#01
Februari 2022
Pris 99 kr

Tidningen
Balans

Fokus på ledarskap

VÅR BYRÅ
Byråledarskap under pandemin

FLEXIBELT ARBETSLIV
Hybrid eller digital byrå?

Det nya ledarskapet KRÄVER MOD

Monika Wannholm, Grant Thornton, om en chefsroll i förändring

DEBATT: HYBRIDARBETET BÖRJAR I LEDARENS TANKESÄTT

Har du tid? Vi har tid för dig.

Med Blikk får du full koll på tidredovisning, kvitton, fakturering och löneunderlag – både för dig som byrå och dina kunder.

30% rabatt för medlemmar

I samarbete med FAR

Blikk Byrå

Tidrapportering för redovisningsbyråer

- Flexibel tidredovisning för fakturering och lön
- Uppdragshantering, jobba med löpande och fasta priser samt återkommande fakturering
- Effektiv resursplanering
- Förenklad hantering av kvitton och utlägg
- Avtalshantering med e-signering
- Analysverktyg och rapporter

Blikk Byrå Partnerportal (kostnadsfri)

Samarbetsverktyg för dig och dina kunder

- Minska dubbelarbete och förenkla arbetsprocesser
- Sakgranska tidrapporter, kvitton och utlägg
- Överför tids- och lönedata till lönesystemet
- Dela årshandlingar och andra viktiga dokument
- Skicka meddelanden
- Underlätta samarbetet

Integrerat med Fortnox, Visma eEkonomi och Visma Administration

✓ Fördelaktiga partnerupplägg ✓ Molnbaserat ✓ Månads- eller årsabonnemang ✓ Kostnadsfri support

TESTA GRATIS OCH BOKA DEMO

Besök www.blikk-byra.se

eller ring 0911-25 73 00

blikk Byrå

LEDARE

CHARLOTTA MARTÉNG

FOTO: ISABELL SARRIA AXMAN

Kommunikation bakom framgångsrikt ledarskap

Excelchefens tid är förbi – i stället handlar det om starka team med psykologisk trygghet. Orden kommer från Monika Wannholm, som i detta nummer intervjuas av Balans medarbetare Rakel Lennartsson. Samtalet kretsar kring ledarskap och hur synen på ledarskap förändrats, inte minst sedan pandemin bröt ut.

Kanske är vår bransch i just det sammanhanget lyckligt lottad. Karaktären på arbetet som ska utföras gör branschen lämpad för både hybrid- och distansarbete menar forskaren Aleksandre Asatiani. Klart är i alla fall att oavsett om du tillhör dem som jublar över att få komma tillbaka till kontoret, eller dem som kanske hellre fortsätter att arbeta hemifrån, så är hybridkontoret här för att stanna. Och det i sin tur ställer helt nya krav på ledarskapet. För hur ska chefen få alla att springa åt samma håll och skapa en gemensam företagskultur när medarbetarna inte träffas?

TILLBAKA TILL MONIKA WANNHOLM: Det handlar om att våga pröva sig fram och acceptera att det inte finns något facit. På Grant Thornton skapades ett starkt ledarforum genom att alla delade bra exempel och framför allt fokuserade på kommunikation och att arbeta med självledarskap. Det visade sig uppenbarligen vara rätt väg: förtroendet för ledarna var större än någonsin vid den senaste medarbetarundersökningen.

I detta nummer av Balans är temat ledarskap – på alla nivåer. Och vare sig du är chef eller inte hoppas jag att du hittar något i tidningen som lyfter dig i din yrkesroll. Trevlig läsning!

CHARLOTTA MARTÉNG, *chefredaktör för Balans. Hör gärna av dig till mig på charlotta.marteng@far.se*

FÖLJ OSS PÅ LINKEDIN

Innehåll

NUMMER 1 2022

7 3 fikafrågor
Kommunikation är en av grunderna för ett bra ledarskap på distans, konstaterar forskarna Andreas Wallo och Daniel Lundqvist.

8 Aktuellt
Så går det med översynen av K2 och K3. Högre skatt för vissa pensionärer utomlands. Trenderna inför 2022 och datumen att hålla koll på.

12 Porträtt
När allting förändras snabbare än någonsin behövs modiga ledare. Det säger Monika Wannholm, kontorschef på Grant Thornton i Stockholm.

18 Fokus: Ledarskap
Det nya, flexibla arbetslivet har kommit för att stanna. Men vilka krav ställer det på ledarskap? Hur behöver ledarskapet anpassas för att det nya hybridarbetslivet ska bli långsiktigt hållbart?

27 Min karriär
Auktoriserade redovisningskonsulten Gina Wiklund har valts in i Aspias koncernledning. Som ledare konstaterar hon att ingen individ är viktigare än helheten.

29 Vår byrå
En bra ledare ska vara inkluderande och transparent. Det säger duon bakom skattebyrån Censio Tax.

32 Debatt
Hybridarbetet börjar i ledarens tankesätt, menar Annah Thunberg, ICF-certifierad ledarskapscoach.

34 Expertfrågan
Revisorns oberoende. Balans går igenom de vanligaste frågeställningarna.

38 Krönika: Jan Marton
De immateriella tillgångarnas egenskaper skapar osäkerhet i redovisningen.

Alla siffror i samma moln.

Visma Smarta Byrån innebär all din redovisning – alltså skatt, löner och bokföring – på ett ställe. Plocka själv ihop programmen du vill använda, och lägg till eller ta bort det du inte behöver efterhand. Dessutom bjuder vi på din onboarding. Med vår unika prismodell betalar du månadsvis i efterskott utan bindningstid. Som det borde vara alltså.

Upptäck på vismaspcs.se/redovisningsbyra

FRÅN 249KR/MÅN OCH KONSULT

VISMA

Årets viktigaste handböcker finns nu att beställa!

Beställ båda böckerna och spara 150 kr
Läs mer på nj.se/svensk-redovisning

Tidningen Balans

Adress: Box 6417, 113 82 Stockholm
tidningenbalans.se

Redaktion

E-post: fornamn.efternamn@far.se

CHEFREDAKTÖR OCH ANSVARIG UTGIVARE
Charlotta Marténg
08 506 112 49

Sofia Hadjipetri Glantz
08 402 75 19

Grafisk form och layout: Kate designstudio
Omslagsfoto: Fond & Fond
Tryck: PunaMusta 2022, ISSN 2001-5925
Medlem av Sveriges Tidskrifter
TS-kontrollerad fackpressupplaga: 9 400 (2020/2021)

Annons

Mikael Wallenius, Swartling & Bergström Media AB
08 545 160 63, 070 798 84 23
balans@sb-media.se

Prenumeration

077 045 71 24, balans@prenservice.se
FAR-medlem: medlem@far.se

FAR

Balans ges ut av FAR AB. FAR är en branschorganisation inom redovisning, revision och rådgivning, och är ett av Sveriges största privata utbildningsföretag. FAR har cirka 5000 medlemmar och 1000 anslutna medlemsföretag. FAR:s medlemmar är auktoriserade revisorer, redovisningskonsulter, skatterådgivare, lönekonsulter och specialister samt små och stora företag inom redovisning, revision och rådgivning.

MEDLEM I SVERIGES TIDSKRIFTER · PUBLICIST MED ANSVAR · SVANENMÄRKET · KLIMATNEUTRAL TRYCKSAK

REDAKTIONEN SVARAR

Hur är din drömchef?

Sofia:
Inkluderande, öppen och tydlig.

Rakel:
Engagerad i verksamheten och känner starkt för produkten eller innehållet vi jobbar med.

Charlotta:
Inspirerande, engagerande och lyhörd!

3 fikafrågor

Kommunikation är en av grunderna för ett bra ledarskap på distans. Balans fikar med forskarna Andreas Wallo och Daniel Lundqvist vid Linköpings universitet, som båda forskar inom arbetsmiljö och ledarskap.

text: **Charlotta Marténg** *foto:* **Satu Knape**

Andreas Wallo är biträdande professor och docent vid Linköpings universitet.

Daniel Lundqvist är universitetslektor vid Linköpings universitet.

Finns den optimala ledaren?

Nej. Detta är alltid beroende av faktorer som hur organisationen ser ut, vilka medarbetarna är, vilka resurser som finns och vilka mål man har med verksamheten.

Vilken är den största utmaningen med ledarskap på distans?

Flera studier visar att både ledare och medarbetare har väldigt olika uppfattningar av distansarbete. För vissa har det fungerat jättebra med hemarbete under pandemin och – för andra har det inte alls varit bra ur arbetsmiljöhänseende eller för deras arbetsprestationer. Så en stor utmaning för ledare är att hitta en balans mellan distansarbete och arbete på plats som både funkar för verksamhetens behov och medarbetarnas önskemål.

Vilka är de främsta slutsatserna ni har dragit från er forskning?

Vikten av god och regelbunden kommunikation ökar i samband med distansarbete. Men det krävs också att medarbetarna kommunicerar med chefen. Det går inte bara åt ett håll. Sen tycks det också vara så att distansarbete kräver en högre grad av tillit mellan ledare och medarbetare. Det är inte alltid är så lätt för en ledare som har höga krav på sig ovanifrån att ha kontroll på sin verksamhet och ständigt veta hur arbetet går. Så detta ser vi också är en utmaning.

FOTO: GETTY IMAGES

Så går det med översynen av K2 och K3

Normgivningen fungerar bra. Men inom några områden går åsikterna isär, enligt BFN:s undersökning.

I DECEMBER 2020 inledde Bokföringsnämnden, BFN, översynen av K2- och K3-regelverken. De flesta anser att normgivningen fungerar bra i dag och menar även att rådande normgivningsteknik med indelning i allmänna råd, kommentarer och exempel, är användbar.

Men det finns några viktiga punkter där åsikterna går isär. Det gäller områden där behov av förändring finns, som struktur och kapitelindelning i regelverken, ytterligare vägledning för byte mellan regelverken, och ändrat tillämpningsområde/gränsvärde för K2.

–Det finns behov av förändringar, men dessa är inte allt för omfattande, vilket är viktigt att förmedla eftersom hundra tusentals svenska företag och flera tusen redovisningskonsulter och revisorer tillämpar regelverken, säger Stefan Pärlhem, BFN:s chef.

Ett förslag på ändringar ska preliminärt skickas ut på remiss till hösten. Beslut om ändringar tas i maj 2023.

