

# BDO DEBAT

## INDLEVELSE SKABER UDVIKLING



# Lev livet længere

**PENSION:** De fleste ratepensioner udbetales over en periode på 10 år. Nye regler gør det muligt at forlænge udbetalingsperioden, også efter udbetalingerne er påbegyndt. Det er en rigtig god ordning, som mange bør overveje.

Af: Stefan Bjerregaard, skattepartner  
sbs@bdo.dk

I Danmark er den gennemsnitlige levealder for mænd 77 år, mens den for kvinder er 81 år. Og gennemsnittet stiger år for år – markant endda. Rigtig mange kan derfor se frem til at leve mere end 20 år som pensionist. Det kan blive lidt af et problem, hvis

ratepensionen udbetales over kun 10 år – hvilket langt de fleste vælger – for hvad skal man så leve af i de sidste 10 år?

► [Læs mere på side 3](#)

**SKAT**  
**Giver virksomheder gaver af gavmildhed?**

► [Læs mere på side 4](#)

**MOMS**  
**Skal der betales moms af tilskud?**

► [Læs mere på side 6](#)

**MOMS OG AFGIFTER**  
**Dåseøl til personalet**

► [Læs mere på side 11](#)

**OFFENTLIG  
DIGITALISERING**  
**Er der guld for enden af regnbuen?**

► [Læs mere på side 13](#)

**KOMMUNER**  
**Nyt ressourcefokus og god ledelse giver besparelser på skolerne**

► [Læs mere på side 14 - 15](#)



**Foto:**  
Colourbox

**Udgiver:**  
BDO  
Statsautoriseret  
revisionsaktieselskab

**Redaktion:**  
Karl Aage Brasted  
Henning Boye Hansen  
Sten Kristensen  
Lasse Jensen  
Joan Brønnum Kvist  
Poul von Wowern  
Mette Brøgger

**Layout:**  
Anne Friis Sørensen

**Tryk:**  
Datagraf

**Oplag:**  
24.500  
Eftertryk af artikler og  
skemaer er tilladt med  
kildeangivelse.  
Nr. 3 - uge 36 - 2011

Redaktionen er afsluttet  
den 12. august 2011.

**E-mail:**  
bdo@bdo.dk

*BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab og BDO Kommunernes Revision, Godkendt revisionsaktieselskab, begge danskejede revisions- og rådgivningsvirksomheder, er medlemmer af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og dele af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger godt 1.100 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har over 47.000 medarbejdere i 119 lande.*

*Denne publikation er skrevet i generelle vendinger og skal alene betragtes som generel vejledning. Publikationen dækker ikke specifikke situationer, og du bør ikke handle - eller undlade at handle - uden at have fået professionel rådgivning. Kontakt venligst BDO for at drøfte de specifikke problemstillinger. BDO, vores partnere og medarbejdere påtager os ikke ansvar for tab foranlediget af en handling, der er taget - eller ikke er taget - på baggrund af oplysningerne i denne publikation.*

# Skatteministeren burde ansætte Thyra Frank

**Frygten for, at der opstår skattehuller, er efterhånden så stor, at der lovgives og fastsættes regler i et omfang som aldrig set før. Også på områder, hvor det er helt ude i hampen.**

Folketinget vedtog i foråret et lovforslag fra skatteministeren om beskatning af personalegoder. Og kort før sommerferien blev de nye regler suppleret af en otte sider lang vejledning fra SKAT om de skattemæssige konsekvenser af de aktiviteter, der foregår i de personaleforeninger, der findes på rigtig mange arbejdspladser.

De nye regler rummer adskillige absurditeter.

Hvis en medarbejder fra sin arbejdsgiver modtager en tingsgave – et grydesæt, en vase eller noget golfudstyr – til en værdi af 1.500 kr. i anledning af sit 10-års jubilæum på arbejdspladsen, skal medarbejderen betale skat af gavens værdi. Hvis medarbejderen derimod modtager den samme gave i anledning af sin 50-års fødselsdag, er gaven skattefri.

På samme måde er spillerne på et firmafodboldhold i princippet skattepligtige, hvis arbejdsgiveren giver et tilskud til deres omkostninger, hvorimod der ikke skal betales skat, hvis omkostningerne dækkes af en personaleforening, som arbejdsgiveren giver bidrag til.

Den slags kan ingen se rimeligheden i.

"Hvorfor vedtager man så den slags regler?", vil nogen måske spørge. Svaret hertil er efter min opfattelse ganske enkelt. Det er et udslag af den såkaldte "djøfisering", som i voldsom grad præger ministerier og styrelser i disse år, og som på skatteområdet tilsyneladende har udmøntet sig i en voldsom frygt for, at der skal opstå skattehuller, som alle de store virksomheder og alle højtlonnede kan udnytte til at reducere deres skat.

Derfor lovgives der og fastsættes regler i et omfang som aldrig set før. Også på områder, hvor det er helt ude i hampen. De nye regler om beskatning af personalegoder er et godt eksempel på dette. Indtil for få år siden var området helt uden interesse – også hos skattemyndighederne. Og jeg indgår gerne væddemål om, at sådan bliver det også fremover. Ingen forstår de nye regler, og ingen gider interessere sig for den slags småtterier. For det er, hvad der er tale om. Forestillingerne hos skattemyndighederne, om at arbejdsgiverne bruger personalegoder som en del af aflønningen, er stærkt overdrevne.

Problemet kan efter min opfattelse løses, ved at skatteministeren ansætter den nu forhenværende plejehjemsleder Thyra Frank – eller nogle typer som hende – i sit ministerium. Det synes nemlig i høj grad at have brug for mennesker, der tør sige fra over for regeltyranniet og kalde en spade for en spade.



# Lev livet længere

*Fortsat fra forsiden*

Med virkning fra i år er skattereglerne for pensionsudbetalinger gjort væsentlig mere fleksible. I modsætning til tidligere er det nemlig nu muligt at forlænge udbetalingsperioden, efter at udbetalingerne er påbegyndt. Man kan også ændre på, om ratepensionen skal udbetales i lige store eller i stigende rater.

Pensionsformuen bliver naturligvis ikke større, selv om man vælger et andet udbetalingsforløb. Alligevel kan det være en god ide at overveje dette.

Vælger man en kort udbetalingsperiode, kan man groft sagt vælge at leve i sus og dus i de første år og derefter på smalhals. Alternativt kan man prøve at udjævne den disponible indkomst ved at sætte penge til side i de år, hvor pensionen udbetales, og derefter spise af opsparingen i de sidste år.

At spare op af pensionsudbetalingerne er imidlertid en dårlig ide. Der betales nemlig højere skat af renteindtægter og andet formueafkast af den "private" opsparing end af afkastet i en pensionsordning. Og helt galt bliver regnestykket, hvis der betales topskat af pensionsudbetalingerne. I så fald vil der i

mange tilfælde kunne spares væsentlige beløb i skat ved at forlænge udbetalingsperioden, fordi de årlige udbetalinger på denne måde ofte vil komme under topskattegrænsen. Hertil kommer den særlige udligningsskat på 6 %, som frem til 2014 skal betales af løbende pensionsudbetalinger over kr. 362.800. Også her vil mange kunne spare skat ved at vælge et andet udbetalingsforløb.

Konklusionen er derfor ganske klar. Tjek dine pensionsordninger og drøft med din rådgiver, om du kan optimere din privatøkonomi som pensionist ved at bruge de nye regler.

# Ændringer i momsangivelsen

**MOMS:** SKAT har igen ændret på momsangivelsen. Mest til glæde for dem selv. Overgangen til det nye system var noget kaotisk og præget af forbavsende dårlig information fra SKAT.

*Af: Louise Eide Jeppesen, momskonsulent,  
ljs@bdo.dk*

Alle momsregistrerede virksomheder skal indsende momsangivelser til SKAT. Og de virksomheder, som sælger varer eller tjenesteydelser til kunder i udlandet, skal endvidere afgive særlige oplysninger herom, de såkaldte listeangivelser. Begge angivelser sker nu om dage elektronisk.

