

Fælles om *fremtidens* revisorbranche

Tiltrækning og tilknytning af talent og arbejdskraft



Indhold

03	Introduktion
06	Sammenfatning
08	Udfordringer set i branche-, virksomheds- og medarbejderperspektiv
24	Revisorbranchens muligheder og udfordringer
48	Kulturen i revisorbranchen
52	Tillægsundersøgelse: Uddannelsen til godkendt revisor
59	Tillægsundersøgelse: Efterspørgsel blandt kundevirksomheder
63	Bilag

Introduktion

Baggrund, formål, datagrundlag og læsevejledning.

Baggrund og formål

Revisorbranchen udfordres, som resten af det danske erhvervsliv, af mangel på arbejdskraft og talent, der kan sikre fremtidig vækst og udvikling i branchen. Særligt er antallet af godkendte revisorer for nedadgående – og dertil kommer, at en stor andel går på pension i løbet af de kommende år.

Som afsæt for det fremtidige arbejde med at styrke tiltrækning og tilknytning af arbejdskraft og talent i revisionsøjlen af revisorbranchen har FSR – danske revisorer i samarbejde med Epinion gennemført en undersøgelse til at besvare følgende spørgsmål:

- Hvor stort er problemet med at tiltrække og tilknytte arbejdskraft og talent i revisionsøjlen af revisorbranchen – i dag og fremover?
- Hvilke typer arbejdsopgaver varetager medarbejdere i revisionsøjlen af revisorbranchen i dag?
- Hvilke forhold tiltrækker og tilknytter cand.merc.aud.'er (herfra forkortet CMA'er) og godkendte revisorer på brancheniveau? Og hvilke gør det modsatte?
- Hvordan adresserer revisionsvirksomhederne aktuelle udfordringer med tiltrækning og tilknytning af CMA'er og godkendte revisorer?
- Hvilke kompetencer efterspørger branchen og kundesiden nu og i fremtiden – og hvor placeres CMA'er og godkendte revisorer i dette?

Datagrundlag



959 survey-besvarelser fra CMA'er, hvoraf 470 er beskæftiget i revisorbranchen og 489 uden for branchen. Ud af de 959 respondenter er 273 godkendte revisorer, hvoraf størstedelen er ansat i revisorbranchen.



2 fokusgrupper med i alt 13 CMA'er, heraf en overvægt af godkendte revisorer, som alle er beskæftiget i revisorbranchen. Dertil én fokusgruppe bestående af 8 CMA-studerende.



134 survey-besvarelser fra revisionsvirksomheder, herunder både små, mellemstore og store virksomheder¹. Alle virksomheder har besvaret surveyen med udgangspunkt i deres regnskabs- og revisionsafdeling. Virksomhedernes besvarelser er ikke vægtet på baggrund af størrelse og har altså samme betydning (vægt) i de samlede opgørelser.



11 kvalitative virksomhedsinterview med ledere og HR-medarbejdere fra revisionsvirksomheder, herunder både små, mellemstore og store virksomheder². Alle ledere og HR-medarbejdere har udtalt sig på vegne af virksomhedens regnskabs- og revisionsafdeling.



101 survey-besvarelser fra virksomheder, der får en revisorerklæring og dermed vides at få revisions- og/eller regnskabsbistand fra en revisor.

(1) 74 virksomheder med 0-9 ansatte i årsværk, 39 virksomheder med 10-49 ansatte i årsværk, 13 virksomheder med 50-249 ansatte i årsværk og 8 virksomheder med mere end 250 ansatte i årsværk.

(2) 4 ledere af små virksomheder (op til 30 ansatte i årsværk), 4 HR-medarbejdere/ledere fra mellemstore virksomheder (31-100 ansatte i årsværk) og 3 HR-medarbejdere fra store virksomheder (Mere end 100 ansatte i årsværk)

Det skal du vide, når du læser rapporten....

I rapporten præsenteres de overordnede resultater fra undersøgelsen, som baserer sig på fem forskellige datakilder. For at øge læsevenligheden af rapporten vil der fremgå et eller flere ikoner i højre hjørne på hver side, som angiver datakilde for de indsigter og resultater, der præsenteres på den pågældende side. De fem ikoner forklares neden for:



Når du ser dette ikon, betyder det, at resultaterne kommer fra svar på **survey** blandt **CMA'er** (959) herunder godkendte revisorer (273). I flere sammenhænge skelnes der mellem CMA'er inden for branchen (470) og CMA'er uden for branchen (489).

CMA'ernes besvarelser er *ikke* vægtede.



Når du ser dette ikon, betyder det, at resultaterne kommer fra svar fra **fokusgrupper** med **CMA'er** (13) – herunder godkendte revisorer (9). Derudover en fokusgruppe med 8 CMA-studerende.

Der skelnes i teksten mellem CMA'er og CMA-studerende.



Når du ser dette ikon, betyder det, at resultaterne kommer fra svar på **survey** blandt FSR – danske revisorerers **medlemsvirksomheder**. (134) – herunder både små, mellemstore og store virksomheder.

Virksomhedernes besvarelser er *ikke* vægtede på baggrund af størrelse og indgår således med samme betydning (vægt) i de samlede opgørelser.

Virksomhederne har besvaret undersøgelsen med udgangspunkt i deres regnskabs- og revisionsafdeling.



Når du ser dette ikon, betyder det, at resultaterne kommer fra **virksomhedsinterview** (11) med enten HR-medarbejdere eller ledere af **revisionsvirksomheder**, herunder både små, mellemstore, og store virksomheder.

Alle HR-medarbejdere og ledere har udtalt sig på vegne af virksomhedens regnskabs- og revisionsafdeling.



Når du ser dette ikon, betyder det, at resultaterne kommer fra svar på **survey** blandt 101 **kundevirksomhederne**.

Kundevirksomhedernes besvarelser er ikke vægtede.

(1) 74 virksomheder med 0-9 ansatte i årsværk, 39 virksomheder med 10-49 ansatte i årsværk, 13 virksomheder med 50-249 ansatte årsværk og 8 virksomheder med mere end 250 ansatte årsværk.

(2) 4 ledere af små virksomheder (op til 30 ansatte i årsværk), 4 HR-medarbejdere fra mellemstore virksomheder (31-100 ansatte i årsværk) og 3 HR-medarbejdere fra store virksomheder (Mere end 100 ansatte i årsværk)

Sammenfatning

I dette afsnit opsummeres nøgleresultater og -indsigter i otte sammenfatninger.

Den stigende digitalisering og lovbestemte krav driver en stærk udvikling i revisorbranchens opgaveportefølje og stiller nye faglige og tekniske krav

Digitaliseringen og automatiseringen har medført en effektivisering og frigørelse af ressourcer. Dog opleves disse gevinster ikke i virksomhederne, da de opsluges af en stigende mængde lovbestemte krav, der forårsager enorme mængder af tid allokeret til kvalitetssikring, kontrol og compliance samt rådgivning.

Revisorbranchens oplever afgang af arbejdskraft og har vanskeligt ved at tiltrække både HA- og HD-uddannede, CMA'er og godkendte revisorer.

Virksomhederne oplever, at de taber medarbejdere på alle niveauer. Dog er afgang af godkendte revisorer særligt kritisk, da netop godkendte revisorer er essentielle for virksomhedernes varetagelse af mere komplekse og formelle arbejdsopgaver i henhold til erklæringsarbejde.

Afgang fra branchen lægger stort arbejdspress på de tilbageværende medarbejdere – og fastholder branchen i en ond spiral

De tilbageværende medarbejdere må løbe ekstra stærkt for at kompensere for den stadigt voksende underbemanning. Det store arbejdspress synes at gå hårdt ud over medarbejdernes arbejds- og familielivsbalance, men også ledelsens tid og overskud til ledelse forårsager yderligere afgang.

Virksomhederne har generelt stor opmærksomhed på udfordringer med arbejdsmængden, som de adresserer med forskellige initiativer

Tiltag, som eksempelvis nedsat arbejdstid eller afskaffelse af overarbejdstid på årsbasis, kan dog være omstændige og komplekse både at udforme og implementere, da de griber ind i virksomhedens kultur og traditionelle incitamentsstrukturer. Dertil kan tiltagene betyde, at virksomhederne er nødsaget til at sige nej til både kunder og omsætning.

Virksomhederne koncentrerer sig om at ansætte flere studerende med henblik på intern opkvalificering og uddannelse

Eftersom det er særdeles vanskeligt at tiltrække CMA'er og godkendte revisorer, koncentrerer de fleste af virksomhederne sig om at tiltrække studerende fra relevante uddannelser, fx finansøkonom, med henblik på at opkvalificere og videreuddanne til de øvre lag. Dette er også den traditionelle fødekæde, så på sin vis gør virksomhederne blot mere af det, de altid har gjort – blot med en bredere og mere heterogen kreds af kandidater for øje.

Strategien om intern opkvalificering udfordres af mangel på medarbejdere, som ønsker at uddanne sig til godkendt revisor

Virksomhederne oplever udfordringer med at få medarbejdere til at uddanne sig – særligt til godkendt revisor. CMA'erne peger selv på, at arbejdsbyrden er for høj under uddannelsen, og at uddannelsesforløbet er for langt. Dertil nævner flere CMA'er, at uddannelsen til godkendt revisor er 'overuddannelse' i forhold til deres behov i fremtidig karriere.

Uddannelsen til godkendt revisor kan med fordel gøres mere fleksibel, så længde og mængde kan tilpasses medarbejdernes ønsker og virksomhedernes behov

Mange af virksomhederne peger på, at uddannelsen til godkendt revisor med fordel kan gøres mere fleksibel, så kandidaterne også kan vælge at fokusere udelukkende på at blive autoriserede til at lave specialiseret erklæringsarbejde på f.eks. børsnoterede virksomheder, SMV'er, bæredygtighedsregnskaber eller IT-revision.

Generelt synes der at være behov for at reducere arbejdsmængde og herigennem forbedre arbejds-/privatlivsbalancen, hvis branchens omdømme skal forbedres

Initiativer til at løse udfordringerne med store arbejdsmængder, og en deraf afledt uholdbar balance mellem arbejds- og privatliv, er et bærende afsæt for arbejdet med at rette op på branchens dårlige omdømme og etablere et narrativ om et bæredygtigt og mangfoldigt arbejdsliv i revisorbranchen.

Udfordringer set i branche-, virksomheds- og medarbejderperspektiv

I dette afsnit rammesættes de udfordringer, som revisorbranchen står over for, der har betydning for både virksomheder og medarbejderne.

Stigende digitalisering og lovbestedte krav driver en stærk udvikling i branchens opgaveportefølje og stiller nye krav på virksomheds- og medarbejderniveau



Brancheniveau

Øget digitalisering og lovbestedt arbejde driver en stærk udvikling i revisorbranchens opgaveportefølje og efterspørgsel på arbejdskraft

Den igangværende digitale omstilling har medført en automatisering af traditionelle regnskabs- og revisionsopgaver og stiller naturligt nye krav til revisionsvirksomheder i forhold til udvikling af nye produkter og teknikker inden for revision. Dertil bliver revisionsvirksomhederne i stigende grad omfattet af lovbestedt arbejde*, der på den ene side medfører et stort fokus på compliance, dokumentation og kvalitetskontrol, men på den anden side åbner op for egentlig rådgivning af kunderne, der ofte står famlende overfor kompleksiteten i eksempelvis de nye lovbestedte krav.



Virksomhedsniveau

Tendenserne udmønter sig forskelligt i revisionsvirksomhederne, der dog alle må fokusere opgaveporteføljen og øge arbejdskraften

Den øgede arbejds- og opgavemængde, både i antal, indhold og kompleksitet, adresseres med strukturelle tiltag, der fokuserer eller afgrænser virksomhedernes opgaveportefølje. De store virksomheder opkøber, fusionerer og sælger lokalafdelinger, mens de mindre virksomheder må se sig nødsaget til at lade sig opkøbe eller sige nej til både kunder og omsætning. For at øge arbejdskraften optager virksomheden flere elever og trainees for internt at uddanne dem til CMA'er og godkendte revisorer.



Medarbejderniveau

Medarbejdere i branchen oplever stort arbejdspress som følge af afgang fra branchen. Dertil er det nye typer af arbejdsopgaver, der fylder.

Udviklingstendenserne manifesterer sig også på medarbejderniveau. Afgangen fra branchen efterlader et stort arbejdspress på de tilbageværende medarbejdere, som har vanskeligt ved at opretholde den ønskede arbejds- og privatlivsbalance. Dertil mærker medarbejderne også ændringer i indholdet af deres arbejdsopgaver – bl.a. et større fokus på dokumentation, kvalitetskontrol og compliance, men også et større fokus på rådgivning inden for specialområder. Hvor førstnævnte opleves at fylde for meget i arbejdsopgaverne, vil hver tredje CMA'er gerne yde mere rådgivning på specialområder.

* Lovbestedt arbejde dækker både erklæringsarbejde i relation til lovbestedte krav (f.eks. i henhold til hvidvask, terrorfinansiering, GDPR mv.), men også arbejde relateret til **lovbestedte opgaver** (f.eks. i henhold til COVID-19 hjælpepakker, varmetilskudspakker mv.)

Brancheniveau

I dette afsnit beskrives udviklingen på brancheniveau og de udfordringer som virksomhederne står overfor i forhold til at tiltrække og tilknytte medarbejdere.

Den digitale omstilling og nye lovbestemte krav udmønter sig i tre overordnede udviklingstendenser i revisorbranchen



Automatisering af regnskabs- og revisionsopgaver

I de kvalitative interview adresseres det, at revisorbranchen har undergået en større automatiseringsproces, hvormed mange af de manuelle og repetitive dele af regnskabs- og revisionsarbejdet, først og fremmest tastearbejdet, er reduceret.

Virksomhederne peger dog på, at de fortsat foretager meget manuelt og repetitivt arbejde – til frustration for deres medarbejdere. Det gælder navnlig de små revisionsvirksomheder, der ikke er så langt med digitaliseringen, som de kunne ønske sig.



Større fokus på compliance, kvalitetssikring og kontrol

I de kvalitative interview adresseres også, at de frigjorte medarbejderressourcer, som følge af automatiseringen, lynhurtigt bliver slugt af det eskalerende arbejde med nye lovbestemte opgaver og krav, der forårsager mange timer brugt på dokumentation, kvalitetskontrol og compliance.

Dette underbygges i surveyen blandt CMA'er, herunder godkendte revisorer, hvor 3 ud af 4 oplever at bruge for meget arbejdstid på dokumentation, kvalitetskontrol og compliance, se s. 22.



Øget behov for rådgivning – også på specialiserede områder

I de kvalitative interview adresseres endvidere, at kompleksiteten i lovbestemte krav har medført et større fokus på rådgivning, da kundevirksomhederne efterspørger dette – dels i relation til regnskab og revision, men også på specialiserede områder. F.eks. hvad angår skatteforhold, generationsskifte mv.

Den forbrugte tid på rådgivning af kunderne kan ikke nødvendigvis faktureres 1:1, men giver mulighed for at komme tæt på kunden og forstærke den generelle udvikling i retning af øget rådgivning inden for revision og regnskab.

60 pct. af medlemsvirksomhederne forventer, at rådgivning om 5 år kommer til fylde en større del af deres opgaveportefølje, end det gør i dag.



I den senere tid har revisorer også fået **lovbestemte opgaver** – f.eks. i henhold til COVID-19 hjælpepakker, varmetilskudspakker mv, som har været med til at fylde ordrebøgerne



*Angående digitaliseringen og udvikling er vi **ALTID** på bagkant. Det gælder både Big-4 og os små virksomheder, fordi det hele tiden vælter ind med nye regler og krav*

(Mindre revisionsvirksomhed)



Vi er basisrevisorer. Vi kommer ikke til at kunne rumme specialiseringen – kan måske rumme lidt, men der er for mange lovgivningskrav, så vi må nok udliciterer alt det mere specialiserede. Vi må jo indgå i netværk eller lignende, hvorfra vi kan trække på specialistkompetencer

(Mindre revisionsvirksomhed)

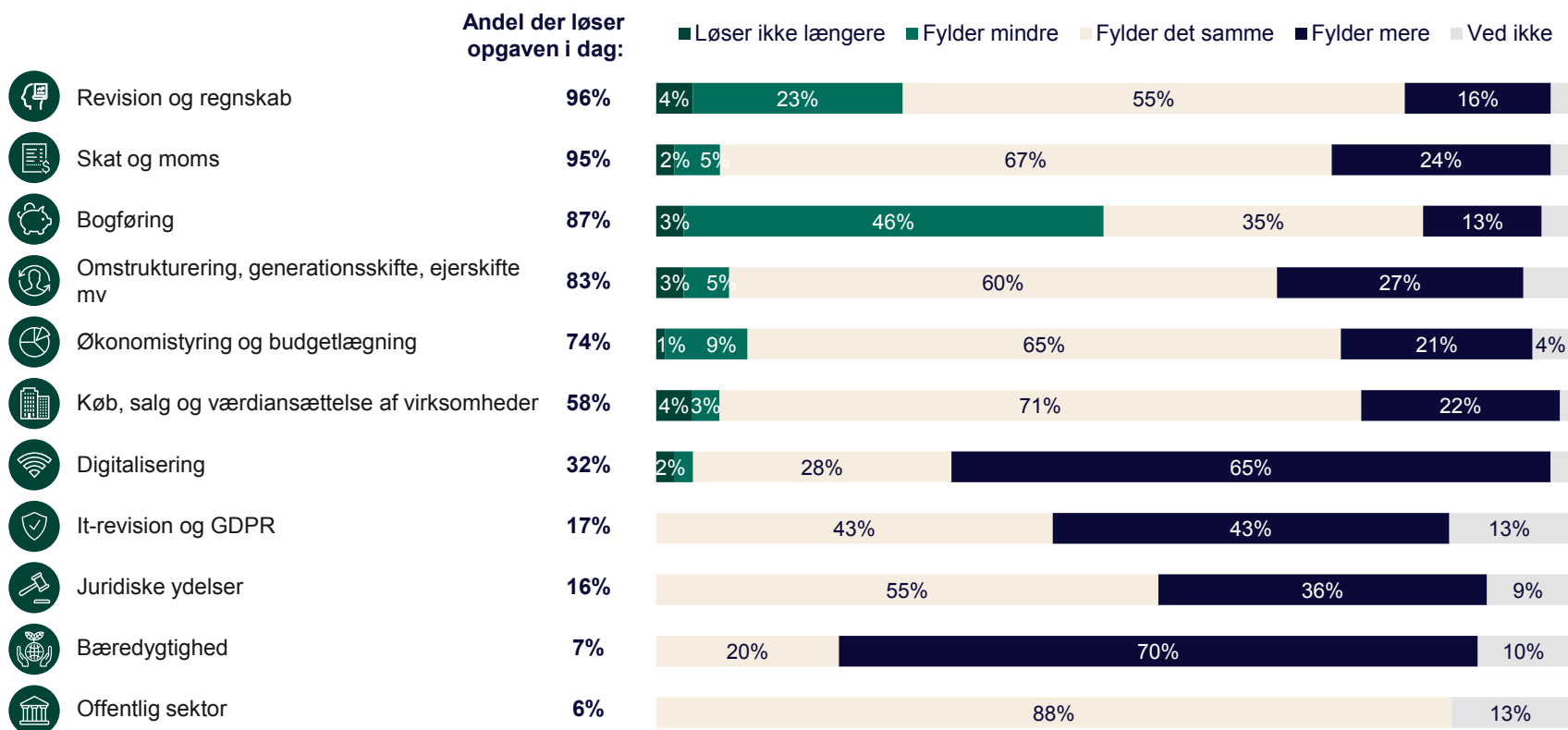
N = 959 CMA'er (489 uden for branchen og 470 i branchen), N = 134 medlemsvirksomheder
Virksomhederne har besvaret undersøgelsens spørgsmål med udgangspunkt i deres regnskabs- og revisionsafdeling

Opgaveporteføljen er i skred – og om fem år forventer virksomhederne særligt, at bæredygtighed, digitalisering, it-revision og GDPR samt juridiske ydelser fylder mere

Bemærkning

- Blandt de 134 adspurgte revisionsvirksomheder indgår både små, mellemstore og store virksomheder, hvis besvarelser vægter lige meget. Vi tester i rapporten ikke for forskelle på tværs af virksomhedsstørrelser.
- Alle har besvaret undersøgelsen med udgangspunkt i deres regnskabs- og revisionsafdeling.
- Dette er gældende for den øvrige afrapportering af besvarelser fra virksomhedssurvey.

