



Afgangsprojekt HD-R

DIVERSITET I REVISIONSBRANCHEN



Udarbejdet af

Regitze Korsbakke,
studienr. 20221792

Thilde Lind,
studienr. 20221808

Vejleder

Tom Vestergaard
Frandsen

Indholdsfortegnelse

1. Abstract	3
2. Indledning.....	4
3. Problemstilling.....	5
3.1 Problemformulering.....	6
4. Afgrænsning	7
5. Metode	8
5.1 Metodegrundlag og videnskabsteori.....	8
5.2 Primær data	9
5.2.1 Interview	9
5.2.2 Spørgeskema	10
5.3. Sekundære data	11
6. Kvinderne i revisionsbranchen.....	13
6.1 Godkendt revisor og gældende revisorlovgivning.....	13
6.2 Vejen til godkendt revisor	13
6.2.1 Uddannelsesvej 1: trainee/revisorelev i kombination med HD 1. og 2. del.	14
6.2.2 Uddannelsesvej 2: Fuldtidsstuderende, fx finansøkonom eller financial controller	14
6.2.3 Uddannelsesvej 3: Bacheloruddannelse, HA-almen eller lignende.....	14
6.2.4 Kandidatuddannelsen cand.merc.aud.	14
6.2.5 Statsautoriseret revisor	15
6.2.6 Den økonomiske del af uddannelsesvejen	16
6.3 Fordeling af køn i revisionsbranchen	18
6.4 Årsager til kvindernes mindretal i revisionsbranchen	19
6.4.1 Besvarelser fra spørgeskema	19
6.5 Indsatsområder for styrkelse af kvindernes tilvalg	28
6.5.1 Respondent 1 - Afsluttet HD-uddannelse	28
6.5.2 Respondent 2 - Igangværende SR-uddannelse	29
6.5.3 Indsatsområder udarbejdet af FSR	32
6.6 Delkonklusion	33
7. Værdiansættelse af revisorvirksomhed med og uden diversitet i partnerkredsen...	34
7.1 Udvalgelse af analysevirksomheder	34
7.2 Værdiansættelsesmetoder.....	35
7.2.1 Comparables	36

7.2.2 Discounted Cash Flow (DCF-model)	37
7.3 Valg af værdiansættelsesmodel	38
7.4 Værdiansættelse	38
7.4.1 Step 1: Fastlæggelse af perioden på forecastet	38
7.4.2 Step 2: Estimering af det frie cash flow frem til terminalåret og herefter estimering af terminalåret til uendelighed.	39
7.4.3 Step 3: Estimering af WACC.	45
7.4.4 Step 4: Estimering af terminalværdien ved udgangen af terminalåret.	48
7.4.5 Step 5: Beregning af virksomhedens værdi ved diskontering af de frie pengestrømme ud fra WACC.	49
7.4.6 Step 6: Beregning af virksomhedens egenkapitalværdi.	49
7.5 Delkonklusion	50
8. Den strategisk ledelse og udvikling til at skabe større kønsdiversitet	51
8.1 Traditionelle strategisk ledelse.....	52
8.2 Emergent strategisk ledelse	54
8.3 Det strategiske udgangspunkt	55
8.4 Udviklingsforslag til revisionsbranchen.....	59
8.4.1 Indsatsområder på brancheniveau	60
8.4.2 Indsatsområder på virksomhedsniveau.....	61
8.5 Delkonklusion	62
9. Konklusion	63
10. Referencer.....	65
11. Bilag.....	69
Bilag 1 – Cand.merc.aud. – kandidater fordelt på køn	69
Bilag 2 – Fordeling af medarbejdere i revisionsbranchen.....	69
Bilag 3 – Besvarelser spørgeskema	70
Bilag 4 – Den onde spiral, florerende i revisionsbranchen	75
Bilag 5 – Værdi af en 10-årig statsobligation.....	75
Bilag 6 – Figur 11.4 Beslutningsmodeller.....	76