Med virkning fra 1. juli 2011 skete der ændringer på to fronter. For det første blev momsangivelsen ændret. For det andet blev begrebet "listeangivelse" ændret til den mere præcise betegnelse "EU-salg uden moms", ligesom indberetningen af dette salg nu for de fleste skal ske månedsvist mod hidtil kvartalsvist. Fristen for indberetning er den 25. i den følgende måned. Altså samme frist som for angivelse af moms for virksomheder på månedsafregning.

Når det gælder selve momsangivelsen består den primære ændring i, at rubrik B nu er opdelt i to, for så vidt angår varer. Begge rubrikker omfatter EU-salg uden moms. I den første skal anføres den andel af dette salg, som skal indberettes til listesystemet – som altså nu hedder "EU-salg uden moms" – mens der i den anden skal anføres den andel, som IKKE skal indberettes til listesystemet.

Det sidste omfatter omsætning ved installation og montering af varer leveret til kunder i andre EU-lande samt omsætning ved salg af nye transportmidler til ikke-momsregistrerede kunder og såkaldt fjernsalg uden moms til kunder i andre EU-lande.

Når det gælder omsætning ved installation og montering, skal man dog være opmærksom på, at dette kun gælder i de tilfælde, hvor denne ydelse er særskilt prisfastsat på fakturaen. Er der sket samlet fakturering, skal hele omsætningen medtages på momsangivelsen i den rubrik, som gælder for salg, som skal indberettes til listesystemet. Det er i alle tilfælde, hvad vi telefonisk har fået oplyst hos SKAT. Det fremgår nemlig ikke af det informationsmateriale, som SKAT har udsendt.

I det hele taget har implementeringen af de nye regler været temmelig kaotisk. Den 26. juni blev der således lukket for indberetning til det gamle listesystem, men uden at det nye var klar. Det blev det først den 17. august. Og et særligt system, hvorefter visse virksomheder kan søge om tilladelse til at fortsætte med kvartalsvis indberetning, bliver først klar

den 1. oktober. Denne mulighed foreligger for virksomheder, hvis EU-salg udelukkende omfatter tjenesteydelser, eller hvis salg af varer til kunder i andre EU-lande ikke overstiger 800.000 kr. i hvert af de forudgående fire kvartaler. Sidstnævnte beløbsgrænse ændres fra nytår til det halve, altså til 400.000 kr.

SKAT kræver i vidt omfang gebyrer og forskellige former for rentetillæg af virksomheder, der afleverer oplysninger for sent. Nogle gange kunne man ønske sig en vis ligestilling, så der blev udbetalt compensation til virksomhederne, når SKAT ikke selv holder tidsplanen. Men det er nok for meget at forlange.



# Giver virksomheder gaver af gavmildhed?

**SKAT:** SKAT har i en ny dom fået medhold i, at en virksomhed ikke kunne fratække udgifter til fodboldbilletter, som blev anvendt til udlodning i forbindelse med salgskampagner. Retten mente, at der var tale om en gaveydelse.

Af: Jesper Larsen, seniorskattekonulent,  
jmu@bdo.dk

Rigtig mange virksomheder tegner sponsorkontrakter – primært inden for sport. Fodbold, håndbold og ishockey er vist de mest populære sportsgrene i den forbindelse. Virksomhederne gør det først og fremmest for at opnå reklame.

Sportsklubbernes modydelse består for en dels vedkommende næsten altid af billetter til holdets kampe. Billetterne kan sponsoren benytte til at invitere medarbejdere, kunder eller andre forretningsforbindelser til kampene.

En del af sponsoratet er dermed betaling for disse billetter. Næppe mange tænker over, at muligheden for skattefradrag for en sådan udgift afhænger af, hvad billetterne rent faktisk bruges til, men det gør det.

En nylig sag illustrerer dette og viser, hvor forsigtig man skal være.

Sagen handlede om en stor virksomhed, som havde indgået en lang række sponsorkontrak-

ter, og hvor modydelsen i alle tilfælde bestod af billetter til de respektive holds kampe. En lille del af disse var anvendt til uddeling blandt virksomhedens medarbejdere. En anden del til repræsentative formål. Den sidste del af billetterne – knapt halvdelen – var anvendt til udlodning i forbindelse med salgskampagner eller anvendt som præmier i konkurrencer. Udgiften til disse billetter havde virksomheden fratrukket som reklameudgifter.

Dette var SKAT ikke enig i. De mente, at der var tale om repræsentationsudgifter, og at kun 25 % af udgiften derfor kunne fratækkes i skatteregnskabet. Denne afgørelse klagede selskabet over til Landsskatteretten. Det skulle de ikke have gjort. Landsskatteretten nåede nemlig højst overraskende frem til, at ingen del af udgiften overhovedet kunne fratækkes, fordi der efter rettens opfattelse var tale om en ikke-fradragsberettiget gaveydelse. Afgørelsen blev indbragt for domstolene, hvor den for nylig blev stadfæstet af byretten.

Dommen er mærkværdig af flere årsager. For det første fordi det lægges til grund, at der er tale om gaveydelse. Det er i sig selv overraskende, fordi gaver jo normalt er et udslag af gavmildhed. Og det, kan man næsten ikke forestille sig, er tilfældet. Præmier i salgskonkurrencer bortgives jo ikke af gavmildhed, men for at få opmærksomhed.

For det andet fordi end ikke skattemyndighederne selv mente, at der var tale om gaver. De mente, at der var tale om repræsentation.

Dommen falder imidlertid i god tråd med den udvikling, som vi i de senere år har set på skattemrådet. En udvikling, hvor der strammes op, og hvor driftsomkostningsbegrebet til stadighed gøres snævrere. Det er således ikke længere usædvanligt at opleve skattemyndighederne forsøge at nægte fradrag for udgifter, som man uden videre tidligere godkendte fradrag for.



# Ny generation af medarbejdere – digital natives

**IT-REVISION:** Næste generation på arbejdsmarkedet – de såkaldte digital natives - vil møde virksomhederne med helt andre forventninger og krav end tidligere.

Af: Martin Samuel Nielsen, it-revisor,  
mtn@bdo.dk

Når denne nye generation får så meget opmærksomhed, skyldes det, at de ikke blot har haft it tæt inde på livet i mange år og derfor ofte er stærke i brugen af it, men også at der er tale om forholdsvis små årgange, hvor det forventes, at det bliver "arbejdstagers marked". Virksomhederne kan derfor med fordel appellere til de nye medarbejders præferencer for at tiltrække dem.

Det kan ske gennem fleksibilitet – ikke kun i generelle forhold som arbejdstider og påklædning, men også inden for virksomhedens it-systemer og relaterede kontroller, herunder sikkerheden på it-udstyr.

## Fleksibilitet i brugen af it

Det har længe været god kutyme, at virksomheder via it-afdelingerne standardiserer udvalget og brugen af it, da dette er billigt, let at supportere og giver en større sikkerhed. Dette princip forventes nu at komme under pres, da den nye generation af medarbejdere er opvokset med it. De har gode kundskaber i brugen af it og har derfor måske også en forkærlighed for bestemt udstyr. Nogle brugere stopper dog ikke ved it-udstyret, men foretrækker også bestemte programmer (mails, dokumenthåndtering, regneark, databaser mv.). For virksomheden står det dog klart, at ikke alle krav fra nye medarbejdere kan honoreres, men på andre områder ligger løsningerne måske lige for.

Det er eksempelvis muligt at lade medarbejderne bruge deres eget udstyr, og så give dem adgang til virksomhedens netværk via "fjernskriveborde". Herved virker udstyret som en terminal, der ikke har data liggende lokalt. Dette kræver dog en sikring af brugerens udstyr, inden der gives adgang til netværket – men løsningerne findes allerede. Det vil således være muligt at operationalisere virksomhedens it-sikkerhedspolitik til krav, der skal være opfyldt, før en bruger får adgang til netværket og data. Kravene kan fx være opbygningen af password, opdatering af antivirus-installation, opdateringsstatus på operativsystemet etc.

## Generel fleksibilitet

Ud over fleksibiliteten inden for it-udstyr og it-systemer kan det forventes, at nye medarbejdere har andre arbejdsvaner og generelt vil behandles specielt. Ofte vil det dog ikke være et spørgsmål om reel særbehandling, men blot at

de ikke har forståelse for nogle af de eksisterende regler og procedurer. Det kan derfor være en idé at tage egne regler og procedurer op til overvejelse og dermed komme på forkant med udviklingen.