Hvilke opgaver har I i jeres opgaveportefølje i dag, og hvordan forventer I, at den ser ud om 5 år ift. nedenstående opgaver i jeres afdeling, der arbejder med regnskab og revision?¹



N = 134 medlemsvirksomheder

Virksomhederne har besvaret undersøgelsens spørgsmål med udgangspunkt i deres regnskabs- og revisionsafdeling.

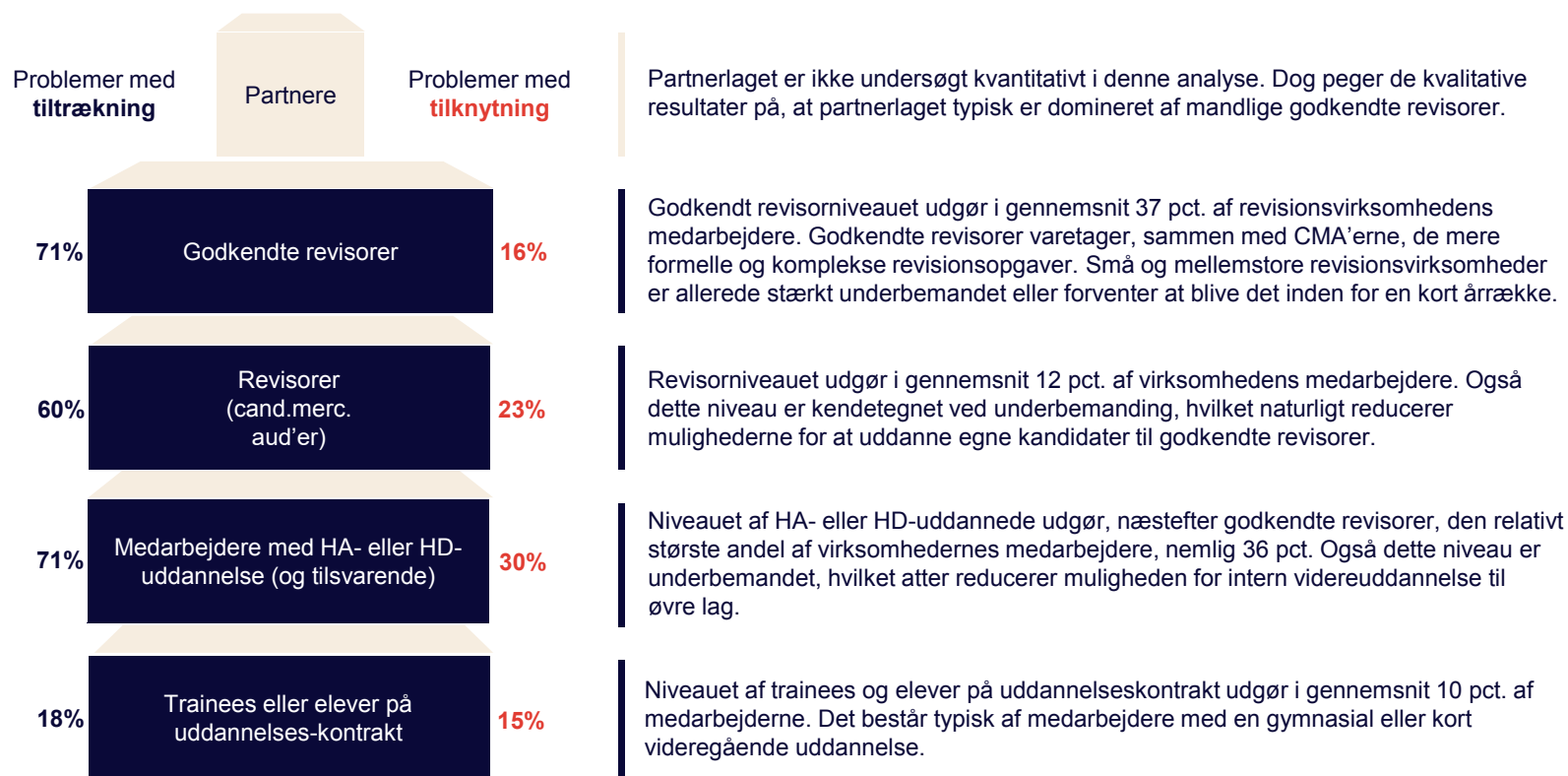
(1) Spørgsmål til forventet opgaveportefølje om 5 år er kun stillet til virksomheder, der løser den pågældende opgave i dag, hvorfor N < 134.

Revisorbranchens oplever afgang af arbejdskraft og har vanskeligt ved at tiltrække både HA- og HD-uddannede, CMA'er og godkendte revisorer.

Opsummering

- Branchen har på nuværende tidspunkt særligt udfordringer med at tiltrække og tilknytte godkendte revisorer, CMA'er og medarbejdere med HA- eller HD-uddannelse.
- Virksomhederne har også, men i mindre grad, udfordringer med at tiltrække og tilknytte trainees og elever på uddannelseskontrakt. Disse er typisk medarbejdere med gymnasial eller kort videregående uddannelse.
- Brug af andre faggrupper til specifikke opgavetyper – typisk i relation til specialiserede rådgivningsfunktioner – synes at være mest udbredt i de allerstørste virksomheder, hvor eksempelvis jurister nævnes i relation til skat og moms, køb og salg af virksomheder samt værdiansættelser.

Organiseringen af revisorbranchens arbejdskraft¹



N = 134 medlemsvirksomheder.

Virksomhederne har besvaret undersøgelsens spørgsmål med udgangspunkt i deres regnskabs- og revisionsafdeling

(1) I figuren er andre faggrupper ikke medtaget, da de kun udgør 5 pct. af revisionsvirksomhedernes medarbejdere. Figuren viser andelen af virksomheder, der svarer i meget høj eller i høj grad til problemer med hhv. tilknytning og tiltrækning af de forskellige faggrupper. Virksomheder, der siger ved ikke/ikke relevant, er ikke medtaget i beregningen.

Revisorbranchens tiltrækningsudfordringer forventes at forværres i fremtiden – udfordringerne forventes at finde sted på alle medarbejderniveauer

Opsummering

- Udfordringerne med tiltrækning af arbejdskraft forventes at blive forværret inden for de næste 5 år. Det illustrerer figuren til højre, hvor de røde tal angiver andelen af revisionsvirksomheder, der forventer flere tiltrækningsudfordringer om 5 år.
- Derudover ses det, at over 60 pct. af revisionsvirksomhederne forventer, at have de samme tiltrækningsudfordringer om 5 år, som de har i dag.
- Som det fremgår af figuren, forventes udfordringerne at finde sted på alle niveauer – også på trainee-niveau, hvor der på nuværende tidspunkt er færrest udfordringer.
- Tiltrækningsudfordringerne underbygges af de kvalitative virksomhedsinterview, hvor flere udtrykker bekymringer for fremtiden. På tværs af virksomhedernes størrelse og beliggenhed berettes om langtidsopslåede stillinger uden ansøgere og brug af rekrutteringsbureauer uden resultat. Blandt de mindre virksomheder med aldrende CMA'er og godkendte revisorer er det forventningen, at de må dreje nøglen om inden for de næste 5-10 år, hvis der ikke findes en løsning på tiltrækningsudfordringen.



Vi får ingen ansøgninger. Vi havde et rekrutteringsfirma til at hjælpe med en SR-stilling. De havde fundet 60 og kontaktede alle. Der var 0, der sagde ja til en samtale

(Mellemstor revisionsvirksomhed)



Der er især problemer i udkantsdanmark – der er ikke nogen, der gider arbejde i Hjørring, Brønderslev, Hirtshals og Skagen. Kontorer lukkes rundt om i landet, det er et kæmpe problem, på alle uddannelsesniveauer – det er hele vejen rundt

(Større revisionsvirksomhed)

Forventer at have tiltrækningsproblemer 5 år ude i fremtiden¹

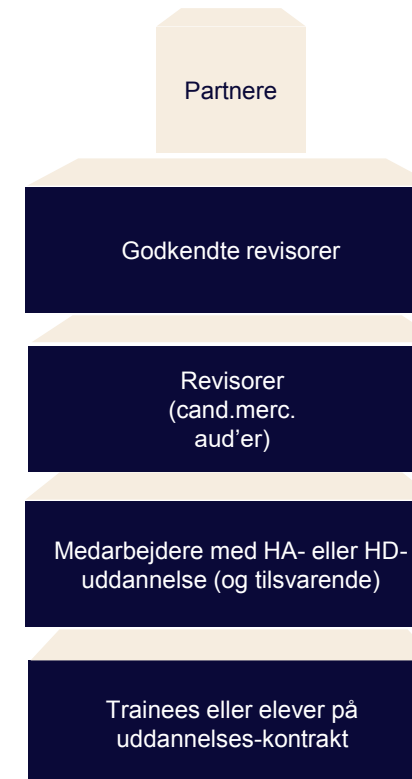
Øgede problemer med **tiltrækning** ift. i dag (forventet)

33%

30%

27%

10%



De samme problemer med **tiltrækning** som i dag (forventet)

60%

62%

63%

74%

N = 134 medlemsvirksomheder Virksomhederne har besvaret undersøgelsens spørgsmål med udgangspunkt i deres regnskabs- og revisionsafdeling

(1) Figuren viser andelen af virksomheder, der forventer at have flere problemer med tiltrækning af de forskellige faggrupper om 5 år sammenlignet med i dag. Virksomheder, der siger ved ikke/ikke relevant, er ikke medtaget i beregningen.

Virksomhedsniveau

Manglen på arbejdskraft udmønter sig i stigende arbejds- og opgavemængde, der adresseres forskelligt i revisionsvirksomhederne.

Fælles for både små og store virksomheder er dog tiltag, som på den ene side skal forøge arbejdskraften og på den anden side begrænse eller fokusere opgaveporteføljen

Stort fokus på at øge antallet af trainees i bestræbelsen på at øge mængden af arbejdskraften

Opsummering

- Flere revisionsvirksomheder koncentrerer sig om at øge antallet af medarbejdere på trainee-niveau for at sikre en større grobund.
- Godt hver fjerde revisionsvirksomhed (26 pct.) angiver således, at de begynder tiltrækningen tidligere for at fange de studerende, før de er færdige med uddannelsen.
- 23 pct. angiver, at de tiltrækker fra andre uddannelser end de traditionelle (finansøkonom, HA og CMA). Denne tendens bekræftes også i virksomhedsinterviewene.



Øget optag af trainees og elever

Branchens fokus på at tiltrække flere trainees giver øget konkurrence, og flere sætter ind med tidlige rekrutteringsinitiativer.

20 pct. af revisionsfirmaerne er f.eks. til stede på studie- og jobmesser. 18 pct. svarer, at de samarbejder med skoler og uddannelsesinstitutioner.

Effekten af disse initiativer synes dog at være begrænset. Kun en mindre andel (hhv. 17 pct. og 19 pct.)² finder, at det har forbedret deres tiltrækning, mens ca. en tredjedel oplever ingen eller begrænset effekt.

Tallene fremgår på næste side (side 17).



Fokus på videreuddannelse

Det større optag af studerende skal sikre større grobund for overgange til revisionsvirksomhedernes øvre lag, selvom det ikke dækker behovet nu og her.

Det er dog vanskeliggjort af, at flere virksomheder har svært ved at få interne kandidater til at videreuddanne sig.

31 pct. har svært ved at finde kandidater, som vil uddanne sig til CMA, og 53 pct. har svært ved at finde kandidater, som vil uddannes til godkendte revisorer.



Indsats mod højt arbejdspress

Mange revisionsvirksomheder har fokus på at øge tilknytningen af medarbejderne. De mest effektive indsatser koncentrerer sig om at imødegå afgang grundet arbejdspress.

63 pct. har indført øget fleksibilitet og individuel tilpasning af arbejdstiden. Ca. halvdelen vurderer, at det har haft positiv effekt.

Godt hver femte revisionsvirksomhed (22 pct.) har afskaffet overarbejde på årsbasis. Over halvdelen (55 pct.) vurderer, at dette i høj grad/meget høj grad har haft effekt.

16 pct. af virksomhederne giver mulighed for nedsat arbejdstid og -mængde.

Tallene fremgår på side 18.



Trainees er nemmere at finde, så dem ansætter vi flere af

(Større revisionsvirksomhed)



Vi tager dem ind fra de er 18-19 år, uddanner dem og forsøger at fastholde dem i hele deres karriere

(Mellemstor revisionsvirksomhed)



Vi prøver at have mere fokus på at tage dialogerne, hvis man fx har brug for at gå ned i tid. Derudover har vi gode personalegoder

(Mellemstor revisionsvirksomhed)

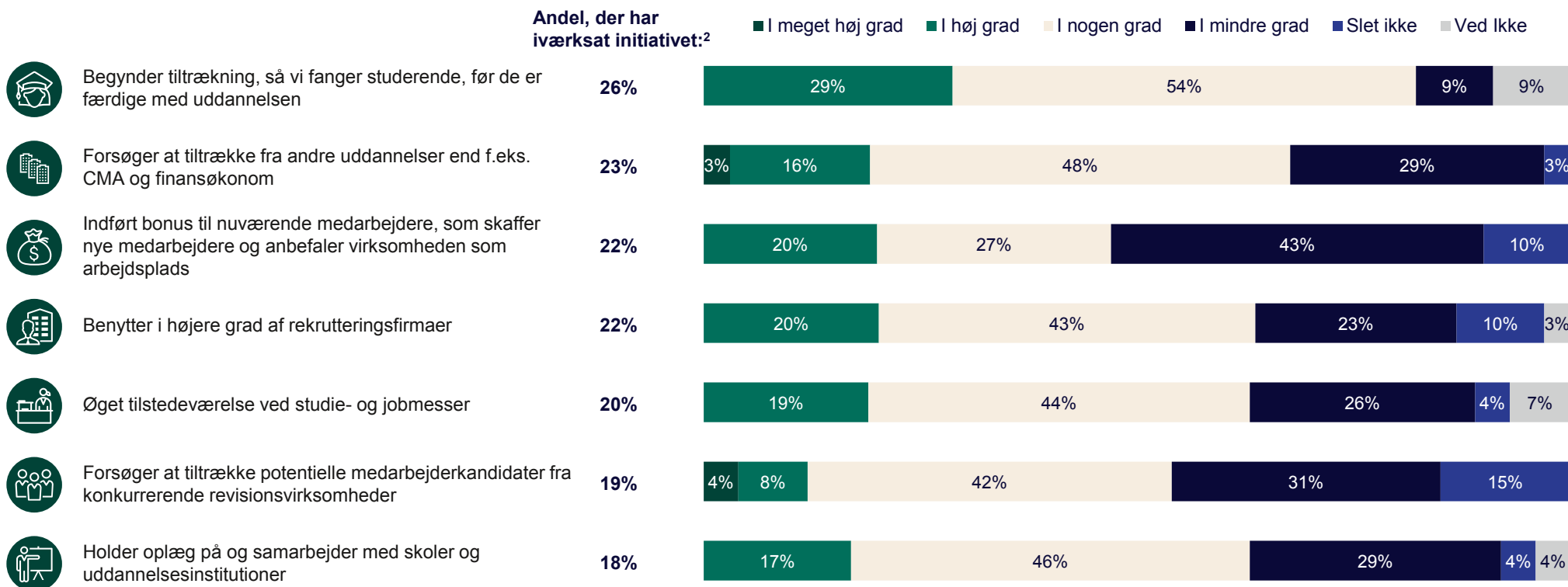
N = 134 medlemsvirksomheder. Virksomhederne har besvaret undersøgelsens spørgsmål med udgangspunkt i deres regnskabs- og revisionsafdeling

(1) Spørgsmål til effekt af initiativerne er kun stillet til virksomheder, der anvender det pågældende initiativ, hvorfor N < 134.

(2) Andel, der svarer ,at initiativet i høj eller meget høj grad har forbedret deres tiltrækning.

Tiltrækningsinitiativer koncentrerer sig primært om at fange studerende, før de er færdige med uddannelsen, og tiltrække fra et bredere felt af uddannelser

Hvilke af følgende initiativer har I iværksat – de seneste 3 år - for at forbedre jeres tiltrækning af medarbejdere i jeres afdeling, der arbejder med regnskab og revision? / I hvilken grad har initiativerne forbedret jeres tiltrækning i jeres afdeling, der arbejder med regnskab og revision?



N = 134 medlemsvirksomheder. Virksomhederne har besvaret undersøgelsens spørgsmål med udgangspunkt i deres regnskabs- og revisionsafdeling

(1) Spørgsmål til effekt af initiativerne er kun stillet til virksomheder, der anvender det pågældende initiativ, hvorfor N < 134. .

