er udsendt af IAASB. Standardens formål er at hjælpe praktikere og indeholder illustrative eksempler, relevante tekstuddrag fra standarden, praktiske ting revisor skal overveje, tips til at anvende standarden effektivt og checklister og formularer til brug i det enkelte review. På www.ifac.org findes også andre relevante informationer om review.



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

/ FAGLIGE UDKLIP

JURA THOMAS GJØL-TRØNNING, ADVOKAT OG PARTNER, BECH-BRUUN

EU HAR VEDTAGET EN RÆKKE ÆNDRINGER TIL MODER- OG DATTER- SELSKABSDIREKTIVET

Den 8. juli 2014 vedtog EU ændringer til moder- og datterselskabsdirektivet, der sigter mod at reducere muligheden for at udnytte forskelle i de nationale skattesystemer til skatteplanlægning.

Ændringerne til moder- og datterselskabsdirektivet skal ses i lyset af den globale diskussion om bekæmpelsen af aggressiv skatteplanlægning på baggrund af OECD's initiativ om "*Bare Erosion Profit Shifting*". I december 2012 udsendte EU-Kommissionen blandt andet en handlingsplan for at styrke modstanden mod skattesvig og skatteunddragelse, hvilket sammen med andre tiltag opfordrede til en revision af moder- og datterselskabsdirektivet.

Ifølge ændringerne i direktivet må en medlemsstat, hvor et moderselskab er hjemmehørende, ikke beskatte overskud udloddet af datterselskabet i en anden medlemsstat, hvis overskuddet ikke er fradragsberettiget i medlemsstaten. Hvis det udloddede overskud derimod er fradragsberettiget i medlemsstaten, hvor datterselskabet er hjemmehørende, skal det beskattes i medlemsstaten, hvor moderselskabet er hjemmehørende.

Ændringerne i direktivet skal kun anvendes af medlemsstaterne i de situationer, hvor det udloddede overskud ikke er blevet fratrasket af datterselskabet ved opgørelsen af den skattepligtige indkomst. Formålet hermed er at nægte fritagelse for beskatning i de tilfælde, hvor der er anvendt hybride, finansielle instrumenter, og der derfor kan opnås skattefradrag i kildelandet, mens der ikke sker beskatning hos modtageren.

Ved "*kunstige arrangementer*", hvor en transaktion ikke er baseret på en reel økonomisk virksomhed, og hvor formålet er at opnå en skattefordel under direktivet, kan medlemslandene endvidere nægte skattefritagelse efter direktivet.

Ændringerne til direktivet skal implementeres i national ret inden den 1. januar 2016. •

/ FAGLIGE UDKLIP

JURA THOMAS GJØL-TRØNNING, ADVOKAT OG PARTNER, BECH-BRUUN

ULOVLIGE SELSKABSREGISTRERINGER I WEBREG

Tidligere på året gjorde en 19-årig mand sig selv til direktør for Google Denmark ApS og fik udstedt kreditkort til sig selv på selskabets vegne. Det skete ved, at han loggede sig ind i Erhvervsstyrelsens Webreg system med sit NemID og registrerede sig selv som direktør.

Dette er et eksempel på sårbarheden i Erhvervsstyrelsens ellers meget velfungerende registre ringssystem Webreg, som er baseret på gennemsigtighed, fleksibilitet og åbenhed, men som til gengæld også giver risiko (og mulighed) for misbrug og udnyttelse.

I dag kan alle med et NemID som udgangspunkt logge sig på og foretage registreringer, og Erhvervsstyrelsen har på baggrund af flere situationer, hvor systemet er blevet misbrugt, indskærpet, at det er strafbart bevidst at gå ind i Webreg og foretage ændringer, som man ikke har ret til, ligesom det er strafbart på anden måde at opgive urigtige oplysninger til offentlige mynigheder.

Erhvervsstyrelsen arbejder løbende på at udvikle og forbedre systemerne for at mindske risiko for misbrug. Det er allerede i dag muligt at følge registreringerne i et kaptalselskab ved at abonnere på registreringer

gennem CVR.dk, således at man modtager information om (og bli-ver advaret om) registreringer, der er sket. Fra foråret 2015 lancerer Erhvervsstyrelsen en ny funktion, som indebærer, at der, når der er sket registrering i et selskab, automatisk sendes en besked via Digital Post fra styrelsens it-systemer til både det CVR-nummer, som registreringen omhandler og, hvis der er tale om en ændring i en persons tilknytning, til den person, som registreringen omhandler.

Selskaber kan allerede i dag endvidere anmode Erhvervsstyrelsen om, at der indsættes et password, således at det kun er muligt for personer, der kender dette password at foretage registreringer i selskabet. Denne mulighed, der sjældent anvendes, er en begrænsning i den ellers fleksible adgang til systemet og kan være besværlig at anvende i det daglige, hvis der er flere forskellige personer, herunder advokater, der skal kunne foretage registreringerne. •



Regina M. Andersen er advokat og partner i advokatfirmaet Bech-Bruuns afdeling for Børs & Finans og beskæftiger sig med selskabs- og kapitalmarkedsret samt regulatoriske forhold og crowdfunding. Herudover deltager Regina M. Andersen i bestyrelsen for Dansk Crowdfunding Forening.



Kristine S. Holck-Andersen er advokatfuldmægtig i advokatfirmaet Bech-Bruuns afdeling for Børs & Finans og har skrevet speciale om equity crowdfunding.

CROWDFUNDING – HVAD ER DET, HVEM ER DET RELEVANT FOR, OG HVORDAN KAN DET BRUGES?

Tekst / **Regina M. Andersen og Kristine S. Holck-Andersen**, Advokat og advokatfuldmægtig, Bech-Bruun

HVAD ER CROWDFUNDING?

Crowdfunding er en finansieringsform, hvor kilden til finansiering er den bredere befolkning, "crowden." Konceptet bygger på idéen om, at en lang række bidrag fra crowden tilsammen kan gøre en forskel. I princippet kan hvem som helst crowdfunde, og hvad som helst kan crowdfundes.

Oprindeligt startede crowdfunding som en måde, hvorved musikere eller kunstnere kunne søge finansiering fra deres netværk til for eksempel indspilningen af et album eller

opsætningen af en udstilling. Konceptet har udviklet sig og omfatter nu alt fra sociale og kulturelle tiltag til mere investeringsbaserede tiltag. Bidragene, der ydes gennem crowdfunding, kan dermed både stamme fra privatpersoner, der synes, at det er sjovt at investere 100 kroner hist og her, fra bevidste forbrugere, der ønsker at støtte en specifik sag, og fra mere professionelle investorer, der ønsker at lave en god investering. Crowdfunding benyttes således i dag både af musikere, personer, der ønsker finansiering til at åbne en café i nabolaget, iværksættere, der har behov for finansiering til at udvikle et nyt produkt og af selskaber, der vil rejse kapital.

Finansiering er imidlertid ikke det eneste formål med crowdfunding. Crowdfunding er også med til at sprede budskabet om en

idé, et projekt eller en virksomhed til et stort netværk af potentielle bidragsydere, kunder eller fremtidige investorer. I den forbindelse spiller internettet og de sociale medier en væsentlig rolle. Det er nemlig herigennem, at opfordringen til at crowdfunde bliver spredt. Typisk sker selve crowdfundingen gennem en "crowdfundingplatform."

Der findes særligt fire hovedformer for crowdfunding: "donationscrowdfunding", "rewardcrowdfunding", "lånecrowdfunding" og "equitycrowdfunding."

Nedenfor ses et skema over de fire crowdfundingtypers kompleksitet og kendetegn.

Donationscrowdfunding

Donationscrowdfunding er den mest simple

Kompleksitet

	Donationscrowd-funding	Rewardcrowd-funding	Låncrowd-funding	Equitycrowd-funding
Hvad giver man ?	En donation.	Et bidrag.	Et lån.	Et kapitalindskud.
Hvad får man ?	Glæden ved at give.	En "reward", der kan være alt fra en kuglepen eller t-shirt til det produkt, man har medfinansieret.	Et renteaftast.	En ejerandel.
Hvem henvender det sig til?	Typisk tiltag af velgørende eller social karakter.	Typisk personer eller selskaber, der udvikler produkter eller nye projekter, som kan anvendes som reward.	Typisk små og mindre virksomheder, der har behov for kapital.	Typisk små og mindre virksomheder, der har behov for kapital.

af de fire crowdfundingtyper. Ved denne type crowdfunding rejser der penge fra crowden, og de bidrag, der ydes, er donationer. Bidragsyderne får altså ikke noget til gengæld for deres bidrag.

For alle typer af crowdfunding er det nødvendigt, at der er et element, der kan motivere crowden til at ville donere, bidrage eller investere. Crowden vil ikke donere penge til hvad som helst. Ved donationscrowdfunding er den motiverende faktor derfor typisk et specifikt projekt eller formål af velgørende eller social karakter. For hvis pengene går til et godt formål som for eksempel til finansiering af et herberg for hjemløse eller til finansiering af en lektiecafé i lokalområdet, er sandsynligheden for, at der kan rejse penge, større.

Donationscrowdfunding kan således bruges til at rejse kapital, men det har også den fordel, at det kan være med til at skabe opmærksomhed omkring en bestemt sag eller begivenhed. Hvis man påtænker at lave donationscrowdfunding i Danmark, skal man huske at an-

melde indsamlingen til Indsamlingsnævnet. Der vil ligeledes skulle udarbejdes et regnskab efter indsamlingen.

Rewardcrowdfunding

Rewardcrowdfunding adskiller sig fra donationscrowdfunding ved, at crowden modtager en belønning, "reward", for deres bidrag.

Personer eller selskaber, der har behov for kapital til eksempelvis udviklingen af et nyt produkt eller projekt, kan via rewardcrowdfunding søge den ønskede finansiering fra "crowden" mod udveksling af en reward. Rewarden kan være alt fra et personligt takekort til et nyt produkt. Ofte er rewarden første udgave af det produkt, som selskabet ønsker finansiering til at udvikle. Incitamentet for bidragsyderne vil således typisk være, at de får mulighed for at modtage produktet, før det kan købes på markedet. Rewardcrowdfunding er populært. De ting, der har stor succes med crowdfunding, er blandt andet elektroniske spil, nye produkter og sjove gadgets. For eksempel har "the Coolest Cooler",

som er en køleboks, der udover køleelementet også indeholder en blender, en isknuser og højtalere, rejst over 13 millioner dollars gennem crowdfunding.

Meget mere end finansiering

Hovedformålet med rewardcrowdfunding er typisk at rejse kapital til finansiering af et projekt eller produkt, men det indeholder også et markedsføringselement. Selskaber, der benytter rewardcrowdfunding, bliver gennem internettet og de sociale medier eksponeret for en kommende potentiel kundekreds. Dermed får de etableret et kendskab til deres virksomhed og deres produkt, og samtidig kan de få værdifuld viden om, hvordan markedet vil tage imod deres produkt eller idé.

Hvem er rewardcrowdfunding relevant for?

Alle typer af selskaber kan benytte sig af rewardcrowdfunding, da der ikke er noget krav om, hvad rewarden skal være. Man skal dog holde sig for øje, at selskaberne skal opnå finansiering fra crowden, som typisk er privatpersoner, der forventer noget for deres

bidrag. Rewarden skal altså være attraktiv for bidragsyderne og kunne motivere dem til at bidrage. Af denne grund henvender reward-crowdfunding sig primært til iværksættere, der står for udvikling af produkter, som crowden gerne vil finansiere og have et eksemplar af, eller til selskaber, der arrangerer begivenheder, som crowden vil kunne deltage i.

Lånecrowdfunding

Lånecrowdfunding henvender sig til selskaber, der har behov for kapital. Denne type crowdfunding er, som navnet antyder, opbygget omkring et låneforhold. Selskaber kan via lånecrowdfunding ansøge om at optage lån fra investorer, der både kan være private eller professionelle. Som modydelse for deres udlån får investorerne et renteaftast.

Lånene kan være af forskellig størrelse og varighed og være underlagt forskellige lånevilkår og rentesatser, og nogle kræver endvidere, at der stilles sikkerhed eller kaution for låntageren, men princippet er det samme: Lånecrowdfunding gør det muligt for selskaber at optage lån udenom bankerne direkte fra potentielle investorer. Det kan således være et alternativ til banklån og for nogle selskaber muligvis den eneste mulighed for at få fremmedkapital.

Hvem kan benytte lånecrowdfunding i Danmark?

Som det er tilfældet med rewardcrowdfunding, kan alle typer af selskaber benytte sig af lånecrowdfunding. Dog skal virksomheden være kreditværdig. Typisk sikres dette ved, at de crowdfundingplatforme, der udbyder lånecrowdfunding, foretager et kredittjek af virksomheden, inden den kan begynde at optage lån over crowdfundingplatformen.

Lånecrowdfunding adskiller sig således fra rewardcrowdfunding ved at være en længerevarende investeringsmulighed for investorer. Imidlertid er den også mere u håndgribelig, da investorerne ikke får en reward, men der-

imod på sigt et renteaftast. For selskaberne er det en finansieringskilde og samtidig en måde at tiltrække opmærksomhed på. Et alternativ til denne crowdfundingtype er equitycrowdfunding.

Equitycrowdfunding

Equitycrowdfunding er den mest avancerede af de fire crowdfundingtyper. Den henvender sig til kapital søgende selskaber, der ønsker at rejse egenkapital ved at udbyde ejerandele online og direkte til investorer. Ved equitycrowdfunding har potentielle investorer mulighed for at investere risikovillig kapital i selskaberne. Som modydelse for deres investering får investorerne en ejerandel i selskaberne og et eventuelt økonomisk afkast.

Hvem kan benytte equitycrowdfunding i Danmark?

Det er ikke alle selskabstyper i Danmark, der kan benytte sig af equitycrowdfunding. Ejerandele, der udbydes gennem en crowdfundingplatform, anses som et udbud til offentligheden. Eftersom aktieselskaber er den eneste type selskab i Danmark, der må udbyde ejerandele til offentligheden, betyder dette, at andre selskabsformer, herunder anpartsselskaber og iværksætterselskaber, er afskåret fra at benytte equitycrowdfunding.