De fleste virksomheder har allerede forholdt sig til muligheden for at lade medarbejdere arbejde hjemmefra – og arbejde på andre tidspunkter end inden for normal kontortid. Kort sagt kræver det blot en sikker forbindelse til medarbejdernes it-udstyr, hvilket mange virksomheder allerede har etableret.

Bedre udnyttelse af it kan således medvirke til at give medarbejdere mulighed for at arbejde hjemmefra, men det vil være en ledelsesbeslutning, der baserer sig på flere forhold – både teknologiske og personalemæssige forhold.

Egentlig er det kun fantasien, der sætter grænser for nye medarbejders forventninger; ét af de seneste eksempler er at tage sin hund med på arbejde – noget, der kan virke mærkeligt for folk uden hund...

## Udnyt mulighederne

At virksomhederne kan blive tvunget til at udvise fleksibilitet i egne retningslinjer behøver

ikke at være en dårlig ting; en virksomhed bør i stedet overveje, om de opsatte kontroller og regler støtter virksomheden og medarbejderne – eller om udviklingen er vokset fra dem? Kan it anvendes på andre måder? Kan vi gøre vores medarbejdere glattere ved at tilbyde andre løsninger – også vedrørende arbejdstiden? Med andre ord: Virksomhederne bør se dette som en mulighed for egenudvikling.

For 10 år siden var BPR (Business Process Reengineering) ét af de helt store buzzwords, hvor virksomhederne skulle forholde sig kritisk til de etablerede kontroller og processer og gerne se virksomhedens processer under ét for at optimere disse. BPR bør derfor udføres med et antal års mellemrum, da udviklingen ofte vil give mulighed for at optimere processerne – og hvorfor ikke lade udfordringen fra de nye medarbejdere – digital natives – være drivkraften til at kigge nærmere på virksomhedens egne processer: Bruger vi it rigtigt? Passer vores it til vores behov?

Opfordringen er derfor, at virksomhederne bør være åbne over for nye medarbejders krav og ønsker, da det både kan gavne virksomhederne selv og samtidig stille virksomheden forrest i kampen om de dygtigste nye medarbejdere.

**Egentlig er det kun fantasien, der sætter grænser for nye medarbejders forventninger; ét af de seneste eksempler er at tage sin hund med på arbejde – noget, der kan virke mærkeligt for folk uden hund...**



# Skal der betales moms af tilskud?

**MOMS:** Momsreglerne er lidt af en jungle, når man skal finde ud af, om der skal afregnes moms af et offentligt tilskud. Det er derfor vigtigt at tænke sig om. I mange tilfælde er det ved lidt planlægning muligt at optimere værdien af et tilskud.

Af: Peter Høffner, seniormomskonsulent,  
phf@bdo.dk

Det offentlige giver tilskud til mange ting i dette land, især til selvejende institutioner og foreninger med almennyttige formål – og ofte med store beløb.

Der er ikke tale om en gavebod. I langt de fleste tilfælde er bevillingen af et offentligt tilskud resultatet af en langvarig proces, hvor der har været seje forhandlinger og meget papirarbejde undervejs.

Når indsatsen krones med held, er tilfredsheden derfor stor. Man fejrer måske lige frem, at tilskuddet er kommet i hus.

Men nogle gange er der malurt i bægeret. Det hænder nemlig ikke så sjældent, at det efterfølgende viser sig, at der skal afregnes moms af tilskuddet. Et tilskud på 5 mio. kr. forvandles dermed pludselig til kun 4 mio. kr. Det medfører sædvanligvis stor skuffelse.

Rådet til alle, der søger offentlige tilskud, lyder derfor: Start med at undersøge momsreglerne.

Eller rettere: Opsøg en momsekspert. Det får du nemlig brug for.

## Særlige krav

To betingelser skal være opfyldt, hvis der ikke skal afregnes moms af et tilskud. For det første skal tilskuddet være givet uden krav om nogen form for modydelse. For det andet må tilskuddet ikke påvirke prisen på tilskudsmodtagerens varer eller ydelser.

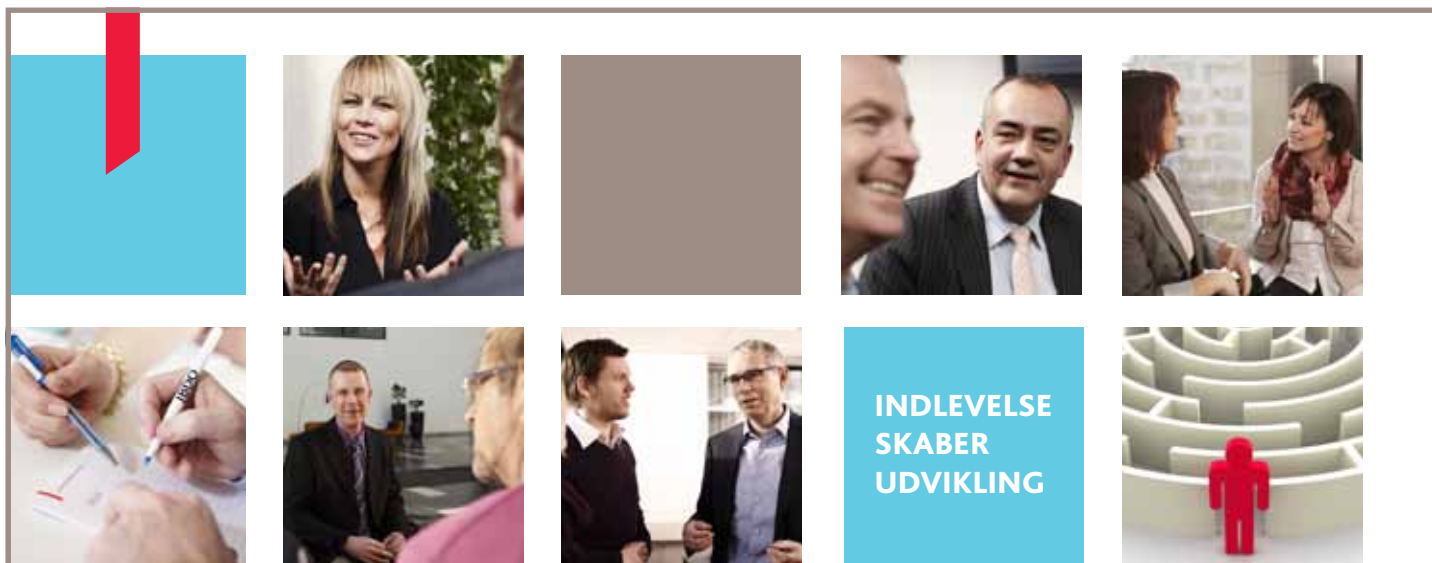
Når det gælder den første betingelse, medfører det altså momspligt, hvis en kommune betinger et driftstilskud til en selvejende idræts- eller svømmehal af, at der skal være åben adgang for alle kommunens indbyggere, eller at beboerne på et bestemt plejehjem skal have ret til at bruge hallen i et vist antal timer om ugen.

Derimod medfører det ikke momspligt, hvis en kommune giver et anlægstilskud til et selvejende kulturhus uden nærmere betingelser.

Når det gælder den anden betingelse, medfører tilskuddet momspligt, hvis der er sammenhæng mellem det givne tilskud og prisen på en af tilskudsmodtageren udbudt ydelse. Det betyder, at hvis tilskudsmodtageren kan udbyde eksempelvis en ydelse til en lavere pris som følge af tilskuddet, vil dette være momspligtigt.

Når der forhandles om tilskud, er det selvsagt vigtigt at have disse forhold for øje, og afgrænsningerne er hårfine.

Hvor gerne man end vil, så er det naturligvis ikke i alle tilfælde muligt selv at bestemme vilkårene for et tilskud. Sagt med andre ord, så er det ikke altid muligt at undgå momspligten. Også i sådanne tilfælde kan der imidlertid være grund til at undersøge momsreglerne. Hvis tilskuddet er givet til en momspligtig aktivitet, kan det nemlig betyde, at modtageren kan hæve sin delvise momsfradragprocent. Og det kan nogle gange være næsten lige så godt som at undgå at skulle betale moms af tilskuddet.



