



# Regnskabskonferencerne 2024





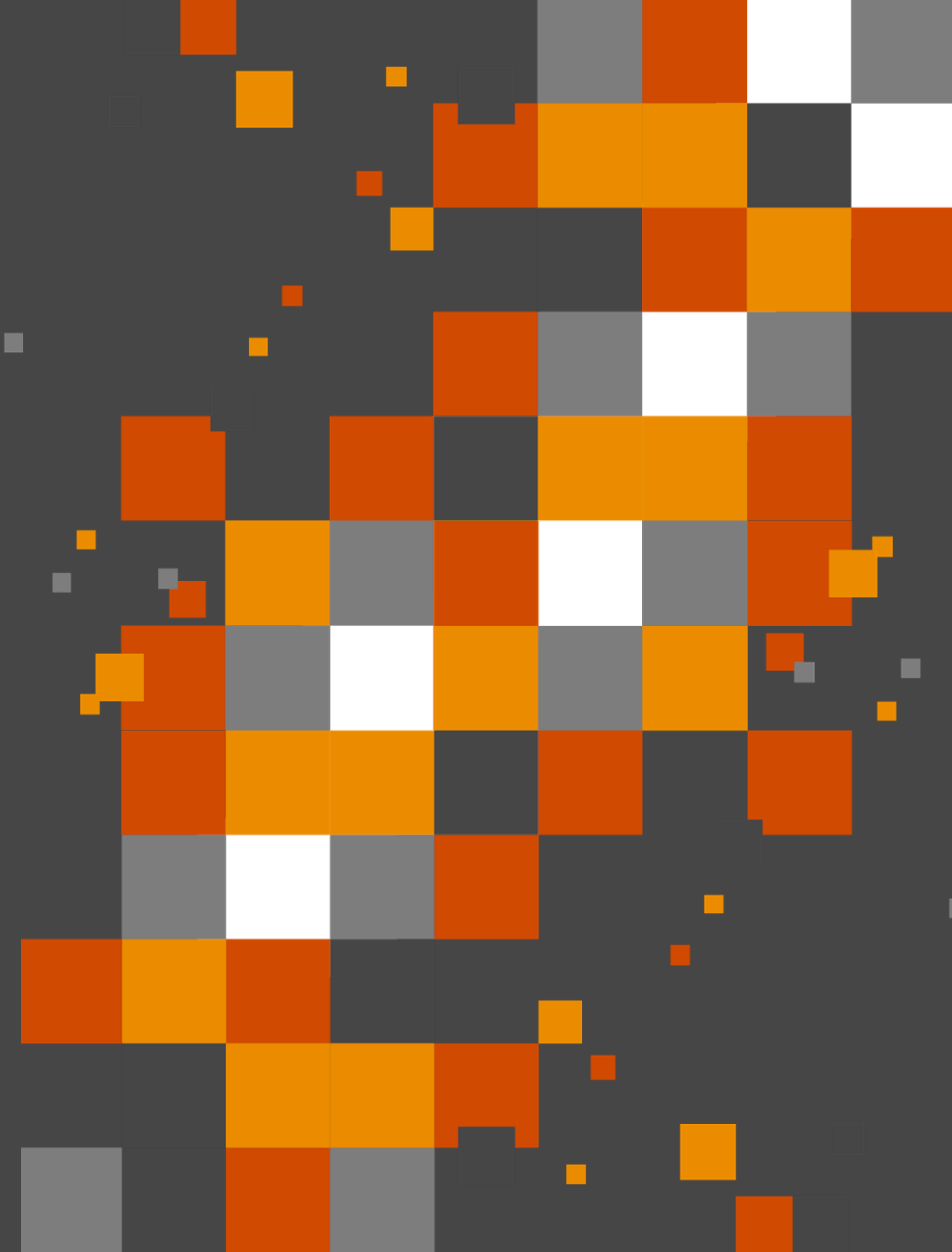
# Agenda

1. **Nyt om moms og afgifter**  
v. Mathias Weje Knappmann, director, PwC
2. **Nyt om skat**  
v. Jørgen Rønning Pedersen, partner, PwC
3. **Nyt om regnskab**  
v. Kim Tang Lassen, partner, PwC
1. **Bæredygtig ledelse, som en vigtig prioriteret strategisk indsats**  
v. Lars Bilde, Group CEO, Universal Gruppen



# Regnskabshåndbogen 2024

Husk at få en eksemplar med dig hjem eller download  
den på **[www.pwc.dk/rh](http://www.pwc.dk/rh)**





# Nyt om moms og afgifter

v. Mathias Weje Knappmann, director, PwC



Nyt om moms og afgifter

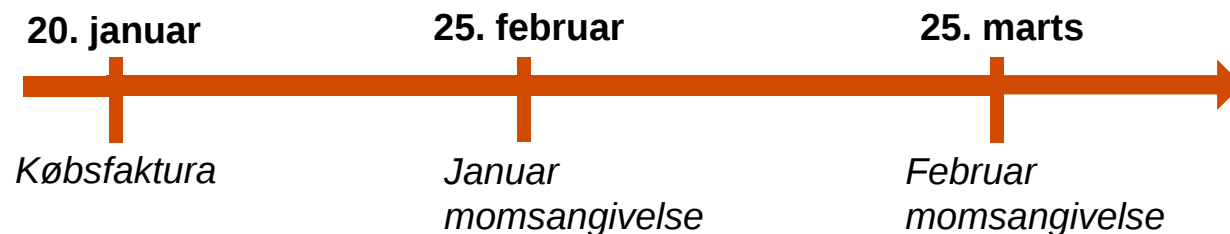
# Agenda

1. Kontrol og renter
2. Opmærksomhedspunkter
3. Handel med udlandet
4. ViDA
5. CBAM
6. Ladestandere
7. Fast ejendom

# Kontrol og renter

## Renterne er endeligt indført med virkning fra 1. juli 2023

- Der pålægges renter på moms og afgifter ved manglende eller for sen indbetaling til Skatteforvaltningen.
- Renter beregnes fra den oprindelige indberetningsfrist for den momsangivelse, hvor moms- eller afgiftsbeløbet rettelig skulle være angivet.
- Skatteforvaltningen har tilkendegivet, at periodiseringsfejl "ud fra en konkret vurdering" efter anmodning kan fritages for renter.

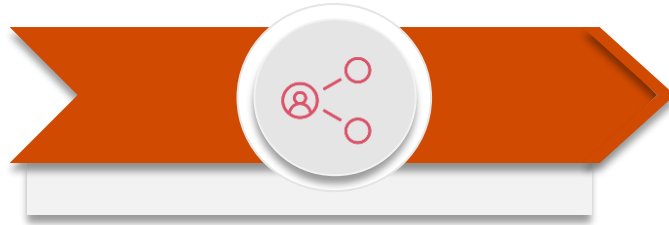


- Renter tilskrives afgiftstilsvaret ved ændring af angivelsen
  - Ændringer i både salgsmoms og købsmoms bør derfor foretages samtidigt.
- Rentesatsen udgør p.t. 0,9 % pr. måned (11,35 % p.a.)
  - Der er ikke skattemæssigt fradrag for renteomkostningen.



# Opmærksomhedspunkter

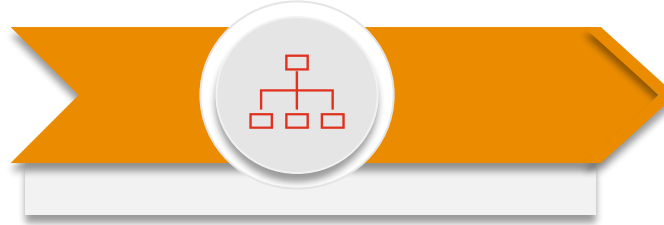
## Eksempler



### Delvis momsfradrag

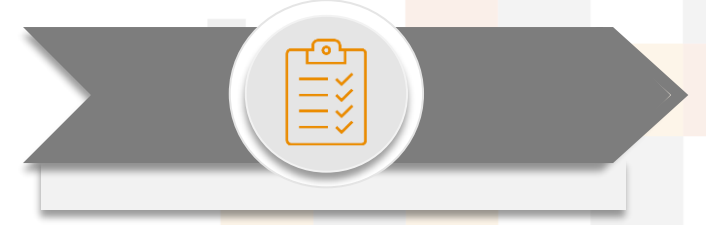
Delvist momsfritagne virksomheder skal rapportere korrektioner til den anvendte fradragsprocent (efter momslovens § 38, stk. 1) i den momsindberetning, der dækker den 6. måned efter regnskabsårets udløb.

Virksomheder skal årligt oplyse om momsfritagne aktiviteter og den foreløbige fradragsprocent.



### Koncerninterne ydelser

Inden for koncerner er det vigtigt, at der faktisk sker fakturering for de ydelser, der mod betaling leveres mellem selskaber, der ikke indgår i en fællesregistrering.



### Fakturakrav

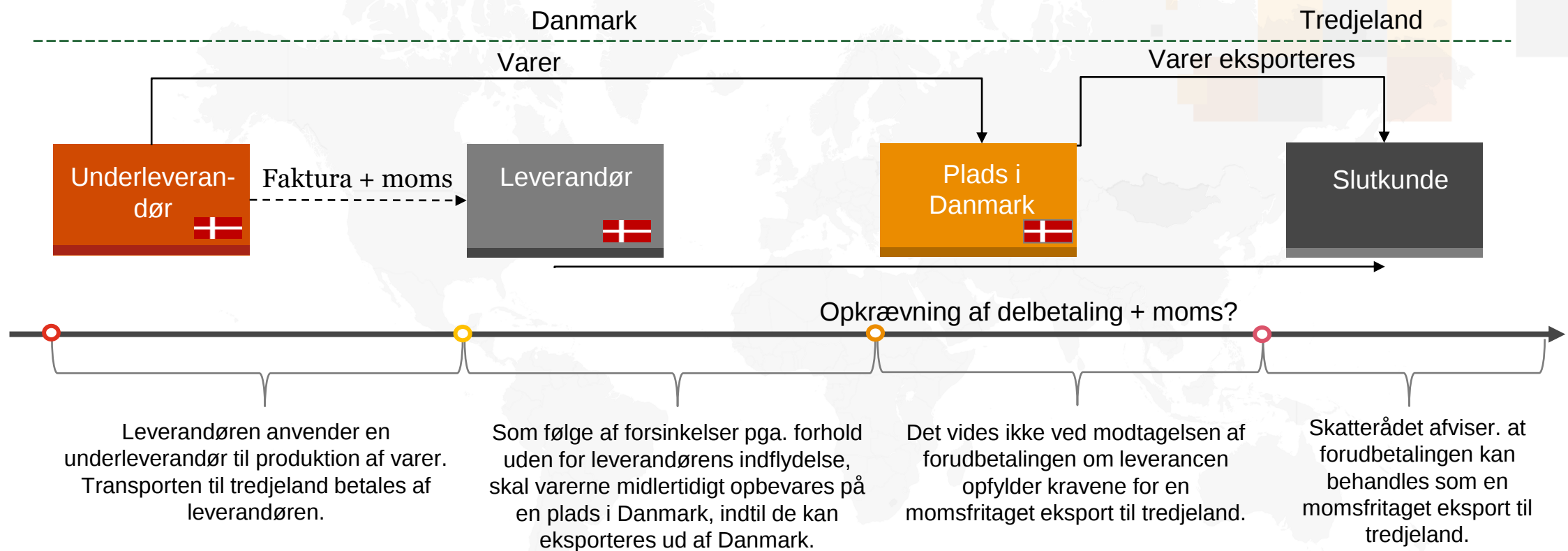
Det er vigtigt at have styr på fakturareglerne

- Kun fradrag for moms, der er opkrævet med rette, og hvor fakturakravene er overholdte
- Husk henvisning til evt. særlige ordninger ved salg.

Læs mere om fakturakravene i PwC's [momsvejledning](#)

# Handel med udlandet – forudbetalinger

Skatterådet anfører i et bindende svar, at der ikke skal opkræves moms af en forudbetaling (delbetaling), hvis det på tidspunktet for forudbetalingen ikke er muligt at afgøre, om den senere levering vil være berettiget til momsfritagelse.



# ViDA – VAT in the Digital Age

EU-Kommissionen har fremlagt forslag til modernisering og digitalisering af momssystemet på tværs af EU. Forslaget betegnes ViDA - VAT in the Digital Age.

EU-reglerne drøftes fortsat. Nationale regler kan vedtages på et tidligere tidspunkt i relation til e-fakturering.



## Digitale rapporteringskrav

- Krav om e-fakturering ved grænseoverskridende transaktioner (B2B)
- Listesystem erstattes af et generelt VIES system ("Central VIES")



## Økonomisk aktivitet genereret via en digital platform

- Betydning for platformsudbydere
- Øget compliancebyrde som kan kræve tilpasning af ERP-systemer

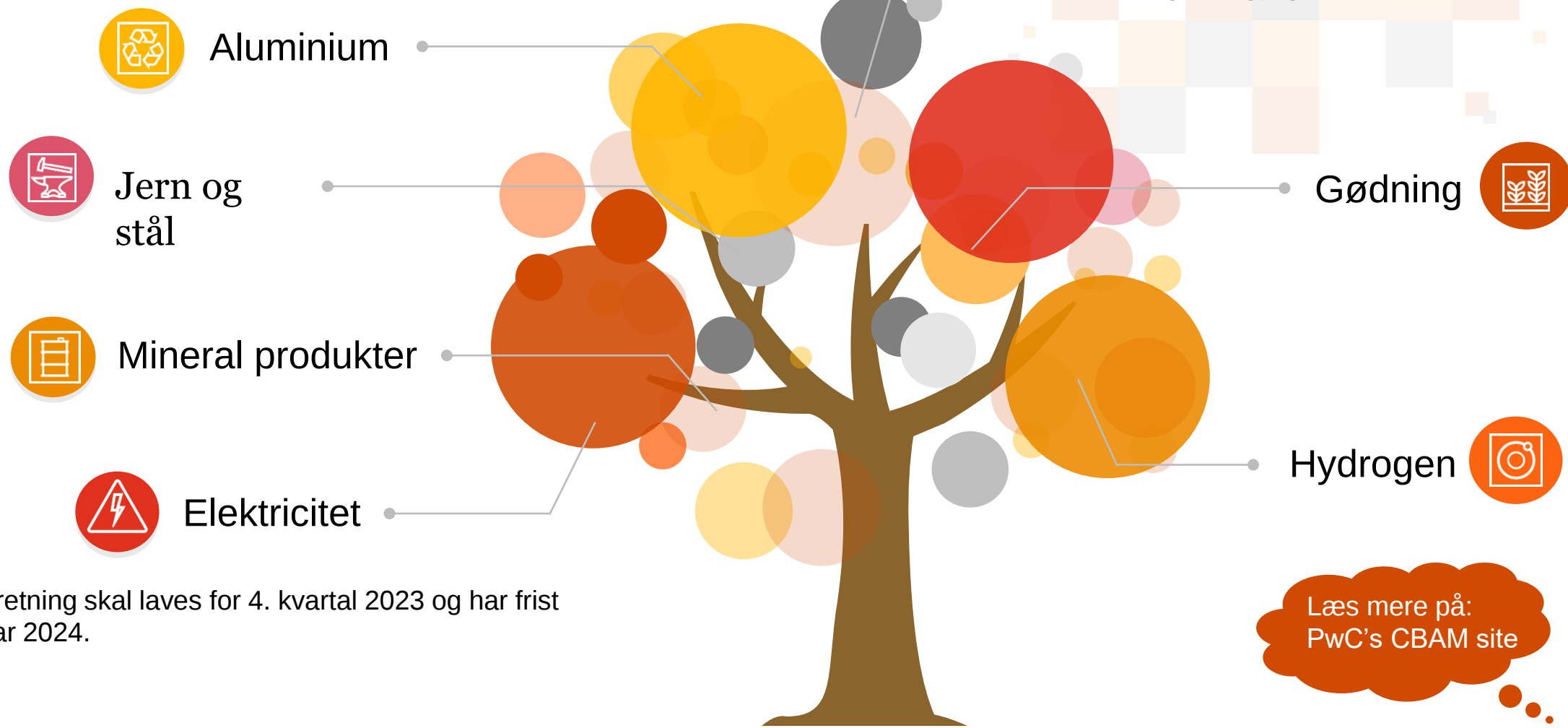


## Grænseoverskridende registrering

- Udvidelse af OSS-ordningen
- Reduktion af behov for lokale momsregistreringer

# CBAM

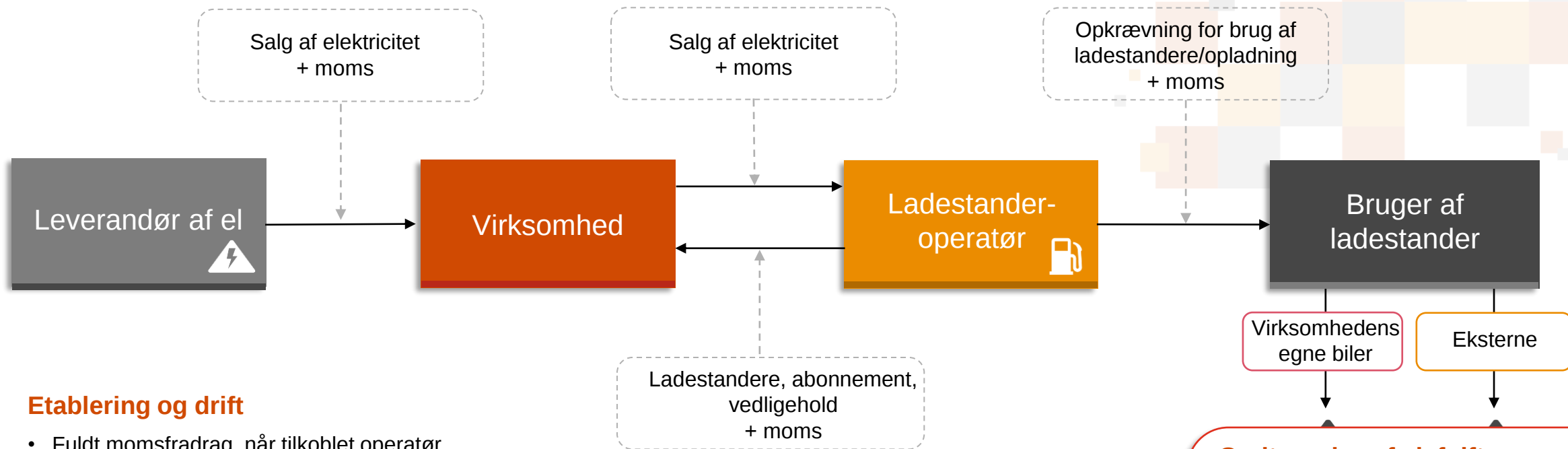
CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) er en af EU's bæredygtighedsforanstaltninger og er en grænsebeskatning på varer med høj risiko for CO<sub>2</sub>-lækage.



Første indberetning skal laves for 4. kvartal 2023 og har frist den 31. januar 2024.

Læs mere på:  
PwC's CBAM site

# Ladestandere - momsfradragsret



## Etablering og drift

- Fuldt momsfradrag, når tilkoblet operatør

## Forbrug af el til virksomhedens biler

- Begrænset fradrag afhængigt af bilens type
  - Ingen momsfradrag for hvidpladebiler

Læs mere om  
fradragsregler i  
PwC's  
[fradragsoversigt](#)

## Godtgørelse af elafgift

- Godtgørelsesretten er hos operatøren (ikke hos virksomheden)
- Hvad siger kontrakten – har I ret til kompensation?
- Solceller kan diskvalificere – vurderes konkret

# Nyt om fast ejendom

## Nyt styresignal om byggegrunde og bygningsbegrebet

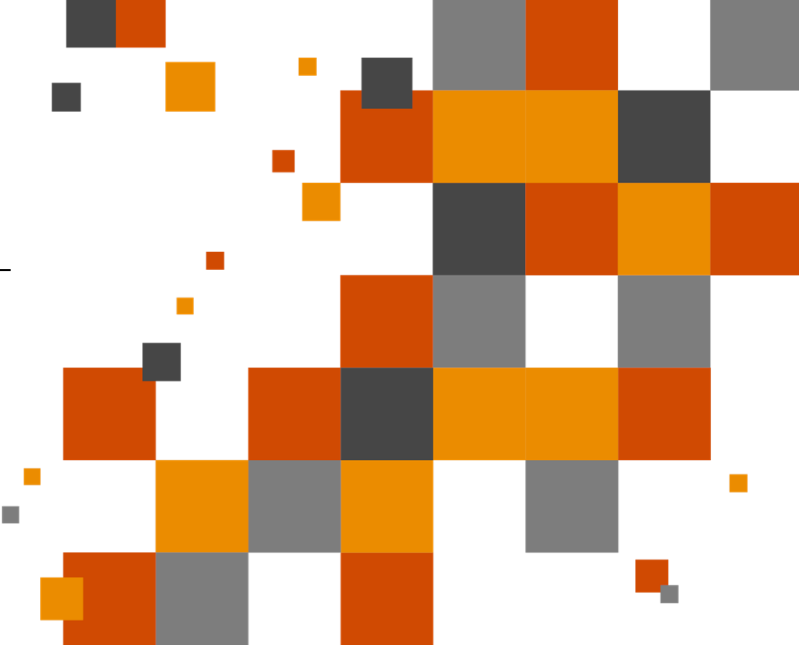
- Kvalifikationen afhænger ikke af, om eksisterende bygninger opfylder formålet som udlagt i gældende lokalplan.
- Skattestyrelsen ændrer sit krav om "funktionsdygtig" til "anvendelig".
- Asfalterede parkeringsarealer kan udgøre bygninger.