1. Abstract

The purpose of this assignment is to investigate how to create greater gender diversity in the accounting business and whether greater diversity has an economic effect for companies in the business area. It is based solely on the biological concept of two genders, men and women. Both primary and secondary data sources were used for the research. Two interviews and a questionnaire were used to collect women's own attitudes and perceptions of the topic. The general perception of the accounting business is that it is characterized by an older and male-dominated generation where work comes before everything else. This is one of the biggest barriers for female employees to gain a foothold in the business area. In line with the idea that a company performs better financially when it is more diverse, with women at both top and middle management levels, the analysis is based on a valuation study of two accounting companies in the business area. To best represent the industry in general, the analysis is based on the Big Four, which are the four largest companies in the accounting business that are helping to set the path for the rest of the business area. Between the Big Four firms, a distinction has been made between the current level of female partners. The analysis therefore includes a valuation of an accounting company with the lowest number of female partners versus the highest number of female partners. The analysis of the valuation of two companies within the Big Four has shown that it is difficult to conclude from a valuation alone whether more female partners have a financial effect on the economic result. Despite the Big Four having many similarities, the difference in valuation shows that it is necessary for accounting companies to address their strategic starting point to create a foundation for the development of diversity in the accounting business. Therefore, there is a need for a culture clash in the business area, as it is seen that the number of assignments is increasing while the number of authorized public accountants is decreasing. To break out of the male-dominated culture, there is a need for an approach in the business area where employees become more involved. It is also believed that this higher degree of employee involvement is relevant for companies in the business.

2. Indledning

I Danmark har man alt for få kvinder, som anvender sine kompetencer og gode uddannelse i ledende stillinger. Ifølge ligestillingsministeriet har Danmark nogle af de bedst uddannede kvinder. Det ses desværre, at alt for få kvinder vælger en ledende stilling på topchef-niveau og i bestyrelser. Ligestillingsministeriet mener, at virksomheder skal blive bedre til at udnytte de mange talenter og veluddannede kvinder, der er i Danmark, for derigennem at opnå bedre resultater ved at bringe alle talenter i spil (Digitaliserings og ligestillingsministeriet, u.d.).

I Danmark har man forsøgt sig med flere forskellige tiltag. Allerede i december 2012 vedtog folketetinget regler om måltal og politik for den kønsmæssige sammensætning af ledelserne i de største danske virksomheder. Reglerne forpligter de største danske virksomheder til at opstille et måltal for andelen af det underrepræsenterede køn i deres øverste ledelsesorgan samt udarbejde en politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn på virksomhedens øvrige ledelsesniveauer. Virksomheder med under 50 ansatte er undtaget fra kravet om at udarbejde en politik. Virksomhederne skal årligt redegøre for deres måltal og politikker i ledelsesberetningen i årsrapporten, jf. årsregnskabslovens § 99 b (Retsinformation, u.d.).

I 2022 vedtog Folketinget to love, som skulle være med til at styrke det underrepræsenterede køn i ledelser og bestyrelser. Disse regler skulle i højere grad understøtte en mere ligelige kønssammensætning både i den private og offentlige sektor. Lovgivningen skulle give en større åbenhed og gennemsigtighed ved, at man kunne følge udviklingen via offentligt tilgængelige hjemmesider (Digitaliserings og ligestillingsministeriet, u.d.).

Det er ikke kun i Danmark, man har fokus på ligestilling mellem kønnene. Under FN's topmøde i New York i 2015 opstillede stats- og regeringslederne 17 verdensmål for en mere bæredygtig udvikling i verden, udryddelsen af fattigdom og ulighed samt stoppe klimaforandringerne inden 2030. Mål nr. 5 omhandler at opnå ligestilling mellem kønnene og styrke kvinder og pigers rettigheder (samvirke, u.d.).

En branche som i høj grad har udfordringer med at opnå ligestilling på ledelsesniveau er revisionsbranchen. Branchen oplever flere udfordringer, der er både mangel på den generelle arbejdskraft, samtidig med at der er mangel på godkendte revisorer og kandidater til uddannelsen som godkendt revisor. Revisionsbranchen er ofte opfattet som en mandsdomineret branche, men den overordnet fordeling af køn i revisionsbranchen fra 2021 viser at 51% var kvinder (Strøm, 2023). For at blive godkendt revisor, skal kandidaterne gennemføre en 2-årig

uddannelse på SR-akademiet. Kravet for at blive optaget på SR-akademiet er en bestået cand.merc.aud., samt minimum 3 års relevant erhvervserfaring hos et godkendt revisionskontor, hvor mindst et af disse år er foregået direkte efter kandidatuddannelse (FSR, u.d.). Kønsfordelingen mellem godkendte revisorer og nyuddannede revisorer er noget anderledes end kønsfordelingen i hele branchen. I 2023 udgjorde nyuddannede CMA'er (Cand.merc.aud.) kvinder 40%, hvorimod kvindelige godkendte revisorer kun udgjorde 20% (Strøm, 2023).