Sofia Hadjipetri Glantz

FOTO: CLARA COLLMAN

”Kvinnor släpps med andra ord in som ledare men i den reella makten har de fortfarande väldigt lite inflytande.”

Maija Inkala, författare till Allbright-rapporten, till tidningen Chef.

EU:s gröna taxonomi har trätt i kraft

I december 2021 röstade EU:s ministerråd igenom den delegerade akten om klimat i EU:s gröna taxonomi. Från och med räkenskapsår 2021 ska den lagstadgade hållbarhetsrapporten innehålla uppgifter om den andel av ett företags ekonomiska aktiviteter, som omfattas av tekniska granskningskriterier som definierar vad som är miljömässigt hållbart. På **far.se** finns frågor och svar om taxonomin.

PwC lanserar en ny strategi

I slutet av 2020 lanserade PwC en ny strategi, *The New Equation*. ”Alla aktörer i samhället behöver stå för ett förtroendefullt agerande för att vara relevanta, oavsett om det handlar om mångfald och inkludering, klimatpåverkan eller finansiellt rapportering. The New Equation handlar om att skapa förtroende och lösa problem – för våra kunder och för samhället i stort”, säger Sofia Götmar-Blomstedt, VD PwC.

Lyssna på **REKO-podden** på far.se

Slumpkontroller ökar inbetalningen av moms

Skatteverkets slumpmässiga momskontroller verkar ha effekt. I alla fall kortsiktigt. Andelen företag som betalar moms till staten ökar med drygt tre procentenheter, eller knappt tio procent, under samma år som momskontrollen görs och är ungefär lika stor efter fem år. Det framgår av en rapport från Skatteverket, där myndigheten tittat på effekten av slumpkontroller av momsutbetalningar.

Prenumerera på vårt nyhetsbrev på **tidningenbalans.se**

FOTO: GETTY IMAGES

[självledarskap]

s. -et

Modeord inom arbetslivet. Kort sammanfattat: förmågan att hantera och styra egna beteenden vid olika krav och i olika situationer.

TRE TYCKER

Vilken är den största frågan för dig inom lön 2022?

HAMPUS ULVERYD, *Auktoriserad Lönekonsult FAR, EY Malmö.*

–Sett till vår roll går det mot att vi ska kunna förse kunderna med analyser och nyckeltal i större utsträckning. Vi bör också kunna en del HR-frågor och göra riskanalyser. Dessutom är hållbarhet på tapeten. Då tänker jag på social hållbarhet som balansen mellan arbete och fritid, arbetsmiljö, sjukfrånvaro och liknande. Hanterar man lön har man en hel del information om detta.

MARIA BRAGÉN, *Auktoriserad Lönekonsult FAR, M Redovisning och lön, Motala.*

–Vi kommer att fortsätta präglas av bevakning av eventuella krisåtgärder. Besluten kring förslagen gällande LAS kommer troligtvis leda till en del rådgivning inom HR-området för oss lönekonsulter. Fortsatt arbete med digitalisering och hållbarhet blir en självklarhet, både nu och framöver. Företagarna befinner sig i olika skeden beroende på bransch men en svår utmaning är att hitta rätt personal med spetskompetens.

AGNETA SÖDERGREN, *Auktoriserad Lönekonsult FAR, Revideco, Skellefteå.*

–Det är ju flera förslag och utredningar som förmodligen ska börja gälla under nästa år. Jag är nyfiken på hur de förändrade reglerna för tillfällig föräldrapenning, LAS och sjukfrånvaro kommer att landa under 2022 och hur detta kommer att påverka lönearbetet för oss lönekonsulter.

KRÖNIKA

ANNELI LÖNNBORG

FOTO: CHRISTIAN GUSTAVSSON

Några arbetsrättsliga förändringar 2022

Runt lagen om anställningsskydd blåser förändringens vindar. Vi har också fått en ny visselblåsarlag som trädde ikraft i december 2021. Härutöver föreslås två olika EU-direktiv att implementeras i svensk rätt.

Förslagen till förändringar i lagen om anställningsskydd föreslås träda ikraft 30 juni 2022, som en direkt följd av januariöverenskommelsen. Förslagen innebär bland annat att turordningsreglerna ska ändras på så sätt att fler arbetstagare kan undantas vid arbetsbristuppsägningar, att en visstidsanställning snabbare omvandlas till en tillsvidareanställning samt att begreppet saklig grund ersätts med begreppet sakliga skäl. Syftet med förändringarna är att öka flexibiliteten och tryggheten på arbetsmarknaden för att säkerställa att den svenska arbetsrätten överensstämmer med arbetsmarknadens behov av omställning, internationell konkurrens och kompetensbehov.

ÄVEN DEN OMDISKUTERADE REGELN – att en ogiltigförklaring av en uppsägning leder till att anställningen ska bestå tills tvisten slutligt avgjorts – föreslås ändras så att anställningen upphör redan vid uppsägningstidens slut, även då uppsägningen är tvistig och har ogiltigförklarats. Om en domstol finner att uppsägningen saknade sakliga skäl ska lön utgå för den tidsperiod som tvisten pågått. Eftersom anställningen, enligt förslaget, inte kommer att bestå under tvisten gång diskuteras om det som en konsekvens behövs en höjning av de allmänna skadestånden för felaktiga uppsägningar och avskedanden. Det återstår att se hur förslagen landar i praktiken.

Läs hela krönikan på tidningenbalans.se

ANNELI LÖNNBORG *är advokat, verksam vid Advokatfirman Fylgia, fylgia.se.*

TRE FRÅGOR TILL KARIN APELMAN, FAR:S VD OCH GENERALSEKRETERARE

Pandemin har skapat hybridarbetsplatser som är här för att stanna. Hur har FAR agerat?

– Vi gick tidigt ut och uppmanade medarbetarna att arbeta hemifrån i så stor utsträckning som möjligt. FAR har också sett till att alla som ville fick datorskärm och kontorsstol hemkörda för att kunna skapa en bättre arbetsmiljö i hemmet. När restriktionerna lättades i höstas började vissa vara på kontoret varje dag, medan andra arbetat efter principen 60/40, alltså tre dagar på kontoret och två hemma. Mötena är både fysiska och i hybridform i samråd med närmaste chef. Nu rekommenderas arbete hemifrån igen, och vi följer Folkhälsomyndighetens rekommendationer.

Hur påverkas branschens attraktionskraft av att arbetsplatserna blir mer och mer flexibla?

– Det är en spännande fråga! Just branschens attraktionskraft är ett prioriterat område för FAR och flera initiativ har tagits för att visa på möjligheterna branschen bjuder. Vi arbetar nu med en uppföljning på branschrapporten som lanserades i mars 2021, där vi fokuserar på medarbetarna i branschen och de olika yrkesrollerna.

Vilka andra frågor ser vi mer av under 2022?

– Hållbarhet, digitalisering, regulatoriska frågor och rättssäkerhetsfrågor är andra viktiga områden. Inom hållbarhetsområdet ser FAR till exempel en tydlig efterfrågan på en global, gemensam standard för hållbarhetsrapportering och granskning av densamma, vilket är frågor som berör flera grupper i FAR:s expertnätverk. Vi kommer också att svara på EU:s konsultation ”Three pillars of corporate reporting”, om bolagens rapportering och revisionen samt tillsynen av dessa, för att nämna ett exempel.

På Karins agenda

- Samrådsmöte med Revisorsinspektionen, RI.
- Panelsamtal på Revisionsvärldens Avspark 2022.
- IFAC Chief Executives’ Forum i New York.

KARIN APELMAN *är generalsekreterare och VD i FAR.*

Högre skatt för vissa pensionärer utomlands

Pensionärer som bor i Portugal eller Grekland ska från årsskiftet betala svensk skatt på sin privata tjänstepension.

1 JANUARI 2022 upphörde Sveriges skatteavtal med Portugal och Grekland, sedan Sverige tidigare beslutat att säga upp det då privata tjänstepensioner från Sverige tidigare varit obeskattade eller lågbeskattade i Portugal och Grekland.

Från och med årsskiftet kommer nu pensionärer som är bosatta i något av länderna att få ett skatteavdrag om 25 procent på pensionen. Den som tidigare haft ett beslut om särskild inkomstskatt som innebär att ingen skatt skulle dras kommer automatiskt att få det rättat. På sin webb meddelar Skatteverket att myndigheten i sådana fall fattar ett nytt beslut med rätt nivå på skatten.

– Pensionärer som tidigare inte har haft beslut om särskild inkomstskatt behöver ansöka om det så snart som möjligt. Annars riskerar skatteavdraget att bli fel, säger Malin Barkestad, sektionschef på Skatteverket.

Charlotta Marténg

Missa inte FAR-bloggen!

Några veckor före jul lanserades FAR-bloggen på **far.se**. Bloggen är ett komplement till nyhetsartiklarna och övrig information på far.se. ”Den ger oss en möjlighet att snabbt kunna kommentera aktuella frågor inom FAR:s intresseområden”, säger **Pernilla Halling**, FAR:s kommunikationschef. Bloggen vänder sig både till FAR:s medlemmar men också andra som är intresserade av frågor inom revision, redovisning, lön eller skatt.

Trender inom indirekta skatter

Globala tendenser, politiska läget, regulatoriska förändringar och teknologin har stort inflytande över indirekta skatter och skatterådgivningen. Enligt Ulrika Badenfelt, Auktoriserad Skatterådgivare FAR och ansvarig för KPMG Sveriges tull- och punktskatteavdelning, har företagen alla möjligheter att förbättra och effektivisera sin rapportering just genom digitaliseringen och AI-lösningar.

Mest läst på
tidningenbalans.se

1. **Revisorns närvaro vid lagerinventering omdiskuterad.** Vad gäller egentligen?
2. **Duellen: Högre gränsvärden för revisionsplikt?** Svenskt Näringsliv och FAR om revisionsplikten.
3. **Rekordung lönekonsult delägare i revisionsbyrå.** Auktoriserade lönekonsulten Anelle Weigle fortsätter kämpa för sina hjärtefrågor.
4. **8 frågor och svar – så redovisar du intäkter.** Redovisningsspecialisten Eva Törning reder ut de vanligaste frågorna kring intäkter.
5. **Branschen måste våga tänka nytt.** Intervju med Mikael Ernström, FAR:s andre vice ordförande sedan fem år.

5 trender 2022

Vi gnuggar spåkulan, känner av tidsandan, lyssnar av experterna och siar att följande fem branschtrender slår i taket under 2022.