På nuværende tidspunkt er equitycrowdfunding således forbeholdt aktieselskaber og kan anvendes både i forbindelse med stiftelse og ved efterfølgende kapitalforhøjelse i selskabet.

Equitycrowdfunding i praksis

Equitycrowdfunding bygger således på et koncept om udbud af noterede aktier direkte fra udsteder til investor via en crowdfundingplatform.

Udbud af aktier sker enten ved stiftelsen af selskabet eller på grundlag af en kapitalforhøjelse i selskabet, således at investorerne investerer ved at tegne nye aktier i selskabet. Typisk er der ikke noget sekundært marked

for handel med de tegnede aktier, så investorerne vil reelt først have mulighed for at realisere investeringen eller afhænde aktierne ved en likvidation af selskabet, ved et salg, eller i det tilfælde at selskabet bliver en succes, ved en eventuel børsnotering.

Equitycrowdfunding er udbredt i mange EU-medlemsstater, herunder Sverige, Storbritannien, Tyskland, Italien og Frankrig, ligesom det er en hurtigt ekspanderende finansieringsform i USA. Der er taget tiltag i retning mod udbredelsen af equitycrowdfunding i Danmark.

Opsummering

Hensigten med crowdfunding kan som beskrevet være mangeartet. De forskellige crowdfundingtyper har dog alle det samme grundlæggende formål: At rejse kapital. Både selskaber og personer kan have behov for kapital, så det er en finansieringsform, der kan anvendes bredt – kun fantasien sætter grænser.

Crowdfunding kan være med til at fremme iværksætteri, innovation, forskning og udvikling og vil kunne bidrage til vækst i samfundet.

De danske lovgivere har endnu ikke forholdt sig konkret til reguleringen af crowdfunding. Der er imidlertid blevet fremsat et forslag til folketingsbeslutning om indførsel af ny finansieringsform (crowdfunding) for iværksættere og SMV'er, og regeringen har i sin vækstplan for 2014 angivet, at de vil undersøge muligheden for yderligere at fremme aktiviteten i iværksættersegmentet gennem crowdfunding. Endvidere er "Dansk Crowdfunding Forening" blevet stiftet i indeværende år, hvis formål er at fremme viden, netværk og rammevilkår for crowdfunding i Danmark. •



Pernille Bøeg har læst HA jur. og derefter cand.merc.aud på CBS, hvorfra hun blev færdig i maj 2014. Siden september har hun været ansat i en graduate stilling i Deloitte's Business Process Solutions som konsulent.

HVORDAN VÆLGER VIRKSOMHEDEN REVISOR?

Tekst / **Pernille Bøeg**, konsulent i Deloitte

INDLEDNING

En virksomheds valg af revisor er et køb af en ydelse, hvor virksomheden er køber, og revisor er sælger.

Revisionsydelsen er kendetegnet ved, at køber først kender kvaliteten af ydelsen, efter at revisionen er udført. Hvis kvalitet ikke kendes på forhånd, kan der være en bekymring for, at virksomhederne primært differentierer på pris, hvilket kan have en påvirkning på kvaliteten af revisors arbejde.

Dette er en af årsagerne til, at revisionsmarkedet er stærkt reguleret. Finanskrisen har medført øget fokus på omkostningsminimering blandt virksomhederne og øget konkurrence blandt revisorerne og aktualiserer på ny debatten om differentiering på pris.

Denne artikel er baseret på konklusionerne fra afhandlingen *"Revisorvalg"* med undertitlen *"En empirisk undersøgelse af, hvordan danske virksomheder differentierer mellem revisorer"*. Formålet med afhandlingen er at opnå viden om de overvejelser, der ligger til grund for danske virksomheders revisorvalg.

METODE OG EMPIRI

Et grundigt litteraturstudie af internationale undersøgelser om revisorvalg bidrog i afhandlingen til fastlæggelsen af spørgeskemaundersøgelsens indhold samt formuleringen af de faktorer, der har indflydelse på virksomhedernes valg. Der blev i alt formuleret 18 faktorer, som blev grupperet i seks kategorier: 'revisionshonorar', 'faglige kompetencer', 'ydelsens karakter', 'kommunikation', 'personlighed' og 'omdømme'.

Undersøgelsen tager udgangspunkt i danske virksomheder, hvorom det vides, at der er foretaget et revisorskift i perioden 2008-2013. Herved er informationen i respondenternes besvarelser baseret på et konkret revisorskift, og det blev samtidig muligt at opnå viden om honorarudviklingen som følge af skiftet samt omfanget og effekten af tilbudsindhentning.

Undersøgelsen omfatter virksomheder, der er organiseret som anparts- eller aktieselskaber eller enkeltmandsvirksomheder. Der er fokus på virksomheder med almindelig drift, hvormed der afgrænses fra holdingselskaber. Populationen er konkret fremkommet ved at trække information om ovenstående parametre fra en kombination af flere virksomhedsdatabaser. Databehandlingen blev

foretaget i statistikprogrammet SAS. Spørgeskemasystemet SurveyExact blev anvendt til programmeringen af spørgeskemaet samt udsendelse via e-mail til respondenterne og registrering af de indkomne besvarelser.

For at sikre en ensartet forståelse af spørgsmålene og kvalificerede besvarelser blev der inden udsendelse foretaget en pilottest, og spørgeskemaet blev distribueret til virksomhedens e-mailadresse med besked til modtageren om kun at besvare spørgeskemaet, hvis den pågældende havde førstehåndskendskab til de overvejelser, der blev gjort i forbindelse med det seneste revisorskifte. Det udsendte spørgeskema gav 1.217 fuldt ud gennemførte besvarelser, hvilket giver en svarprocent på 12,59 procent.

HVILKE FAKTORER HAR BETYDNING VED REVISORVALG?

I spørgeskemaet blev respondenterne ad flere omgange og med forskellige spørgeteknikker bedt om at vurdere faktorenes indflydelse på det seneste revisorvalg. Første gang respondenterne blev præsenteret for de 18 faktorer var ved stillingtagen til spørgsmålet:

"Angiv hvilken betydning følgende forhold havde for jeres valg af ny revisor". Vurderingen

Tabel 1 – Gennemsnitlig vurdering af faktoreres betydning for revisorvalg

NR.	KATEGORI	UDVÆLGELSESKRITERIUM	GENNEMSITLIG-RATING
1	PE	God kemi i forholdet til revisor.	5,79
2	K	Revisor overholder aftalte deadlines.	5,76
3	PE	Revisor udviser engagement og forståelse for virksomheden.	5,66
4	K	Revisor svarer hurtigt tilbage på henvendelser.	5,57
5	F	Underskrivende revisor er fagligt dygtig.	5,55
6	K	Revisor er nem at få fat i.	5,46
7	R	Konkurrencedygtigt revisionshonorar.	5,19
8	F	Revisionsteamets sammensætning, erfaring og kvalifikationer.	5,16
9	Y	Revisor ser vores behov og kommer uopfordret med brugbare råd og værktøjer.	5,07
10	PE	Revisors image, væremåde og stil.	5,07
11	Y	Revisionsfirmaet kan yde andre ydelser end revision.	5,03
12	O	Revisionsfirmaets omdømme.	4,79
13	R	Udgiften til revision skal være så lav som muligt.	4,55
14	R	Et revisorskifte skal resultere i en besparelse på revisionshonoraret.	4,38
15	O	En i vores netværk havde anbefalet den pågældende revisor.	4,10
16	F	Branchespecifik viden.	3,88
17	Y	Revisionsstrategien.	3,57
18	O	Revisionsfirmaet har et globalt netværk.	2,71

Kategorier: PE = Personlighed, K = Kommunikation, F = Faglig viden, R = Revisionshonorar, Y = Ydelsens karakter, O = Omdømme

skulle foretages for hver enkelt faktor på en skala fra 1 “Ingen betydning” til 7 “Meget stor betydning.” Resultatet af skalavurderingen er gengivet i Tabel 1.

Resultaterne giver et klart billede af, at ikke-økonomiske faktorer har størst betydning for virksomhedernes revisorvalg.

Det er faktorer såsom god kemi i det personlige forhold, overholdelse af deadlines, hurtig svartid på henvendelser og faglig dygtighed, der bliver vurderet højere end faktorerne, der relaterer sig til revisionshonoraret.

HVOR DOMINERENDE EN FAKTOR ER REVISIONSHONORARET?

En konklusion om, at økonomiske faktorer ikke har størst betydning ved virksomheders revisorvalg (som kunne drages ud fra resultaterne i Tabel 1) må dog revurderes, når resultaterne inddrages fra elementer i spørgeskemaet, hvor det kræves af respondenterne, at de prioriterer faktorerne. Respondenterne blev bedt om at prioritere (ved en fordeling af 100 point) mellem de seks kategorier, som faktorerne repræsenterer. Resultatet er gengivet i den højre spalte i Tabel 2, hvoraf det fremgår, at med et gennemsnit på 25,25

point vægtes 'revisionshonorar' højest – og det endda med 25 procent flere point end de næsthøjest placerede kategorier.

Tabel 2 – Sammenligning af kategoriernes indbyrdes placering ved henholdsvis skalavurdering og point prioritering

KATEGORI	PLACERING UD FRA SKALAVURDERING (gns. vurdering)	PLACERING UD FRA SPØRGSMÅLET OM POINTFORDELING (gns. antal point)
Kommunikation	1 (5,59)	5 (13,81)
Personlighed	2 (5,50)	3 (18,02)
Faglige kompetencer	3 (4,86)	2 (20,43)
Revisionshonorar	4 (4,70)	1 (25,25)
Ydelsens karakter	5 (4,56)	4 (16,18)
Omdømme	6 (3,87)	6 (11,10)

Anm.: 1 er den kategori, der er vurderet som den mest betydningsfulde.

Det er bemærkelsesværdigt, at der er så markante forskelle i respondenternes vurdering af faktorerne, alt efter om der svares på en skala eller ved prioritering. Det er især vurderingerne af kategorierne 'kommunikation' og 'revisionshonorar' der er væsentligt forskellige, idet 'kommunikation' er placeret som henholdsvis nummer 1 og 5, og 'revisionshonorar' som nummer 4 og 1, jævnfør Tabel 2. De resterende kategorier er mere eller mindre ens placeret uanset spørgeteknik.

Der er ingen tvivl om, at resultaterne fra skalaspørgsmålet i denne afhandling viser, at eksempelvis kommunikation og personlighed er vigtigt for respondenterne – helt i tråd med konklusionerne fra en række af de internationale undersøgelser, som udelukkende anvender skalavurderinger som spørgeteknik. Men det er måske ikke et helt retvisende billede af, hvordan virksomhederne faktisk prioriterer, når de skal vælge revisor. Resultaterne fra prioriteringsspørgsmålet viser, at de vælger et kompromis, som ikke kommer til udtryk i skalavurderingerne. Således indikerer resultaterne, at revisionshonoraret i sidste ende dominerer det trade-off, som virksomhederne nødvendigvis må gøre mellem pris på den ene side og andre faktorer på den anden side.

Derudover understøtter en række af afhandlingens andre resultater, at revisionshono-

raret er af stor betydning for revisorvalget. 46 procent af respondenterne angav størrelsen på revisionshonoraret før og efter revisorskiftet.

Målingen viser, at de pågældende revisorskift medførte et uændret revisionshonorar for 17 procent og et faldende revisionshonorar for 66 procent af virksomhederne. Respondenterne blev yderligere spurgt om antallet af indhentede tilbud fra revisionsfirmaer – et tal som viste sig stærkt sammenhængende med honorarudviklingen.

Resultaterne viser, at cirka 80 procent af de virksomheder, der indhenter ét eller flere tilbud, opnår faldende revisionshonorarer, og at besparelsen i gennemsnit er 25 procent. Det er en markant forskel i forhold til de virksomheder, der ikke indhenter tilbud, hvor 45 procent opnår et faldende honorar, og hvor den gennemsnitlige besparelse er 4 procent.

En konklusion om, at der primært ligger økonomiske overvejelser bag indhentelsen af tilbud, underbygges af, at særligt de tre faktorer, der vedrører revisionshonoraret, vægtes højere af virksomheder, der indhenter tilbud. En inddeling af virksomhederne efter virksomhedsstørrelse viser desuden, at det i særdeleshed er de små virksomheder, der vægter revisionshonoraret højt, når de er nødt til at prioritere.

AFRUNDING

I afhandlingen antages det, at virksomhederne ved reelle revisorvalg er nødt til, i et vist omfang, at lave et trade-off mellem revisionshonorar på den ene side og andre faktorer på den anden side. Det samme gør sig gældende ved en prioritering, hvorfor der er grund til at konkludere, at mange virksomheder i sidste ende differentierer på revisionshonoraret og ikke på andre faktorer, som skalavurderingerne ellers indikerer. •



Anders Rubinstein er advokat i Bech-Bruuns afdeling for M&A Corporate og er specialiseret inden for M&A, private equity-investeringer, selskabsret og venture kapital.

MEDARBEJDERINVESTERINGSSKAB – EN INVESTERING I DIN ARBEJDSPLADS

Regeringen har den 8. oktober 2014 fremsat to nye lovforslag, der skal gøre det mere attraktivt for medarbejdere at investere lønmidler til gavn for den virksomhed, hvori de er ansat

Tekst / **Anders Rubinstein**,
Advokat Bech-Bruun

FORMÅL MED LOVFORSLAGENE

Hvis lovforslagene vedtages af Folketinget, indebærer de, at medarbejdere fremover kan indskyde lønmidler i en ny selskabsform, medarbejderinvesteringsselskabet, (i det følgende kaldt "MS'et"). MS'et investerer de tilførte lønmidler i, yder lån til eller stiller sikkerhed for den virksomhed, hvori medarbejderne er ansat (i det følgende kaldt "arbejdsgiverselskabet") eller arbejdsgiverselskabets underleverandører, aftagere (kunder) med flere, eller andre tiltag med henblik på at modernisere eller udvikle arbejdsgiverselskabet.