3. Problemstilling

Revisionsbranchen er præget af en skæv kønsfordeling og afskærer branchen sig fra at opnå det fulde udbytte af den mulige arbejdskraft og talentmasse. Derfor har branchen fået et stort fokus på at skabe mere diversitet.

Størsteparten af dem som uddannes cand.merc.aud., er mænd, og der er ikke noget som indikerer, at det er ved at ændre sig. Statistik fra FSR (Foreningen af Statsautoriserede Revisorer og Dansk Revisorforening) viser, at fordeling mellem kønnene er næsten uændret fra 2010-2021 se bilag 1. Bilag 1 viser at gennemsnits fordelingen er omkring 40% kvinder og 60% mænd. Derudover adskiller året 2013 sig fra de øvrige år, hvor fordelingen er tæt på 50/50. Dette skyldes, at det samlede antal af kandidater faldt, fordi antallet af mandlige kandidater faldt.

Fordelingen på uddannelsen for statsautoriseret revisorer er endnu mere ulige. Her er fordelingen ca. 20% kvinder og 80% mænd. FSR vurderer, at denne fordeling fortsat er gældende for de kommende år. Brancheorganisationen oplyser dog, at andelen af nyuddannede kvindelige godkendte revisorer steg i 2022 med følgende fordeling (FSR, u.d.):

- 30% var kvinder
- 70% var mænd

Det er dog for tidligt for FSR at afgøre, hvorvidt det er en vedvarende tendens, da fordelingen historisk set har været svingende fra år til år.

På trods af at branchen har en skæv kønsfordeling, så viser brancheanalyse for 2023 udarbejdet for FSR (Strøm, 2023), at det går godt i revisionsbranchen. Der har de seneste 10 år været konstant vækst i omsætning, mens branchen også har oplevet en tilsvarende vækst i beskæftigelsen. Revisionsbranchen har haft en stigning i beskæftigelsen på 8%, hvorimod det

samlede erhvervsliv havde en stigning på 4%. Selvom beskæftigelsen samlet set har været stigende i branchen, så har antallet af statsautoriserede revisorer været faldende over de seneste 10 år, hvor antallet af godkendte revisorer er faldet med omkring 30% (Paoulsen, 2023). I november 2023 oplyste adm. direktør i FSR, Lone Strøm, at 60% af de godkendte revisorer er 58 år eller derover (Paoulsen, 2023), hvilket sammen med faldet i antallet af godkendte revisorer, betragtes som en stor udfordring for branchen. Udfordringen er foruroligende, da der i forvejen er mangel på arbejdskraft og der i de kommende år vil blive en stigende efterspørgsel på revisionsydelser fx i forbindelse med rapportering om bæredygtighed (Kronow & Strøm, 2022). Efterspørgslen stiger, mens udbuddet af revisorer er faldende.

Erhvervsorganisationen Dansk Erhverv har udarbejdet en analyse om, hvad kønsdiversitet har af betydning for virksomhedens resultater og hvordan kønsdiversiteten er i ledelsen. Resultat viste, at det halter med at få kvindelige mellemledere, direktører og bestyrelsesmedlemmer i den private sektor. Analysen viste også, at de virksomheder der har en høj kønsdiversitet klarede sig bedre på flere forskellige parametre i forhold til de virksomheder, der har en lav kønsdiversitet (Nielsen, 2020). Konsulenthuset McKinsay har udarbejdet en analyse med mere end 1.000 virksomheder over 15 forskellige lande, som viser, at der er klar sammenhæng mellem kønsdiversitet på ledelsesniveau og den økonomiske formåen. Det vil sige, at virksomheder der formår at skabe kønsdiversitet i ledelsen også har en større chance for at skabe en bedre bundlinje, end de virksomheder der har en mere skæv fordeling (Hunt, et al., 2018).