## Skatterådet afviser momsfradrag ved anlæggelse af parkeringspladser

*"... ikke fradrag for udgifter [til moms] til anlæggelse af parkeringspladser til medarbejdernes personkøretøjer..."*

- Skatterådet sidestiller i det bindende svar omkostninger til parkeringspladser for medarbejdernes biler med driftsomkostninger til personbiler uden ret til momsfradrag (medarbejders hvidpladebiler).
- Giver det behov for ændringer hos jer?

Læs mere om  
fradragsregler i  
PwC's  
[fradragsoversigt](#)



# Nyt om skat

v. Jørgen Rønning Pedersen, partner, PwC



Nyt om skat

# Agenda

1. Fradragsloft på høje lønninger og fradrag for lønudgifter
2. Pillar II – minimumsbeskatning
3. "Beneficial owner"-sagerne
4. Indberetning af likvidationsudlodninger
5. Dobbeltbeskatningsoverenskomster (Frankrig og Rusland)
6. Skattereform af personskat
  - Forhøjet beskæftigelsesfradrag
  - Top-topskat
7. Værdiansættelse ved familieoverdragelse af fast ejendom
8. Bo- og gaveafgift





Fradragsloft på høje lønninger og  
fradrag for lønudgifter

# Fradragsloft for høje lønninger



---

## Baggrund for et fradragsloft

- Begrænsning af fradragsretten for virksomheder for høje lønninger gælder for indkomstår, der starter den 1. januar 2023 eller senere.

## Konsekvenserne af et fradragsloft

- Fradragsbegrænsning (loft) på 7,9 m.kr. (2024). Gælder pr. person pr. indkomstår og på koncernniveau.
  - Fradragsloftet gælder samlet for alle interesseforbundne selskaber, jf. Ligningslovens (LL) § 2.
  - Mellem koncernforbundne selskaber, som anvender fradraget, fordeles fradragsloftet forholdsmæssigt.
  - Fradragsloftet gælder også for partnerselskaber og dets koncernforbundne datterselskaber.
- Fradragsloftet omfatter erhvervsmæssige lønudgifter og betalinger omfattet af LL § 8 N, der indgår i den skattepligtige indkomst eller beskattes som en arbejdsmarkedsbidragspligtig ydelse hos modtageren.
  - Inkl. vederlag i naturalier (fri bil, fri telefon, fri bolig, befordring betalt af arbejdsgiver, aktier mv.)
  - Værdien af aktieløn omfattet af LL § 28 skal medregnes til fradragsloftet på udnyttelsestidspunktet, mens anden aktieløn omfattet af LL § 16 skal medregnes ved retserhvervelsen.
  - Ordninger omfattet af LL § 7 P indgår ikke i loftet.

# Fradragsret for armslængde betaling for lønudgifter i koncernforhold

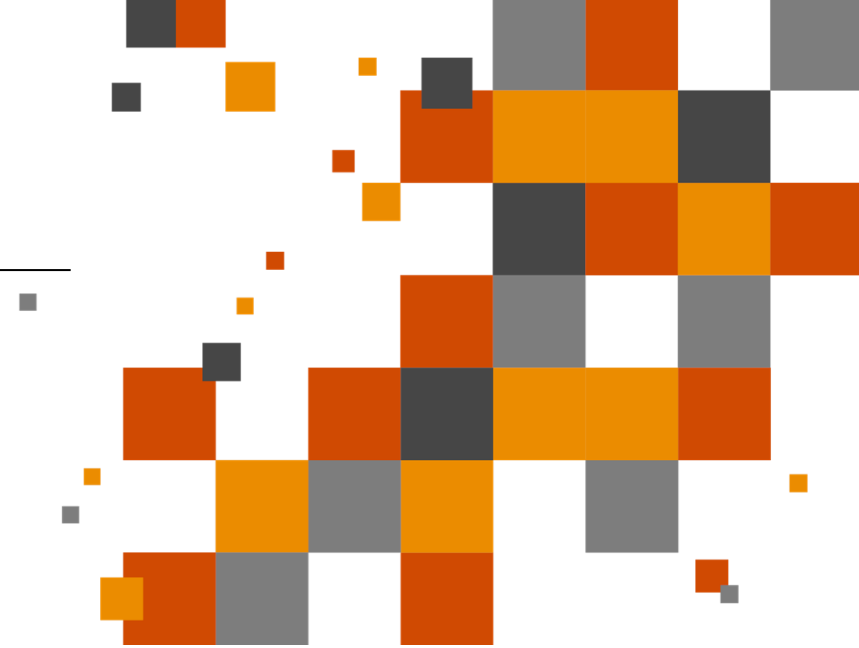
---

- Ændring i fradragsret for armslængde betaling for lønudgifter i koncernforhold.
  - Ligningslovens § 8 N, stk. 2 (før): *"Betaling for erhvervsmæssige udgifter omfattet af stk. 1 kan fradrages ved opgørelsen af den skattepligtige indkomst hos det betalende selskab, hvis det betalende og det modtagende selskab er sambeskattet efter selskabsskattelovens §§ 31 eller 31 A."*
  - Er ændret til: *"Betaling for erhvervsmæssige udgifter omfattet af stk. 1 kan fradrages ved opgørelsen af den skattepligtige indkomst hos det betalende selskab, hvis det betalende og det modtagende selskab sambeskattes eller ville kunne sambeskattes efter selskabsskattelovens § 31 A."*
- Efter ændring af ligningslovens § 8 N, stk. 2, vil betalinger til koncernselskaber, der er skattemæssigt hjemmehørende i udlandet, kunne fradrages efter bestemmelsen, selv om koncernen ikke har valgt international sambeskatning.
- OBS! Efter ligningslovens § 5 H, stk. 1, er der ikke adgang til at fradrage betalinger til bl.a. koncernselskaber, der er hjemmehørende i lande, der er omfattet af opregningen i ligningslovens § 5 H, stk. 2, af de lande, der er omfattet af defensive foranstaltninger over for lande på EU's sortliste over skattelylande.

# Fradragsret for armslængde betaling for lønudgifter i koncernforhold

---

- Skatteministeren oplyste i et svar til Folketinget i sommeren 2023, at de tidligere regler var i strid med EU-retten og dobbeltbeskatningsoverenskomsterne.
- På den baggrund har Skattestyrelsen udstedt et styresignal, som giver adgang til selskaber kan søge om genoptagelse for tidligere indkomstår, hvis fradrag for betalinger til udenlandske koncernselskaber har været nægtet eller hvis der ikke har været søgt om fradrag grundet manglende tilvalg af international sambeskatning.
- Selskaber kan derfor have adgang til fradrag i tidligere indkomstår.





# Minimumsbeskatning Pillar II

# Minimumsbeskatning

## Pillar II

### Indførelse af regler, der skal sikre en global minimumsbeskatning på 15 %

- Reglerne implementeres ved EU-direktiv 2022/2523. Direktivet har til hensigt at sikre en global minimumsbeskatning af multinationale koncerner og store nationale koncerner på minimum 15 % på landeniveau.
- Den 7. december 2023 blev 'minimumsbeskatningsloven' vedtaget og implementerer dermed EU-direktivet i national dansk lov. Loven træder i kraft den 31. december 2023.
- Reglerne er komplicerede, og som virksomhed er det vigtigt allerede nu at sætte sig ind i, hvorvidt man er omfattet af reglerne, så man kan forberede sig bedst muligt på de krav der stilles.
- Loven indfører regler om beregning og opkrævning af en ekstraskat for koncernenheder, der indgår i en stor koncern (multinational eller national), og som i de jurisdiktioner, hvor koncernen har aktiviteter, beskattes med en skattesats på under 15 %.
- Beregning af den effektive skattesats (over eller under 15%) skal foretages på grundlag af et særligt beregnet skattegrundlag, der opgøres med udgangspunkt i det konsoliderede regnskab for koncernen og en opgørelse af de skatter, der må indgå i beregning af den effektive skattesats. Der skal dog foretages en række justeringer.
- Opgørelsen foretages som udgangspunkt pr. enhed men summeres land for land.
- Minimumsbeskatningsloven omfatter koncernenheder, der:
  - er en del af en multinational koncern eller en stor national koncern, og
  - som i mindst to af de seneste fire regnskabsår, der går forud for det aktuelle kontrolregnskabsår, har haft en årlig omsætning på mindst 750 mio. euro (ca. 5,6 mia. kr.) ifølge det konsoliderede regnskab for koncernens ultimative moderselskab.

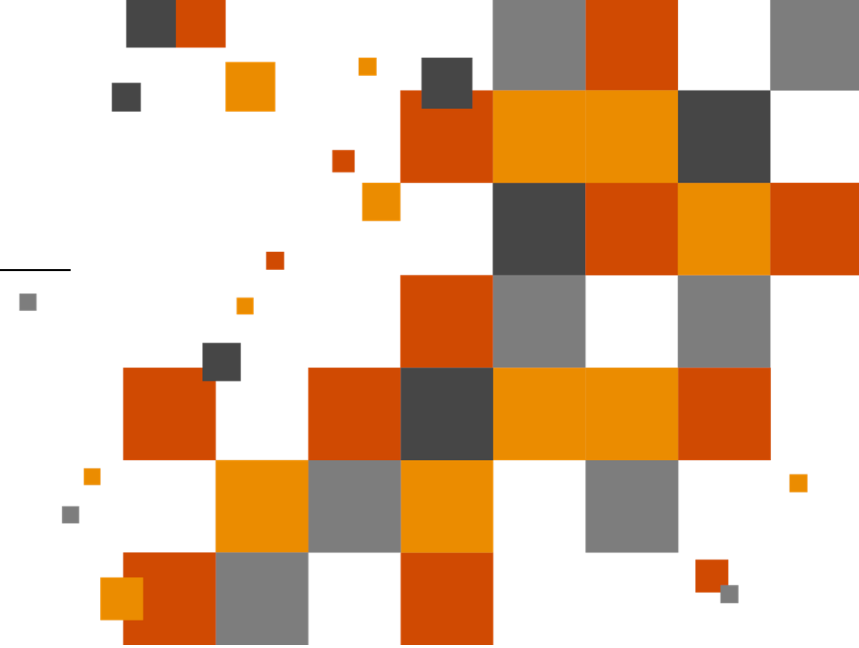
The image features a background of abstract geometric patterns. It consists of a grid of squares in various shades of gray, orange, and dark gray. The pattern is asymmetrical and fragmented, with some squares appearing in clusters and others in isolation. The colors are muted and earthy. The text "Beneficial owner"-sagerne is centered in a white serif font on a solid orange rectangular background.

“Beneficial owner”-sagerne

# “Beneficial-owner”-sagerne

---

- Det er den retmæssige ejer og ikke den, som umiddelbart optræder som modtager, der anses for modtager af fx. udbytte- og renteindtægter.
- De såkaldte ”beneficial owner”-sager angår, hvorvidt danske datterselskaber af udenlandske moderselskaber skulle have indeholdt dansk kildeskat ved betaling af udbytter og renter.
- I de foreliggende sager anfægter Skattestyrelsen, at de danske datterselskaber ikke har indeholdt kildeskat, da de udenlandske moderselskaber har været såkaldte ”gennemstrømningsselskaber”, hvorfor de ikke kan anses som retmæssig ejer af udbyttet.

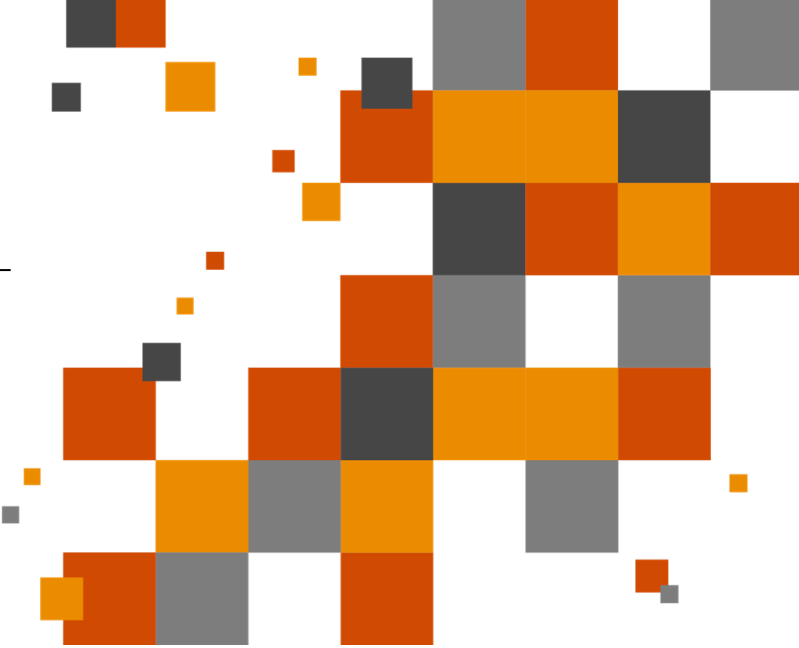


# “Beneficial-owner”-sagerne

---

## 5 sager afgjort ved Højesteret i 2023:

- Januar 2023: Netapp og TDC (udbytte)
  - Højesteret stadfæstede TDC-sagen og ændrede Østre Landsrets dom i NetApp-sagen. For en af udlodningerne i NetApp-sagen fandt Højesteret misbrug, fordi det mellemliggende holdingselskab, hjemmehørende i en stat uden dobbeltbeskatningsoverenskomst med Danmark, kunne disponere over midlerne. For det andet udbytte fandt Højesteret ikke misbrug.
  - NetApp argumenterede for, at det var i strid med Den Europæiske Menneskerettighedskonvention og EU's Charter at opkræve høje renter. Højesteret afviste argumentet men opfordrede Folketinget til at revurdere rentereglerne.
- Maj 2023: Takeda og NTC (renter). Højesteret gav Skatteministeriet fuldt medhold. I NTC-sagen var Højesteret enig i Østre Landsrets vurdering. I Takeda-sagen fandt Højesteret, at den endelige modtager i Luxembourg ikke var den "retmæssige ejer" af renterne (anderledes argumentation end Landsrettens afgørelse).
- Juni 2023: Heavy Transport Denmark Holding (udbytte) Højesteret gav Skatteministeriet fuldt medhold. Moderselskab i Luxembourg blev anset som et gennemstrømningsselskab.





# Indberetning af likvidationsudlodninger

# Indberetning af likvidationsudlodning

Lov 2023-12-12 nr. 1563

---

På baggrund af ny lovgivning forpligtes selskaber til at indberette oplysninger om de enkelte modtageres andel af likvidationsudlodning omfattet af aktieavancebeskatningslovens § 2, stk. 1 ved selskabets likvidation (frivillig såvel som tvungen).

Et likvidationsprovenu opstår, når et selskab i likvidation har realiseret dets aktiver, betalt dets kreditorer og herefter har en positiv egenkapital, som det kan udlodde til dets deltagere.

Indberetning af likvidationsprovenuet skal ske i det kalenderår, hvor likvidationsprovenuet udbetales, og inden selskabet afmeldes fra registrering.

Loven har virkning for indberetninger vedrørende udlodninger i kalenderåret 2025 eller senere.

Det udloddede beløb i likvidationsåret anses som hovedregel som afståelsessummen på anparterne/aktierne, og der skal opgøres gevinst/tab efter reglerne i aktieavancebeskatningsloven.

Bemærk at udlodninger, som ikke finder sted i likvidationsåret, skal skattemæssigt behandles som udbytteudlodninger.

The background of the slide features a complex, abstract pattern of squares in various shades of orange, grey, and white, arranged in a non-repeating, geometric fashion. The pattern is most dense in the upper right and lower right areas, with more sparse arrangements in the upper left and lower left.

# Nyt om dobbeltskatningsoverenskomster

# Dobbeltbeskatningsoverenskomster

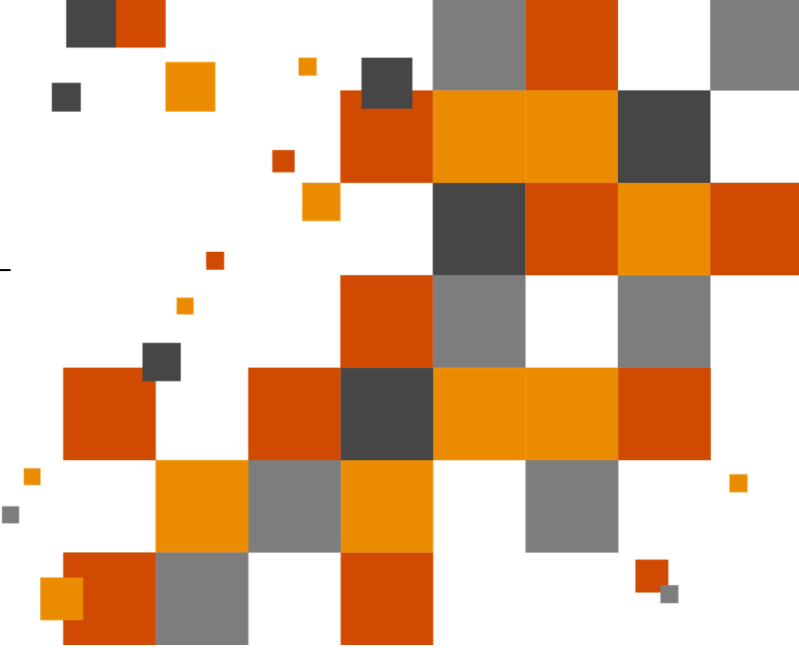
---

## Danmark og Frankrig

- Danmark og Frankrig har indgået en aftale om en ny dobbeltbeskatningsoverenskomst.
- Er vedtaget i Folketinget i Danmark og ratificeret i marts 2023.
- Det franske parlament har den 13. december 2023 ratificeret dobbeltbeskatningsoverenskomsten.
- Dobbeltbeskatningsoverenskomsten får dermed virkning fra den 1. januar 2024.

## Danmark og Rusland

- Danmark har opsagt den dansk-russiske dobbeltbeskatningsoverenskomst.
- Virkningstidspunkt i Danmark for opsigelsen: 1. januar 2024.





# Skattereform af personskat

# Skattereform af personskat

## Forhøjelse af beskæftigelsesfradraget

- Forhøjelse af det almindelige beskæftigelsesfradrag indføres gradvist i 2025 og er fuldt indfaset i 2026.
  - Satserne er i 2024 på 10,65 %, i 2025 på 12,30 % og fra og med 2026 på 12,75 %.
  - Beskæftigelsesfradraget beregnes af arbejdsindkomsten før AM-bidrag inklusiv pensionsindbetalinger.
  - Beskæftigelsesfradraget er et ligningsmæssigt fradrag med en skattebesparelse på ca. 25 %.
- Ekstra beskæftigelsesfradrag for enlige forsørgere stiger markant i 2025 fra 6,25 % til 11,5 %.
- Ekstra beskæftigelsesfradrag for seniorer gives indtil 2 år før folkepensionsalderen. Fradraget er på 1,4 % af arbejdsindkomsten inkl. pensionsindbetalinger eller maksimalt 5.400 i 2026. I 2029 forhøjes satsen til 3,8 % og fra 2030 til 3,9 %.

| År                                              | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   | 2029   | 2030   |
|-------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Det almindelige beskæftigelsesfradrag           | 45.100 | 51.700 | 56.200 | 56.200 | 56.200 | 56.200 | 56.200 |
| Ekstra beskæftigelsesfradrag, enlige forsørgere | 25.300 | 44.900 | 44.900 | 44.900 | 44.900 | 44.900 | 44.900 |
| Ekstra beskæftigelsesfradrag, seniorer          |        |        | 5.400  | 5.400  | 5.400  | 14.800 | 15.200 |

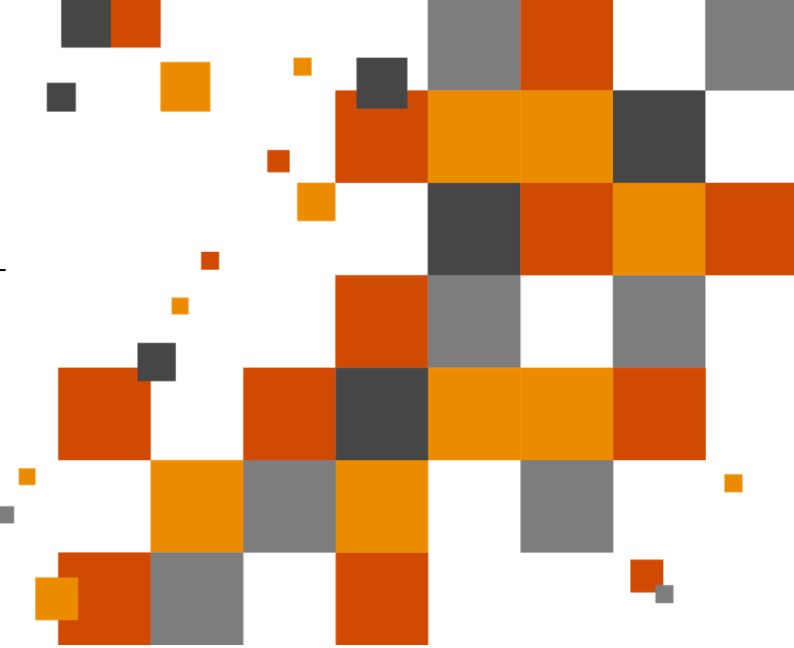
Oversigt over maksimalt fradrag i kr. (2023 niveau)

# Skatterreform af personskat

## Top-topskat

---

- En ny tredeling af topskatten introduceres fra 2026:
  - Skattesatsen nedsættes fra 15 % til 7,5 % for indkomster mellem 618.370 kr. og 750.000 kr., hvilket vil resultere i en årlig skattelettelse på op til ca. 9.100 kr.
  - For indkomster mellem 750.000 kr. og 2,5 mio. kr. opretholdes den nuværende topskat på 15 %.
  - En ny top-top-skate på 20 % indføres for indkomster over 2,5 mio. kr.
- Marginalskatten vil overstige 61 % for dem, der skal betale den nye top-top-skate.
- Konsekvenserne ved indførelse af en top-topskat vil ifølge regeringens udspil omfatte 8-9.000 danskere.
- Top-topskat vil dog i nogle tilfælde kunne imødegås, bl.a. ved en omlægning af løn til udbetaling af udbytte.



