

Fremtidens revisor

Regnskabs- eller Systemforståelse

Jens Rudolf Hanberg, Adjunkt,
april 2023

Indholdsfortegnelse

1	Indledning og problemformulering:	2
1.1	Baggrund for projektet	2
1.2	Status i revisionsbranchen	3
1.3	Revisorens rolle	3
1.4	Problemformulering	5
2	Metode og dataindsamling:	5
2.1	Den metodiske tilgang	5
3	Analyse:	6
3.1	Færre og større kontorer	6
3.2	Nye vilkår	7
3.3	Nye medarbejdere	8
4	Konklusion og perspektivering:	9
4.1	Et afgrænset perspektiv	9
4.2	Nye perspektiver	10

1 Indledning og problemformulering:

1.1 Baggrund for projektet

Fra erhvervsakademiet oplever vi en stigende interesse for vores studerende fra revisionsbranchen. I årene fra 2019-2022 er der sket en tredobling (+300%) i antallet af praktikaftaler mellem studerende og revisionsselskaber, medens der 'kun' er sket en 30% stigning i antallet af studerende samlet set.

Andelen af finansøkonomstuderende der starter karrieren i revisionsbranchen efter studiet, stiger signifikant.

Vi undersøger med dette projekt, hvilke årsager der ligger bag denne tendens og giver vores bud på, hvor branchen bevæger sig hen, og hvilke kriterier der skal opfyldes for succes i branchen.

Vi uddanner Finansøkonomer i Region Sjælland og samarbejder med revisionsvirksomheder i Region Sjælland. Målet med vores afgrænsede geografi er, at regionale observationer vil kunne lede til lignende undersøgelser i andre regioner.

Fremtidsscenariet er, at vi med udviklingsarbejdet vil kunne videreføre succesen til andre regioner i Danmark, og udbrede succesfuld rekruttering. For der er mangel på erfarne revisorer. I flere år har digitaliseringen fyldt meget i virksomhedernes jagt på effektivisering. Hvordan kan det være, at der er mangel på erfarne revisorer? Hvornår overtager IT-systemerne revisorerens arbejde fuldstændigt?

Undersøgelserne er foretaget gennem dokumentstudier samt kvalitativ dataindsamling blandt et udsnit af revisorer i Region Sjælland. Dette FOU-projekt udspringer af følgende refleksionsspørgsmål;

- Hvilke krav stiller kunderne til revisionsbranchens ydelser i dag– typer, omfang og kvalitet?
- Hvilke krav vil kunderne stille til revisionsbranchens ydelser fremover– typer, omfang og kvalitet?
- Hvilke kompetencer/ydelser skal revisionsbranchen have for at forblive relevante for kunderne?
- Tendenser i rådgivning – sammensmeltning eller opdeling?
- Tendenser i rådgivning – kundens egne behov – myndighedskrav?

1.2 Status i revisionsbranchen

Det er almindelig kendt at revisorerne har travlt. Særligt travlt i perioden fra februar til juli.

Gennemgangen af Brancheanalysen fra FSR¹ for de seneste år, udviser en massiv vækst i antallet af fuldtidsbeskæftigede i branchen sideløbende med en massiv investering i digitale løsninger der letter revisorens arbejdsbelastning. Ydermere er revisionspligten løbende blevet lempet, hvilket sammen med den øgede digitalisering umiddelbart burde lette arbejdsbyrden hos revisorerne.

Helt konkret er der sket en stigning i antallet af fuldtidsbeskæftigede i branchen fra 16.658 i 2019 til 17.388 i 2021, svarende til en stigning på 4,4%. bemærk at stigningen er en netto-tilvækst.

Dette forskningsprojekt er det første af sin art i Danmark, og har til formål at sandsynliggøre, hvorledes fremtidens revisor skal kvalificeres for at imødekomme arbejdsgivere, myndigheder og kundernes ønsker og krav.

1.3 Revisorens rolle

Den Statsautoriserede Revisor, Godkendte Revisor og Registrerede Revisor er de eneste revisorer der kan afgive erklæringer i overensstemmelse med lovgivningen på området.

Erklæringsarbejdet har de tre typer af beskikkede revisorer eneret på, som offentlighedens tillidsmænd. Som offentlighedens tillidsmænd kan de afgive erklæring på, at regnskaberne giver 'et retvisende billede af virksomhedernes finansielle stilling og resultat'.