3.1 Problemformulering

På baggrund af ovenstående problemstilling vil dette projekt undersøge, hvordan man kan skabe større diversitet i revisionsbranchen og om en større diversitet har en økonomisk effekt for virksomhederne i branchen.

For at kunne besvare ovenstående problemformulering, er der observeret følgende undersøgelsesområder, som vil være relevante at analysere:

- Hvordan kan revisionsbranchen få flere kvinder til at uddanne sig til statsautoriseret revisor?
- Hvad koster det en revisionsvirksomhed at uddanne en medarbejder til statsautoriseret revisor?

- Kan en større diversitet mellem kønnene påvirke værdiansættelsen af en revisionsvirksomhed?
- Hvilke strategiske overvejelser kan revisionsbranchen implementere for at fremme kønsdiversiteten?

4. Afgrænsning

Dette afsnit har til hensigt at fastslå, hvilke til- og fravalg, der er foretaget for at besvare ovenstående problemformulering. Samtidig indeholder afsnittet en præcisering af, hvad der afgrænses og hvorfor det afgrænses.

For at besvare problemformulering så præcist som muligt, så har dette projekt udelukkende fokus på diversiteten i revisionsbranchen, hvilket betyder, at analysen afgrænses fra den generelle problemstilling om diversitet på arbejdsmarkedet i Danmark. Samtidig afgrænses analysen fra revisionsbranchen i resten af verden, da det kan medføre andre faktorer, som vil påvirke projektets undersøgelsesfelt.

Projektet indeholder en analyse af to virksomheder i revisionsbranchen, som skal være med til at belyse, om diversiteten i branchen har en økonomisk betydning for virksomhederne i branchen. Grundlaget for disse analyser er en oversigt over virksomhedernes partnere og kønsfordelingen heraf. Det betyder, at analysen ser bort fra sammensætningen af virksomhedernes bestyrelse.

Revisionsbranchen består af både store og små revisionshuse, dog tager analysen udelukkende udgangspunkt i data fra branchens såkaldte The Big Four, som er revisionsvirksomhederne Deloitte, EY, KPMG og PwC, da disse deler mange ligheder på bl.a. størrelse, omsætning og udbudte tjenester. Analyseafsnittet tager udgangspunkt i The Big Four, hvorfor øvrige revisionsvirksomheder i branchen udelades. Denne afgrænsning er foretaget, fordi The Big Four dominerer markedet og former landskabet for de øvrige revisionsvirksomheder.

Projektet vil gøre brug af teorier, omhandlende strategisk ledelse og strategiprocesser. Denne teori kan anvendes både i den private og offentlige marked. I denne afhandling vil det udelukkende være strategi for det private marked, som anvendes. Strategi for det private marked er en strategi, der har til formål at skabe en position på et marked drevet af udbud og

efterspørgsel, der tilstræber at sikre virksomhedens udvikling, overlevelse og indtjening. Drivkraften på det private marked er pris, kvalitet og konkurrence blandt udbyderne.

Når der tales om diversitet blandt køn i dette projekt, så tager det alene udgangspunkt i den biologiske tankegang om to køn, det vil sige at denne afhandling udelukkende tager udgangspunkt i køn defineret som enten mand eller kvinde. Projektet afgrænses derfor fra øvrige køn.

Dette projekt har til hensigt at undersøge, hvordan diversiteten ser ud på nuværende tidspunkt samt hvilke påvirkninger en ændring i diversiteten kan skabe for branchen. Derfor skelner projektet ikke til, hvorfor medarbejdere søger væk fra branchen.

5. Metode

I det følgende afsnit vil projektets metodiske overvejelser samt videnskabsteoretiske tilgang blive beskrevet. Kapitlet vil samtidig indeholde en redegørelse for valg af paradigme, undersøgelsesdesign, dataindsamling og metode evaluering samt reliabilitet. Der vil være forskellige delelementer i dette kapitel, som vil være med til at besvare problemstillingen.

5.1 Metodegrundlag og videnskabsteori

I dette projekt tages der udgangspunkt i metodelærer, som er med til at sikre det processuelle forløb. Metoden er med til at sikre en systematisk fremgangsmåde til udvælgelse af viden. I dette projekt har fremgangsmåden været indsamling, bearbejdelse og sammensætning af oplysningerne. Dette har medvirket til at gøre processen mere overskuelig, samt give overblik over problemstillingen og løsningen heraf.