# Skatterreform af personskat

## Top-topskat - beregningseksempel

### 2022 satser

|                                          |            |            |              |
|------------------------------------------|------------|------------|--------------|
| Indkomst før AM-bidrag                   | 750.000    | 1.000.000  | 2.697.446    |
| Topskattegrænse                          | 618.370    | 618.370    | 618.370      |
| Indkomst over topskattegrænsen           | 131.630    | 381.630    | 2.079.076    |
| Skat af indkomst op til topskattegrænsen | 233.904,58 | 233.904,58 | 233.904,58   |
| Skat af indkomst over topskattegrænsen   | 65.376,62  | 206.793,62 | 1.176.066,81 |
| Samlet skat                              | 299.281,20 | 440.698,20 | 1.409.971,39 |
| Gennemsnit skatteprocent                 | 39,90%     | 44,07%     | 52,27%       |
| Marginalskat på sidste kr.               | 49,67%     | 56,57%     | 61,17%       |
| Skat i det gamle topskattesystem         | 308.363,70 | 449.780,70 | 1.409.971,39 |
| Forskel                                  | -9.082,50  | -9.082,50  | 0,00         |



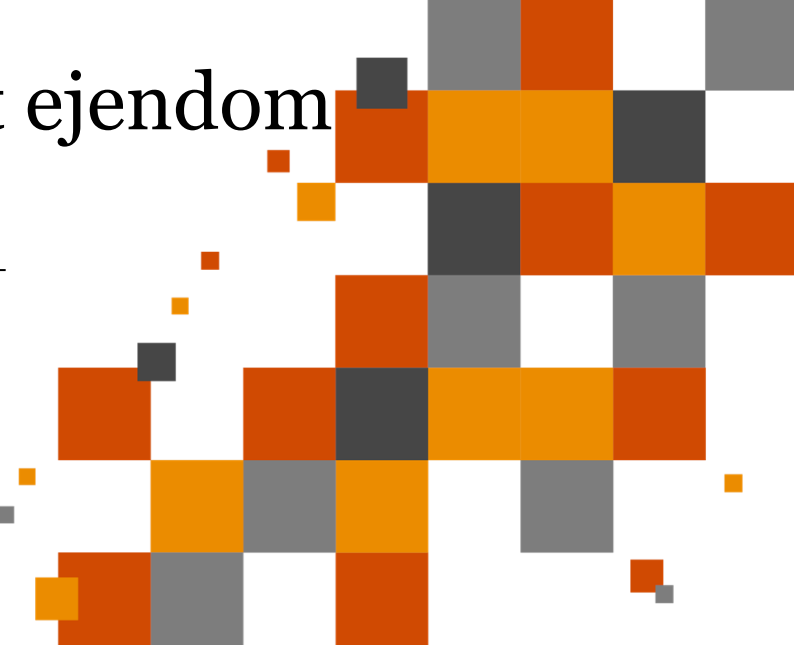
Værdiansættelse ved  
familieoverdragelse af fast ejendom

# Værdiansættelse ved familieoverdragelse af fast ejendom

## +/- 15 %-reglen og den nye +/- 20 %-regel

### Baggrundsoplysninger

- 15 %-reglen kan anvendes ved overdragelse af fast ejendom mellem nærtstående ("Værdiansættelsescirkulæret" fra 1982).
- Giver mulighed for at overdrage fast ejendom mellem nærtstående til +/- 15 % af den offentlige ejendomsvurdering, medmindre særlige omstændigheder taler herfor.
- Det har i mange år været fast praksis, at værdiansættelsescirkulæret kunne anvendes, selvom de offentlige ejendomsvurderinger undertiden ikke fulgte med ejendomsmarkedet og derfor gav mulighed for at sælge fast ejendom til en "lav" pris mellem nærtstående.
- Skattemyndighederne ønsker i højere grad at kunne fravige cirkulæret som følge af "særlige omstændigheder".
- Der har derfor både i maj 2020 og 2022 været et udkast til styresignal omkring 15 %-reglen og anvendelsen af "særlige omstændigheder", der kan fravige skatteydere anvendelse af styresignalet.
- Skatterådet har truffet en række afgørelser, hvor "særlige omstændigheder" blev anvendt og nærmere beskrevet.
- 2023 – foreløbige ejendomsvurderinger som beregningsgrundlag? Nej.



# Værdiansættelse ved familieoverdragelse af fast ejendom

## +/- 15 %-reglen og den nye +/- 20 %-regel

---

### **Ændringer til værdiansættelsescirkulæret**

- + / - 20 %-regel – cirkulære 9792 af 27. september 2021.
- Cirkulæret trådte i kraft den 15. oktober 2021 og har virkning for overdragelser, hvor der på tidspunktet for overdragelsen af ejendommen er meddelt ejeren en vurdering af ejendommen efter ejendomsvurderingslovens §§ 5, 6 eller 11.
  - Forhøjelsen til +/- 20 % (i stedet for +/- 15 %) finder anvendelse på overdragelser, hvor der på tidspunktet for overdragelsen af en ejendom er meddelt ejeren en ny offentlig ejendomsvurdering med vurderingstermin 1. januar 2020.

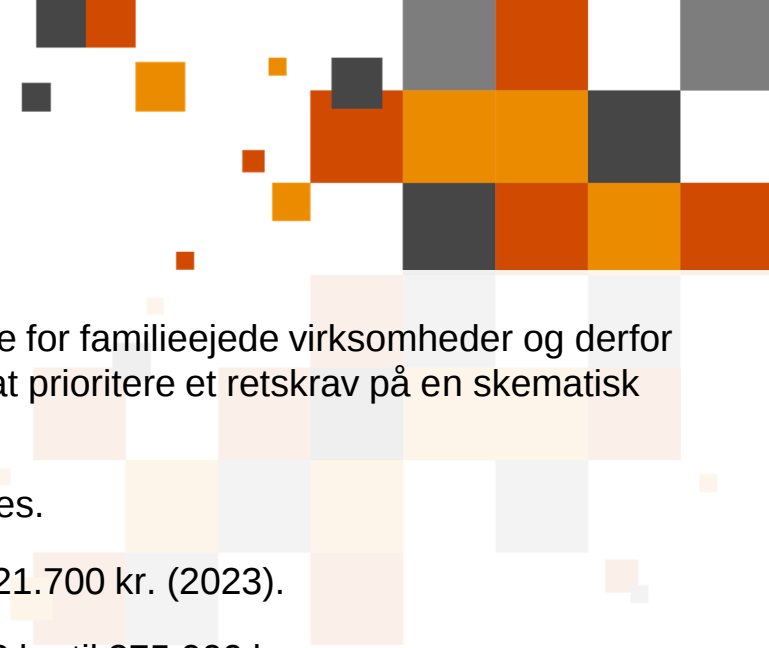
### **Udkast til styresignaler – 2020 og 2022**

- Udkastet til styresignal af 2022 er en opdatering af udkastet fra 2020.
- I styresignalet beskriver Skattestyrelsen, hvornår der foreligger såkaldt særlige omstændigheder, dvs. hvornår skattemyndighederne som følge af særlige omstændigheder ikke er bundet af en værdiansættelse baseret på den offentlige ejendomsvurdering +/- 15 %.



Bo- og gaveafgift

# Bo- og gaveafgift



- SVM regeringen angiver i deres 2030-plan, at de ønsker at forbedre vilkårene ved generationsskifte for familieejede virksomheder og derfor vil prioritere en nedsættelse af satsen for bo- og gaveafgiften. Herudover ønsker regeringen også at prioritere et retskrav på en skematisk model for værdiansættelse.
- I aftalereform om personskat af den 14. december 2023 fremgår, at bundfradrag i boafgiften forhøjes.
- Satsen for boafgift er 15 %. Ved beregning af boafgift gives et bundfradrag i afgiftsgrundlaget på 321.700 kr. (2023).
- Bundfradraget forhøjes fra 2026 med 26.300 kr. til 348.000 kr. og yderligere i 2029 med i alt 53.300 kr. til 375.000 kr.
- Hvis arv udloddes til arvinger uden for den nærmeste familie, betaler de desuden en tillægsboafgift på 25 % af deres arveandel fratrasket deres andel af boafgiften.
- Tillægsboafgiften ved arv til søskende afskaffes fra 2027. Søskende vil fremover blive betragtet som nærmeste familie i arvesammenhæng og omfattes således af boafgiften på 15 %.
- Forhøjelsen af bundfradraget og afskaffelsen af tillægsboafgiften ved arv til søskende gælder alle boafgiftssager, dvs. både almindelige sager og ved overdragelse af erhvervsvirksomheder.



Coffee break



# Nyt om regnskab

v. Kim Tang Lassen, partner PwC



Nyt om regnskab

# Agenda

1. Bæredygtighed/ESG - kort fortalt
2. Den nye bogføringslov
3. Nye regler under årsregnskabsloven
4. Fokusområder for årsrapporten 2023





# Bæredygtighed/ESG – kort fortalt

# CSRD implementering i Danmark

## Hvem og hvornår?

Erhvervsstyrelsen har sendt forslag om ændring af ÅRL og andre love i forbindelse med implementeringen af CSRD i dansk lovgivning i høring. Selve lovforslaget forventes fremsat i februar 2024 og vedtaget inden sommeren 2024. Det forventes at træde i kraft fra den 1. januar 2024.

|             | Regnskabsåret 2024                                                                                                                                                                            | Regnskabsåret 2025                                                                                                                                                                          | Regnskabsåret 2026                                                     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Hvem?       | Store børsnoterede virksomheder med mere end 500 ansatte. Ny § 99 a i ÅRL. Muligvis også statslige aktieselskaber med mere end 500 ansatte.<br><br>Andre virksomheder anvender gammel § 99 a. | Andre store virksomheder (dvs. store virksomheder i klasse C og store virksomheder i klasse D) - inkl. erhvervsdrivende fonde og amba'er og muligvis øvrige store statslige aktieselskaber. | Børsnoterede SME-virksomheder.                                         |
| Undtagelser | Undtagelse for dattervirksomheder gælder ikke for store børsnoterede virksomheder.                                                                                                            | Store virksomheder i klasse C kan anvende undtagelse for dattervirksomheder under givne betingelser – gælder ikke børsnoterede.                                                             | Kan anvende undtagelse for dattervirksomheder under givne betingelser. |
| Hvor?       | I en særskilt sektion i ledelsesberetningen.                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                             |                                                                        |
| Hvordan?    | Sustainability rapporteringen skal <b>tagges</b> inkl. taxonomioplysninger.                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                             |                                                                        |
| Assurance?  | <b>Begrænset sikkerhed</b> i begyndelsen (senere overgang til høj grad af sikkerhed).                                                                                                         |                                                                                                                                                                                             |                                                                        |

# CSRD implementering i Danmark

## Undtagelser for danske dattervirksomheder af en EU-modervirksomhed

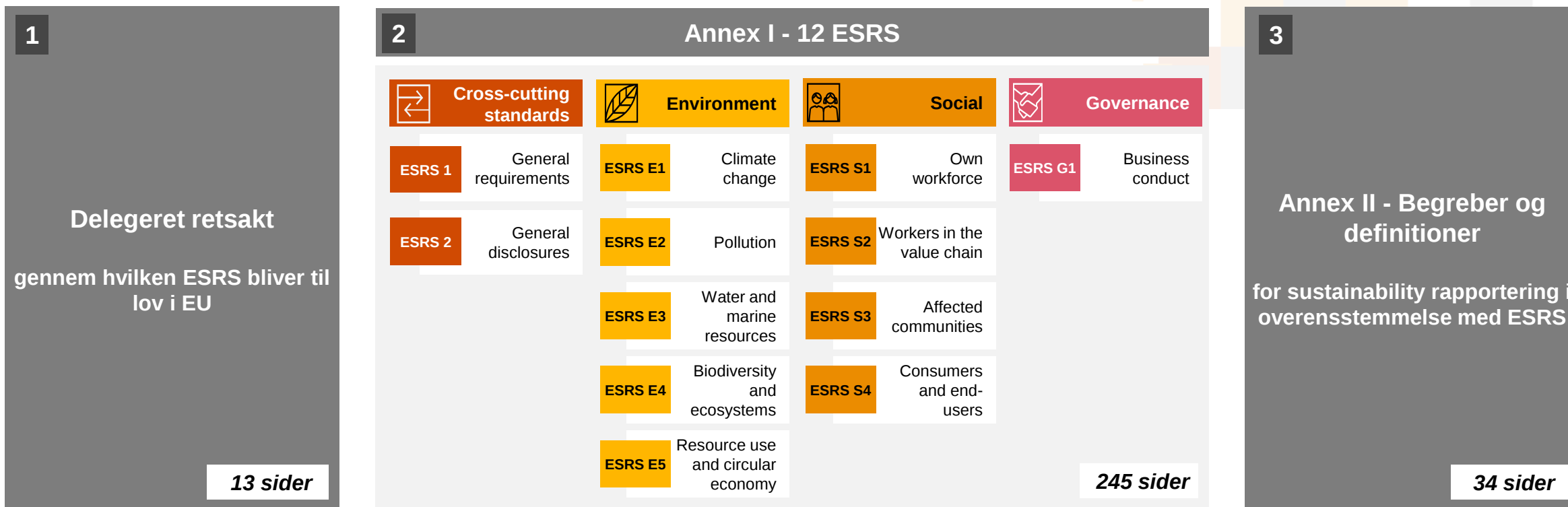
Et datterselskab af en modervirksomhed beliggende i EU er undtaget fra at udarbejde en sustainability rapportering, hvis den indgår i en konsolideret sustainability rapportering for en højereliggende modervirksomhed. Alle følgende betingelser skal være opfyldt:

- 1** Virksomheden og dens evt. datterselskaber **inkluderes** i den konsoliderede ledelsesberetning for den højereliggende EU modervirksomhed.
- 2** Den konsoliderede ledelsesberetning er **udarbejdet** i overensstemmelse med EU krav (dvs. indeholder en konsolideret sustainability rapportering i overensstemmelse med **ESRS**).
- 3** Der **gives oplysninger** i ledelsesberetningen for dattervirksomheden: navn og hjemsted for den højereliggende modervirksomhed; link til den konsoliderede ledelsesberetning for modervirksomheden og revisors rapportering herom; oplysning om at dattervirksomheden anvender undtagelsen.
- 4** Den konsoliderede ledelsesberetning for moderselskabet **offentliggøres** sammen med dattervirksomhedens årsrapport.
- 5** Der skal gives oplysninger om finansielle og ikke-finansielle nøgleresultatindikatorer, som er relevante for de specifikke aktiviteter, herunder oplysninger vedrørende **miljø- og personaleforhold** (jf. ny § 99, stk. 2).

# CSRD implementering i Danmark

## Hvilke regler skal der rapporteres efter?

### EU regler om sustainability rapportering



Hvis der rapporteres efter ESRS, forventes virksomheden at overholde kravene i ÅRL § 99 a (ny)

# CSRD implementering i Danmark

## Hvor skal der rapporteres?

---

### Bæredygtighedsrapportering i ledelsesberetningen

- Den konsoliderede bæredygtighedsrapportering er en obligatorisk del af den konsoliderede ledelsesberetning.
- En særskilt sektion i ledelsesberetningen.
- Skal inkluderes i ledelsesberetningen dvs. hverken på en hjemmeside eller i en rapport på virksomhedens hjemmeside.

### Kan oplysninger gives uden for ledelsesberetningen?

- Der kan laves referencer ud af den særskilte sektion af ledelsesberetningen, hvis forholdsvis strenge krav i ESRS 1.119-120 kan overholdes. Der kan laves referencer til:
  - en anden del af ledelsesberetningen;
  - årsregnskabet;
  - corporate governance redegørelsen;
  - vederlagsrapporten;
  - virksomhedens registreringsdokument; og
  - offentliggjorte oplysninger under Pillar 3 (for banker og finansielle virksomheder).

### Oplysninger medtaget ved referencer skal:

- være et særskilt element af oplysninger;
- være særskilt identificeret;
- være offentliggjort på samme tidspunkt;
- være på samme sprog;
- være underlagt de samme krav til revisors erklæring med begrænset sikkerhed; og
- overholde de samme krav til XBRL tagging.

# Indfasning af EU-taxonomy rapportering

## Rapportering af tre nøgle KPI'er

### Mål

- Klassificere bæredygtige aktiviteter
- % af overensstemmelse (alignment) med taxonomien
- Gennemsigtighed
- Flere "grønne" investeringer

### Hvem?

FY 2023: Store PIE virksomheder med mere end 500 ansatte\*

### Hvor?

Sammen med den ikke-finansielle rapportering, dvs. § 99 a redegørelsen

### Hvad?

**KPI'er skal præsenteres i obligatoriske skemaer** og rapporteres sammen med andre oplysninger fra forordningen

### Hvordan?

**5 step proces** til at identificere **omfattede (eligible) aktiviteter**, og vurdere overholdelse af de **tekniske screening kriterier** for de **overensstemmende (aligned) aktiviteter**

### Bæredygtig aktivitet?

Defineres efter 6 miljømål:

| Climate change mitigation (CCM)                                                     | Climate change adaptation (CCA)                                                     | Sustainable use and protection of water and marine resources (WTR)                  | Transition to a circular economy (CE)                                                | Pollution prevention and control (PPC)                                                | Protection and restoration of biodiversity and ecosystems (BIO)                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |
| Rapportering for 2023                                                               |                                                                                     |                                                                                     |                                                                                      |                                                                                       |                                                                                       |

## KPI'er som skal rapporteres

Andel af "bæredygtig" overensstemmende (aligned) aktivitet

- % af omsætning
- % af CapEx
- % af OpEx (restriktiv definition)



### "Delt rapporting" for FY 2023

Kun rapportering om **omfattet (eligible)** af taxonomi for de **nye aktiviteter** i de 4 nye miljømål (WTR, CE, PPC and BIO) og for de nye aktiviteter på de hidtidige klimamål (CCM+CCA)

Rapportering om både **omfattet (eligibility)** og **overensstemmelse (alignment)** for de **eksisterende aktiviteter** i klimamålene (CCM and CCA).

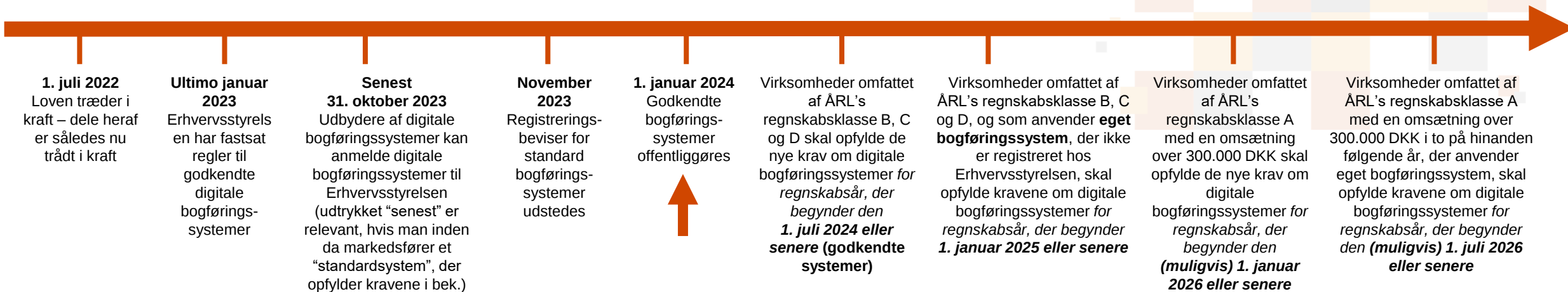
\*) Scope udvides i takt med CSRD'et startende med store C og øvrige D-virksomheder i 2025



# Den nye bogføringslov

# Et overblik over tidslinjen for ikrafttræden (1)

## Ikrafttræden af loven sker henover en periode...



Erhvervsstyrelsen har udsendt følgende bekendtgørelser:

- Bek. nr. 95 af 26. januar 2023 om ikrafttrædelse af bestemmelser i lov om bogføring
- Bek. nr. 97 af 26. januar 2023 om krav til digitale standard bogføringssystemer ("standardsystembek.")
- Bek. nr. 98 af 26. januar 2023 om anmeldelse og registrering af digitale standard bogføringssystemer
- Bek. nr. 1342 af 24. november 2023 om ikrafttræden af bestemmelser i lov om bogføring vedrørende pligt til digital bogføring
- Bek. nr. 1383 af 29. november 2023 om om pligt til opbevaring af bilag i et digitalt bogføringssystem
- Bek. nr. 1404 af 29. november 2023 om ændring af indsendelsesbekendtgørelsen vedrørende pligt til at oplyse om bogføringssystemer m.v. i forbindelse med indberetning af årsrapporten

Erhvervsstyrelsen har udsendt følgende bekendtgørelser i høring:

- Udkast til bek. om specialudviklede bogføringssystemer (ikke-registrerede bogføringssystemer) - udsendes i Q1/2024

# Hvad indebærer loven i korte træk?

## Digital bogføring

---

### Digital bogføring betyder:

- Krav om digital registrering og opbevaring af bilag (kun købs- og salgsbilag) for de enkelte registreringer. Det vil sige ikke længere mulighed for papirbilag for købs- og salgsfakturaer (de skal indscannes eller modtages i digital form). Øvrige bilag og regnskabsmateriale kan være på papir.
- Brug af særligt godkendte systemer – eller også skal virksomheden selv leve op til en række krav til de benyttede it-systemer (se senere).
- Bemærk ikke længere krav om opbevaring af regnskabsmateriale i Danmark (tidl. BFL § 12 indeholdte restriktioner herom).