Det seneste tal for antallet af virksomheder i Danmark er 322.695², hvor langt størstedelen er små og mellemstore virksomheder.

¹ Brancheanalyse FSR

² Firmaer og koncerner - Danmarks Statistik (dst.dk)

Fra virksomheders første regnskabsår spiller revisoren en rolle for at imødekomme krav til registrering og indberetning til SKAT og Erhvervsstyrelsen.

Bagved enhver lille virksomhed står privatøkonomier der er tæt forbundne til økonomien i virksomhederne. Relationerne mellem revisor og dennes kunder er ofte langstrakte og har eksisteret gennem livsfaser, økonomiske op- og nedture.

1.3.1 Krydspresset mellem systemer og kommunikation

Revisorerne oplever at være bindeled mellem virksomhedernes muligheder og myndighedernes krav. Lovgivning ændrer sig løbende virksomhedernes behov for rådgivning udspringer heraf. Ligesom lovgivningen ændres, udvikles der digitale løsninger til dataopbevaring og databehandling, hvor virksomhederne ser muligheder for effektivisering. Revisorerens rådgivning spænder fra digitale muligheder til juridiske krav og begrænsninger.

Datagrundlaget for revisionsarbejdet består hovedsageligt af økonomiske transaktioner. Alle disse transaktioner føres via bankforbindelsen der har stort set hele datagrundlaget til bogførings- og regnskabsarbejdet.

Før i tiden var det en almindelig opgave for revisorerne at ajourføre bogholderiet via manuel afstemning af bogholderi og bankbevægelser. Disse arbejdsopgaver er nu overtaget af bogføringsprogrammer der ved få klik med musen og en autorisation til webbanken, kan importere hele bankudtog og foretage afstemningen automatisk.

Denne klassiske afstemningsopgave var bærende element i ajourføring af kundernes bogholderi og kunne optage mange arbejdstimer hos de mindre erfarne revisorer på kontorerne. Brancheanalysen fra FSR³ viser også en øget effektivitet hos revisorerne.

1.3.2 Nye udfordringer i en presset tid

Revisor agerer rådgiver for virksomheder og privatpersonerne bag disse.

Hvilken forsikring bør virksomhederne tegne? Skal virksomheden købe eller lease det nye serversystem?

Spørgsmålene er almindelige for revisor, og listen er lang med muligheder for at yde rådgivning. Her på bagsiden af Corona pandemien er der et efterslæb i virksomhederne ved slutindberetning for Corona hjælpepakker, tilbagebetaling af momslån.

Samtidig med, at virksomhederne efterspørger rådgivning om procedurer vedrørende hjælpepakker, eksisterer der behov for at modtage den bedst kvalificerede rådgivning, der kan håndtere hele kundens økonomifunktion.

³ Brancheanalyse FSR

1.4 Problemformulering

Hvordan opnår revisionsvirksomhederne i Region Sjælland succesfuld rekruttering?

2 Metode og dataindsamling:

2.1 Den metodiske tilgang

I opstartsfasen på udviklingsprojektet anskuede vi mulighederne for metodevalg. Vi ønsker svar på uafdækkede områder og efterspørger kritiske succesfaktorer og fremtidens kompetencer vi ikke selv kender. Endvidere ønsker vi, at vidensarbejdet laves lokalt og recirkulerer til lokale aktører på kort sigt.

Projektets empiriske grundlag er hovedsageligt kvalitative interviews med ejere af mindre og mellemstore revisionsvirksomheder i Region Sjælland. Interviews vil være udformet på en semistruktureret måde for at fremme den fri dialog og tilgang til uformel viden hos de udvalgte interviewkilder.

Formålet med interviews er primært, at få klarhed over virksomhedernes ønsker til kvalifikationer hos medarbejderne samt, at få udbredt, hvor stor en rolle digitaliseringen spiller hos disse udvalgte virksomheder.

Spørgerammen er designet ud fra en viden om, at virksomhederne er medlemmer af FSR, har primær medarbejder- og kundebase i Danmark/Sjælland og at virksomhederne ikke er revisorer af børsnoterede selskaber. På denne måde sikres en højest mulig grad af sammenlignelighed og eliminering af systematiske forskelle mellem interviewpersonerne.