Der skelnes generelt mellem to typer af data; kvalitativ og kvantitativ. De kvalitative data er data, som man typisk selv kan fortolke på som fx tekster, citater og illustrationer. De kvantitative data er data, som man kan måle på som fx statistikker, tabeller og figurer. Der er fordele og ulemper ved begge metoder. Når man arbejder med kvalitative data er informationerne typisk mere dybdegående og der er mulighed for at kunne analysere dataene fra flere forskellige vinkler. Ulempen herved er dog at de kan være meget subjektive og holdningsbaseret, og dermed give et "farvet" resultat. Kvantitative data er mere pålidelige i det, at der ligger større statistiske fakta bag tallene (Andersen, 2013).

Til løsning af problemstillingen vil der både blive anvendt primær- og sekundærlitteratur. Der vil blive anvendt data som er indhentet fra allerede eksisterende datakilder, også kaldet sekundærlitteratur i form af artikler, internetkilder, lærebøger, rapporter m.m. Fordelen ved at anvende sekundærlitteratur er, at det er allerede eksisterende viden og det er derfor meget tidsbesparende data at anvende. For at kunne underbygge den allerede eksisterende viden anvendes der også primærdata ved, hvor vi selv indsamler data og dermed kan sikre os reliabiliteten af data (Andersen, 2013).

Vi har dog for øje gennem hele projekt at forholde os kritisk og analytisk til den data og de datakilder, vi anvenderprojekt.

5.2 Primær data

Primært data er indsamlet til at belyse præcis den problemstilling, som er rammen for dette projekt. I denne sammenhæng er interviews og spørgeskema vores primær data, og er beskrevet særskilt i nedenstående afsnit.

5.2.1 Interview

Interview som metode benyttes til at indsamle primære data, som anvendes til at forstå hvad/hvilke ting, der er med til at kvinder træffer de beslutninger, de gør angående deres karriere/uddannelsesvej inden for revisionsbranchen. Den empiri der er kommet ud af den kvalitative interviewmetode, bidrager med at give et indblik i kvindernes subjektiv forståelse og oplevelse af uddannelsens vej i revisionsbranchen.

Til udvælgelse af vores respondenter har vi kigget på følgende mulige kandidater:

- Studerende på Cand.merc.aud.
- Studerende på SR-studie
- Nyudklækket SR.
- Uddannet HD-R med +10 års erfaring i branchen og som har fravalgt at studere cand.merc.aud. og SR-studiet

Respondenterne er udvalgt ud fra intentionen om at ramme branchen bredest muligt. Der er derfor søgt efter respondenter via LinkedIn, da vi forventede, at den ønskede respondentgruppe blev ramt bedst via dette medie. LinkedIn er en platform, der giver professionelle erhvervsfolk

et netværk, der gør dem mere produktive og succesfulde (LinkedIn, 2024). Vi har modtaget 2 henvendelser om at deltage i vores interview. Respondent 1, er en som har færdiggjort HR-R +10 i branchen. Respondent 2, er SR-studerende. Vi har vurderet at disse 2 respondenter giver et godt billede af, hvordan det er at vælge sin uddannelsesvej, og hvilke tanker og overvejelser, man gør sig, og hvorfor man vælger som man gør.

Interviewguiden er udarbejdet som eksplorative interviews, da det har mere karakter af en samtale, hvor der er plads til at kunne stille yderligere spørgsmål end de forberedte spørgsmål, hvilket har givet mulighed for at få svar og stille nye spørgsmål, som samtalens forløb har givet anledning til. Interviewguiden er fremsendt til respondenterne inden gennemførelsen af det faktiske interview. De eksplorative interviews er udarbejdet i begrundelse af projektet, hvilket betyder at svarene fra interviews har været med til at danne en dybere forståelse for emnet.

Alle interviewene er udført via teammøder, hvor interviewet er optaget og efterfølgende transskriberet gennem word's transskriberingsprogram. Transskriberingen er efterfølgende gennemlæst for at sikre kvaliteten og rigtigheden af det transskriberede materiale. Det er dog vigtigt at forholde sig kritisk over for disse interviews, da rækkevidden af vores netværk ikke er så stor på LinkedIn. De to respondenter, der er anvendt, kommer begge to fra vores lokalområder. Derudover er der kun tale om to interviews, som begge skal ses som deres opfattelse af virkeligheden. Det kan derfor ikke afvises, at hvis det havde været nogle andre respondenter, at de så ville have lagt vægt på nogle andre ting.