LÖNEKONSULT SOM PARTNER

GT, BDO och Hummelkläppen har alla gjort det: lyft auktoriserade lönekonsulten till delägare.

KVALITETSARBETE = CHECK!

ISQM: ett nytt sätt för revisionsbyråer att hantera egna byråns kvalitetsfrågor.

SKATT, SKATT, SKATT

Mer konsumtions- och miljöinriktade skatter, sänkt skatt på arbete och pension samt hållbara skatter.

BREDDA ELLER NISCHA?

Redovisningskonsultens kundkännedom avgör byråns möjlighet att växa. Att satsa smalt eller brett blir en tillväxtfråga.

HETT MED HÅLL-BARHETSEXPERT

Allt fler storbyråer satsar på namnkunniga håll-barhetsexperter, senast KPMG och BDO.

FOTON: GETTY IMAGES

På gång

1 januari

RI:s nya föreskrifter om åtgärder mot penningtvätt och finansiering av terrorism träder i kraft.

4 maj

Årets första auktorisations-prov för redovisnings- och lönekonsulter (via FAR).

23–24 maj

Vårens revisorsexamen.

11 september

Riksdagsval (samt allmänna val till kommun- och regionfullmäktige).

22 september

FAR:s stämma och utdelning av Årets framtidsbyrå.

December

IAASB väntas fatta beslut om ny revisionsstandard för mindre komplexa företag, Less Complex Entities (LCE).

VÅGAR FATTA TUFFA BESLUT

När allting förändras snabbare än någonsin behövs modiga ledare: ”Vi måste byta motorerna medan vi fortfarande flyger”, säger *Monika Wannholm*, kontorschef på Grant Thornton i Stockholm.

text: **Rakel Lennartsson**
foto: **Fond & Fond**

Monika Wannholm välkomnar omvärldsförändringarna.

Samskapande, psykologisk trygghet och kollektiv klokskap, är några nyckelbegrepp när Balans intervjuar **Monika Wannholm**, revisor och kontorschef på Grant Thornton i Stockholm. I chefsrollen arbetar hon främst med strategiskt ledarskap och som ”ledarnas ledare”, det vill säga att hjälpa andra ledare att utvecklas i sin roll.

Du har arbetat med ledarskap i snart 15 år, hur började det?

–Jag fick jobb på Grant Thornton när jag var ung och fortfarande funderade på vad jag skulle bli när jag blev stor. Det var helt oväntat jättekul, inte alls knastertorrt som jag hade förväntat mig och kunderna var helt magiska! Så när jag skulle börja på universitetet begärde jag att få vara tjänstledig. 1994 var jag klar och kom tillbaka till Grant Thornton. Sedan dess har jag gått in och ut ur både ledar- och kundbärarroller. Sommaren 2000 var jag höggravid och blev invald som salary partner, vilket var fantastiskt! Sedan 2007 har jag haft ledarroller och nu har jag varit kontorschef i Stockholm i snart fem år.

Vad innebär rollen som kontorschef?

–Rent formellt är jag ansvarig för affärsområdena revision och ekonomiservice i Stockholm, men jag är samtidigt ansvarig för hela kontoret så jag har en kontorsledning där alla affärsområden ingår. Jag ingår även i Grant Thorntons företagsledning. I min nuvarande roll arbetar jag framför allt strategiskt med ledarskap. Tillsammans med vår HR-chef Pia Håkansson och Henrik Johansson, som är ansvarig för alla andra kontor än Stockholmskontoret, leder och utvecklar vi cheferna i vår kontorsrörelse.

Hur har synen på ledarskap förändrats upplever du?

–På något sätt hänger det ihop med samhällsutvecklingen. Väldigt mycket handlar om att man måste välkomna att omvärldsförändringarna sker snabbare och snabbare. Allt från den nya flexibiliteten som vi har vant oss vid sedan pandemin bröt ut, till den snabba automationen och digitaliseringen. Var man gör sitt arbete, hur man gör sitt arbete och när man gör sitt arbete – beteenden, värdekedjor, processer – allt förändras i grunden nu. Vi lever i en brytningstid och ledarskapet hänger ihop med det.

Vad krävs av det nya ledarskapet?

–Man måste ta beslut mycket snabbare, man kan inte sitta och vänta på perfekta beslutsunderlag. Jag brukar säga att vi måste byta motorerna medan vi fortfarande flyger. Och det kräver modigare ledare! Vi måste också gå från hierarki till nätverkande för att få tillgång till den kollektiva klokskapen. Det handlar inte om att alla ska vara med och bestämma, eller om att man som ledare ska bli feg i besluten, men det handlar om medskapande.

Du har själv fått ditt arbete för att du är modig.

–Ja, jag har fått veta att vår VD Anna Johnson såg mig i rollen som kontorschef för att jag är modig och vågar ta tuffa beslut som även kan innebära en risk för mig: det finns inga garantier för att lyckas, jag kommer kanske att möta motstånd, men jag vågar om jag tror på det. Synen på att ledaren inte vet allt är också en sak som har förändrats. I stället handlar det om att arbeta med starka team med psykologisk trygghet, där man vågar vara transparent och be om hjälp. Om jag kan lita på mina medarbetare släpper jag jättelånga linor. Excelchefens tid är förbi!

Vilka är de största utmaningarna för ledarskapet med digitaliseringen?

–Digitaliseringen och automatiseringen upplevs av många i vår bransch som ganska jobbiga och utmanande omställningar. Och visst, det försvinner en massa arbetsuppgifter, men vet du? Det är de tråkiga uppgifterna som försvinner! Så att du kan fokusera mer på sådant som är värdefullt för kunderna. De flesta rollerna finns ju kvar, men uppgifterna förändras och det är den största utmaningen: Hur får vi till det livslånga lärandet?

Ledarnas ledare.

Balans mellan arbete och privatliv. Pandemin har öppnat upp för ett förändrat arbetssätt, och gett en chans att bryta det osunda ekorrhjulet.

Monika Wannholm har vågat testa sig fram genom pandemin för att bygga ett bra ledarskap.

Vilka blir utmaningarna med den nya flexibiliteten?

–Först och främst måste man acceptera att ledarskap by walking around inte kommer att funka. Även ledarskapet måste vara platsoberoende och det har vi ju fått testa nu. Vi var väldigt nervösa när vi gjorde vår senaste medarbetarundersökning, men vi har aldrig haft så stort förtroende för ledarna. Och det har ju varit i princip helt digitalt ledarskap i 18 månader.

Vad var det ni gjorde rätt?

–Vi var öppna mot medarbetarna med att det här är en ny situation för oss alla och att vi testar oss fram. Ingen har facit eftersom ingen gjort det här förut. Vi hjälptes åt och vi provade saker hela tiden och delade bra exempel. Det blev ett starkt ledarforum: Ledare på alla nivåer var nära sina medarbetare och deras sätt att agera inspirerade, så även kundansvariga tog större ansvar i sina grupper. Framför allt kommunicerade vi att alla tillsammans är en del av lösningen och jobbade mycket med självledarskap. Aldrig har väl alla hjälpts åt så mycket!

Vad kommer vi att behålla efter pandemin?

–Jag tror att det här blir en chans att bryta det osunda ekorrhjulet, där alla springer fortare och fortare. I vår bransch där många har hög ambitionsnivå och stort behov av kontroll leder det lätt till feltänket att man ska upprätthålla en hög servicenivå genom att svara på hur många mail som helst på kortast tid. Det är ingen bra väg. Man läcker hur mycket energi som helst när man jobbar så, det är ineffektivt och fullständigt ohållbart. Så jag tänker att nu kan vi skapa en god balans mellan arbete och privatliv, bara det här att vi vissa dagar kan skippa pendlingen till jobbet sparar jättemycket tid. Dessutom finns det positiva miljöaspekter med det.

Kommer ni att fortsatt tillåta full flexibilitet?

–Ja, rubriken är full flexibilitet, men det finns tre men. Kunden kommer först, teamet kommer tvåa och därefter kommer du. Det finns de som vill ha tydligare regler, men jag säger nej. Vi jobbar inte med regler, vi har intelligenta medarbetare och det här måste skötas genom dialog. Säger kunden att hen skulle vilja att vi kommer till dem, går det inte att säga ”men jag vill sitta på mitt lantställe”. En annan aspekt är att juniora medarbetare behöver sina seniora kollegor för kunskapsdelning och vi kommer behöva säkerställa att det finns senior kompetens på kontoret.

Hur tänker du kring att anpassa ledarskapet till olika generationer?

–Jag tror inte att olika generationer i form av 80-tal-

MONIKA WANNHOLM

Utbildning

Civilekonom, Stockholms universitet, Harvard Business School Leadership Program.

Bor:

Enebyberg, strax norr om Stockholm.

Familj:

Make Peter, son Kalle 21 år och dotter Lovisa 18 år.

Intressen:

Fermenteringsnörd, fermenterar det mesta som går – kefir, kombucha, grönsaker, surdeg, bokashi. Andra intressen är fotboll, skidåkning, långfärdsskridskor, golf, trädgård och odling.

”Oväntat jätteroligt, inte alls knastertorrt”, så beskriver Monika Wannholm arbetet på Grant Thornton.

”Tappar man sin riktning som medarbetare förlorar man energi.”

ister och 90-talister har olika behov, utan jag tror att det är mer allmänmänskligt. Däremot tror jag att beroende på hur erfaren man är på arbetsmarknaden behöver ledarskapet se olika ut. I början av sin karriär behöver man ett närmare ledarskap med mer och kontinuerlig feedback. Inlärningskurvan i början är brant och utmanande, men så rolig! När man är mer senior behöver man ett mer coachande ledarskap, för att hålla engagemanget uppe när utvecklingskurvan plattas ut. Jobbar man inte aktivt med det är risken att kurvan går ner.

Hur påverkar up or out-modellen frågorna kring livslångt lärande och motivation?

–Hela partnermodellen i branschen är omodern och i behov att ses över, det handlar om både kultur och värderingar. Att vi stannar så länge på samma arbetsplats, ofta hela yrkeslivet, och att vi i så låg grad byter tjänst är ju rätt konstigt. Sedan anser jag att det är problematiskt att partnerskapet blir så dominant som måttstock på framgång. Värdeskapandet sker gemensamt, vi måste dela med oss av kakan som alla är med och skapar, jag skulle gärna se att det skedde exempelvis genom vinstdelning för hela byrån. Det blir bara mer och mer tydligt för mig hur dåligt det är med ”vi och dom”.

