



Bedre service til udenlandske virksomheder

As-is rapport. Marts, 2018.

Indholdsfortegnelse

Ledelsesresume	5
Indledning	7
Opsamling på as-is-indsigter	8
Afgrænsning og metode	11
Hypotese - kontaktflade	12
Hypotese - brugerrejser	14
Personaer	17
Indsigter fra research	20
#1 De udenlandske virksomheder finder brobyggere	22
Brobyggerindsigter	24
#2 Myndighedskrav er en black box	30
#3 Første kig ned i black box	32
#4 Mange forskellige myndighedshjemmesider gør informationssøgning til et puslespil	34
# 5 Utilstrækkelig sammenhæng mellem myndighederne giver mange forskellige registre med data	37
#6 De udenlandske virksomheder er ressourcetunge for myndighederne	38
# 7 Nye EU-regulering kommer til at stille nye krav til myndighederne	39
# 8 Myndighedernes hjemmesider mangler vedligeholdelse	40
Stikprøveresultater	41
Brugerrejser	46
#1 Dominic Carpentry	48
#2 Emil Renovation	50
#3 Paolo Concrete	54
#4 Complete Tracks	58

Ledelsesresume

Deloitte har kortlagt as-is-brugerrejser for udenlandske virksomheders møde med Danmark og det danske system. Formålet har været indgående at kunne forstå de udfordringer, som virksomhederne møder, når de kommer til Danmark. Disse indsigter om deres udfordringer vil herefter, i opgavens anden del, to-be, munde ud i løsningsforslag til virksomhedernes registrering og etablering.

På baggrund af den indledende research og de gennemførte brugerinterviews er Deloitte kommet frem til to hovedindsigter:

Det er et ekspert-ekspert-system

Det kræver indtil flere professionelle rådgivere med indgående erfaringer til det danske system at klare sig igennem systemet og gennemføre registreringen af en udenlandsk virksomhed. Især ved oprettelse af selskab oplever selv mellemstore virksomheder, at det ikke er nok at benytte egne eksperter, da det kræver erfaring med de specifikke danske udfordringer.

Målet om bedre service krævede et bredere scope

De gennemførte brugerinterviews viste i tråd med ovenstående, at det ikke var selve registreringsprocessen, som de udenlandske virksomheder havde problemer med. De købte sig til registreringen og var afklarede med, at det var et ekspertsystem, som de ikke selv skulle forsøge at komme igennem.

Det, virksomhederne selv har problemer med, er i højere grad at forstå og få styr på krav til medarbejderforhold fra fagforeningerne samt medarbejderregistrering hos henholdsvis kommunen, statsforvaltningen og SKAT. Derudover har de udfordringer med at få oprettet en dansk bankkonto.

Deloitte har fundet disse fire nøgleindsigter

- 1) Hvervgiver og professionelle rådgivere er nøglen:
Myndighederne er ofte en sekundær aktør, som virksomhederne er i kontakt med gennem deres brobyggeraktører i form af hvervgiver, advokat, revisor, handelskamre mv.
- 2) Den danske model og kultur er svære at forstå:
Uanset om det handler om trepartssamarbejdet, overenskomstforhold eller den danske kultur for overholdelse af regler, så oplever virksomhederne, at det er meget anderledes end i deres hjemland.
- 3) Myndighedernes krav om dansk bankkonto medfører mange krumspring for virksomhederne:
Bankerne er tilbageholdende med at acceptere udenlandske virksomheder som kunder. Det medfører, at virksomhederne er nødt til at bruge rådgivere til at hjælpe dem med smutveje til cvr-nummer.
- 4) Utilstrækkelig sammenhæng mellem myndigheder giver både backend- og frontendudfordringer:
Den utilstrækkelige sammenhæng mellem de forskellige ressortområder, der er i berøring med de udenlandske virksomheder, kommer til udtryk på flere måder:
 - Myndighederne fokuserer på forskellig lovgivning og fortolker virksomhedernes forpligtigelser forskelligt, hvilket gør, at der ikke er entydige svar.
 - Myndighederne har hver deres unikke hjemmeside, hvilket betyder at virksomhederne oplever, at der er mange points of entry.
 - Myndighederne har flere forskellige registreringssystemer uden samkøring af data, som virksomhederne skal navigere imellem.

Indledning

Baggrund

Som led i den fællesoffentlige digitaliseringsstrategis initiativ 1.1, "Mere sammenhængende digitale brugerrejser," er det aftalt at gennemføre en indsats, der vil gøre det nemmere for udenlandske virksomheder at drive virksomhed i Danmark.

Arbejdsgruppen for initiativ 1.1 har på den baggrund anmodet Deloitte om at udarbejde as-is- og to-be-brugerrejser for udenlandske virksomheder, der enten ønsker at etablere sig i Danmark eller levere tjenesteydelser midlertidigt. Denne rapport omhandler as-is-brugerrejserne.

Formål

Formålet med at udarbejde as-is-brugerrejser er at få indsigt i, hvordan de udenlandske virksomheder oplever mødet med de danske myndigheder. Disse as-is-indsigter vil danne grundlag for udviklingen af nye, forbedrede to-be-brugerrejser.

Projektets fokus er at skabe gevinster for virksomhederne og gøre det nemmere for dem at overholde deres forpligtigelser over for de danske myndigheder. Et sekundært formål med projektet er at skabe gevinster for myndighederne.

Fremgangsmåde

As-is-brugerrejserne er kortlagt ved hjælp af en indledende desk research, gennemgang af myndighedernes hjemmesider, syv brugerinterviews samt fire interviews med øvrige aktører, der er i berøring med de udenlandske virksomheder.

Deloitte har derudover afholdt bilaterale møder med alle deltagende myndigheder, for at sikre input til as-is-brugerrejsen. Dette har særligt kunnet belyse udfordringer fra myndighedernes perspektiv.

Læsevejledning

As-is-analysen indledes med en opsamling af kerneindsigterne.

Første del af rapporten beskriver den metodiske tilgang og de afgrænsninger, der er foretaget. De fire personaer, som rapporten tager udgangspunkt i, bliver her præsenteret.

Anden del af as-is-analysen beskriver de indsigter, Deloitte har opnået gennem research og interviews med de øvrige aktører.

Tredje del af as-is-analysen beskriver de indsigter, Deloitte har fået gennem brugerinterviews, der er fortalt gennem de fire personaers brugerrejser.

Opsamling på as-is-indsigter

As-is-brugerrejsen er så svær, at brugerne ikke kan gengive den

Interviewpersonerne har til tider oplevet, at processen er så forvirrende og kompleks, at de ikke har kunnet redegøre for, hvad der er sket. Det er både uklart for virksomhederne hvad de egentlig gjorde, og om det var rigtigt, det de gjorde.

Virksomheden har ikke overblik over hele rejsen, når de starter ud

Virksomheden starter fra en ende af og arbejder sig igennem de forpligtigelser i den rækkefølge, som de bliver præsenteret. De har ikke et samlet overblik over den rejse, de skal ud på.

Myndighedernes hjemmesider mangler vedligeholdelse og oversættelse

Alt for mange døde links og henvisninger fra engelske sider til danske sider gør det tæt på umuligt at finde relevant information for en ikke dansktalende person.

Decentral myndighedsinformation gør informationssøgning til et puslespil

De mange forskellige myndigheders hjemmesider, der er opbygget på hver deres måde og med hvert deres fokusområde, gør det svært at samle et overblik over relevant information.

Informationsoverload og svært sprog mindsker brugbarheden

Virksomhederne oplever, at de bliver mødt med et informations-overload, og at det er for svært og tidskrævende at læse sig igennem den svært forståelige information.

Hvervgiver spiller en vigtig rolle

Hvervgiver er det første kontaktpunkt for virksomheden i Danmark. Det er hvervgivers krav, som virksomheden er mest lydhør overfor, da det er denne, der tildeler og betaler for arbejdet.

Revisor/advokat er uundværlige

For at overkomme sprogudfordringer, forvirring over reglerne eller for at komme gennem de danske selvbetjeningsløsninger er en revisor eller advokat uundværlig for virksomhederne. Særligt for dem, der ønsker at etablere sig.

Lav grad af informationssøgning inden ankomst til Danmark

Virksomhederne søger i lav grad informationer på eget initiativ, men de tilpasser sig den information og de krav, som de bliver gjort opmærksomme på.

Virksomheden gør kun det, de selv har fantasi til

Virksomheden gør de ting, de ved, de skal. De har ikke overblik over de mange forskellige myndigheder og deres forskellige krav. De overser derfor ofte de dele af deres forpligtigelser, som ligger hos de myndigheder, de ikke kontakter selv.

Myndighedskrav er ikke entydige

Black box med de forskellige lovfortolkninger betyder, at det i dag kræver en ekspertvurdering at afgøre, hvilke regler der gælder for den enkelte virksomhed.

Vejen til Danmark går gennem netværket

Det er oftest virksomhedens professionelle netværk, der kontakter dem vedrørende en konkret opgave i Danmark.

Bankkonto er en gennemgående udfordring

For selskaberne er det at oprette en erhvervskonto den største udfordring. Bankernes tilbageholdende tilgang overfor de udenlandske virksomheder medfører mange krumspring og forsøg på omgåelse af de formelle krav til at bruge en dansk erhvervskonto.

Den danske arbejdsmarkedsmodel er svær at forstå

Det danske arbejdsmarked fungerer radikalt anderledes i forhold til mange andre europæiske lande. Derfor oplever virksomhederne store udfordringer ved at forstå og begå sig. Der er en udbredt frygt for at ende i konflikt med fagforeningerne, som anses for den vigtigste myndighed i Danmark.

Tid er essentielt i bryggebranchen

Der er en lang tilbudsfase, men kort tid fra kontrakten underskrives, til første spadestik tages på byggepladsen. Lang sagsbehandlingstid sidst i processen er derfor en udfordring.

Udenlandske virksomheder er digitaliseringsparate, hvis sproget er engelsk

Alle de virksomheder, vi har talt med, er fortrolige med digitale selvbetjeningsløsninger, så længe løsningen er på engelsk.

Decentral data giver manglende overblik for myndighederne

Det er ikke muligt at kontrollere om virksomheden giver sammenhængende information på tværs af myndighederne, og om virksomheden er registreret korrekt, da data ikke kan samkøres.

Manuel sagsbehandling af udenlandske virksomheder er ressourcetungt for myndighederne

De digitale løsninger fungerer ikke til alle udenlandske virksomheder, og det giver manuel sagsbehandling at håndtere sagerne rundt om de gængse systemer.

Nye EU-forordninger kan få betydning for krav til myndighedernes service til udenlandske virksomheder

Både eIDAS-forordningen og Single Digital Gateway forordningen kan betyde, at myndighederne i højere grad skal samkøre data, oversætte hjemmesider og digitale løsninger til engelsk samt give et samlet overblik over krav og regler til udenlandske virksomheder.

Afgrænsning og metode

Projektet er afgrænset til fire virksomhedstyper og fokusere på deres brugerrejser både i forhold til as-is-analysen og to-be-løsningen. Virksomhedstyperne er udvalgt på baggrund af den indledende research og myndighedernes input til fokuspunkter.

Definition af udenlandsk virksomhed

En udenlandsk virksomhed defineres i henhold til udbuddet som "en virksomhed (enkeltmandsvirksomhed eller selskab), der er registreret i hjemlandet, eller en person, der bor i udlandet, som ønsker at drive virksomhed eller levere tjenesteydelser i Danmark". Definitionen omfatter både virksomheder, der etablerer sig i Danmark og som leverer tjenesteydelser midlertidigt, men ikke udenlandske personer, der bor i Danmark, som ønsker at starte virksomhed.

Afgrænsninger

- Projektet er afgrænset til virksomheder indenfor bygge- og anlæg-branchen da tidligere analyser har vist, at hovedparten af de udenlandske virksomheder i Danmark typisk arbejder indenfor denne branche.
- Projektet omfatter kun udenlandske virksomheder fra EU-lande.
- Målgruppen er afgrænset til fire virksomhedstyper - eller personaer, der er udvalgt på baggrund af den indledende research og myndighedernes input til fokuspunkter.
- Brugerrejserne omfatter opstart af aktiviteter i Danmark samt løbende forpligtigelser, når virksomheden er aktiv i Danmark.
- Interviewpersonerne er udvalgt ud fra et pragmatisk princip om "det muliges kunst," da udvælgelsesprocessen var præget af svær adgang til målgruppen, stor myndighedsfrygt og stor andel af no-show.

Metode: fra brugerinterview til personaer

Deloitte har gennemført brugerinterviews i form af fysiske møder og telefoninterview. På baggrund af de afholdte interviews har Deloitte opstillet de enkelte brugeres rejser. De enkelte brugerrejser er blevet sammenholdt, og de sammenlignelige træk er blevet omskrevet til de generiske brugerrejser for rapportens fire personaer.