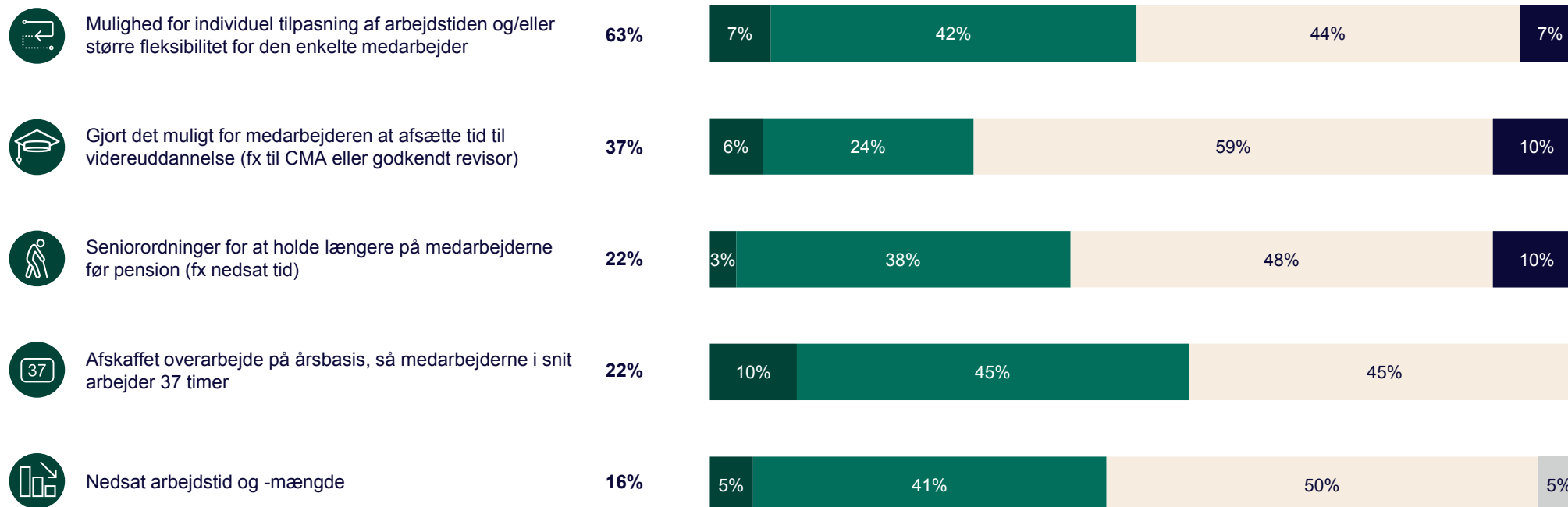
(2) Spørgsmålet er multipelt. Virksomhederne har haft mulighed for at krydse alle iværksatte initiativer af.

Tilknytningsinitiativer koncentrerer sig primært om individuel tilpasning af arbejdstid

Hvilke af følgende initiativer har I iværksat – de seneste 3 år - for at forbedre tilknytningen af medarbejdere i jeres afdeling, der arbejder med regnskab og revision?/
I hvilken grad vurderer du, at initiativerne har forbedret jeres tilknytning af medarbejdere i jeres afdeling, der arbejder med regnskab og revision?

Andel, der har
iværksat initiativet:²

■ I meget høj grad ■ I høj grad ■ I nogen grad ■ I mindre grad ■ Slet ikke ■ Ved Ikke



N = 134 medlemsvirksomheder. Virksomhederne har besvaret undersøgelsens spørgsmål med udgangspunkt i deres regnskabs- og revisionsafdeling

(1) Spørgsmål til effekt af initiativerne er kun stillet til virksomheder, der anvender det pågældende initiativ, hvorfor N < 134.

(2) Spørgsmålet er multipelt. Virksomhederne har haft mulighed for at krydse alle iværksatte initiativer af.

Initiativer til at begrænse og fokusere forretningen

Opsummering

- I virksomhedsinterviewene betones det, at både antal, indhold og kompleksitet i arbejds- og opgavemængde er stigende.
- I håndteringen af dette arbejder virksomheder, på tværs af størrelse og geografiske beliggenhed, med at begrænse og fokusere deres forretning.
- Hvordan dette udmønter sig synes i vid udstrækning at være betinget af virksomhedens størrelse.



Køb, salg og fusion af lokalafdelinger

I de kvalitative virksomhedsinterview betones både store og mellemstore revisionsvirksomheder, at de arbejder med opkøb og fusion, som åbner op for effektivisering og specialer på tværs af lokale afdelinger – f.eks. ved at lokale afdelinger trækker på andre afdelingers specialistkompetencer eller deles om en godkendt revisor.

Andre, både små og store revisionsvirksomheder, går den anden vej og lukker eller frasælger lokale afdelinger. Det vil typisk være afdelinger i mindre byer, hvor den kvalificerede arbejdskraft i særlig grad er svær at tiltrække.



Afgrænsning og afvikling af kunder

I de kvalitative virksomhedsinterview betones særligt de mindre revisionsvirksomheder, at de har måttet begrænse antallet af kunder eller lukket for indtag af flere kunder. F.eks. ved at oprette ventelister, opsigte samarbejdet med ikke-rentable (eller besværlige) kunder eller lignende.

Selvom det langt fra er størstedelen af revisionsvirksomhederne, der oplever dette, er andelen betydelig: 26 pct. af revisionsvirksomhederne afslår i øjeblikket nye kunder, mens 11 pct. afslår eksisterende kunder grundet manglen på arbejdskraft.

Tallene fremgår på næste side (side 20).



Afgrænsning fra og nedskalering af opgaver

Både de kvalitative virksomhedsinterview, og virksomhedssurveyen peger på, at virksomhederne, bredt set, må afgrænse sig fra nye regnskabs- og revisionsopgaver, fordi de ikke har ressourcerne til at løfte dem. Det gælder særligt opgaver inden for regnskabsklasse C og D samt rådgivning om skat, moms, ESG-rapportering osv.

43 pct. af revisionsvirksomhederne oplever i høj eller meget høj grad at afslå opgaver, som ikke er traditionelt revision/regnskab, f.eks. ESG-rapportering, specialiseret rådgivning, mv. Andre, 37 pct., forsøger i høj eller meget høj grad at få deres kunder til at få en erklæring med lavere grad af sikkerhed for at reducere arbejdsmængde.

Tallene fremgår på næste side (side 20).



Når vores godkendte revisor stopper inden for et par år, så må vi fusionere eller lade os opkøbe (...) Ellers skal vi udelukkende tage assistance-erklæringer, som en del andre gør

(Mindre revisionsvirksomhed)

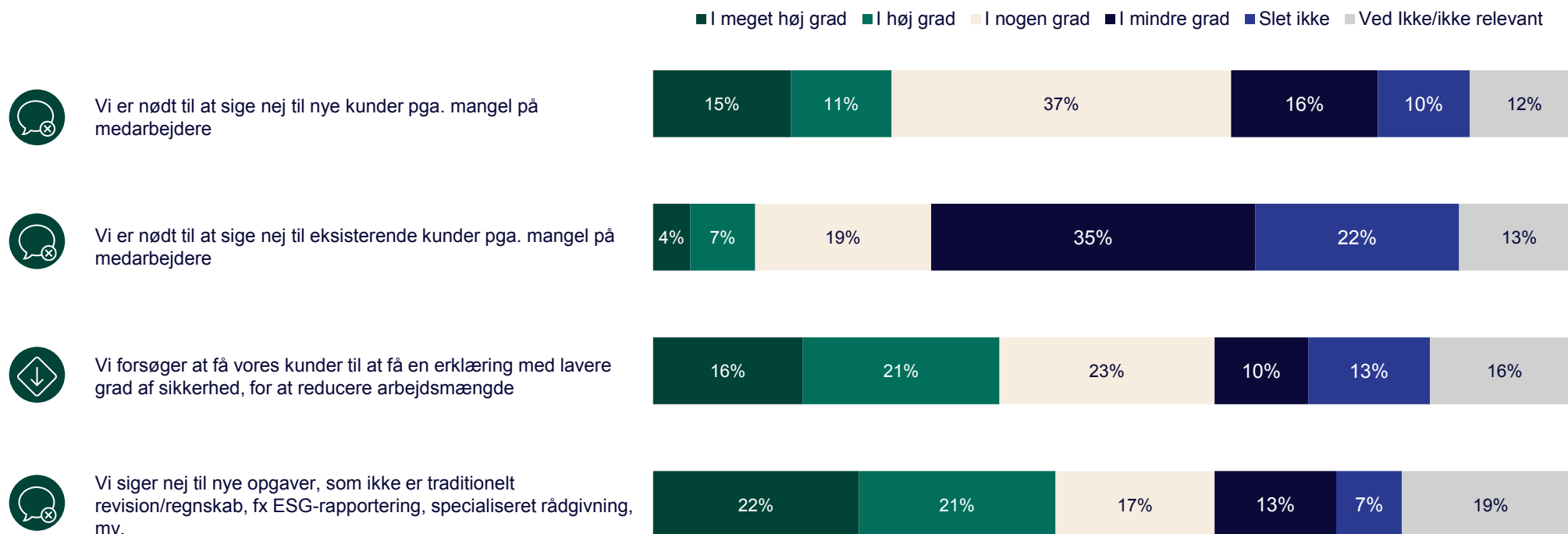


Der kommer jo hele tiden mere og mere arbejde, fx i form af lovbestemte opgaver. Vi bliver nødt til at vælge, hvor meget vi skal blive ved med at fylde på. Jeg er nødt til at sammensætte min kundeportefølje, så den passer til det, mine medarbejdere vil og kan rumme. Vi er nødt til at sige nej, hvis vi skal overleve

(Mindre revisionsvirksomhed)

En tredjedel af virksomhederne siger nej til nye opgaver, som ikke er traditionelt revision/regnskab pga. af manglende medarbejderressourcer

I hvilken grad oplever I følgende konsekvenser af manglende medarbejderressourcer i jeres afdeling, der arbejder med regnskab og revision?



N = 134 medlemsvirksomheder. Virksomhederne har besvaret undersøgelsens spørgsmål med udgangspunkt i deres regnskabs- og revisionsafdeling

Medarbejderniveau

I dette afsnit fremlægges medarbejdernes perspektiver på arbejdsopgaver og -mængde.

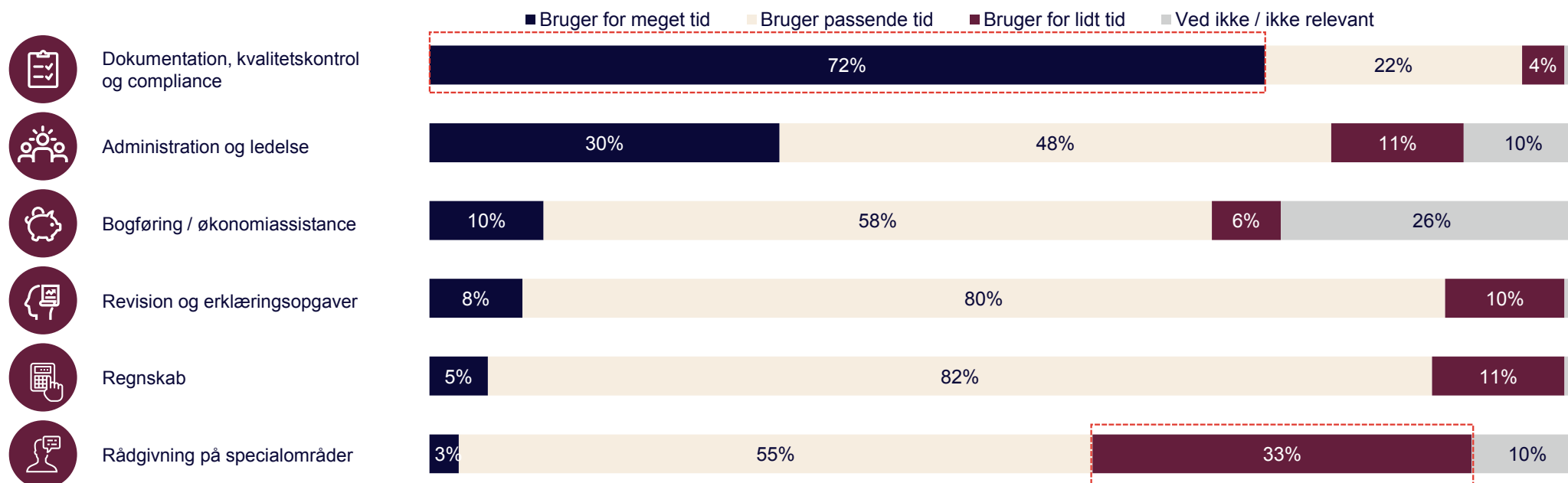


CMA'er oplever at dokumentation, kvalitetskontrol og compliance fylder for meget i deres arbejdsopgaver. Hver tredje vil gerne lave mere rådgivning

Blandt CMA'er i branchen er der bred enighed om, at dokumentationsopgaver optager en for stor del af arbejdsdagen. 72 pct. mener, at de bruger for meget tid på dokumentation, kvalitetskontrol og compliance, mens kun 4 pct. mener, at de bruger for lidt tid på disse opgaver. 3 ud af 10 mener, at de bruger for meget tid på administration og ledelsesopgaver. For de øvrige fire opgavetyper mener størstedelen af CMA'er i branchen, at de bruger en passende mængde tid.

Oplevelsen af at bruge for meget tid på dokumentation, kvalitetskontrol og compliance italesættes også i fokusgrupperne. Flere CMA'er udtrykker, at der er behov for yderligere innovative effektiviseringsløsninger for at imødekomme de stigende krav. Særligt CMA-studerende oplever deres arbejdsopgaver som rutineprægede og føler sig ikke inkluderet i det rådgivende arbejde.

Vil du sige, at du bruger for meget, passende eller for lidt tid på følgende arbejdsopgaver i forhold til, hvad du godt kunne tænke dig?



N = 470 CMA i branchen

Afgang fra branchen lægger stort arbejdspress på de tilbageværende

- Foruden indholdet i arbejdsopgaverne er der også stor utilfredshed med arbejdsmængden blandt CMA'er i branchen.
- Næsten en tredjedel (30 pct.) af CMA'er, som er beskæftiget i branchen, er utilfredse eller meget utilfredse med arbejdsmængden i deres nuværende arbejdsliv, hvilket kun gælder for 10 pct. af CMA'er, som er beskæftiget uden for branchen.
- I fokusgrupperne kredser mange af drøftelserne om, at den store afgang fra branchen lægger yderligere arbejdspress på de tilbageværende medarbejdere, som skal kompensere for manglende kollegaer og dermed er nødsaget til at løbe hurtigere og hurtigere.
- Blandt de CMA'er, der er beskæftiget i branchen, angiver 18 pct., at de ikke forventer at arbejde med revision eller bidrage til revisionsopgaver om 5 år. Årsagerne er, at arbejdsindholdet ikke er stimulerende og et stort arbejdspress.

N = 959 CMA'er (489 uden for branchen og 470 i branchen)



” Vi effektiviserer lige så meget ,som der kommer nye handlinger til. Det er jo zero sum. Nogen skal løse opgaverne, og det skaber pres for medarbejderne. Vi kender jo godt personen over os, så hvis vi går ned i tid, så pålægger vi bare en kollega at gøre arbejdet for os”

(Mand, 32 år, studerende)



” Det er en ond spiral. Der kommer mere arbejde, færre personer, mere dokumentering og flere forlader branchen”

(Mand, 24 år, studerende)



” Jeg tror, det er travlhed og stress, som de største årsager til, at folk forlader branchen. Folk kan ikke arbejde så meget over længere tid. Arbejdet stopper aldrig”

(Kvinde, 35 år)



” Vores branche er bare underbemandet. Det er jo umuligt at finde arbejdsløse revisorer. Det hænger også sammen med, at man fra statens side ligger meget mere arbejde over til os. Fx (kontrol for, red) hvidvaskning. Der er kommet meget mere på det område, så vi skal løbe rigtig hurtigt”

(Kvinde, 26 år, studerende)

Revisorbranchens udfordringer og muligheder

I dette afsnit beskrives forhold af betydning for tiltrækning og tilknytning af talent og arbejdskraft i revisorbranchen.



Arbejdsomængde og balancen mellem arbejds- og privatliv udgør branchens store udfordring. Omgangstonen samt udviklings- og karrieremuligheder skaber muligheder

I dette afsnit præsenteres analyser af CMA'ernes tilfredshed med udvalgte forhold i arbejdslivet sammenholdt med disse forholds betydning for jobtilfredshed og arbejdsglæde.

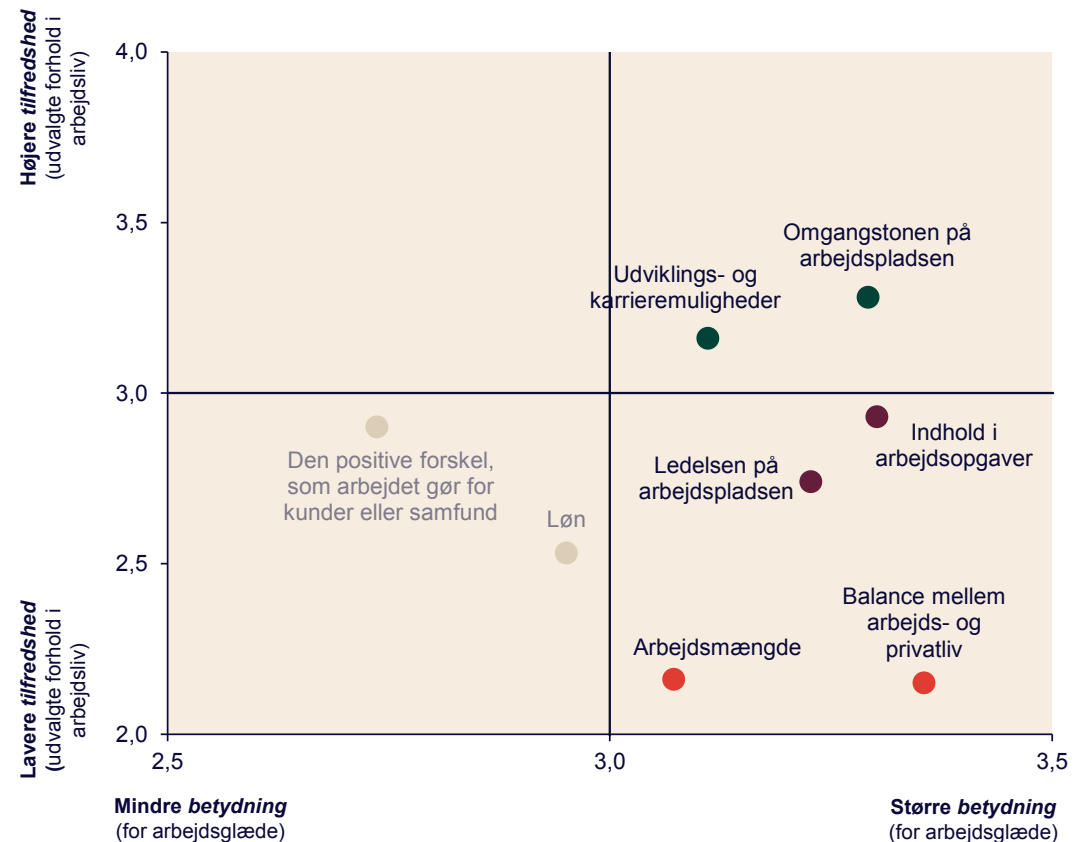
Denne side og de to følgende forklarer, hvordan figurene læses, og hvordan vi benytter dem til at præsenterer og vurdere de udvalgte forhold i arbejdslivet og deres betydning for tiltrækning og tilknytning til revisorbranchen.