Formålet med lovforslagene er at indføre en treårig forsøgsordning med MS'er, hvorigen- nem medarbejdere kan indskyde lønmidler til gavn for arbejdsgiverselskabet og dermed medarbejderne selv. Indskuddet af lønmidler skal ske med henblik på at tilvejebringe finansiering til at modernisere og udvikle arbejdsgiverselskabet. Forslaget skal være med til at dæmme op for tab af arbejdspladser i visse erhverv. Hvis ordningen afskaffes efter

udløbet af den treårige forsøgsperiode, vil allerede stiftede MS'er kunne videreføres inden for lovens rammer, og en given investering/ bindingsperiode kan færdiggøres.

MS'et er en del af regeringens vækstplan for fødevarer samt den politiske aftale herom mellem regeringen, Venstre, Dansk Folkeparti, Liberal Alliance og Det Konservative Folkeparti.

Modellen for MS'et er baseret på samme model, som DI og fødevarerforbundet NNF anvendte i forbindelse med en aftale fra juni 2014 vedrørende et slagteri på Bornholm.

Det må forventes, at MS'er i praksis kun vil være velegnede for virksomheder med et større antal medarbejdere, således at der kan opnås en fornuftig investeringsvolumen, herunder sammenholdt med omkostningerne til at etablere og drive MS'et.

Hvad nyt tilfører MS'et?

Allerede i dag er mange virksomheder delvist ejede af deres medarbejdere gennem et medarbejderholdingselskab, som typisk er et aktie- eller anpartsselskab. Så hvad nyt tilfører MS'et?

Dét, der gør det værd at overveje det nye MS, er den skattemæssige behandling, som et MS er underlagt. For medarbejderne er den skattemæssige fordel ved investering i et MS stort set be-grænset til, at indskud ikke beskattes på indskudstidspunktet, men først ved udbetalingen fra MS'et; det vil sige en udskydelse af beskatningstidspunktet. Selve udbetalingen fra MS'et bliver beskattet som personlig indkomst og dermed på samme måde som lønindkomst. De skattemæssige forhold er beskrevet afslutningsvis i denne artikel. Det vil afhænge af de konkrete omstændigheder, om medarbejderne kan opnå en egentlig skattebesparelse ved at investere i arbejdsgiverselskabet gennem et MS frem for gennem et traditionelt medarbejderholdingselskab i aktie- eller anpartsselskabsform.

Ny selskabsform

MS'et er selskabsretligt en ny selskabsform, der har to typer af deltagere: En virksomhedsdeltager og medarbejderne, også kaldet medarbejderdeltagerne. På en række områder minder et MS om et kommanditselskab.

Virksomhedsdeltageren skal være et aktie- eller anpartsselskab, som skal være stiftet og ejet af arbejdsgiverselskabet. Virksomheds-

deltageren må kun have til formål at være virksomhedsdeltager i ét MS vedrørende ét bestemt arbejdsgiverselskab. Virksomhedsdeltageren hæfter personligt og ubegrænset for MS'ets forpligtelser.

Virksomhedsdeltageren har ingen økonomiske eller forvaltningsmæssige beføjelser ud over de få specifikke beføjelser, som fremgår af den nye lov om medarbejderinvesteringsselskaber (beskrevet nedenfor).

Medarbejderdeltagerne er de medarbejdere i arbejdsgiverselskabet, som indskyder lønmidler i MS'et. Det er ikke et krav, at alle medarbejdere i arbejdsgiverselskabet deltager i MS'et. Omvendt kan der ikke oprettes MS'er alene for særlige medarbejdergrupper. Hvis der etableres et MS, skal alle medarbejdere i virksomheden, der måtte ønske det, kunne deltage i MS'et. MS'et ejes dermed udelukkende af medarbejderdeltagerne. Hver medarbejderdeltager ejer en andel af MS'et svarende til medarbejdernes indskudte lønmidler. Medarbejderdeltageres ejerandele i MS'et kan ikke overdrages. Medarbejderdeltagerne hæfter ikke for MS'ets forpligtelser ud over de beløb, medarbejderne har indskudt.

Der er en stor grad af fleksibilitet i forhold til, hvordan et MS ønskes indrettet. Således indeholder lovforslaget kun de overordnede rammer, hvorimod en lang række forhold er op til aftaleparterne nærmere at fastsætte i MS'ets vedtægt. Det vil blandt andet i vedtægten være væsentligt at tage stilling til, hvad der skal ske med et MS, hvis arbejdsgiverselskabet overdrages, fusioneres eller lignende.

Erhvervsstyrelsen skal som tilsynsmyndighed blandt andet godkende MS'ets vedtægter og efterfølgende vedtægtsændringer. Til brug herfor foretages en høring af et panel bestående af de mest repræsenta-

tive arbejdsmarkedsparter i Danmark på nationalt plan inden for det pågældende overenskomstområde.

Kapitalen i MS'et er vekslende afhængigt af antallet af medarbejderdeltagere. Der er derfor intet kapitalkrav til MS'et.

Nødvendig medarbejderfinansiering

MS'et kan kun benyttes, hvis det er nødvendigt for arbejdsgiverselskabet at tilvejebringe finansiering fra medarbejderne til at modne og udvikle arbejdsgiverselskabet. Lovforslaget præciserer ikke nærmere, hvornår denne betingelse er opfyldt, herunder om øvrige gængse finansieringskilder først skal være udtømt. Det bliver interessant at følge, hvilken praksis Erhvervsstyrelsen fastlægger.

Kravet om, at der skal være behov for medarbejderfinansiering, betyder, at et MS ikke generelt kan siges at udgøre en ramme for at tilbyde medarbejdere medejerskab af arbejdsgiverselskabet, idet selskabsformen formentlig er reserveret de tilfælde, hvor arbejdsgiverselskabet er økonomisk trængt.

Aftale mellem arbejdsgiver og arbejdstagere

Hverken medarbejdere eller arbejdsgivere kan ensidigt beslutte at etablere et MS. Etablering af et MS kræver således en aftale mellem begge sider. Enten en individuel aftale mellem den enkelte medarbejderdeltager og arbejdsgiverselskabet. Eller ved fælles aftale mellem arbejdsgiverselskabet og (et flertal af) medarbejderdeltagerne eller repræsentanter for disse. I sidstnævnte tilfælde er det dog et krav, at medarbejderne ved en anonym afstemning tilslutter sig aftalen. Er arbejdsgiverselskabet omfattet af en overenskomst, skal aftale om etablering af MS'et godkendes af lønmodtagerorganisationen. Er arbejdsgiverselskabet omfattet af flere overenskomster på samme overenskomstområde, skal aftalen godkendes af den mest repræsentative af lønmodtagerorganisationerne på nationalt plan.

Modellen i lovudkastet er primært tiltænkt overenskomstansatte, men tager også højde for funktionærer eller andre, som er ansat ved individuel kontrakt. Det er med lovforslaget en forudsætning, at aftalen om etablering af et MS følger de ansættelsesforhold, som medarbejderdeltagerne i øvrigt er omfattet af. Det vil for eksempel sige, at i det omfang der er tale om overenskomstansatte, skal afstemning om et MS ske i overensstemmelse hermed.

MS'ets investeringer

Det primære anvendelsesområde for MS'er er, at MS'et indskyder de tilførte lønmidler i arbejdsgiverselskabet – eksempelvis i form af egenkapital, ansvarlig lånekapital eller efterstillet lånekapital. MS'et kan derudover indskyde de tilførte lønmidler i for eksempel arbejdsgiverselskabets underleve-randører og aftagere (kunder). Det er i alle tilfælde et krav, at MS'ets indskud sker med det formål at modernisere og udvikle arbejdsgiverselskabet.

Beslutning om MS'ets konkrete investeringer træffes af bestyrelsen i MS'et sammen med virksomhedsdeltageren. MS'et kan ikke drive en uafhængig investeringspolitik eller foretage spekulations-agtige investeringer, som ikke har direkte sammenhæng med MS'ets formål.

MS'ets løbende investeringsafkast skal forblive i MS'et (eksempelvis med henblik på geninvestering) indtil bindingsperioden på minimum tre år udløber.

Ind- og udbetalinger

MS'et får løbende tilført kapital. Dels i takt med at medarbejderdeltageres indskud indbetales, dels når arbejdsgiverselskabet får nye ansatte.

Den enkelte medarbejderdeltagers indskud i MS'et kan højst udgøre 7,5 procent af den

kontante løn minus arbejdsmarkedsbidrag fra arbejdsgiverselskabet i indkomståret, dog maksimalt 30.000 kroner årligt. Der er ikke et minimum for den enkelte medarbejders indskud.

Indskud af lønmidler i et MS sker i en afgrænset periode fastsat i vedtægten på højst fem år fra MS'ets stiftelse (kaldet indbetalingsperioden). I denne periode er medarbejderne forpligtet til løbende i forbindelse med lønudbetalingen at indbetale en del af lønnen. Selskabslovens procedure om kapitalforhøjelser skal ikke følges, når MS'et modtager ny kapital fra medarbejderdeltagerne.

Der fastsættes i vedtægten en bindingsperiode for MS'et på minimum tre år. Bindingsperioden er den periode, hvori de indbetalte midler er bundne i MS'et og derfor ikke kan tilbagebetales til medarbejderdeltagerne. Bindingsperioden løber fra afslutningen af indbetalingsperioden. Først ved udløbet af bindingsperioden skal MS'et til de enkelte medarbejderdeltagere udbetale resultatet af investeringen, hvilket vil sige de investerede lønmidler plus/minus investeringsafkastet. Udbetalingen sker i forhold til størrelsen af de investeringer, som de enkelte medarbejderdeltagere konkret har foretaget, og skal forholdsmæssigt afspejle resultaterne i MS'et i den periode, som den enkelte medarbejderdeltager har været medejer af MS'et.

Hvis en medarbejderdeltagers ansættelsesforhold ophører, og medarbejderdeltageren dermed ikke længere indbetaler til MS'et, fortsætter den pågældende med at være medarbejderdeltager og dermed medejer af MS'et, til den fastsatte bindingsperiode er udløbet, medmindre andet er fastsat i vedtægterne, jævnfør nedenfor. Baggrunden for at medarbejderdeltagerne som udgangspunkt ikke skal have deres indskudte midler – reguleret for et eventuelt over- eller under-

skud – udbetalt umiddelbart efter afskedigelse eller opsigelse, er, at MS'et skal kunne være sikker på, hvilke midler, det har til rådighed. MS'et skal kunne planlægge investeringer over en årrække uden at skulle indfri investeringer før tid eller reservere midler fra lønindskud hertil.

I tilfælde af medarbejderens død eller pension skal MS'et dog udbetale de indskudte lønmidler, selv om hverken indbetalings- eller bindingsperioden er udløbet. I MS'ets vedtægter kan det fastsættes, at der skal ske udbetaling af indskudte lønmidler, hvis ansættelsesforholdet ophører af andre grunde end pension eller dødsfald, også selv om hverken indbetalings- eller bindingsperioden er udløbet.

De til MS'et indbetalte lønmidler er ikke dækket af Lønmodtagernes Garantifond. Medarbejderne skal derfor gøre sig klart, at der kan være tale om en højrisikabel investering.

Ledelse

Et MS ledes af en bestyrelse og eventuelt en direktion. Ledelsen skal kun have fokus på varetægelse af MS'ets formål og interesser.

Medmindre vedtægten tillader andet, består bestyrelsen af lige mange medlemmer valgt af henholdsvis virksomhedsdeltageren og af medarbejderdeltagerne.

Virksomhedsdeltageren kan ansætte en direktør til at varetage den daglige ledelse af MS'et. Direktøren aflønnes af MS'et, medmindre andet fremgår af vedtægten.

MS'ets bestyrelse kan ikke – som det ellers er normalt i selskaber – afskedige MS'ets direktør. Bestyrelsen kan kun fastsætte retningslinjer for direktørens arbejde, indgå i dialog med denne om det udførte arbejde og i sidste instans anmode tilsynsmyndighe-

den, Erhvervsstyrelsen, om at tage initiativ til at få løst forholdet vedrørende direktøren. Direktøren kan dog til enhver tid afsættes af virksomhedsdeltageren.

Skat

Den skattemæssige behandling af MS'et og dets medarbejderdeltagere kan opsummeres således:

- Medarbejderdeltagerne betaler ikke indkomstskat af de lønmidler, de indskyder i MS'et. Der skal kun betales arbejdsmarkedsbidrag (for tiden 8 procent), som arbejdsgiverselskabet skal indeholde.
- Medarbejderdeltagerne beskattes som personlig indkomst (det vil sige op til cirka 52 pro-cent) af såvel udbytte fra MS'et, likvidationsudlodninger og en eventuel avance på andelene i MS'et. Hvis medarbejderdeltagerens indbetaling til MS'et var skattefri, jævnfør de ovenfor nævnte beløbsgrænser, sættes anskaffelsessummen for andele i et MS til 0 kroner ved opgørelse af avancen. Sådanne beløb er ikke arbejdsmarkedsbidragspligtige.
- MS'et omfattes af selskabsskatteloven. Det betyder blandt andet, at MS'ets løbende overskud (investeringsafkastet) beskattes i MS'et med selskabsskattesatsen (for tiden 24,5 procent). Medarbejderdeltagernes indskud af lønmidler i MS'et er dog skattefrit for MS'et.
- Den skattemæssige behandling af MS'et og dets medarbejderdeltagere er betinget af, at MS'et er godkendt af og registreret i Erhvervsstyrelsen.

Ikrafttræden

Hvis lovforslagene vedtages, træder disse i kraft dagen efter bekendtgørelse i Lovtidende. •



Seniorkonsulent, cand.merc.aud., ph.d., LL.M. **Jesper Seehausen**, Faglig udviklingsafdeling, Beierholm, ekstern lektor, Institut for Økonomi og Ledelse samt Jurdisk Institut, Aalborg Universitet og medlem af FSR – danske revisors selskabsretsgruppe^{1,2}.