Forbehold i forhold til den brugerbaserede metode

- Forståelsen for virksomhedsregistrering blandt målgruppen har været mangelfuld grundet den udbredte brug af professionelle rådgivere hos de udenlandske virksomheder. Det giver huller i brugerrejsen, idet brugeren ikke selv har forestået alle trin i processen.
- For at indsamle tilstrækkelig information om brugerrejserne har det været nødvendigt at inddrage en større andel research, samt brobyggerinterviews, som tilføjelse til brugernes fortælling.
- Inddragelsen af brobyggerinterviews har kunnet udfylde nogle af hullerne i brugernes fortællinger.
- Det er en generel indsigt, at brug af rådgivere og brobyggere har været en central hjælp for langt størstedelen af de interviewede brugere.
- At opstille arketyperne har været udfordret af et lille data-grundlag. En underbygning af de generiske elementer ville have krævet et langt større antal interviews, da brugerrejserne kan være meget forskellige.
- Sammen med den indledende research vurderer Deloitte dog, at brugerrejserne afdækker essensen af de problemstillinger, som udenlandske virksomheder møder, når de arbejder i Danmark.

Hypotese - kontaktflade

Projektet havde en grundlæggende hypotese om, at virksomhederne selv søger information og tager kontakt til de forskellige myndigheder for at få information og for at registre sig i henhold til de danske regler.

- Det var en grundlæggende hypotese, at de udenlandske virksomheder selv søgte information hos myndighederne og selv registrerede sig.
- Det var en grundlæggende hypotese, at de udenlandske virksomheder var i direkte kontakt med myndighederne.
- Det var en grundlæggende hypotese, at myndighederne var vigtige aktører for de udenlandske virksomheder, når de kom til Danmark for at arbejde.



Hypotese - brugerrejser

Projektet havde en grundlæggende hypotese om, at det var muligt skematisk at opstille en oversigt over, hvilke regler de fire udvalgte virksomhedstyper, som personaerne* repræsenterede, skulle igennem som en objektiv as-is-brugerrejse.

- Den grundlæggende hypotese var, at det var muligt at opstille en entydig brugerrejse for hver af de fire virksomhedstyper ud fra myndighedernes krav.
- Matricen på billedet er et udkast til en skematisk opstilling af kravene til de fire virksomhedstyper.
- Matricen var opdelt ud fra en logik om, at de udenlandske virksomheder gennemgik forskellige faser kronologisk.

*Personaerne præsenteres på side 18.

Udkast til skematisk opstilling af krav til de fire virksomhedstyper

	Sprog	Kultur	Identificering af informationskilder	Regeloverblik	Arbejdstilladelse	Ansøgning om autorisation (SAT)	Anerkendelse af kvalifikationer (STK)	Boligforhold til medarbejdere	CPR-registrering af medarbejdere	RUT-ansættelse	Stiftelse af selskab	Oprettelse af en dansk erhvervskonto	Momsregistrering	NemID- og DigitalPostoprettelse	Overholdelse af arbejdstilladelse	Overenskomstforhold	Udbetaling fra ventekonto	Løbende kommunikation gennem Digital Post	Indberetninger og betalinger til ATP	Momsindberetning	Årsrapport	Anmeldelse af arbejdsulykke til AES og AT	Liste indberetning	Produktregistrering	Rapporter til Danmarks Statistik	Momsregistrering	Registrering lukning	Årsrapport
Dominik Carpentry (Polen) Underleverandør uden dansk adresse der leverer ydelser til dansk virksomhed	x	x	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x	x		x			x	(x)	(x)					
Emil Renovation (Sverige) Udenlandsk virksomhed uden dansk adresse der leverer ydelser for privat personer	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x		x		x		x	(x)	(x)		x	x		
Paulo Concrete (Portugal) Leverandør/virksomhed opretter DK-datterselskab, løser opgaver over en længere periode	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	(x)	(x)	x	x	x	x	x
Complete Tracks (Italien) Leverandør/ virksomhed opretter filial i Danmark, løser opgaver over en længere periode	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x		x	x	x	x	x	(x)	(x)	x	x	x		x
Generelle udfordringer for udenlandske virksomheder i Danmark																												
Registrering af medarbejdere i Danmark																												
Oprettelse/registrering af virksomhed i Danmark																												
Løbende drift af virksomhed i Danmark																												
Luk virksomhed i Danmark																												

Personae

Personaerne er skabt på baggrund af Deloittes research og brugerinterview.
Deres as-is-brugerrejser bliver dermed udgangspunkt, når to-be-løsningen designes.



Dominic Carpentry



Register for udenlandske tjenesteydere (RUT)

Virksomhedstype:

Dominic Carpentry er en mindre polsk virksomhed med otte ansatte. Virksomheden er specialiseret i bærende trækonstruktioner. De leverer primært ydelser som underleverandør til hoved-entreprenører på opførelse af nye huse. Langt hovedparten af arbejdet er i Polen.

Opgave(r) i Danmark:

Gennem sit netværk er Dominic blevet spurgt, om han vil give tilbud på en opgave i Danmark. Dominic sender sine medarbejdere til Danmark i tre måneder.

Baggrund:

Dominic har selv startet virksomheden, og hans kone står for meget af det administrative arbejde i Polen, da Dominic er ordblind og foretrækker at fokusere på selve håndværket. Han er medlem af den polske brancheorganisation for byggebranchen.

Emil Renovation



Se-nummer

Virksomhedstype:

Emil Renovation er en svensk enkeltmandsvirksomhed uden ansatte, der står for diverse mindre renoveringsopgaver. Virksomheden har hyppigt opgaver i Danmark og arbejder mest for privatpersoner.

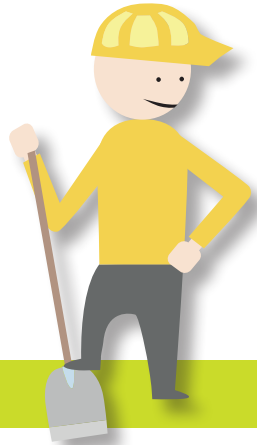
Opgave(r) i Danmark:

Dansk husejer har bedt ham om at blænde en dør og male de to værelser. Bagefter skal han rive et køkken ned for en svensk husejer, og så er han lige blevet kontaktet af en ven til den danske husejer, der gerne vil have et tilbud på at få malet hele sin nye lejlighed.

Baggrund:

Emil har lavet sin egen enkeltmandsvirksomhed, fordi han godt kan lide friheden ved at være selvstændig. Emil har ikke stiftet familie, og han vil bare gerne arbejde meget og tjene mange penge.

Paolo Concrete



Selskab

Virksomhedstype:

Paolo Concrete er en mellemstor portugisisk virksomhed, der er specialist i betonstøbning. Den leverer primært ydelser som underleverandør til hovedentreprenører. Den løser opgaver i mange europæiske lande.

Opgave(r) i Danmark:

En samarbejdspartner fra et tidligere projekt har vundet et EU-udbud i Danmark og har spurgt om Paolo Concrete vil give tilbud på at støbe betonelementer til et større offentligt byggeprojekt. Opgaven varer to-tre år.

Baggrund:

Paolo er en ambitiøs portugiser, der selv er uddannet ingeniør og bor med sin familie i Portugal. Han har mange rejsedage, fordi han tager rundt til de forskellige byggepladser, hvor hans medarbejdere arbejder.

Complete Tracks



Filial

Virksomhedstype:

Complete Tracks er en mellemstor italiensk virksomhed, der er specialiseret i at lægge skinner til tog og sporvogne.

Opgave(r) i Danmark:

Gennem et EU-udbud har Complete Tracks vundet en langvarig opgave om at lægge skinnerne til en ny letbane. Opgaven har en varighed af to-tre år.

Baggrund:

Complete Tracks er ejet af tre italienere, hvoraf to er ingeniører, og en har finansiell baggrund. De to ingeniører tager ud og byder på opgaver, mens ejeren med den finansielle baggrund, Alberto, står for økonomien og mange af de administrative pligter.

Indsigter
fra research

- #1 De udenlandske virksomheder finder brobyggere
- #2 Myndighedskrav er en black box
- #3 Første blik ned i black box
- #4 Mange myndighedssider gør informationssøgningen til et puslespil
- #5 Manglende sammenhæng mellem myndighederne giver opdelte data
- #6 De udenlandske virksomheder er ressourceetunge for myndighederne
- #7 Ny EU-regulering stiller nye krav til myndighederne
- #8 Myndighedernes hjemmesider mangler vedligeholdelse

Research indsigt #1

De udenlandske virksomheder finder brobyggere, der kan formidle de danske regler og krav

Indledningsvist undersøgte Deloitte, hvordan de udenlandske virksomheder interagerer med de danske myndigheder. Realiteten er dog, at virksomhederne primært interagerer med andre aktører, der fungerer som brobyggere mellem virksomheden og myndighederne.

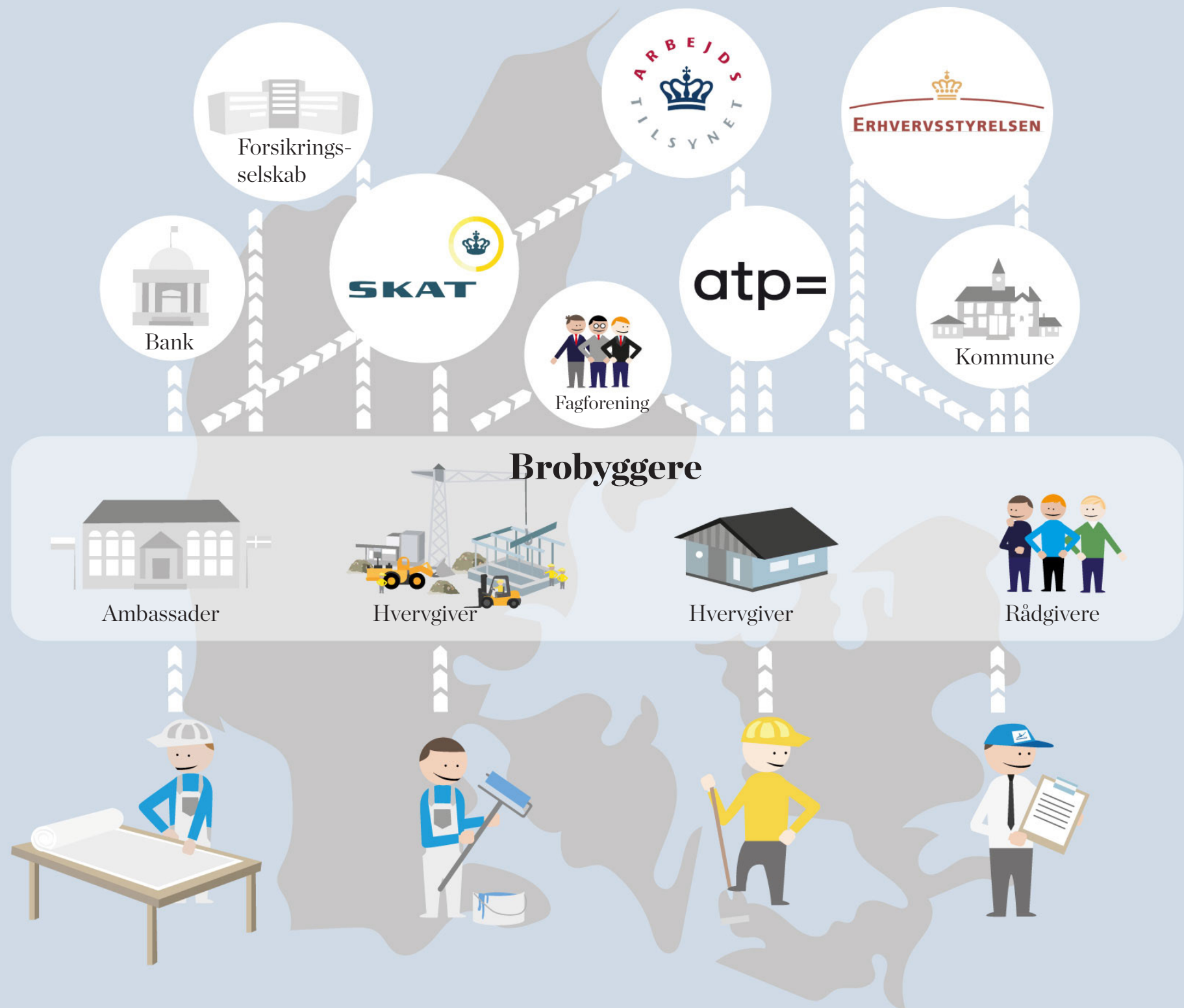
- Myndighederne er en sekundær aktør for virksomhederne. Det gælder både deres for forståelse for myndighedernes relevans og - udledt deraf - deres interaktion med dem.
- Myndighederne anses ikke for at være en effektiv informationskilde, men er en aktør, virksomhederne opsøger af nød og pligt.
- Hvervgiver er de udenlandske virksomheders indgang til Danmark.
- Sammen med hvervgiver udgør de professionelle rådgivere og arbejdsmarkedets parter de primære aktører for de udenlandske virksomheder.
- De udenlandske virksomheder anser branche- og interesseorganisationer, ambassader både i hjemlandet og Danmark samt erhvervsfremmeorganisationer som vigtige aktører og brobyggere, der kan hjælpe dem med at forstå reglerne i Danmark.
- Banker og forsikringsselskaber er de vigtigste private aktører for de udenlandske virksomheder.