5.2.2 Spørgeskema

Udover interviews, er det anvendt spørgeskema til indsamling af primære data i form af kvantitative data. Det udarbejdede spørgeskema henvender sig til alle kvinder i branchen, uagtet stillingsbetegnelse, alder og uddannelse for at underbygge de indsamlede data fra de planlagte interviews.

I udarbejdelsen af spørgeskemaet har der været stor fokus på, hvordan spørgsmålene er formuleret, og hvilken type af spørgsmål, der skulle anvendes. Der er bevidst anvendt både åbne og lukkede spørgsmål. Det er dog vigtigt at have for øje, at åbne spørgsmål kan være relativt svære at analysere, men de har også den fordel, at man får den enkeltes holdning til det adspurgte spørgsmål.

For at sikre os, at den største spredning af besvarelserne er opnået, så er spørgeskemaet udsendt via LinkedIn, gennem forbindelser fra arbejdslivet og på mail til kollegaer. Det er aktivt fravalgt, at spørgeskemaet ikke udsendes på sociale medier, da det er vurderet, at målgruppen som ønskes ramt ikke umiddelbart kan opsøges på platforme for sociale medier.

Der er udført pilottest af spørgeskemaet for at teste besvarelsesprocessen og eventuelle fejl. Pilottesten er gennemført på to pilottests som minder om den rigtige respondentgruppe.

Samlet set er der opnået 21 besvarelser på spørgeskemaet. Det kan dog diskuteres, hvor langt spørgeskemaet reelt er nået ud og det kan derfor ikke afvises, at svarene er præget af lokalområde, hvor forfatterne holder til. Det betyder også, at de besvarelser, der er modtaget ikke kan sættes lig med hele branchens opfattelse, da besvarelser fra et bredere geografisk område kunne have givet et mere nuanceret billede af spørgsmålene. Vi har dog vurderet, at besvarelserne fortsat kan inddrages i projektet, da vi sammenholder besvarelserne fra spørgeskemaet med sekundære datakilder. Bl.a. har FSR i 2023 har udarbejdet en analyserapport i samarbejde med analyseinstituttet Epinion. I rapporten har de haft til formål at undersøge fremtidens revisionsbranche med hovedfokus på tiltrækning og tilknytning af talent og arbejdskraft.

5.3. Sekundære data

Sekundære data er data som er indsamlet af andre til et andet formål, hvilket betyder at data allerede er fortolket. Under sekundære data findes der to forskellige former, herunder primær litteratur og sekundær litteratur. Primær litteratur kaldes interne kilder, mens sekundær litteratur kaldes eksterne kilder. Besvarelsen af dette projekt gør brug af begge typer.

Der er indsamlet data via hjemmesiderne Børsen, Politiken, Dansk Erhverv, Finans, Erhvervsstyrelsen og FSR. FSR er den organisation, der repræsenterer revisionsbranchen i Danmark. Organisationen har omkring 4.500 personlige medlemmer og 500 revisionsvirksomheder tilknyttet. Derudover er det også FSR som udbyder SR-akademiet, som hjælper kommende revisorer fra Cand.merc.aud. studiet til revisoreksamen til Godkendt revisor.