REVISORS UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN I ERKLÆRINGER PÅ ÅRSRAPPORTER

– “bemærkninger” i udtalelsen om ledelsesberetningen og forbehold i erklæringen på årsrapporten

Tekst / **Jesper Seehausen, Ph.d. LL.M.**

1. INDLEDNING

Denne artikel omhandler revisors udtalelse om ledelsesberetningen i erklæringer på årsrapporter – med fokus på “bemærkninger” i udtalelsen om ledelsesberetningen og konsekvenserne for udtalelsen om ledelsesberetningen af forbehold i erklæringen på årsrapporten.³

2. BEMÆRKNINGER I UDTALELSEN OM LEDELSESBERETNINGEN

Der er to situationer, hvor revisor skal anføre “bemærkninger” i udtalelsen om ledelsesberetningen:

- Der er ikke overensstemmelse mellem årsregnskabet eller et eventuelt koncernregnskab og ledelsesberetningen, og dette skyldes fejl i ledelsesberetningen, der ikke er uvæsentlige, eller
- Der er væsentlige fejl eller mangler i ledelsesberetningen i øvrigt, det vil sige væsentlige fejl eller mangler i ledelsesberetningen, der ikke relaterer sig til, at der ikke er overensstemmelse mellem årsregnskabet eller et eventuelt koncernregnskab og ledelsesberetningen, jævnfør erklæringsbekendtgørelsens § 5, stk. 7 og § 9, stk. 1, nr. 8,

jævnfør § 5, stk. 7, samt FSR – danske revisors standard om udvidet gennemgang, afsnit 79.

Hvis der ikke er overensstemmelse mellem årsregnskabet eller et eventuelt koncernregnskab og ledelsesberetningen, og dette skyldes fejl i årsregnskabet eller et eventuelt koncernregnskab, der ikke er uvæsentlige, skal revisor i stedet tage forbehold i revisionspåtegningen eller erklæringen om udvidet gennemgang.

Hvis udtalelsen om ledelsesberetningen er uden “bemærkninger”, er udtalelsen om ledelsesberetningen normalt formuleret på følgende måde:

“Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision [eller] udvidede gennemgang af årsregnskabet [og koncernregnskabet]. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet [og koncernregnskabet].”

Hvis der ikke er overensstemmelse mellem årsregnskabet eller et eventuelt koncernregnskab og ledelsesberetningen, og dette skyldes fejl i ledelsesberetningen, der ikke er uvæsentlige, er udtalelsen om ledelsesberetningen

normalt formuleret på følgende måde:⁴

“Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision [eller] udvidede gennemgang af årsregnskabet [og koncernregnskabet]. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet [og koncernregnskabet] bortset fra, at”

Hvis der er væsentlige fejl eller mangler i ledelsesberetningen i øvrigt, det vil sige væsentlige fejl eller mangler i ledelsesberetningen, der ikke relaterer sig til, at der ikke er overensstemmelse mellem årsregnskabet eller et eventuelt koncernregnskab og ledelsesberetningen, er udtalelsen om ledelsesberetningen normalt formuleret på følgende måde:

“Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision [eller] udvidede gennemgang af årsregnskabet [og koncernregnskabet]. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet [og koncernregnskabet]. I forbindelse med gennemlæsningen af ledelsesberetningen har vi imidlertid konstateret, at ledelsesberetningen mangler oplysninger om ..., hvilket er i strid med årsregnskabsloven.”

3. UDTALELSEN OM LEDELSESBERETNINGEN VED FORBEHOLD I REVISIONSPÅTEGNINGEN ELLER ERKLÆRINGEN OM UDVIDET GENNEMGANG

Hvis revisor tager forbehold i revisionspåtegningen eller erklæringen om udvidet gennemgang, er det vigtigt, at revisor overvejer, om forbeholdet afføder behov for "bemærkninger" i udtalelsen om ledelsesberetningen.

Efter forfatterens opfattelse gælder der følgende retningslinjer for formulering af udtalelsen om ledelsesberetningen, hvis revisionspåtegningen eller erklæringen om udvidet gennemgang indeholder forbehold:

• Konklusion med forbehold:

Hvis revisionspåtegningen eller erklæringen om udvidet gennemgang forsynes med en konklusion med forbehold som følge af en væsentlig, men ikke gennemgribende uenighed med ledelsen eller begrænsning i revisors arbejde, er det efter forfatterens opfattelse en konkret vurdering, hvorvidt forbeholdet afføder behov for "bemærkninger" i udtalelsen om ledelsesberetningen. Hvis der ikke er overensstemmelse mellem årsregnskabet eller et eventuelt koncernregnskab og ledelsesberetningen, og dette skyldes fejl i ledelsesberetningen, der ikke er uvæsentlige, skal revisor – som altid – anføre "bemærkninger" i udtalelsen om ledelsesberetningen.

Figur 1 indeholder et eksempel på en revisionspåtegning med en konklusion med forbehold, hvor forbeholdet afføder behov for "bemærkninger" i udtalelsen om ledelsesberetningen. I eksemplet er der tale om et forbehold for utilstrækkelig omtale af væsentlig usikkerhed om fortsat drift i årsregnskabet. Det antages, at revisionspåtegningen ikke indeholder supplerende oplysninger vedrørende andre forhold.

Figur 2 indeholder et eksempel på en revisionspåtegning med en konklusion med forbehold, hvor forbeholdet ikke afføder behov for "bemærkninger" i udtalelsen om ledelsesberetningen. I eksemplet er der tale om et forbehold for forkert måling af et tilgodehavende vedrørende et ulovligt "kapitalejerlån", jævnfør selskabslovens § 210, stk. 1, som følge af manglende nedskrivning til en lavere nettorealiseringsværdi, jævnfør årsregnskabslovens § 46, stk. 2.⁵ Ud over dette forbehold indeholder revisionspåtegningen også supplerende oplysninger om ledelsesansvar som følge af overtrædelsen af SL, jævnfør erklæringsbekendtgørelsens § 7, stk. 2, 2. og 3. pkt.

• Afkræftende konklusion:

Hvis revisionspåtegningen eller erklæringen om udvidet gennemgang forsynes med en afkræftende konklusion som følge af en væsentlig og gennemgribende uenighed med ledelsen, bør udtalelsen om ledelsesberetningen efter forfatterens opfattelse altid tilpasses, idet det efter forfatterens opfattelse – ud over den afkræftende konklusion – også bør fremgå af udtalelsen om ledelsesberetningen, at årsregnskabet og et eventuelt koncernregnskab ikke giver et retvisende billede.

Figur 3 indeholder et eksempel på en revisionspåtegning med en afkræftende konklusion, hvor udtalelsen om ledelsesberetningen er tilpasset. I eksemplet er der tale om et forbehold for fortsat drift.

• Manglende konklusion:

Hvis revisionspåtegningen eller erklæringen om udvidet gennemgang forsynes med en manglende konklusion som følge af en væsentlig og gennemgribende begrænsning i revisors arbejde, bør udtalelsen om ledelsesberetningen efter forfatterens opfattelse også altid tilpasses, idet det efter forfatterens opfattelse bør fremgå af udtalelsen om le-

desberetningen, at revisor ikke kan afgive en udtalelse om ledelsesberetningen – svarende til at det fremgår af den manglende konklusion, at revisor ikke har været i stand til at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis, der kan danne grundlag for en konklusion om årsregnskabet og et eventuelt koncernregnskab, og at revisor derfor ikke udtrykker nogen konklusion om årsregnskabet og et eventuelt koncernregnskab.

Figur 4 indeholder et eksempel på en revisionspåtegning med en manglende konklusion. I eksemplet er der tale om et forbehold for mangelfuldt bogføringsgrundlag. Ud over dette forbehold indeholder revisionspåtegningen også supplerende oplysninger om overtrædelse af bogføringsloven og ledelsesansvaret afledt heraf, jævnfør erklæringsbekendtgørelsens § 7, stk. 2, henholdsvis 1. pkt. samt 2. og 3. pkt.

I alle eksemplerne er der som nævnt tale om revisionspåtegninger. Der kunne imidlertid lige så godt have været tale om erklæringer vedrørende udvidet gennemgang, idet problemstillingen er den samme i henholdsvis revisionspåtegninger og erklæringer om udvidet gennemgang. •

NOTER:

- 1 Artiklen er udtryk for forfatterens personlige holdninger og er ikke nødvendigvis udtryk for holdningerne i FSR – danske revisors selskabsretsgruppe.
- 2 Forfatteren kan kontaktes på jse@beierholm.dk.
- 3 For en uddybende behandling af udtalelsen om ledelsesberetningen kan der henvises til Anders Bisgaard og Jesper Seehausens artikler vedrørende udtalelsen om ledelsesberetningen, der blev bragt i Revision & Regnskabsvæsen, nr. 6 og 7, 2014.
- 4 Det forudsættes, at årsrapporten aflægges efter årsregnskabsloven og ikke IFRS.
- 5 Det forudsættes, at tilgodehavendet er tillagt lovpligtige renter, jævnfør SL § 215, stk. 1, jævnfør rentelovens § 5, stk. 1 og 2. Det forudsættes desuden, at oplysningskravet i ARL § 73 er overholdt, hvis der er tale om et tilgodehavende hos et medlem af ledelsen, ligesom det forudsættes, at tilgodehavendet er indregnet under "Tilgodehavender hos virksomhedsdeltagere og ledelse" som krævet i ARL, jævnfør balanceskemaerne i bilag 2.

FIGUR 1

Forbehold	Konklusion med forbehold	
Grundlag for konklusion med forbehold Selskabet har endnu ikke opnået tilsagn om de begærede lån til finansiering af driften og nødvendige investeringer i de førstkomende år. Usikkerheden om udfaldet af behandlingen af låneansøgningerne medfører væsentlig usikkerhed om selskabets evne til at fortsætte driften. Efter vores opfattelse er redegørelsen i note ... om de anførte væsentlige usikkerheder ikke fyldestgørende, hvilket er i strid med årsregnskabsloven. Vi tager derfor forbehold for de manglende oplysninger.	Det er vores opfattelse, at årsregnskabet, bortset fra indvirkningen af det forhold, der er beskrevet i grundlaget for konklusion med forbehold, giver et retvisende billede af ... UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i	ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet. Som det fremgår af konklusionen med forbehold, indeholder vores konklusion på årsregnskabet dog et forbehold for manglende oplysninger om den væsentlige usikkerhed om selskabets evne til at fortsætte driften. I forbindelse med gennemlæsningen af ledelsesberetningen har vi konstateret, at ledelsesberetningen mangler tilsvarende fyldestgørende oplysninger om den væsentlige usikkerhed om selskabets evne til at fortsætte driften.

Figur 1: Revisionspåtegning med konklusion med forbehold, hvor forbeholdet afføder behov for "bemærkninger" i udtalelsen om ledelsesberetningen – forbehold for utilstrækkelig omtale af væsentlig usikkerhed om fortsat drift i årsregnskabet

FIGUR 2

Forbehold	Konklusion med forbehold	Udtalelse om ledelsesberetningen
Grundlag for konklusion med forbehold Selskabet har et tilgodehavende hos en kapitalejer [eller] et medlem af ledelsen på ... kroner. Vi tager forbehold for værdiansættelsen af tilgodehavendet, der i balancen er indregnet til ... kroner. Tilgodehavendet er efter vores opfattelse værdiansat ... kroner for højt, idet der ikke er foretaget nedskrivning til en lavere nettorealisationsværdi. Hvis tilgodehavendet havde været nedskrevet med ... kroner, ville resultatet før skat være blevet forringet med ... kroner, resultatet efter skat forringet med ... kroner, balancensummen formindsket med ... kroner, og egenkapitalen tilsvarende formindsket med ... kroner.	Det er vores opfattelse, at årsregnskabet, bortset fra indvirkningen af det forhold, der er beskrevet i grundlaget for konklusion med forbehold, giver et retvisende billede af ... ERKLÆRINGER I HENHOLD TIL ANDEN LOVGIVNING OG ØVRIG REGULERING Supplerende oplysninger vedrørende andre forhold Selskabet har, som omtalt i grundlaget for konklusion med forbehold og i strid med selskabsloven, ydet lån til en kapitalejer [eller] et medlem af ledelsen, hvorved ledelsen kan ifalde ansvar.	Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet.

Figur 2: Revisionspåtegning med konklusion med forbehold (og supplerende oplysninger om ledelsesansvar), hvor forbeholdet ikke afføder behov for "bemærkninger" i udtalelsen om ledelsesberetningen – forbehold for forkert måling af et tilgodehavende vedrørende et ulovligt "kapitalejerlån"

FIGUR 3

Forbehold		UDTALELSE OM LEDELSESBERETNINGEN
Grundlag for afkræftende konklusion Årsregnskabet er aflagt under forudsætning af fortsat drift. Som det fremgår af note ..., er det en forudsætning for selskabets fortsatte drift, at der tilføres ny selskabskapital, samt at selskabets nuværende kreditfaciliteter kan udvides og opretholdes i takt med finansieringsbehovet. Selskabets ledelse har ført en række forhandlinger med forskellige långivere og investorer. Disse forhandlinger er endt uden resultat. Vi tager derfor forbehold for, at års-	Afkræftende konklusion Det er vores opfattelse, at årsregnskabet, som følge af betydeligheden af det forhold, der er beskrevet i grundlaget for afkræftende konklusion, ikke giver et retvisende billede af ... [Det er vores opfattelse, at generalforsamlingen ikke bør godkende årsrapporten.]	Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen. Vi har ikke foretaget yderligere handlinger i tillæg til den udførte revision af årsregnskabet. Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet. Som det fremgår af den afkræftende konklusion, er det dog vores opfattelse, at årsregnskabet ikke giver et retvisende billede af ...

Figur 3: Revisionspåtegning med afkræftende konklusion, hvor udtalelsen om ledelsesberetningen er tilpasset – forbehold for fortsat drift

FIGUR 4

Forbehold		Udtalelse om ledelsesberetningen
Grundlag for manglende konklusion Selskabets bogføring giver ikke et pålideligt grundlag for udarbejdelse af årsregnskabet, idet der i væsentligt omfang mangler dokumentation for afholdte omkostninger. Der er endvidere ikke tilstrækkelig sikkerhed for, at alle indtægter er indregnet i årsregnskabet, ligesom der er konstateret væsentlige uafklarede differencer i bogføringen.	strækkeligt og egnet revisionsbevis, der kan danne grundlag for en konklusion. Vi udtrykker derfor ingen konklusion om årsregnskabet. [Det er vores opfattelse, at generalforsamlingen ikke bør godkende årsrapporten.]	Som det fremgår af den manglende konklusion, har vi ikke været i stand til at opnå tilstrækkeligt og egnet revisionsbevis, der kan danne grundlag for en konklusion. Vi har ikke gennemlæst ledelsesberetningen for at konstatere, om oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med årsregnskabet. Vi kan derfor ikke afgive en udtalelse om ledelsesberetningen.
Manglende konklusion På grund af betydeligheden af det forhold, der er beskrevet i grundlag for manglende konklusion, har vi ikke været i stand til at opnå til-	ERKLÆRINGER I HENHOLD TIL ANDEN LOVGIVNING OG ØVRIG REGULERING Supplerende oplysninger vedrørende andre forhold Bogføringsloven er, som følge af det i grundlaget for manglende konklusion anførte, ikke overholdt, hvorved ledelsen kan ifalde ansvar.	