Brobyggerinterviews

- Deloitte har som en del af den indledende research gennemført flere interviews med brobyggere for at få indsigt i deres relation til de udenlandske virksomheder, og hvilke udfordringer virksomhederne beder om hjælp til.
- Deloitte har både indsamlet indsigter fra en hvervgiver, en arbejdsgiverforening og en professionel rådgiver.



Hypotese om at brugerne tager direkte kontakt til myndigheder afvises.



Brobyggerindsigter

- #1 Den danske arbejdsmarkedsmodel er svær at forstå for de udenlandske virksomheder
- #2 Det er en kulturel forskel, at man i Danmark skal overholde de officielle regler og krav
- #3 Virksomhederne har meget lidt viden om at arbejde i Danmark, når de kommer herop
- #4 Hvervgiver udarbejder selv informationsmateriale til de udenlandske underleverandører

”One of the biggest risks on a project like ours is the understanding of the local agreement”

- Brugerinterview

Brobyggerindsigt #1

Den danske arbejdsmarkedsmodel er svær at forstå for de udenlandske virksomheder.

Samarbejdet mellem arbejdsmarkedets parter i Danmark er meget anderledes i forhold til mange andre europæiske lande. De udenlandske virksomheder skal især lære at tilpasse sig til fagforeningernes stærke position i Danmark.

De udenlandske virksomheder forstår ofte ikke grundprincipperne i trepartssamarbejdet

- De udenlandske virksomheder har svært ved at forstå forskellen mellem arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer. De har brug for en generel forklaring af systemet, og hvad deres rolle er som arbejdsgiver.
- De udenlandske virksomheder har svært at forestille sig, at den danske model kan være så anderledes end det, de kender fra deres hjemland.
- Særligt fagforeningernes stærke position kommer bag på mange af virksomhederne. De er ikke vant til, at medarbejderforhold er så vigtige og samtidig komplekse at administrere og overholde.

"Det der med at forklare en leverandør fra Italien, hvor der er en arbejdsløshedsprocent på 30, at man skal betale høje lønninger, overholde arbejdstidsregler, at man skal betale pension, og, nej, man kan ikke lade være med at betale skat, det er svært. Der er så mange ting, der er anderledes i Danmark."

- Hvervgiver

Fagforeningen anses også for at være en myndighed – endda den vigtigste

- De udenlandske virksomheder vanskeligheder ved at forstå det danske system viser sig også ved, at de ikke skelner mellem offentlige myndigheder og arbejdsmarkedets parter. For dem er 3F, Dansk Byggeri, SKAT og Arbejdstilsynet alle sammen forskellige myndigheder.
- I den sammenhæng anser de fagforeningerne for at være den vigtigste myndighed, og de går op i at sikre, at de ikke kommer i problemer med fagforeningerne.

"The union is the main authority in Denmark for us."

- Underleverandør

"Vi (Danmark) er frygtede for vores fagforeninger sydpå, så jeg tror, alle der kommer herop nu, de tænker "det skal vi have styr på"."

- Hvervgiver

"One of the biggest risks on a project like ours is the understanding of the local agreement."

- Underleverandør

Brobyggerindsigt#2

Det er en kulturel forskel, at man i Danmark skal overholde de officielle regler og krav.

Brobyggerne oplever, at de skal bruge mange ressourcer på at forklare de udenlandske virksomheder, at kulturen er anderledes i Danmark, når det kommer til at overholde officielle krav fra myndigheder og fagforeninger.

"I mange andre lande er der en officiel proces, som ingen følger, og en uofficiel proces, som er sådan, tingene fungerer i virkeligheden. Sådan er det ikke i Danmark. Det kan godt være svært at forstå for de udenlandske virksomheder."

- Hvervgiver

De udenlandske virksomheder kommer ofte med en frygtsom tilgang til myndighedskontakt som en dybt indgroet del af deres kultur. Det er derfor svært for dem at tilpasse sig den danske kultur, hvor det er kutyme at krav og regler overholdes.

De kulturelle forskelle kan også være en af del af årsagen til, at de udenlandske virksomheder opfatter de danske myndigheder som uflexible og efterspørger mere pragmatisme fra dem.

"Når jeg forklarer dem reglerne, kan jeg se, at de sidder og tænker "ja ja, men hvordan fungerer det så i virkeligheden", fordi de er vant til, at der er en uofficiel praksis ved siden af reglerne, som man følger i stedet for."

- Arbejdsgiverforening

**“Danmark er et
eventyrland.
Vi overholder
faktisk reglerne
”**

- Hvervgiver

Brobyggerindsigt#3

Virksomhederne har meget lidt viden om at arbejde i Danmark, når de kommer herop

Generelt søger virksomhederne i lav grad information på eget initiativ og den information de søger, efterspørger de først, når de er kommet til Danmark og har en konkret opgave de skal løse. Indtil da har virksomhederne ikke fantasi til at forestille sig, hvad de skal søge efter.

Virksomhedernes informationsbehov følger tilbudsprocessen og hvervgivers krav

- For at kunne byde på en opgave skal virksomheden kunne estimere en pris. Det første, de søger information om, er derfor ofte lønniveau, krav til arbejdsforhold og skatteforhold.
- Det er generelt krav og efterspørgsel efter dokumentation fra hvervgiver, der er katalysator for de udenlandske virksomheders informationssøgning og for at sikre overholdelse af myndigheders krav.

Det er ofte først, når virksomheden har fået tildelt opgaven, at de forholder sig til de danske regler

- Langt de fleste virksomheder forholder sig i første omgang til den konkrete opgave. Hvilket land, det er i, og hvilke regler, der gælder, kommer i anden række.
- Når virksomheden står i en konkret situation, hvor de har brug for at forstå myndighedernes krav og regler, forholder de sig til dem.

”De tager bare af sted. Og de aner ikke en kæft om noget som helst.”

– Arbejdsgiverforening

”...Så sagde [hovedentreprenøren] til mig: ”Når man vinder en kontrakt, så underskriver man. Og så bagefter finder man ud af, hvad, det er, man har underskrevet”. Og det, tror jeg faktisk, er det mest sande billede på, hvordan man som udenlandsk virksomhed agerer.”

– Hvervgiver

Brobyggerindsigt#4

Flere større hvervgivere udarbejder selv informationsmateriale til de udenlandske underleverandører

Hvervgivere oplever, at det er en jungle for deres udenlandske underleverandører at forstå de danske regler. Derfor har de set sig nødsaget til selv at afsætte ressourcer til rådgivning og informering af de udenlandske virksomheder.

- Professionelle hvervgivere informerer samlet om myndighedernes og fagforeningernes krav samt om den danske arbejdsmarkeds-model. Informationen overleveres på møder i form af fysiske brochurer og sendes på mail.
- Professionelle hvervgivere informerer de udenlandske virksomheder tidligt i forløbet, for at de lange administrative processer kan nå at falde på plads, inden arbejdet skal begynde.
- Professionelle hvervgivere ser en interesse i at hjælpe deres udenlandske underleverandører, fordi de er forpligtet til at kontrollere dem og for at undgå at komme i mediernes søgelys med en social dumpingskandale.

"Vi rådgiver om alle facetter. Og så snart nogen er interesserede i at lege med os, sender jeg sådan en mail til dem med en pixibog med overenskomsten, en forklaring på vores ferielov, information om at få NemId; det med fra du får cvr-nr, til du får NemId, til du kan få en bankkonto, til du overhovedet er bare lidt up-and-running, altså der kan jo gå op til seks måneder."

-Hvervgiver



Indsigt #2

Myndighedskrav er en black box

At få overblik over, hvilke krav den udenlandske virksomhed skal overholde i Danmark, er beskrevet i en bred vifte af lovgivninger, der ikke bruger samme definitioner. Det betyder i praksis, at myndighederne fortolker virksomhedernes forpligtigelser forskelligt og umuliggør et entydige svar. Konsekvenser for brugerne er forvirring over det manglende overblik og usikkerhed om, de gør det rigtige.

Manglende fælles myndighedsforståelse

Der er ikke enighed blandt myndighederne om, hvornår en virksomhed defineres som en "udenlandsk virksomhed". Dermed er der ikke enighed om, hvem der skal overholde de forskellige regler og forpligtigelser.

De forskellige definitioner skyldes, at lovgivningen indenfor hvert ressortområde beskriver udenlandske virksomheder forskelligt. Dette medfører forskelle i myndighedernes fortolkninger af udenlandske virksomheders forpligtigelser.

Ud fra den nuværende praksis er det ikke muligt at opstille en tværoffentlig regelmatrice, der entydigt beskriver, hvilke krav en given virksomhedstype skal overholde.

Black box skaber usikkerhed for virksomhederne

Virksomhederne har svært ved at få et entydigt svar på om de lever op til deres forpligtigelser. De divergerende fortolkninger af lovgivningen gør det svært for virksomhederne at vurdere, hvornår de er færdige med deres brugerrejse. Det gælder både for store og små virksomheder.

"Lovgivningen er så kompleks, at hvis vi bliver bedt om at hjælpe en virksomhed, så stiller vi med mindst fire forskellige eksperter for at kunne foretage en konkret vurdering af virksomhedens situation."

- Deloitte Tax

Forskellige definitioner af “udenlandsk virksomhed”.

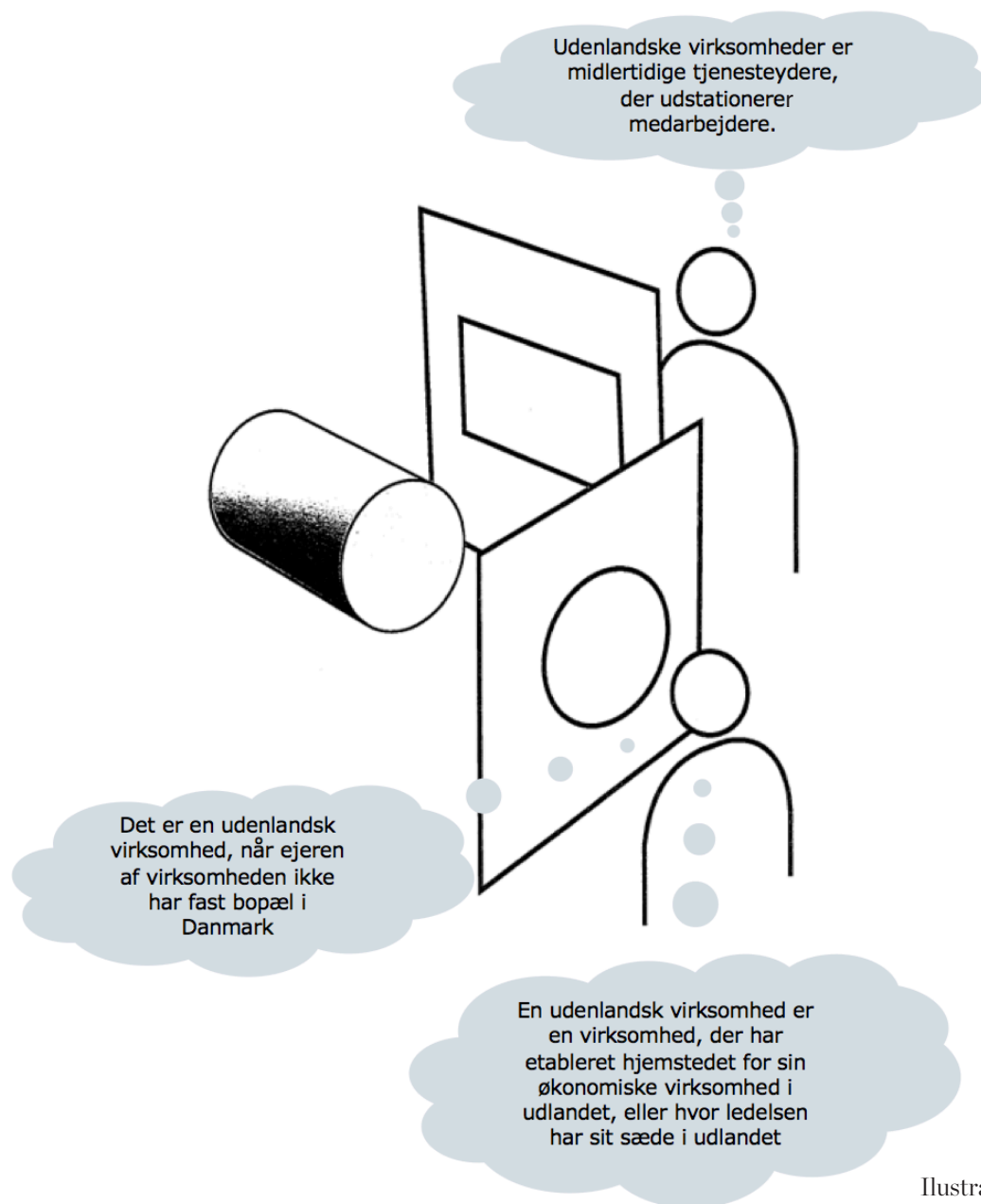


Illustration: Banee Banerjee

Indsigt #3

Det første kig ned i black boxen viser de overordnede krav fra myndighederne

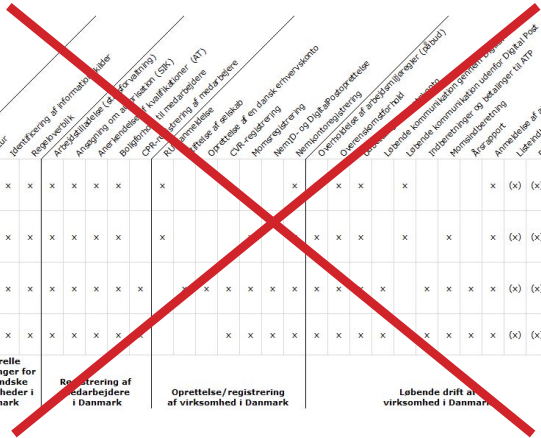
Den indledende research gav et første kig ned i denne black box, hvor det har været muligt at opliste de overordnede krav fra myndighederne som de udenlandske virksomheder skal forholde sig til. De detaljerede krav er fortsat en black box, hvor det kræver en ekspertvurdering at afgøre hvilke konkrete krav den enkelte virksomhed skal overholde.