Vad betyder ledarskapet för affären?

–Ledarskap och affärsutveckling är helt sammankopplade. I dag handlar det framför allt om att förhålla sig till och välkomna alla snabba förändringar och våga fatta beslut fastän allting rör på sig. Ledarskapet behöver vara visionärt och arbeta med målbilder, se helheten och berätta hur saker hänger ihop men inte fastna i detaljer. Tappar man sin riktning som medarbetare förlorar man energi, drivkraft och engagemang. Därför måste ledarskapet hålla i den röda tråden och hela tiden påminna om visionen och målbilden. Att anställa talangfulla individer räcker inte, utan människor måste vara medskapande och få vara med och påverka för att få tillgång till kollektivt klokskap.

KARRIÄREN I KORTHET

1990
Börjar på Lindebergs Revisionsbyrå (numera Grant Thornton) som gymnasieekonom.

1994
Examen i företagsekonomi vid Stockholms universitet.

1999
Blir auktoriserad revisor.

2000
Blir salary partner. Första barnet föds.

2003
Andra barnet föds.

2006
Blir aktiepartner.

2017
Kontorschef Stockholmskontoret.

2018
Medlem i företagsledningen.

CAPEGO BOKSLUT OCH SKATT

Ett smartare sätt att göra rätt

I höst kan du arbeta med både bokslut och skatt i Capego! Ta chansen att förenkla och effektivisera arbetet med bokslut, årsredovisning, färdigställande, deklarationer, analyser och beräkningar. Smarta tips och automatiska kontroller hjälper dig göra rätt från början och genom hela arbetsflödet.

Fem anledningar att välja Capego

1. En digital plattform för hela arbetsprocessen.
2. Intuitiv användarupplevelse effektiviserar och förenklar.
3. Koll på flöde och status för alla dina klienter.
4. Stöd för olika typer av arbetsroller.
5. Arbeta var och när du vill, via molnet.

Läs mer på **wltrsklwr.com/capego-skatt**

Wolters Kluwer
When you have to be right

Frihet

struktur

Det flexibla arbetslivet ställer nya krav på ledarskapet

Fokus på: Det nya ledarskapet

med

Det flexibla arbetslivet har kommit för att stanna. Men vilka krav ställer det på ledarskap? Hur behöver **LEDARSKAPET ANPASSAS** för att hybridarbetslivet ska bli långsiktigt hållbart?

texter: **Rakel Lennartsson**
illustrationer: **Jens Magnusson**

DET KUNDE HA hänt redan för 20 år sedan, i samband med IT-revolutionen kring millennieskiftet. Men precis som luften gick ur dotcom-bubblan lyfte inte heller visionen om distansarbete. Pandemin, däremot, har snabbspolat oss in i framtiden. Nu behöver ledarskapet anpassas till en verklighet där arbetet är tid- och platsoberoende.

Peter Arnfalk är lektor och forskare vid Internationella miljöinstitutet vid Lunds universitet. Han har forskat på distansarbete i över 20 år och menar att en viktig bromskloss har varit ledarskapet: Det har inte funnits någon fungerande incitamentsstruktur för att få chefer på olika nivåer att uppmuntra eller ens acceptera distansarbete.

–Distansarbete har i de flesta fall inneburit att man i begränsad omfattning har fått ta hem arbetet så som närmaste chef anser lämpligt, säger Peter Arnfalk. Då har chefer och andra medarbetare inte behövt anpassa sig och har kunnat fortsätta att arbeta som tidigare. Man har krävt att medarbetaren kommer in till kontoret när det är möte och har inte behövt anpassa sig till den nya hybridsituationen.

Dessutom har distansarbete misstänkliggjorts. Hemarbete har ansetts mindre effektivt och chefer på olika nivåer har haft

FOTO: KATJA RAGNSTAM

Revisions- och redovisningsbyråer är väl lämpade för distans- och hybridarbete menar forskaren Aleksandre Asatiani.

”Vad som tidigare var ett mejl behöver kanske bli ett telefonsamtal och vad som tidigare var ett telefonsamtal behöver bli ett videomöte och så vidare.”

en känsla att de inte haft kontroll.

–Det här är två antaganden som kommit på skam i och med pandemin. Dessutom är det nu så många som vill och kräver att få arbeta på distans att ledningen måste hörsamma det för att kunna rekrytera och behålla personal, säger Peter Arnfalk.

Forskarkollegan Aleksandre Asatiani beskriver det som en ”kulturell blockering” som lösts upp. Han är verksam vid Institutionen för tillämpad informationsteknologi vid Göteborgs universitet och har i sin forskning bland annat studerat revisions- och rådgivningsbranschen.

–Jag tror att revisions- och redovisningsbyråer, tack vare karaktären på deras arbete, är väl placerade för att prova både distans- och hybridarbete. Arbetet är informations- och kunskapsbaserat, det är väldefinierat och förutsebart och resultatet är mätbart, säger han.

Frågan är nu hur ledarskapet behöver förändras för att passa den nya verkligheten.

Johan Lundberg, organisationspsykolog, menar att essensen i ledarskapet är densamma, men att chefer ställs inför nya utmaningar för att få det att fungera digitalt.

–Vi är så fokuserade på det praktiska ledarskapet, men glömmer till exempel ofta det som kallas work design. Det är inte bara ledarskapet som har betydelse utan hur man organiserar arbetet, säger han.

Det handlar om att ”bygga in” grupparbete i det löpande arbetet, det vill säga designa arbetet så att man behöver samarbeta.

–Det är inget nytt men det kommer att bli viktigare när vi arbetar mer digitalt och i hybrid form, och inte träffar varandra lika mycket som tidigare, vilket gör att vi förlorar en del av den sociala samhörigheten, säger Johan Lundberg.

Att det är den sociala samhörigheten som påverkas mest av distans-

arbete stöds också av tidigare forskning, berättar Aleksandre Asatiani.

–Utmaningarna är att inte bara upprätthålla produktiviteten utan även den sociala samhörigheten och motivationen att vara delaktig i organisationen, säger han.

Under de senaste två åren, när pandemin tvingat oss att hålla distansen, har många företag experimenterat med digital fika, digital aw och digital speed dating, för att främja gemenskap och motverka social isolering.

Kortsiktigt verkar det fungera, men de långsiktiga konsekvenserna är svåra att överblicka. Vad händer till exempel när man byter arbete och ska komma in i en ny grupp och ny kultur samtidigt som arbetet huvudsakligen sker på distans? Många arbetsledare ställer sig också frågan hur man ska få ihop hybrida team, nu när trenden går mot högre individuell flexibilitet och arbete ”à la carte”, kanske till och med asynkront.

–Man måste utgå från det digitala, den digitala arbetsytan ska vara grunden i arbetet, säger Peter Arnfalk. Särskilt om man ibland behöver ha möten där några är med digitalt och några sitter i rummet.

Anna Pontén, HR-chef på Deloitte, håller med:

–När det är digitalt är det digitalt för alla, man behöver sätta tydliga regler för hur ett möte ska gå till, det →

Work design spelar roll.

Lagerbolag

Köp ett lagerbolag av oss idag. Under dagen kan du lämna ett startklart aktiebolag till din kund.

Köp ett lagerbolag av oss så slipper du och din uppdragsgivare väntetiden hos Bolagsverket. Våra lagerbolag ligger färdiga för start. Varför ska du köpa just av oss? Här får du tre skäl:

Firmabesked direkt!

Vi bedömer firman utifrån vår erfarenhet.

Vi känner Bolagsverket

Du får ny firma utan onödig fördröjning tack vare bra förhandsbedömningar och egen praxisbank. Alla våra medarbetare har PRV-bakgrund (nu Bolagsverket).

Vi säljer inte till vem som helst

Vi vill endast sälja till seriösa förvärvare. Våra lagerbolag kan därför bara köpas av advokatbyråer, revisionsbyråer samt på rekommendationer.

Ring oss redan idag. 060-16 81 50

Bolagsrätt

BOLAGSRÄTT SUNDSVALL AB

Box 270 Tullgatan 18 851 04 Sundsvall. Tfn 060-16 81 50
Email info@bolagsratt.se. Hemsida www.bolagsratt.se

Nilsson grafisk form

”Det finns många som har mycket att säga som känner blyghet inför en stor publik men inte har några problem online.”

behövs mer struktur än vid fysiska möten, säger hon.

Forskning visar att hybridmöten är svåra att leda, då deltagare som är med på distans riskerar att känna sig bortprioriterade och ignorerade, medan de som sitter i rummet anklagar distansdeltagarna för att inte vara uppmärksamma och engagerade.

Samtidigt pekar allt mot att framtiden kommer att vara hybrid. Peter Arnfalk berättar om en undersökning han gjorde nyligen bland 350 mötesdeltagare. Tre fjärdedelar av dem, 74 procent, svarade att de *inte* vill undvika hybridmöten. I stället gäller det att anpassa förutsättningarna till den hybrida verkligheten.

Numera finns exempelvis mikrofoner som är integrerade i taket och automatiskt riktar sig mot personen som talar. På samma vis finns det uppkopplade dokumentkameror, vilket innebär att man kan sitta på sin plats och rita på ett papper så att alla ser det.

Men tekniken kan inte kompensera för alla nyanser som vi går miste om när vi inte träffas fysiskt.

–Kommunikationen blir mindre innehållsrik när vi inte möts fysiskt, säger **Johan Lundberg**.

Hans tips är att uppgradera all kommunikation en nivå.

–Vad som tidigare var ett mejl behöver kanske bli ett telefonsamtal och vad som tidigare var ett telefonsamtal behöver bli ett videomöte.

En annan tillämpning av hybridmodellen är att dela upp stora globala eller nationella möten i flera mindre regionala möten.

–I stället för att alla reser långt till ett ställe kanske man träffas på sex olika ställen, i så kallade poddar eller hubbar som är uppkopplade med

Allt talar för att framtidens arbetsplatser kommer att vara hybrida.

varandra, säger Peter Arnfalk.

–Det kan bli det bästa av två världar i stället för det sämsta av två världar.

Han arbetar för närvarande åt flera FN-organ med att utveckla deras riktlinjer för framtidens hybrida möten och är full av entusiasm över möjligheterna de ger. Förutom miljöaspekten nämner Peter Arnfalk att dokumentationen förenklas när allt sker digitalt. Det kan också finnas fördelar ur jämlikhets- och tillgänglighetssynpunkt.