Sådan læses figuren

I figuren fremgår CMA'ere i branchens vurdering af otte forhold i deres arbejdsliv (arbejdsomængde, løn m.v.). CMA'erne vurderer de otte forhold på to parametre – henholdsvis **betydning** og **tilfredshed**:

- Betydning for arbejdsglæde** målt som CMA'ernes gennemsnitlige svarværdi på spørgsmålet: "I hvilken grad er følgende forhold vigtige for din jobtilfredshed og arbejdsglæde?". CMA'erne har besvaret spørgsmålet ved at angive vigtigheden på en skala, hvor 0 angiver "slet ikke vigtigt" og 4 angiver "i meget høj grad vigtigt".
- Tilfredshed** målt som CMA'ernes gennemsnitlige svarværdi på spørgsmålet: "I hvilken grad er følgende forhold vigtige for din jobtilfredshed og arbejdsglæde?". CMA'erne har besvaret spørgsmålet ved at angive tilfredsheden på en skala fra 0 til 4, hvor 0 angiver "meget utilfreds" og 4 angiver "meget tilfreds"

De otte forholds respektive placering i figuren bestemmes således af **kombinationen betydning** for CMA'ernes arbejdsglæde (gennemsnitlig svarværdi i intervallet 0-4) og CMA'ernes **tilfredshed** med forholdene i deres nuværende arbejdsliv (gennemsnitlig svarværdi i intervallet 0-4).



N = 470 CMA'er i branchen,

*Spørgsmålene er besvaret på en 0-4-skala (0=meget utilfreds/slet ikke; 4=meget tilfreds/i meget høj grad). De meget få "ved ikke"-svar er kodet til skalaens midtpunkt (2).



Arbejdsomængde og balancen mellem arbejds- og privatliv udgør branchens store udfordring. Omgangstonen samt udviklings- og karrieremuligheder skaber muligheder

Placeringen af de otte forhold i arbejdslivet fordelt på kombinationen *Tilfredshed x Betydning* giver anledning til at rubricere dem i følgende fire kategorier:

De hastende udfordringer

- Balance mellem arbejds- og privatliv
- Arbejdsomængde

De tvetydige udfordringer

- Indhold i arbejdsopgaver
- Ledelsen på arbejdspladsen

De potentielle muligheder

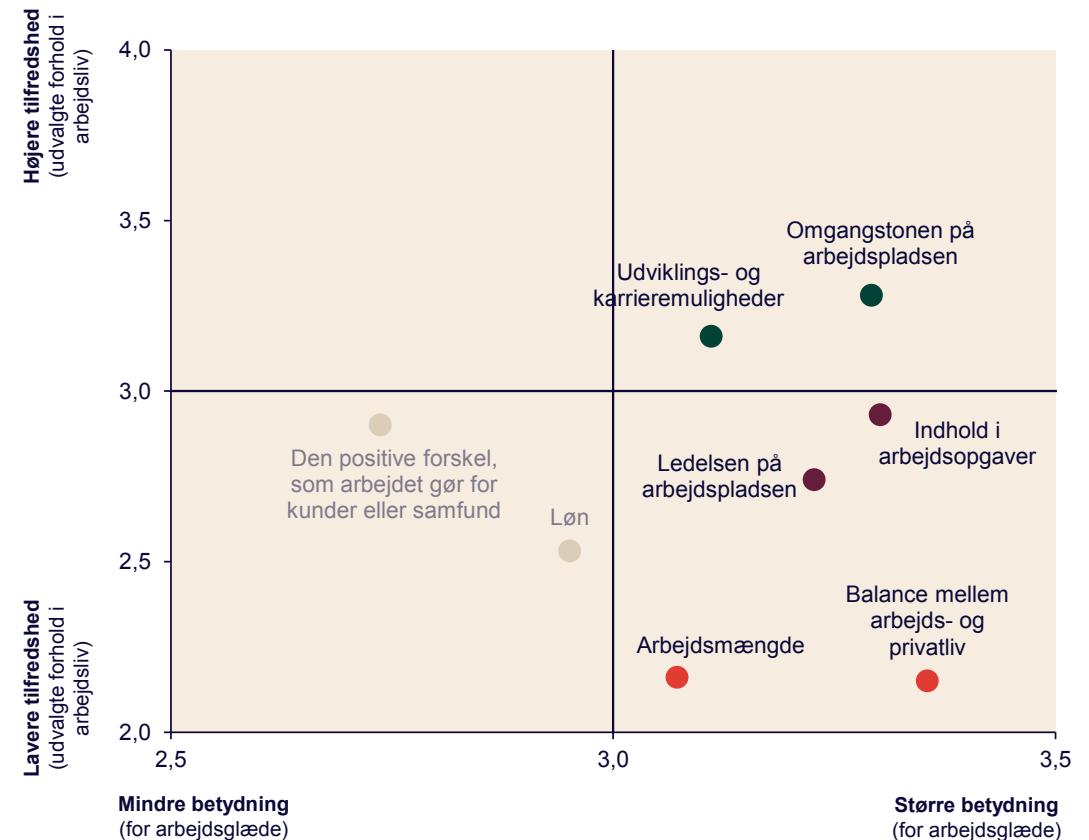
- Omgangstonen på arbejdspladsen
- Udviklings- og karrieremuligheder

Dem vi ser bort fra i den videre analyse

- Løn
- Den positive forskel, som arbejdet gør for kunder eller samfund

Det bemærkes, at den valgte rubricering – udover at være nærliggende på basis af de otte forholds respektive placeringer i koordinatsystemet – bakkes op af det omfattende kvalitative datamateriale, som er indsamlet blandt både medarbejdere og virksomheder.

Når vi i det følgende vælger ikke at dykke nærmere ned i forholdene vedr. hhv. "løn" og "den positive forskel..." skyldes det således deres placering i udsnittets 3. kvadrant kombineret med, at de to forhold ikke har fremtrådt som vigtige i den kvalitative del af analysen.



N = 470 CMA'er i branchen,



Sammenligning med CMA'er uden for branchen bekræfter entydigt, at arbejdsmængde og balancen mellem arbejds- og privatliv udgør en meget stor udfordring

For at kvalitetssikre prioriteringen af de otte forhold – jf. forrige side – er der lavet en summarisk sammenligning mellem CMA'er, henholdsvis inden for og uden for revisorbranchen, ved at sammenligne scoren for hver af de otte måleparametre.

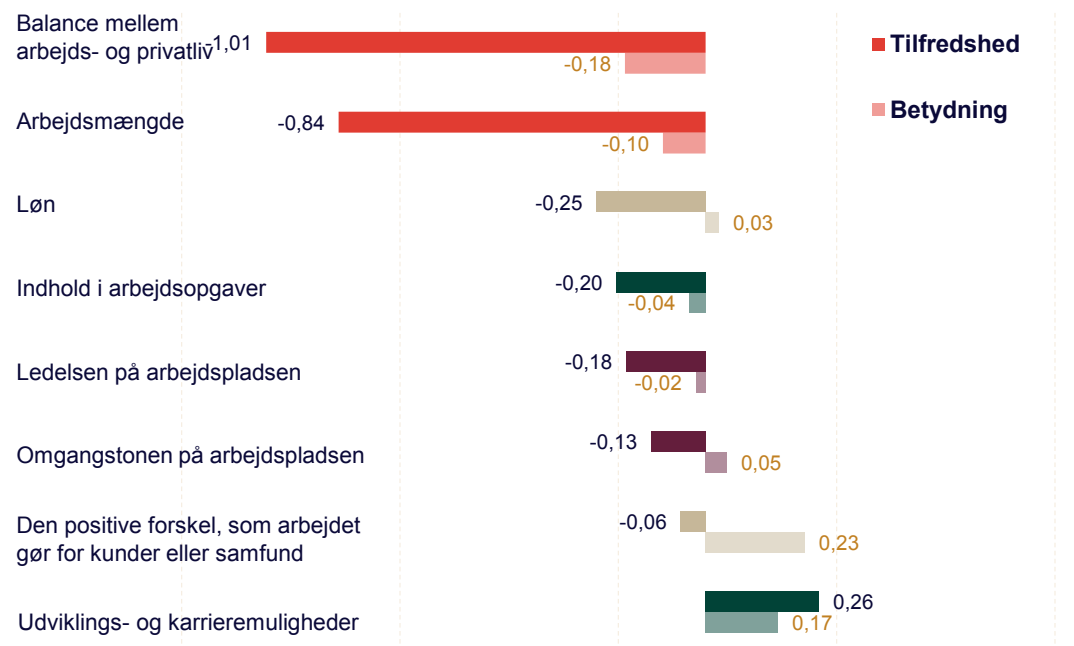
Sammenligningen viser meget klart, at "arbejdsmængde" og "balance mellem arbejds- og privatliv" udgør helt tydelige udfordringer for revisorbranchen i bestræbelserne på at tiltrække og tilknytte CMA-uddannede medarbejdere. På begge forhold scorer CMA'er inden for branchen markant lavere end CMA'er uden for branchen, hvad angår tilfredshed, hvilket bekræfter prioriteringen af netop disse to forhold som 'hastende'.

På de øvrige forhold ligger de to CMA-grupper relativt tæt. Dog bemærkes, at CMA'er inden for branchen scorer højere på "udviklings- og karrieremuligheder" – både hvad angår tilfredshed og betydning, hvilket indikerer, at det især er dette forhold, der er oplagt at inddrage som led i en opbyggelig fortælling om revisorbranchen. "Udviklings- og karrieremuligheder" er således det forhold, som revisorbranchen mest oplagt kan betragte som et konkurrenceparameter, hvor de er foran og har noget at tilbyde.

Sådan læses figuren

- Figuren sammenholder gennemsnitsscoren for CMA'er inden for revisorbranchen med dem uden for.
- Hver søjle illustrerer differencen mellem de to grupper (CMA'er inden for *minus* CMA'er uden for).
- Som i figuren på forrige side vises dimensionerne tilfredshed og betydning – nu som hhv. fuldt udfyldte (tilfredshed) og delvist gennemsigtige (betydning) søjler.
- Farverne relaterer til rubriceringen i de fire kategorier (jf. side 25).

Negative værdier betyder således, at CMA'er inden for branchen har en lavere gennemsnitsscore end dem uden for. Fx er CMA'er inden for branchen lidt over 1 point mindre tilfredse med "balancen mellem arbejds- og privatliv" end dem uden for, mens dette forhold samtidig har 0,18 point mindre betydning for deres arbejdsglæde.



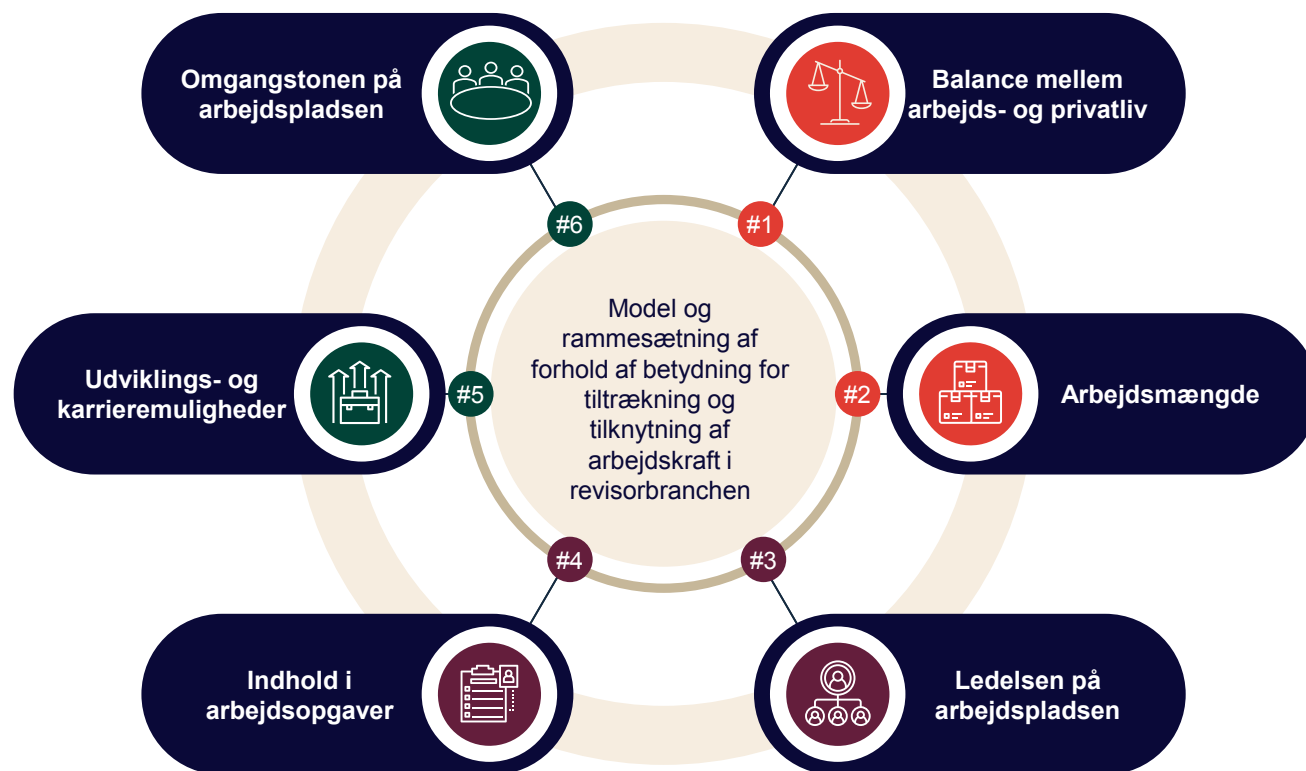
CMA'er inden for branchen **scorer lavere / tillægger forholdet lavere vægt** end dem uden for mht. tilfredshed / betydning

CMA'er inden for branchen **scorer højere / tillægger forholdet højere vægt** end dem uden for mht. tilfredshed / betydning

N = 470 CMA'er i branchen, 489 CMA'er uden for branchen

Model og rammesætning for forhold af betydning for tiltrækning og tilknytning af arbejdskraft i revisorbranchen

Nedenstående model inkluderer de seks væsentligste forhold for arbejdsglæde og jobtilfredshed. I det følgende vil de seks forhold udfoldes i dybden med henblik på at give et nuanceret billede på revisorbranchens muligheder og udfordringer.



#1: Balance mellem arbejds- og privatliv



Balance mellem arbejds- og privatliv udgør en hastende udfordring

- **Balance mellem arbejds- og privatliv** udgør en hastende udfordring for revisorbranchen i bestræbelserne på at tiltrække og tilknytte CMA-uddannede medarbejdere.
- Blandt CMA'er inden for branchen angiver 88 pct., at balancen mellem deres arbejds- og privatliv i meget høj grad eller i høj grad har betydning for deres arbejdsglæde. Samtidig oplever kun 47 pct. at være tilfredse med deres nuværende arbejds- og privatlivsbalance. Det er 35 point lavere end blandt CMA'er uden for branchen, hvor 82 pct. er tilfredse med deres arbejds- og privatlivsbalance.
- Også i fokusgrupperne gav flere CMA'er udtryk for at have vanskeligt ved at balancere deres arbejds- og privatliv. Flere gav udtryk for, at deres arbejdsplads har iværksat initiativer til at afhjælpe udfordringen, men at initiativerne enten ikke har den ønskede effekt eller ikke efterleves.



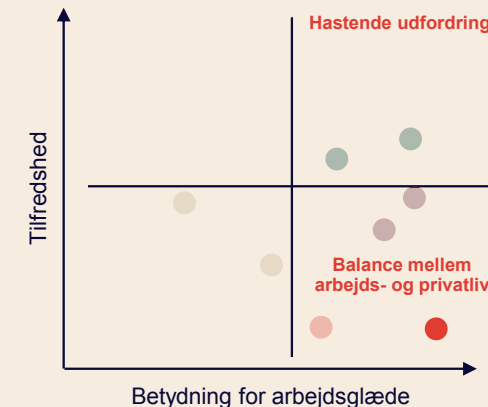
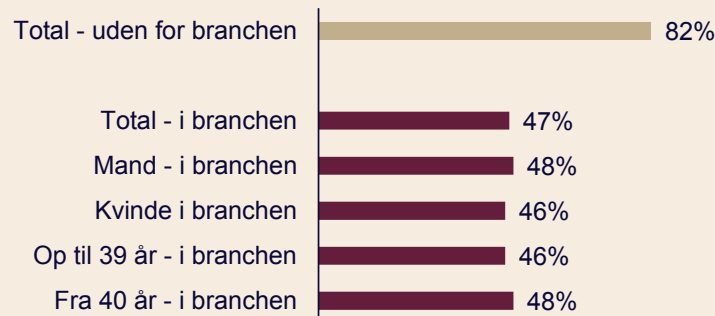
Det er meget godt at lave work/life balance-initiativer, men det gør ikke nogen forskel. Undskyld mig, men det er jo fis i en hornlygte. Langt de fleste får jo ikke efterlevet intentionen

(Kvinde, 45 år)

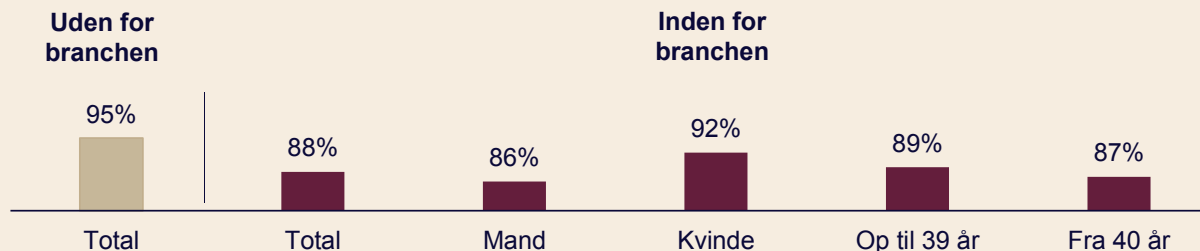
N = 959 CMA'er (489 uden for branchen og 470 i branchen), Nogle spørgsmål er stillet til undergrupper, hvorfor N < 959.

- (1) Andel, der svarer meget tilfreds eller tilfreds
- (2) Andel, der svarer i meget høj eller i høj grad
- (3) Andel, der svarer helt enig eller enig
- (4) Andel, der svarer helt uenig eller uenig

Tilfredshed: Andel, der tilfredse med balancen mellem arbejds- og privatliv på arbejdspladsen¹



Betydning: Andel der mener, at balancen mellem arbejds- og privatliv har indflydelse på arbejdsglæden²



24%

af CMA'er i branchen mener, at revisorbranchen giver gode muligheder for at balancere arbejds- og familieliv.³

42%

af CMA'er i branchen med hjemmeboende børn mener *ikke*, revisorbranchen giver gode muligheder for at balancere arbejds- og familieliv⁴



Virksomhederne forsøger at arbejde mod en bedre balance mellem privat- og arbejdsliv

- Baseret på de kvalitative virksomhedsinterview synes revisorbranchen, som helhed, at have meget stor opmærksomhed på udfordringerne med at balancere arbejds- og privatliv – og hvordan disse er nært beslægtet til udfordringerne med arbejds-mængden.
- De fleste virksomheder gør brug af exit-samtaler ifm. medarbejderopsigelser og har på den baggrund erfaret, at det særligt er kvinder og yngre medarbejdere, som oplever det vanskeligt at forene arbejdstiden i revisorbranchen med det privat-/familieliv, de ønsker.
- Af samme årsag har virksomhederne stort fokus på arbejdstiden i de tilknytningsinitiativer, som de iværksætter, jf. side 18.