BDO Kommunernes Revision

## Viden, der viser nye veje

Faglig sparring, som bringer jer gennem labyrinten og sikkert i mål.  
Læs mere på [bdo.dk/kr](http://bdo.dk/kr)



# Demobiler

**MOMS:** Der har været sagt og skrevet rigtig meget om snyd med demobiler. Men hvad er fakta? Og hvorfor er SKAT så aggressiv i sin markedsføring? Vi synes, det nærmer sig spin, og at man hellere skulle kigge på reglerne.

Af: Diana Mønniche, seniormomskonsulent,  
dmi@bdo.dk

Demobiler er en efterspurgt vare. Hvis valget står mellem en spritny bil og en demobil, er bilkøberne ikke i tvivl. De foretrækker så absolut den let brugte demobil. Forklaringen er ganske enkel. Demobilen er markant billigere, fordi registreringsafgiften på en sådan er mindre end på en helt ny bil.

Den 19. maj 2011 udsendte SKAT en pressemeddelelse med overskriften "Bilhandlere sælger "falske" demobiler". Den handlede om, at SKAT dagen før havde gennemført en kontrolaktion, hvor de besøgte 120 bilforhandlere. Det var i denne forbindelse konstateret, at mange bilforhandlere ikke anvendte reglerne om demobiler rigtigt.

Reglerne foreskriver, at en bil kun kan sælges som demobil uden betaling af yderligere registreringsafgift, hvis den har kørt mindst 2.000 km. Af pressemeddelelsen kunne man ikke læse, hvor mange tilfælde, der rent faktisk var tale om. Ej heller hvor store eller små de besøgte forhandlere var. Derimod kunne man læse, at

SKAT vil offentliggøre de endelige resultater, når sagerne er færdigbehandlede. Formentlig inden sommerferien stod der. Der er imidlertid intet meldt ud endnu.

## En barsk tone

Pressemeddelelsen gav straks anledning til omtale i mange medier. Og mange steder blev overskriften lige strammet en tand. På [www.dr.dk/nyheder](http://www.dr.dk/nyheder) kunne man således læse historien under overskriften "Massiv snyd med falske demobiler".

I løbet af et øjeblik var alle autoforhandlere således stempet som snydere og bedragerer. Det synes vi ikke om. Vi synes, at SKAT i sin markedsføring meget ofte nærmer sig spin. SKAT vinder trods alt langt fra alle de sager, som de rejser, og hvorfor kriminaliserer man hele brancher?

Vi har mange bilforhandlere som kunder. Flere af disse har haft besøg fra SKAT, uden at der blev fundet fejl i håndteringen af demobilerne. I enkelte tilfælde havde virksomhederne endda

afregnet for meget til SKAT. Det har de ikke udsendt pressemeddelelser om.

Der findes utvivlsomt bilforhandlere, som ikke har overholdt reglerne for demobiler. Derfor var kontrolaktionen fra SKAT også udmærket. Den præventive virkning af sådanne besøg er nemlig mærkbar. Vi synes derfor absolut, at SKAT skal fortsætte med sådanne kontrolbesøg.

## Mere vejledning

Til gengæld synes vi også, at SKAT burde skrue ned for deres markedsføring og i højere grad satse på vejledning af virksomhederne. I mange tilfælde kunne man med fordel også kigge nærmere på reglerne. Mange sager kunne undgås, hvis reglerne blev gjort enklere. Når det gælder biler, er det således svært at forstå, at en bil efter registreringsafgiftsloven anses for ny, indtil den har kørt 2.000 km, mens den efter momsloven anses for ny, indtil den har kørt 6.000 km. Hvis man anvendte de 6.000 km som grænse i begge tilfælde, ville sagerne om demobilerne formentlig aldrig være opstået.



# Sammenhængende effektiviseringsstrategi med fokus på produktivitet og innovation

**EFFEKTIVISERING:** Einstein har engang sagt: "Vi kan ikke løse vores problemer ved at bruge den samme slags tænkning, som skabte dem."

Af: Torben Mols, rådgivningschef, [trm@bdo.dk](mailto:trm@bdo.dk), og  
Annette Balsgaard, chefkonsulent, [abg@bdo.dk](mailto:abg@bdo.dk)

Citatet viser, at det er nødvendigt med nye måder at tænke på. Hvordan kan vi tænke anderledes i forhold til arbejdet med effektivisering i kommunerne?

Private og offentlige virksomheder er under stort økonomisk pres. Et pres, som stiller krav til konstant at effektivisere. Eksempelvis betyder dette for kommunerne, at budgettet for 2011 ligger knap 5 mia. kr. under niveauet i regnskab 2009. Kommunerne planlægger, at 2 mia. kr. hentes ved effektiviseringer. De økonomiske rammer for 2012 indebærer en fortsat snæver serviceramme for kommunerne. En ramme, som nødvendiggør, at kommunerne fortsat skal have fokus på en stram økonomistyring og mulige effektiviseringsgevinster.

De fleste kommuner har igennem en del år allerede haft stort fokus på arbejdet med effektiviseringer og servicetilpasninger. Øget udgiftspres på kommunens kerneområder betyder imidlertid, at kommunen fortsat må finde nye veje til at skabe de nødvendige effektiviseringer.

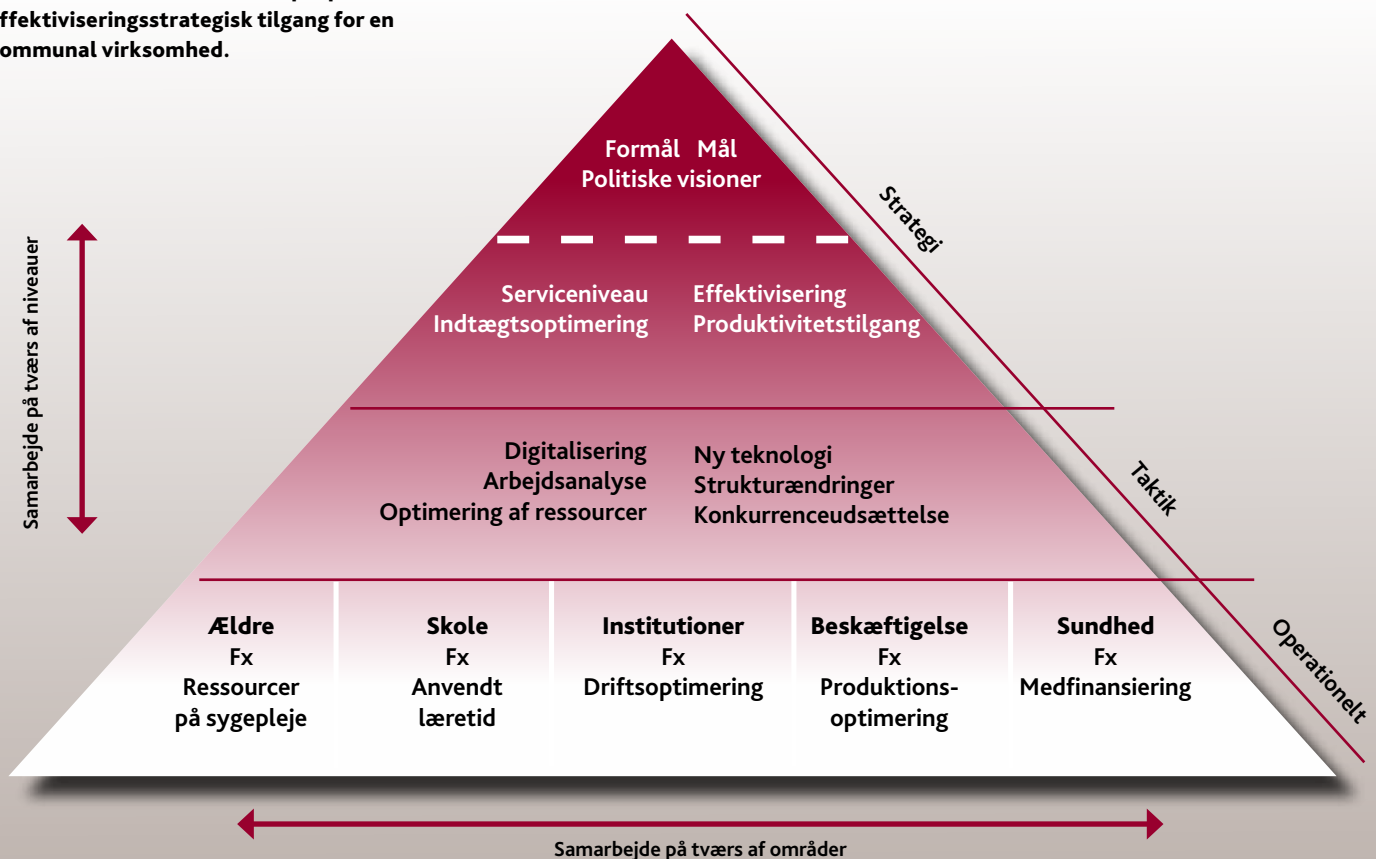
BDO har gennem de sidste år arbejdet massivt med effektiviseringsprojekter i den kommunale sektor og har oplevet en lang række forskellige tilgange og perspektiver til effektivisering. Kendetegnende for mange af de gennemførte effektiviseringsinitiativer er, at succesen ofte afhænger af, om effektiviseringsdagsordenen er sat ind i et strategisk perspektiv, der sætter helhed og sammenhæng i fokus.