Fordelen ved den valgte tilgang er, at personerne er tilgængelige og på forhånd kendte, gennem arbejdet på erhvervsakademiet. Virksomhederne agerer indenfor samme region og har samme typer af kunder. Nogle kunder er sågar skiftet fra det ene kontor til et af de andre, for der er konkurrentrelationer revisionskontorerne imellem.

Ulempen ved semistrukturerede interviews er at både dataindsamling og databearbejdning tager lang tid i forhold til, hvis der var valgt en spørgeskemaundersøgelse.

En spørgeskemaundersøgelse havde vi let kunnet skalere op og udsende til flere virksomheder, men da vi gerne vil arbejde med- og for udviklingen af vore aktører i Region Sjælland, er skaleringsgevinsterne ikke relevante her.

Undersøgelsen vi har valgt, er oplagt til brug for udbredelse af viden og til at identificere opmærksomhedspunkter i revisionsbranchens udvikling. Ulempen er, at den vil skulle gentænkes hvis vi vil opskalere projektet på nationalt plan, og er meget vanskeligere at udføre rent praktisk, hvis vi selv ønsker at overføre metoden til fx Region Nordjylland. Vi vil først skulle skabe relationer til virksomhederne, og vi ville skulle helt derover for at gennemføre interviews.

3 Analyse:

Efter dataindsamlingen er udført og vi har fået transskriberet interviews, laver vi en meningskondensering på tværs af de separate interviews. Formålet er at analysere strømninger der gælder for alle medvirkende, og udvælge citater fra interviews der understreger en pointe.

Vi bruger vores Sekundær data fra FSR Brancheanalysen som grundlag for vores antagelser og vores primær empiri fra egne interviews til at nuancere. Denne analyseform er anvendelig i til at besvare vores problemformulering, og endelig brugbar som grundlag for vidnenformidlingen tilbage til virksomhederne i vores region.

3.1 Færre og større kontorer

Fra året 2013 til 2022 er der sket et fald i antallet af revisionsvirksomheder på 30% fra 733 i 2013 til 502 i 2022⁴.

Tendensen er klar. Hvert år falder antallet. Det er nærliggende at tænke der må ligge økonomiske fordele ved stordriftsfordele eller nedgang i aktiviteten til grund for faldet. Sideløbende skal det bemærkes at der er en støt stigning i antallet af medarbejdere i hele branchen.

Det viser sig, at omsætningen i branchen aldrig har været højere, 23,2 mia. kr. (2021) og, at antallet af fuldtidsbeskæftigede i erhvervet ligeledes topper i 2021, på 17.388 personer.

Et nærliggende eksempel fra vores samarbejdende virksomhed Øernes Revision, viser hvordan revisionsfirmaet TotalRevision lod sig opkøbe af Øernes Revision, idet der ikke var mulighed for at generationsskifte virksomheden indad.

' Vi må sige, at der er rigtigt meget pres på i hele branchen. Vi må se hvad der sker men jeg tror der er rigtigt mange revisorer der stopper på grund af for meget at lave simpelthen. De unge mennesker bliver overbebyrdet mange steder, med alt for mange timer. Det har jeg lige haft et større indlæg på LinkedIn omkring, med ret stor respons og jeg skal med i et forskningsprojekt i næste uge hvor man gerne vil have min mening omkring at man godt kan have et revisionsfirma, hvor vi har almindelige arbejdstider og ikke skal pålægge store arbejdsbyrder på de yngre medarbejdere, for det resulterer i at de unge mennesker stopper, simpelthen. De bliver brændt ud. Det kan godt være det er sjov de første 5-8 år, men så gider man ikke mere, og det gør jo så at hele branchen presses fordi den naturlige tilgang forsvinder inden at de når at blive modne til at overtage fra nogle af de ældre. Og det vil sige at der er et kæmpe vakuum, hvor der er en masse yngre medarbejdere og alle de gamle, men hele midtersektionen af revisorer, den er der ikke længere, eller en stor del forsvinder i hvert fald'⁵