Vi prøver at have fokus på work/life balance og italesætter det i høj grad. Vi har fx indført fleksible arbejdstider. I foråret havde vi 10 barsler, så vi har ihærdigt arbejdet på at gøre det muligt

(Mindre revisionsvirksomhed)



Vi vil gerne se på uddannelsessiden for folk, som er interesseret i at komme nemmere igennem. Fx opdele uddannelsen i bidder, give mulighed for at tage uddannelsen forskudt og dermed gøre det mere spiseligt

(Større revisionsvirksomhed)

N = 134 medlemsvirksomheder. Virksomhederne har besvaret undersøgelsens spørgsmål med udgangspunkt i deres regnskabs- og revisionsafdeling

#2: Arbejdsmængde

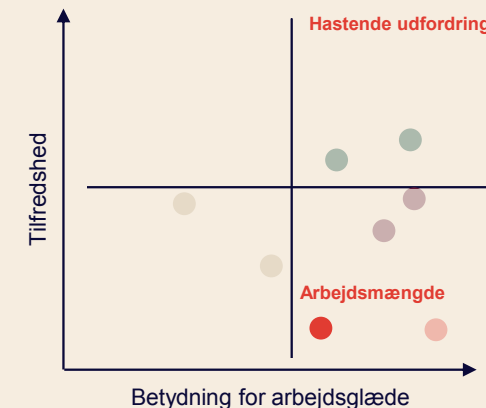
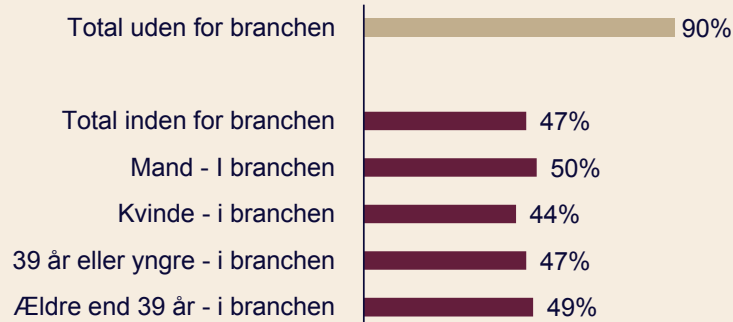


Også arbejdsmængde udgør en hastende udfordring

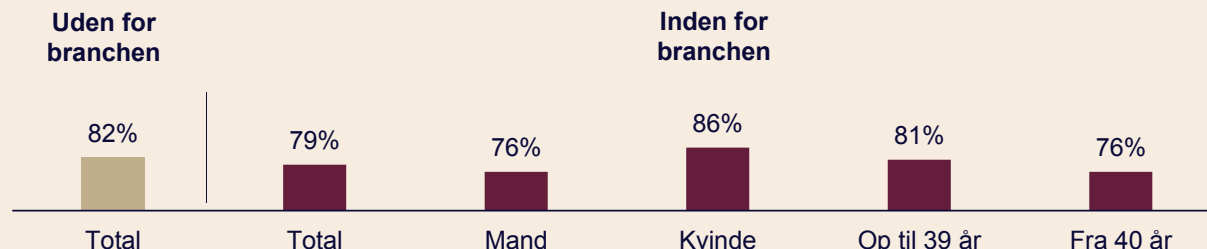
- **Arbejdsmængde** udgør også en hastende udfordring for revisorbranchen i bestræbelserne på at tiltrække og tilknytte CMA-uddannede medarbejdere.
- 79 pct. CMA'er i branchen finder arbejdsmængden vigtig for deres arbejdsglæde, mens kun 47 pct. er tilfredse med den arbejdsmængde, de har i deres nuværende arbejdsliv. Det kan sammenlignes med 90 pct. blandt CMA'er uden for branchen.
- Udfordringerne med arbejdsmængden er mere udtrykt blandt kvinder i branchen end blandt mænd i branchen. Det baseres på et større spænd mellem tilfredshed med og betydning af arbejdsmængden – hhv. 42 point blandt kvinder og 26 point blandt mænd.
- Yderligere statistiske analyser viser, at udfordringer med arbejdsmængden ikke knytter sig til at have hjemmeboende børn, men derimod synes at være et generelt problem i revisorbranchen.
- Dog gives der i fokusgrupperne udtryk for, at arbejdsmængden er særligt udfordrende i den periode af livet, hvor der stiftes familie.

” *Jeg har ikke selv børn, men jeg kan se, at der er rigtig mange og særligt mødre, der falder fra, når de får børn. Når der kommer mere fokus på hjemmefronten, så ryger man fra*
(Kvinde, 36 år)

Tilfredshed: Andel, der tilfredse med arbejdsmængde¹



Betydning: Andel der mener, at arbejdsmængde har indflydelse på arbejdsglæden²



26%

af CMA'er i branchen med hjemmeboende børn er utilfredse eller meget utilfredse med arbejdsmængden i deres nuværende arbejde. Det gælder for 40 pct. uden hjemmeboende børn.

42%

af CMA'er i branchen, der ikke er uddannet godkendt revisor, afholder sig fra det, fordi arbejdsbyrden er for høj

N = 959 CMA'er (489 uden for branchen og 470 i branchen),
Nogle spørgsmål er stillet til undergrupper, hvorfor N < 959.
(1) Andel, der svarer meget tilfreds eller tilfreds
(2) Andel, der svarer i meget høj eller i høj grad

Arbejdsængden er et anerkendt problem på virksomhedsniveau

- Udfordringerne med arbejdsængden er, som allerede nævnt, et aspekt, som revisionsvirksomhederne er meget opmærksomme på.
- Flere betoner, at den stigende arbejdsængde, bl.a. forårsaget af den tiltagende mængde af lovbestemte krav og opgaver, gør det vanskeligt at få bugt med overarbejdstimer. Herved fastholdes branchen i en ond spiral (illustreret til højre).

“

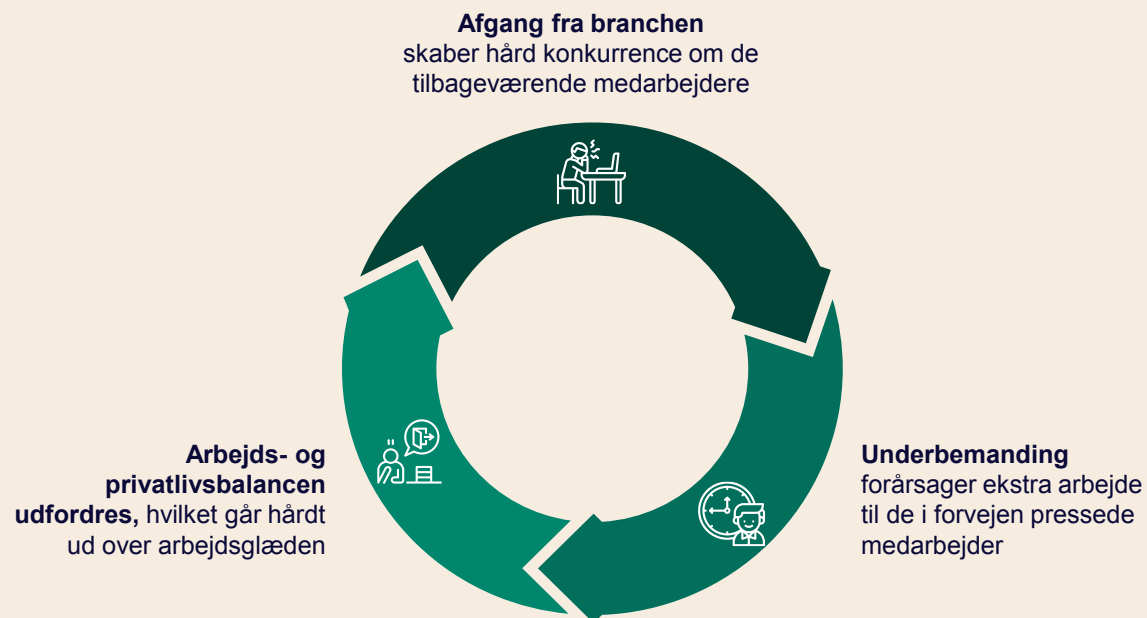
Vi er nødsaget til at løbe hurtigt, og særligt de unge klager over kedelige manuelle opgaver. Men det bliver en ond cirkel: når vi er en medarbejder nede, så får de andre bare endnu mere travlt

(Mellemstor revisionsvirksomhed)

“

Det handler om at skabe arbejdsglæde og møde medarbejderne i det, som de gerne vil være i. Og så må og skal vi stoppe med bare at fylde på medarbejderne – der kommer jo hele tiden mere og mere arbejde, fx i form af lovbestemte opgaver, hvor vi bliver nødt til at vælge, hvor meget vi skal blive ved med at fylde på

(Mindre revisionsvirksomhed)



Tiltag for at begrænse arbejdstid er dog ikke uden dilemmaer og betydelige omkostninger

- Til trods for revisionsvirksomhedernes forsøg på at imødekomme tiltag om at reducere arbejdstid, nævnt på side 18, er det for alle et indgribende element og er forbundet med store omkostninger.
- For især de større revisionsvirksomheder kan tiltagene være omstændige og komplekse, da de griber ind i revisionsvirksomhedens kultur og traditionelle incitamentsstrukturer, hvad angår løn. F.eks. peges der på, at initiativer om at fjerne overarbejdstimer gør det vanskeligt at kompensere de medarbejdere, der arbejder mere end 37 timer.
- For mindre revisionsvirksomheder kan tiltagene også være indgribende, da det bl.a. kan betyde, at virksomheden opfordrer deres kunder til at få en erklæring med en lavere sikkerhed eller er nødsaget til at sige nej til kunder og omsætning, da de ikke har medarbejdere til at udføre arbejdet.
- Udfordringen med arbejds mængde kan bidrage til at skabe skævhed internt i virksomheden, da nogle medarbejders ønske om en almindelig 37 timers arbejdsuge medfører, at vedkommendes kollegaer eller leder må gå op i tid.
- Sidstnævnte knytter sig naturligt til ledelsesproblematikken, da det opleves vanskeligt at prioritere tid til f.eks. at lave mentorordning eller være gode rollemodeller for nye ansatte. Flere ledere beretter om store mængder af overarbejde i bestræbelserne på at holde på både kunder og medarbejdere. Det i sig selv vanskeliggør at prioritere den ledelsesindsats, som efterspørges.

“

De unge vil gerne ned i tid. Jeg tager personligt for meget arbejde, 70 timer om ugen, men har været nødt til det, for at holde på mine to medarbejdere, som ellers var på vej væk. Det er ikke holdbart i længden, at jeg arbejder så meget.

(Mindre revisionsvirksomhed)

“

I 2021 havde jeg 421 overarbejdstimer. Da vores godkendte revisor gik på pension, gik jeg op på en 6-dages arbejdsuge. Vi har kunder på venteliste (...) Vi kan ikke rumme mere, vi kan ikke lægge mere over på medarbejderne

(Mindre revisionsvirksomhed)

Afgang fra branchen

skaber stort arbejds pres på ledelsen, der påtager sig ekstra arbejde



Ledelsen er mangelfuld og ikke et attraktivt endemål for de yngre generationer.

Ledelse nedprioriteres da der hverken er tid og overskud til feedback, udviklingssamtaler mv.

#3: Ledelsen på arbejdspladsen



Ledelsen på arbejdspladsen udgør en tvetydig udfordring

- **Ledelsen på arbejdspladsen** kan udgøre en udfordring for revisorbranchen i bestræbelserne på at tiltrække og tilknytte CMA-uddannede medarbejdere.
- 85 pct. CMA'er i branchen angiver, at ledelsen på deres arbejdsplads i meget høj grad eller i høj grad har indflydelse på deres arbejdsglæde, mens færre, nemlig 68 pct., er tilfredse med ledelsen på deres arbejdsplads. Tilfredshedsniveauet er dog ikke signifikant lavere end blandt CMA'er uden for branchen.
- Udfordringen synes at være større blandt kvinder i branchen end blandt mænd i branchen. Det baseres på et større spænd mellem tilfredsheden med og betydningen af ledelsen på arbejdspladsen blandt kvinder (26 point) end blandt mænd (11 point).
- Selvom 68 pct. af CMA'er i branchen er tilfredse med ledelsen på deres arbejdsplads, mener 52 pct., at revisorbranchen, som helhed, er præget af konservative og gammeldags ledelsesformer og arbejdskultur. Holdningen er signifikant mere udbredt blandt kvinder (57%) end blandt mænd (50%).



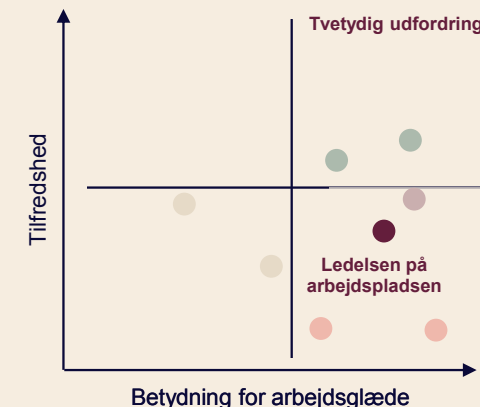
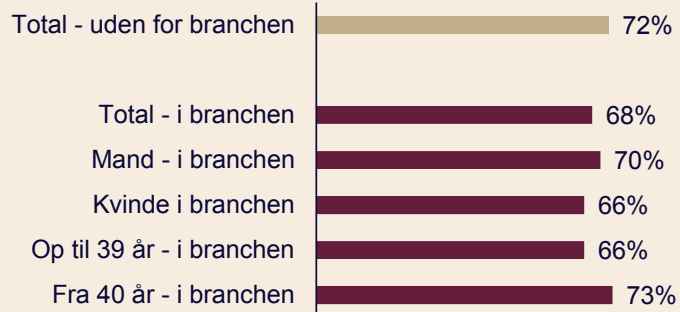
Mange tror, at når vi er statsautoriserede revisorer, så er vi også dygtige ledere, og der er ikke meget ledelse i at være statsautoriseret revisor, så det er helt off at tænke sådan

(Kvinde, 35 år)

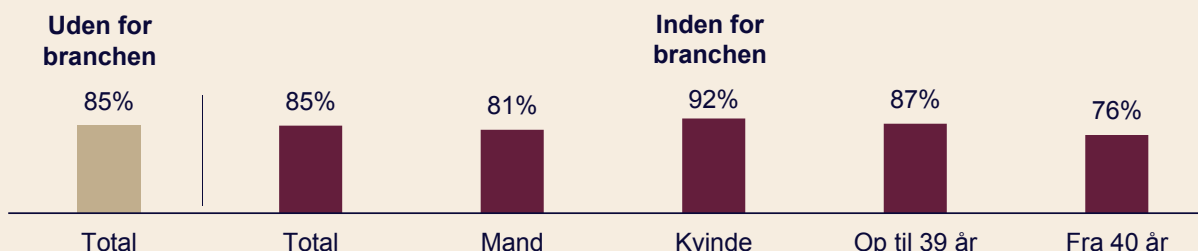
N = 959 CMA'er (489 uden for branchen og 470 i branchen), Nogle spørgsmål er stillet til undergrupper, hvorfor N < 959.

- (1) Andel, der svarer meget tilfreds eller tilfreds
- (2) Andel, der svarer i meget høj eller i høj grad
- (3) Andel, der svarer helt enig eller enig.

Tilfredshed: Andel, der tilfredse med ledelsen på arbejdspladsen¹



Betydning: Andel der mener, at Andel som mener, at ledelsen på arbejdspladsen har indflydelse på arbejdsglæden²



52%

af CMA'er i branchen mener, at den er præget af konservative og gammeldags ledelsesformer og arbejdskultur.³



57%

af kvinder i branchen mener, at den er præget af konservative og gammeldags ledelsesformer og arbejdskultur, hvilket er signifikant flere end blandt mænd, hvor niveauet er 50 pct.³



Selvom 68 pct. er tilfredse med ledelsen på deres arbejdsplads, synes der at være udfordringer

- Den store andel af CMA'er i branchen, der finder ledelsesformerne gammeldags og konservative, understøttes af den kvalitative empiri fra fokusgrupperne.
- På tværs af fokusgrupperne fylder udfordringer med ledelsen på arbejdspladsen i diskussionerne. Flere udtrykker bekymringer og oplevelser med dårlig ledelse på deres arbejdsplads. Blandt andet udtaler flere, at der fra ledelsens side mangler individuel tilpasning, feedback og lysten til at inddrage yngre medarbejdere i kundearbejdet og vigtige beslutninger.
- Blandt de, der oplever ukvalificeret eller dårlig ledelse, udtrykker flere, at det hænger sammen med, at der ofte følger et ledelsesansvar med, når man bliver godkendt revisor, men at denne titel ikke er relateret til reelle ledelses kvalifikationer.
- Flere påpeger desuden, at ledere ikke prioriterer medarbejdere og trivsel, fordi timer brugt på ledelse ikke kan faktureres.
- Særligt kvinder og studerende beskriver personlige oplevelser med dårlig ledelse, mens mænd og godkendte revisorer beskriver det som en mere generel udfordring. Flere kvindelige CMA'er fortæller i fokusgrupperne, at de har personlig erfaring med ledere, der har tilsidesat dem i forbindelse med forventet barsel eller ikke føler sig set af deres leder på samme måde som deres mandlige kollegaer.