–Det finns många som har mycket att säga som känner blyghet inför en stor publik men inte har några problem online.

Evenemang blir också mindre exkluderande när de sker online och fler kan delta. Samtidigt finns det ett odiskutabelt värde av att träffas fysiskt. **Peter Arnfalk** jämför med att träffas hemma för att se en fotbollsmatch tillsammans på TV. Det är kanske inte samma känsla som att stå på läktaren, men det ger en större upplevelse än att sitta själv.

På Deloitte använde man sig faktiskt av en hybridmodell av den typ som Peter Arnfalk utvecklar för FN, vid årets onboarding-event.

–Det var ett ganska avancerat hybridevent som skapade bra balans mellan att både få mötas i grupp och att få gemensam kännedom om Deloitte, säger Anna Pontén.

Eventet sändes från en studio med gemensamma inslag, samtidigt som fysiska möten pågick runtom i Sverige.

–Det hybrida formatet lämpar sig för vissa sammanhang, men det är skillnad på event och möten, betonar Anna Pontén.

Hennes erfarenhet är att mindre möten, med max tio deltagare, ofta blir väldigt bra online, kanske till och med bättre än fysiskt. Däremot tycker hon att man ska undvika hybridmöten så långt det går. Sitter några på plats kan de ändå koppla upp sig från varsin dator så att alla mötesdeltagare deltar på samma villkor.

–Det handlar om medvetet ledarskap och att göra aktiva val. Frågan om ett möte ska vara fysiskt, digitalt eller i hybrid form är lika viktig att ta ställning till som frågan om vilka som ska vara med på mötet, säger Anna Pontén.

Hybrid eller virtuell – så gör du ett medvetet val

Forskarna jämförde två revisionsbyråer i Finland. Byråerna var lika i alla avseenden, utom ett: En var hybrid och en fullt virtuell. Lär av exemplet för att göra ditt medvetna val.

FOTO: GETTY IMAGES

Hybridbyrå eller helt digitaliserad arbetsplats?

REVISIONS- OCH RÅDGIVNINGSBRANSCHEN är en av de sektorer i näringslivet som berörs mest av digitaliseringen, och i teorin finns redan möjligheten att arbeta helt virtuellt i molnet. Ändå fortsätter de flesta byråer att erbjuda sina anställda fysiska arbetsplatser. En viktig anledning är att ledarskapet inte har hängt med i den snabba utvecklingen.

–Det har funnits en rädsla bland chefer och ledare för att produktiviteten skulle gå ner om man lät medarbetare arbeta på distans. Pandemin har visat oss att det inte är fallet, säger Aleksandre Asatiani, forskare vid Institutionen för tillämpad informationsteknologi vid Göteborgs Universitet.

Tillsammans med kollegan Esko Penttinen har han studerat skillnaderna mellan en hybrid och en helt virtuell revisions/redovisningsbyrå. Studien som genomfördes i Finland för fem år sedan har bara blivit mer aktuell. Nu tar allt fler organisationer ställning till var på skalan de ska lägga sig: full flex och helt virtuell eller hybrid med inslag av fysiska möten? Forskarna visar att de olika modellerna lämpar sig för olika arbetssätt.

Vad kan vi lära oss av studien?

–Poängen är inte att rekommendera den ena eller den andra modellen. Det viktigaste är att fundera på vilket sorts företag man vill vara och därefter kan man bestämma sig för om man vill ha ett resultatorienterat eller ett processorienterat arbetssätt, säger Aleksandre Asatiani.

Genom att jämföra två likvärdiga revisions/redovisningsbyråer kunde forskarna fördjupa kunskapen om vad som händer när man tar steget att bli fullt ut virtuell. Byråerna var lika stora, använde samma IT-system, hade liknande kunder och liknande arbetsuppgifter. De skilde sig egentligen bara på en enda punkt: graden av virtualitet.

Byråerna är anonymiserade i forskarnas rapport, men har fått de talande pseudonymerna Officecom och Virtcom. Officecom är en hybridbyrå som tillämpar en flexibel modell, medarbetarna kan arbeta hemifrån men har också ett kontor att gå till. Virtcom är en fullt ut digitaliserad byrå utan fysiskt kontor; det finns ett mötesrum för kundmöten men de anställda har inga fysiska arbetsplatser.

Ytterligare ett par skillnader tonar fram när forskarna studerar de två byråerna närmare. Officecoms medarbetare är yngre, medan Virtcoms är äldre och mer erfarna. Officecoms organisation är också mer traditionellt hierarkisk, medan Virtcoms beskrivs som platt men centralstyrd.

Officecom VS Virtcom

	Officecom	Virtcom
Organisationsstruktur	Vertikal hierarki	Platt men centralstyrd
Teknikens roll	Komplement till fysiska möten	Substitut för fysiska möten
Kommunikation	Flexibel kommunikationspolicy	Rigid kommunikationspolicy
Arbetsflöde	Strukturerat, processorienterat	Flexibelt, resultatorienterat

Utmaningar med att arbeta på distans

Forskarna har identifierat ett antal områden som innebär utmaningar när arbetet sker på distans.

- Social och professionell isolering.
- Upprätthålla och förmedla företagets kultur.
- Svårigheter att organisera samarbetet.
- Arbetssätt – ”balans i livet”.
- Ha rätt IT-stöd och struktur.

Vilka problem stöter organisationer på när de arbetar digitalt?
Medarbetarna på Officecom och Virtcom upplevde i huvudsak liknande problem med de punkter som listas ovan. Skillnaden mellan de två byråerna manifesterades i stället genom hur de hanterade problemen. I tabellen nedan tydliggörs skillnaderna mellan hybridbyrån och den virtuella byrån.

Vilka slutsatser kan byrå- och teamledare dra av studien?
Forskarna drar två huvudsakliga slutsatser. Den första handlar om vikten av ett resultatorienterat arbetssätt om man vill bli helt virtuell.

–Virtuella organisationer behöver vara mer agila och fokusera mer på resultatet, säger **Aleksandre Asatiani.**

Det fungerar bra när man som i exemplet med Virtcom har seniora och självgående medarbetare.

–Men det finns begränsningar även med det resultatorienterade förhållningssättet. Om byrån växer eller börjar arbeta med betydligt större kunder, då kan den processorienterade och team-baserade strukturen bli det bästa valet.

Den andra viktiga insikten är att man behöver ta ställning till om informations- och kommunikationsteknologi (ICT) ska vara ett komplement eller ett substitut till fysiska möten. Här fanns den största skillnaden mellan Officecom och Virtcom.

–Företagets strategi för internkommunikation kan vara ganska flexibel när man har ett kontor att falla tillbaka på. I en helt virtuell modell behöver man ha en väldigt rigid strategi för intern kommunikation och informationsdelning, säger Aleksandre Asatiani.

FOTO: ANNA LEDIN WIRÉN

Branschen har fått en enorm möjlighet menar Anna Pontén, HR-chef på Deloitte.

Branschens chans att omdefiniera arbetet

Det nya ledarskapet är en möjlighet för alla revisorer, rådgivare och konsulter som arbetar inom ”professional services”. Det menar HR-chef Anna Pontén.

Evolution snarare än revolution. Så beskriver Anna Pontén, HR-chef på Deloitte, de senaste två årens förändring av arbetslivet.

–Det nya hybrida arbetslivet beskrivs ofta som en revolution, men jag ser det mer som en evolution. Det är inte som natt och dag jämfört med hur vår bransch redan arbetade. Vi är vana vid att vara en tid på kontoret och en tid hos kunden.

De tekniska förutsättningarna att arbeta platsoberoende fanns redan där. Samtidigt som ledarskap alltid varit en viktig fråga i branschen.

–Vår verksamhet bygger på många ledare, dels i den organisatoriska strukturen, dels i teamen. Därtill har vi självledarskapet och det kommer i allra högsta grad att vara viktigt i det nya arbetssättet när frihetsgraden ökar, säger Anna Pontén.

Det nya, menar hon, är att vi har befäst användandet av digitala verktyg i samarbetet både med kunder och internt.

–Vi har lärt oss att vi även kan vara kreativa och producera saker tillsammans i digitala möten. I dag är ett digitalt möte fullständigt accepterat som ett fullgott alternativ och ses inte längre som ett andrahandsalternativ.

Anna Pontén ser det som en möjlighet att omdefiniera vad det innebär att arbeta i ”professional services”.

–Ur ett livsstils- och hälsoperspektiv ser jag att vår bransch har fått en enorm möjlighet att ta vara på. Vi arbetar i högt tempo med utmanande arbetsuppgifter vilket medför utmaningar ur välmåendeperspektiv. Jag ser det här digitala lärandet som en möjlighet till ännu mer flexibilitet i yrkeslivet.

Men det betyder inte att det fysiska mötet har spelat ut sin roll.

–Ur ett medarbetarperspektiv är det viktigt att fundera på vilka speciella ögonblick som är särskilt givande att få ha fysiskt. Det är viktigt att vårda tillfällen att bygga ett vi.

Exempelvis ska alla som rekryteras till Deloitte få möjlighet att komma på en fysisk intervju.

–Vi fortsätter att använda digitala möjligheterna vid rekrytering, men samtidigt är vår ambition att alla som ska börja ska få en chans att gå in genom dörrarna, säger Anna Pontén.

Några centrala funktioner i Agoy Bokslut & Skatt: ● ***Stäm av balansräkningen månadsvis.*** *Skrota hemmasnickrade Excel-lösningar för dina periodavstämningar.* ● ***Integrerat med Fortnox.*** *Hämta verifikationer, underlag för kund och levreskontra samt skapa kund och levreskontra direkt i Agoy.* ● ***Integrerat med med skatteverket.*** *Hämta skattekontot direkt in i Agoy och skapa specifikationer utifrån ett filtrerat skattekonto för till exempel konto 2710, 2730 och 2650.*

Smidig avstämning med Agoy Bokslut & Skatt

Månads- och kvartalsvisa avstämningar är grunden för ett effektivt bokslutsarbete. Med Agoy går det äntligen att göra periodavstämningar i molnet – smidigt, effektivt och utan krångel.

Agoy Bokslut & Skatt är ett nytt, molnbaserad program. Skapa konto på *agoy.se* redan i dag och prova själv höstens mest omtalade program.