- For at skabe bedre service for de udenlandske virksomheder er det essentielt at få klarhed over, hvad der gemmer sig i black box. Processen med at udfolde black boxen handler ikke bare om hvilke regler der er, men også hvordan de kan struktureres ud fra et brugerperspektiv.
- Deloitte's research og brugerinterviews viser, at virksomhedsejeren arbejder ud fra en logik om, at der er nogen krav, de skal overholde, indenfor visse områder eller emner. Den grundlæggende bruger-tankegang kan eksemplificeres således:

"Hvis jeg skal udføre arbejde i Danmark, så skal jeg nok registre mig på en eller anden måde, jeg skal formentlig undersøge skatteforholdene, og der er formentlig også noget i forhold til mine medarbejdere"

- Brugerinterview

- Hypotesen om at opstille en objektiv brugerrejse for de fire personaer ud fra myndighedskravene er i praksis ikke mulig. Det kræver en ekspertvurdering og et myndighedskøn i den konkrete situation at afgøre, hvilke regler den enkelte virksomhed er omfattet af.



	Sprog	Retur	Identificering af informanter	Regulering af virksomhed	Arbejdsskifte (C)	Arbejdsskifte (D)	Arbejdsskifte (E)	Arbejdsskifte (F)	Arbejdsskifte (G)	Arbejdsskifte (H)	Arbejdsskifte (I)	Arbejdsskifte (J)	Arbejdsskifte (K)	Arbejdsskifte (L)	Arbejdsskifte (M)	Arbejdsskifte (N)	Arbejdsskifte (O)	Arbejdsskifte (P)	Arbejdsskifte (Q)	Arbejdsskifte (R)	Arbejdsskifte (S)	Arbejdsskifte (T)	Arbejdsskifte (U)	Arbejdsskifte (V)	Arbejdsskifte (W)	Arbejdsskifte (X)	Arbejdsskifte (Y)	Arbejdsskifte (Z)
Dominik Carpentry (Polen) Underleverandør uden dansk adresse der leverer ydelser til dansk virksomhed	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Emil Renovation (Sverige) Udenlandsk virksomhed uden dansk adresse der leverer ydelser for privat person	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Paulo Concrete (Portugal) Leverandør/virksomhed opretter DK-datterselskab, løser opgaver over en længere periode	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Complete Tracks (Italien) Leverandør/virksomhed opretter filial i Danmark, løser opgaver over en længere periode	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Generelle udfordringer for udenlandske virksomheder i Danmark																												
Registrering af medarbejdere i Danmark																												
Oprettelse/registrering af virksomhed i Danmark																												
Løbende drift af virksomhed i Danmark																												
Luk virksomhed i Danmark																												

Overblik over myndighedskrav i et brugerperspektiv

Emneoversigten nedenfor viser de overordnede myndighedskrav fra black boxen opdelt efter, hvilke krav de udenlandske virksomheder opfatter som sammenhængende.

Skatteforhold

- Momsregistrering
- Momsindberetning
- Årsrapport
- Selskabsskat
- AM-bidrag
- Medarbejdernes selvangivelser
- Medarbejdernes skattekort

Forsikring

- AES-bidrag
- A1-attest
- Dansk arbejdsulykkeforsikring
- AFU

Pension

- ATP-bidrag

Registrere virksomhed

- CVR-ansøgning
- SE ansøgning
- RUT anmeldelse

Registrere medarbejder

- CPR-nummer
- Administrativt CPR-nummer
- Registreringsbevis

Sikre arbejdsforhold for medarbejderne

- Overholde arbejdsmiljøregler
- Anmelde arbejdsulykker (EASY)
- Anerkendelse af kvalifikationer
- Godkendelse af autorisationer og certifikater

Pengeoverførsler (løn)

- Registrere NemKonto til virksomheden
- Registrere NemKonto til medarbejder
- Oprette dansk erhvervskonto
- Oprette dansk bankkonto til medarbejdere



Kommunikation med det offentlige

- Digital Post
- Egen e-mail
- Fysisk brev

Digital identifikation

- Tast-selv kode
- NemID
- RUT-nummer

Indsigt #4

Mange forskellige myndighedshjemmesider gør informationssøgningen til et puslespil

Der findes mange officielle myndighedssider. De udenlandske virksomheder er derfor nødt til at søge informationer mange forskellige steder for at sammenstykke et overblik. Hver hjemmeside udgør en brik i det samlede informationspuslespil.

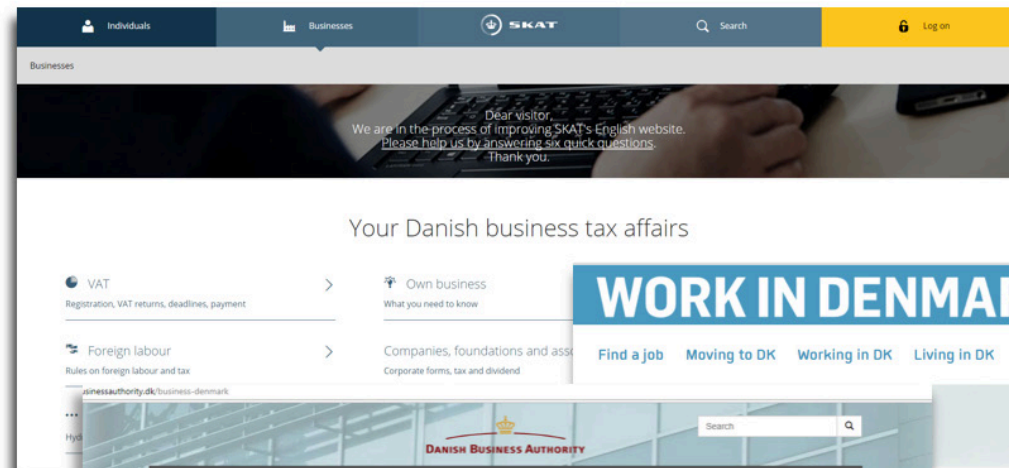
To centrale udfordringer ved den decentrale information:

- Det faktum, at brugeren skal orientere sig på mange forskellige hjemmesider, er med til at øge kompleksiteten i informations-søgningen og dermed ressourceforbruget for brugeren. Hver hjemmeside er opbygget efter deres egen logik, begrebsapparat og fokusområder, som brugeren skal sætte sig ind i.
- Brugeren skal bruge ressourcer på at identificere, hvilke forskellige sider der findes. Det er ikke sikkert, at brugeren finder frem til alle siderne, og dermed ikke sikkert, at brugeren finder alle relevante informationer.

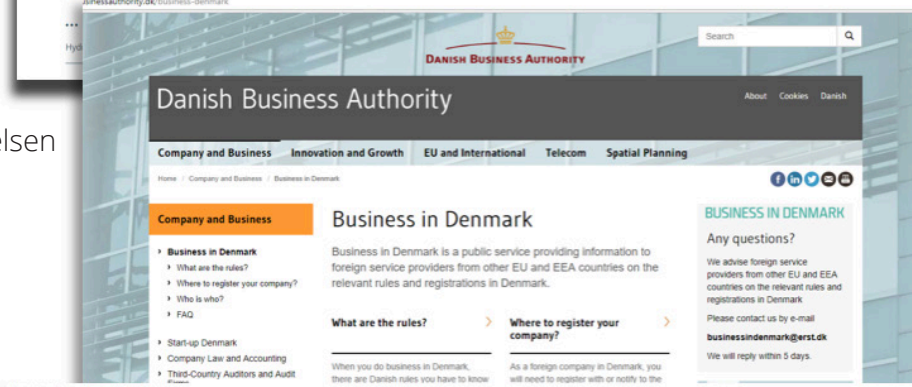
Derudover er der stor forskel mellem hjemmesidernes brugervenlighed og synlighed på nettet.

- WorkplaceDenmark.dk & Skat.dk har de mest simple design og brugercentrerede emneopdelinger.
- BusinessInDenmark.dk's design fremstår uoverskueligt på grund af informationsoverload og myndighedslogik i emneopdelingen.
- WorkplaceDenmark.dk dukker ikke op i de Google-søgninger, vi har foretaget.
- WorkInDenmark.dk dukker ofte op, i de Google-søgninger, vi har foretaget, selvom det er den mindst relevante hjemmeside i forhold til søgningens fokus.

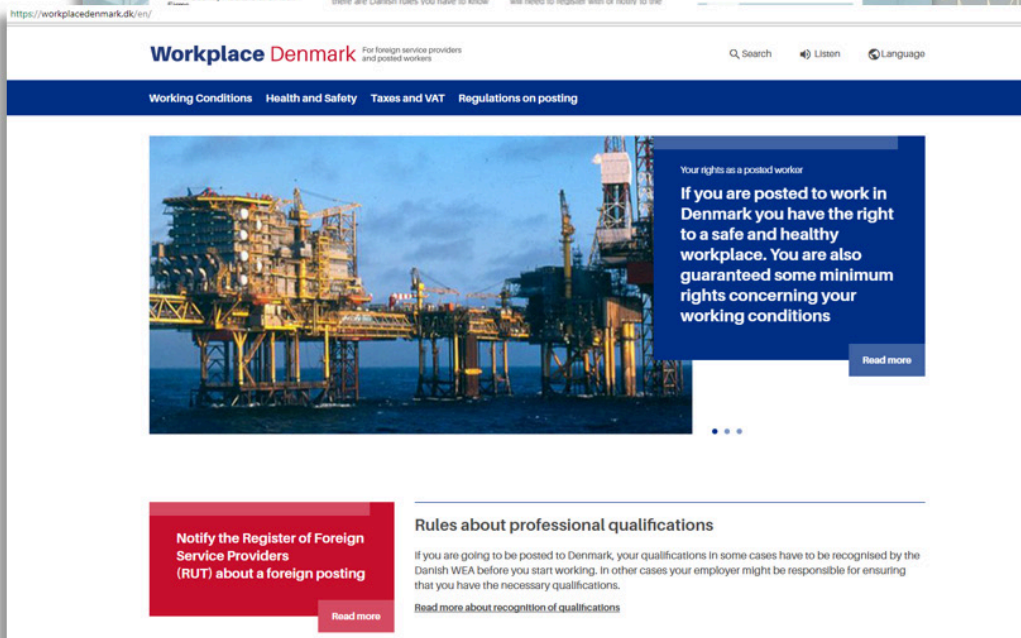
SKAT



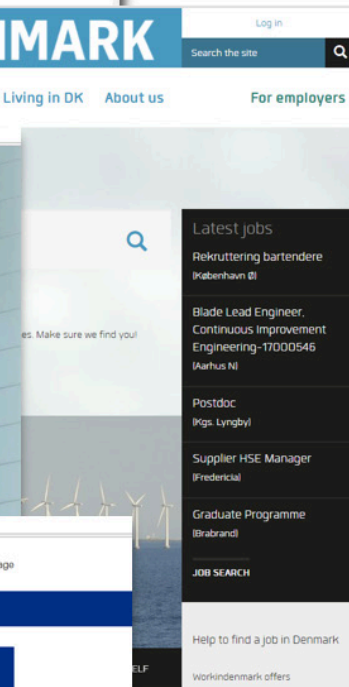
Erhvervsstyrelsen



Arbejdstilsynet



Udenrigsministeriet



Hver hjemmeside udgør en brik i det samlede informationspuslespil.