Digital bogføring gælder for alle selskaber, erhvervsdrivende fonde m.v. – alle enheder omfattet af ÅRL klasse B-D. Endvidere for andre enheder med en erhvervsmæssig omsætning, der i to på hinanden følgende år overstiger 300 tkr.



# Digitale bogføringssystemer – to muligheder

Virksomheden kan vælge mellem to modeller for digital bogføring

## Mulighed 1: Virksomheden vælger et af Erhvervsstyrelsen godkendt system

- Virksomheden kan påregne, at systemet overholder alle kravene, fx automatisk sikkerhedskopiering, understøttelse af en offentlig godkendt kontoplan mv.
- Husk dog stadig at beskrive de forskellige procedurer, der ligger omkring bogføringen.
- Kravene er fastsat i bek. nr. 97 af 26. januar 2023 om krav til digitale bogføringssystemer.

## Mulighed 2: Virksomheden kan selv leve op til kravene i lov og bekendtgørelse til digitale bogføringssystemer

- Skal selv efterleve kravene i den kommende bekendtgørelse - udsendes i Q1/2024.

## Hvad hvis tredjepart forestår bogføringen?

- Her er virksomheden (naturligvis) fritaget for pligten til selv at benytte et digitalt bogføringssystem.
- Efter BFL § 17 skal virksomheder, der udfører bogføringsservice for andre virksomheder, iagttage lovens krav til digitale bogføringssystemer.
- Af forarbejderne fremgår, at den bogføringspligtige fortsat har ansvaret for bogføringen i henhold til bogføringsloven.

Se listen over godkendte systemer her – p.t. 53 systemer:

<https://erhvervsstyrelsen.dk/fortegnelse-over-registrerede-bogfoeringssystemer>

# Særligt om krav til godkendte systemer

## Udvalgte krav til registrerede systemer

Det digitale bogføringssystem skal bl.a. kunne følgende, jf. bek. herom:

- **Automatisk fremsendelse og modtagelse af e-faktura – Peppol BIS-standard** hhv. **via Nemhandel OIOUBL-standard**.
- Mulighed for at afstemme virksomhedens bogføring med virksomhedens bankkonto.
- **Mulighed for kontering efter en offentlig standardkontoplan, der dækker årsregnskab og moms.**
- Korrekt bogføring gennem en bogføringsguide eller konteringsvejledning.
- Deling af virksomhedens bogføringsdata (bl.a. CSV-fil) og mulighed for at levere fil til **indberetning af årsregnskab og moms (bl.a. XBRL)**.
- Meddelelse om mulighed for oprettelse i NemHandelsRegistret.
- Tilmeldingsfunktionalitet til NemHandelsRegistret.

Af bekendtgørelsen fremgår bl.a. følgende:

- § 3: Bilag, som skal opbevares i det digitale bogføringssystem:
  - **Omfatter bilag vedrørende køb og salg** – og kun hvis bilaget opfylder visse minimumskrav.
  - Omfatter ikke kassestrimler fra et salgsregistreringssystem.
  - Omfatter ikke dokumentation for transaktioner, som alene foreligger i fysisk form, og som modtages vedrørende køb og salg af varer og tjenesteydelser **uden for landets grænser**.
- § 7: Automatiske sikkerhedskopier:
  - Daglig inkrementel sikkerhedskopi.
  - Ugentlig fuld sikkerhedskopi.
  - Med høj it-sikkerhed.
  - Skal opbevares indenfor EU/EØS.
  - Skal opbevares udenfor kredsen af nærtstående parter, jf. IAS 24.

NB !  
Næsten samme krav  
forventes for ikke-  
registrerede systemer



# Nye regler under årsregnskabsloven

# Skærpeelse af revisionspligten (1)

Ændring til § 135

---

## De nuværende regler

Hvis mindst to ud af nedenstående tre størrelsesgrænser overskrides i to på hinanden følgende regnskabsår, er der revisionspligt:

- Balancesum på DKK 4 mio.
- Nettoomsætning på DKK 8 mio.
- Gns. antal heltidsbeskæftigede på 12 i løbet af regnskabsåret.

Reglen videreføres, og gælder altså fortsat efter de nye regler træder i kraft.

## De nye regler

Hvis balancesummen på balancetidspunktet i to på hinanden følgende år overstiger DKK 50 mio., er det ikke muligt at fravælge revision, selvom virksomheden ikke overskrider to af de tre størrelsesgrænser under de nuværende regler.

Der er dermed tale om et tillæg til de eksisterende regler for revisionspligt, der alt andet lige kræver revision af flere selskaber end hidtil.

For at fravælge revision, skal begge regelsæt være opfyldt.

# Skærpeelse af revisionspligten (2)

Ændring til § 135

## Indtræden i revisionspligt

- Under begge regler: pligten til at lade sig revidere opstår, såfremt grænserne overskrides i to på hinanden følgende år
- Revisionspligten opstår allerede for det “andet år”, hvor størrelsesgrænserne overskrides
- Overgangsregel for de nye regler (balancesum på over DKK 50 mio.): Reglerne træder i kraft pr. 1. januar 2023, hvorfor Erhvervsstyrelsen vurderer, at
  - Såfremt virksomheder i de to forudgående regnskabsår før 1. januar 2023 har haft en balancesum over DKK 50 mio., men i regnskabsåret som starter 1. januar 2023 (eller senere) har en balancesum under DKK 50 mio. vil virksomheden ikke være underlagt revisionspligt for 2023.
  - Har virksomheden derimod en balancesum over DKK 50 mio. i det forudgående regnskabsår og i regnskabsåret som starter 1. januar 2023 (eller senere), vil virksomheden være revisionspligtig i 2023.

## Udtræden af revisionspligt

Der gælder forskellige regler for udtræden..

### Almindelige regler (størrelsesgrænser):

Mulighed for at fravælge revision, når størrelsesgrænserne ikke overtrædes i to på hinanden følgende år.

### Balancesum over DKK 50 mio.:

Mulighed for at fravælge revision allerede efter første år, hvor virksomhedens balancesum falder under DKK 50 mio.

# To måltal for det underrepræsenterede køn (1)

## Ny § 99 b

---

### Hvilke virksomheder er omfattet og hvornår:

- Virksomheder i regnskabsklasse C/store og klasse D.
- Bagatelgrænse på 50 ansatte, dvs. har en virksomhed under 50 ansatte er der krav om måltal for bestyrelsen men ikke for den daglige ledelse.
- For regnskabsår der begynder 1. januar 2023 eller senere.

### Måltal for de to øverste ledelseslag i virksomheden:

- Et måltal for det underrepræsenterede køn i bestyrelsen.
- Et måltal for det underrepræsenterede køn i den daglige ledelsesgruppe (nyt).

### Hvem indgår i den daglige ledelsesgruppe:

Måltal for gives samlet for niveau 1 og niveau 2:

- Niveau 1: Direktionen samt personer som sidestilles med direktionen, og
- Niveau 2: Personer der refererer til niveau 1 og har personaleansvar

### Højere måltal:

- Opnår virksomheden de fastsatte måltal (eller udløber tidshorisonten for et tidligere opstillet måltal), skal virksomhederne fremover fastsætte et højere måltal for andelen af det underrepræsenterede køn, indtil virksomheden opnår en 'ligelig' fordeling (40/60).

### Placering:

- Oplysningerne skal fremover altid gives i ledelsesberetningen, dvs. det er ikke længere tilstrækkeligt at henvise til oplysningerne på virksomhedens hjemmeside.
- Oplysninger skal fremover "tagges" i XBRL-indberetningen.

# To måltal for det underrepræsenteret køn (2)

Ny § 99 b



| Oplysninger der <u>altid</u> skal gives - uanset om virksomheden har opnået ligestilling...                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Virksomheden er forpligtet til at opstille mål, fordi krav <u>ikke</u> er opfyldt                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 Samlede antal medlemmer af bestyrelsen og den procent andel, som det underrepræsenterede køn udgør.                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1 Mål i procent for andelen af det underrepræsenterede køn i det øverste ledelsesorgan, samt det år hvor målet forventes opfyldt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2 Samlede antal af personer på øvrige ledelsesniveauer og den procent andel, som det underrepræsenterede køn udgør.                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2 Mål i procent for andelen af det underrepræsenterede køn på øvrige ledelsesniveauer, samt det år hvor målet forventes opfyldt.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3 De i nr. 1-2 nævnte tal for de fire foregående regnskabsår(*)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 3 De i nr. 1 og 2 nævnte tal for de fire foregående regnskabsår (*).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| (*) Virksomhederne kan det første år kan nøjes med at medtage oplysningerne for det pågældende regnskabsår. I de efterfølgende fire regnskabsår skal virksomheden løbende supplere oversigten med oplysninger yderligere et regnskabsår. Virksomheden vil således først skulle give den fuldstændige femårsoversigt i årsrapporten i det femte regnskabsår, kravet finder anvendelse. | For bestyrelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• Status, de væsentligste handlinger udført i regnskabsåret og årsagen til at måltallet ikke er opfyldt.</li></ul> For øvrige ledelsesniveauer: <ul style="list-style-type: none"><li>• Redegøre for virksomhedens politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn:<ul style="list-style-type: none"><li>a) Det væsentligste indhold af politikken,</li><li>b) De væsentligste handlinger, som virksomheden har foretaget i regnskabsåret for at nå måltallet og for at omsætte sin politik til handling, og</li><li>c) Status for opfyldelsen af måltallet, og årsagen til at måltallet ikke er opfyldt.</li></ul></li></ul> |

# Forhøjelse af størrelsesgrænser

## Lovforslag i høring (ÅRL)

**Baggrund for lovforslaget:** Størrelsesgrænserne er ikke ændret siden den sidste store ændring til ÅRL i 2015, men forventes at blive forhøjet i forbindelse med den kommende ændring til ÅRL som følge af implementeringen af CSRD i Danmark.

Erhvervsstyrelsen har sendt et forslag til forhøjelse af størrelsesgrænserne med ca. 25% i høring. Lovforslaget forventes vedtaget inden sommeren 2024 **med ikrafttrædelse for regnskabsår, der begynder 1. januar 2024 eller senere**. Et skift i regnskabsklasse vil fortsat kræve, at virksomheden har været over hhv. under størrelsesgrænserne i to på hinanden følgende år, hvilket betyder, at man pr. 1. januar 2024 skal “kigge” to år tilbage for at fastsætte sin regnskabsklasse.

### Forventede nye størrelsesgrænser:

|                             | Mikrovirksomhed                                                                              | Regnskabsklasse B                                                                           | Regnskabsklasse C                                                                             |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nuværende størrelsesgrænser | Balancesum DKK 2,7 mio.<br>Nettoomsætning DKK 5,4 mio.<br>Gns. antal heltidsbeskæftigede: 10 | Balancesum DKK 44 mio.<br>Nettoomsætning DKK 89 mio.<br>Gns. antal heltidsbeskæftigede: 50  | Balancesum DKK 156 mio.<br>Nettoomsætning DKK 313 mio.<br>Gns. antal heltidsbeskæftigede: 250 |
| Foreslåede nye grænser      | Balancesum DKK 3,5 mio.<br>Nettoomsætning DKK 7,0 mio.<br>Gns. antal heltidsbeskæftigede: 10 | Balancesum DKK 55 mio.<br>Nettoomsætning DKK 111 mio.<br>Gns. antal heltidsbeskæftigede: 50 | Balancesum DKK 195 mio.<br>Nettoomsætning DKK 391 mio.<br>Gns. antal heltidsbeskæftigede: 250 |



# Fokusområder for årsrapporten 2023

# El-købskontrakter (“Power Purchase Agreements”)

## Samme behandling under IFRS og ÅRL

---

Mange virksomheder indgår langsigtede kontrakter om køb af særligt el fra leverandører af grøn energi, fx solcelleparker, vindmølleparker eller lign. Hovedformålet er ofte at erhverve de grønne certifikater som dokumentation for forbrug af grøn energi.

### Kontrakterne kan omhandle:

- Køb af en bestemt mængde af el, som er lig den aktuelle produktion af el fra fx solcelle- eller vindmølleparken eller en andel af den producerede el. Prisen er typisk fast pr. MWh produceret el.
- Overførsel af grønne certifikater svarende til den købte andel af el.

### Det danske el-marked:

- El-producenter sælger el til el-handelsselskaber, og kunderne køber el herfra.
- Der er derfor oftest ikke en direkte leverance fra producenten til forbrugeren af el.

Den regnskabsmæssige behandling af el-købskontrakter er kompleks og afhænger meget af de aftaler, der er indgået, og de parter som er involveret heri. Det kan derfor være væsentligt at få undersøgt, inden virksomheden indgår kontrakterne, da det kan være meget svært at ændre på efterfølgende.

# El-købskontrakter (“Power Purchase Agreements”)

## Samme behandling under IFRS og ÅRL

### Den regnskabsmæssig behandling af el-købskontrakter:

- Det skal fastlægges om PPA'en indholder en fysisk levering af el eller ikke, da dette har betydning for den regnskabsmæssige behandling.

Fysisk kontrakt – hvor mængde ikke overstiger købers behov

Behandles som en gensidigt bebyrdende uopfyldt aftale – off balance

Fysisk kontrakt – hvor mængden overstiger købers behov (“failed own use”)

Behandles som et afledt finansielt instrument

Fysisk kontrakt – hvor mængde overstiger købers behov og der er aftalt salg af den overstigende mængde til en fastpris fastlagt ved indgåelse af kontrakten

Behandles som et afledt finansielt instrument

Virtuel kontrakt – en kontrakt hvor der ikke sker fysisk levering af grøn energi (dvs. der ikke er direkte levering fra el-producent til forbruger, mest normalt pga. strukturen)

Behandles som et afledt finansielt instrument

Afledte finansielle instrumenter indregnes med værdi i balancen, medmindre sikringsreglerne kan overholdes - i så fald behandles det som regnskabsmæssig sikring. Der pågår pt. internationalt diskussioner om undtagelsen om “eget forbrug (own use)”.

# Virksomhedsovertagelser – “earn-out”

## Købesum eller løn?

---

Ved køb af en virksomhed forekommer det ofte, at en del af købsprisen er baseret på en earn-out. Hertil kan tillige være aftalt, at sælger af virksomheden samtidig skal være ansat i virksomheden efter virksomhedsovertagelsen. I en sådan transaktion vil der være overvejelser om, hvorvidt det variable fremtidige vederlag (earn-out) egentlig udgør en del af købesummen for virksomheden eller udgør en fremtidig løn (til den tidligere ejer, som nu er ansat i virksomheden).

### IFRS 3 anvendes som fortolkningsgrundlag under ÅRL:

- Indikatorerne oplistet i IFRS 3.B55 skal overvejes – herunder særligt indikatoren om fortsat ansættelse.
- Krav om fortsat ansættelse, jf. IFRS 3.B55 (a):
  - “Continuing employment. The terms of continuing..... **A contingent consideration arrangement in which the payments are automatically forfeited if employment terminates is remuneration for post-combination services .....**”

### Regnskabsmæssig konsekvens:

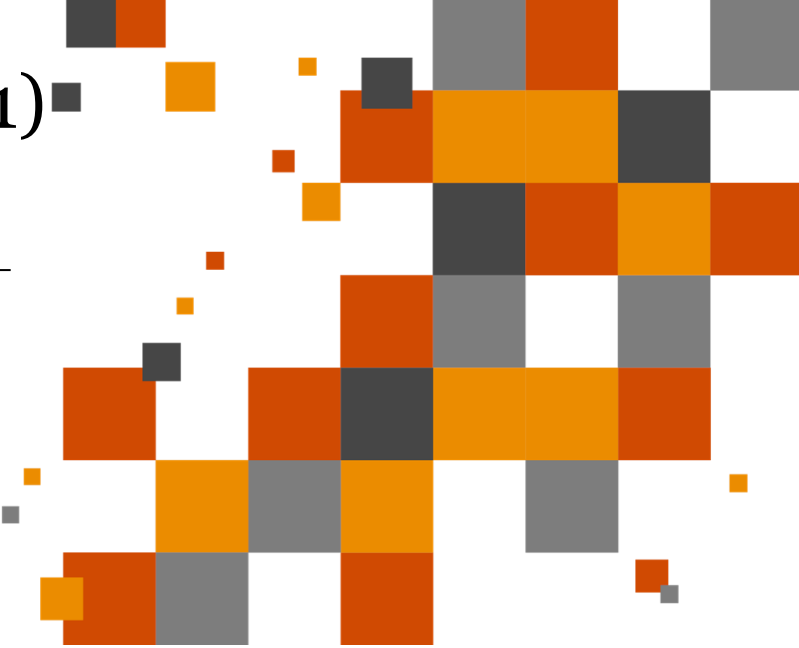
- Hvis der er tale om et fastholdelseselement (af den tidligere ejer), anses vederlaget som en fremtidig løn/bonus for at forblive ansat - undtagen hvis aftalen er uden substans. Det betyder følgende for virksomhedsovertagelsen:
  - Lavere købesum
  - Lavere goodwill (evt. badwill)
  - Det variable vederlag indregnes som personaleomkostninger i resultatopgørelsen over fastholdelsesperioden.

# Investerings ejendomme som måles til dagsværdi (1)

## Ny vejledning fra ERST (november 2023) – ÅRL

Erhvervsstyrelsens “Notat om måling (værdiansættelse) af ejendomme” fra 2009 erstattes af en ny vejledning

- Baggrunden for notatet i 2009 var den store usikkerhed og et stigende fokus på boligmarkedet som følge af finanskrisen, hvor der var indikationer på, at ejendomme var betydeligt overvurderede i regnskaberne.
- Notatet erstattes af den nye vejledning “**Måling af investerings ejendomme til dagsværdi efter årsregnskabsloven**”, som Erhvervsstyrelsen har udsendt i november 2023, bl.a. som følge af der er kommet ændringer i regnskabsreguleringen om dagsværdimåling af investerings ejendomme:
  - IFRS 13 (Måling af dagsværdi) trådte i kraft i 2011, og anvendes som fortolkningsgrundlag til ÅRL ved dagsværdimåling, herunder for investerings ejendomme. IAS 40 gælder fortsat i forbindelse med definition og klassifikation af en investerings ejendom.
- Væsentlige ændringer i det nye notat:
  - Vejledning om indregningskriterier, herunder kontrolbegrebet og tinglysning.
  - Vejledning om hvordan dagsværdimåling skal foretages.
  - Præcisering af oplysningskrav i relation til investerings ejendomme som måles til dagsværdi.



# Investerings ejendomme som måles til dagsværdi (2)

Ny vejledning fra ERST (november 2023) – ÅRL

**Dagsværdimåling af investerings ejendomme efter § 38 i regnskabsklasse B, C og D, fortsat**

## Kontrolbegrebet og tinglysning

- Erhvervsstyrelsen fremhæver i notatet vigtigheden af sikringsakten ved en ejendom, og vurderer at en manglende tinglysning medfører, at virksomheden ikke har overtaget den nødvendige kontrol over ejendommen.
- ÅRL bilag 1, C, nr. 1 (definition på aktiv): "Ressourcer, som er under virksomhedens kontrol som et resultat af tidligere begivenheder, og hvorfra fremtidige økonomiske fordele forventes at tilflyde virksomheden."

Erhvervsstyrelsens synspunkt:

- Tinglysning hæmmer andres adgang til ejendommens økonomiske fordele - fx kan sælgers kreditorer fortsat gøre udlæg i ejendommen, selvom der er sket "overdragelse", hvis ikke tinglysningen er foretaget.
- Erhvervsstyrelsen anfører i notatet, at hvis den på balancedagen igangværende tinglysning er på plads inden årsrapportens offentliggørelse, bekræfter det, at virksomheden havde opnået kontrol på balancedagen.

Manglende tinglysning  
af rettigheder (over  
ejendommen)

Kontrolbetingelsen er  
ikke opfyldt

Indregning af  
ejendommen i  
årsrapporten kan ikke  
ske

# Investerings ejendomme som måles til dagsværdi (3)

## Ny vejledning fra ERST (november 2023) – ÅRL

Dagsværdimåling af investerings ejendomme efter § 38 i regnskabsklasse B, C og D, fortsat

Fastsættelse af dagsværdi ved anvendelse af § 38:

- Dagsværdi er **markedsbaseret**, og skal forstås som ”.. det beløb, hvormed et aktiv kan udveksles [...] ved transaktioner mellem af hinanden uafhængige parter”, jf. ÅRL bilag 1, D, nr. 2.
- ”Highest and best use”-kriteriet fra IFRS 13 skal anvendes. Dvs. ejendommen skal værdiansættes efter den bedste anvendelse af ejendommen under de eksisterende forhold. Her må det overvejes, hvad en markedsdeltager vil gøre med ejendommen, og om det er muligt under de nuværende lokalplaner etc.
- Dagsværdihierarkiet under ÅRL:
  - 1) Værdiansættelse ud fra salgsværdien, som kan observeres i et aktivt marked (ej relevant for investerings ejendomme).
  - 2) Værdiansættelse ud fra salgsværdien på aktivets enkelte bestanddele i et aktivt marked (kan i nogle tilfælde være relevant for investerings ejendomme).
  - 3) Værdiansættelse ud fra en tilnærmet salgsværdi ved hjælp af den for aktivet relevante kapitalværdi, forudsat denne beregnes ved hjælp af almindeligt accepterede værdiansættelsesmodeller\* (relevant for investerings ejendomme).

\*Almindeligt accepterede værdiansættelsesmodeller = den afkastbaseret model og DCF modellen.