Figur 4: Revisionspåtegning med manglende konklusion (samt supplerende oplysninger om overtrædelse af bogføringslovgivningen og ledelsesansvaret afledt heraf), hvor udtalelsen om ledelsesberetningen er tilpasset – forbehold for mangelfuldt bogføringsgrundlag

/ FAGLIGE UDKLIP

JURA THOMAS GJØL-TRØNNING, ADVOKAT OG PARTNER, BECH-BRUUN

FINANSTILSYNET HAR FOR FØRSTE GANG OFFENTLIGGJORT BØDEFORLÆG FOR BRUD PÅ HVID-VASKNINGSLOVEN

Ifølge hvidvaskningsloven skal virksomheder, der driver aktiviteter med finansiell leasing, registreres hos Finanstilsynet og opfylde en række krav til interne forretningsgange og undervisning af deres medarbejdere. Finanstilsynet har nu understreget disse forpligtelser med offentliggørelsen af tre store bødeforlæg til tre forskellige virksomheder.

Hvidvaskningsloven

Formålet med hvidvaskningsloven er, at virksomheder skal være med til at begrænse mulighederne for misbrug af det finansielle system til hvidvask af penge og finansiering af terrorisme. Dette formål opfyldes ved, at virksomheder, der udøver finansiell virksomhed, registrerer sig hos Finanstilsynet, som herefter fører tilsyn med virksomhederne. Herudover skal virksomhederne have interne regler og procedurer til at opfylde hvidvaskreguleringens yderligere krav, og endeligt gælder en generel undersøgelses- og underretningspligt af aktiviteter, der på grund af deres karakter særligt menes at kunne have tilknytning til hvidvask eller finansiering af terrorisme.

Kravet om registrering og udarbejdelse af interne regler

Hvidvaskningslovens krav om registrering hos Finanstilsynet er en forudsætning for, at virksomheder lovligt kan udøve deres aktiviteter, hvilket de offentliggjorte sager understreger.

Virksomheder, der driver finansiell leasing, har derudover også pligt til at have interne regler og uddannelsesprogrammer, der varetager hvidvaskningslovens identifikations- og undersøgelseskrav og ligeledes udpege en person i ledelsen, hvis ansvar det er at sikre reglernes overholdelse. Overholdes disse krav ikke, kan virksomhederne også blive pålagt bøder herfor.

De offentliggjorte sager

Tre forskellige virksomheder, der drev finansiell leasing uden at være registreret hos Finanstilsynet, blev idømt bøder på henholdsvis 400.000 kroner, 580.000 kroner og 700.000 kroner. I to ud af de tre sager havde virksomhederne udover den manglende opfyldelse af registreringskravet heller ikke varetaget hvidvaskningslovens identifikations- og undersøgelseskrav, hvilket afspejler sig i bødernes størrelse. Den virksomhed, som "kun" forbrød sig mod loven ved ikke at registrere sig hos Finanstilsynet, fik en bøde på 400.000 kroner, hvorimod de to andre virksomheder, som yderligere ikke havde udarbejdet interne regler og uddannelsesprogrammer, fik yderligere bødetillæg på henholdsvis 180.000 kroner og 300.000 kroner.

Samlet set understreges det med de tre sager, at virksomheder, der driver finansiell leasing uden at være registreret hos Finanstilsynet og ikke overholder hvidvaskningslovens krav, udøver ulovlig virksomhed. •

Kom godt i
gang i 2015
– vær med på
SMV-Forum

DANSKE
REVISORER
FSR*

2015

SMV-FORUM*

* SMV-Forum er mødestedet for revisorer og rådgivere, som primært arbejder med små og mellemstore erhvervsvirksomheder. SMV-Forum er to effektive dage med efteruddannelse, inspiration, innovation og netværk for dig, der fokuserer på at skabe værdi for dine SMV-kunder. Start året med det sidste nye fra Revimentor, Caseware, selskabsret, skat, regnskab og erklæringer.

OPLEV BL.A.:

Nyheder i Revimentor:

Gennemgang af seneste release og nyt om revision



Niklas Tullberg Hoff, registreret revisor, fagkonsulent og Lars Kiertzner, statsautoriseret revisor, chefkonsulent, FSR – danske revisorer

Ajour med selskabsretten:

Bliv klar til 2015



Jesper Seehausen, specialkonsulent, cand.merc.aud. og ph.d., Beierholm

Revisors erklæringer:

Opdatering på afgørelser og svar fra Faglig Hotline



Birgitte Hove, statsautoriseret revisor, EY og Jan Brødsgaard, cand.merc.aud., fagkonsulent, FSR - danske revisorer

Korsør: 15. - 16. januar 2015

www.smv-forum.dk

BENNY D. LOFT

Titel: Chief Financial Officer
Virksomheder: Novozymes
Statsautoriseret revisor
siden: 1996



Jeg er ikke længere revisor-typen

CFO i Novozymes, Benny D. Loft, er uddannet statsautoriseret revisor og nåede at være ti år i PwC, inden han trådte ind på de bonede gulve i Novo Nordisk. Hans baggrund i branchen har i nogle henseender været nyttig, men topchefen ser ikke længere sig selv som en typisk revisor.

Tekst/ **Anne Marx Lorenzen**,
journalist FSR - danske revisorer,
Foto/ **Jakob Carlsen**

Det var CFO Benny D. Loft, der modtog CSR-jubilæumsprisen på vegne af Novozymes, da årets CSR-priser blev overrakt på Børsen i be-

gyndelsen af oktober. Og netop CSR er, ifølge Benny D. Loft, en helt integreret del af Novozymes identitet.

“Vi har alle en rolle i Novozymes CSR-strategi. Når vi tænker i forretningsudvikling og i opfølgningen på, om vi har gjort det godt eller skidt, fokuserer vi ikke kun på, om vi når vores salgsvækst, men også hvorvidt vi har levet op til vores

ikke-finansielle mål. Når vi har budgetdiskussioner med bestyrelsen, lægger vi ikke kun budgetter for en finansiell salgsvækst eller en vækst i vores indtjening, men vi ser også på, hvordan vi gerne vil klare os på personalesiden og på miljø-siden,” forklarer han. Og Novozymes egentlige produkt, enzymerne, er i sig selv et meget taknemmeligt produkt, når det kommer til opfyldelsen af virksomhedens CSR-mål.

P / PROFILER

“Vi har en helt særlig historie, og den er, at vi er stolte, hver gang vi sælger et ekstra enzym, for så har vi gjort lidt mere godt for verdenen. Modsat mange andre produkter er brugen af enzymer positiv. Når vi udvikler og producerer et enzym, bruger vi også CO₂, men brugen af enzymer i eksempelvis vaskemidler skubber andre CO₂-udledende produkter ud, og gør vaskeprocessen bliver mere energivenlig. Vores produkter gør rent faktisk en stor forskel i sidste ende. Det er der ikke så mange, der kan sige,” fortæller Benny D. Loft.

Novozymes modtog da også CSR-udvalgets Jubilæumspris i år på af deres mangeårige arbejde med CSR og den forankring, som miljø og social ansvarlighed har fået i deres overordnede forretningsstrategi. Alligevel ser Benny D. Loft gerne, at de vipper A.P. Møller Mærsk af pinden næste år og snupper førstepladsen. *“Jeg kunne forstå, at en afgrundene til, at Mærsk modtog prisen første gang var, at de begyndte at behandle deres CSR-arbejde i deres rapportering. Nogle gange har jeg svært ved at se, hvad vi kan gøre væsentligt anderledes, for at det kan blive meget bedre. Vi vil gerne vinde prisen, så vi kigger da på det, og vi arbejder på at gøre det bedre hvert eneste år,”* siger han.

God til tal

Jobbet som CFO i Novozymes byder også på flere ansvarsområder end blot det finansielle, og det er ikke alle, der ligger lige til højrebenet for en revisoruddannet, mener Benny D. Loft.

“Der er ikke meget træning inden for eksempelvis Human Resources på uddannelsen som statsautoriseret revisor. Så min baggrund bruger jeg i det finansielle arbejde, og det at have en stærk finansiell baggrund og indsigt gør da også, at jeg er nogenlunde god til at pege ud og forstå de ting i et regnskab, hvor der kan være nogle vanskeligheder,” forklarer han.

Før Benny D. Loft blev CFO og kun var ansvarlig for det finansielle, kunne han sagtens sidde længe og nærstudere et regnskab for at få overblik over de vigtige indre sammenhænge. I dag varetages denne rolle af den direkte ansvarlige for finans.

“Jeg sidder ikke og sammentæller og sammenligner på kryds og tværs længere. Jeg er god til at huske tal og danne mig et hurtigt overblik, men

jeg går ikke i detaljen mere på samme måde som for tre-fire år siden, og slet ikke som for ti år siden,” forklarer han.

Selvom regnskabsaflæggelsen internationalt er stort set harmoniseret landene imellem, har Benny D. Loft i rollen som CFO for en stor international virksomhed som Novozymes alligevel kunnet trække på tiden i revisorbranchen. Især forståelsen af forskelle i skattelovgivning har været brugbar.

“OECD har en modelkonvention for, hvordan man laver transfer pricing og afregningspriser mellem selskaber i verdenen. Det som kan være et problem er, hvis nogle lande tror, de har beskatningsretten til den samme indkomst. Og man vil jo som virksomhed gerne prøve at undgå dobbeltbeskatning. Det er godt at være opmærksom på den slags regler, men jeg bliver aldrig ekspert i eksempelvis brasiliansk skattelovgivning,” forklarer Benny D. Loft.

I det hele taget kan han godt lide at have kontrol over det tekniske og lovmæssige. For ved at have kontrol undgår Novozymes uhenigtsmæssige overraskelser både på det økonomiske område, men også på deres image.

“Det, jeg tager med fra revisortiden, er problemstillingen vedrørende compliance. Det at sikre, at det vi gør som selskab, er det rette ifølge lovgivningen. Med min revisorbaggrund har jeg jo en meget lang træning i, hvad compliance egentlig er,” forklarer han.

Ikke en typisk revisor

I sin tid hos PwC havde han dog også med andet end blot revision at gøre. Blandt andet fokuserede han en del på uddannelse og blev også senere involveret i indsamling af IT-data og dataanalyse, dengang det ifølge hans eget udsagn ikke var en let opgave. I det hele taget synes Benny D. Loft ikke længere, at han er en typisk revisor, selvom det kan være svært at overbevise alle andre om det samme.

“Det er 17 år, siden jeg stoppede i PwC, men det at være revisortypen er svært at lægge fra sig. Der er en opfattelse af, at når man engang er revisor, så er man altid revisor. Og det kan man aldrig rigtig komme væk fra,” siger han og griner.

Selvom det er længe siden, han lagde revisorbranchen bag sig, har han dog svært ved at pinpointe, hvad man præcist skal gøre for at tage springet over på den anden side af skrivebor-

det og skifte revisortitlen ud med titlen som økonomichef eller CFO. Benny D. Loft mener selv, at held havde en del med hans eget skift at gøre.

“Jeg var lidt heldig, fordi jeg sad som revisor, dengang Novo Nordisk fusionerede i 1989. Novo fik lidt vanskeligheder i slutningen af 90'erne, hvor de blev nødt til at opgradere deres finansielle indsigt og forståelse. Og jeg blev i den anledning spurgt, om jeg ville træde ind i den funktion, der havde med skat og grupperegnskab at gøre. Det var et job som leder for 30 medarbejdere. Fra at have ingen ledelseserfaring, blev jeg kastet ud i et lederjob, og det var, fordi de havde set mig herude, og fordi jeg havde meget kendskab til tingene,” fortæller han.

Og efter ti år i PwC valgte Benny D. Loft at gribe muligheden. Det, han savner mindst fra revisortiden, er tidsregistrering og den såkaldte fakturerbare tid.

“Jeg brød mig ikke om tidsregistrering, som er en del af det at være revisor. Hver eneste halve time skulle registreres. Jeg var endda en af de heldige, fordi jeg sad med store kunder over flere dage og uger, men det at skulle retfærdiggøre hver halve time, magtede jeg simpelthen ikke,” siger han og smiler.

At være en del af topledelsen i en stor dansk virksomhed med internationalt udsyn passer i det hele taget Benny D. Loft rigtig godt.

“Der var kun få virksomheder, jeg gerne ville ud til, men Novo Nordisk var en af dem. At arbejde i en stor dansk virksomhed og så være på toppen af den og være den, der samler billedet,” afslutter han. •

BLÅ BOG

- Benny D. Loft (1965) er Executive Vice President og Chief Financial Officer for Novozymes og er ansvarlig for Corporate Functions.
- Han er uddannet cand. merc. aud. fra Copenhagen Business School og er desuden statsautoriseret revisor.
- Han har tidligere arbejdet 10 år som revisor og konsulent hos PwC.
- Han har været en del af Novo Nordisk siden 1998 og har været i Novozymes siden udskillelsen fra Novo Nordisk i 2000.



DER SKAL MERE END SPAND OG STOL TIL AT MALKE 210 KINESISKE KØER I TIMEN



DANMARKS EKSPORTKREDIT

S. A. Christensen & Co. (SAC) er blandt Europas førende producenter af malkeudstyr. I efteråret 2013 fik SAC mulighed for at levere en stor malkekarrusel til en kunde i Kina.

Hos EKF stillede vi en garanti over for SAC's bank, så SAC kunne tilbyde sin kinesiske kunde en finansieringsløsning. Det var afgørende for, at SAC fik ordren.