" Jeg har oplevet en trainee, der følte sig mobbet, og ledelsen ville ikke gøre noget ved det. Hun stoppede og det forstår jeg godt. Man skal (...) give ordentlig træning til lederne. Jeg har set mange forlade branchen pga. dårlig leder "

(Mand, 32 år, studerende)



" Der er for mange ledere i den her branche, der beholder magten selv, ved ikke at invitere folk med til de vigtige møder og beslutninger og den slags "

(Mand, 43 år)



" Det kan godt være man kalder sig SR, men der er mange der bliver ledere, når de bliver SR, og det gør dem ikke til dygtige ledere. Hvis der er dårlige ledere, så får det en masse til at skifte job. Det kan blive ved i mange år uden konsekvenser for lederen. Det er demotiverende, og så siger folk op "

(Mand, 42 år)



" Jeg har selv oplevet at have dårlig leder. Jeg blev nødt til at skifte revisionshus. Jeg blev tilsidesat med mine opgaver og udvikling, fordi jeg blev over 25 og havde købt hus med min kæreste, og så troede de, jeg ville have børn, og tilsidesatte mig "

(Kvinde, 26 år, studerende)



" Man hyrer jo rigtig tit dem, man kan spejle sig i. F.eks. er der en under mig, der uden at være SR blev taget op til en manager stilling, som hans titel slet ikke var til. De må jo se noget i ham, men os kvinder på kontoret bliver bare ikke set på samme måde "

(Kvinde, 35 år)



" Ledelsen lytter ikke altid på medarbejderne: Jeg har oplevet, at mange er kommet og sagt noget, og så bliver der ikke lyttet. Vi skal blive bedre til at lytte, så det ikke først er tredje fjerde gang der bliver reageret, så er folk jo gået ned med stress "

(Mand, 38 år)

Ledelsesproblematikken adresseres også på virksomhedsniveau

- I de kvalitative virksomhedsinterview udtrykker flere revisionsvirksomheder, at branchen generelt er udfordret af manglende ledelses kvalifikationer. Det kan opsummeres i tre forhold:
- **Manglende kompetencer**, da uddannelsen til godkendt revisor typisk medfører ledelsesansvar, men ikke berører ledelse.
- **Manglende motivation**, da ledelsesansvaret sjældent er et aktivt tilvalg, men pålægges medarbejdere i takt med stigende anciennitet. Flere ledere ikke har interesse i ledelse og prioriterer andre aspekter af arbejdet.
- **Manglende tid**, da der ikke afsættes tid til ledelse. Ledelse nedprioriteres derfor ofte ift. opgaver, der er umiddelbart fakturerbare.



Jeg tror, at ledelse bliver en rigtig, rigtig stor ting. Vores partnergruppe skal være branddygtige ledere – og de har ikke nogen forudsætninger for at være branddygtige ledere. De er eksperter i det de laver, men ledelse er ikke deres spidskompetencer

(Mellemstor revisionsvirksomhed)



Når man bliver partner, er det noget, man har knoklet hårdt for, men hele vejen har du fokuseret på tal og økonomi, hvorimod ledelse ikke er et fag på hverken HD, CMA eller SR

(Mellemstor revisionsvirksomhed)



Ledelse er generelt 'on the side'. Vi prøver at sætte hårdt ind på ledelse, men det svære er, at dem der skal lede, jamen det de får penge for er at være ude ved kunderne

(større revisionsvirksomhed)

#4: Indhold i arbejdsopgaver



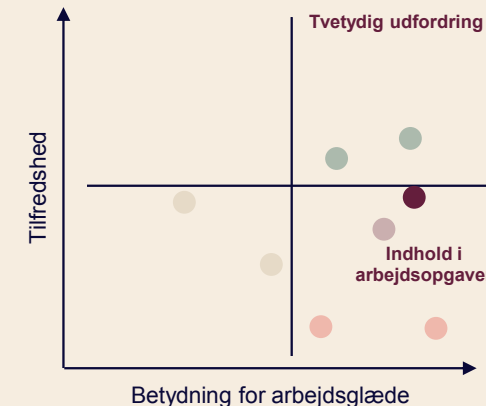
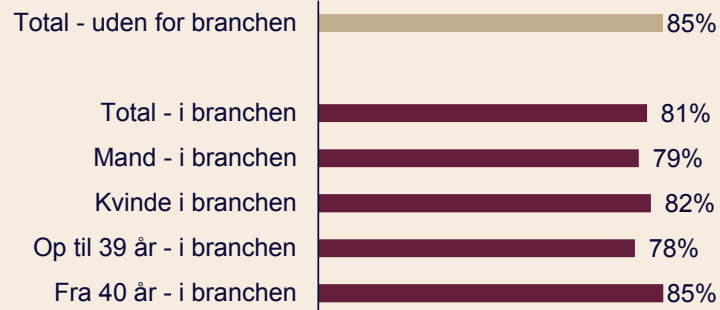
Indhold i arbejdsopgaver udgør en tvetydig udfordring

- **Indhold i arbejdsopgaver** kan også udgøre en udfordring for revisorbranchen i bestræbelserne på at tiltrække og tilknytte CMA-uddannede medarbejdere.
- Ser vi alene på tilfredshed med indhold i arbejdsopgaver, er denne 81 pct. blandt CMA'er inden for branchen, hvilket kun er lidt lavere end for CMA'er uden for branchen (85 pct.).
- På trods af den generelt høje tilfredshed med jobindholdet, er der dog en tydelig udfordring med mængden af compliance-opgaver: 75 pct. af CMA'er inden for branchen mener, at revisorbranchen har for stort fokus på compliance.
- At revisorbranchen har mange compliance-opgaver fyldte også i fokusgruppediskussionerne, hvor det også bringes op, at revisionsvirksomhederne ikke er langt nok fremme med digitaliseringen, og at der derfor fortsat er mange manuelle (og kedelige) opgaver. Denne holdning gjorde sig særligt gældende blandt de CMA-studerende.

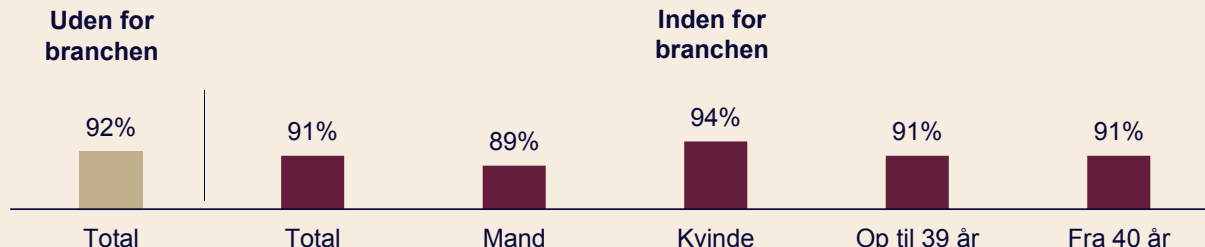
“Jeg har siddet med mange rutineprægede opgaver. Når man investerer i en så dyr uddannelse, undrer det mig, at man giver mig de her kedelige opgaver. Det kan jeg ikke se mig selv i i flere år
(Kvinde, 35 år)

N = 959 CMA'er (489 uden for branchen og 470 i branchen), Nogle spørgsmål er stillet til undergrupper, hvorfor N < 959.
 (1) Andel, der svarer meget tilfreds eller tilfreds
 (2) Andel, der svarer i meget høj eller i høj grad
 (3) Andel, der svarer helt enig eller enig.

Tilfredshed: Andel, der er tilfredse med indhold i arbejdsopgaver¹



Betydning: Andel der mener, at indhold i arbejdsopgaver har indflydelse på arbejdsglæden²



75%
af CMA'er i branchen mener, at revisorbranchen har for stort fokus på compliance.³

81%
af mandlige CMA'er i branchen mener, at revisorbranchen har for stort fokus på compliance.³

29%
af de CMA'er, der ikke er uddannet godkendt revisor, afholder sig fra det pga. for store krav til dokumentation, kvalitetskontrol og compliance.

Virksomhederne oplever også udfordringer ved mængden af administrative opgaver

- Ændringerne i arbejdsopgaverne, og de udfordringer de afstedkommer, adresseres også på virksomhedsniveau.
- I de kvalitative virksomhedsinterview problematiseres det således, at de nye lovbestemte opgaver og krav medfører administrative byder og rådgivning, der vanskeligt kan faktureres 1:1.
- Samtidig peger virksomhederne på, at kundernes behov for rådgivning både giver mulighed for nye spændende opgaver og mulighed for at differentiere sig fra konkurrenter.
- De større revisionshuse har i højere grad mulighed for at outsource arbejdsopgaver og oprette specialiserede afdelinger, der varetager områdespecifikke arbejdsopgaver og påtager sig ekspertrollen. Dette er sværere for de mindre revisionshuse, hvor medarbejderantallet umuliggør sådanne specialiserede afdelinger.

“

Den lyst du havde til at arbejde med tal og mennesker, den bliver overdænet af bureaukrati. Det er mere attraktivt at være økonomichef. Du kan bare koncentrere dig om tal, ikke så meget dokumentation

(Mindre revisionsvirksomhed)

“

I det hele taget udfordrer det os at holde os ajour med nye regler, fordi vi er små. Vi har jo været heldige, at skattelovgivningen ikke har ændret sig meget i de senere år, men med ny regering så kommer der jo nok en masse nyt, som vi skal sætte os ind i. Vi må, qua størrelsen, fokusere på det mest nødvendige, fordi vi ikke har tid eller ressourcer til at sætte os ind i nye regler. Vi må fravælge meget

(Mindre revisionsvirksomhed)

#5: Udviklings- og karriemuligheder



Udviklings- og karrieremuligheder udgør en potentiel mulighed

- **Udviklings- og karrieremuligheder** udgør en potentiel mulighed for at tiltrække og tilknytte arbejdskraft i revisorbranchen.
- 78 pct. CMA'er i branchen angiver, at dette forhold i meget høj grad eller i høj grad har betydning for deres arbejdsglæde, mens hele 84 pct. er tilfredse med deres udviklings- og karrieremuligheder. Til sammenligning gælder det 73 pct. blandt CMA'er uden for branchen.
- Som et supplerende mål for CMA'ernes tilfredshed med revisorbranchens udviklings- og karrieremuligheder, har CMA'erne kunne erklære sig enige eller uenige i udsagnet: "Revisorbranchen tilbyder attraktive udviklings- og karrieremuligheder". I alt har 76 pct. af CMA'erne i branchen erklæret sig enige i udsagnet³. Det gælder dog kun for 64 pct. kvinder i branchen og 49 pct. uden for branchen.
- I tråd hermed beskriver CMA'er i fokusgrupperne, at der er gode muligheder for både faglig-, personlig- og karrieremæssig udvikling. Det fremføres også, at man som ung eller ny i branchen skal være tålmodig og knokle i flere år, før man får disse muligheder. Dette er særligt udtalt blandt CMA'er fra de større revisionsvirksomheder.

” Mange bliver jo også frustreret over, at man skal knokle i 10 år, før man kan blive partner eller få del i de store beslutninger og spændende kundemøder. Man skal virkelig kunne se sig selv i det for at gå hele vejen (Mand, 43 år)

N = 959 CMA'er (489 uden for branchen og 470 i branchen),

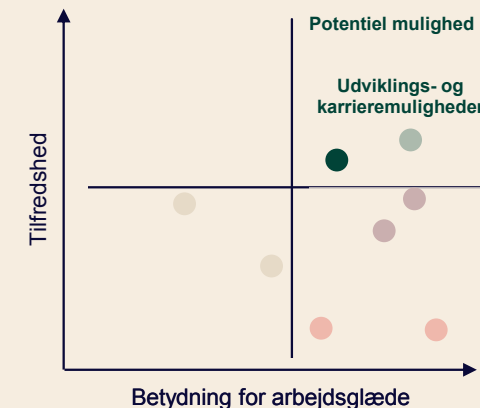
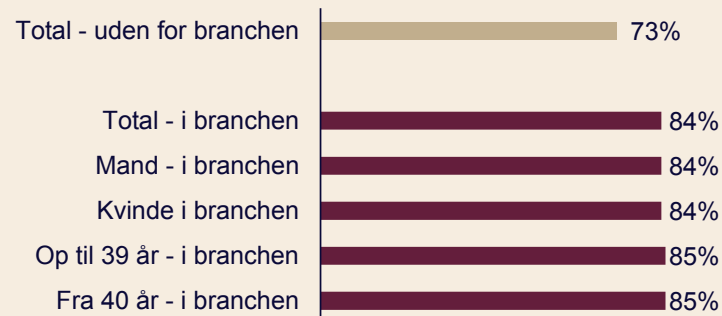
Nogle spørgsmål er stillet til undergrupper, hvorfor N < 959.

(1) Andel, der svarer meget tilfreds eller tilfreds

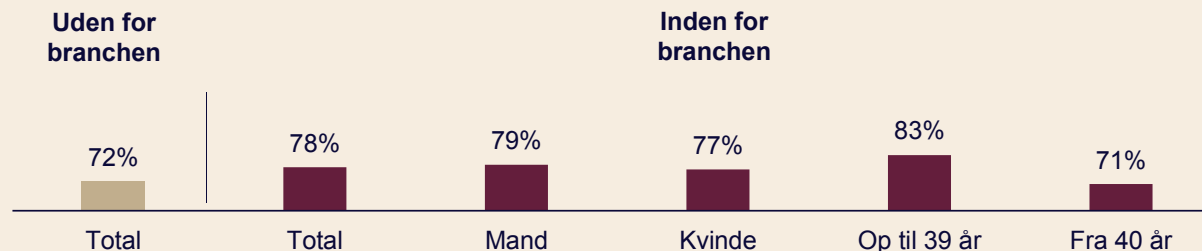
(2) Andel, der svarer i meget høj eller i høj grad

(3) Andel, der svarer helt enig eller enig.

Tilfredshed: Andel, der er tilfredse med udviklings- og karrieremuligheder på arbejdspladsen¹



Betydning: Andel, som mener, at udviklings og karrieremuligheder på arbejdspladsen har indflydelse på arbejdsglæden²



76%

af CMA'er i branchen mener, at revisorbranchen tilbyder attraktive udviklings- og karrieremuligheder.³

64%

af kvindelige CMA'er i branchen mener, at revisorbranchen tilbyder attraktive udviklings- og karrieremuligheder.³

49%

af CMA'er uden for branchen mener, at revisorbranchen tilbyder attraktive udviklings- og karrieremuligheder.³



Virksomhederne betoner også gode muligheder for faglig udvikling og karriere i branchen

- Netop karriere- og udviklingsmulighederne fremhæves af revisionsvirksomhederne som et af branchens fortrin og et område, hvor branchen adskiller sig markant fra andre. De unge gives mulighed for at komme ind efter gymnasiet og få løn, mens de uddanner sig – på sigt til godkendt revisor i virksomheden.
- Trods disse, fra revisionsvirksomhedernes perspektiv, gode muligheder, oplever virksomhederne store vanskeligheder med at få folk til at uddanne sig til CMA og godkendt revisor, se afsnit om Uddannelsen til godkendt revisor fra s. 52.
- Ifølge revisionsvirksomhederne skyldes det bl.a.
 1. **Vejen til CMA og godkendt revisor opleves lang:** Særligt for trainees er der mange skridt op ad karrierestigen – og vejen frem mod CMA eller godkendt revisor kan opleves lang.
 2. **Arbejdsbyrden undervejs er stor:** Uddannelsen ligger udover den almindelige arbejdstid, hvorfor fritiden skal inddrages. Derudover er uddannelsen omfattende og omkostningstung for virksomheden.
 3. **Endemålet opleves u-attraktivt:** Nogle medarbejderne har ikke lyst til at påtage sig det ansvar, det indebærer at være godkendt revisor, eller lægge de krævede arbejdstimer.



Vejen er lang

Når vores trainees har været der i 7-8 år, så vil de ofte videre til det private erhvervsliv. De er trætte af det lange uddannelsesforløb, det kræver.

De er trætte af branchen
(Mellemstor revisionsvirksomhed)



...og hård

For at blive SR lægger man over 300 overarbejdstimer på 6 måneder ved siden af arbejdet.

(Mellemstor revisionsvirksomhed)



Endemålet er u-attraktivt

Vi taber dem, der gerne vil over på den anden side af bordet og komme tættere på forretningen. Det gør de, inden de bliver SR, men efter CMA Så vil de hellere prøve noget andet

(Mellemstor revisionsvirksomhed)

#6: Omgangstonen på arbejdspladsen, herunder kultur



Omgangstonen på arbejdspladsen udgør en potentiel mulighed

- **Omgangstonen** udgør en potentiel mulighed for at tiltrække og tilknytte arbejdskraft i revisorbranchen.
- 86 pct. af CMA'er i branchen angiver, at omgangstonen på arbejdspladsen har indflydelse på deres arbejdsglæde, og hele 89 pct. er tilfredse med omgangstonen på deres nuværende arbejdsplads.
- Omgangstonen har størst betydning for kvindelige CMA'er i branchen. Her siger 93 pct., at omgangstonen i meget høj eller høj grad har betydning for deres arbejdstilfredshed, hvilket kun gælder for 83 pct. af mandlige CMA'er i branchen.