Indsigt#5

Utilstrækkelig sammenhæng mellem myndighedernes systemer skaber mange forskellige registre med data på de udenlandske virksomheder

Den manglende datadeling mellem myndighederne betyder, at den samme udenlandske virksomhed kan optræde i flere registre, uden at myndighedernes har et tværgående overblik. Konsekvensen for myndighederne er manglende overblik og dermed kontrolgrundlag.

Der findes ikke et register med overblik over alle udenlandske virksomheder i Danmark

- Det er Erhvervsstyrelsen, der har registreringspligten for alle udenlandske virksomheder.
- Virksomhedernes registrering håndteres dog i tre separate registre, der registrerer virksomhederne efter hver deres definition. Det betyder, at der ikke er et samlet overblik over hvilke udenlandske virksomheder der er registreret i Danmark.

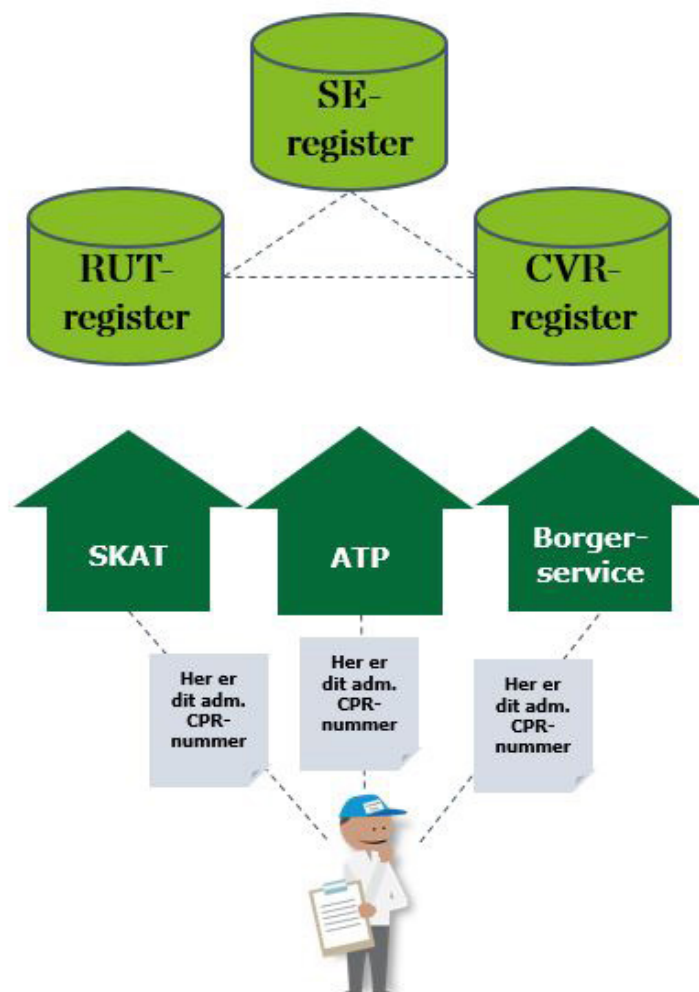
En medarbejder kan have mange administrative CPR-numre

- Mange forskellige myndigheder har mulighed for at udstede administrative CPR-numre til de udenlandske medarbejdere, og de registrerer dem i hvert deres system.
- Myndighederne har ikke et samlet register over administrative CPR-numre, og den samme person kan derfor have flere CPR-numre.

Konsekvensen er manglende overblik for både virksomhederne og myndighederne

- De udenlandske virksomheder oplever, at det er forvirrende at holde styr på flere forskellige administrative CPR-numre og flere forskellige former for registrering. Ligesom de oplever, at det er forvirrende at det i nogle tilfælde ikke er nok at tilmelde sig ét sted. Det gælder f.eks. hvis de både skal anmelde sig i RUT-registret og SE-registret.
- Myndighederne har svært ved at kontrollere de udenlandske virksomheder, og hvorvidt de overholder deres forpligtigelser på tværs af myndigheder og registre.

Myndighederne har mange forskellige registre med data på de udenlandske virksomheder.



Indsigt#6

De udenlandske virksomheder er ressourcetunge at håndtere for myndighederne

As-is-sagsbehandlingen af udenlandske virksomheder er i flere sammenhænge ressourcetung for myndighederne, særligt fordi sagsbehandlingen består af manuelle arbejdsgange.

Myndighedsbøvl ved registrering af CVR- og SE-nummer

SKAT og Erhvervsstyrelsen har gennem flere år arbejdet på at finde en løsning på udfordringerne med manglende fælles principper for visitering for tildelingen af enten SE-nummer eller CVR-nummer.

De manglende fælles principper skaber en ressourcekrævende proces, da myndighedernes forskellige hensyn på nuværende tidspunkt vanskeliggør en effektiv registreringsproces på tværs af myndighederne.

Rutineprægede opgaver håndteres manuelt

I dag må udenlandske virksomheder uden NemID sende en papirblanket ind til Erhvervsstyrelsen for at registrere deres virksomhed. Papirblanketterne modtages både indscannet på mail og med fysisk post.

- Fysiske blanketter, der er udfyldt i hånden, giver et øget ressourceforbrug, fordi sagsbehandleren skal afkode eventuel utydelig skrift.
- Fysiske blanketter giver et øget ressourceforbrug, fordi de skal indscannes og arkiveres digitalt.

Erhvervsstyrelsen foretager den indledende visitation af ansøgningen og tager eventuelt kontakt til virksomheden, hvis der er manglende dokumentation. Herefter sender Erhvervsstyrelsen de sager, som de har vurderet skal have SE-nummer, til SKAT-Tønder.

- Manuel visitation giver øget ressourceforbrug, da sagen kommer gennem to sagsbehandleres hænder. Begge sagsbehandlere vil i større eller mindre grad forholde sig til hele sagsmaterialet.
- De manglende fælles principper for visiteringen skaber usikkerhed, om sagen visiteres og behandles korrekt.

Manglende integration mellem myndighederne medfører tunge arbejdsgange ifm. NemKonto

Administrering af NemKonto er for myndighederne kendetegnet ved tunge arbejdsgange. Det gælder både indhentning af stamoplysninger fra og kommunikation med de udenlandske virksomheder.

De samme stamoplysninger bliver indhentet fra de udenlandske virksomheder både ved udfyldelse af registreringsblanketten (40.112) og blanketten til registrering af NemKonto. Dette skyldes manglende integration af blanketterne, samt manglende datadeling mellem Digitaliseringsstyrelsen og Erhvervsstyrelsen, som er ansvarlige for blanketterne.

Når NemKonto skal sende kommunikation til de udenlandske virksomheder er den eneste tilgængelige adresse ofte Skattecenter Tønder på Pionér Allé 1. Derfor sendes posten hertil. SKAT Tønder omposterer manuelt brevene til virksomhedernes egentlige adresser, som SKAT Tønder modsat NemKonto, har adgang til via Erhvervssystemet. Den tunge arbejdsgang skyldes manglende integration mellem NemKonto-Registeret og de udenlandske adresseoplysninger i Erhvervssystemet hos SKAT.

Indsigt#7

Ny EU-regulering kommer til at stille nye krav til myndighedernes service til de udenlandske virksomheder

Både eIDAS-forordningen, der træder i kraft i september 2018, og Single Digital Gateway-forordningen, vil kunne få stor betydning for udformningen af fremtidige digitale løsninger til de udenlandske virksomheder.

eIDAS-forordningen

- Fra den 18. september 2018 skal de danske myndigheder kunne modtage udenlandske e-identiteter i de selvbetjeningsløsninger, som kan være relevante at benytte for udenlandske virksomheder.
- Digitaliseringsstyrelsen er ved at sikre en opkobling til eID-gateway.
- Forordningen kan få betydning for udviklingen af fremtidige digitale identiteter.

Single Digital Gateway forordningen

- Forordningen stiller krav om tilgængelighed af information for alle EU-virksomheder gennem en fælles EU-portal, der som fælles brugerflade skal linke til de nationale hjemmesider.
- Forordningen forventes vedtaget medio 2018, og det forventes, at implementeringen vil medføre væsentlige nationale tilpasninger.
- Forordningen lægger op til at medlemsstaterne skal etablere et samlet overblik over information til udenlandske virksomheder på et eller flere fremmedsprog. Informationen skal omfatte følgende emner: opstart, drift og lukning af virksomhed, personale, moms og skat, varer, tjenesteydelser, finansiering, offentlige kontrakter samt arbejdsmiljøforhold.
- Forordningen understøtter et engangsprincip for brug af data, hvilket kan medføre nye krav i forhold til samkøring af systemer og datadeling mellem myndighederne.

Opkobling til eID-gateway

Digitaliseringsstyrelsen vil udvikle og drive den danske eID-gateway, som kommunikerer med de tilsvarende europæiske gateways og eID-løsninger. For de danske onlinetjenester, der er omfattet af forordningen, betyder det, at de skal integrere til den danske eID-gateway, for at udenlandske brugere kan logge på med eget nationalt eID.

Indsigt #8

Myndighedernes hjemmesider mangler vedligeholdelse og oversættelse

Myndighedernes hjemmesider mangler basal vedligeholdelse, særligt i forhold til opdatering af døde links. Derudover mangler siderne oversættelse, både i forhold til at sikre informationen findes på fremmedsprog, men også at den findes i et let forståeligt sprog.

Fremgangsmåde:

Som en del af den indledende research har Deloitte lavet en stikprøveundersøgelse af de forskellige myndigheders hjemmesider.

I stikprøven har Deloitte ageret engelsksproget bruger. Der er foretaget søgninger gennem Google og direkte på myndighedernes hjemmesider.

Deloitte har særligt kigget på:

- Kan vi finde samme information på engelsk som på dansk?
- Kan vi navigere rundt mellem siderne på sitet?
- Er informationen formidlet, så den er let forståelig?

Resultaterne refererer til stikprøver af businessindenmark.dk, virk.dk, skat.dk, og atp.dk.

Stikprøveresultater:

- Søgningerne ender hurtigt blindt på grund af døde links, der fører til sider, som ikke længere eksisterer. Brugeren bliver afbrudt i sin søgning og må starte forfra.
- Søgningen ender ofte med uforståelig viden, fordi mange links fører fra engelsksprogede sider til dansksprogede sider. Brugeren må gå tilbage og prøve at finde svar et andet sted.
- Skiftes sproget fra dansk til engelsk - eller et af de øvrige fremmedsprog - er informationen begrænset eller ikke-eksisterende. Brugeren kan opleve, at informationen findes, men ikke er tilgængelig.
- Den information, man kan finde på engelsk, er ofte svær at forstå og er skrevet i myndighedslingo. Brugeren kan have svært ved at forstå informationens eksakte betydning.
- Myndighedernes hjemmesider er svære at få overblik over og indeholder store mængder information. Brugeren kan opleve at skulle bruge lang tid for at finde relevant information.

Stikprøveresultater

- #1 Links på engelske sider fører til dansksprogede sider
- #2 Myndighederne taler dansk
- #3 Døde link gør det svært at navigere
- #4 Forskellig mængde information på forskellige sprog

**”Yes I found some
authority webpages,
but then I saw them.
Then I didn’t use them.”**

- Brugerinterview

Stikprøveeksempel #1

Links på engelske sider fører til dansksprogede sider

Der er 12 links på den viste side fra Business In Denmark. 7 af de 12 links fører til sider på dansk.

Secure | <https://danishbusinessauthority.dk/vat-and-tax>

Danish Business Authority

Company and Business Innovation and Growth EU and International Telecom Spatial Planning

Company and Business

Danish VAT and TAX

As a foreign company established in Denmark, you must pay VAT in Denmark when you sell goods and services. In some cases, your company must also pay Danish taxes on any profit generated by your company.

If your company has employees, it is your responsibility to withhold Danish tax and labour market contribution from the wages that you pay to your employees for the work they carry out in Denmark.

When do you have to register for VAT in Denmark?

You have to submit the application for VAT registration in Denmark at the latest 8 days before you start doing business in Denmark. If you do not submit the application in time or not at all, or the information that you have provided is not correct or insufficient, you may be sanctioned with a fine.

How to register your company

If you have a Danish NemID and you want to register your company as Danish company you can do it online at Virk.

If you do not have a Danish NemID, you can register a company and obtain a CVR-number by filling out a form 'Registration of Non-Danish Company - Start-40-112', which you will find here: [The filled out form can be sent to: \[virksomhed@erst.dk\]\(mailto:virksomhed@erst.dk\)](#)

Along with the registration application you must send copy of your passport, if you wish to be registered as sole proprietor or a copy of the company's registration certificate in your home country if you already have a registered company within the EU.

