

En kaptein mønstrer av

Han satt igjen med en litt rar følelse da han hadde signert avtalen med endelig sluttdato etter nærmere 40 år i bransjen. Likevel er han tydelig på at det er et riktig tidspunkt både for ham selv og foreningen at det kommer inn en ny leder. I slutten av juni takker adm. direktør Per Hanstad av som Revisorforeningens leder etter 20 år som kaptein på skuta.

Redaktør Alf Asklund

– 20 år er veldig lang tid og vi har vært igjennom veldig mange store og viktige endringer. Spesielt har det vært viktig å få fullført arbeidet med den nye revisorloven. – Vi er nå ved et veiskille med mange helt nye utfordringer, sier han.

Mange av de store sakene vi har arbeidet med de siste årene er nå fullført. Dette gjelder blant annet ny revisorlov og endringene i regnskapsloven som vi har ventet på i flere år. Vi er også godt i gang med satsingen på bærekraft og på å gi bransjen et løft på teknologisiden. – Utfordringen er å ta denne satsingen til et enda høyere nivå, sier Per.

– Det kan derfor være et bra tidspunkt å få inn noen som kan se på dette med nye øyne. Kanskje andre ting må til? spør Per. Revisjonsbransjen er jo virkelig i startgropen for mange nye og spennende muligheter, legger han til.

En lang reise

Når Per nå fratrer som sjef i Revisorforeningen, er han blitt 64 år og har hatt en lang reise i revisjonsverdenen, fra den gang han ble ferdig på Høyere Revisorstudium i Bergen, via jobben som partner og adm. direktør i Coopers & Lybrand og styremedlem, styre-

leder og adm. direktør i Revisorforeningen. Med base i London rakk han på samme reise også to år som Global Operations leader for revisjonsvirksomheten i det nyfusjonerte selskapet PwC (Coopers & Lybrand og Price Waterhouse) – før han ble partner i PwC Norge igjen med nasjonalt markedsansvar for selskapets olje- og gasskunder.

Kanskje på tide å sette seg ned i go' stolen og nyte pensjonistlivets late dager?

Men det har ikke Per tenkt å gjøre. Selv om han ikke har noen store hobbyer som sluker mye tid, har han mer enn nok å fylle tiden med.

– Jeg er nok en person som må ha noe å gjøre, og har derfor ikke tenkt å sette meg ned, sier han.

En av de tingene han kommer til å bruke mer tid på, er virksomhet rundt Lifjell Skisenter, i Bø i Telemark, som familien driver. – Skianlegget har i mange år vært en tidkrevende hobby, men med litt mer tid til disposisjon vil vi nå forsøke å ta ut enda mer av potensialet som vi mener Lifjell har som både vinter- og sommerdestinasjon, sier han.



Ting tyder vel på at Per heller ikke her bommer helt på timingen. Etterspørselen etter hytter på fjellet har det jo ikke vært noe i veien med de siste par årene.

Tar med seg erfaringen til nye områder

Per har variert og omfattende bakgrunn og kan godt tenke seg å ta vare på den erfaringen han har fått med seg i revisjonsbransjen som rådgiver innenfor strategi og forretningsutvikling. – Det er mange små og mellomstore revisjons- og regnskapsføreraktiviteter som har et stort potensial for videreutvikling, sier han.

Han har også likt å holde foredrag og undervise, bli derfor ikke overrasket om han dukker opp som timelærer på en eller annen videregående skole eller universitet. – Jeg føler at jeg har kom-

Selv om Per allerede har hatt en lang reise i revisjonsverdenen, tenker han at det fortsatt er viktig å ha blikket rettet fremover og mot arbeidsoppgavene man har tatt på seg.



petanse og erfaring til å gi noe tilbake – motivere de som går på videregående eller studerer regnskaps- og revisjonsfag på universitetet.

Har vært heldig

Per føler at han har vært heldig både med karrieren og ellers i livet.

– Jeg har vært kjempeheldig. Det viktigste har vært å ha en familie som trives, har det bra og fungerer bra sammen. Jeg har også fått lov til å jobbe med spennende og morsomme oppgaver – fått være med å utvikle og skape ting som andre kan ha nytte av.