I store dele af projektet henvises der til en analyserapport: “Fælles om fremtidens revisor branche”, hvor FSR i samarbejde med Epinion har foretaget en undersøgelse af tiltrækning og tilknytning af medarbejdere i branchen. Undersøgelsen har til formål at klarlægge tiltrækningen og tilknytning af både arbejdskraft og talentmasse. Rapporten indeholder et datagrundlag, som spænder bredt både i og udenfor branchen. Der er indhentet 959 survey-besvarelser fra Cand.merc.aud.er, hvoraf halvdelen er beskæftiget indenfor branchen, mens den anden halvdel er beskæftiget udenfor branchen. 30% af de adspurgte cand.merc.aud.er har desuden titlen som godkendt revisor. Der er yderligere indhentet survey-besvarelser fra 134 revisionsvirksomheder, som indeholder både små, mellemstore og store virksomheder. Alle 134 besvarelser er besvaret med udgangspunkt i virksomhedens regnskabs- og revisionsafdeling. Der er ikke forskel på vægt i besvarelser uagtet virksomhedens størrelse. Samtidig indeholder rapporten 101 survey-besvarelser fra virksomheder, som har fået forsynet deres årsrapport med en revisionserklæring og derudfra kan det konkluderes at de har fået revisions og/eller regnskabs bistand fra en revisor. Udover survey-besvarelserne indeholder rapporten også data fra to fokusgrupper samt 11 kvalitative virksomhedsinterviews. Den ene fokusgruppe består af i alt 13 cand.merc.aud.er, hvoraf en overvægt er godkendte revisorer som alle er beskæftiget i revisionsbranchen. Dertil indgår data fra en fokusgruppe bestående af 8 cand.merc.aud. studerende. De kvalitative virksomhedsinterviews er gennemført med ledere og HR-medarbejdere fra revisionsvirksomhederne på baggrund af virksomhedens regnskabs- og revisionsafdeling. Igen er både små, mellemstore og store virksomheder inddraget i besvarelserne.

Denne analyserapport vurderes at opsamle holdninger og initiativer til forbedringer i branchen, som supplerer den indsamlede primære data. Selvom rapporten fra FSR ikke har til formål at undersøge de selv samme problemstilling som i dette projekt, så vurderes flere aspekter af rapportens indhold at være relevant for projektet. da vi gennem arbejdsprocessen er blev klar over, besvarelser fra primære data som er i overensstemmelse med besvarelser fra sekundære data.

Der anvendes også lovsamlinger, som bruges til at beskrivelse den lovramme, som revisionsbranchen arbejder indenfor.

Under udvælgelsen af kilder inden for sekundære data, har der været fokus på kildens ophav for at sikre både troværdighed og pålidelighed. Det har været særligt vigtig, i forbindelse med

anvendelsen af artikler, da disse kan skildre subjektive holdninger eller forsøge at frembringe specifikke budskaber.

6. Kvinderne i revisionsbranchen

Som en del af projektets indledning, så viser tal fra FSR, at fordelingen mellem mænd og kvinder er skæv i den danske revisionsbranche. Revisionsbranchen har ry for at være en mandsdomineret branche. Kigger man alene på forholdet mellem kvinder og mænd, og ikke skelner mellem titler i branchen, så er kønsfordelingen nogenlunde lige fordelt (Strøm, 2023).

6.1 Godkendt revisor og gældende revisorlovgivning

Revisortitlen er ikke beskyttet, hvilket betyder, at alle kan kalde sig for revisor uden at have en egentlig revisoruddannelse. Uddannelsesmæssigt er det ultimative uddannelsesstrin indenfor revisionsbranchen at opnå titlen som statsautoriseret eller registreret revisor. Godkendt revisor anvendes som en fællesbetegnelse for statsautoriserede og registrerede revisorer, hvilket betyder, at man har gennemført og bestået en skriftlig og mundtlig revisoreksamen, som udbydes af Erhvervsstyrelsen. Revisorens arbejde består af mange forskellige emner indenfor regnskab, revision, skat, bogføring, moms, økonomi m.v. (PWC, u.d.). Det fremgår af ÅRL § 135 a, at en godkendt revisor må revidere regnskaber og i den forbindelse afgive erklæringer på virksomhedernes årsregnskaber (Danske love, u.d.). Den danske revisorlov fastsætter rammerne for revisorer og revisionsvirksomhederne. Rammerne omfatter betingelser og kvalifikationskrav for godkendelsen og registreringen af revisorer. Årsregnskabsloven er en rammelov, der udfyldes af internationale regnskabsvejledninger, IFRS'er og IAS'er. Derudover omfatter den danske lovgivning indenfor regnskab også Bogføringsloven, Selskabsloven, Lov for Erhvervsdrivende Virksomheder og Dansk Regnskabsvejledninger for Regnskabsklasse B og C (RV) (EY, 2021).

6.2 Vejen til godkendt revisor

Vejen til en karriere som godkendt revisor kræver først og fremmest en gymnasial uddannelse, det kan enten være en gennemført HHX, STX, HTX eller HF. Herefter er der ifølge FSR 3 uddannelsesveje frem til kandidatuddannelsen cand.merc.aud., som danner det teoretiske grundlag for uddannelsen til statsautoriseret revisor.