Ved en sammenhængende effektiviseringsstrategi tages der afsæt i at undgå suboptimering og kortsigtede løsninger. Fokus er på at sikre sammenhæng mellem visioner, mål og konkrete initiativer og udnytte potentialerne inden for bl.a. digitalisering, arbejdsgangsoptimering, strukturændringer, ny teknologi, kompetenceudvikling og konkurrenceudsættelse. Endelig har mange kommuner gennem løbende opfølgninger øget fokus på at skabe gennemsigtighed og overblik over effekter og resultater.

## Øget produktivitet frem for serviceforringelser

Et af de temaer, der dog sjældent er indeholdt i en kommunal effektiviseringsstrategi, er produktivitet. Produktivitet har i mange år været helt

Modellen illustrerer et eksempel på en effektiviseringsstrategisk tilgang for en kommunal virksomhed.



centralt i den private sektor, og inden for sygehusvæsenet har produktivetsmål for længst holdt sit indtog. De private virksomheder, der ønsker at overtage kommunale opgaver, har ligeledes stort fokus på at skabe bedre og billigere service gennem højere produktivitet. Selv inden for de administrative opgaver udfordres kommunerne af høje produktivetsmål fra de private leverandører. Leverandørerne inden for lønadministration påpeger fx, at de kan håndtere lønadministrationen væsentligt billigere end kommunen selv, og at det bl.a. skyldes, at hver medarbejder kan håndtere væsentlig flere lønsedler end de kommunale medarbejdere.

Det er vores erfaring, at der i de danske kommuner er en vis berøringsangst for at sætte produktivitet højt på dagsordenen. Mange kommuner har på en række serviceområder (bl.a. sygepleje-, handicap- og skoleområdet) endnu ikke sat fokus på, hvor meget af medarbejdernes tid der reelt går og skal gå til direkte service i form af brugerrettet tid. Kommunerne har fx en aftale om, hvor meget en lærer må undervise, men de færreste kommuner har et billede af, hvor meget den enkelte lærer reelt underviser. Det betyder, at der er stor forskel på lærernes reelle undervisningstid og på, hvor meget service der leveres for de afsatte midler på den enkelte skole.

Begrænset fokus på den kommunale produktivitet betyder samlet set, at en række kommuner har et stort uudnyttet potentiale i at øge medarbejdernes produktivitet og anvende de frigivne ressourcer til bedre service eller økonomiske besparelser.

Vi anser det derfor for helt naturligt, at kommunernes fremtidige spareplaner og effektiviseringsstrategier kommer til at handle om produktivetsforbedringer frem for serviceforringelser.

#### **Innovative løsninger**

Ændret adfærd hos alle medarbejdere, især frontpersonalet, er ligeledes afgørende for effektiviseringsdagsordenen og for, at der reelt sker ændringer. Erfaringer viser, at inddragelse af medarbejdere giver et ejerskab, som er med til at opnå en ændret adfærd. Udfordringen i forbindelse med inddragelsen består ofte i at inddrage med passende brug af ressourcer og på en måde, som indebærer, at der reelt udvikles nyt.

Det er ligeledes afgørende, at kommunerne har mod til at eksperimentere og afprøve nye ideer gennem pilotprojekter. Særligt på ældre- og sundhedsområdet er der mange gode eksempler på innovative løsninger. Brug af telemedicin og elektronisk overvågning/fotoudveksling mellem sygeplejerske og speciallæge reducerer begge

tidsforbruget hos kommunens medarbejdere. Derudover har indførelsen af videokonference ved udskrivningssamtaler, træning før pleje og akutteam som alternativ til indlæggelser været innovative løsninger, der bidrager til udvikling og effektivisering af den kommunale virksomhed.

For at skabe den nødvendige dynamik i effektiviseringsdagsordenen er det afgørende, at kommunale ledere har både mod og motivation. Mod og motivation til at idéudvikle og afprøve nyt kan opnås ved incitamenter som eksempelvis tilbageførsel af gevinster, synliggørelse af de gode eksempler, tildeling af en pris for opnåelse af effektiviseringer – fx et beløb, som den enkelte institution/afdeling kan anvende til eksperimenter/pilotprojekter.

#### **Styring og den værdibaserede organisation**

Modellen og tænkningen i denne artikel bygger på at opnå fordele ved at kombinere tænkning fra den værdibaserede tilgang og den mere rationelle styringstænkning. Ofte opnås resultater ved at kombinere viden på en ny måde. Mod til at eksperimentere, både med konkrete initiativer og med metoder, hvorved medarbejdere, brugere m.fl. involveres på en ny måde, kan bidrage til at udvikle nye veje. Nye veje, som er nødvendige for at imødekomme de fortsatte krav om at levere kvalitet i service med mindst mulige omkostninger.



# Ingen hjælp til selskaber, der slås med SKAT

**SKAT:** Staten dækker gerne en del af omkostningerne ved en skattesag; også hvis man taber. Det sker af retssikkerhedsmæssige årsager. Men reglerne gælder kun for personer, ikke for selskaber og fonde m.v. Det er en urimelig forskelsbehandling, synes vi.

Af: Steen Mørup, seniorskattekonulent,  
stm@bdo.dk

Skatte- og momsreglerne er voldsomt komplicerede. Det er derfor også de færreste, der kriger med SKAT uden at alliere sig med kompetente rådgivere – revisorer eller advokater. Nogle gange begge dele. En sådan assistance er ikke billig. Heller ikke selv om man nøjes med en enkelt hjælper. Omkostningerne ved en skattesag kan meget nemt løbe op i både 100.000 kr. og 200.000 kr.

For at styrke borgernes retssikkerhed er der mulighed for at få hjælp fra det offentlige til at betale rådgiverne. Reglerne er udformet, så staten dækker halvdelen af udgifterne, hvis man taber sagen eller kun vinder en mindre del af denne. Får man derimod fuldt medhold eller medhold i overvejende grad, dækkes udgifterne fuldt ud (100 %).

I forbindelse med skattereformen i 2009 blev reglerne imidlertid ændret, så muligheden for omkostningsdækning kun gælder for personer – selvstændige såvel som lønmodtagere.

Selskaber og fonde mv. kan ikke længere få omkostningsdækning, men har i stedet fradrag for udgifterne ved indkomstopgørelsen. Da skattesatsen for disse imidlertid jo kun er på 25 %, betyder det, at statskassen kun dækker 1/4 af udgifterne. Og det gælder, hvad enten en sag vindes eller tabes.

Efter vores opfattelse er dette ikke bare uheldigt, men også en urimelig forskelsbehandling. Det betyder nemlig, at selskaber alene af økonomiske årsager vælger ikke at føre en sag. Det burde ikke være tilfældet. Alle statistikker viser klart, at SKAT langt fra vinder alle sager. Derfor

bør selskaber også have kompensation. I alle tilfælde når en sag vindes.