- Gör den löpande bokföringen i ditt vanliga program och låt sedan Agoy knyta ihop säcken, från regelbundna avstämningar till årlig deklaration. Exportera bara en SIE-fil och importera den till Agoy.
- I Agoy gör du periodavstämningar, som blir till periodbokslut, som blir till årsbokslut, som blir till årsredovisning och bolagsdeklaration. Med Agoy gör blir hela processen smidigare än någonsin – och allt sker i molnet!
- Med Agoy slipper du hemmasnickrade Excel-ark och speciallösningar när du ska skapa periodbokslut.
- Agoy underlättar arbetet för både redovisningsbyråer och ekonomiavdelningar ute på företag.
- Helt molnbaserat. Ingen installation behövs på din dator. Alltid tillgängligt, alltid uppdaterat.
- Automatisk koppling mellan Agoy och skattekontot. Agoy filtrerar sedan transaktionerna på skattekontot till relevanta konton i avstämningsvyn. Spara ned färdiga filer som du skickar digitalt till Skatteverket. Med Agoy blir hela kedjan digital.
- Utvecklat i Sverige av branschen, för branschen. Agoys grundare Carl-Magnus Falk är själv auktoriserad revisor med egna byrån Falköga i Stockholm och Växjö.

Carl-Magnus Falk är grundare av Agoy och själv auktoriserad revisor.

Agoy Bokslut & Skatt
– allt detta ingår

- ✓ Smart översiktsvy
- ✓ Avstämning med kontrollfunktioner
- ✓ Transaktionsanalys
- ✓ Periodbokslut
- ✓ Bokslut
- ✓ Årsredovisning
- ✓ Skatteprogram
- ✓ Integration med Skatteverket
- ✓ Rapport

Läs mer på agoy.se där du även kan skapa konto. Pris: 299:- per konsult och månad (obegränsat antal klienter ingår). 149:- per årsredovisning tillkommer (K2/K3).

AGOY

BOKSLUT & SKATT I MOLNET

Gina Wiklund har haft flera ledarroller sedan hon började på PwC.

Namn: **Gina Wiklund.**
Yrke och byrå: **Auktoriserad Redovisningskonsult FAR, Aspia.**
Utbildning: **Ekonomiprogrammet Mittuniversitetet.**
Bor: **Sundsvall.**
Familj: **Sambo, tre barn.**
Fritiden: **Friluftsliv. Åker skidor på vintern och är på havet på sommaren. Läser gärna böcker, senast ”Samlade verk” av Lydia Sandgren.**
Tre viktiga år i min karriär:

- *2002:* **Började på Öhrlings PwC i Sundsvall. Studerade ekonomi på distans parallellt.**
- *2008:* **Blev gruppchef i Sundsvall. Har haft flera ledar- och chefsroller sedan dess.**
- *2018:* **När Aspia knoppades av blev hon regionchef och är nu Accounting Sweden Leader och partner. Sitter i Aspias koncernledning.**

”Jag ser individens kvaliteter och styrkor”

Gina Wiklund började på Öhrlings PwC nästan direkt efter gymnasiet. Nu är hon en av Aspias högsta chefer och förra året nominerades hon till Årets ledare i Sundsvall.

När Gina Wiklund ska berätta om sin karriär värjer hon sig först och säger ungefär ”men jag har ju inte gjort karriär, jag har varit på samma jobb hela tiden”. Men det visar sig vara en sanning med modifikation. Från gruppchefsjobbet 2008 har den ena ledarrollen lett till den andra. I dag är hon Accounting Sweden Leader, sitter i koncernledningen och är en erfaren ledare.

–Jag har fått förmånen att arbeta i en organisation som trott på min förmåga, där jag fått möjlighet att prova många olika ledarroller. Det är inte karriären i sig som driver mig och därför värderar jag kanske inte mina egna framgångar så högt, säger Gina Wiklund och fortsätter:

–När jag kan medverka till att omgivningen utvecklas så känner jag att jag lyckas. En av mina styrkor är att jag ser individens kvaliteter och styrkor, men också insikten att ingen individ är större än helheten.

Och det var tilliten till medarbetarna som bidrog till att Gina Wiklund blev nominerad till Årets ledare i Sundsvall förra året. I nomineringen stod det bland annat: ”Tryggt förankrad i tankar om tillit står Gina för ett modernt ledarskap där riktning är viktigare än detaljer.”

Sedan några månader sitter hon i Aspias koncernledning. Det ger delvis nya perspektiv.

–Där har jag i uppdrag att representera den del av verksamheten som jag är ansvarig för, det vill säga det som pågår utanför de storstäderna. Det är ett viktigt perspektiv, tycker jag. Att vara med i koncernledningen ger också en fin möjlighet att få vara med och påverka i de rum där många viktiga beslut fattas, säger Gina Wiklund.

Text: Anna Hjorth

Karriärtips!
Använd och utgå ifrån dina styrkor, reflektera och lär dig av dina misstag och framgångar. Våga vara modig.

FOTO: ANNA-CLARA ERIKSSON

Vi hjälper dig att digitalisera din redovisningsbyrå!

– boka ett kostnadsfritt möte i dag!

Funderar du på att digitalisera din redovisningsbyrå? Våra kunniga byrårådgivare hjälper gärna dig och din byrå. För även om du bestämt dig för att utveckla och effektivisera verksamheten kan det vara svårt att veta vilka åtgärder som krävs och i vilken ordning allt bör göras.

Vi hjälper redovisningsbyrån att sätta upp mål med digitaliseringen – på både kort och lång sikt. Vi följer sedan gemensamt och löpande upp målen så att ni steg för steg – och i er egen takt – kan bli en digital byrå.

Boka ett kostnadsfritt möte med våra byrårådgivare i dag!

Ring 0650-54 14 00 eller mejla till byraradgivare@bjornlunden.se.

Läs mer på bjornlunden.se/jobbadigitalt

BJÖRN LUNDÉN.

– redovisningsbyråns bästa vän

Unik helhetslösning för redovisningsbyråer • Rådgivarverktyg med AI-stöd • Fasta priser till byrån
Inga integrationsavgifter • Byrån äger kundrelationen • Digital byrå-kundsamverkan i webb och app

Tillit är grunden

Inkluderande och transparent – så ska en bra ledare vara. Dessutom ska du både kunna leverera och ifrågasätta internt. Det säger ägarduon bakom skattebyrån Censio Tax.

text: **Sofia Hadjipetri Glantz**
foto: **Christian Gustavsson**

Madeleine Thörning och Erik Koponen driver skattebyrån tillsammans.

Kollegor med samma titel: Transfer Pricing Specialist. Emiliha Ferrão, i mitten, är dessutom en av två Auktoriserade Skatterådgivare FAR.

CENSIO TAX

Grundades år:
2018

Antal anställda:
Fyra totalt, varav två ägare.

Finns här:
Stockholm, men jobbar över hela landet.

Omsättning:
2020: 4 MKR.
2021: 7–8 MKR.

MADELEINE THÖRNING BOR I LINKÖPING och Erik Koponen har sin bas utanför Trelleborg. Men det är i Stockholm vi sammanstrålar, på Censio Tax kontor på Sankt Eriksgatan.

Det var också i Stockholm ägarna först träffades, när de var kollegor på PwC. I dag arbetar de som oberoende skatterådgivare med fokus på internprissättning och driver Censio Tax tillsammans. I gruppen finns ytterligare två anställda skattespecialister.

–Som mindre och specialiserad byrå är vår flexibilitet en konkurrensfördel. Vi är i grunden internprissättnings-specialister som också gillar det kringliggande entreprenöriella arbetet. Det är en stor frihet att gå ut på marknaden och leta efter de bästa lösningarna för byrån, medarbetarna och våra kunder.

Det framhåller grundaren Madeleine Thörning, som startade byrån 2018. Erik Koponen, Auktoriserad Skatterådgivare FAR, anslöt året därpå.

Att som byråledare försöka hitta de bästa avtalen, komma fram till vilket globalt nätverk som passar bäst, och att fortsätta hålla kontakten med andra upparbetade nätverk – även under pandemin – har varit lika delar utmanande som roligt, menar Erik Koponen.

–En bra ledare ska vara inkluderande och transparent. Alla ska åt samma håll. Sedan måste vi enas om vad alla ska göra, lita på varandra och ha högt i tak. Det låter klyschigt men är viktigt. Och vi måste vågar ställa krav på varandra. Man ska både leverera och kunna ifrågasätta internt, säger han.

VAD ÄR VIKTIGT FÖR OSS? Vad vill vi ha? Hur ska verksamheten ledas och hur involverar vi medarbetarna? Frågorna har stötts och blötts av ägarduon.

–När vi inledde vårt samarbete och planerade att expandera var vi nya i rollen som bolagsbyggare. Vi har inte tagit något för givet utan arbetat oss fram till vad vi önskar åstadkomma med vårt ledarskap, säger Madeleine Thörning.

–Vi är väldigt synkade i hur vi ska ta oss framåt som byrå. Men så hade det inte varit om vi inte haft våra många och långa diskussioner. Man måste vara aktiv i skapandet av den företagskultur man vill ha.

Tre tips för byråledning

1 **Transparens.** Det skapar delaktighet i bolaget, gemensamt driv och är bra för framtidsutsikterna då alla jobbar åt samma håll.

2 **Inlyssnande.** Både gentemot kunderna och internt för att förstå drivkrafterna och utmaningarna.

3 **Positiv inställning.** Att arbeta tillsammans är kul – delad glädje är mer än dubbel glädje.

Ovan: **Charlotte Österbom har lång erfarenhet av internprissättning.**

Till vänster: **Flexibilitet är en konkurrensfördel.**

Nedan: **Madeleine Thörning startade byrån 2018.**

Organisationen på Censio Tax är platt, alla kallar sig för Transfer Pricing Specialist. Det är alltid en av de fyra som driver projekt mot kund, och någon av de andra som tar rollen som granskare. Helt enkelt den person som är bäst på den typen av spetskunskap och skatterådgivning som krävs för projektet.

PÅ BYRÅN FINNS ÄVEN EMILIHA Ferrão, Auktoriserad Skatterådgivare FAR, med en förkärlek för juridik och avtal, samt Charlotte Österbom, med bland annat lång erfarenhet av internprissättning från Skatteverket.

–Det har funkat jättebra med en platt organisation. Vi är fyra erfarna specialister med olika styrkor. Nu söker vi juniorer och de kommer att behöva mer handledning. Det blir en rolig utmaning, säger Madeleine Thörning.