# Investerings ejendomme som måles til dagsværdi (4)

## Ny vejledning fra ERST (november 2023) – ÅRL

Dagsværdimåling af investerings ejendomme efter § 38 i regnskabsklasse B, C og D, fortsat

Særlige udfordringer ved fastsættelse af investerings ejendommens dagsværdi:

| Ukritisk anvendelse af markedsrapporter                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Dagsværdiansættelse ud fra salgsopstillinger og –materiale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Sammenlignelige handler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Oplysninger og udmeldinger i markedsrapporter er ikke nødvendigvis anvendelige, da der ikke tages hensyn til den specifikke investerings ejendoms karakteristika.</li><li>• Kan dog anvendes i den grad, der foretages konkret tilpasning til den specifikke investerings ejendom.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Indhentede udbudspriser fra ejendomsmæglere, som anvendes til dagsværdimålingen i årsrapporten, opfylder ikke altid kravene til dagsværdifastsættelse af investerings ejendomme i IFRS 13.</li><li>• Det forekommer, at beregningerne ikke lavet i overensstemmelse med ÅRL bestemmelser, og at der ikke anvendes anerkendte værdiansættelsesmodeller.</li><li>• Der mangler oplysninger om anvendte ikke-observerbare centrale forudsætninger, som skal noteoplyses i årsrapporten.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Kun i det omfang, at (de sammenlignelige) handler er sket på sædvanlige markedsmæssige vilkår kan disse anvendes.</li><li>• Kan ikke baseres på enkeltstående transaktioner. Eksempelvis kan en køber have incitament til at betale mere end dagsværdien, hvis ejendommen er yderst attraktiv for køberen, eller omvendt kan sælger afstå til en væsentligt lavere pris end dagsværdien pga. akut likviditetsbehov.</li></ul> |

# Investerings ejendomme som måles til dagsværdi (5)

## Ny vejledning fra ERST (november 2023) – ÅRL

**Dagsværdimåling af investerings ejendomme efter § 38 i regnskabsklasse B, C og D, fortsat**

**Noteoplysningskrav ved måling af investerings ejendomme til dagsværdi:**

- Generelle indregningskriterier og målegrundlag for investerings ejendomme skal oplyses (ÅRL § 53, stk. 1).
- Oplysninger om anvendte værdiansættelsesmodeller og –teknikker (ÅRL § 53, stk. 2, nr. 1, litra a).
- For hver kategori af investerings ejendomme, som måles til dagsværdi, skal der oplyses om dagsværdien ultimo regnskabsåret, samt ændringer til dagsværdien, der er indregnet i resultatopgørelsen (ÅRL § 58 a, stk. 1).
- De centrale forudsætninger, som er anvendt til beregning af dagsværdien (ÅRL § 58 a, stk. 2):
  - Centrale forudsætninger kan omfatte ejendommens benyttelse (beboelse, erhverv m.v.), geografisk beliggenhed, forrentningskrav, tomgang, forventede lejestigninger, forventede omkostningsstigninger, forrentningskrav m.v.
- Det er tilladt at foretage gruppering af oplysningerne (fx geografisk beliggenhed og typen af ejendomme).
- Regnskabsklasse C og D: Investerings ejendomme indgår i anlægsnoten over materielle anlægsaktiver.
- Husk at investerings ejendomme under opførelse også skal måles til dagsværdi.

**Husk samtidig omtale af investerings ejendomme under relevante afsnit i ledelsesberetningen!**

# Ledelsesberetningen – udvalgte afsnit

## Observationer fra regnskabskontrollen

Observationerne vedrørende ledelsesberetningen omfatter både danske ÅRL- og IFRS-aflæggere, herunder børsnoterede virksomheder. Nedenfor er fokuseret på de tre afsnit, hvor der generelt er plads til forbedring!

| Område                                                      | Observation                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ÅRL §§ 99-100 – krav                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Udvikling i virksomhedens aktiviteter og økonomiske forhold | <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Kortfattede redegørelser</b> for udviklingen i virksomhedernes aktiviteter og økonomiske forhold.</li><li>• Oplyser <b>blot beløbsmæssig størrelse</b> af årets resultat og egenkapital, og hvorvidt ledelsen har fundet dette <b>tilfredsstillende eller ej</b>.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Redegøre for de interne og eksterne forhold, som har påvirket drift, beskæftigelse, investeringsomfang mv. og dermed påvirket den regnskabsmæssige udvikling.</li><li>• <b>Uddybe oplysningerne i årsregnskabet, ikke blot gentage tal for resultatopgørelsen.</b></li><li>• <b>Ledelsen skal forklare</b>, hvordan tal har udviklet sig - og hvorfor.</li></ul> |
| Virksomhedens forventede udvikling                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nogle <b>mangler helt at beskrive virksomhedens forventede udvikling</b>.</li><li>• En for <b>upræcis redegørelse</b> for den fremtidige udvikling, fordi der fx alene beskrives, at ledelsen ser positivt på fremtiden.</li></ul>                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Skal som minimum gives for det kommende regnskabsår.</li><li>• Der skal oplyses om <b>niveauet for de væsentligste hovedtal</b>, fx årets resultat og omsætning.</li><li>• <b>Oplysningerne kan gives i intervaller</b>, der dog ikke må være så store, at de bliver intetsigende.</li></ul>                                                                     |
| Opfølgning på forventning                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Nogle virksomheder mangler at sammenholde det realiserede resultat med det forventede resultat fra det foregående år og begrunde eventuelle afvigelser.</li></ul>                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>• Skal <b>følge konkret op</b> på tidligere udmeldte forventninger, da dette er relevant for regnskabsbrugers forvaltningskontrol.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                       |

# Ledelsesvederlag i koncerner (1)

## Oplysningskrav efter § 98b

### De omfattede virksomheder:

- Virksomheder i regnskabsklasse C og D, herunder børsnoterede virksomheder, som aflægger årsrapport efter IFRS er omfattet oplysningskravet i § 98 b.
- Erhvervsdrivende fonde i alle regnskabsklasser er omfattet af samme oplysningskrav.

### Oplysningskrav:

- Virksomheden skal angive, hvad ledelsen har modtaget i vederlag for deres ledelseshverv i regnskabsåret.
- Vederlaget skal opdeles på hvert ledelsesorgan, dvs. vederlaget angives særskilt for direktionen og bestyrelsen (eller tilsynsrådet).
- Vederlag skal forstås som det samlede vederlag, som ledelsen har modtaget, dvs. det omfatter sædvanlig løn og honorar samt pension, bonus, incitamentsordninger og andre godtgørelser. Dog ikke krav om indregning af egenkapitalordninger med værdi.
- Ledelsen udgøres af den registrerede ledelse. For IFRS-aflæggere kan den omfattede personkreds være bredere, da oplysningskravet gælder for "Key management personnel" – men selv IFRS-aflæggere skal give oplysninger for bestyrelse og direktion.
- Der skal angives sammenligningstal og –oplysninger.

\*Det er muligt at anvende undtagelsesbestemmelser i regnskabsklasse C, forudsat at betingelserne i § 98 b, stk. 3, er opfyldt ("afsløring af enkeltpersoners vederlag").

# Ledelsesvederlag i koncerner (2)

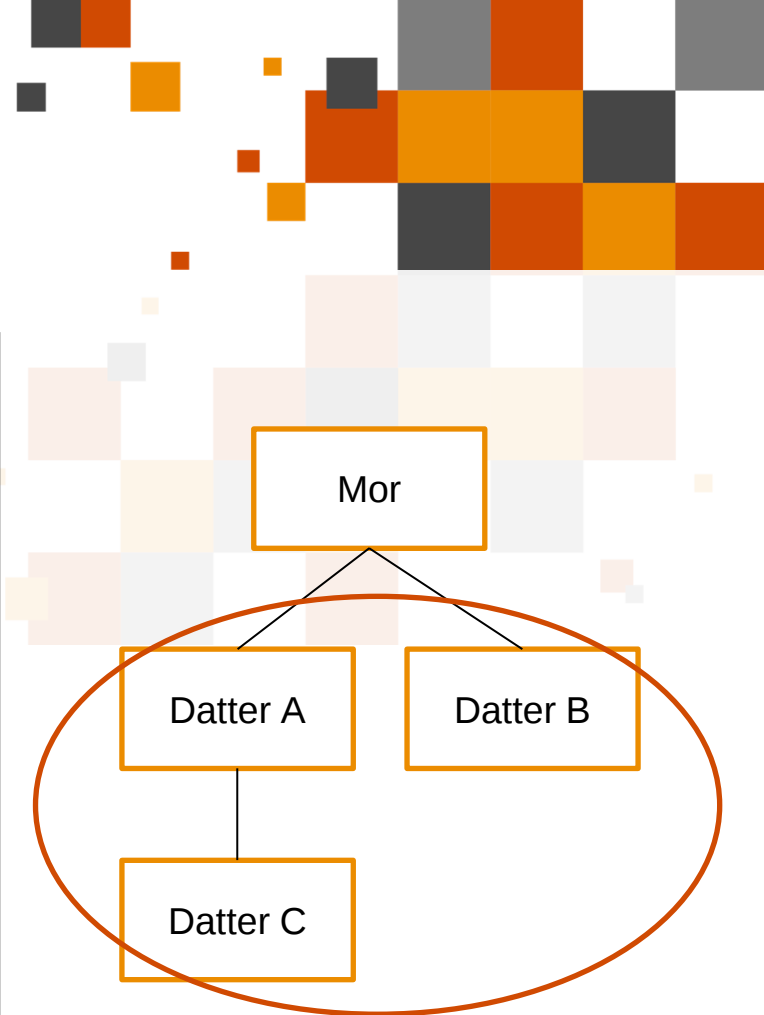
## Oplysningskrav efter § 98b

### Særlige udfordringer med oplysningskravet i koncerner:

- Ofte personsammenfald mellem ledelsen i et moderselskab og dets underliggende datterselskaber.
- Typisk vil ledelsesmedlemmerne kun være formelt ansat og aflønnet i ét enkelt koncernselskab fx i moderselskabet, selvom de også udfører ledelsesfunktioner i et datterselskab.
- Efterfølgende faktureres et administrationsbidrag (fee) fra moderselskabet til datterselskabet, som bl.a. dækker ledelsens arbejdsindsats i datterselskaberne.

### Kan ledelsesvederlaget angives som nul i dattervirksomheden?

- Nej – en andel af det samlede vederlag skal fordeles til de enkelte dattervirksomheder til brug for noteoplysningen. Det er ikke et krav, at selve omkostningen skubbes ned i datterselskaberne. Dog en undtagelse, hvis arbejdsindsatsen fra ledelsesmedlemmerne er ubetydelig.
- Administrationsbidraget eller den samlede aflønning skal derfor allokere til de enheder, hvori en person besidder en ledelsespost og har udført arbejde – til brug for oplysningen i noterne.
- Det må antages, at der kan foretages en pålidelig opgørelse heraf, da ledelsesmedlemmerne selv kender arbejdsindsatsen i de forskellige koncernselskaber, og kan dermed foretage en rimelig fordeling.



Det er ledelsesvederlaget i datter A, B og C der er interessant i denne situation, når der er tale om klasse C virksomheder



Lars Bilde

Group CEO, Universal Gruppen

# **BÆREDYGTIG LEDELSE, som en vigtig prioriteret strategisk indsats.**

v/Lars Bilde, Group CEO, Universal Gruppen





Vi har glemt  
den menneskelige værdighed  
og hvad det hele  
drejer sig om.



Fremfor at føle sig værdsat,  
føler folk sig ofte udnyttet til  
økonomiske formål på et  
arbejde.



88% arbejder for en  
organisation, hvor de  
hverken føler sig set,  
hørt eller anerkendt.

Kilde: Mikkel Severin



Bæredygtigt ledelse  
JA TAK











# FORMÅL MED IDAG

At inspirere til og et håb om,  
at flere vil gøre  
Emotionel Intelligens (EQ)  
til en prioriteret  
strategisk indsats

og

vælg ledelse til for at hjælpe andre



# FAMILIEFAR

Gift med Mette  
3 voksne udeboende "børn"

# INTERESSER

Vinbonde  
Sport  
Musik  
Mennesker

# UDDANNELSE

- Ph.d. afhandling, Kiki Mikkelsen SDU
- Master, Psykologi
- Master, Businessdevelopment
- International Markedsføring
- Master, Erhvervscoach
- Singularity University, Silicon Valley

# ARBEJDE

- IDEmøbler
- Vejle Boldklub
- Opening
- Isabella Holding
- HOP Group
- Group CEO,  
Universal Gruppen







# MIT FORMÅL

At jeg kommer herfra  
med flere minder end drømme

# STÅR OP FOR

Med kærlighed,  
inspirere til  
medmenneskelighed,  
rummelighed og tolerance.

# MINE VÆRDIER

## BIDRAGE

- Jeg er bevidst om at være en del af noget større og vil spille verden god. Med optimistisk livssyn bringe mere energi end jeg tager.

## UDVIKLING

- Jeg arbejder på at gøre det bedre i morgen og skubbe til plejer.

## SAMHØRIGHED

- Jeg spiller andre gode og tager ansvar for skabelse af fællesskaber.

## KÆRLIGHED

- Jeg er som jeg er, og deler med hjertet. Uperfekt.

## UDØMMENDE

- Jeg er nysgerrig på perspektiver og anerkender forskellige perspektiver.

## SÅRBARHED

- Tag mig som jeg er. Jeg tør stå ved mig selv.

PLAYFUL AND LEARNING LIFE



FOR HVAD STÅR DU OP  
- HVER DAG ?

A yellow rounded rectangle tilted at an angle, containing the text "1:1" in white.

1:1

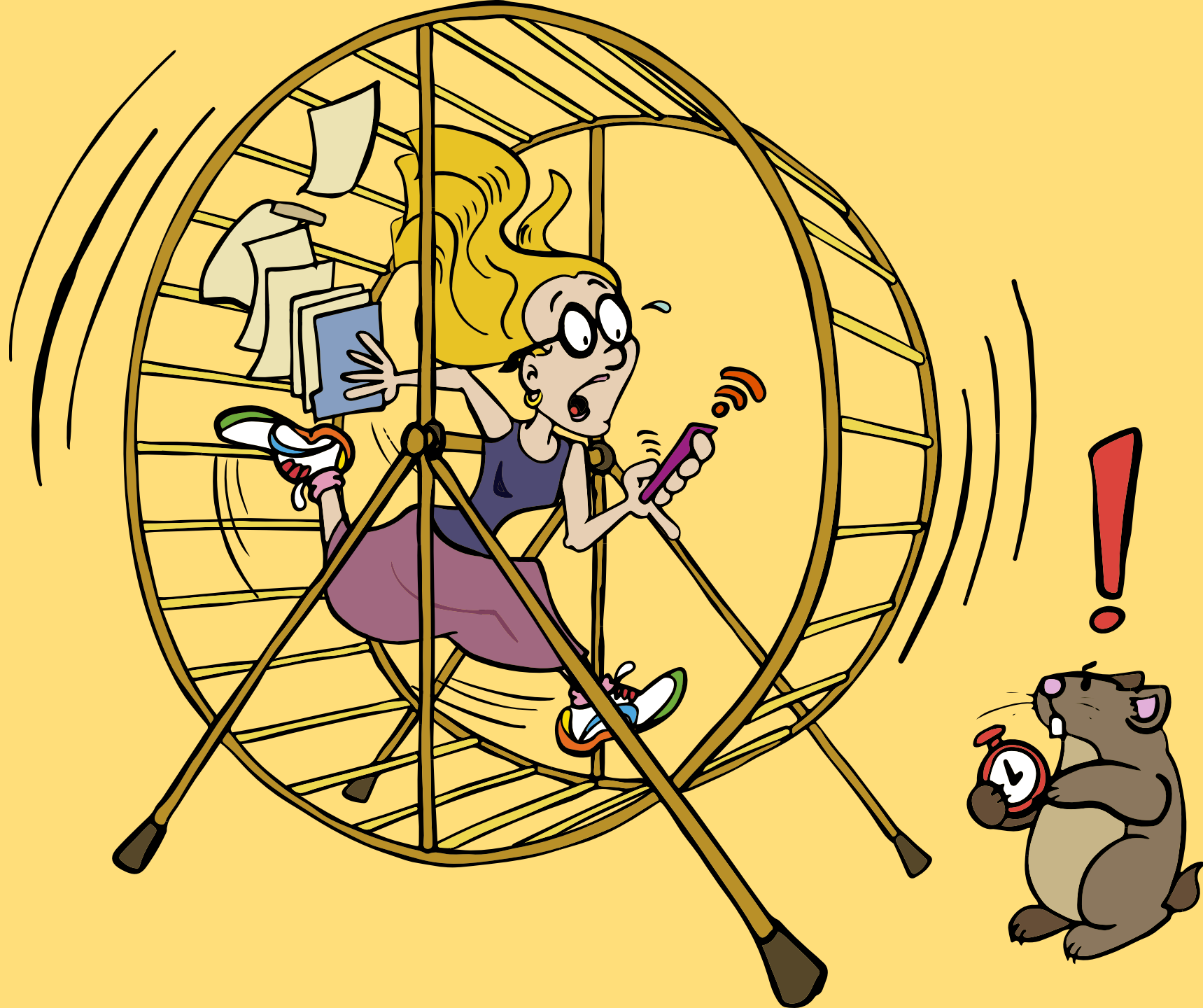
# SOMMEREN 2018







**Der er noget  
der springer !!!**



Hurtigere



Længere



Højere



PROFIT

Mere  
effektiv





Gennemsnitsalderen ved anskaffelse  
af den første smartphone er  
**8,3 år**





**BREAKING  
LIVE**

# Stress: The Health Epidemic of the 21st Century



## Neuroscience



The scientific study of the nervous system is entering a new golden age. Researchers and clinicians continue to advance the treatment of conditions such as Alzheimer's syndrome, Parkinson's disease, epilepsy, and traumatic brain injury. Public initiatives like the federal **Brain Research Through Advancing Innovative Neurotechnologies (BRAIN)** program in the United States, announced in April 2013, ensure that funding and resources will continue to be applied to this rapidly growing field. Elsevier's journals, books, eBooks, online references, and tools are respected around the world for everything from physiology and pathology to behavioral genetics and nerve repair. **Our publications** are a gateway to the latest advancements in neuroscience research and leading-edge data for professionals, students, and academics alike.

**Follow Neuroscience on Twitter**



# World Health Organization

Did you know that up to 90% of all doctor's office visits are caused by stress? The World Health Organisation (WHO) has revealed that stress is more widespread than ever before and is the **"health epidemic of the 21st century."** Many surveys demonstrate lost of productivity and the staggering cost of stress on business.

# Halvdelen af danskerne føler, at de laver ligegyldigt arbejde

En ny undersøgelse viser, at over halvdelen af danskerne føler, at de ofte eller til tider laver pseudoarbejde - unyttigt arbejde, som ikke skaber værdi for virksomheden.

ERHVERV | 03.07.2020 KL. 16:01



## Dårlig ledelse - et kæmpeproblem - desværre et tabuemne

Over halvdelen af danskerne føler, at d



DANIEL SKINBJERG +

Morten Ballisager

# Når chefen giver dig stress

STRESS

06-03-2019 Af Tine Santesson, 8 MIN.

Avisen.dk

NYHEDER UNDERHOLDNING DEBAT IVÆRKSÆTTERI CORONA

## Danskerne vil blæse på løn: Arbejdsglæde er ansvar og indflydelse



## Hver femte siger op på grund af utilfredshed med chefen

Utilfredshed med chefen gælder især, hvis de er med til at skabe et dårligt arbejdsmiljø, viser undersøgelse.

PRIVATØKONOMI

12.07.2019 KL. 10:05

## Stress - når chefen svigter

...skulle indføre en ny regel. Hver gang en medarbejder på gråt papir. For det er i virkeligheden ham el



»Jeg har mærket et særligt nærvær i hverdagen, som jeg næsten havde glemt«

Din medarbejder vil hellere have dig  
fyret, end selv at få mere i løn

# Undersøgelse: Både chefen og de ansatte får stress af dårlig ledelse

Hver fjerde medarbejder mener, at kvaliteten af ledelsen er ringe, og det skader både virksomhedens produktivitet og økonomi. Dygtig ledelse kan halvere sygefraværet

Mandag 24.08.2020

**Berlingske** 

NYHEDER

ARBEJDSLIV

## Ny undersøgelse: Medarbejdere flygter fra dårlige ledere

Når medarbejdere kvitter jobbet i en virksomhed, er det ofte dårlige ledere, der får skylden. Det viser en undersøgelse, som

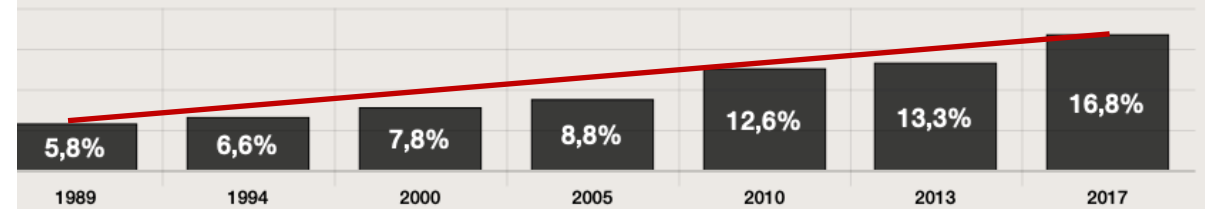
## Danskernes stressniveau

### Stress udviklingen i Danmark

Stress bliver af mange kåret som vore dages største udfordring i forhold til såvel danskernes fysiske og mentale helbred og samfundsøkonomien i det hele taget.

Dagligt er tusinder af danskere sygemeldt med stress med store personlige og økonomiske konsekvenser.

n samtidig med at vi ser en øget indsats og fokus på stress som problem, kan vi blot konstatere, at vi de seneste 30-40 år har set massiv stigning i antallet af stressramte og dette tal er desværre stadig stigende.



## Hver anden skifter job grundet dårlig ledelse



⌚ 3 min.

En undersøgelse viser, at hver anden medarbejder flygter fra en virksomhed grundet dårlig ledelse.

**Forslag til Lovkrav om God Ledelse**  
– dårlige ledere skal kunne fratages retten til at lede mennesker



**Kære chef.**

**"Hvis du kan slippe for én ting i din hverdag, hvad skulle det så være" ?**



**Kære medarbejder.**

**"Hvad vil du foretrække, hvis du kan vælge mellem:  
mere i løn eller komme af med din  
chef" ?**

Det vi træner, bliver vi gode til.