Han sier at varierte og spennende arbeidsoppgaver har vært viktig og vil være viktig for ham, men at alt har sin tid både i forhold til intensitet og omfang. – Jeg vil fortsatt stå på mye, men det blir bra å ha større fleksibilitet.

Noe ugjort?

– Jeg tenker ikke så mye på det som ikke er gjort, men heller at det er viktig å ha blikket rettet fremover og mot arbeidsoppgavene man har tatt på seg. Han «innrømmer» likevel at hvis han ikke hadde blitt siviløkonom og revisor – er det mest sannsynlig at han hadde blitt advokat.

En tydelig leder

Du har hatt lederoppgaver i mesteparten av din yrkeskarriere. Hva mener du har kjennetegnet deg som leder?

– Jeg mener å ha vært en tydelig leder – noen vil kanskje si for tydelig. Folk må få lov til å jobbe og bidra med det de kan og derfor er det viktig å gi dem muligheten til å få gjort det de skal, mener Per.

Han er tilhenger av frihet under ansvar – at ansatte leverer på det de skal, men sier at en del av dette ansvaret er at de som møter for store utfordringer – tar dette opp med sine overordnede.

– Jeg mener også at det er viktig å ikke være for opptatt av å kontrollere i detalj, men at det er viktig å finne felles mål og være tydelig på hva som skal nås og hva som er forventningene til den enkelte. Det er også viktig å kunne ha åpne og direkte profesjonelle diskusjoner, legger han til.

Per sier at han alltid har stilt høye krav til de ansatte, men også til seg selv. – Jeg har vært opptatt av å være godt forberedt og ha godt innsikt. Ikke minst har jeg vært opptatt av gjennomføring – å få ting gjort – og skape resultater.

Berikende med internasjonal erfaring

Undersøkelser viser at det ikke er noen særlig interesse blant revisorene for å jobbe internasjonalt, men du har selv hatt base i London i to år. Hvorfor tror du det er slik og hva lærte du av ditt utenlandsopphold?

– Jeg undrer meg litt over at revisorer er så lite opptatt av å jobbe internasjonalt, selv om det i stor grad også gjelder i andre bransjer. Nordmenn flest er ikke opptatt av å jobbe internasjonalt.

Han mener at det er berikende for alle å jobbe internasjonalt noen år.

– Du får sett andre kulturer og andre systemer. Det gjør også at du utvikler noen egenskaper som du ellers ikke ville hatt, sier han.

Noe av årsaken til at det er slik, er at det kan være krevende og vanskelig å reise ut, tror han. Spesielt kan det være vanskelig for et par å finne interessante jobber for begge to. – Vi har det jo også veldig bra i Norge og det er ikke en velutviklet tradisjon for å dra ut å jobbe internasjonalt.

Nå ser vi imidlertid at et økende antall personer fra andre land kommer til Norge for å jobbe i revisjonsbransjen, og Per tror at det kanskje kan få norske

revisorer til å interessere seg for å dra «den andre veien».

– Revisjon er trolig den mest internasjonale bransjen som finnes. Det vi driver med er det samme over landegrensene og med felles internasjonale standarder. Muligheten for å skaffe seg internasjonal erfaring innen revisjon bør derfor være veldig god.

Lærdommen fra korona-tiden

Hva har vi lært av tiden med korona og hjemmekontor og hva bør bransjen ta med seg videre?

– Vi har blitt veldig gode på teknologi og har lært at det går an å drive de aller fleste virksomhetene på en ganske bra måte selv om vi ikke er samlet fysisk i det hele tatt. Kombinasjonen av den lærdommen og ny teknologi er noe vi bør ta med videre med tanke på hvordan revisjonsvirksomheter bør organiseres og drives, sier Per.

På den negative siden har det vært mer krevende å lede en organisasjon i den situasjonen som vi nå har vært lenge i, sier han.

– En del av dynamikken forsvinner når du ikke er fysisk samlet – ikke når det gjelder de daglige oppgavene, men mer på det som går på utvikling og kreativitet. Utvikling er avhengig av den dynamikken som oppstår når man er fysisk samlet, sier han. Uten fysisk kontakt blir terskelen for å ta kontakt med hverandre høyere.