Sedan start har ägarduon haft siktet inställt på både nuläge och framtid. Det saknas inte sessioner där de ”drömmer stort”, säger Madeleine Thörning, och får medhåll från partnerkollegan mittemot.

–Som entreprenörer och byråledare måste vi ha en positiv inställning och tro på det vi gör. Och vi tror stenhårt på vårt koncept, med genuin nyfikenhet och en vilja att förenkla för bolagen, understryker Erik Koponen.

Så löser vi ekvationen

Kunder

Från de allra största bolagen till mindre och medelstora koncerner med utlandsverksamhet. Tar även interim-/in-house-uppdrag. De flesta nya kunderna kommer in via rekommendation.

Medarbetare

Totalt fyra skatte-specialister med fokus på internprissättning. Två är Auktoriserade Skatte-rådgivare FAR. Målet är att samtliga ska vara auktoriserade 2022.

Nätverk

Bytte namn våren 2021, från Thorning Koponen Consulting till Censio Tax. I samband med det blev byrån medlem i det ledande globala intern-prissättningsnätverket Quantera Global.

Framtid

Vill växa med en till två medarbetare 2022 med kompetens inom intern-prissättning. Sneglar mot att öppna kontor i Köpenhamn. Flexibilitet är A och O, byrån vill hitta rätt medarbetare i hela landet. Finns även funderingar på co-working (kontorshotell) på flera orter.

FOTO: GETTY IMAGES

Åtskilliga arbetstagare har omvärderat sitt arbetssätt under pandemin.

Hybridarbetet utmanar ledarskapet

CHEFER OCH LEDARE över hela världen har gjort fantastiska anpassningar av de utmanande situationer pandemin har skapat de senaste åren – från att hålla familj och medarbetare trygga och skifta till en helt digital arbetssituation, till att hantera ohälsa av gigantiska proportioner. Med tanke på alla komplexa omständigheter som ledare har hanterat är det naturligt att många har en önskan om att återgå till det normala, men vi kan troligtvis vara säkra på att hybridlandskapet är här för att stanna.

För chefer innebär det att nya utmaningar börjar ta form, där vissa anställda är på plats fysiskt och andra virtuellt. Allt från policys och processer till kommunikation och ledarskap påverkas av detta.

Nu när en hybrid- och digital arbetssituation sannolikt kommer att fortsätta kan mer permanenta beslut behöva fattas och dessa beslut är komplicerade.

När alternativet att arbeta hemifrån var den enda lösningen för att hålla människor friska och skyddade var det inte mycket diskussion. Att stanna hemma gällde alla som kunde, men nu när lösningen inte är uppenbar och varje individs situation är unik, befinner sig ledare i en tät dimma. Hur många dagar i veckan ska en anställd kunna arbeta hemma? Vad behöver de? Att ta itu med varje medarbetares personliga behov och förutsättningar är ingen enkel uppgift.

HUR FORMAR DET ledarens roll om individer är produktiva, arbetar mer fokuserat och om de kan hålla sig själva och sina kollegor ansvariga på distans? För trygga ledare är detta ett tecken på en positiv utveckling av ett starkare medarbetarskap. Men för andra, som definierar ledarskapsframgång med att kontrollera och detaljstyra sina teammedlemmar så hotar ett mer permanent hybridscenario att undergräva värdet av deras roll.

Ledare kommer utan tvekan att ta sig an utmaningarna från det nya hybridarbetet och de kommer att leda genom ännu en förändring. De kommer, som de

har gjort under pandemin, att stötta sina team samtidigt som de respekterar organisationens behov.

Men det blir inte lätt. De kommer inte bara att behöva tillämpa sin ledarskapsförmåga i en ny kontext, de kommer också att behöva implementera nya policys, potentiellt lära sig annan teknik och ta itu med de många frågor som kommer av ett team är fysiskt splittrat. Ledarna kommer att behöva förstå varje individs verklighet inklusive vissa delar av deras personliga familjesituation.

Det första stället att börja med hybridarbete är i ledarens tankesätt. För att leda framgång är inkludering, tillväxt, agilt och företagande fyra viktiga tankesätt.

Att ha ett tillväxttänk är tron att färdigheter och beteenden kan utvecklas genom träning. Med detta tankesätt blir utmaningar och feedback en möjlighet att lära sig och växa.

Från: Samarbete och innovation kommer att minska med ett hybridteam.

Till: Vi kan öka vår förmåga att samarbeta och tänka nytt genom ett mångsidigt och talangfullt team oavsett plats.

ETT INKLUDERANDE TANKESÄTT innebär tron att meningsfullhet och prestation frigörs i en inkluderande miljö. Med ett inkluderande tänkesätt ser vi olikheter i hur andra tänker och arbetar som fördelar att använda sig av. Övergången till hybrida arbetssätt kommer att innehålla ett ökat fokus på inkludering. Att betona rättvisa kommer att vara viktigt i ledarkommunikationen, mötesstrukturen och hur karriärutveckling hanteras för att undvika en ”vi och dem”-mentalitet bland teammedlemmar som är på kontoret kontra distans.

Från: Organisationen bestämmer vad som är bäst. Allas distansarbete behöver en viss struktur. Anställda som är på kontoret är de som arbetar hårdast och är viktigast att lyssna på.

Till: Att involvera mitt team i beslutsprocessen, i den utsträckning det är möjligt, leder till bättre resultat för alla. Varje persons upplevelse är olika och det kan vi lägga som grund för sättet vi strukturerar deras arbete. Ledare har ett ansvar att engagera alla teammedlemmar. Karriär- och kompetensutveckling är en viktig diskussion för alla i ett hybridteam.

Hybridlandskapet kommer inte att dyka upp på magiskt sätt genom att tänka den till verklighet. Det kommer krävas hårt arbete och aktivt ledarskap, men hårt arbete och starkt ledarskap är vad så många har visat mot bakgrund av de komplexa utmaningarna och, för många, stora förluster pandemin har medfört.

Att tänka om vad som är möjligt i en hybridmiljö innebär att tänka annorlunda – att tänka på en plats av tillit och inkludering, med ett organisationsperspektiv och framför allt från ett perspektiv av tillväxt och möjligheter.

Läs artikeln i sin helhet på tidningenbalans.se

FOTO: TANVIR SAIF AHMED

ANNAH THUNBERG
är ICF-certifierad ledarskapscoach.

Revisorns oberoende

Revisorns oberoende väcker frågor. Pernilla Thelin som jobbar på FAR:s medlemsrådgivning reder ut de vanligaste frågeställningarna.

text: **Charlotta Marténg**
illustration: **Rebecca Elfast**

PERNILLA THELIN
är föreningsjurist på FAR och ingår i FAR:s medlemsrådgivning.

1 Vad är oberoende och varför är det viktigt?

Svar: En revisor ska i sin revisionsverksamhet utföra sitt uppdrag utan att påverkas av förhållanden som är ovidkommande för uppdraget. Revisorn ska också vara oberoende gentemot revisionskunden och andra intressenter. Syftet med det är att revisorns handlingsutrymme ska vara helt oinskränkt och att uppdragen ska utföras opartiskt, självständigt och med objektivitet. Utöver det faktiska oberoende som revisorn ska tillämpa i sitt tankesätt och i sitt handlande, ska revisorn också ta ställning till det synliga oberoendet, som rör hur revisorns oberoende utåt sett kan uppfattas av omgivningen. Övervägande delen av revisorns granskningar som utmynnar i yttranden eller rapporter är avsedda för tredje part. Dessa delar används inte sällan som beslutsunderlag vid affärsmässiga beslut och revisorns opartiskhet och självständighet är därför extra viktig.

2 Får en revisor utöva sidoverksamhet?

Svar: Lagregler om sidoverksamhet behandlas bland annat i 9, 10 och 25 §§ revisorslagen och ytterligare vägledning ges i FAR:s uttalande EtikU 5 Revisorers verksamhet samt i Revisorsinspektionens praxis. Det finns en möjlighet att bedriva sidoverksamhet, så länge som revisorns oberoende inte rubbas. Om en revisionsverksamhet bedrivs i form av ett enkelt bolag, eller som enskild firma, ska en sidoverksamhet hållas tydligt avskild från revisionsverksamheten. Om en revisionsverksamhet bedrivs i ett aktiebolag eller i ett handelsbolag så föreligger ett absolut förbud mot att bedriva sidoverksamhet i revisionsföretaget. Sidoverksamhet måste vara helt avskild från revisionsföretaget och dess verksamhet, både direkt och indirekt i ägarstrukturen samt även synligt utåt exempelvis om verksamheterna delar lokaler. En revisor kan däremot som fysisk person, direkt eller indirekt via ett eget ägarbolag, bedriva sidoverksamhet. En tillåten sidoverksamhet måste även bedömas i förhållande till de enskilda uppdragen utifrån analysmodellen i 21a § revisorslagen. Om sidoverksamheten skulle bedömas som tillåten måste revisorn också bedöma oberoendefrågan utifrån verksamhetens art och omfattning samt kravet på redbarhet som ställs på revisorer. Är man osäker så rekommenderas att söka förhandsbesked i frågan hos Revisorsinspektionen.

3 Kan jag som revisor, eller mitt revisionsföretag, sponsra en revisonskund?

Svar: Att bedriva ett sponsorsamarbete med en revisionskund är i sig inte förbjudet. Så länge affärsmässiga relationer mellan revisor och kund är av vardaglig och ordinär karaktär, utan avvikande villkor från de som gäller för andra, så är dessa normalt godtagbara. Börjar revisorns eller revisionsbyråns ekonomiska inblandning och agerande samt exponering utåt bli alltför omfattande riskerar uppdraget att avvika från vardaglig karaktär. Utöver att iaktta relevanta lagar och regler, exempelvis mutbrott, så är frågan om revisorns oberoende av största vikt. Frågan om oberoende, även utifrån utomståendes uppfattning och inte enbart det faktum att revisorn i sig verkligen är oberoende, i förhållande till att ta nya uppdrag samt till att bedöma pågående uppdrag behandlas i 21a § revisorslagen, den så kallade analysmodellen. Det finns ibland utrymme att anta eller behålla ett pågående revisionsuppdrag om det föreligger speciella omständigheter eller om åtgärder har vidtagits som gör att oberoendet inte längre kan ifrågasättas, exempelvis genom att även ta in en extern revisor för att bedöma revisionen. Utifrån ovanstående samt med vägledning av FAR:s EtikU 12 Sponsring av revisionskunder, så måste revisorn göra en bedömning i varje enskilt fall. Vägledning ges även genom Revisorinspektionens praxis.