Så husk at have EKF i baghovedet. Det kan give dine kunder en ekstra konkurrencefordel at tilbyde en finansieringsløsning til en udenlandsk køber. Se, hvad der skal til på ekf.dk



LinkedIn kan booste din kundekreds

Evnen til at skabe berigelse for dit netværk er nøglen til en effektiv indsats på LinkedIn. Dine potentielle kunder skal føle, de får noget ud af forbindelsen, forklarer grundlægger af Digital Works Nicolai Hæggelin.

Tekst/ **Anne Marx Lorenzen**,
journalist FSR – danske revisorer
Illustration/ **Rasmus Juul**

Nicolai Hæggelin er grundlægger af virksomheden Digital Works, der blandt andet har specialiseret sig i at lave skræddersyede LinkedIn-strategier for store og små virksomheder. Han var også oplægsholder på dette års Revisordøgn, hvor han gav gode tips til virksomhedsprofilering på den sociale platform.

Selvom en tilstedeværelse på de sociale medier kan lyde som blot endnu et tidskræ-

vende markedsføringsprojekt, bruger Nicolai Hæggelin selv kun omkring halvanden time om ugen på LinkedIn.

“Det kan godt være, at det lyder som meget lidt, og der er selvfølgelig noget basissarbejde i starten, som tager tid, men man behøver ikke lægge flere timer i det ugentligt for at få resultater,” forklarer han.

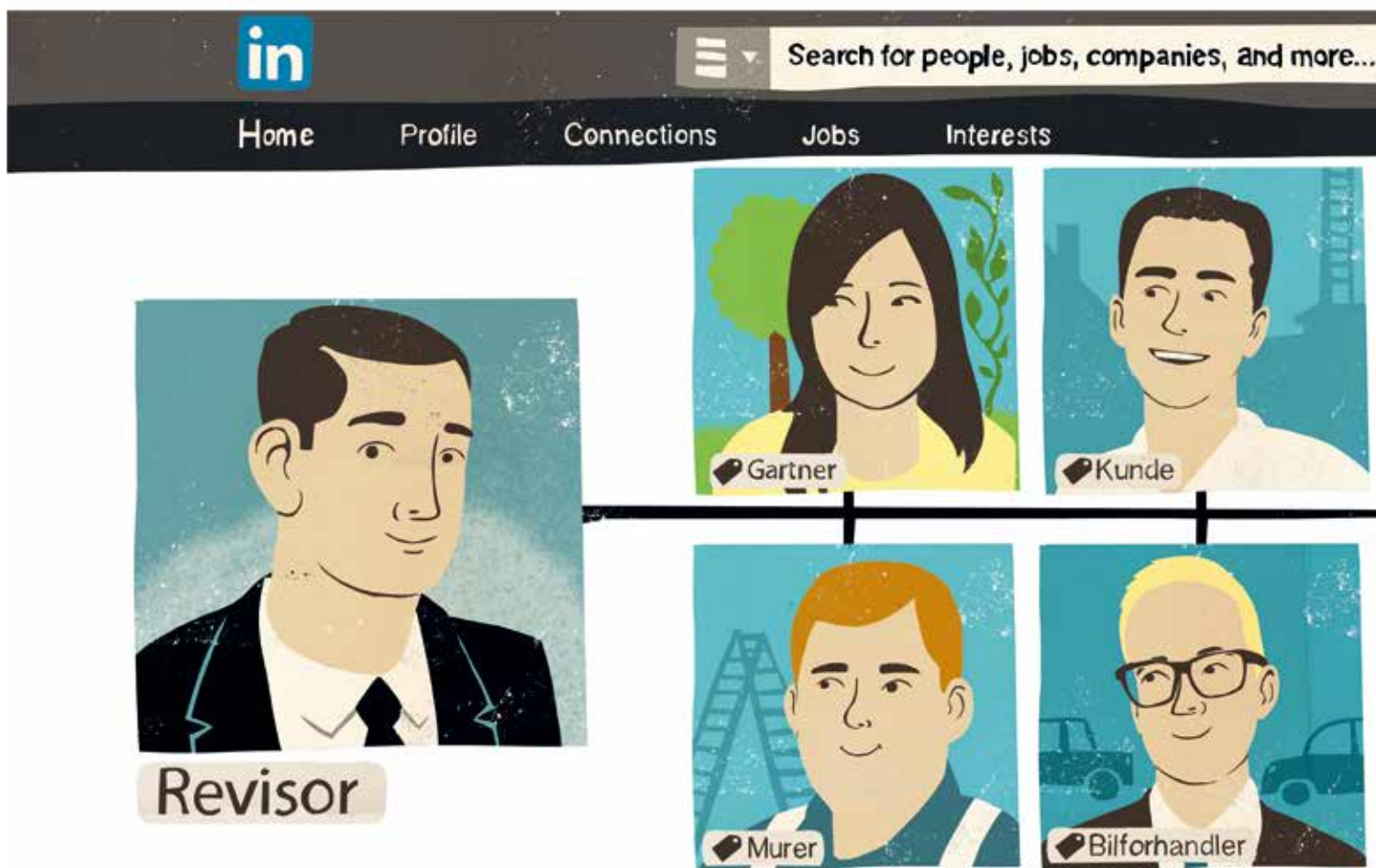
Men hvad er egentlig fordelene for et revisionsfirma ved at bruge ressourcer på at markere sig på LinkedIn? Nicolai Hæggelin peger på en række væsentlige grunde til at kaste sig ud i LinkedIn-eventyret:

“Først og fremmest handler det om netværk og eksponering. Hvis du er på LinkedIn, er du



Hvis du er på LinkedIn, er du synlig for potentielle kunder. Desuden lærer du også noget om dine kunder. Du øger dit kendskab til, hvad de har brug for og dermed også, hvilken værdi du som virksomhed kan tilføre dem.

Nicolai Hæggelin,
grundlægger af Digital Works



TIPS TIL SUCCES PÅ LINKEDIN:

- Benyt dig af en personlig besked, når du sender invitationer ud
- Brug "tags" til at skabe overblik over dit netværk og gøre kommunikationen målrettet
- Anvend funktionen "messages", når du vil sende målrettet kommunikation ud
- Husk at dine updates skal berige din målgruppe og ikke være unødigt støj
- Brug firmamailen, hvis du benytter din profil i firmaregi
- Husk at loven om spam også gælder på LinkedIn – lav kun seriøse henvendelser.
- Overvej hvad du "liker" – alle dine kontakter kan se, hvad du "liker" på LinkedIn
- Eksisterende og potentielle kunder er oplagte som en del af dit netværk.

synlig for potentielle kunder. Desuden lærer du også noget om dine kunder. Du øger dit kendskab til, hvad de har brug for og dermed også, hvilken værdi du som virksomhed kan tilføre dem," fortæller Nicolai Hæggelin.

Den gennemsnitlige bruger af LinkedIn er 44 år gammel, og det er derfor en mere moden målgruppe end på de fleste andre sociale medier, og det er typisk personer, der sætter pris på den personlige kontakt.

Samtidig modtager folk meget få beskeder i deres LinkedIn-indboks sammenlignet med deres indboks på deres firmamail, og LinkedIn kan derfor være en fordelagtig og effektiv måde at få kontakt til potentielle kunder på uden om de traditionelle kanaler.

Tags er essentielle

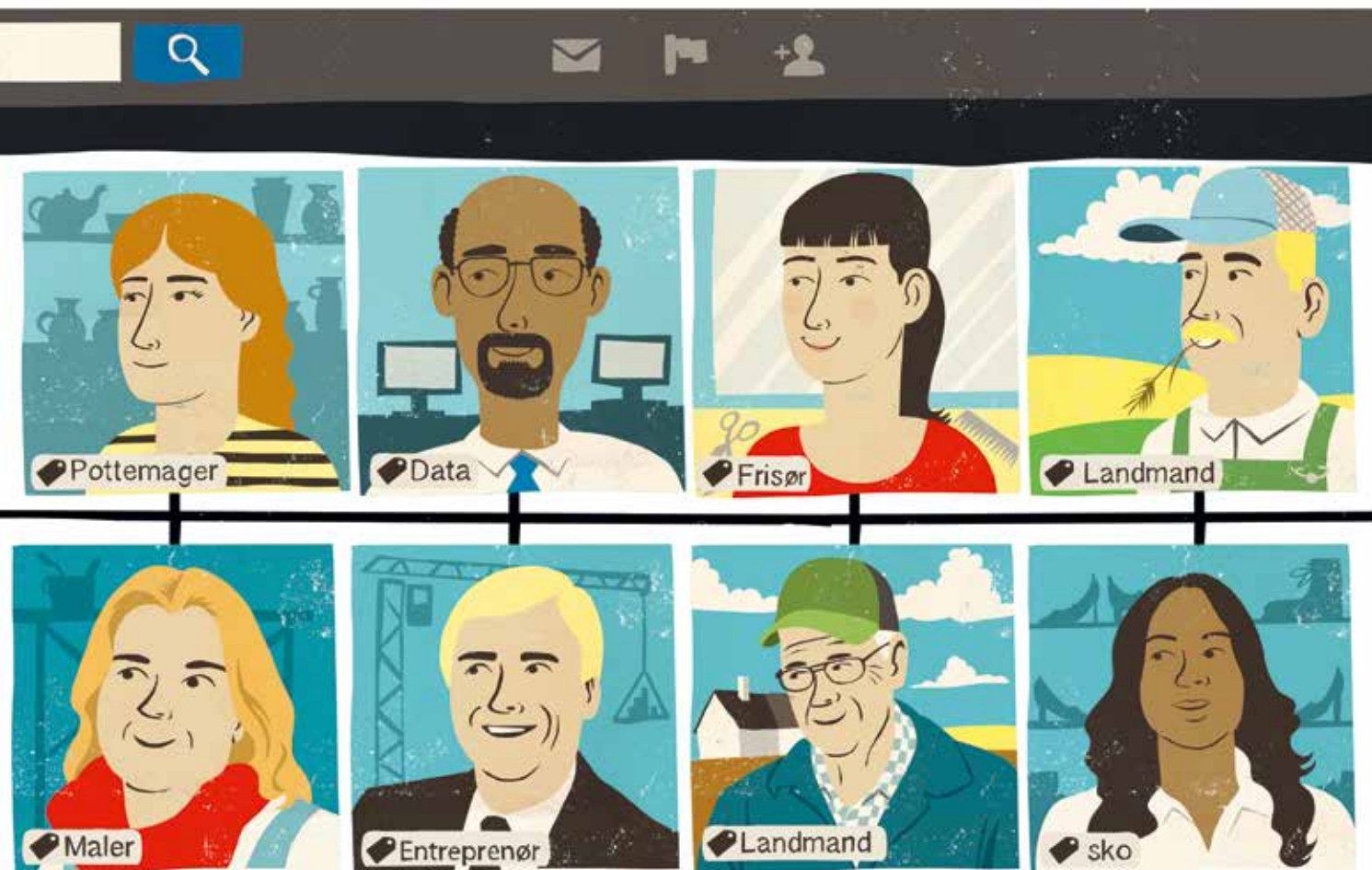
En målrettet profil, der kommunikerer det væsentlige, er første skridt på vejen mod LinkedIn-succes.

"Det handler om at skabe den basale hygiejne på sin profil, altså skære overflødig information fra og få "tagget" sit netværk. Det indhold, som du sender ud, behøver ikke være artikler, du selv producerer. Det vigtigste er, at det er målrettet, og derfor er det vigtigt med de såkaldte tags," forklarer Nicolai Hæggelin.

Tags er nøgleord, som kan benyttes til at kategorisere et mangfoldigt netværk af kunder og samarbejdspartnere. Eksempelvis kan man tage en person som "kunde" og "håndværker" eller "kunde" og "restaurantjer". Dermed er det let at danne sig et hurtigt overblik over en bestemt gruppe, når specifikke og målrettede beskeder skal sendes ud.

Og Nicolai Hæggelin er ikke i tvivl om, at også revisorernes kunder er på LinkedIn.

"Nu ved jeg, at omkring 10.000 landmænd er på LinkedIn, og med over 300 millioner profiler på LinkedIn, er det ret sandsynligt, at revisorer-



”Nu ved jeg, at omkring 10.000 landmænd er på LinkedIn, og med over 300 millioner profiler på LinkedIn, er det ret sandsynligt, at revisorernes kundekreds også er på.

Nicolai Hæggelin,
grundlægger af Digital Works

nes kundekreds også er på,” forklarer han. Når Nicolai Hæggelin skal give sit bud på en revisionsvirksomhed, der har formålet at skille sig ud på LinkedIn, peger han på BDO.

”Jeg synes, at BDO med deres åbne diskussionsgruppe har gjort LinkedIn til en spæn-

dende del af virksomhedsprofilen, og med gruppen har de fundet en god måde at berige omverdenen på. Jeg bruger dem ofte som et godt eksempel på en virksomhed, der har formålet at skabe fokus på et lidt svært produkt, som revision kan være,” forklarer han.

Nicolai Hæggelin har også oplevet at modtage personlige invitationer fra BDO-medarbejdere til at deltage i BDO's Barometer – en årlig temperaturmåling af dansk erhvervsliv. ”Det er en god måde at skabe kontakt og profilere sig på,” forklarer han.

Måltrettet information

En af deltagerne til LinkedIn-oplægget på Revisordøgnet var Brian Lyngholm, der er direktør i Support Team. Han mener, at især informationen om, hvordan man målretter sin kommunikation, er brugbar.

”Jeg fik nogle gode ideer til, hvordan man kan skræddersy sin profil, så den er interessant,

og hvilke fælder man skal være opmærksom på, hvis man ikke vil ”spamme” hele sit netværk,” forklarer Brian Lyngholm.

Efter oplægget har Brian Lyngholm sat tid af til at optimere sin og virksomhedens brug af LinkedIn: ”Jeg er gået i gang med at tilrette min profil, og mine kontakter er ved at blive opdelt med tags, så jeg kan målrette eventuelle informationer, jeg gerne vil sende til mine kunder. Informationer, som jeg fremover kun vil sende via mails og ikke gennem det offentlige forum,” fortæller han. •

Oktober bød på prisregn i FSR- danske revisors regi



Oktober blev i den grad markeret af FSR – danske revisorer, der både fik uddelt Årsrapportprisen, CSR prisen og Danica prisen.