Da arbejdet med dette projekt startede, blev det antaget at konsolideringen i branchen skyldtes effektivisering via stordriftsfordele, men det viser sig, at det er vanskeligt at fastholde folk i lang nok tid til, at de kan indgå i generationsskifte og dermed føre de mindre virksomheder videre. Der er altså flere vilkår til succesfuld rekruttering. En succesfuld

⁴ Brancheanalyse FSR

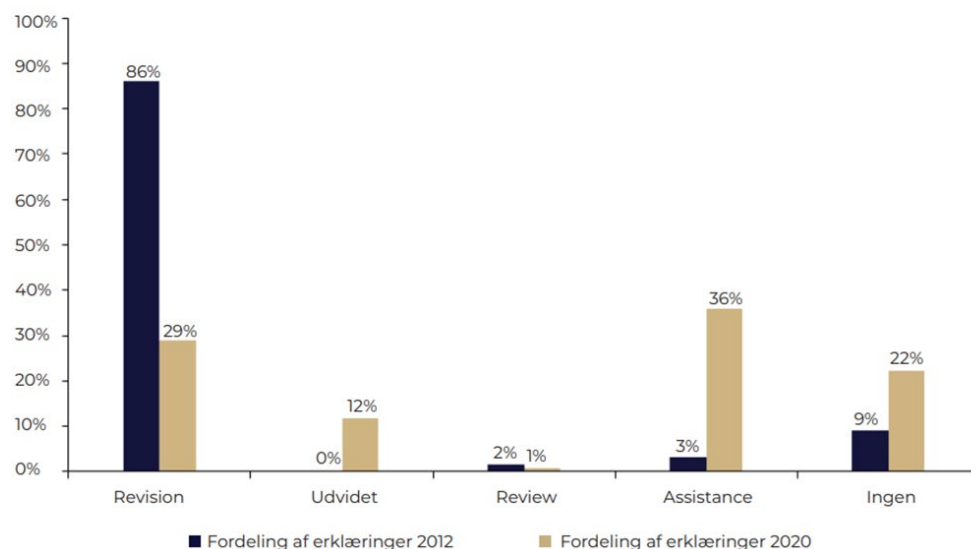
⁵ Peter Hansen, direktør ved Øernes Revision

rekruttering vil ultimativt indebære en langstrakt karriere der, hvor den ansatte kan indgå i generationsskiftet.

3.2 Nye vilkår

Der ses en bevægelse væk fra revision, hen imod rådgivning. Tendensen er stærk, og Brancheanalysen fra FSR 2022 viser hvordan der er sket en omlægning i arbejdet hos Revisionsvirksomhederne⁶;

Fordeling af erklæringer i regnskaber 2012 og 2020



*'Altså når jeg ser på de dygtige revisorer der har en fin uddannelse og så videre, jamen dem kan vi jo snart ikke finde arbejde til. De er hverken hurtige eller effektive nok og fagligheden er ikke det der vægter mere for i takt med at revision fravælges i det voldsomme omfang det er sket de senere år jamen så er der ikke krav til den faglige del mere og det handler om at kunne spytte et regnskab ud, stadigvæk i en vis kvalitet, men det skal ikke valideres på same måde som når der er revision på, og det gør jo i sig selv, at vi lige så godt kan finde nogle dygtige folk der mestrer IT og software'*⁷

Revisionskunderne vil ganske enkelt kun betale for de dyre revisionsydelser, hvor det kræves. Det kan være myndighedskrav der sker ud fra selskabsklasse eller det kan være krav fra bankforbindelse hvor det ses at nogle pengeinstitutter kræver at erhvervskunderne lader deres årsrapporter gennemgå revision for at de kan være kunder hos den pågældende bank.

Lovkravene bliver løbende lempet og revisionspligten fra lovgivere dermed pålagt stadig færre selskaber.