Jeg kan ikke sige, at ting bliver bedre,  
hvis vi ændrer dem.



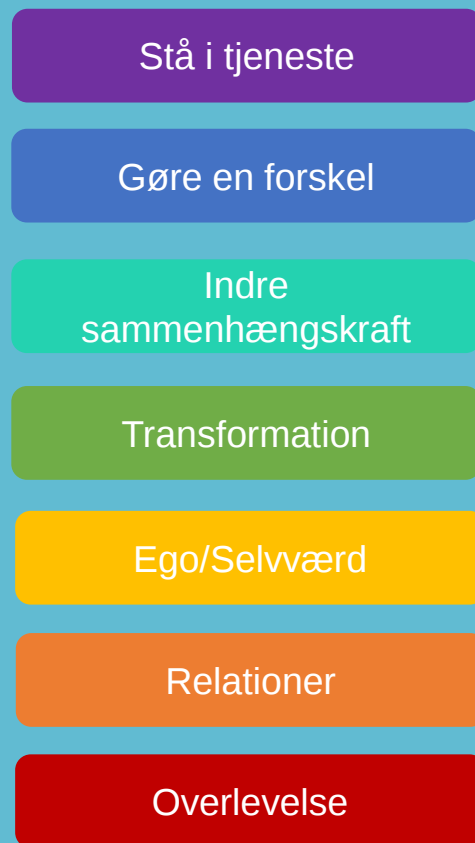
Men jeg kan sige, at de må ændres,  
hvis de skal blive bedre.

Georg Christoph Lightenberg 1742 - 1780  
Tysk forfatter og fysiker.

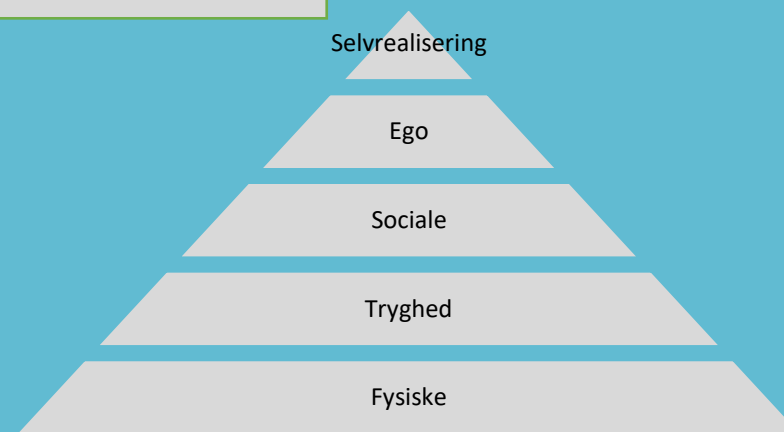


LEDELSE  
HANDLER  
MERE  
END NOGENSINDE  
OM  
MENNESKER

NYT PARADIGME ER PÅ VEJ..... ?



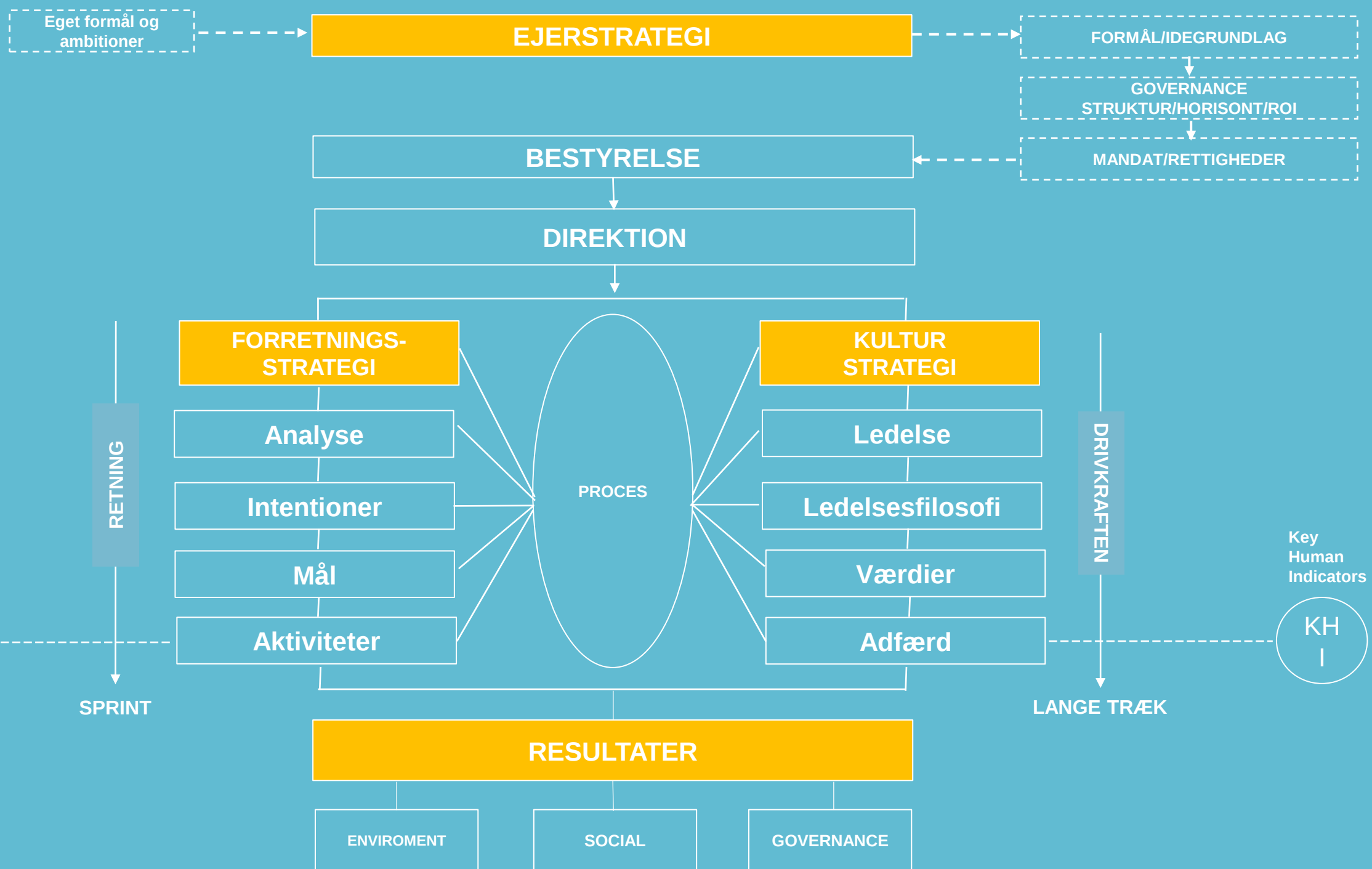
Richard Barrett  
Bevidsthed

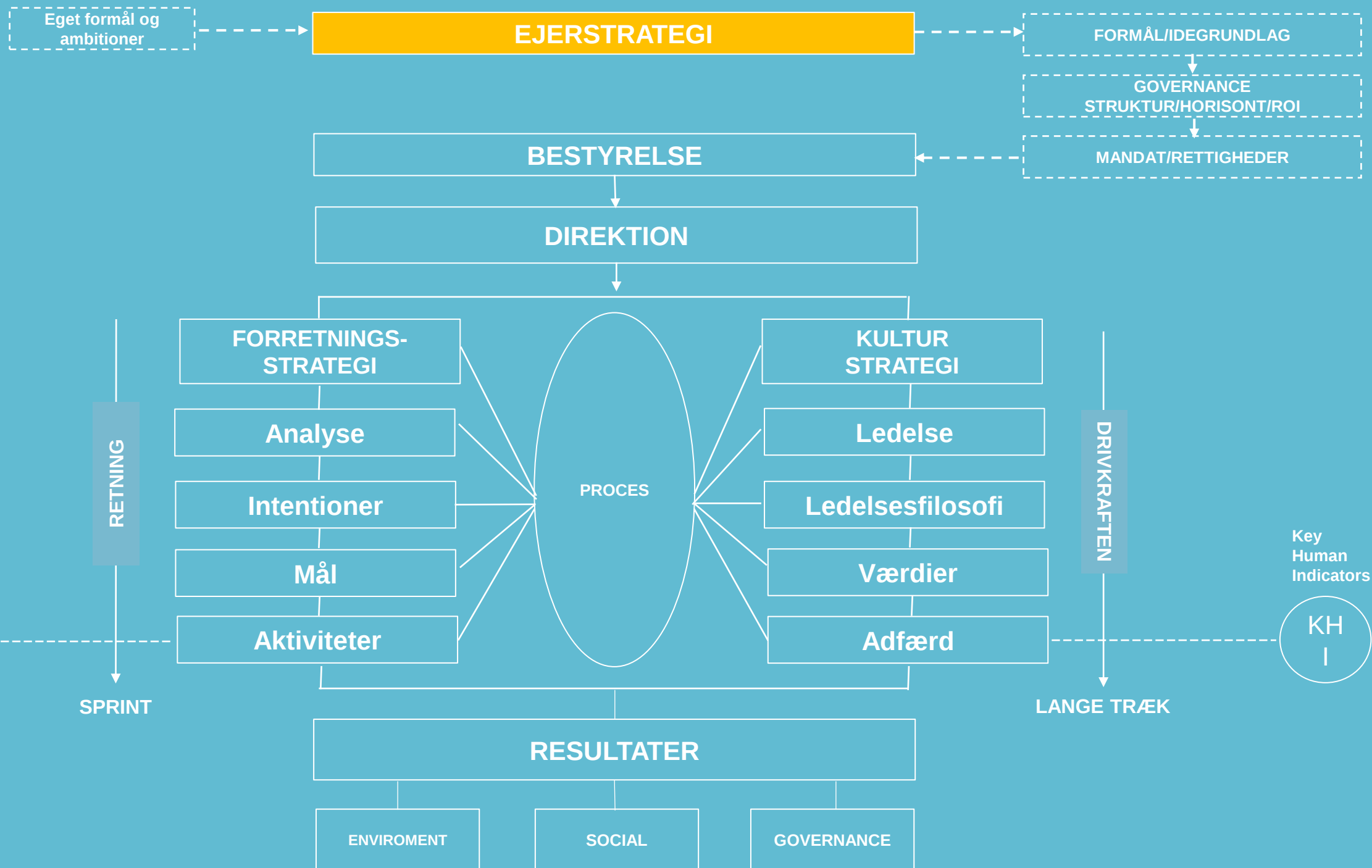


Abraham Maslow  
Behov

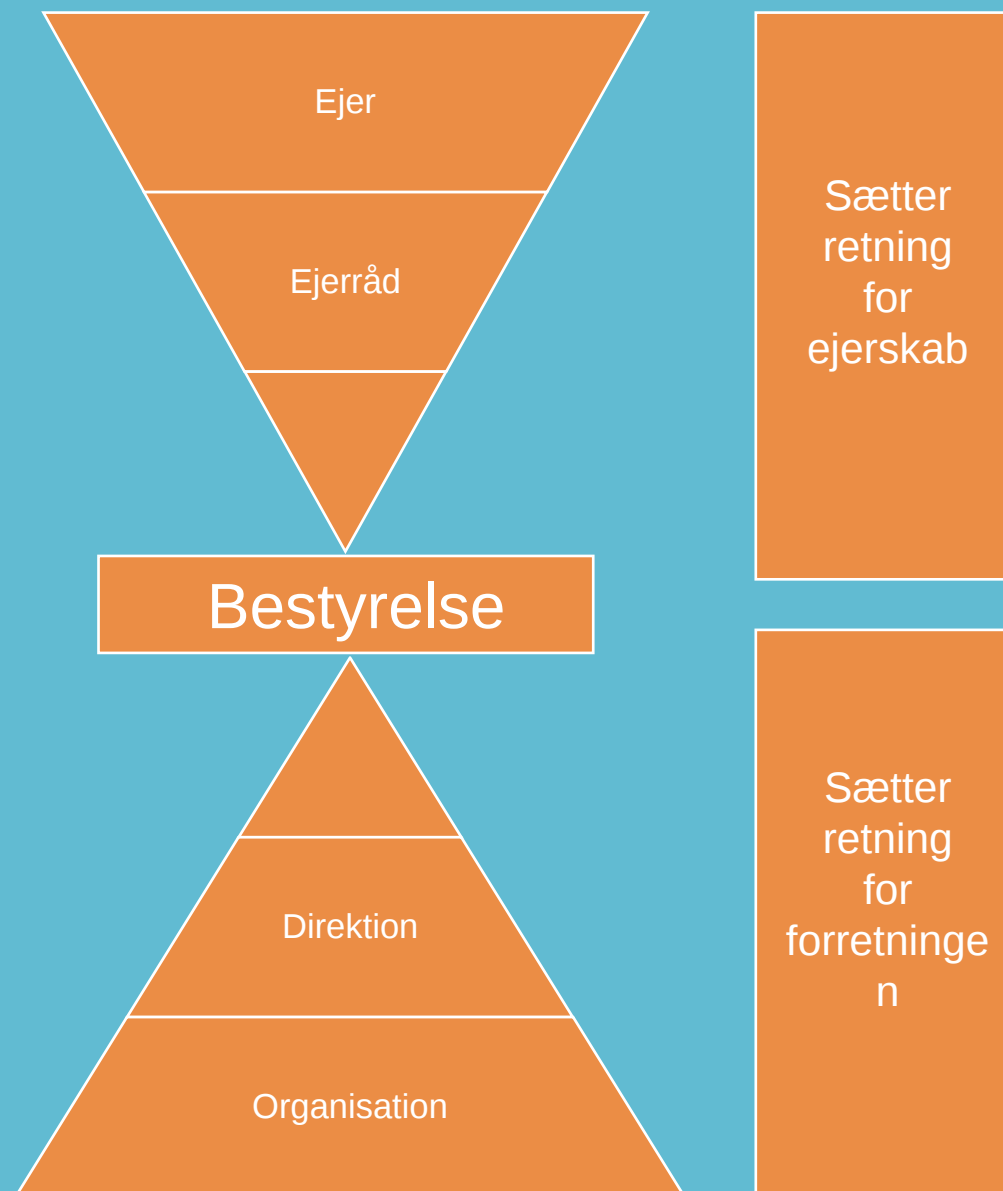


LEDELSE  
HANDLER  
MERE  
END NOGENSINDE  
OM  
MENNESKER





# MANDAT- AFKLARING

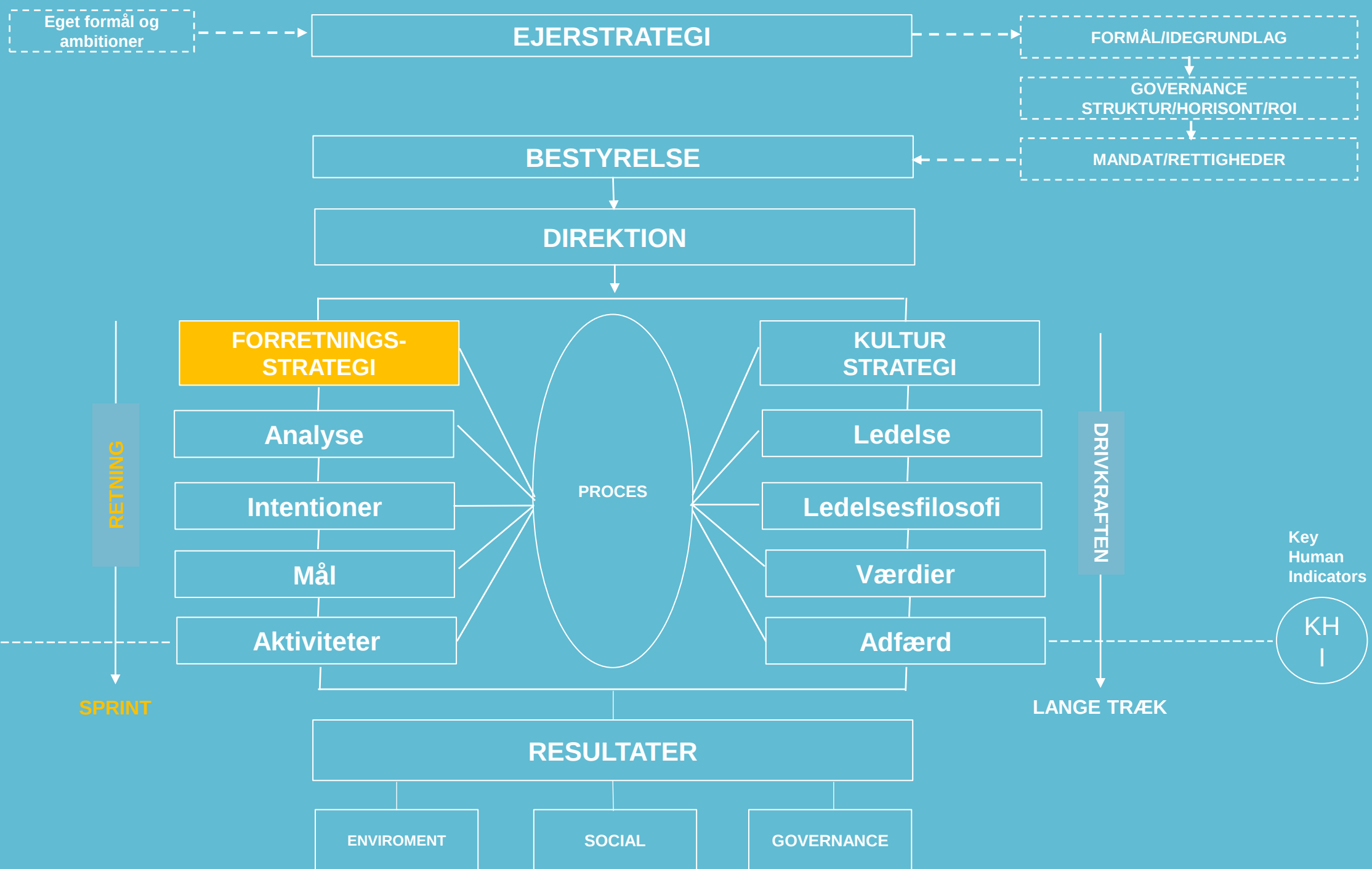


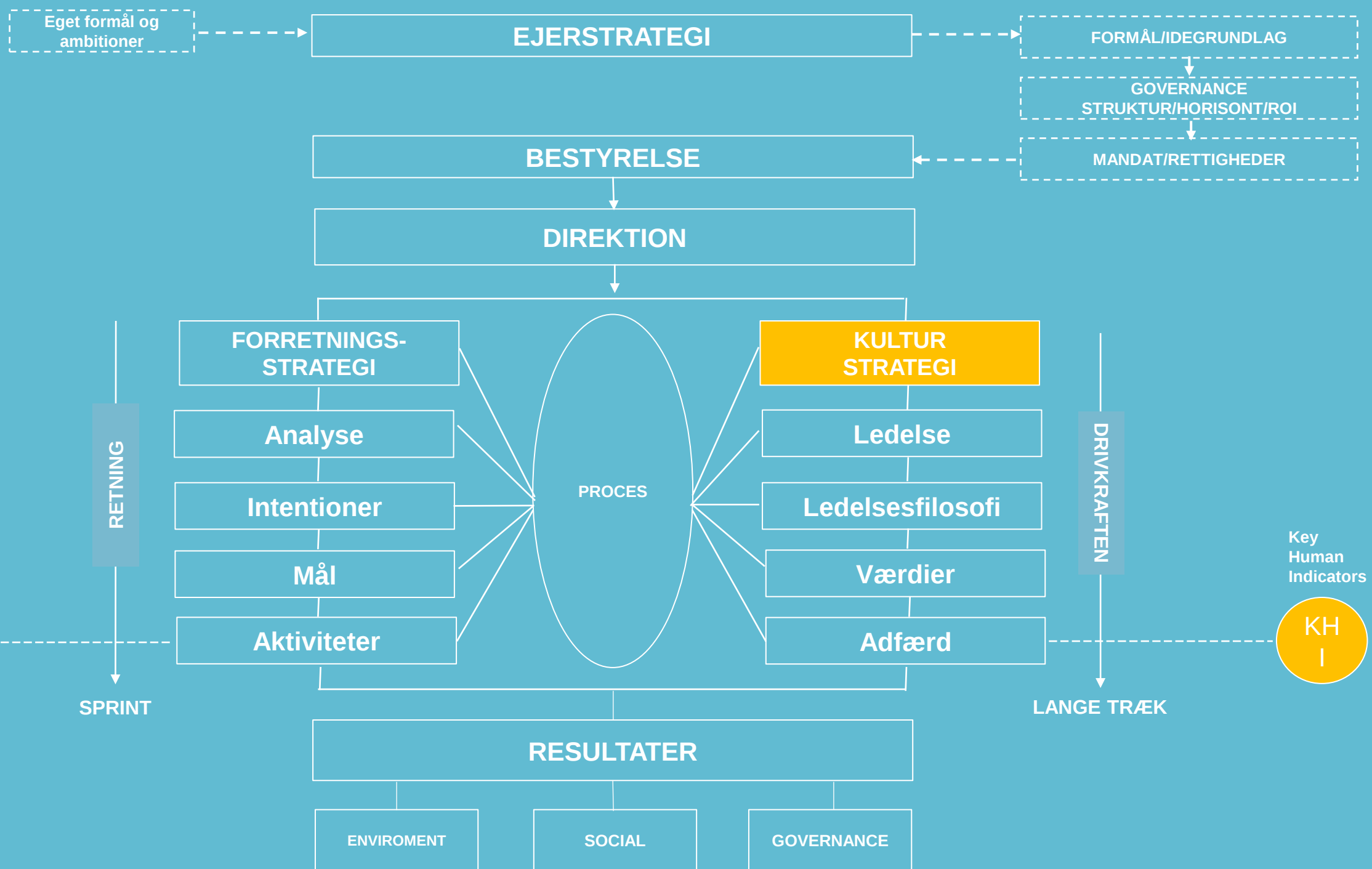
## Ejer opgaven:

- Udvikling af ejerstrategi
- Formål og mål med ejerskabet
- Overordnet scope af portefølje
- Vedligeholdelse af ejerdemokrati

## Forretningsopgaven:

- Økonomisk ramme og investeringer
- Godkendelse af forretningsstrategi
- Rekruttering af ledelse
- Tilsyn og opfølgning på forretningen





# KEY HUMAN INDICATOR

| Adfærd    |            |            |           |            |  |
|-----------|------------|------------|-----------|------------|--|
| Excellent | Rigtig god | God        | Svingende | Resultater |  |
|           |            |            |           |            |  |
|           |            |            |           |            |  |
|           |            |            |           |            |  |
| Svingende | God        | Rigtig god | Excellent |            |  |
|           |            |            |           |            |  |
|           |            |            |           |            |  |
|           |            |            |           |            |  |

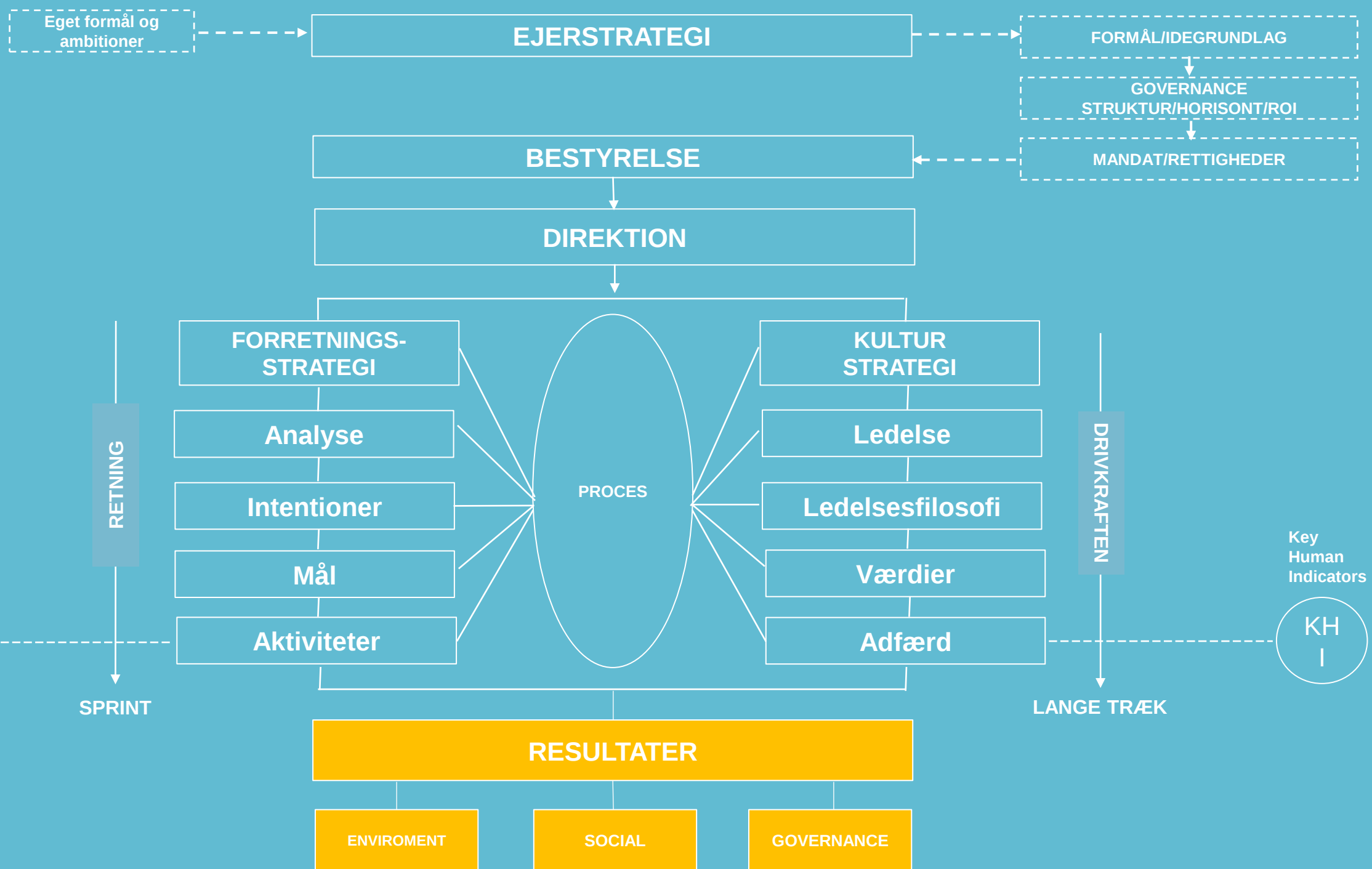
# KEY HUMAN INDICATOR

Adfærd

|            |   |   |   |   |   |   |   |   |
|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Excellent  | L | E | D | E | L | S | E | N |
| Rigtig god |   |   |   |   |   |   |   |   |
| God        |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Svingende  |   |   |   |   |   |   |   |   |

Resultater

|  | Svingende | God | Rigtig god | Excellent |  |  |  |  |



# HVAD ER LEDELSE ?



Ledelse er  
en  
personlig  
stil.....



Ledelse er  
en  
personlig  
stil.....

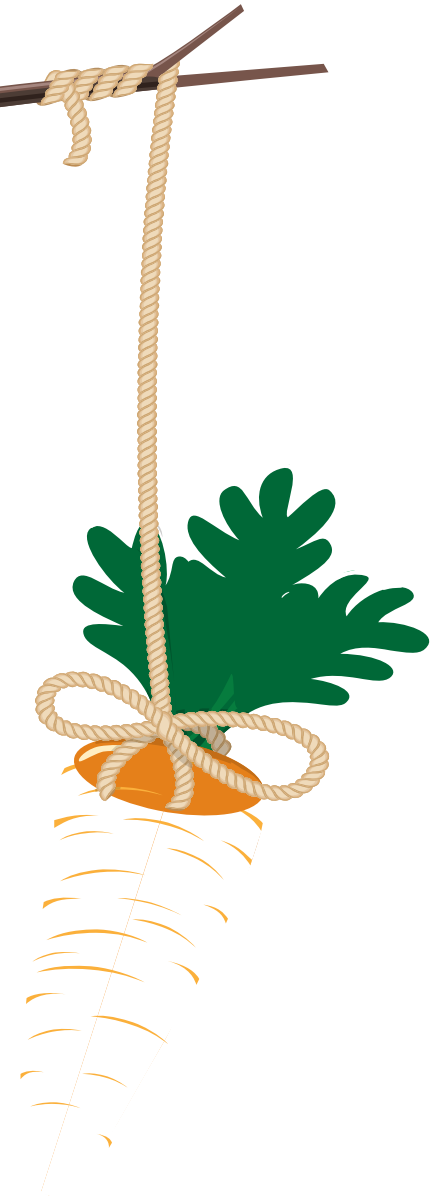


..... i en tid.



# 7 VIGTIGSTE MOTIVATIONER

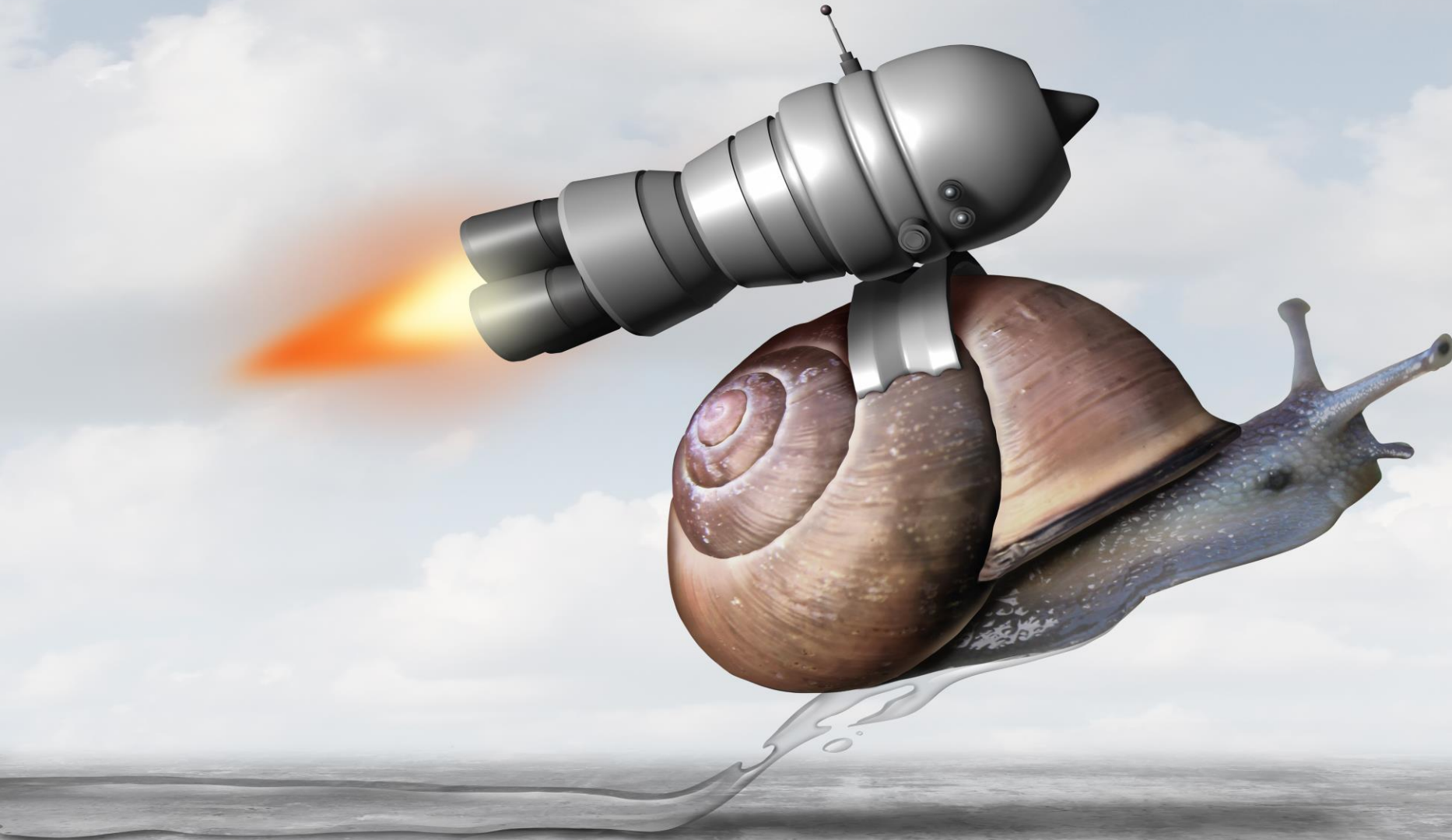
- MENING
- INVOLVERING
- LEDELSESVÆRDIER
- BALANCE
- MESTRING
- KOLLEGAER
- RESULTATER





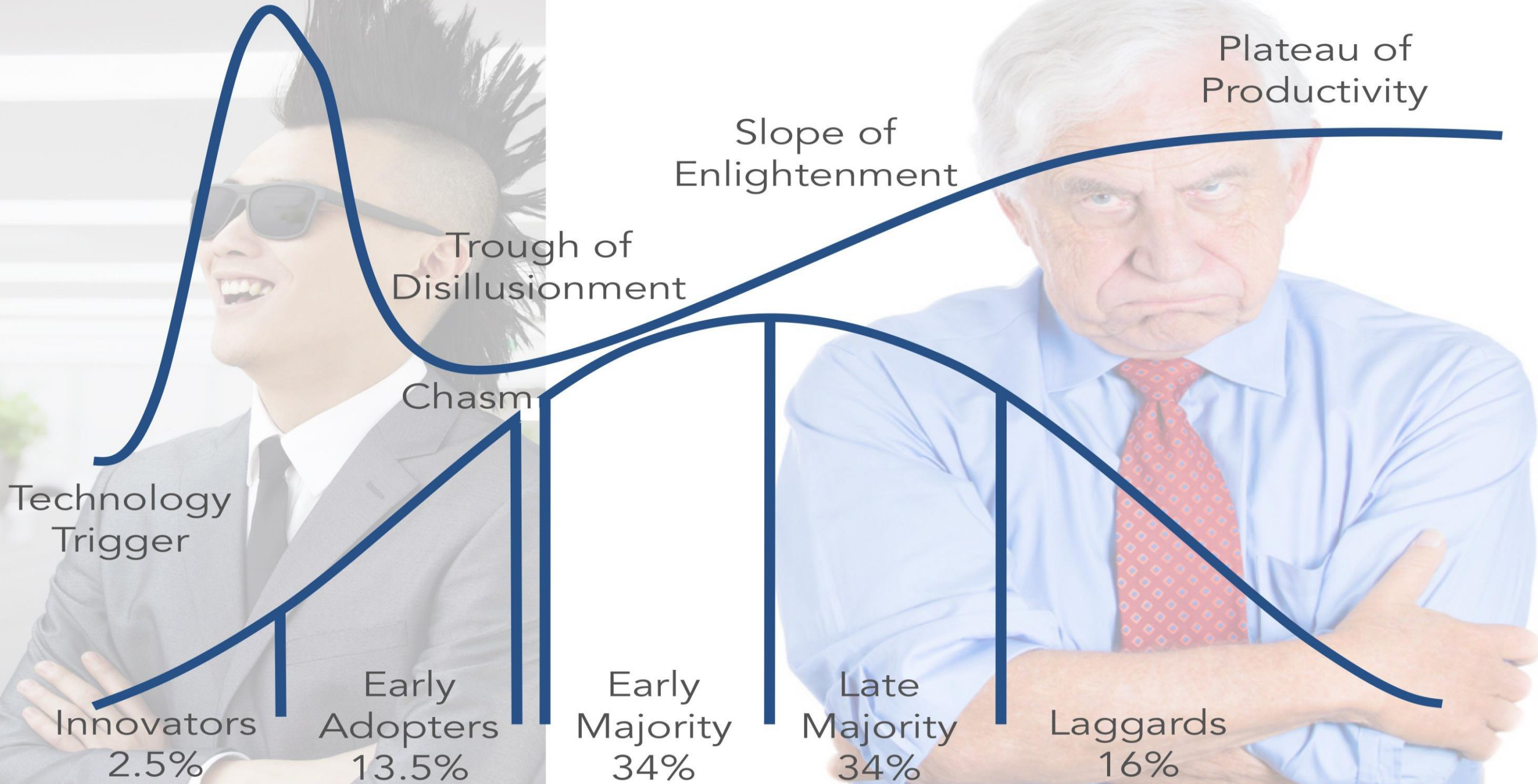


MED MENNESKER ER HURTIGT LANGSOMT



# Trailblazers

# Traditionalists





# LEDELSE ER ET VALG

- derfor vælg det helhjertet

# LEDELSE ER ET VALG

- derfor vælg det helhjertet

.....GØR DET TIL ET MENINGSFYLDT FORMÅL



# LEDELSE ER ET VALG

- derfor vælg det helhjertet



.....GØR DET TIL ET MENINGSFYLDT FORMÅL

..... OG VÆR DEN BEDSTE UDGAVE AF DIG SELV

**LEDELSE  
ER DET MENNESKE  
DU ER.**



**OG DET STARTER  
MED DIG**

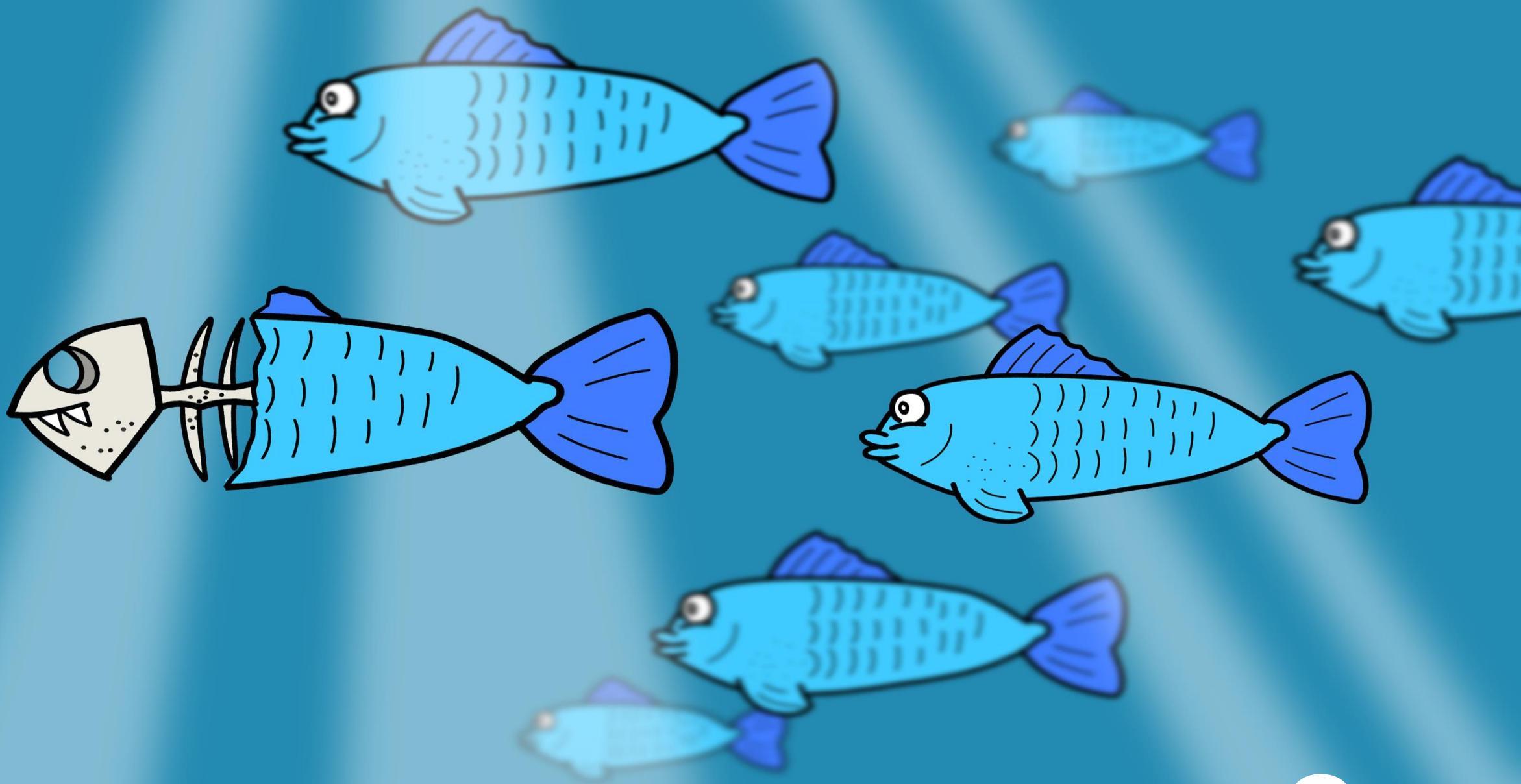


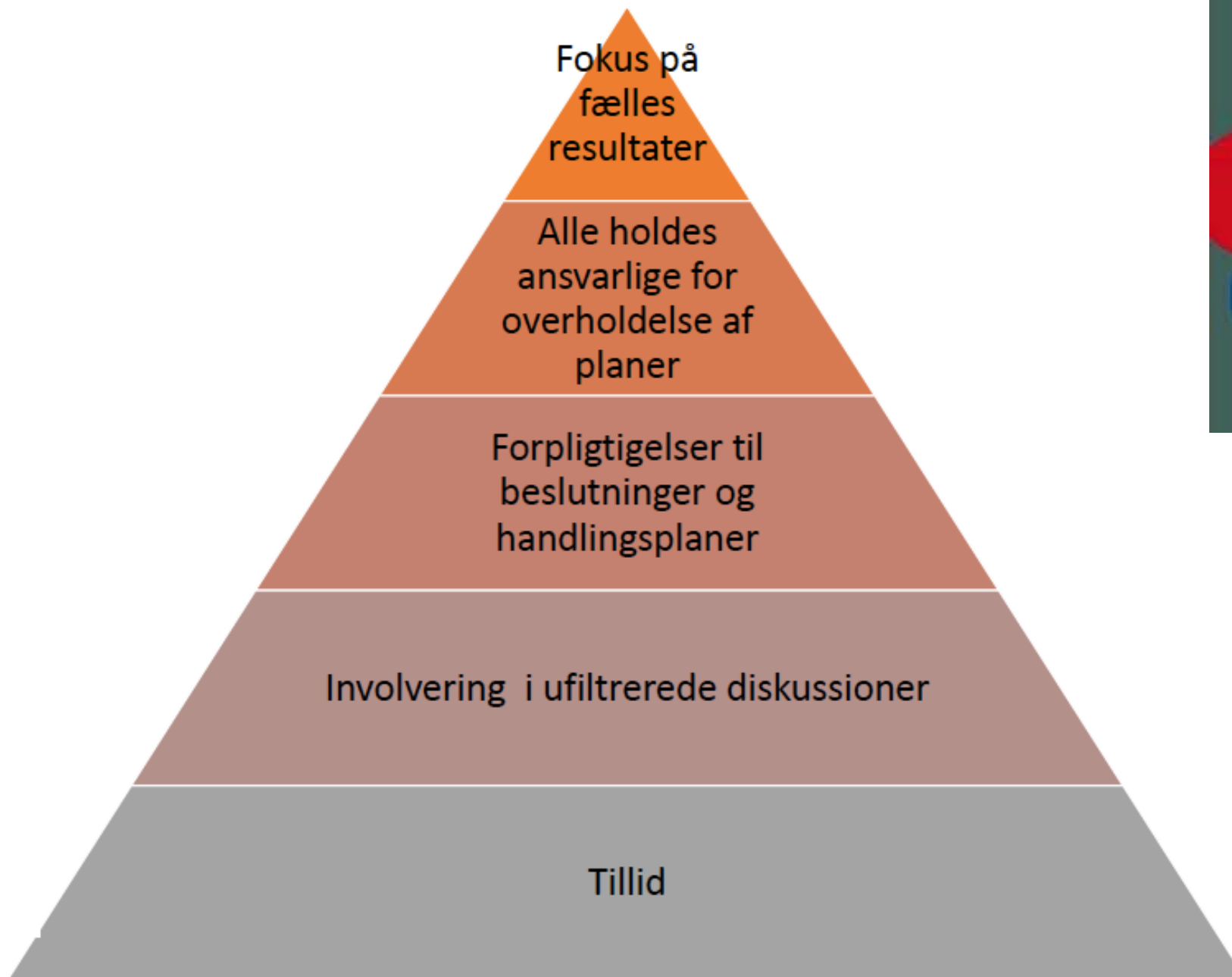
LEDELSE  
ER DET MENNESKE  
DU ER.