– Når folk er fysisk samlet på et sted, kan du på vei mot kaffemaskinen se en person – ta opp en problemstilling – og plutselig er problemet løst samtidig som du ser nye muligheter, sier Per.

Uten å være sammen fysisk, mister arbeidsmiljøet en dimensjon over tid. Det positive i denne situasjonen er imidlertid at de fleste av oss har oppdaget hvor mye vi savner kollegaene våre, sier han. Mest grunn til bekymring er det for de unge som kanskje ikke har så gode arbeidsforhold hjemme.

Han tror at erfaringene fra korona-tiden vil bidra til at vi får mer fleksible arbeidsformer, men at det fortsatt vil være viktig og vanlig at vi jobber på kontoret som en hovedregel – og når folk må. Mange praktiske ting kan imidlertid gjøres fra et hjemmekontor og det kan gi dem som har lang reisevei et litt mindre hektisk liv.

– Å møte folk og kunne se dem inn i øynene, er viktig. For vår bransje er det spesielt viktig i forhold til klientene våre. Du får riktignok til det meste fra et hjemmekontor, men det er noe med relasjonene til både kolleger og klienter som du mister, sier Per.

En spennende fremtid for bransjen

Hva tror Per vil skje med revisjonen, bransjen og foreningen fra der vi er i dag – og hvordan tror han det blir å jobbe som revisor i fremtiden?

Etter min oppfatning står revisjonsbransjen foran mulighetenes tiår.

– Markedet vårt og det vi jobber med kommer til å endre seg. Det gjelder både hvordan selskapene rapporterer, hva slags rapportering de gjør, hvordan teknologien brukes og hvem som har behov for rapportering, sier han.

– Utfordringen blir hele tiden å kunne tilpasse seg situasjonen og utfordringene. Teknologien kan både ta bort oppgaver, men også gi nye muligheter til å utføre jobben med bedre effektivitet og kvalitet.

– Det vil helt sikkert bli andre måter å rapportere på og selve rapporteringen vil inneholde andre forhold, som bærekraft og annen informasjon fra virksomhetene. Det vil imidlertid alltid være et behov for å få verifisert informasjonen av en nøytral tredjepart. Det er viktig at vi som bransje greier å følge med og tar i bruk teknikker og metoder på nye måter, for fortsatt å kunne bidra til tillit som er så sentralt for kapitalmarkedene, næringslivet og myndighetene. Vi er leverandører av tillit. Det kommer ikke til å endre seg,

men måten vi vi skaper tillit på, vil endre seg mye, sier han.

– Teknologi vil være sentralt og det er avgjørende at den enkelte revisor greier å henge med på utviklingen. Klarer vi det, er mulighetene mange.

Han ser for seg at det i overskuelig fremtid vil komme reguleringer som krever en form for attestasjon/revisjon av ikke-finansiell informasjon og at vi som bransje hele tiden må klare å tilpasse oss for fortsatt å være best posisjonert for å skape den tilliten som det er behov for også på dette området.

Dette vil også ha konsekvenser for rekrutteringen til bransjen.

Må tenke nytt om rekruttering

Per tror det vil bli vanskeligere å rekruttere slik det er gjort frem til nå, hvor det ansettes flere hundre nyutdannede hvert år. Han tror det også vil være nødvendig å rekruttere personer med annen utdanningsbakgrunn og med erfaring. I tillegg mener han at bransjen fremover vil måtte utvikle nye forretnings- og eierskapsmodeller for å kunne konkurrere om de flinkeste hodene. Han tror eksempelvis ikke partnermodellen vil være bærekraftig i fremtiden.

– Det må finnes andre måter å tiltrekke seg og beholde talentene på enn den historiske måten der du må jobbe hardt i tolv-fjorten år før du kanskje blir partner. Det må utvikles forretningsmodeller som ser helt annerledes ut enn i dag for å få med folk slik at de er villige til å satse over tid, sier han. Han tror imidlertid at det vil være krevende å endre fra en pyramidemodell til annen type organisasjonsmodell.