Dette skinner igennem hos revisionselskaberne, hvor medarbejdersammensætningen bliver mere blandet

'Det er en løbende proces, hvor det jo er mange år siden vi begyndte at tale om denne brændende platform der er under os, hvor verden ændrer sig fuldstændigt lige pludselig, for

⁶ Brancheanalyse FSR

⁷ Peter Hansen, direktør ved Øernes Revision

det gør den ikke som i overhovedet ikke, men det er klart der er flere løsninger som vi skal være bedre til at håndtere. Hele denne IT-Revisionsdel fylder mere og mere fordi vi har mange IT baserede kunder, hvor vi har mange webshops og skal lave revision på IT udover hvad vi lavede. I gamle dage håndterede vi en dankortterminal og en webbank og hvad nu hvis det brød ned, hvordan håndterede man det, hvor i dag kan det få ret store følger ved nedbrud, hvor vi muligvis ikke helt ved hvad vi har med at gøre. Her har vi så også fået ansat nogle IT Specialister til de lidt større kunders it revision. De er IT uddannede hvor de så har forsøgt at få en forståelse for revisionsbranchen og vores kunder, og det er den vej rundt, hvor IT uddannede så går revisorvejen. Og tit laver man så erklæringer i et samarbejde med den ansvarlige revisor på sagen og så en it revisor⁸

Større revisionshuse med flere specialister er en retning revisionsbranchen tager og fordrer i højere grad full-service konsulenthuse end egentlige revisionskontorer.

'Hele vores landbrugsafdeling, det er nogle rigtig store virksomheder faktisk. Eksempelvis raslede regeringen at arveafgiften skulle stige, jamen så fik vi en tsunami af folk der ville generationsskifte inden de nye regler trådte i kraft. Det er udefra kommende faktorer der afgør mængden af rådgivning. Se bare coronahjælpepakkerne. Vores budskab til medarbejderne er, at vores ansatte ikke aktivt skal ud og sælge ydelser, men være tæt på kunderne og opfange behov'⁹

3.3 Nye medarbejdere

'Der er en udvikling og et tog der kører med lynets hast, men brugerne er ikke helt klar til at tage imod. Os ejere, vi kan arbejde med IT på brugerniveau og vi er måske med til at begrænse det for kunderne. For jeg kan godt holde møde med nogle kunder og se der er nogle muligheder men så skal jeg hive nogle adre ind der skal hjælpe os med opsætningen. Vi har tre mennesker med IT baggrund her i huset. To af dem som det halve af deres arbejdstid og så har vi ansat en IT Supportelev som noget nyt efter en anbefaling. Vi inviterede to unge fra gamerhuset i byen for der må være nogle kompetencer, og derigennem fik jeg kontakt til erhvervsskolen der havde en elev der manglede en praktikplads. Ham har vi engageret først og fremmest for at supportere vores øvrige medarbejdere når noget går skævt med computerne. Vi er startet op på det der med tiden skal være at opbygge en IT Afdeling'¹⁰

Hvor der hos Aage Maagensen Revisorer i Maribo er behov for en landbrugsafdeling, ses der behov for en egentlig IT-afdeling hos Sønderup Revisorer som der rekrutteres målrettet til via lokale initiativer.

Det viser sig ud fra vores projekt, at succeskriterierne kan deles endnu mere op end først rammesat. En regional opdeling er ikke nødvendigvis specifik nok, idet der på virksomhedsniveau, hersker nogle specialer der kræver helt andre kompetencer end der kan uddannes i på en enkelt uddannelse. Revisorerne har brug for mere faglig støtte, tilrettelagt deres forskellige kundesegmenter.

⁸ Louise Gyrn, Beierholm Næstved

⁹ Tina Ørum, Aage Maagensen, Maribo

¹⁰ Ole Rygaard, Sønderup Revision

Til stadighed er der brug for erfarne folk i branchen, der har lysten og de formelle kompetencer til at kunne afgive erklæringer for at kunne eje og drive et revisionselskab for at kontorerne kan køre videre.

4 Konklusion og perspektivering:

For revisionsvirksomhederne i Region Sjælland der indgår i projektet, er en succesfuld rekruttering nøglen til overlevelse. Der er flere delmål i en succesfuld rekruttering.

Nogle af delmålene er ifølge Louise Gyrn fra Beierholm Næstved svære at imødekomme hos den enkelte ansatte;

"Generelt tror jeg folk vil arbejde mindre, men det er svært at forvente en 37 timers og hele året rundt grundet deadlines, men de unge er også hurtigere videre da der er masser fokus på at alt skal 'føles rigtigt' og det kan være svært at efterkomme. Dog håber jeg at vores månedssamtaler kan være med til at fastholde"

Til at starte med er det vigtigt at rekruttering sker tidligt i karriereløbet. Det er de yngste medarbejdere der er flest af på kontorerne og sådan er det nødt til at være for at have hænder nok og sikre leverancerne frem til den underskrivende revisor.