SKAT

Log på TastSelv Erhverv

NEM ID

Log på

Luk virksomhed

Luk virksomheden og ophør alle pligter (fx moms, a-skat og lign.)

Start

Cvr / se-nummer *

Skriv cvr/se-nummer

TastSelv-kode *

Skriv TastSelv-kode

Log på med

Sådan gør du Kontakt

Hav følgende parat

Inden du lukker en virksomhed

- sikre fortsat adgang til digitale postkasser
- indberette og bekræfte ophørsdatoen, i

Start virksomhed

Registrer din virksomhed og få et CVR-nummer.

Start

Ændre virksomhed

Ret oplysninger i CVR. Registrer eller afmeld virksomheden for moms, import/eksport, lønsum eller som arbejdsgiver. Opret eller afmeld administrativt SE-nummer, anmeld fusion/spaltning, registrer ejerforhold eller reklameskyt virksomheden.

Sådan gør du Vejledning Kontakt

Mere information

Ret virksomhedens navn, flyt adresse, gennemfør fusion eller registrer virksomheden som arbejdsgiver. Du kan anmelde en lang række ændringer i din virksomhed.

Trin for trin

- 1 Klik på [Start] og log ind med NemID medarbejdersignatur eller NemID privat
- 2 Accepter betingelserne og [Fortsæt]
- 3 Fremsøg virksomhed med CVR-nummer

ERHVERVSSTYRELSEN

Trin for trin

- 1 Klik på [Start] og log ind med NemID medarbejdersignatur eller NemID privat
- 2 Godkend betingelserne og klik [Fortsæt]
- 3 [Vælg] den ønskede virksomhedsform for at starte registreringen
- 4 Når registreringen er godkendt, får du en mail, og du kan fortsætte med bestilling af NemID, NemKonto og oprettelse af digital postkasse

Fakturaer fra Erhvervsstyrelsen

Stikprøveeksempel #2

Myndighederne taler dansk

På den viste side fra ATP's hjemmeside er de oplistede titler både danske og engelske. Mange af sidens links fører videre til dansksprogede sider, som formentlig ikke vil være en hjælp for den engelsksprogede bruger. Det samme gælder links til yderligere information på skat.dk

Business

You can read about the services ATP administers on virk.dk. You can click on the service you want to know more about on the list below. All links leads directly to virk.dk where you can read about the service or use self-service solutions.

Pension and Social insurance

- [ATP Livslang Pension](#)
- [FerieKonto](#)
- [Arbejdsgivernes Uddannelsesbidrag](#)
- [Arbejdsmarkedets Erhvervssikring](#)
- [Barsel.dk](#)
- [DA-Barsel](#)
- [Lønmodtagernes Garantifond](#)
- [Finansieringsbidrag](#)
- [Samlet Betaling](#)
- [Arbejdsmarkedets Fond for Udstationerede](#)

Udbetaling Danmark

- [Maternity/paternity benefits](#) (in Danish)
- [International pension](#)
- [Special Health Insurance Card](#) (in Danish)
- [Illness benefit](#) (in Danish)
- [Agriculture benefit](#) (in Danish)
- [Civil servant pension](#) (in Danish)
- [Fishing loan](#) (in Danish)
- [Loan and benefit for business](#)
- [Loan and benefit for housing and construction](#) (in Danish)

Which category do you belong to? ▲

If you are uncertain whether your business is considered a commercial business, you can [request a binding ruling](#) from SKAT against a fee of DKK 400 (Please note that the information about binding ruling is only available in Danish).

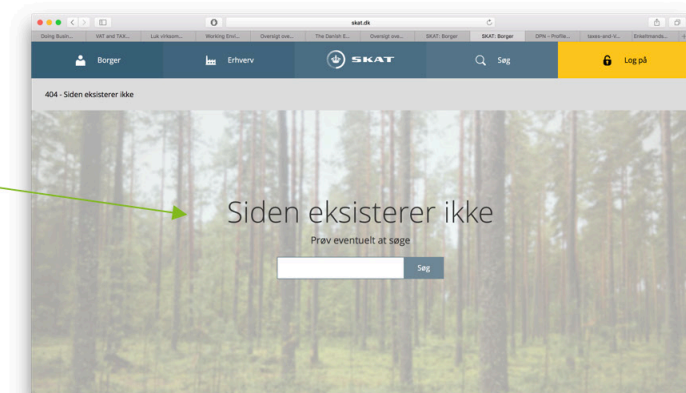
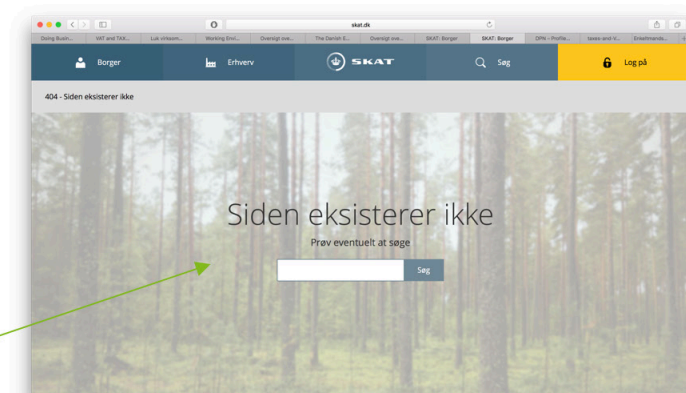
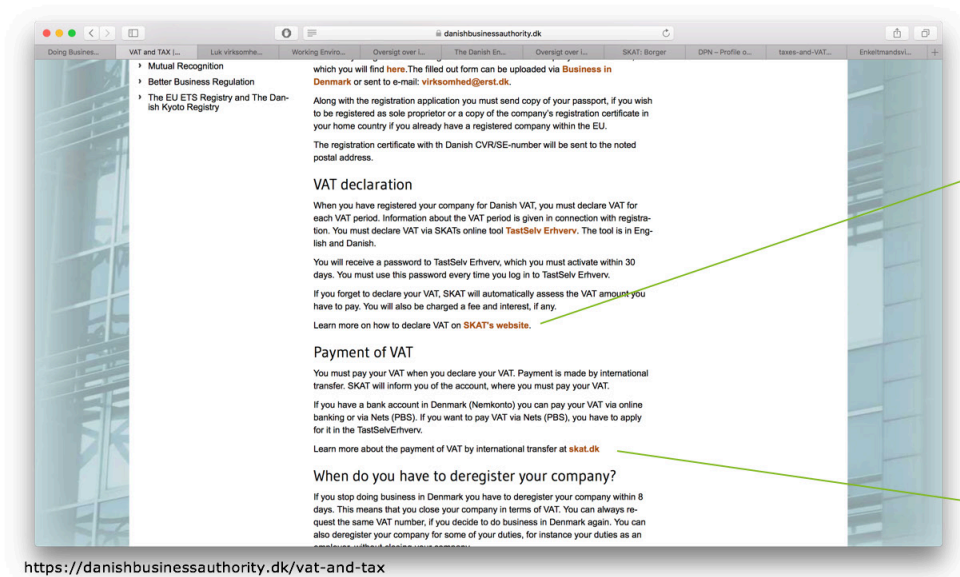
For further legal information, please see [SKAT's legal guide](#). Note that the guide is only available in Danish.

<http://www.skat.dk/skat.aspx?oid=2244446>

Stikprøveeksempel #3

Døde link gør det svært at navigere mellem myndighedssiderne

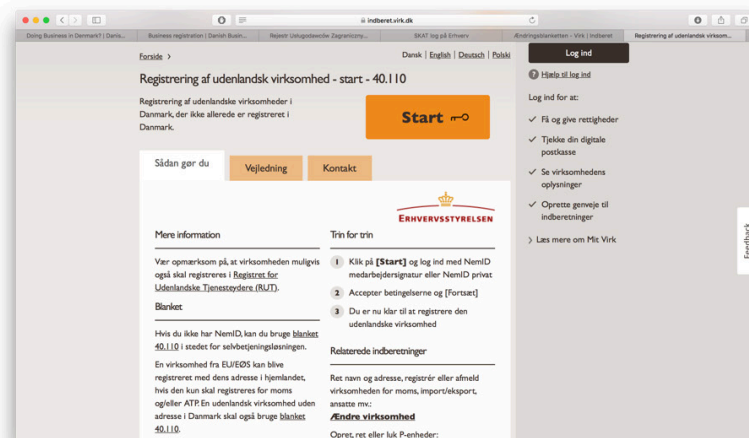
Problemet ser ud til at være størst ved eksterne links fra et myndighedssite til et andet.



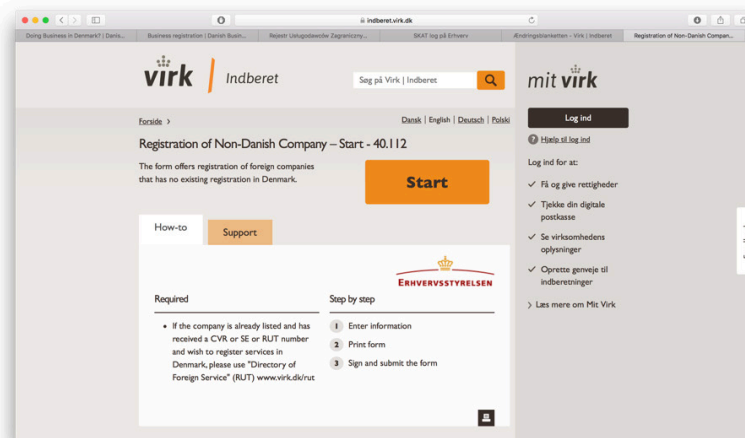
Stikprøveeksempel #4

Samme side, men forskellig mængde information på forskellige sprog

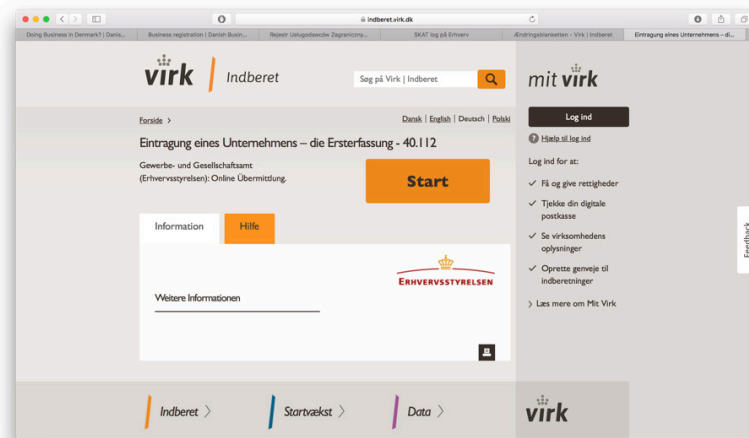
Dansk



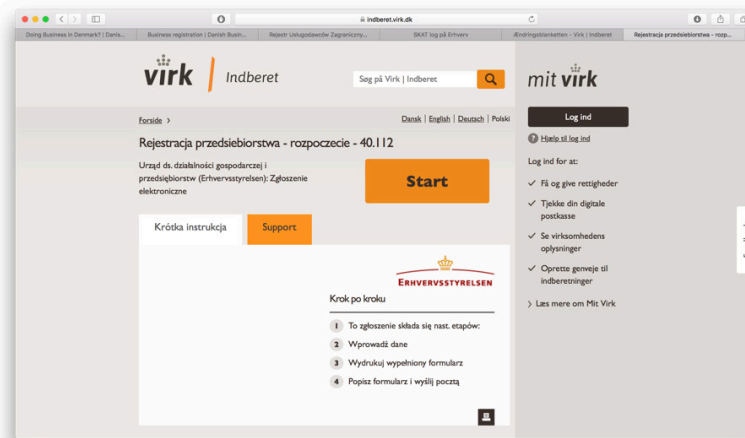
Engelsk



Tysk



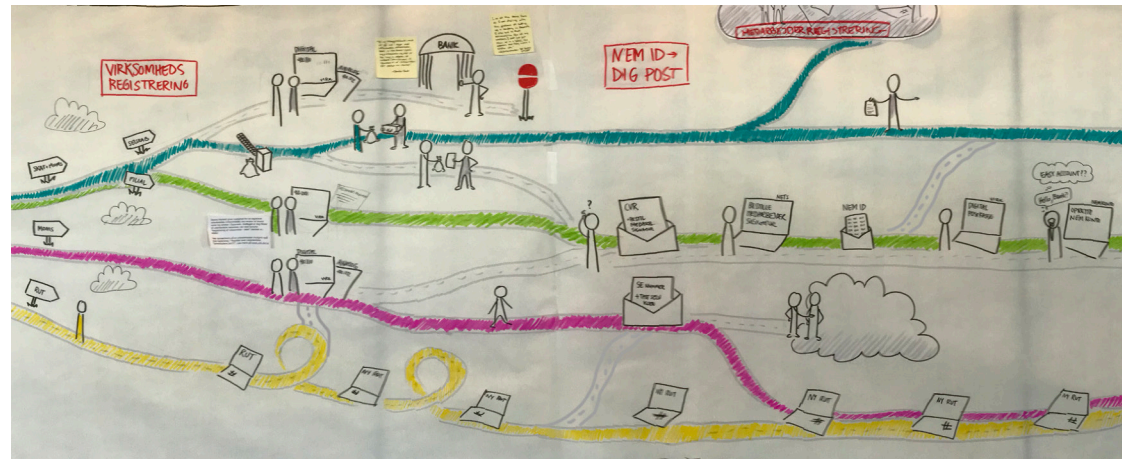
Polsk



https://indberet.virk.dk/myndigheder/stat/ERST/Registrering_af_udenlandsk_virksomhed_-_start_-_40110

Brugerrrejser

- #1 Dominic Carpentry
- #2 Emil Renovation
- #3 Paolo Concrete
- #4 Complete Tracks



1001 brugerrejse

Brugerrejserne for de fire personaer er i det følgende optegnet som fire lineære, uafhængige rejser. Dette er en forsimpning. I virkeligheden findes der ikke én RUT-brugerrejse eller én selskabsbrugerrejse, men nærmere en brugerrejse for hver enkelt udenlandsk virksomhed.