.....OG EN RÆKKE  
LEDELSESVÆRKTØJ, TIL  
AT MØDE ANDRE  
MENNESKER DER HVOR  
DE ER.



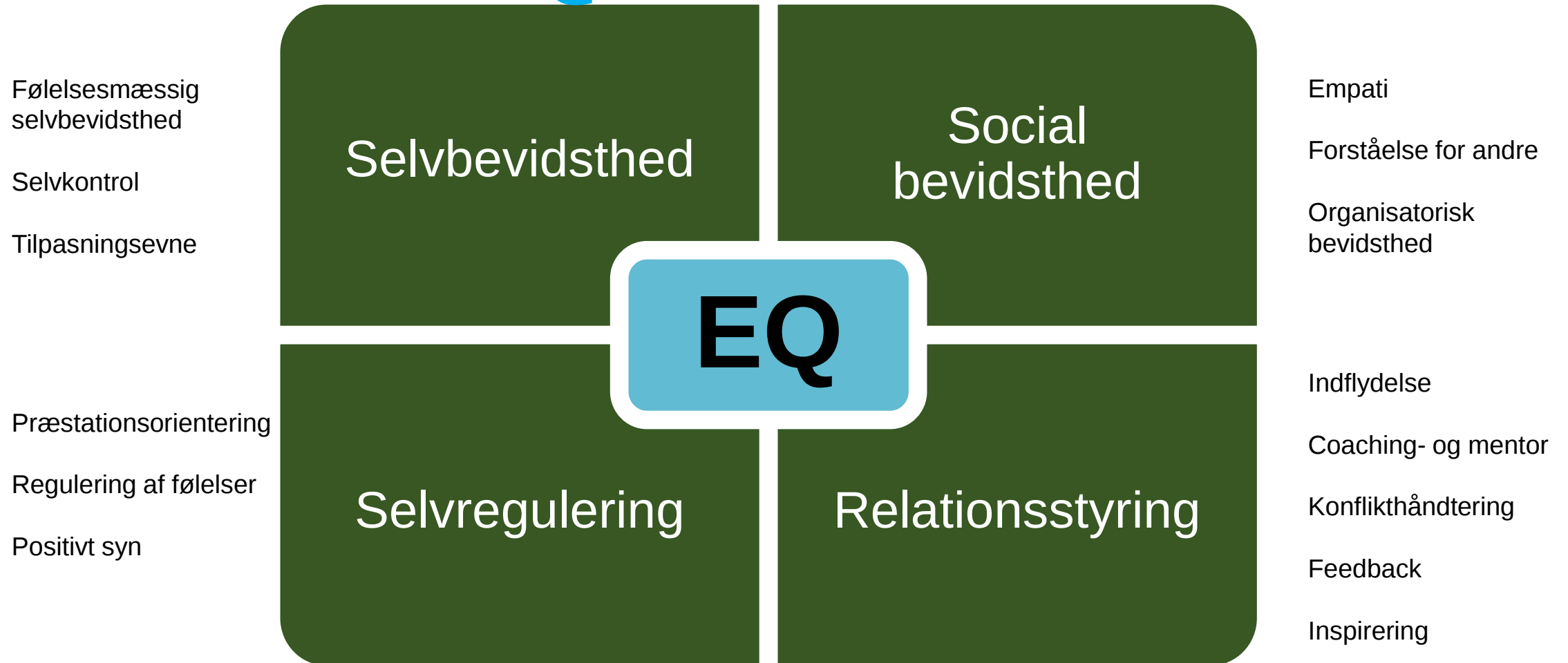
**LEDELSEN ER KULTUREN**





**EQ** som strategisk prioritet

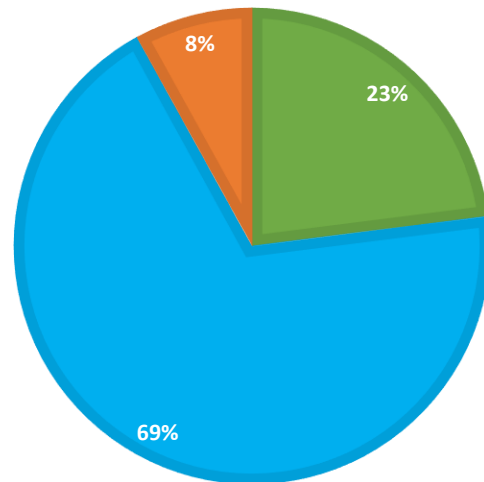
# EQ som strategisk prioritet



# EQ som strategisk prioritet

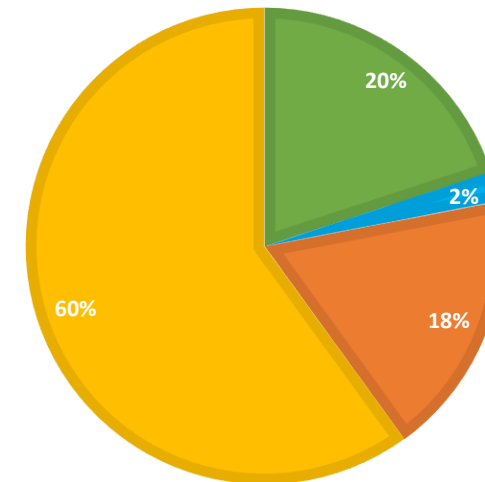
HØJ SELVINDSIGT

■ Energifyldt ■ High performance ■ Neutralt

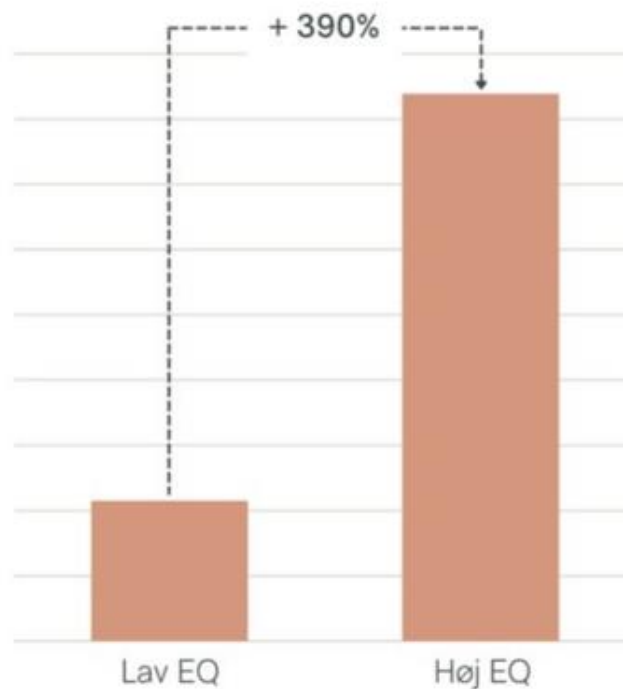


LAV SELVINDSIGT

■ Energifyldt ■ High performance ■ Neutralt ■ Demotiverende



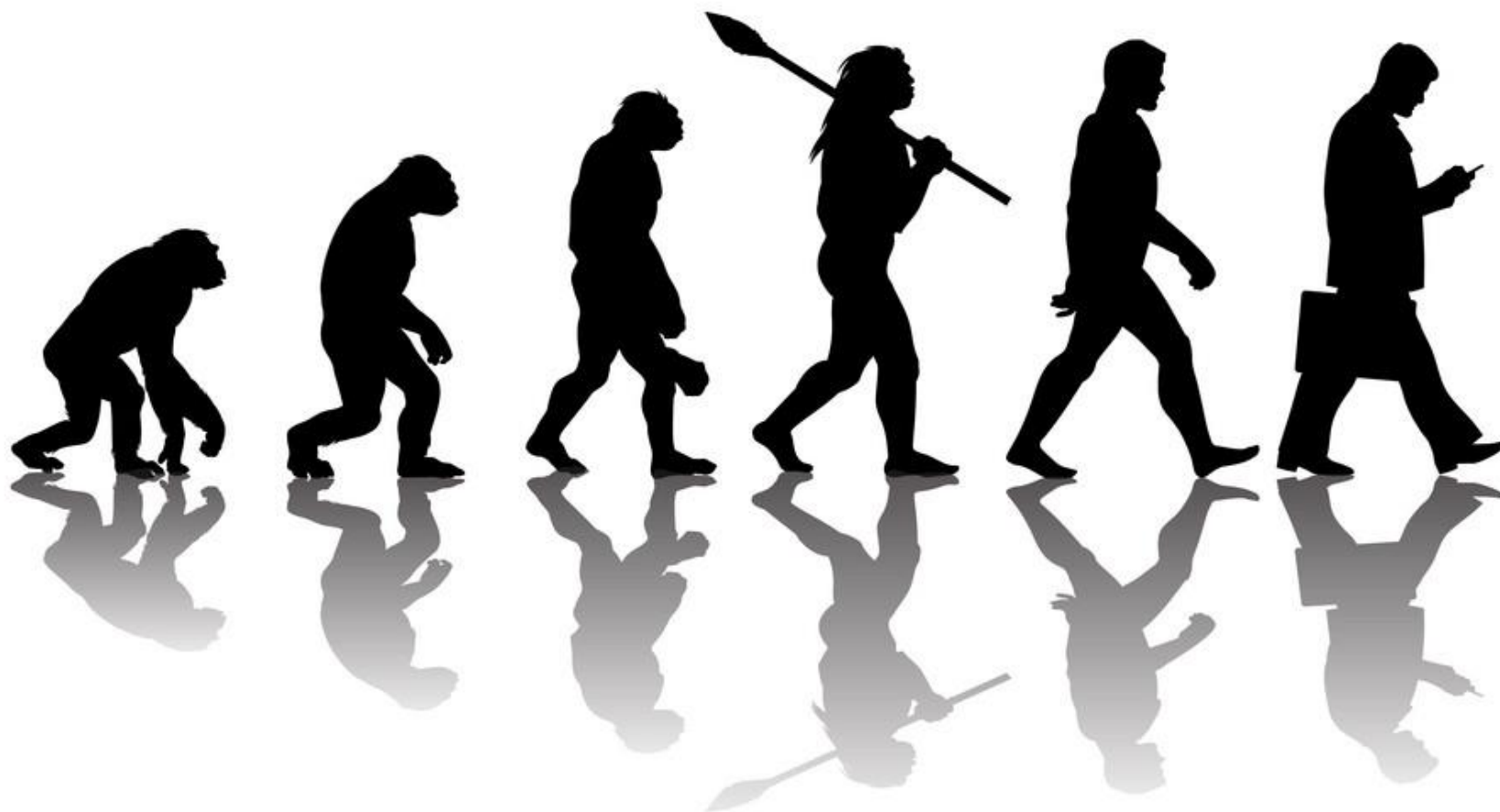
# EQ som strategisk prioritet



Ledere med høj EQ leverer **390% højere omsætning** end ledere med lav EQ. Måden er simpel: de tiltrækker de bedste, de fastholder de bedste, de får teams til at blive high performende og får de gode kunderelationer.

Kilde: Primal leadership, Daniel Goleman

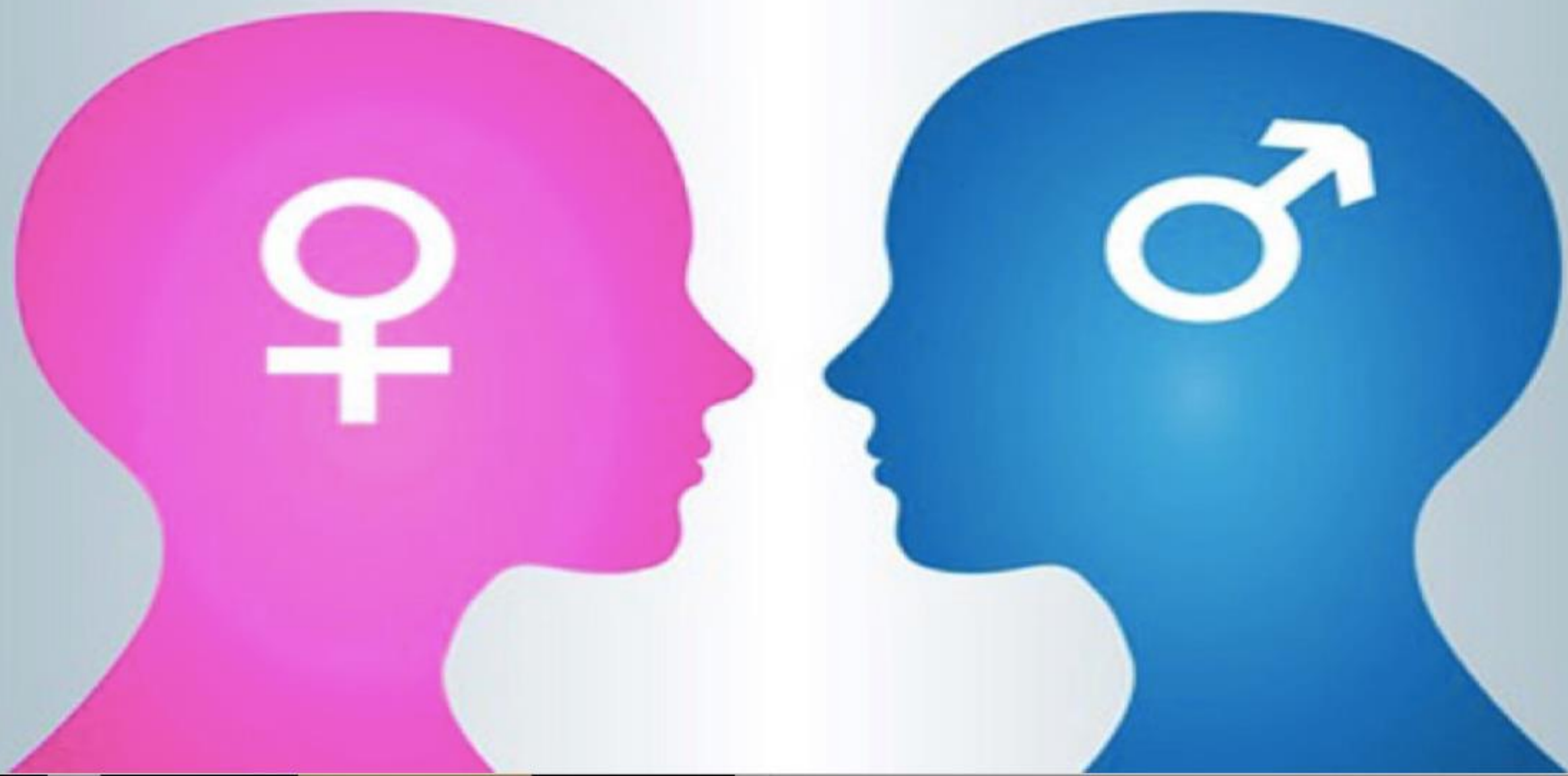
**Det vi træner, er det vi bliver gode til.**







Vi starter alle her



# Søskendeflokken

**Yngste**



Kreativ  
Nytænkende  
Grænse-  
overskridende  
Risikovillig  
Oprørsk

**Mellemste**



Uafhængig  
Hemmelighedsfuld  
Omstillingsparat  
Diplomatisk

**Ældste**



Samvittighedsfuld  
Pligtopfyldende  
Ambitiøs  
Viljestærk  
Styrende







# LEDELSE ER ET VALG

- derfor vælg det helhjertet

....og vær dig selv i at servicere andre.

- Har du en klar retning ?



- Har du en klar retning ?
- Giver den mening ?



- Har du en klar retning ?
- Giver den mening ?
- Har du valgt ledelse til ?





- Har du en klar retning ?
- Giver den mening ?
- Har du valgt ledelse til ?
- Har du sat rammerne, værdierne ?



- Har du en klar retning ?
- Giver den mening ?
- Har du valgt ledelse til ?
- Har du sat rammerne, værdierne ?
- Har du sat det rigtige hold ?



- Har du en klar retning ?
- Giver den mening ?
- Har du valgt ledelse til ?
- Har du sat rammerne, værdierne ?
- Har du sat det rigtige hold ?
- Har dine medarbejdere mandat ?

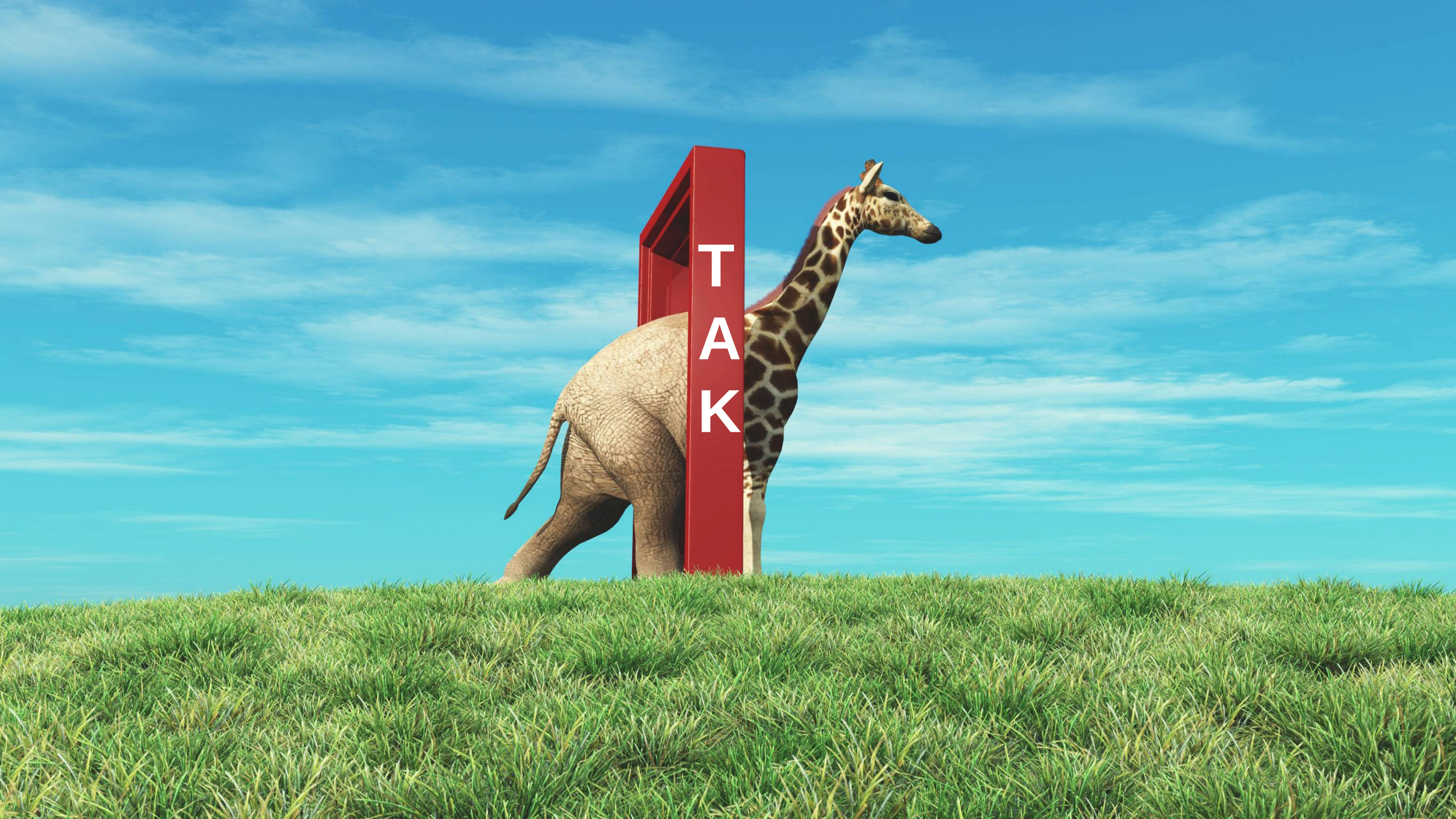


- Har du en klar retning ?
- Giver den mening ?
- Har du valgt ledelse til ?
- Har du sat rammerne, værdierne ?
- Har du sat det rigtige hold ?
- Har dine medarbejdere mandat ?
- Gør du en helhjertet forskel for andre ?



- Har du en klar retning ?
- Giver den mening ?
- Har du valgt ledelse til ?
- Har du sat rammerne, værdierne ?
- Har du sat det rigtige hold ?
- Har dine medarbejdere mandat ?
- Gør du en helhjertet forskel for andre ?

**....OG SLUK SÅ MOBILEN**



TAK

# Tak for i dag og på gensyn



## **Fremtidens Finansfunktion**

Tirsdag den 7. maj, hos PwC i Aarhus



## **Styrk din virksomheds cyberberedskab**

Tirsdag den 29. marts, hos PwC i Vejle