Skatteministeren har varslet et lovforslag om genindførelse af muligheden for omkostningsgodtgørelse til selskaber, men kun i de tilfælde, hvor prøvelsen sker på skatteministerens initiativ. Altså kun, når det er skatteministeriet, som anker en afgørelse. Det er selvfølgelig bedre end ingenting, men det lugter nu lidt af valgfæsk al den stund, at den slags kun sker sjældent. Af de mange skattesager, som hvert år indbringes for domstolene, er det gennemsnitligt kun i 10 tilfælde, at det sker på ministeriets initiativ.

Forslaget løser derfor ikke det grundlæggende problem, nemlig at personer og selskaber bør have samme retssikkerhed og derfor adgang til omkostningsdækning på ens vilkår.

## Digitale regnskaber (XBRL) – nu bliver det obligatorisk

**REGNSKAB:** Folketinget vedtog i april 2011 lovforslaget om, at regnskaber skal indsendes digitalt.

Af: Claus Bonde Hansen, statsautoriseret revisor og partner, cbh@bdo.dk

Kravet om digital indberetning er en del af et større lovforslag om obligatorisk digital kommunikation mellem virksomhederne og det offentlige. Vedtagelsen af loven betyder, at B-regnskaber for regnskabsår, der afsluttes 31. januar 2012 eller senere, skal indberettes digitalt. Derfor bliver årsregnskaber for kalenderåret 2011, der har balancedato 31. december, de sidste kalender-årsregnskaber, der kan indsendes i papirform.

I første omgang er det kun virksomheder i regnskabsklasse B, der skal indberette årsregnskabet digitalt. Selskaberne i klasse C skal tidligst indberette digitalt fra udgangen af 2012. Klasse D-regnskaber skal tidligst indberettes digitalt fra udgangen af 2013.

I BDO har vi i en længere periode indsendt digitale regnskaber, hvorfor vi er klar til at servicere de kunder, hvor vi assisterer med opstilling af

årsregnskabet. For de virksomheder, der selv opstiller årsregnskabet, vil vi klart anbefale, at der sker en nærmere drøftelse af de fremtidige krav og muligheder.

# Dåseøl til personalet

**MOMS OG AFGIFTER:** Der hentes rigtig mange øl og sodavand i Tyskland – ikke kun af privatpersoner. Også mange virksomheder køber drikkevarer syd for grænsen, som de sælger til personalet eller bruger til møder. Men det kan faktisk ikke gøres, uden der skal betales afgift.

Af: Dorthe Higham, momsconsulent,  
dhi@bdo.dk

Hvad der er sparet, er som bekendt tjent, siger det gamle ordsprog. Derfor valfarter vi danskere syd for grænsen for at købe øl og sodavand mv.

Også mange selvstændige og andre virksomhedsejere tager turen, og de benytter ofte lejligheden til også at tage drikkevarer med hjem til virksomheden – til personalet og/eller til brug ved møder. Det er jo ingen større ulemage, når man nu er taget af sted.

Det er imidlertid ikke helt uproblematisk. Der skal nemlig betales punktafgifter af de varer, som ikke er til privat brug. Det gælder også, selv om man ikke overskrider de vejledende mængder for privat brug, der for øl lyder på 110 liter, svarende til knap 14 rammer dåseøl. For cigaretter lyder den vejledende mængde på 800 stk., svarende til 4 kartoner.

Ved privat brug forstås varer til personligt brug eller til brug i husstanden, herunder varer, der skal anvendes til fester eller som gave. Varer, der købes for naboen, for en god ven eller til brug i en virksomhed, betragtes som erhvervsmæssig indførsel.

Hvis en ansat i en virksomhed eller en virksomhedsejer kører til Tyskland for at købe drikkevarer og måske også tobak, skal der betales punktafgifter i Danmark. Dette gælder, uanset om varerne foræres eller sælges til medarbejderne, eller om de bruges ved møder i virksomheden.

Hvis drikkevarerne sælges til medarbejderne, skal virksomheden endvidere være opmærksom på, at der skal opkræves moms af salget. Momsen skal som minimum beregnes af indkøbsprisen.

"Og hvad koster det så?" vil mange sikkert spørge.

Ja, afgiften på en almindelig dåseøl lyder i øjeblikket på 77 øre, mens den for en almindelig dåsesodavand udgør 36 øre. Cigarettafgiften udgør knap 92 øre pr. stk. Der skal endvidere betales emballageafgift af dåserne med 50 øre pr. stk., men kun hvis der hentes mere end 10.000 dåser på et år. Og det er trods alt nok de færreste, som henter i de mængder.

Hvis der på en indkøbstur til Tyskland hjemtages 25 rammer øl, 25 rammer sodavand og 10 kartoner cigaretter til virksomheden, vil der altså skulle betales en afgift på ca. 2.500 kr. Det er måske ingen herregård, men det betyder, at varerne formentlig kunne være købt lige så billigt i det lokale supermarked.

Hvis SKAT ud over afgiften også rejser krav om bøde, bliver det en ren underskudsforretning.

Med den nye danske toldkontrol ved den dansk/tyske grænse er risikoen for kontrol nok større end nogensinde. Har du derfor planer om en indkøbstur, så tænk dig om en ekstra gang, inden du køber med hjem til virksomheden. Det, der spares i første omgang, er ikke altid tjent i den sidste ende.



# Nye regler ved overgang fra IFRS til årsregnskabsloven

**REGNSKAB:** Erhvervs- og Selskabsstyrelsen har udsendt en bekendtgørelse, der indeholder en række lempelser, som kan anvendes i de situationer, hvor en virksomhed ved udarbejdelsen af årsregnskabet overgår fra at anvende et andet regelsæt, som fx IFRS (International Financial Reporting Standards), til at anvende årsregnskabsloven.

Af: Torben Johansen, partner og statsautoriseret revisor, [toj@bdo.dk](mailto:toj@bdo.dk)

## Aflæggelse efter IFRS

Danske børsnoterede virksomheder skal aflægge koncernregnskabet efter IFRS. Tidligere har det også været et krav, at det danske moderselskabs årsregnskab skulle aflægges efter IFRS. Dette krav blev imidlertid ophævet fra og med 1. januar 2009.

Virksomheder kan frivilligt vælge at aflægge årsregnskabet efter IFRS i stedet for efter årsregnskabsloven. Det kan fx være relevant for dattervirksomheder af børsnoterede moder-virksomheder eller dattervirksomheder i en international koncern.

Virksomheder, hvor det ikke er et krav at aflægge årsregnskabet efter IFRS, kan vælge at overgå til at anvende årsregnskabsloven.

## Lempelige overgangsregler

Første gang, en virksomhed overgår til at aflægge årsregnskabet efter årsregnskabsloven, er hovedreglen, at lovens principper for indregning og måling mv. skal anvendes med tilbagevirkende kraft, som om reglerne altid har været anvendt. Det betyder, at der skal ske tilretning af tidligere

års aflagte årsregnskaber, hvilket ofte kan være et meget omfattende arbejde og i visse tilfælde stort set umuligt.

Den nye bekendtgørelse giver nu mulighed for at anvende en række undtagelser til hovedreglen om, at der skal ske fuld tilretning til årsregnskabslovens bestemmelser tilbage i tid og letter dermed overgangen til anvendelse af årsregnskabsloven.

Der er fx mulighed for at undlade en tilpasning af hoved- og nøgletal i femårsoversigten for 2. - 4. foregående regnskabsår. Ved omregning af balanceposter fra fremmed valuta kan valutakursen på tidspunktet for overgang til årsregnskabsloven anses for den historiske kostpris.

Ved overgang til årsregnskabsloven skal der for materielle og immaterielle anlægsaktiver opgøres en kostpris opgjort efter årsregnskabslovens regler. Her er der efter bekendtgørelsen mulighed for at anvende værdien opgjort efter den hidtidige regnskabspraksis (fx IFRS) som kostpris på overgangstidspunktet. Der er ligeledes mulighed for at undlade at beregne afskrivninger

på fx goodwill for perioden forud for overgangstidspunktet. Efter IFRS skal der ikke afskrives på goodwill, men i stedet foretages årlige nedskrivningstest.

For materielle og immaterielle anlægsaktiver, der efter den hidtidige regnskabspraksis blev målt til dagsværdi, kan denne dagsværdi anvendes som ny kostpris ved overgangen til årsregnskabsloven.