De egentlige brugerrejser kan hoppe fra det ene lineære spor til et andet. Det kan enten ske, fordi den udenlandske virksomhed bliver klogere, eller fordi forholdene ændrer sig, for eksempel ved, at de bliver i længere tid.

Det er eksemplificerede oplevede brugerrejser, som er optegnet for de fire personaer. Derfor indeholder de også trin, hvor brugerne misforstår informationer, gør ting der er forkerte, eller overser forpligtigelser, de ikke er bevidste om.

De fire lineære rejser er udformet så de tilsammen rummer de udfordringer, som den enkelte bruger møder.

Dominic Carpentry (RUT)

Henvendelse



Tilbud



Besøg



Startpakke



Genberegne



Boligsøgning



Rejsen

Dominic Carpentry bliver kontaktet af en hvervgiver fra sit netværk.

Touchpoint

Personlig snak over telefon, email eller fysisk møde

Citat

"I knew nothing about Denmark and the procedures."

Indsigt

Dominic overvejer ikke at arbejde i Danmark, før hvervgiver kontakter ham vedrørende en konkret opgave.

Dominic Carpentry afgiver tilbud til hvervgiver som forhånds-bekræfter



Dominic Carpentry besøger hvervgiver i Danmark og forhandler kontrakt.

Fysisk møde

Dominic Carpentry modtager en startpakke fra hvervgiver med information, links og dokumentationskrav.



"It would have taken more time if I had to find the information myself, but if somebody puts all the information on the table for you, you don't have to look for it."

Hvervgiver har selv samlet og skrevet startpakken, som er virksomhedens primære informationskilde.

På baggrund af materialet fra hvervgiver færdiggør Dominic tilbuddet.

"I had to recalculate everything, because my view of the job here was different because of tax and fees and everything here in Denmark. My price became a bit higher."

Dominic Carpentry giver sig til at lede efter bolig til sine medarbejdere.



Dokumenter



Dominic fremsender stamdata om virksomhed, medarbejdere og AI til hvervgiver.



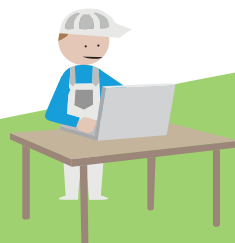
RUT-registrering



Hvervgiver anmelder Dominic Carpentry i RUT og indsender hans AI-attest.

"I sent all the information for registration in RUT to [hvervgiver], and they did it for me."

Kvalifikationer



Herefter ansøger han om godkendelse af kvalifikationer.
"Mere sammenhængende dig-



"So [hvervgiver] asked me if I got an approval for qualification. So I start to look it up, and sent the certificate to the authority to get the approval."

Det er hvervgiver, der fortæller om krav til anerkendelse af kvalifikationer. Han har ikke problemer med selve ansøgningen.

Ankomst



Dominic Carpentry ankommer med sit team til Danmark.

Tilsyn



På arbejdspladsen møder arbejdstilsynet op, og Donimic svarer på deres spørgsmål.

"It was no problem, [hvervgiver] told me already that they would come."

Fra kontrakten er underskrevet, og til arbejdet starter, går der kun en uge. Alle registreringer skal ske som en del af forberedelserne, inden kontrakten underskrives. Kontakten og hjælpen fra hvervgiver er derfor nøglen til at virksomhederne overholder reglerne fra første dag.

Emil Rennovation (SE)

Henvendelse

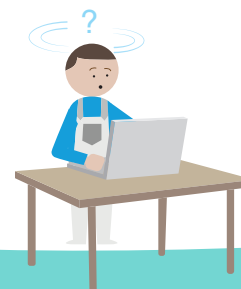
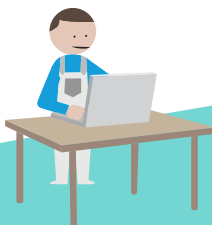
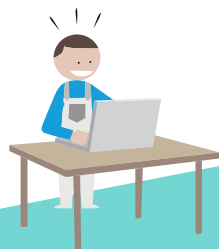
Antagelser

Informations- søgning

CVR- registrering

NemID- registrering

Informations- søgning



Rejsen

Emil får en henvendelse fra dansk kunde om at udføre en opgave.

Emil har en række antagelser om, hvordan han bør registrere sig i Danmark.

Emil søger efter information gennem Google. Ud af mange muligheder vælger han at bruge information fra ÖresundDirect.

På ÖresundDirect forstår Emil, at han skal have et CVR-nummer for at gøre forretning i Danmark.

Emil kan ikke komme videre i ansøgningsprocessen, da han ikke har NemID.

Emil søger information for at forstå, hvor han kan få et NemID. Men han kan ikke finde ud af det.

Touchpoint



Google



öresunddirekt.se



virk.dk



Google

Citat

"I expected that there were some tax rules that I had to follow."

"I searched Google for something about 'business in Denmark' and I found öresunddirekt.se and from there I found some Danish pages from SKAT and virk.dk."

I followed the instructions from ÖresundDirekt, and I got stuck on ...hmm ... the NemID I think."

"I tried to register somewhere, and I had to have a NemID, and I could not figure out how, because it said something about a personal visit at Borgerservice."

Indsigt

Selv om Emil har en ide om, at der vil være et eller andet, han skal igennem for at kunne levere ydelser til den danske kunde, kan han ikke finde et overblik på nettet over, hvad det er for en rejse, han skal ud på.

Han starter rejsen med det, han først finder information om: at registrere CVR-nummer og at få NemID.

Han prøver at registrere sig med det samme, men kan ikke. Derfra er det "trial and error" for at finde ud af, hvad han skal.

Det går ikke op for ham, at han er kommet ind på det forkerte spor.

Kontakt



Emil finder en rådgiver på ÖresundDirekt.se og tager kontakt.



öresunddirekt.se

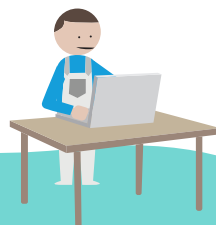
"I thought it was time to do something different. I needed help."

Møde



Han mødes med rådgiveren, der fortæller, at han ikke behøver et cvr-nummer. Det er et godt møde for Emil.

SE- registrering



Emil går på virk.dk for at registrere sig som SE-virksomhed.

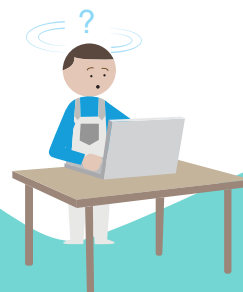


virk.dk

"We talked about how to register my business. I came for tips and I got some instructions, and it ended up with a successful registration, or at least I got an e-mail from SKAT."

Selvom Emil forsøger at klare det selv og af flere omgange søger information på nettet, er det først, da han har et fysisk møde med en rådgiver, at det lykkes ham at finde et sted at registrere sig.

Mail



Emil modtager en mail fra SKAT, som fortæller, at hans ansøgning er ufuldstændig.



"I registrer at virk.dk but get answer from SKAT. I don't understand why."

På trods af at Emil har forsøgt at følge rådgiverens anvisninger, er det ikke lykkedes ham at udfylde registreringsblanketten rigtigt.

Brev



Emil sender et fysisk brev med de dokumenter, som manglede.



Det er ikke et problem for ham at finde dokumentationen, da han får en liste over, hvad der mangler. Problemet var at finde ud af, hvad der skulle med i første omgang.

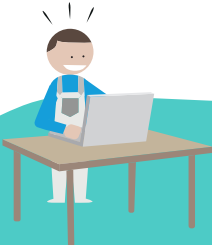
SE-nummer



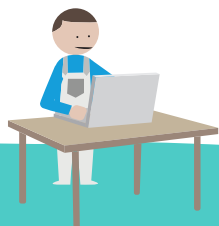
Emil modtager sit SE-nummer fra SKAT.



"After I sent the documentation it was quite fast and I got an email with a SE-number"

	Tast-selv	Velkomst-pakke	NemKonto	Kontakt til support	Kontakt til bank
Rejsen	 Emil modtager tast-selv kode fra SKAT.	 Emil modtager velkomstpakke fra SKAT. Her kan han bl.a. se, at hans skal oprette noget, der hedde en NemKonto.	 Han går på nemkonto.dk og følger guiden fra startpakken. Han kan ikke finde ud af at oprette sig.	 Emil kontakter NemKonto-support, som afklarer, at det er en virksomheds-NemKonto og ikke en personlig NemKonto han skal have. De foreslår, at han kontakter egen bank.	 Han kontakter sin svenske bank, som aldrig har hørt om NemKonto og ikke kan hjælpe ham.
Touchpoint			 nemkonto.dk		
Citat				"In the registration form they were requesting some documentation that I did not understand, so I emailed Nemkonto support 1 or 2 times, and it was cleared out, and I sent the documentation to "SKAT betalingscenter."	"This was an issues as well, the instruction from SKAT suggested to talk to my bank, but my bank did not understand anything about that. So I'm not quite sure how I managed to do that".
Indsigt		Information fra SKAT kommer i tre forskellige mails med en uges mellemrum, hvilket forvirrede Emil og gjorde det svært at forklare, hvilke informationer han havde fået.	Han forstår på den fremsendte information, at han skal have en NemKonto, men guiden er ikke tilstrækkelig til at han kan finde ud af at registre en NemKonto.		Processen har været så svær for ham at gennemføre, at han ikke kan gengive, hvad der er sket.

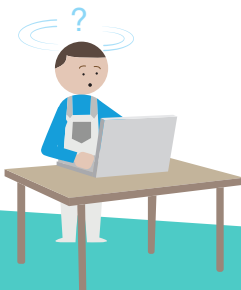
NemKonto



Emil registrerer sin personlige, svenske konto som NemKonto for virksomheden i Danmark.

“I hope it is okay now with using my Swedish account.”

NemID-Registrering



Emil tror stadig, at han skal have et NemID, før han er færdig. Han er derfor uafklaret med, om han er færdig med rejsen.



(Question about if he had to contact other authorities)
“No I haven’t thought so. I’m not sure, but it was not on the list. I have only been in contact with SKAT, no other authority”

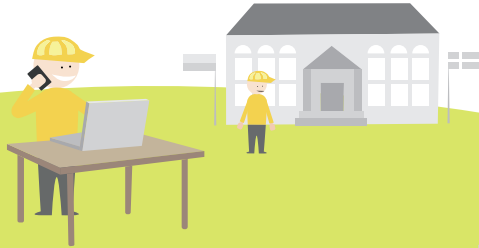
Misforståelsen fra hans indledende informationssøgning hænger fast, og han blander NemKonto og NemID sammen. Han er stadig forvirret over, om han har gjort det han skulle, eller om der mangler noget.

Paolo Concrete (Selskab)

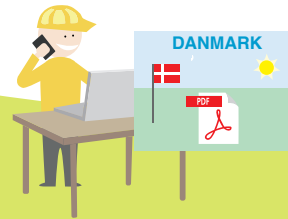
Beslutning **Informationssøgning** **Information fra brancheorganisation** **Søger udbud** **Tilbudsforløb med hvervgiver**



Paolo beslutter, at Danmark er et strategisk godt marked at komme ind på pga. mindre konkurrence og mange store offentlige byggeprojekter.



Paolo går på nettet for at finde information om, hvad det kræver at drive virksomhed i Danmark. Han går ind på myndighedernes hjemmesider, men opgiver at bruge dem. Han besøger den danske ambassade i hjemlandet for at forstå den danske kultur og det danske arbejdsmarked.



Han kontakter sin brancheorganisation i hjemlandet, som sender en generel informationsstartpakke om at drive virksomhed i Danmark.