Per sier at bransjen har vært både flinke og heldige frem til i dag, og de store firmaene har utviklet seg til å bli sterke og markante merkevarer. Dette har vært viktig for rekrutteringen og noe som hele bransjen har nytt godt av.

Per har likt godt å holde foredrag og undervise. Her på en av foreningens årlige fagdager.



– Bransjen har vært flink til å gjøre aktiviteter på studiestedene for å tiltrekke seg kandidater, men en av de største utfordringene har vært å få folk til å bli i bransjen. Turnoveren er for høy.

– Det har kanskje noe å gjøre med at mange nyutdannede ikke har visst at de skulle bli revisorer før de plutselig stod med en ansettelseskontrakt i hånden? spør Per.

– Kanskje bør firmaene bli litt mer bevisst på hvordan de nyansatte kommer inn – hvor de kommer fra – hvorfor de begynner å jobbe der? Hva slags personlighet og bakgrunn har de, og hva er sannsynligheten for at de vil fortsette? Forstår de hva de skal jobbe med? – Jeg tror det handler mye om å tydeliggjøre hva revisjon handler om og hva som forventes av de som blir ansatt. Bransjen har også en utfordring i å kommunisere hvordan bransjen skal transformeres inn i fremtiden.

Akkurat nå er det veldig sterk konkurranse – spesielt fra teknologiorienterte virksomheter. Vi ser også at mange av de nyutdannede ønsker å jobbe mindre og at de er opptatt av balansen mellom jobb og fritid.

Selv om rekrutteringen til bransjen kan bli mer utfordrende, er Per optimistisk til bransjens fremtid.

– Behovet for revisjon vil være minst like stort i årene som kommer, om ikke større. Bransjen har mange spennende muligheter hvis bare de rette greiene blir tatt.

En forening for revisorer

For å bli fullverdig medlem i Revisorforeningen må du være utdannet som revisor. Er det på tide også å tillate folk med en annen type bakgrunn å bli medlem?

Det kan godt være, men nå er det i hvert fall slik at alle som jobber i et revisjonsselskap kan bli praksismedlem. Dette er et spørsmål som styret har diskutert mange ganger, og i Sve- rige og Danmark er det blitt åpnet for medlemskap for andre grupper enn revisorer.

Erfaringen fra andre land er at det kan være utfordrende å holde fokus når det åpnes for medlemskap fra andre grupper som ikke er så opptatt av revisjon.

– Revisjon er en profesjon med ganske mange spesielle problemstillinger og

behov, rammebetingelser etc. og for oss har det vært viktig å stå fast på at vi er en revisorforening. Det har gjort at ingen har vært i tvil om hvem vi er og hva vår målsetting har vært.

Vi har likevel sett at det kan bli en utfordring fremover når mer enn 50 % som er ansatt i de største revisjonsselskapene ikke jobber med revisjon. Med endringen vi gjorde for to år siden, kan imidlertid alle disse nå bli praksismedlemmer.

Likestillingen innen ledelse går alt for sakte

Hva med likestilling i bransjen?

Likestilling og større mangfold er noe vi har satt stadig større fokus på de siste årene, og det handler om flere ting.

– Det handler om like muligheter, å ta hensyn til kulturell bakgrunn og kanskje også representativitet. Hva er forresten likestilling? spør Per. Selv om det for eksempel er 40 prosent kvinner i en virksomhet, kan den fortsatt være mannsdominert ved at kvinner må bli «menn» for å gjøre karriere. Da har du

fortsatt ikke likestilling. Dette er også noe bransjen må ta stilling til.

Per mener at kjønnsbalansen totalt sett i bransjen er bra, men utfordringen er at det er for få kvinner i ledende posisjoner. Det er for dårlig – det går for sakte – og det må derfor gjøres noe drastisk, sier han.

Det som er positivt, er at det er blitt en helt annen åpenhet om spørsmål som handler om likestilling og en del av de store firmaene har satt svært ambisiøse mål for seg selv. Det er god begynnelse å sette seg mål, men det er jo gjennomføringen som er avgjørende, legger han til.