## Anvendelsen af overgangsregler

Bekendtgørelsens bestemmelser kan anvendes fra begyndelsen af den første periode, for hvilken virksomheden præsenterer sammenligningstal efter årsregnskabsloven. En virksomhed, der med virkning for kalenderårsregnskabet 2011 overgår fra fx IFRS til årsregnskabsloven, kan efter bekendtgørelsen vælge, at tilretninger alene sker fra og med starten af sammenligningsåret, som vil være 1. januar 2010.

I redegørelsen for anvendt regnskabspraksis i årsregnskabet skal der oplyses, hvilke undtagelser fra bekendtgørelsen der har været anvendt samt en omtale af, hvordan dette har påvirket regnskabet.



**TA' PÅ KURSUS HOS BDO  
- Skat, moms og regnskab**

Vi afholder en række inspirerende og lærerige kurser over hele landet. læs mere i vores kursuskatalog på [www.bdo.dk](http://www.bdo.dk).



# Er der guld for enden af regnbuen?

**OFFENTLIG DIGITALISERING:** Det forventes, at digitalisering af den offentlige sektor kan spare samfundet for milliardbeløb. Er det en illusion? Eller skal vi blot blive bedre til at se mulighederne og høste gevinsten?

Af: Anders Ganer, chefrevisor, aga@bdo.dk, og Søren Thorup, director, snt@bdo.dk

## Digitalisering er penge

Lad os se lidt på digitaliseringsarbejdets væsen. Hvis det kniber med at få øje på den faktiske besparelse, når et digitaliseringsprojekt er ved vejs ende, stiller vi ofte spørgsmålet: Er det business casen, det er galt med, eller har målet blot flyttet sig undervejs? Begge dele kan være tilfældet, men det bør ikke forhindre det offentlige Danmark i at igangsætte formålstjenlige forandringsprojekter. Det er ofte fornuftigt at arbejde med business cases, og det er i hvert fald nødvendigt at forlange afkast af sin investering. Man behøver ikke ryste på hånden, selv om det bliver nødvendigt at justere målet undervejs – det samles op gennem en effektiv projektstyring.

Frygten for fiasko er imidlertid en stærkere fjende og kan blokere for mange fornuftige initiativer. Frygten skal tøjles gennem en gedigen strategisk planlægning og målrettet styring undervejs. Men det er samtidig vigtigt at holde sig for øje, at langtfra alt skal igangsættes, blot fordi det er teknisk muligt. Vingerne skal kunne bære, og der er grænser for, hvor mange projekter en virksomhed kan have i gang. Et "nej" eller et "ikke nu" til et projekt kan udmærket være et udtryk for den rigtige prioritering. De offentlige virksomheder skal – ligesom private – både have overblik over forbedringspotentialer og være i stand til at prioritere. Begrebet porteføljestyling vil vi komme til at høre meget mere til i de kommende år.

## Stopper digitaliseringen ved administrationsområdet?

Det offentlige har langt hen ad vejen digitaliseret administrationen, men langt hovedparten af opgaverne i kommuner og regioner handler jo om alt andet end administration. Derfor er der et stort potentiale for effektivisering. Reelt står vi nok foran de største reformer af den offentlige sektor i flere årtier. Vores forståelse af velfærdssamfundet og dets bæreevne vil blive ændret med hastige skridt, især forårsaget af befolkningsudviklingen og de økonomiske realiteter.

Vi vil se nye ledelsesformer, nye samspil mellem borger og samfund og mellem det offentlige

og private. Der udvikles også nye finansieringsmodeller. Det kommer også til at gælde på kerneområderne. På velfærds- og undervisningsområderne har vi kun set begyndelsen. Rigtigt indført og anvendt er der rigtig mange penge på spil her. Men succeserne kommer ikke af sig selv.

## Hvad viser erfaringerne?

En kommune etablerede i 2010 en løsning med fjernbetjent borgerservice, hvor kommunikation mellem borger og kommune skete via skærm og kamera. Der blev sat strøm til den hidtidige proces, hvor borgeren bevægede sig hen til servicemedarbejderen på rådhuset. Men ikke mange var interesserede i denne mulighed. Er rådhuset ikke lige om hjørnet, så klarer borgeren i vid udstrækning sig selv.

En anden kommune er i gang med at revolutionere plejesektoren. Projektet indeholder ny teknologi, men digitalisering har endnu ikke en fremtrædende plads, da teknologien tænkes naturligt ind i det samlede procesforløb. At integrere innovation og digitalisering på et kerneområde er en stor udfordring, men potentialet er også tilsvarende større.

Og så er der mange kommuner, som indfører selvbetjeningsbiblioteker. Personalet er sparet væk, og borgerne låser sig ind og betjener sig selv. Biblioteksfilialer, som endda kan holde åbent i længere tid, kan hermed bevares. Al erfaring viser, at fysisk nærhed til et bibliotek er afgørende for, om borgerne bruger det eller ej. Det er altså nødvendigt at se teknologien som et led i et samlet Service Management, dvs. evnen til at tilføre værdi for kunderne i form af services.

## Klog digitalisering

Når den offentlige sektor i dette lys de kommende år sætter fornyet turbo på brug af ny teknologi og digitale løsninger, er det bydende nødvendigt, at det krones med succes. En række vitale skridt indgår i arbejdet:

- **Planlæg og reager**  
Der skal tænkes ambitiøst og modigt, men realistisk – og digitalisering skal integreres fra start til slut.

- **Styring og innovation skal gå hånd i hånd**

Alle væsentlige skridt skal planlægges og styres, men der skal være rum for musikalitet og kloge indfald.

- **Skær fra og læg til**

Potentialerne skal kortlægges og beregnes, både de kvantitative og kvalitative.

- **Sammenlign og lær**

Ikke alt skal opfindes forfra. Nyttiggørelse af andres erfaringer og målrettet benchmarking er et must.

- **Business casen lever fortsat**

Der skal sættes klare tal på investeringerne i forhold til forventede besparelser og gevinster. Hvem skal finansiere "up front", og hvordan skal pengene tilbagetales?

- **Tænk flerårigt**

Selv om der er årlige rammer for det offentliges aktiviteter, skal der tænkes flerårigt – plan og mål skal holdes i hånden og om nødvendigt opdateres undervejs.

Modigt tænkt, godt planlagt og rigtigt gennemført vil en storstilet offentlig digitalisering, også på velfærdskerneområderne, kunne være med til at forbedre og fremtidssikre den offentlige sektor. BDO er klar som en erfaren samarbejdspartner og medspiller.

# Nyt ressourcefokus og god ledelse giver besparelser på skolerne

**KOMMUNER:** Skoleområdet er pga. økonomisk pressede kommuner kommet på den politiske dagsorden med krav om effektiviseringer og kapacitetstilpasninger. Mange kommuner har taget – eller skal i nær fremtid tage – beslutninger om skolelukninger. Og de kommuner, der har besluttet at bevare den eksisterende skolestruktur, skal finde besparelser på anden vis.

Af: Rasmus Morten Høybye Duus, specialkonsulent, rad@bdo.dk

I flere kommuner har der i de seneste år været stort fokus på effektiviseringer på skoleområdet, både i den normale folkeskole og på specialområdet.

Der er flere måder at indhente disse effektiviseringer på, og den klassiske og oplagte måde er strukturændringer, hvor man nedlægger små skoler til fordel for større, hvor enhedsomkostningerne pr. barn alt andet lige bliver lavere.

## Større enheder = fordele?

Der er pædagogiske og faglige fordele og ulemper ved større enheder, men i et effektiviseringsperspektiv overskygger fordelene ved større enheder klart ulemperne, da større enheder fx vil give bedre mulighed for at lave større klasser og derved minimere undervisningsressourcerne pr. barn. Alligevel kan skolelukninger være problematisk af flere grunde – og oftest af politiske grunde.

Men betyder det, at der ikke kan effektiviseres, hvis der ikke er politisk vilje til skolelukninger? Her er svaret et klart NEJ!

Selv om det politisk er besluttet at bevare den eksisterende skolestruktur, eller hvis der kun har været begrænset velvilje til at se på skolestrukturen, kan der stadig være store effektiviseringsgevinster at hente.