← **CSR Prisen.** 1. Førstepladsen for bedste CSR – rapportering gik for tredje år i træk til A.P. Møller- Mærsk, der på dagen blev repræsenteret af administrerende direktør Nils Smedegaard. H.K.H kronprinsesse Mary uddelte prisen og kastede dermed royal glans over dagen.



CSR prisen: Flere hundrede havde tilmeldt sig uddelingen af CSR prisen, der blev afholdt i den elegante gamle børssal i hjertet af København.



Årsrapportprisen: Vinderne af Årsrapportprisen specialpriser blev udpeget af arrangementets deltagere på selve dagen, der kunne stemme på deres foretrukne vinder ved at kaste en bold ned i et gennemsigtigt plastrør. Vinderne blev dem med fleste bolde i rørene, og det var i år Carlsberg, Novo Nordisk og GN Store Nord.



Årsrapportprisen blev afholdt i samarbejde Dansk Industri i deres hovedsæde Industriens Hus. Førstepladsen gik til facilitetsserviceselskabet ISS A/S.



Danica Prisen: Nimb stod for rammerne omkring dette års uddeling af Danica Prisen, der bliver uddelt til Danmarks mest talentfulde revisorkandidater.



Vinderen af dette års Danica Pris blev revisortalentet Pernille Bøeg fra Deloitte, der stillede op med et speciale om virksomhedernes valg af revisor. Hun har skrevet en artikel, der tager udgangspunkt i specialet til INSPI, der kan findes på s. 32 i dette nummer af SIGNATUR.

Hvilken vej kører du på rulletrappen?

Tekst/ **Michael Hansen**, *Mindset Trainer og indehaver af bymichaelhansen*

Der var engang én, der sagde: Du er enten under udvikling eller afvikling – der findes ingen mellemvej.

Du kan godt være i en ren driftstilstand i et stykke tid, men på et tidspunkt, kommer det og indhenter dig. Jeg læste for nogen tid siden, at når Apple lancerer en ny iPhone til hele verden, så er de 2-4 modeller længere fremme inde bag kulisserne. Med andre ord, de udvikler, dygtiggør og forbedrer sig hele tiden, alt imens de producerer og tjener penge i en travl hverdag. Det ene kan aldrig stå alene!

Måden, du udvikler dig og din erhvervskarriere på, er ligesom at bevæge sig opad på en nedadkørende rulletrappe. Gør du ingenting, kører du med ned. For at komme opad, skal du selv gøre noget – hele tiden!

Så kig tilbage på dine resultater de sidste 2, 5 eller 10 år. Hvad er din adfærd på rulletrap-

HUSK, AT DU ALTID HAR TRE VALGMULIGHEDER:

1.

Du kan vælge at stå stille på rulletrappen uden at søge udvikling og forbedring. Så fortsætter du med ned i kælderetagen og får en dårligere position end dine konkurrenter og kolleger. Når du kigger tilbage på din karriere, vil du opleve, at du har haft travlt, bare ikke med de rigtige ting, at der er noget, der skal gøres anderledes for at opnå succes igen.

2.

Du kan vælge at gøre lidt forbedringer hist og her, dog uden nogen rød tråd. I bedste fald bliver du ikke kørt i kælderens. Men store forbedringer og ekstraordinære resultater når du ikke. I bedste fald står du stille.

3.

Du søger målrettet og systematisk udvikling af dig selv og dine omgivelser i et omfang, som står mål med de resultater, du ønsker at skabe for dig selv, dit team og din organisation. Med din store, målrettede indsats har du overvundet den nedadkørende rulletrappe. Du er kommet op på et højere niveau, og din investering af tid, energi og ressourcer har tjent sig ind mange fold.

Michael Hansen laver skræddersyede udviklingsprocesser af menneskelig adfærd, målrettede ledere, teams og virksomheder. Han har specialiseret sig i den ledelsesmodel, som partnerstyrede grupper befinder sig i. Michael har årelang erfaring med revisorbranchen og flere gange haft indlæg på FSR – danske revisors årsmøder.



pen? Hvad er din gruppes adfærd eller din organisations adfærd?

Den gode nyhed her er, at du behøver ikke at gøre mere, arbejde mere eller løbe hurtigere for at bevæge dig fra valgmulighed nr. 1 til valgmulighed nr. 3.

Men du skal gøre noget andet, end du før har gjort. Og dette er nok den sværeste disciplin i denne proces. Som Albert Einstein sagde: "Vil du have noget andet, må du nødvendigvis gøre noget andet"

Med en stor portion erfaring fra arbejdet med revisorer må jeg sige, at det er flittige mennesker. Revisorer er generelt meget arbejdsomme og har orden i tingene. Så med andre ord, de er effektive. Men det er hamsteren i hjulet også. Den hopper gladeligt hver dag op i hjulet og løber derudaf. Måske den bilder sig ind, at den udvikler sig, men vi ved jo alle som tilskuere, at dette ikke passer.

Jeg tror, at vi alle kender følelsen af at tage os selv i at være i hamsterhjulet. Vi starter med at føle os flittige og går nu og venter på, at der

kommer nogle resultater og en positiv udvikling. Men den udebliver. Hvorfor?

Svaret ligger i forskellen på effektivitet og produktivitet.

Produktivitet er det, der sker, når vi træder proaktivt ud af hamsterhjulet, finder en målrettet og beregnet kurs, som vi så arbejder os hen imod et skridt ad gangen. Det er her, vi har et klart defineret billede og vision, som vi sigter efter og tilpasser vores arbejdsroller, så de matcher det mål, vi ønsker at opnå.

Med andre ord, du gør nu noget andet, som ultimativt gør, at dine resultater bliver helt anderledes.

Er dette nemt? Det korte svar er nej. Men det bliver det. I begyndelsen vil det kræve en del energi, tid og økonomiske ressourcer. Det er ligesom at starte på en ny sportsgren eller hobby. Det falder dig ikke naturligt, og der er en tilvænningsperiode. Men som tiden går, bliver disse nye vaner en naturlig del af dig og det bliver lettere og nemmere.

Kan du gøre det selv? Kan din kundes bogholder selv revidere og lave skatteberegninger? Højest sandsynligt er svaret nej, selvom de er gode til tal. At træne og udvikle mennesker til at blive mere målrettede og mere produktive er en svær disciplin ligesom alle andre fagområder. Vi mennesker har det ofte sådant, at vi er bedre til at løse naboens problemer, end vi er til at løse vores egne. Og det skal vi bare udnytte positivt. Så det at blive udfordret af en, der kommer udefra, er oftest guld værd i sig selv. Det giver nye unikke vinkler og spørgsmål, som ellers ikke ville blive stillet. Der kommer med andre ord "nye boller på suppen", og der bliver forårsrengjort. Og det er ganske sundt at få gjort regelmæssigt!

Sidder du med en fornemmelse af at være hamsteren i hjulet? Tænk du, at du ofte er effektiv, men knapt så produktiv? Hvor skal du så starte, og hvordan kan du komme i gang med at blive mere produktiv og få skabt en karriere, et team eller en organisation, som hele tiden udvikler sig og er klar til morgendagens udfordringer?



VIL DU SÆTTE SPOR I SAMFUNDET?

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

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

I vores større undersøgelser kigger vi bag regnskaberne og analyserer virksomhedernes organisering, forvaltning og økonomistyring for at vurdere produktivitet, effektivitet og sparsommelighed. Vi har fokus på kompetenceudvikling og på at udvikle vores metoder, så vi anvender de nyeste internationalt anerkendte revisionsstandarter og undersøgelsesmetoder.

Vi har brug for dig, som har stærke faglige og personlige kompetencer og er engageret og selvstændig. Vi lægger særligt vægt på, at du har analytiske evner, et stort overblik og stærke kommunikations- og samarbejdsevner.

Du kan se vores ledige stillinger og læse mere om os på www.rigsrevisionen.dk.





MÆRKEDAGE

Fødselsdage og jubilæer

Januar 2015

Partner og statsautoriseret revisor Peter Gath, Ernst & Young i København, fylder 50 år den 10. januar 2015.

Indehaver og registreret revisor Bjarne Nielsen, A revisor i Løkken, fylder 60 år den 10. januar 2015.

Registreret revisor Claus Kristensen, ansat hos Thorvald Rein i København, fylder 50 år den 19. januar 2015.

Partner og statsautoriseret revisor Jesper Peter Falk, PwC i Hillerød, fylder 50 år den 19. januar 2015.

Statsautoriseret revisor Erik Mølgaard, Virum, fylder 70 år den 19. januar 2015. Indehaver og registreret revisor Søren Dalsgaard, Revisor Søren Dalsgaard ApS i Smørum, fylder 70 år den 21. januar 2015.

Partner og registreret revisor Niels Jørgen Villadsen, nf plus i Støvring, fylder 60 år den 24. januar 2015.

Statsautoriseret revisor Karsten Erik Behrens, Blommenslyst, fylder 70 år den 27. januar 2015.

Direktør og registreret revisor Jan Kokholm, Bille og Buch-Andersen A/S i Albertslund, fylder 50 år den 28. januar 2015. Statsautoriseret revisor Aksel Runge Johansen, Hellerup, fylder 75 år den 30. januar 2015.

Februar 2015

Statsautoriseret revisor Poul Uldall Jensen, Næstved, fylder 75 år den 8. februar 2015.

Indehaver og statsautoriseret revisor Peter Steen Christensen, Excell Revision i Bagsværd, fylder 50 år den 12. februar 2015.

Statsautoriseret revisor Jørgen Schulz, Herning, fylder 90 år den 13. februar 2015.

Statsautoriseret revisor Henrik Lønne, ansat med ansvar for udvikling af erhvervskoncepter hos Sparekassen Kronjylland i Randers, fylder 50 år den 18. februar 2015.

Indehaver og registreret revisor Birthe Pedersen, Midtbyens Revision i Skanderborg, fylder 60 år den 18. februar 2015.

Statsautoriseret revisor Morten Berring, Kongens Lyngby, fylder 70 år den 18. februar 2015.

Partner og registreret revisor Jørn Velling, Kvist & Jensen A/S i Hadsund, fylder 60 år den 19. februar 2015.

Statsautoriseret revisor Knud Mohr Christoffersen, Virum, fylder 70 år den 21. februar.

Statsautoriseret revisor Arne Stahlfest, Farum, fylder 70 år den 22. februar 2015.

Partner og statsautoriseret revisor Jens Rudkjær, Deloitte i København, fylder 60 år den 24. februar 2015.

Marts 2015

Statsautoriseret revisor Poul Maigaard, Frederiksberg, fylder 85 år den 1. marts 2015.

Statsautoriseret revisor og økonomidirektør Ole Fabricius, ansat hos Danica Pension i Kongens Lyngby, fylder 50 år den 10. marts 2015.

Statsautoriseret revisor Vagn Jørgensen, Ishøj, fylder 80 år den 12. marts 2015. Statsautoriseret revisor Frank Schjøtt, København, fylder 70 år den 14. marts 2015.

Statsautoriseret revisor Torben Wilstrup Christensen, Sydals, fylder 85 år den 16. marts 2015.

Indehaver og registreret revisor Jan Bjørn Laursen, BjørnLaursen – Registrerede Revisorer A/S i København, fylder 50 år den 20. marts 2015.

Statsautoriseret revisor Jørgen Steen, Frederikshavn, fylder 70 år den 20. marts 2015.

Partner og registreret revisor Thøger Rude Andersen, TT Revision i København, fylder 50 år den 21. marts 2015.

Indehaver og statsautoriseret revisor Claus Pørksen, Pørksen Consulting i Gråsten, fylder 60 år den 25. marts 2015.

Statsautoriseret revisor Niels-Henning Jakobsen, Humlebæk, fylder 70 år den 26. marts 2015.

Statsautoriseret revisor Poul Mærkedahl, Dragør, fylder 70 år den 30. marts 2015.



MÆRKEDAGE

VirksomhedsJubilæer

Kjeld Linnebjerg Registreret Revisionssanpartsselskab i Silkeborg har 25 års virksomhedsjubilæum den 1. januar 2015.

Joost & Partner Registreret Revisionssanpartsselskab i Rødovre har 30 års virksomhedsjubilæum den 1. januar 2015.

Noe & Kirkegaard Registrerede Revisorer A/S i Ringkøbing har 30 års virksomhedsjubilæum den 1. januar 2015.

Høffner Revision A/S i Odense har 40 års virksomhedsjubilæum den 1. januar 2015.

Revisionsfirmaet Ole Collstrup har 40 års virksomhedsjubilæum den 4. januar 2015.

Dansk Revision i Hillerød har 30 års virksomhedsjubilæum den 15. marts 2015.

Jobskifte

Statsautoriseret revisor Peter Wulff Andersen er pr. 1/11 ansat hos HS Revision A/S i Pandrup. Han kommer fra et job hos BDO i Aalborg.

Statsautoriseret revisor Morten Willemar Kristensen er pr. 1/10 ansat som partner hos Deloitte i København. Han kommer fra et job som partner i RSM plus.

DET RUNDE PORTRÆT

50 år: Peter Gath

Man skal kunne regne, og man skal kunne regne den ud. Man skal være faglig, men også forretningsorienteret. Sådan lyder det fra partner i EY, Peter Gath, som den 10. januar i det nye år runder et skarpt hjørne, nemlig 50 år, og som mener, at revisorfaget er fyldt med paradokser og skismaer. Peter Gath er oprindeligt shippinguddannet i A. P. Møller og blev cand. jur. i 1991 og cand.merc.aud. i 2004. Titlen som statsautoriseret revisor kunne Peter Gath smykke sig med i 1996 efter at have været ansat i C. Jespersen siden 1987, som siden blev til KPMG og i dag er EY. Frem til nu har Peter Gath haft en række forskellige ledelseshverv i firmaet, herunder som leder af den samlede revisionsfunktion, leder af regnskabs- og revisionsfaglig afdeling og medlem af bestyrelsen.