En menneskebasert bransje med mange muligheter

Har du et budskap til de unge som vurderer en karriere innen revisjon og har du noen tanker om foreningens rolle og fremtid?

– Til de nyansatte vil jeg si at jeg ikke kan tenke meg en bransje som gir deg større muligheter og variasjon i arbeidsoppgavene enn i revisjonsbransjen. Selv har jeg fått være med på veldig mye både når det gjelder personlig og profesjonell utvikling – ikke minst utvikling som leder.

– I motsetning til hva mange tror, er det å være revisor veldig menneskebasert og du kommer raskt i kontakt med både toppledelse, styret og resten av organisasjonen i en bedrift. For meg har det i hvert fall vært en fin kombinasjon av fag og karriere, sier Per.

Jeg har vært privilegert og fått være med på en veldig spennende reise og foreningen har hatt en viktig rolle, og vil også ha det i fremtiden.

Det er også veldig positivt at hele bransjen slutter opp om foreningen på tvers av størrelse og geografi og at de

store selskapene er like opptatt av en sterk forening som de mindre. Medlemsundersøkelsen og andre tilbakemeldinger viser at det er bred enighet blant medlemmene om at de store sakene vi jobber med er viktige – selv om det er litt forskjellige prioriteringer hos firmaene avhengig av størrelse.

Vi har gjennom alle disse årene også hatt en positiv utvikling i medlemstallet – i motsetning til det som er situasjonen for revisorforeningene i de aller fleste landene det er naturlig å sammenligne oss med.

– Jeg er veldig fornøyd med resultatene fra vår siste medlemsundersøkelse og føler at jeg forlater skuta i god stand, og en organisasjon med flinke folk og fornøyde medlemmer.

Avgiftsadvokaten svarer



Ivan Skjæveland er advokat og partner i Deloitte Advokatfirma og er spesialist på avgiftsrett. Han har prosedert en rekke skatte- og avgiftssaker for domstolene, og har møterett for Høyesterett. Han er også en ofte benyttet foreleser innenfor sitt spesialområde, og vil i denne spalten svare på spørsmål knyttet til avgift.

Ev. spørsmål kan sendes: iskjaeveland@deloitte.no

Overdragelser av driftsmidler og uttaksplikt

Spørsmål: Kan overdragelser av enkeltstående driftsmidler (ikke fast eiendom) ved fisjon og fusjon utløse uttaksplikt?

Svar: Ja, her kan det oppstå uttaksplikt, til tross for at overdragelsen skjer til et selskap som skal bruke driftsmiddelet i avgiftspliktig virksomhet. Uttaksplikten blir en endelig kostnad og kan ikke unngås ved bruk av justeringsavtale.

Ved overdragelser av fast eiendom og overdragelse av løsøre i forbindelse med virksomhetsoverdragelser, vil uttaksplikt ikke være aktuelt. Her er

det i stedet gitt regler om justering av inngående mva.

Ved overdragelse av enkeltstående driftsmidler (maskiner, inventar mv.) uten at det foreligger omsetning, oppstår det uttaksplikt dersom varen tas ut til formål innenfor den samlede virksomheten. En situasjon hvor kapitalvaren skifter eier ved fisjon/fusjon vil ikke kunne anses som tatt ut til formål innenfor den samlede virksomheten ifølge Skattedirektoratet.

Her legges det altså opp til at eierskifter, ved fisjon og fusjon, av enkeltstående driftsmidler som maskiner o.l. skal uttaksberegnes, med mindre driftsmidlet overdras som ledd i hel eller delvis virksomhetsoverdragelse.

Dette er veldig lett å overse i forbindelse med gjennomføringer av fisjoner og fusjoner, men heldigvis blir en ofte reddet fordi en kommer inn under unntaket som gjelder for virksomhetsoverdragelser. For å kunne påberope seg dette unntaket må to primære betingelser være oppfylt. For det første må virksomheten eller en del av denne overdras. For det andre må virksomheten fortsette i det store og hele som tidligere på den nye eiers hånd.

Ved gjennomføring av fisjoner og fusjoner, må en således være våken, slik at en eventuell uttaksmerverdiavgift tas i betraktning før beslutningen om fisjon eller fusjon tas.