Ny skolestruktur eller ej, så har en lang række skoler fået tildelt lavere budgetter end tidligere. Og ved indgangen til et nyt skoleår stiller det krav til lederne om at tænke nyt og genoverveje deres ressourceforbrug og deres prioriteringer, ligesom der i mange tilfælde skal tænkes nyt om skoleårets planlægning og den løbende økonomi- og ressourcestyring.

Udfordringen er at få enderne til at nå sammen og at tænke nye tanker for at udnytte de optimeringsmuligheder, en eventuel strukturændring medfører. Og de steder, hvor strukturen er den samme som tidligere, vil man stadig med fordel kunne se på de eksisterende ressourcer i en optimeringsoptik, da der enten allerede er vedtaget besparelser på området, eller fordi det er nært forestående. Dette er en klar ledelsesmæssig opgave.

## Større enheder øger krav til økonomistyring

Enhedernes størrelse er mange steder vokset. Fra en lille skole med relativt få elever og lærere til store enheder med mange elever og lærere. Dette giver flere muligheder for at kombinere kompetencer og interesser, men det stiller også større krav til skoleledelserne om at have styr på "maskinrummet". Nu kan der ikke længere planlægges ud fra sidste års metoder, men der skal nye metoder til for skoleårets planlægning,

ligesom de latente besparelser stiller nye og øgede krav til økonomistyringen.

Mange kommuner vil have gavn af, at skoleledelserne – i takt med mindre budgetter pr. elev på de respektive skoler – bliver professionaliseret i forhold til den økonomiske og administrative ledelse.

Et øget ledelsesmæssigt fokus på vikarforbruget og udnyttelsen af lærernes resttid, et øget fokus på gennemsnitslønningerne på de respektive skoler og på lærernes gennemsnitlige undervisningsandel vil i mange tilfælde være væsentlige håndtag at dreje på i en ressourceoptimeringsoptik.

## Fokus på undervisningsandelen blandt lærerne

Vi har i BDO god erfaring med at analysere udnyttelsen af de allerede eksisterende ressourcer på skoleniveau – og derefter samlet på kommuneniveau.

Kommunerne er forpligtet til at undervise eleverne efter minimumstimetallet, og det vil derfor være centralt for kommunerne at se på, om de kan undervise til minimumstimetallet eller mere med færre personaleressourcer. Vi har her erfaret, at mange kommuner rent faktisk kan undervise langt flere timer med de nuværende

For en skole med 25 lærere, der i gennemsnit underviser 19,5 lektioner ugentligt, vil man således kunne spare 1,3 mio. kroner uden at undervise elever mindre, hvis man kunne øge lærernes undervisningsandel til 22,5 ugentlige lektioner i gennemsnit – svarende til 675 timer årligt pr. lærer.

ressourcer, end de gør i dag – alternativt undervise det samme antal timer, som i dag, og så indhente en effektiviseringsgevinst i stedet for.

I en kommune med fx 15 skoler vil det ikke være atypisk, hvis lærerne på enkelte skoler underviser 22,5 lektioner ugentligt i gennemsnit, mens man på andre skoler fx underviser 19,5 ugentlige lektioner i gennemsnit – svarende til henholdsvis 675 og 590 årlige undervisningstimer. Årsagerne til denne forskellighed kan være mange, men i et effektiviseringsperspektiv vil mange kommuner med fordel kunne lægge en gennemsnitlig undervisningsnorm ind i deres budgettildelingsmodel, der tilsigter, at lærerne skal undervise fx 22,5 ugentlige lektioner i gennemsnit over et skoleår.

For en skole med 25 lærere, der i gennemsnit underviser 19,5 lektioner ugentligt, vil man således kunne spare 1,3 mio. kroner uden at undervise elever mindre, hvis man kunne øge lærernes undervisningsandel til 22,5 ugentlige lektioner i gennemsnit – svarende til 675 timer årligt pr. lærer.

Ovenstående er blot et eksempel, men det understreger fint, at det fortsat er muligt for skolerne at skabe et økonomisk frirum ved at have fokus på de eksisterende ressourcer.

En øget undervisningsandel kræver naturligvis, at man opprioriterer undervisningen i forhold til andre aktiviteter, og her er det vigtigt, at skoleledelsen – både centralt og decentralt er i dialog med lærerne – så lærerne i højere grad tager ejerskab til de nye prioriteringer.

#### **Bryd budgettet ned i mindre dele**

Skolerne i kommunerne står, som skrevet tidligere, over for besparelser, men der er stadig håndtag at dreje på for at udnytte ressourcerne bedre. Når det er sagt, så stilles der stadigt større krav til skoleledelserne om økonomi- og ressourcestyring, og vi ser et stort behov for, at skoleledelserne i højere grad end i dag understøttes fra centralt hold i forbindelse med udarbejdelsen af nye detaljerede budgetter og med den løbende budgetopfølgning. Mange skoleledelser har brug for at få deres tildelte budget brudt ned og omdannet til mulige aktiviteter. Først herefter vil skoleledelserne i fuldt omfang kunne gå i dialog med lærerne og forvaltningen om de forestående prioriteringer for det kommende skoleår.

I en kommune med fx 15 skoler vil det ikke være atypisk, hvis lærerne på enkelte skoler underviser 22,5 lektioner ugentligt i gennemsnit, mens man på andre skoler fx underviser 19,5 ugentlige lektioner i gennemsnit – svarende til henholdsvis 675 og 590 årlige undervisningstimer.

## SEMINAR: OUTSOURCING AF IT

INTERNATIONAL STANDARD

# OUTSOURCING

IT PERSONDATALOVEN  
BOGFØRINGSLOVEN  
ERKLÆRING  
YDELSER  
IT-KONTROLLER

ISAE 3402

HOSTING  
REVISION  
TYPE 1 - TYPE 2

Hos BDO vil vi gerne invitere dig til seminar om outsourcing af it. Vi afholder to seminarer - ét for dig som hostingvirksomhed og ét for dig, der outsourcer it.

Kom og hør nærmere om:

- Hvad den nye erklæring, ISAE 3402, og de nye krav betyder for dig.
- Hvordan du skal opbevare regnskabsdata i henhold til bogføringsloven og persondataloven.
- Hvordan du skal håndtere elektroniske ydelser momsmæssigt.
- Hvilke juridiske forhold og rettigheder du er nødt til at sikre dig.

Seminarerne afholdes hos:

► **BDO I ÅRHUS**

Kystvejen 29, 8000 Århus

**mandag den 19. september**

- Seminar for hostingvirksomheder, kl. 9.00-11.00
- Seminar for virksomheder, der outsourcer it, kl. 15.00-17.00

► **BDO I KØBENHAVN**

Havneholmen 29, 1561 København V

**onsdag den 21. september**

- Seminar for hostingvirksomheder, kl. 9.00-11.00
- Seminar for virksomheder, der outsourcer it, kl. 15.00-17.00

Foredragsholdere vil være Per Sloth, partner og it-revisionschef fra BDO og Anders Wernblad, partner og certificeret it-advokat fra Lett Advokatfirma.

### TILMELDING

Du kan tilmelde dig på e-mail [it-revision@bdo.dk](mailto:it-revision@bdo.dk) (husk at angive, hvor du ønsker at deltage) eller på vores hjemmeside [www.bdo.dk](http://www.bdo.dk). Vi glæder os til at se dig.

Du kan også rekvirere vores nye temablad om outsourcing af it. Temabladet er på gaden primo september og kan bestilles på [it-revision@bdo.dk](mailto:it-revision@bdo.dk).

BDO Statsautoriseret revisionsaktieselskab og BDO Kommunernes Revision, Godkendt revisionsaktieselskab, begge danskejede revisions- og rådgivningsvirksomheder, er medlemmer af BDO International Limited - et UK-baseret selskab med begrænset hæftelse - og dele af det internationale BDO netværk bestående af uafhængige medlemsfirmaer. BDO er varemærke for både BDO netværket og for alle BDO medlemsfirmaerne. BDO i Danmark beskæftiger godt 1.100 medarbejdere, mens det verdensomspændende BDO netværk har næsten 47.000 medarbejdere i 119 lande.

[WWW.BDO.DK](http://WWW.BDO.DK)