Virksomhederne skal understøtte den ansattes ønsker om udvikling og vedblive at være en attraktiv arbejdsplads. Virksomhedernes profil udadtil skal være synlig for kommende ansatte for at tiltrække dem. Der skal altså ske en branding over for nye ansatte, hvor der tidligere mest har været fokus på kundetiltrækning, er det nu tiltrækning af medarbejdere der er det nye.

I ejerkredsene hos virksomhederne indgår personer med høj anciennitet.

Ultimativt vil det være rekruttering af en ung medarbejder der bliver i virksomheden under hele sit arbejdsliv, og gennem uddannelse og erfaring opnår formelle og praktiske kompetencer til at indgå i den lokale revisionsvirksomheds generationsskifte.

Det er populært formuleret et nåleøje man skal slippe igennem for at nå dertil, og der er mange livsbegivenheder der skal passe sammen for at dette kan lykkes den enkelte.

4.1 Et afgrænset perspektiv

Dataindsamlingen til dette projekt er foretaget i efteråret 2021 og støttet af den nyest mulige brancheanalyse fra FSR 2022.

Efter empirien blev indsamlet er der sket flere hændelser der vil kunne påvirke vores undersøgelser såfremt vi gennemførte dem igen. Der er dels kommet en ny bogføringslov, der dikterer digital opbevaring af bilag samt stiller krav om hvilke specifikke IT-løsninger der skal anvendes. Disse systemer er valideret af erhvervsstyrelsen og skal sikre den ny bogføringslovs krav om kontrol. Kontrolelementet er nyt i den ny bogføringslov, og har til sigte at skabe en mere gennemsigtig registrering samt håndtering af bilagsmateriale i virksomhederne.

Forskningsprojektet påpeger nødvendigheden af digitale kompetencer hos medarbejderne i branchen, hvor revisionsvirksomhederne heldigvis er godt hjulpet af de yngre medarbejdere der vælger at starte deres karrierer hos dem;

'Folk der mestrer IT og software, hvilket finansøkonomer jo er dygtige til da de er unge mennesker der er vokset op med IT, og de kan læres op i løbet af et års tid. Så er de faktisk rimelig godt kørende. Ikke dermed sagt at der ikke er brug for revisorer, men fordelingen ændrer sig, men det bliver anderledes for os revisorer og det arbejde vi skal lave. Vi kan lave det baseret på en høj grad af effektiviserede IT-systemer, robotter og andre ting der behandler data, for det bliver langt hurtigere at lave et regnskab" ¹¹

4.2 Nye perspektiver

Arbejdet med revisionskontorerne og afklaringen af de ønskede kompetencer hos nyanstatte, har bragt nye perspektiver på erhvervets udvikling.

Virksomhederne har brug for tilstrømning af kompetente medarbejdere. Medarbejderne er fundamentale for at opretholde aktiviteten og det høje serviceniveau kunderne efterspørger.

Udfordringerne i at beholde medarbejderne er iøjnefaldende, og det åbner op for nye studier.

Arbejdstesen for fremtidige undersøgelser peger i retningen af undersøgelsen af de lokale ledelsers fastholdelsesstrategi på kontorerne.

Fra et udviklingsperspektiv er der sket en glidning fra mottoet "Kunden har altid ret" over til et nødvendighedens motto "medarbejderen har altid ret". Det opleves at medarbejderne i det omfang deres behov ikke indfries, finder sig et nyt kontor eller en ny branche at arbejde for.

Revisionsvirksomhederne har brug for fokus på medarbejderfastholdelse frem for kundetilstrømning. Kunderne er givet, da der kommer nye regulatorer fra EU og nationale myndigheder.

Det ny studie vil skulle undersøge hvilke ledelsesstrategier der anvendes i branchen, og hvorledes disse udføres i praksis. Det er oplagt at foretage dataindsamlingen ved brug af de samme interviewpersoner som indgik i dette projekt.

Det vil ligeledes være centralt at bringe medarbejdersynspunkter i spil og på den måde klarlægge succesfaktorer for fastholdelse af medarbejde

¹¹ Peter Hansen, Øernes Revision