4 Föreligger det ett oberoendehot i fall där en revisor har gemensamma kunder med en redovisningsbyrå?

Svar: Det förekommer situationer där en revisionskund anlitar en redovisningsfirma där revisorn som utför revisionsuppdraget åt kunden också är utsedd revisor i redovisningsfirman, samt även fall där ett antal revisionskunder kopplade till revisorn visar sig anlita samma redovisningsbyrå. Det är inte helt ovanligt att den här situationen kan uppstå, exempelvis på en mindre ort där antalet revisions- och redovisningsbyråer är begränsade i förhållande till antalet kunder som har behov av och anlitar dessa tjänster. Men detta kan även aktualiseras på större orter.

Ställ en fråga!

Som medlem kan du kostnadsfritt ställa frågor till FAR:s rådgivare. Frågorna kan gälla redovisning, revision och juridik. Det kan också vara frågor som rör din yrkesroll. Logga in på **far.se** och läs mer!

Revisorsinspektionen menar att det kan föreligga ett oberoendehot för den enskilde revisorn om dennes gemensamma uppdrag med redovisningsfirman uppgår till mer än tre procent av revisorns omsättning. Om revisorn och redovisningsfirman endast har gemensamma kunder går det att utläsa från Revisorsinspektionens praxis att ett oberoendehot kan föreligga för det fall att revisionsuppdragen motsvarar mer än 50 procent av revisorns omsättning.

5 Hur säkra oberoendet i en kombibyrå, vad ska man tänka på?

Svar: När det gäller det så kallade byråjävet innebär det inte ett absolut förbud för ett revisionsföretag att åta sig andra redovisningsuppdrag än grundbokföringen (undantag gäller däremot för större företag). Utifrån gällande jävsregler i aktiebolagslagen så gäller vid kombiuppdrag att ett revisionsföretag måste hålla dessa uppdrag helt åtskilda. Det innebär att ingen i revisionsteamet får vara inblandad i kundens redovisning. Exempel på detta kan vara att man har separata uppdragsbrev för de olika uppdragen och separata akter med dokumentationen. Vidare ska inte redovisningsuppdraget innefatta betalningsuppdrag för revisionskunden. Det är också viktigt att revisionsföretaget har interna riktlinjer även för redovisningskonsulterna i förhållande till kombiuppdrag.

Frågor om revisorns oberoende omfattar många delar av en revisors verksamhet och olika situationer revisorn kan stöta på i sitt dagliga arbete.

MONEY
LEVER BYRÅ

Nyckeln till framgång = standardiserade processer

För redovisningsteamet på Money är standardiserade arbetsprocesser nyckeln till framgång. Det låter inte så kul. Men resultatet är rena drömmen för både konsulter och byråer – nöjda kunder och en harmonisk jobbvardag där medarbetare och kunder utvecklas tillsammans.

– Det är framgång för oss. Att vi har roligt på jobbet och tid att vara engagerade i våra kunder, säger Malin Mäntyranta, auktoriserad redovisningskonsult och delägare i Money.

Syftet med att standardisera de vanligaste arbetsprocesserna är att minimera ställtider så långt det går.

– Vi gör inte redovisningen bolag för bolag, utan har fasta dagar när vi till exempel hanterar leverantörsfakturor, betalningsuppdrag och rapportering till Skatteverket. Då gör vi det för alla våra kunder och behöver inte lägga tid på att logga in i alla system och jobba med olika saker parallellt, säger Emma Holmgren, redovisningskonsult på Money.

Fortnox Digital byrå är navet

Money har allt för byrån i Fortnox. Det viktigaste verktyget i vardagen är Digital byrå, där det finns en lång to do-list som uppdateras med det som behöver göras för alla kunder.

– I praktiken gör vi årsbokslut för alla våra kunder varje månad. Vi stämmer av och dokumenterar så att allt är bokfört och korrekt, ställer samman och levererar månadsboksluten så fort som möjligt påföljande månad, säger Malin.

Genom att jobba löpande med avstämningar och rapportering kan konsulterna ligga steget före i relationen med kunderna. Det gör också att de ibland upplevs som "jobbiga" eftersom de jagar på kunderna varje vecka så att allt som ska finnas med inför månadsboksluten finns på plats.

– Men kunderna uppskattar att vi är proaktiva och försöker se deras behov innan de själva gör det, säger Emma.

Tid för kunderna är allt

Den största vinsten med att jobba smart stavas **t i d**. Den vill Money att medarbetarna lägger på kunderna. Därför jobbar man bara med fastpris, har slopat alla debiteringskrav och mäter medarbetarnas prestationer på andra sätt.

– Vi vill att våra medarbetare ska hinna dricka en kopp kaffe med kunderna utan att tänka på timmar och att ta betalt. Det gör dem till ännu bättre rådgivare, säger Malin.

Att majoriteten av Moneys kunder är 100% digitala är ingen slump. Det krävs för att kunna jobba som de gör. Nya kunder som vill ha hjälp med att ta sig in i den digitala världen säger de givetvis ja till. Men det blir nej till de som vill fortsätta komma med sina pärmar och påsar.

– För oss handlar det också om att våra medarbetare ska veta hur vi jobbar. Och att vi är tydliga med att vi har moderna arbetssätt har underlättat rekryteringen för oss, säger Malin.

> Framgång för oss är att vi har roligt på jobbet och tid att vara engagerade i våra kunder.

ÅDRÖMMEN

På bilden från vänster: Emma Holmgren, Malin Mäntyranta och Yvonne Hendler

KRÖNIKA
JAN MARTON

Information om immateriella tillgångar

Ända sedan det sena 1990-talets IT-bubbla har frågan om redovisning av immateriella tillgångar diskuterats. Ett grundläggande argument som framförs är att ekonomin ändrat karaktär så att immateriella tillgångar ökat i betydelse på bekostnad av materiella tillgångar. Samtidigt är redovisningen bra på att avspegla användning av materiella tillgångar genom att de vid anskaffning redovisas i balansräkningen och sedan skrivs av över förväntad nyttjandeperiod, medan redovisningen inte förmår avspegla immateriella tillgångar särskilt väl.

Vilket är då problemet med immateriella tillgångar, som gör att IAS 38 i de flesta fall föreskriver kostnadsföring av investeringar i sådana tillgångar? Det är framförallt två aspekter som utmärker immateriella tillgångar: 1) flera enheter kan använda dem samtidigt, och 2) deras värde beror på gemensam användning med andra tillgångar.

OM ETT FÖRETAG ANVÄNDER EN maskin kan inte någon annan använda den samtidigt. En programvara kan däremot användas av hur många som helst samtidigt. Det leder till att frågan om kontroll kompliceras. Det leder också till möjlighet till mycket höga vinster, eftersom immateriella tillgångar relativt enkelt kan skalas upp. Facebooks eller Spotifys programvara blir inte proportionerligt dyrare att använda när nya användare tillkommer. Det ger i sin tur effekten att det blir svårare att prognostisera framtida kassaflöde som en immateriell tillgång genererar. Det är både relativt materiella tillgångar, hög sannolikhet för obefintligt kassaflöde (om någon annan kopierar tillgången) och högt kassaflöde (genom tillgångens skalbarhet).

Kundrelationer är ett exempel på en immateriell tillgång som endast har ett värde tillsammans med andra tillgångar, det vill säga förmågan att leverera varor eller tjänster till kunder och att ta betalt för dessa. Goodwill är ett extremt exempel på en tillgång som helt saknar värde om den inte kombineras med andra tillgångar.

”Goodwill är ett extremt exempel på en tillgång som helt saknar värde om den inte kombineras med andra tillgångar.”

De immateriella tillgångarnas egenskaper skapar osäkerhet i redovisningen, både med avseende på relevans att redovisa dem i balansräkningen och på värdering om de redovisas. Notera att det rör sig om inneboende egenskaper hos tillgångarna som redovisningen inte kan ändra på. Det enda redovisningen kan ändra på är vilken information som lämnas om tillgångar med sådana egenskaper.

I AUGUSTI 2021 GAV EFRAG ut ett Discussion Paper med titeln Better information on intangibles – Which is the best way to go? EFRAG konstaterar att det inte alls är säkert att den bästa informationen om immateriella tillgångar erhålls genom en traditionell redovisningsmodell, det vill säga att aktivera utgifter för investeringar i tillgångar och sedan skriva av över en förväntad nyttjandeperiod. Det föreslås i och för sig som en möjlig framtida metod, men man lyfter även fram möjligheten till kvalitativa upplysningar. Det kan handla om fördjupade upplysningar om de specifika immateriella tillgångar som är centrala för ett företags affärsmodell. Alternativt kan det handla om upplysningar om de utgifter företaget har för investeringar i immateriella tillgångar samt de osäkerheter som finns om framtida prestationer kopplat till investeringarna. Denna senare upplysning handlar alltså om information som liknar den som lämnas vid aktivering av utgifterna, men med betoning på kvalitativa istället för kvantitativa aspekter. För den som har synpunkter på information om immateriella tillgångar är det ett gyllene tillfälle att kommentera EFRAG:s Discussion Paper. EFRAG ställer konkreta frågor som de vill ha svar på, och kommentarer mottas till 30 juni 2022.

JAN MARTON *är docent och verksam vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, samt adjungerad till FAR:s Strategigrupp Redovisning.*

NVR HÅLLER ORDNING PÅ ONOTERADE INVESTERINGAR PÅ ÖVER 200 MILJARDER KRONOR ÅT SMÅ OCH STORA INVESTERARE

SVERIGES LEDANDE AKTIEBOKSTJÄNST ONLINE

PRÖVA VÅR AKTIEBOKSTJÄNST
GRATIS I 30 DAGAR

NVR.SE

part of reguity group

B POSTTIDNING
Flowy Information AB
Box 3217
103 64 Stockholm

NU HAR VI ALLT FÖR BYRÅN

Från löpande bokföring till periodbokslut.
Och allt däremellan.

När du samlar allt i vår företagsplattform kan du prioritera att vara rådgivare och fokusera på nya uppdrag och möjligheter – tillsammans med dina kunder.

Innehåller även Avstämning & Rapportering

Fortnox

fortnox.se/bokslut-skatt