Peter Gath fortæller, at revisorbranchens mange paradokser bidrager til at gøre branchen spændende: Revisorer på de store kontorer arbejder oftest i teams, men også som solister. Der er fokus på høj faglighed og kvalitet, men også effektivitet og kreativitet. Man er lokal, men også international. Man arbejder med børsnoterede virksomheder, men også mindre og mellemstore virksomheder. Desuden stiller faget krav til, at man løbende udvikler sig fagligt, professionelt og menneskeligt.

Omvendt kan Peter Gath blive træt af for mange stive systemer og standarder, der sætter den professionelle dømmekraft ud af kraft, ligesom oplevelsen af følgagtighed og personer der ikke tør sige, hvad de mener eller af taktiske grunde vælger ikke at gøre det, irriterer ham. Han er optaget af at forklare omverdenen, at revision ikke er en generisk ydelse, som mange opfatter det. Revision er i høj grad en personlig ydelse – husk det er personer, der vælger personer, og ikke firmaer der vælger firmaer, pæper Peter Gath.

Peter Gath var medlem af FSR's Efteruddannelsesudvalg fra 1998-2002, Revisionsteknisk Udvalg i 2006-2009, formand for det lovforberedende udvalg i forbindelse med ændring af revisorloven i 2008, medlem af bestyrelsen siden 2011 og har siddet som vice-formand siden 2014. Desuden er Peter Gath censor og eksaminator ved revisoreksamener, ekstern lektor ved CBS, sagkyndig dommer og udpeget som granskningsmand, syns- og skønsmand samt minoritetsrevisor i forskellige sammenhænge.

Forfatter til en række artikler og revisorlovgivning – ansvar med videre samt medforfatter til bogen Revisor – regulering & rapportering.

Peter Gath har hustru og to drenge på seks og ni år. Ferien holdes sædvanligvis i sommerhuset i Spanien, og Peter Gath er generelt begejstret for den spanske kultur og livsstil.

Hvis man skal kræse særligt om Peter Gaths smagsløg på 50 års-dagen, skal man servere Gambas Pil-Pil fra den lokale stam-restaurant i La Herradura i Spanien. •



HENRIK CARMEL, *FSR – danske revisorer* ANBEFALER

Gode råd om hurtig innovation

Boganmeldelser her i Signatur skal ikke altid handle om revision, regnskab og jura, men kan også omfatte bøger om andre forhold, der vedrører revisors virke. Det er her, den lille bog "Listen Louder" af Jonathan Løw kommer ind i billedet. Det er en bog om innovation og iværksætteri skrevet af en mand, der selv har startet flere virksomheder med mange forskellige resultater, og som derfor har indgående kendskab til de udfordringer, der er ved at starte en virksomhed. Spørger man revisor, hvad den vigtigste forudsætning for at få succes er, vil svaret sikkert være, at det er iværksætterens personlige egenskaber. Det er næppe alle, der kan lase sig til at blive en succesrig iværksætter. Men her i bogen får både iværksætteren, lederen og, indirekte, rådgiveren nogle redskaber, der kan spore alle ind på nogle af de vigtige problemstillinger, man møder undervejs.

På de under 100 sider, som "Listen Louder" består af, koncentrerer Løw sig om tre hovedemner: Innovation, iværksætteri og autentisk markedsføring. Så er det godt, at man nemt kan finde tekster om valg af selskabsform andre steder!

Innovation – fra ide til prototype

I den første del fortæller Løw om udfordringen i at omsætte ideer til praksis – at gå fra kreativitet til innovation. Her behøver det ikke kun at være i form af nye produkter, men også nye og bedre processer, metoder til at reducere omkostninger eller til at udvikle nye servicemodeller. En af pointerne er, at innovation handler om nye kombinationer og om at sammensætte de rigtige teams og turde eksperimentere. Kapitlet er skrevet, så det også kan læses af eksempelvis lederen i større virksomheder eller i den offentlige sektor. Lederen skal facilitere, men ikke nødvendigvis selv være innovator. Vi skal i gang med at eksperimentere og få ideerne lavet til handling. Vi skal søsætte prototyper og prøve os frem og ikke lade os dominere af vores krybdyrhjerne, der altid kræver mere dokumentation, før vi kan få kommercialiseret vores ideer. At søsætte prototyper er for forfatteren en del af en proces, hvor vi må acceptere, at det kan være nødvendigt at træde et skridt tilbage, for at vi kan tage yderligere to skridt fremad. Og derfra handler det om hurtig implementering: "Rapid launching". Forfatteren vil sikkert godt indrømme, at der naturligvis er forskel på eksempelvis en ny webside og en landsdækkende skolereform, men grundtesen vil være, at skal vi lave noget evidensbaseret, må vi først prøve os frem, for beviserne kommer ikke, uden at innovationen har været ude at møde virkeligheden.



Råd til iværksætteren

Den næste del af bogen er fyldt med gode råd til iværksætteren, som i høj grad er baseret på Jonathan Løws egne erfaringer. Som iværksætter må man ifølge forfatteren være klar til at slå noget af sit ego ihjel og omgive sig med mennesker, der er endnu dygtigere end én selv. Der er ingen grund til at tro, at andre stjæler livsværket, hvis man er stærk nok i den måde, visionen udstikkes på. Tør du tage springet fra at have ret? Hvis man derimod som iværksætter ikke vil overlade noget til andre, skaber det frustration i organisationen. Presset på en iværksætter og leder er stort, men lyt til dine medarbejdere med et positivt udgangspunkt. Hvis man bliver spurgt om at være en sparringspartner for en iværksætter, kunne man sidde med Løws iværksætterværktøjskasse – hans Business model canvas – hvor man på to sider får stillet alle de væsentlige spørgsmål. Det er spørgsmål om partnere, aktiviteter, ressourcer, omkostninger, værdifaktorer, kunderelationer, kunderne, vejen til kunderne og indtægterne. Er man revisor, kan man så kombinere med sin egen værktøjskasse også. En samtale der i øvrigt ville danne et effektivt grundlag for at forstå virksomheden og skrive et godt revisionsplanlægningsnotat.

Bogens sidste del handler om markedsføring, og her lancerer Løw så sit "Human Brands Score card" som skal hjælpe med at transformere brandet fra at være et konventionelt brand til et menneskeligt brand. Der findes mange bøger om innovation og iværksætteri, men denne lille bog sætter mange tanker i gang og kan tages frem i konkrete situationer. En god blanding af ideer og værktøjer. Alt i alt en bog, som på sine få sider formår at sætte mange tanker i gang.

Som en rigtig iværksætter har forfatteren udgivet bogen selv. Forfatteren skriver forrest i bogen, at man er velkommen til at kopiere bogen fra en ven, hvis man er på SU eller på andre måder har begrænsede midler. Ellers kan bogen bestilles hos flere internetboghandlere eller købes hos boghandlere.

Titel: Listen louder – en lille bog om innovation og om at lytte højere

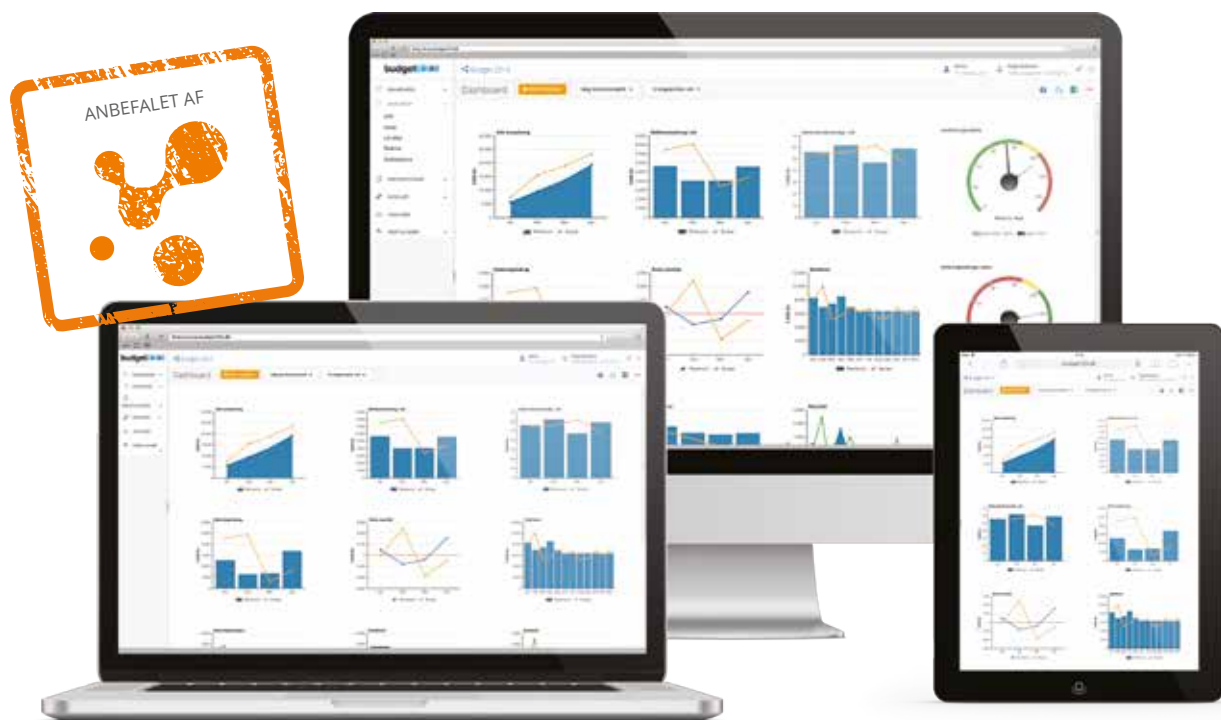
Forfattere: Jonathan Løw

Sidetal: 92

Pris: 150 kr.

Forlag: Karnov

ISBN 13: 9788799732302



REGNEARK = RAGNAROK ?

Slip regnearkene, og saml dine kunder i budget123. Du effektiviserer din arbejdsproces og leverer værdiskabende, handlingorienterede rapporter til dine kunder.

Saml dine kunder i budget123 og servicér dem individuelt

Det nye budget123 giver dig værktøjerne til effektivt at levere værdiskabende økonomistyring.

Log ind ét sted, og servicér hver enkelt kunde med individuel rådgivning, kundetilpassede rapporter og smarte likviditetsbudgetter.

Resultatet er **overblik til overskud** – både for dig og for dine kunder!

Slip regnearkene, og mød dine kunder i skyen.
Bestil en præsentation på www.budget123.dk



Automatisk rapportering

budget123 henter selv regnskabstallene



Lav nemt likviditetsbudget

Forecast, simulering, scenarier og meget mere



Arbejd tæt sammen med din kunde

I har adgang til samme tal på samme tid



Tilgængeligt. Sikkert. Opdateret

Og ingen bryderier med drift og backup

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

Redaktion

Charlotte Jepsen, adm. dir. (ansv. red.)
Jan Wie, kommunikationschef (redaktør)
Anne Marx Lorenzen, redaktionsassistent
Henrik Carmel, fagkonsulent
Jan Brødsgaard, fagkonsulent

Redaktionen er afsluttet den 20. november 2014. Synspunkter, der kommer til udtryk i SIGNATUR, behøver ikke nødvendigvis at svare til eller være udtryk for FSR – danske revisorer's officielle holdninger.

Design og layout
e-Types Daily

Forsidefoto
Colourbox

Tryk
Arcorounborg

Oplag
6.500 eksemplarer

Annoncesalg
DG Media
St. Kongensgade 72
DK – 1264 København K
Tlf: 7027 1155
Annoncekonsulent Claus Aagaard Hansen,
claus.h@dgmedia.dk

Udgivelsesplan for 2014
Nummer 1: 28. februar
Nummer 2: 15. maj
Nummer 3: 19. september
Nummer 4: 4. december

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

ISSN 2245-2117.
SIGNATUR er tilmeldt Danske Specialmedier og oplagskontrolleret af FMK

DANSKE
REVISORER
FSR*





Vil du have 500 kr. i hånden eller 1.000 kr. i banken?

Foreningens politik er at tilbyde dig det bedst mulige produkt til den lavest mulige pris. Det kombinerer vi nu med en loyalitetsrabat – naturligvis uden at gå på kompromis med kvaliteten!

Bestiller du kurser for 10.000 kr. får du – alt efter hvad du vælger – enten en kontantrabat på 500 kr. eller et tilgodebevis på 1.000 kr. som du kan købe kurser for hos os til næste år.* Kontantrabatten afregnes ved

betaling af det sidste kursus, mens et tilgodehavende vil blive registreret i kursusplanlæggeren.

Har du allerede købt kurser hos os for 10.000 kr. i år, skal du naturligvis have samme gode mulighed. Loyalitetsrabatten gælder således med tilbagevirkende kraft.

Ring til os på 70 22 13 55 eller skriv en mail til kursus@fsr.dk

*Rabatten gælder for individuelle personer. Rabatten gælder ikke pakkekurser (herunder udlandskurser) og kan ikke kombineres med andre rabatter.



MARKEDS MODNINGSFONDEN

- Hurtigere på markedet

Markedsmodningsfonden
medfinansierer, at private
virksomheder kan få deres
nye produkter hurtigere
på markedet.

Få oplysninger om næste
ansøgningsrunde på
Markedsmodningsfonden.dk



Lad os effektivisere din skatterådgivning



**Morten
Breum-Leer**
Advokat og partner.

Torben Bagge
Advokat, partner og leder af afdeling for skatteproces.



Rådgiver du om skat? – Så spørg eksperter!

Rådgiver du om indkomstskat, person- og selskabsskat, generationsskifte, omstrukturering, virksomhedsformer eller i en konkret sag med SKAT?

Så kender du sikkert også til de tvivlsspørgsmål, der kan opstå, når du rådgiver i skattesager, og som kan være til hinder for effektiv rådgivning af dine klienter.

Med tjenesten "Spørg eksperter" fra Karnov Group har du nu landets førende skatteeksperter lige ved hånden.

Her kan du stille spørgsmål om skat direkte til skatteeksperterne Torben Bagge og Morten Breum-Leer fra Advokatfirmaet Tommy V. Christiansen. Og du får svar via mail eller telefon inden for tre arbejdsdage.

Ring til os og hør nærmere på tlf. 33 74 07 00.

**Stå stærkere i din
skatterådgivning**