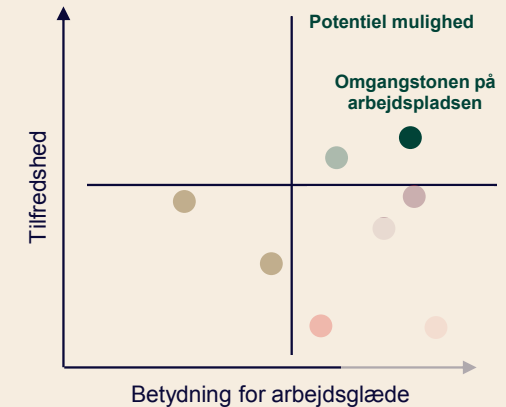
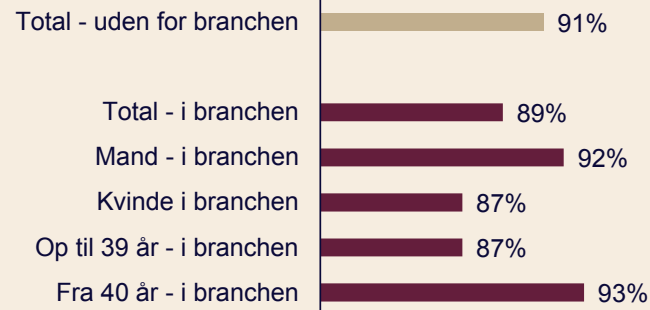


Jeg kom tilbage til branchen på grund af den proces, drive og det team-samarbejde, der er i vores branche, det savnede jeg for meget. Og jeg savnede den puls, der i vores branche

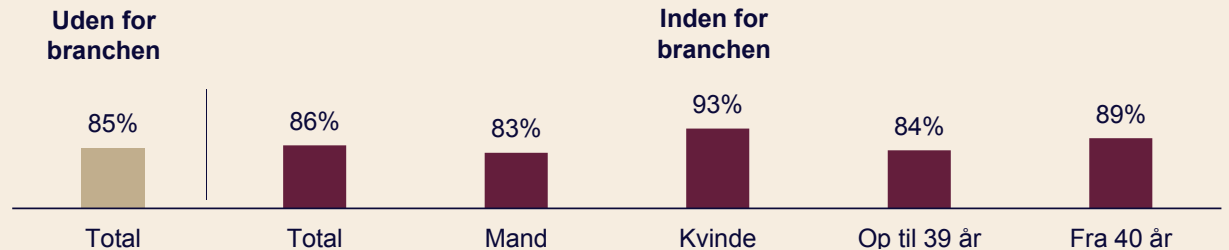
(Kvinde, 41 år)

N = 959 CMA'er (489 uden for branchen og 470 i branchen),
 Nogle spørgsmål er stillet til undergrupper, hvorfor N < 959.
 (1) Andel, der svarer meget tilfreds eller tilfreds
 (2) Andel, der svarer i meget høj eller i høj grad

Tilfredshed: Andel, der tilfredse med omgangstonen på arbejdspladsen¹



Betydning: Andel der mener, at omgangstonen på arbejdspladsen har indflydelse på arbejdsglæden²



Kulturen i revisorbranchen

I dette afsnit udfoldes CMA'ers perspektiver på kulturen i revisorbranchen, da dette tema tog plads i både de kvalitative interview og fokusgrupper. Enkelte pointer understøttes af data fra surveyen blandt CMA'er

Kulturen i revisorbranchen indeholder både udfordringer og muligheder

- Kulturen i revisorbranchen synes både at indeholde positive og negative elementer i henhold til at tiltrække og tilknytte CMA'er i branchen. I fokusgrupperne fremhæves det positivt, at der på arbejdspladserne er et stærkt socialt fællesskab og en høj arbejdsmoral. Det betones, at man samarbejder om at løse opgaverne i et fagligt stærkt miljø.
- Negativt fremhæves en arbejdskultur, hvor arbejdet altid sættes i første række – og privatlivet i bagerste. Flere udtrykker, at det kan være vanskeligt at sige fra over for opgaver og flere har haft vanskeligt ved at tale med deres leder om oplevelser med stress.
- Derudover giver flere i fokusgrupperne udtryk for, at kulturen er mandsdomineret – og nogle kvinder udtrykker oplevelser med kønsdiskrimination. Det kan bl.a. være i relation til at blive mor.
- At branchen opleves at være mandsdomineret understøttes af survey-besvarelsenerne, hvor 40 pct. af CMA'erne inden for branchen har erklæret sig meget enige eller enige i udsagnet om, revisorbranchen er for mandsdomineret. Holdningen er særlig udtrykt blandt kvinder, hvor hele 62 pct. har erklæret sig meget enig eller enig i udsagnet

1. Andel, der svarer helt enig eller enig.



” Inden jeg gik på barsel, havde vi en travl periode. Jeg blev nødt til at blive sygemeldt, fordi det næsten blev farligt pga. stress. Når ordentlighed og ihærdighed kommer dertil, så bliver det for meget, og jeg oplevede, at man bruger det mod hinanden. Det synes jeg er over grænsen ”

(Kvinde, 35 år)



” Jeg vil gerne se mine børn meget mere, men jeg er druknet lidt i min egen succes, fordi jeg sætter kundernes behov meget højt. Jeg lavede faktisk meget frivilligt arbejde, da jeg startede, men det turde jeg ikke rigtig sige, fordi mine peers dengang ikke så det som noget godt ”

(Mand, 43 år)



40%

af CMA'er i branchen mener, at revisorbranchen er for mandsdomineret.¹



62%

af kvinder i branchen mener, at revisorbranchen er for mandsdomineret.¹



Revisorbranchen opfattes mandsdomineret, og der hersker en stærk forståelse af, at det kræver hårdt arbejde at være i branchen

Både den positive og negative opfattelse af branchens kultur udfoldes i fokusgrupperne. Positivt fremhæves et yngre og mere innovativt og dynamisk univers, der repræsenterer de nye generationer. Beskrivelsen findes dog ikke hos CMA-studerende, men alene hos CMA'erne. Negativt beskrives et konservativt univers, der repræsenterer det øvre lag af revisorbranchen. Denne beskrivelse findes hos både CMA-studerende og CMA'erne. Fælles for opfattelserne er, at revisorbranchen er mandsdomineret og kræver hårdt arbejde.



Disciplineret
Dynamisk
Kvalitetsbevidst
Succesfuld
Innovativ
Målrettet
Ordentlig
Optimerende
Struktureret
Pligtopfyldende

Neutrale ord: Høj status, autoritær, maskulin



Pengefokuseret
Arbejdsnarkoman
Uden privatliv
Søger prestige
Hierarkisk
Stresset
Kedelig
Konservativ



Jeg tror, at man går langt for sine kunder. Det betyder også, at man har hobbyer, der passer til kunderne. Så man har noget at snakke om, når man er sammen med dem

(Mand, 40 år)



Når jeg hører "revisor", tænker jeg på en ældre konservativ person, der gør tingene, som vi plejer. På den anden side tænker jeg på en ung person, der kommer med en masse ideer, der jo virker ift. optimering af vores branche

(Kvinde, 30 år)



Det er en loyal og pligtopfyldende person, der arbejder struktureret og målrettet. Han kan godt lide succes, om det så er på jobbet, i familien eller at have biler af kvalitet

(Kvinde, 30 år)

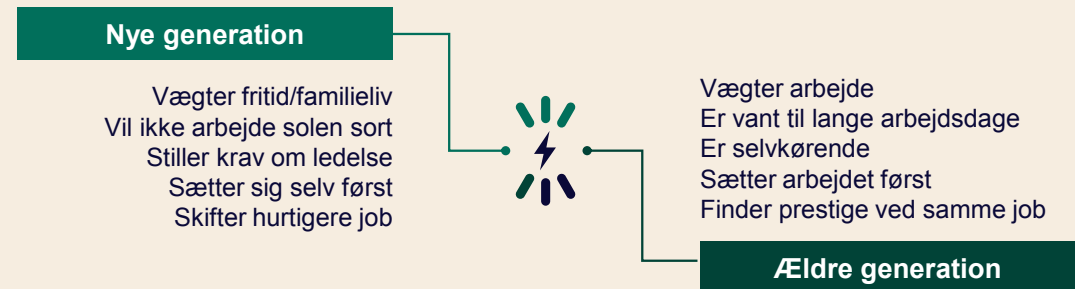


Det er en konservativ person, der bruger tid på arbejde. Og på familien, hvis han har tid til den. Han går mere op i hårdt arbejde end kreativitet og personlig udvikling

(Kvinde, 24 år, studerende)

Den nye generation har svært ved at se sig selv i karrieren

- Revisionsvirksomhederne betoner i interviewene, at unge kvinders manglende tilknytning og synlighed på partnerniveau skyldes, at størstedelen skifter branche, når de stifter familie. Den skæve kønssammensætning er særligt en udfordring for tiltrækning i mindre revisionshuse, beliggende i mindre byer, hvor særligt de unge kvinder har vanskeligt ved at se sig selv. Kvinderne bliver hæmmet af den eksisterende kultur og har svært ved at se sig klatre op ad karrierestigen.
- Ligeledes peger revisionsvirksomhederne på, at de kulturelle barrierer også er en udfordring for tiltrækning og tilknytning af *Den nye generation*, der synes at have en anden tilgang og forventning til arbejdet end den ældre generation, hvorfor sammenstød kan opstå.
- De unge stiller andre krav til branchen og vil ikke lægge samme mængde overarbejdstimer.
- Generationsforskellene kommer også til udtryk gennem deres forhold til arbejdspladsen. Tidligere var det prestigefyldt at arbejde i samme virksomhed i mange år, hvorimod de unge i dag snarere "shopper rundt" mellem arbejdspladserne. Dette for at afprøve forskellige virksomheder og søge nye udfordringer.



Vi ser, at det er særligt er unge kvinde, der stopper, når de bliver autoriserede. Der er et mønster, hvor de skynder sig gennem uddannelsen, bliver SR og får familie. Og så vil de ikke det ræs længere, som der er i branchen

(Mellemstor revisionsvirksomhed)



Der er brug for et opgør med den gammeldags måde at tænke, hvor det var normalt at have en klub 100 – hvor det var normalt at plotte 100 timer ind på en arbejdsuge – klub 100. Så var man fandme sej. Det var sådan heltene blev lavet. Det er der jo ikke nogen, der vil i dag

(Større revisionsvirksomhed)



Partnerne kalder den nye generation for svagnisser. De vil ikke arbejde over, de vil ingenting. Men gen Z er ligeglade med, at partnere synes, det er fedt at køre i stor bil, ryge store cigarer og bo i store huse. De vil noget andet selv, og de gør kun noget, der passer ind i deres værdier

(Mellemstor revisionsvirksomhed)

Tillægsundersøgelse: Uddannelsen til godkendt revisor

I dette afsnit præsenteres resultaterne af en tillægsundersøgelse, der har særskilt fokus på uddannelsen til godkendt revisor.



For få medarbejdere ønsker at uddanne sig til godkendt revisor. Arbejdsmængden og det lange uddannelsesforløb synes at være de forhold, der afholder flest

Opsummering

- Den høje arbejdsbyrde og det lange uddannelsesforløb er de væsentligste barrierer for at uddanne sig til godkendt revisor. Høj arbejdsbyrde er den væsentligste barriere for yngre CMA'er.
- Omtrent 1 ud af 4 angiver, at uddannelsen til godkendt revisor er overuddannelse i forhold til behov i fremtidig karriere. Dette gør sig særligt gældende blandt CMA'er i små virksomheder.
- Endelig afholder store krav til dokumentation, kvalitetskontrol og compliance 1 ud af 5 fra at uddanne sig til godkendt revisor.
- Under andre forhold angives især, at familieforhold som barsel, børn og nystiftet familie for mange er en barriere, da de ikke finder, at uddannelsesforløbet er foreneligt hermed.
- Derudover næves det også, at mange ikke finder de arbejdsopgaver, som godkendte revisorer varetager, interessante, og en del har helt fravalgt branchen.

Hvilke af følgende forhold afholdt/afholder dig fra at uddanne dig til godkendt revisor? (Angiv op til 3 forhold)¹



27%

af ansatte i små og mellemstore virksomheder mener, at uddannelsen er overuddannelse ift. behov i fremtidig karriere.

“ Det sted jeg er ansat, er ikke dygtige nok til at understøtte en karriereplan, der indebærer SR. Herudover er min nuværende ledere alle SR, og mangler nogle rollemodeller, hvis karriere jeg kan spejle mig i. Det hele er lidt gammeldags og ikke særlig agilt
(Mand, 30 -39 år)

“ For store personlige omkostninger i forhold til familie, venner og livet uden for arbejde
(Kvinde, 40-49 år)

N = 959 CMA'er (489 uden for branchen og 470 i branchen),

(1) Spørgsmålet er kun stillet til CMA'er der ikke er uddannet godkendte revisorer, hvorfor N < 959. Respondenterne har haft mulighed for at angive op til tre svar.

Uddannelsen er krævende både fagligt og tidsmæssigt

Opsummering

- Barriererne for at uddanne sig til godkendt revisor understøttes i fokusgrupperne, hvor uddannelsen beskrives som 'krævende'. Det gælder fagligt, hvilket særligt kan være en barriere for CMA'er i mindre virksomheder, hvor mentorordninger og mulighed for sparring undervejs kan være begrænset, men også tidsmæssigt, hvilket særligt kan være en barriere for CMA'er med små børn.
- Andre CMA'er nævner manglende opbakning fra deres virksomhed som en stor barriere for at tage uddannelsen. Dette beskrives både i form af manglende støtte i forbindelse med uddannelsen, men også som manglende initiativ og prioritering fra virksomhedens side. Flere beskriver modsat, at de har oplevet stor opbakning fra deres virksomhed i forbindelse med uddannelsen, hvilket har mindsket barriererne.



" Jeg var bange for at, vi var for lille et sted, så jeg ikke ville kunne få sparring og mentor. Da jeg så kom i gang, blev vi købt af (red. stor revisionsvirksomhed), og det var fantastisk for min uddannelse, hvor jeg fik en mentor og kæden bakkede det op "

(Kvinde, 35 år)



" Eksamen er også meget offentlig. Normalt har man ikke eksamener, hvor alle er der at se dig fejle. Det er lidt skræmmende, når kollegaer, venner og familie kan komme og se dig fejle "

(Mand, 32 år, studerende)



" For mig var en barriere, at jeg havde små børn, hvilket kan være udfordrende, når uddannelsen er så tidskrævende. Men det var også troen på, at jeg kunne gennemføre. Jeg havde været væk så længe, så jeg skulle også lige overbevise mig selv om, at toget ikke var kørt "

(Kvinde, 45 år)



" Man skal have noget støtte til det, og jeg har hørt den er meget tidskrævende. Man er typisk i slut 20'erne eller 30'erne, hvor man også gerne vil have børn, hvilket jeg tror kan være en stor barriere "

(Mand, 24 år, studerende)



" For mig er der ikke noget skræmmende i det. Jeg har mere manglet opbakning. Hele (red. stor revisionsvirksomhed) går jo ret meget ind i det ved at tildele mentor og 40 timer, men der er bare ikke tid til det. Det er jeg skuffet over. Der er mange gode intentioner, men det bliver ikke prioriteret "

(Kvinde, 35 år)



" Jeg var inde og se eksamen, inden jeg startede, fordi jeg måtte se, om det kunne være for meget for mig, og om jeg ikke skulle starte. Men den virkede kun lidt skræmmende, så det gik "

(Kvinde, 35 år)

Muligheden for at avancere karrieremæssigt er den væsentligste motivation for medarbejdere til at tage uddannelsen til godkendt revisor

Opsummering

- Det er især muligheden for at avancere karrieremæssigt, der motiverer til at tage uddannelsen til godkendt revisor.
- Også i fokusgrupperne blev der lagt vægt på forhold som faglig udvikling, mulighed for at underskrive regnskaber, prestige og uddannelsens karrierefremmende muligheder.
- Bl.a. nævnes muligheden for at blive partner eller gå selvstændig.
- Blandt revisorstuderende, som uddannelsen i fremtiden kunne blive relevant for, udtrykker flere, at de oplever uddannelsen som den naturlige vej at gå, hvis man vil blive inden for branchen.
- 26 pct. af CMA'er under 30 år er motiveret af at bruge uddannelsen til SR som springbræt til karriere uden for revisorbranchen.

Hvad var din motivation for at uddanne dig til godkendt revisor? (Angiv op til 3 forhold)¹



26%

af dem under 30 år er motiveret til at uddanne sig SR grundet springbræt til karriere uden for revisorbranchen



35%

af mænd er motiveret af at opnå en højere løn. Det gælder kun for 17 pct. af kvinder.



Giver mig adgang til ledelse på et højere plan, hvilket jeg finder meget interessant

(Kvinde, 42 år)



Den naturlige fortsættelse, hvis man vil blive i branchen

(Kvinde, 29 år)

N = 959 CMA'er (489 uden for branchen og 470 i branchen),

(1) Spørgsmålet er kun stillet til CMA'er der er eller er i gang med at uddanne sig hertil, hvorfor N < 959. Respondenterne har haft mulighed for at angive op til tre svar.

Virksomhederne peger på tre forhold i uddannelsen til godkendt revisor, der kan være relevante at justere med henblik på at få flere til at tage uddannelsen



Afsæt tid til uddannelsen

I virksomhedsinterviewene peger flere revisionsvirksomheder på, at der bør afsættes tid til videreuddannelse, f.eks. uddannelsen til godkendt revisor, så denne gennemføres i arbejdstiden – og ikke i fritiden.

Dog viser de kvantitative resultater, at blandt de 37 pct. af revisionsvirksomhederne, som giver deres medarbejdere mulighed for at afsætte tid til videreuddannelse, vurderer kun 31 pct., at dette i meget høj eller høj grad har forbedret tilknytningen af medarbejdere.



Ændre uddannelsesformatet

I surveyen blandt medlemsvirksomheder angiver 53 pct. af revisionsvirksomhederne, at de finder det relevant at gøre uddannelsen til godkendt revisor mere fleksibel, så kandidaterne også kan vælge at fokusere udelukkende på at blive autoriseret til at lave specialiseret erklæringsarbejde på f.eks. børsnoterede virksomheder, SMV'er, bæredygtighedsregnskaber eller IT-revision.

Dette underbygges i de kvalitative interview, hvor flere revisionsvirksomheder peger på relevansen af forskellige former for øget fleksibilitet – f.eks. indføre moduler og mellemstationer, så længde og mængde kan tilpasses medarbejdernes ønsker og virksomhedens behov.



Inkludere kommunikation og ledelse i uddannelsen

Endelig betones det i virksomhedsinterviewene, at uddannelsen til godkendt revisor med fordel kunne sætte fokus på kommunikation og ledelse med henblik på at imødegå den nuværende ledelsesproblematik.

N = 134 medlemsvirksomheder.

(1) Spørgsmål til effekt af initiativerne er kun stillet til virksomheder, der anvender det pågældende initiativ, hvorfor N < 134.

Omlægning af strukturen på uddannelsen til godkendt vurderes at have både fordele og ulemper. Generelt synes de godkendte revisorer at se flest ulemper

Omlægning af strukturen på uddannelsen til godkendt revisor

Blandt CMA-studerende er der stor åbenhed for at omlægge strukturen på uddannelsen til godkendt revisor med henblik på at gøre den mere fleksibel og modulbaseret.

Blandt CMA'er er der en større skepsis. Særligt godkendte revisorer betoner, at uddannelsen til godkendt revisor allerede er komprimeret, og at yderligere komprimering vil forringe kvaliteten af uddannelsen og ikke sikre den rette 'modning' af kandidaterne undervejs.

Få godkendte revisorer forholder sig mere åbent. Her fremføres, at muligheden for at til- og fravælge moduler vil åbne op for en specialisering på interesseområder og gøre uddannelsen mere attraktiv.

Fordele og ulemper ved en omlægning af strukturen på uddannelsen



- Komprimering af pensum og dermed forringet kvalitet
- Manglende modning af kandidater
- Manglende bredde (som vurderes vigtig)



- Mere overkommelig (kort)
- Øget specialisering og relevans
- Mere fleksibel



Det ville nok være attraktivt, hvis den blev mere fleksibel, så man kan specialisere sig. Men der er også fordele ved det brede

(Mand, 38 år)

Tilføjelse af ledelsesmoduler på uddannelsen vurderes at have fordele og ulemper. CMA-studerende og godkendte revisorer med lederuddannelse er mest positive

Tilføjelse af ledelsesmoduler på uddannelsen til godkendt revisor

Blandt CMA-studerende i fokusgrupperne er der stor opbakning til at indføre ledelsesmoduler i uddannelsen til godkendt revisor. Det betones, at det vil gøre uddannelsen mere attraktiv, men også adressere branchens ledelsesudfordringer.

Blandt CMA'er og godkendte revisorer er der derimod en større skepsis. Selvom der i grupperne er enighed om, at branchen har brug for en mere kvalificeret ledelse, skal opkvalificeringen ske på anden måde – f.eks. som (frivillig) videreuddannelse for ledere.

De få godkendte revisorer, der har uddannelse i ledelse, mener dog, at det er en god ide at indføre ledelsesmoduler i uddannelsen til godkendt revisor.

Adspurgt i CMA-surveyen går efterspørgslen på at få ledelse ind i uddannelsen til godkendt revisor.

Fordele og ulemper ved tilføjelse af ledelsesmoduler på uddannelsen til godkendt revisor



- Hører ikke til på uddannelsen
- På bekostning af andet pensum



- Mere attraktiv uddannelse
- Vil skabe mere kvalificeret ledelse
- Adressering af branchens ledelsesudfordringer



Jeg synes SR er fagligt og nørdet, og så må man investere i lederkurser ved siden af. Det hører ikke til på SR-uddannelsen.