Paolo holder øje med danske udbud af større byggeprojekter. Efter et par forsøg lykkes det at indlede en konkret tilbudsproces med en hvervgiver.



Paolo tager til Danmark for at møde hvervgiver og høre om de nærmere detaljer for projektet og aftale kontraktvilkår. Mødet går godt, og Paolo tror på, at de kan lande en kontrakt.

Rejsen

Touchpoint

Citat

Indsigt



Google

"Yes, I found some authority webpages, but then I saw it, and then I didn't use it."

Hvorvidt der sker en informationsøgning, inden virksomheden har en konkret opgave, afhænger af, om virksomheden anser Danmark for at være et strategisk marked eller ej.



"It included a lot of different information. Everything from how is the weather to market description and working

Det er informationspakker med samlet information om mange facetter, som virksomhederne anser for brugbare.



europa.eu m.fl.

Tilbudsmødet er et essentielt tidspunkt for virksomheden at blive bekendt med krav og informationer om såvel projekt som vilkår i Danmark.

Startpakke



Efter mødet sender hvervgiver en startpakke med information om overenskomster, ferielov, cvr-registrering mv. som er en stor hjælp for Paolo, for han synes den danske arbejdsmodel er svær at forstå.

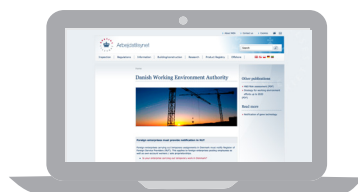


Selv for mellemstore virksomheder, der selv har foretaget informations-søgning, er hvervgivers informations-pakke en vigtig hjælp, der er med til at sikre regeloverholdelse.

Kvalifikationer



Paolo logger på at.dk og ansøger om anerkendelse af medarbejdernes kvalifikationer.



“First I entered the website, it was all in Danish and with a lot of information, but then when I changed the language to English the webpage changed directly, and then it was quite straight forward”

Det er ikke selve brugen af hjemmesiden, som er en udfordring. Det er sagsbehandlings-tiden, som er lang, i forhold til at Paolo skal hurtigt i gang.



Møde med rådgiver



Paolo får gennem hjemlandets ambassade kontakt til en revisor og en advokat. Han mødes med dem for at få hjælp til at etablere et dansk selskab og forstå de danske regler.

Langt de fleste virksomheder går direkte til professionelle rådgivere, når de skal registrere deres virksomhed. Enkelte virksomheder forsøger selv, men må give op og købe sig til hjælp for at forstå systemet.

Møde med DI



Paolo melder sig ind i DI, fordi hvervgiver har anbefalet det, og mødes med dem, da han er i Danmark for at få rådgivning om overenskomsterne.

“One of the biggest risks on a project like ours is the understanding of local agreements.”

Boligsøgning



Paolo går i gang med at google efter steder, hvor hans medarbejder kan bo. Han finder nogen sommerhuse, han kan leje i en længere periode.

RUT-anmeldelse



Paolo sender data på medarbejdere til hvervgiver, som foretager RUT-anmeldelse for ham og indsender AI attest.

Modtager skuffeselskab



Paolo køber skuffeselskab af sin advokat og får på den måde CVR-nummer uden at have dansk bankkonto.

Digital post og NemID



Paolo har ikke selv gjort noget for at oprette Digital Post eller NemID, men advokaten fortæller, hvis de modtager post fra myndighederne.

Bank



Paolo går glad i banken med sit nye CVR-nummer for at oprette en erhvervskonto. Banken vil ikke have ham som kunde.



“At the same time, we had to do two things. Setting up the business and accommodate our people properly”.

”The biggest problem was opening a bank account. We had the papers (CVR) and went proudly to a bank and they just said ”No. Not here.”

For en del udenlandske virksomheder starter selskabsrejsen ud som en RUT-rejse.

Skuffeselskab og klientkonto er de mest udbredte løsninger, som virksomhederne bruger for at få CVR-nummer uden dansk bankkonto.

Bankproblematikken er gennemgående for alle selskaber, og de anser det for at være den største udfordring og mest frustrerende del af rejsen.

... igen og igen



Paolo undrer sig, men prøver andre banker. Svaret er stadig nej.

“I thought ‘oh okay, maybe this is not a normal bank’, so we went to another bank, but it was the same thing.”

Følges med rådgiver

Med hjælp fra advokaten får Paolo aftalt et møde med nogen højere oppe i hierarkiet i banken. De beder om en hel masse dokumentation, og til sidst lykkes det Paolo at få lov til at oprette en dansk erhvervskonto.



“Our lawyer knew someone in the bank and set up a meeting for us. The bank explained that they needed to know us before deciding. What we do in 15 minutes at home took us weeks here in Denmark”.

Medarbejderregistrering

For at Paolos udenlandske medarbejdere kan arbejde i hans danske selskab, skal de have CPR-nummer, sygesikring, skattekort og en dansk bankkonto til løn. Hvervgiver hjælp med at køre medarbejderne rundt til forskellige myndigheder for at klare medarbejderregistreringen.



“One thing is that they explain what we needed, but then you go there and say ‘okay, I have ten workers with me, we want to register’ and they say we have to make an appointment and come back in two weeks. Very difficult!”

Processen er svær, fordi den kræver fysisk fremmøde mange steder for hver enkelt medarbejder. Hvert sted stiller forskellige krav, som medarbejderen skal kunne dokumentere.

Pension ATP

Paolo ved at han skal betale pension til medarbejderne. Men han har ikke fået indbetalt endnu, for der har været så meget andet. Han har kontaktet ATP, men han synes, det er svært at finde ud af, hvad reglerne er, og hvordan han i praksis foretager indbetalingerne.



Pension ser ud til ofte at komme ind for sent på rejsen, og virksomhederne har svært ved at forstå, hvordan de i praksis får lavet indbetalingerne til medarbejdernes pension.

Complete Tracks (Filial)

Udbuds- proces

Research- fase

Vinder

Kontakt

Dokumentation



Complete Tracks søger og byder på EU udbud.



I udbudsfasen researcher Complete Tracks primært på skattesatser, lønninger, og fagforeningsforhold.



Complete Tracks vinder udbuddet.



Complete Tracks tager kontakt til den danske afdeling af deres Big4-rådgiver for at få hjælp til at etablere filial.



Complete Tracks modtager tre sider med dokumentationskrav, som rådgiver skal bruge.

Rejsen

Touchpoint



europa.eu m.fl.



Google

Avisartikler



Mails til rådgiver

Citat

“There is a huge amount of information on Google. I think the problem is sometimes to find something that is useable.”

“I knew anecdotally from newspapers that Denmark had strong unions and high taxes”.

“We needed to get it done fast, so we just effectively outsourced it to our advisors. It is the nature of our industry, you are given a day to start on the site, and then you start”.

“Wow. The documentation demand is quite detailed; there is really a lot!”

Indsigt

Det er ikke myndighedernes hjemmesider, han finder, men artikler og konsulentrapporter, som han baserer sin viden på.

Beslutning om filial træffes ud fra den strategi, de har anvendt i andre lande, og ud fra en forestilling om, at det giver mindre administrationsbyrder internt i virksomheden.

Bank



Mens Complete Tracks venter på CVR, opretter de en virksomhedskonto i dansk valuta men i egen udenlandske bank.

Complete Tracks oplevede ikke at der var problemer med at oprette en bankkonto i hjemlandet og bruge den til den danske filial.

Bolig



Mens Complete Tracks venter på CVR, sender de en repræsentant til Danmark for at lede efter bolig til medarbejdere.

CVR-registrering



Complete Tracks modtager email fra rådgiver med CVR.



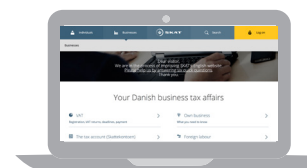
"I got a certificate from E-r-h-v-e-r-v-s-s-t-y-r-e-l-s-e-n. It was in Danish so I had to go back to my advisers to ask what it was. I also got something called s-a-g-s-r-e-s-u-m-e from the E-r-h people".

Complete Tracks har ingen fornemmelse af hvem de danske myndigheder er. Alt går gennem rådgiverne.

Skatte-registrering



Complete Tracks registrerer sine skatteforhold for både virksomhed og ansatte.



skat.dk

"It was very confusing to understand what rules to follow. We got a lot of different information."

Rådgivning om NemID og Digital post



Complete Tracks kontakter sin Big4-rådgiver for at forstå, hvad NemID og Digital post er, og hvordan man sætter det op.

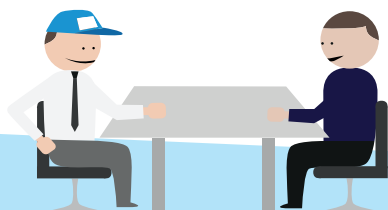
NemID og Digital Post kræver særlig forklaring, fordi konceptet er unikt. Virksomheden har ikke en referenceramme til at forstå, hvad det er.

Registrering af NemID og Digital post



Complete Tracks registrerer selv NemID og Digital post på baggrund af rådgivningen.

Indmeldelse i Dansk Industri



Complete Tracks melder sig ind i DI - Det er en lang proces og med mange dokumentationskrav. Afholder fysisk møde.

Medarbejderkontrakter



Indhenter information og rådgivning fra Big4-rådgiver, DI og advokater for at sammenstykke medarbejderkontrakter.

Medarbejderregistrering



Medarbejdere skal have CPR-nummer, sygesikring, skattekort og en dansk bankkonto til løn. Hvervgiver kører med rundt for at registrere.

Påbegynder arbejdet



Complete Tracks påbegynder herefter arbejdet i Danmark.

Rejsen

Touchpoint



nemid.nu

virk.dk



Citat

“we wanted to try to get a better and deeper understanding of this issue with local agreement, so we meet with DI”.

“It is quite difficult to understand which collective agreement applies. It's actually a minefield”.

“People on the site talked with other people on the site, and there was a confusion about which registration forms they needed to fill in for medical card and stuff like this. We asked our advisors to clarify that as well”.

Indsigt

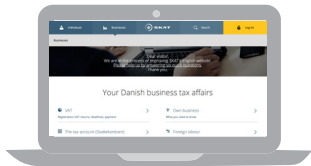
Complete Tracks søger ikke hjælp direkte hos myndighederne - kun hos rådgiver.

Medarbejderregistreringen skaber forvirring, fordi det kræver, at medarbejderen aktivt møder op flere steder. Det kan ikke ske i god tid, da medarbejderne er i hjemlandet, og derfor sker det ofte først, når arbejdet er ved at gå i gang.

Regnskab



I det første år fører Big4-rådgiver regnskab for Complete Tracks. Det er dyrt, men nemt for virksomheden.



skat.dk

“In the beginning we tend to rely on our advisors – maybe too much – but it takes us some time to stand on our own feed in a new country”.

Compliance database

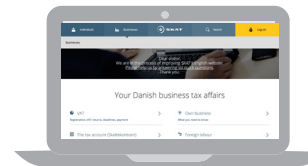


Gennem dette år opbygges en compliance database med krav og frister, som virksomheden er underlagt.

Løbende forpligtigelser

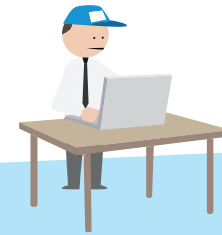


Herefter overtager Complete Tracks fra hjemlandet selv arbejdet med at føre regnskab. De bruger deres database for at sikre, at de overholder frister mv.



skat.dk

Ændringer i regler og krav



Når forhold ændrer sig i Danmark, modtager Complete Tracks en email fra sin Big4-rådgiver.



“I went on skat.dk, but I couldn’t find the change language button. So you see, I have to rely on advisor”.

Det er rådgivernes input, som lægges i databasen. De spørger ikke myndighederne direkte, i forhold til hvilke krav de skal lægge ind.

Complete Tracks søger ikke information om opdateringer af regler og krav hos myndighederne, men baserer deres viden på input fra deres rådgivere.

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser indenfor revision, consulting, financial advisory, risikostyring, skat og dertil knyttede ydelser til både offentlige og private kunder i en lang række brancher. Deloitte betjener fire ud af fem virksomheder på listen over verdens største selskaber, Fortune Global 500®, gennem et globalt forbundet netværk af medlemsfirmaer i over 150 lande, der leverer kompetencer og viden i verdensklasse og service af høj kvalitet til at håndtere kundernes mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Vil du vide mere om, hvordan Deloitte omkring 245.000 medarbejdere gør en forskel, der betyder noget, så besøg os på Facebook, LinkedIn eller Twitter.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for en eller flere af Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar ("DTTL"), dets netværk af medlemsfirmaer og deres tilknyttede virksomheder. DTTL og alle dets medlemsfirmaer udgør separate og uafhængige juridiske enheder. DTTL (der også betegnes "Deloitte Global") leverer ikke selv ydelser til kunderne. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af DTTL og dets medlemsfirmaer.

© 2017 Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab. Medlem af Deloitte Touche Tohmatsu Limited