(Kvinde, 35 år)

Tillægsundersøgelse: Efterspørgsel blandt kundevirksomheder

I dette afsnit præsenteres resultaterne af en tillægsundersøgelse blandt virksomheder, der får en revisorerklæring og dermed vides at få revisions- og/eller regnskabsbistand fra en revisor.

I afsnittet præsenteres virksomhedernes syn på revisorer og revisionsvirksomheder, og vi zoomer ind på de ydelser, virksomhederne køber i dag og forventer at købe i fremtiden.

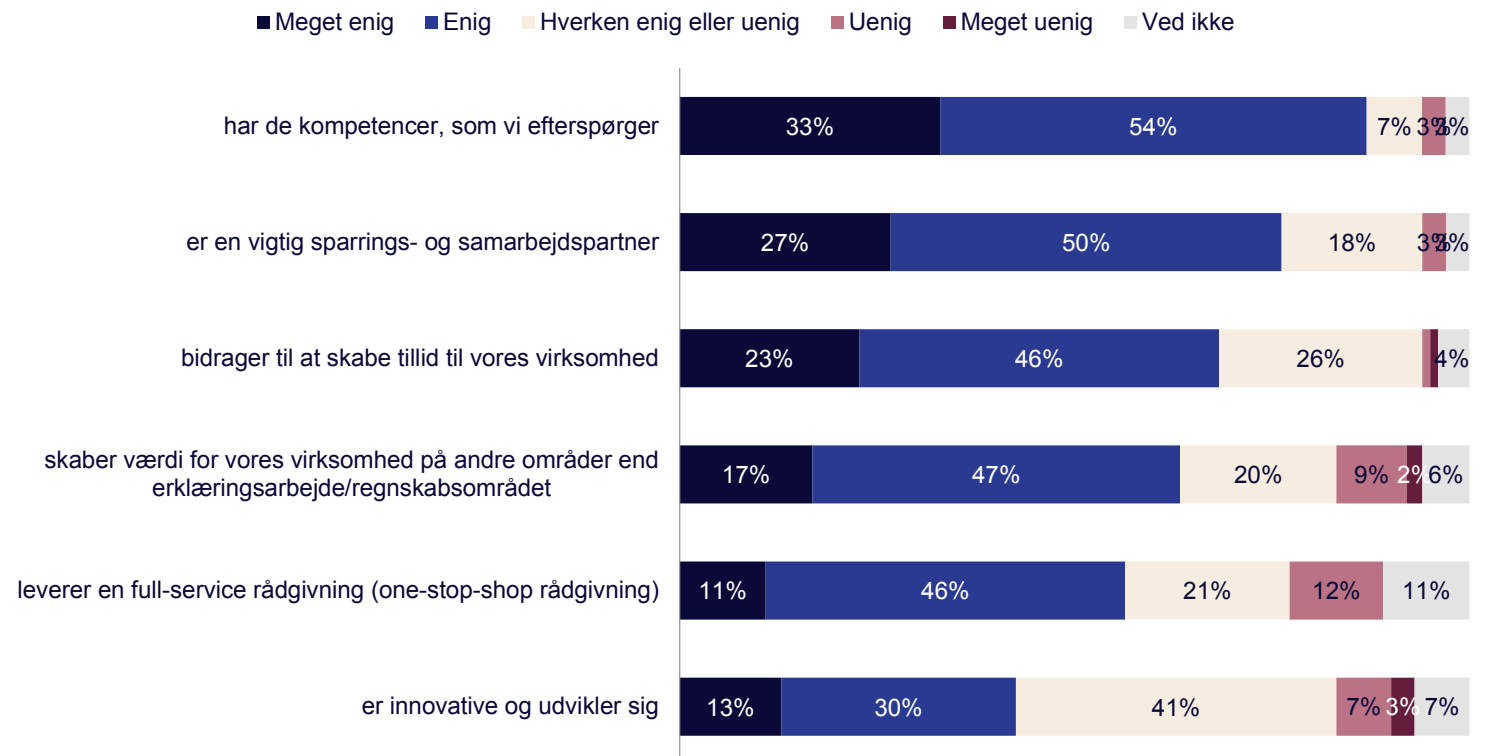


Revisorer og revisionsvirksomheder opfattes som kompetente og vigtige samarbejdspartnere blandt deres kunder – de bidrager til at skabe tillid

Opsummering

- Blandt kundevirksomheder hersker en positiv opfattelse af revisorer og revisionsvirksomheder.
- Næsten 9 ud af 10 kundevirksomheder er meget enige eller enige i, at revisorer og revisionsvirksomheder har de kompetencer, som de efterspørger. Dertil ses de som vigtige sparrings- og samarbejdspartnere og bidrager til at skabe tillid til kundevirksomhederne.
- Et betydeligt flertal finder også, at revisorer og revisionsvirksomheder skaber værdi for deres virksomheder på andre områder end erklæringsarbejdet og regnskabsområdet.
- Revisorer og revisionsvirksomheder har særligt potentiale til at forbedre sig, når det kommer til opfattelsen af, at de er innovative og udvikler sig, samt opfattelsen af at de leverer en full-service rådgivning.

Hvor enig eller uenig er du i følgende udsagn? Revisorer/revisionsvirksomheder...

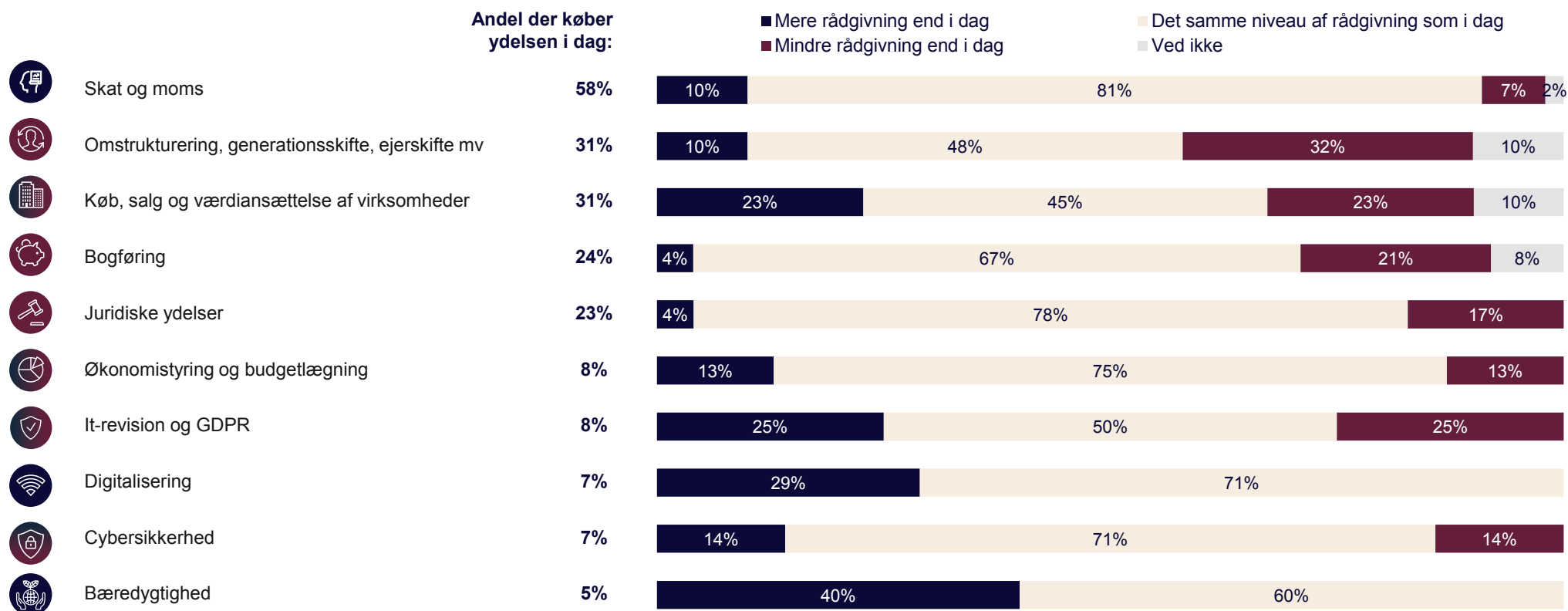


N = 101 kundevirksomheder



Flest kundevirksomheder får rådgivning om skat og moms, men forventer at bæredygtighed, digitalisering samt it-revision og GDPR vil fylde mere i fremtiden

Hvilke af følgende revisions- og/eller rådgivningsydelser køber i fra jeres revisor og/eller andre eksterne rådgiver i dag, og hvordan forventer I, at jeres køb af rådgivnings- og/eller revisionsydelser vil se ud om 5 år sammenlignet med i dag?



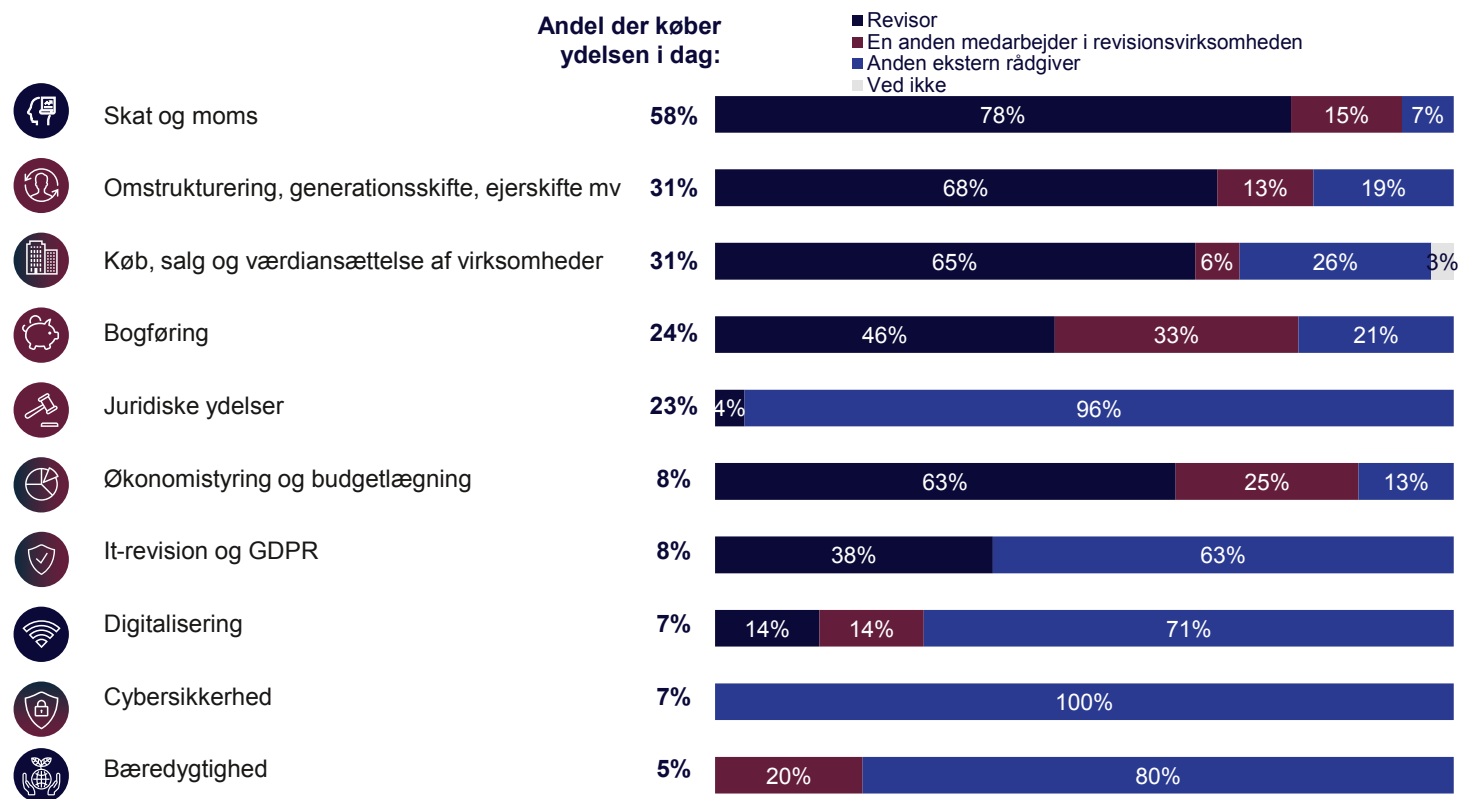
N = 101 kundevirksomheder

Kundevirksomheder bruger revisorer til de mere traditionelle rådgivningsopgaver, mens de anvender andre rådgivere til cybersikkerhed, jura og bæredygtighed

Opsummering

- Mere end halvdelen (55 pct.) af de adspurgte kundevirksomheder køber rådgivningsydelser fra eksterne rådgivere – f.eks. advokater, management konsulenter eller lignende.
- Af figuren til højre fremgår, at revisorer er de mest anvendte rådgivere i relation skat og moms, omstrukturering, generationsskifte og ejerskifte mv.
- Derimod køber kundevirksomhederne hovedsageligt rådgivningsydelser fra andre rådgivere, når det omhandler cybersikkerhed, juridiske ydelser, bæredygtighed, digitalisering samt it-revision og GDPR.

Hvilke af følgende revisions- og/eller rådgivningsydelser køber I fra jeres revisor og/eller andre eksterne rådgiver i dag, og hvilke rådgivere anvender I til de givne rådgivningsydelser, som I køber i dag?¹



N = 101 kundevirksomheder

Bilag

Dataindsamlinger



Survey med CMA'er

Målgruppe: Personer, der er uddannet CMA og er dimitteret i 2005 eller senere.

Antal deltagere: 946 CMA'er, herunder 272 godkendte revisorer. 470, der arbejder i revisorbranchen og 489, der arbejder uden for revisorbranchen.

Metode: Data indsamlet via Danmarks Statistisk og blandt FSR – danske revisorer medlemmer

Dato for dataindsamling: Data blandt FSR – danske revisorer medlemmer er indsamlet i perioden fra 21. december 2022 til 7. februar 2023 og data indsamlet via Danmarks Statistik er indsamlet i perioden fra 6. januar 2023 til 15. februar 2023.

Bearbejdning af interview: Data er efter indsamlingen renset fra dubletter, incompletes og speeders. Desuden er personer, der er dimitteret før 2005 taget ud, da rapportens formål er at være fremadskuende, hvorfor det er CMA'er uddannet fra 2005, der er inkluderet

Udarbejdelse af survey: Surveyen er udarbejdet af Epinion i samarbejde med FSR – danske revisorer



Fokusgrupper med CMA'er

Målgruppe: CMA'er, som er dimitteret fra 2005

Antal deltagere: 13 CMA'er i branchen, der er rekrutteret gennem surveyen til FSR – danske revisorer medlemmer. I grupperne har der været spredning på:

- Køn: fem mænd og otte kvinder
- Dimittend år fra CMA: 2007-2022.
- Størrelse på virksomhed som deltagerne arbejder i: 11-2.600 ansatte.

Blandt grupperne er størstedelen også godkendte revisorer eller partnere. Disse deltagere blev forud for fokusgruppen bedt udtale sig i rollen som medarbejder og ikke leder, men flere af deltagerne har ledelsesansvar, hvilket der i analysen er taget højde for i fortolkningen af deres udtalelser.

Metode: Fokusgrupperne er afholdt online og havde en varighed af 1,5 time

Dato: Fokusgrupperne er afholdt den 30. januar 2023.

Udarbejdelse af spørgeramme: Spørgerammen er udarbejdet af Epinion i samarbejde med FSR – danske revisorer.



Fokusgrupper med revisorstuderende

Målgruppe: CMA-studerende

Antal deltagere: 8 studerende, som FSR – danske revisorer har rekrutteret gennem en survey til studerende. I grupperne har der været spredning på:

- Køn: 5 mænd og 3 kvinder
- Uddannelsessted:
 - Copenhagen Business School: 2
 - Syddansk Universitet: 2
 - Aarhus Universitet: 2
 - Aalborg Universitet: 2
- Størrelse på virksomhed som de deltagende studerende arbejder i: 18-2.600 ansatte.

Metode: Fokusgrupperne er afholdt online og havde en varighed af 1,5 time

Dato: Fokusgruppen er afholdt den 31. januar 2023.

Udarbejdelse af spørgeramme: Spørgerammen er udarbejdet af Epinion i samarbejde med FSR – danske revisorer.

Dataindsamlinger



Survey med medlemsvirksomheder

Målgruppe: Revisionsvirksomheder, der er medlem af FSR – danske revisorer

Antal deltagere: 134 medlemsvirksomheder, herunder 55 pct. med 0-9 årsværk (74 virksomheder), 29 pct. med 10-49 årsværk (39 virksomheder), 10 pct. med 50-249 årsværk (13 virksomheder) og 6 pct. med mere end 250 årsværk (8 virksomheder).

Metode: Data indsamlet blandt FSR – danske revisorers medlemmer

Dato for dataindsamling: Data er indsamlet i perioden fra den 7. februar 2023 til 23. februar 2023.

Bearbejdning af interview: Data er efter indsamlingen renset fra dubletter, incompletes og speeders.

Udarbejdelse af survey: Surveyen er udarbejdet af Epinion i samarbejde med FSR – danske revisorer



Dybdeinterview med revisionsvirksomheder

Målgruppe: HR-medarbejdere i store og mellemstore revisionsvirksomheder samt ledere af små revisionsvirksomheder

Antal deltagere: 11 interviewpersoner, 3 HR-medarbejdere fra større revisionsvirksomheder (100+ ansatte), 4 HR-medarbejdere/ledelse fra mellemstore revisionsvirksomheder (31-100 ansatte) og 4 ledere af små revisionsvirksomheder (op til 30 ansatte)

Metode: Interviewene er afholdt online via Microsoft Teams og havde en varighed af 1 time

Dato: Interviewene er afholdt i november og december 2022.

Udarbejdelse af spørgeramme: Spørgerammen er udarbejdet af Epinion i samarbejde med FSR – danske revisorer.

NB: Virksomhederne er udvalgt med udgangspunkt i deres størrelse (antal ansatte) og deres geografiske placering, således der er sikret spredning i henhold hertil.

Alle interviewpersoner er blevet bedt om at udtale sig på vegne af virksomhedens regnskabs- og revisionsafdeling.



Webinterview med kundevirksomheder

Målgruppe: Virksomheder, der får revisions- og/eller regnskabsbistand fra en revisor

Antal deltagere: 101 kundevirksomheder:

Metode: Data indsamlet via et tilfældigt udtræk fra CVR-registret.

Dato for dataindsamling: Data er indsamlet i perioden fra 27. februar til 8.marts 2023

Bearbejdning af interview: Data er efter indsamlingen renset fra dubletter, incompletes og speeders.

Udarbejdelse af survey: Surveyen er udarbejdet af Epinion i samarbejde med FSR – danske revisorer