6.2.1 Uddannelsesvej 1: trainee/revisorelev i kombination med HD 1. og 2. del.

Ved uddannelsesvej 1 er den studerende/medarbejder ansat i 2 år som revisortrainee/elev i en revisionsvirksomhed, hvor personen, ved siden af arbejdet, læser HD 1. del eller en akademiuddannelse. En akademiuddannelse tager typisk 3 år og tages på deltid ved siden af jobbet, hvorimod HD 1. del tager 2 år og udgør det erhvervsøkonomiske grundforløb. Efter endt HD 1. del eller akademiuddannelse, så er det muligt at læse videre på en 2-årig HD 2. del. Det er dog en forudsætning, at den studerende har to års relevant erhvervserfaring for at fortsætte på HD 2. Del (FSR, u.d.).

6.2.2 Uddannelsesvej 2: Fuldtidsstuderende, fx finansøkonom eller financial controller

I modsætning til uddannelsesvej 1, så er det også muligt at læse til finansøkonom eller financial controller på erhvervsakademiet efter endt ungdomsuddannelse. Dette fungerer som et fuldtidsstudie. Ved at vælge denne uddannelsesvej opnås der merit for HD 1. del, hvorfor det efter 2 år med relevant erhvervserfaring er muligt at blive optaget på HD 2. Del (Undervisningsministeriet, 2024).

6.2.3 Uddannelsesvej 3: Bacheloruddannelse, HA-almen eller lignende.

Ved at læse en bacheloruddannelse i erhvervsøkonomi på 3 år, fx HA almen, er det muligt at blive ansat som revisortrainee efter endt uddannelse, og uden at der er en forventning om optagelse på HD-studiet. En bacheloruddannelse er direkte adgangsgivende til kandidatuddannelsen Cand.merc.aud. Det er også muligt at få job i revisionsbranchen, hvis man har en videregående uddannelse som finansbachelor. En finansbachelor tager typisk 3,5 år.

6.2.4 Kandidatuddannelsen cand.merc.aud.

Før det overhovedet er muligt at blive indstillet til den skriftlige prøve på SR-studiet, så skal man gennemføre en kandidatuddannelse. Uddannelsen cand.merc.aud. er, som tidligere nævnt, den teoretiske del af uddannelsen til statsautoriseret revisor. Studiet indeholder den teoretiske baggrund for praksis indenfor regnskabsmæssig rapportering og revision, skatteretlige opgørelse og erhvervsretlige problemstillinger.

Der findes to varianter af kandidatuddannelsen; et fuldtidsstudie hvor den studerende vil gennemføre uddannelsen på 2 år eller et deltidsstudie, hvor den studerende tager fagene ved siden af et relevant job. Kravet for optagelse på kandidatuddannelsen er en relevant

bacheloruddannelse, dette gælder uanset om studiet læses på fuldtid eller deltid (Undervisningsministeriet, 2024). Kravene til optagelse kan variere fra uddannelsesstederne, men typisk er der også krav til den studerendes sprogfærdigheder.

Det er også muligt at blive optaget på kandidatuddannelse med en uddannelsesbaggrund som finansbachelor og færdiggjort HD 2. del. Disse studier er ikke direkte adgangsgivende til cand.merc.aud., hvorfor det er muligt at tage suppleringsfag for at få adgang. Disse suppleringsfag skal enten tages inden optagelse på kandidatstudiet eller inden begyndelsen af det 2. år. Dette varierer fra uddannelsesstederne (Undervisningsministeriet, 2024).

6.2.5 Statsautoriseret revisor

Når kandidatuddannelsen er afsluttet, kræves der minimum 3 års erhvervserfaring, hvor minimum 1 år skal være efter endt kandidateksamen, før det er muligt at ansøge om optagelse til revisoreksamen og blive statsautoriseret revisor (Undervisningsministeriet, 2024). Det er også muligt at blive optaget, hvis den studerende har bestået en anden kandidateksamen og kravene i eksamensbekendtgørelsen § 5, stk. 1 og 2 er opfyldt (Erhvervsstyrelsen, 2024).

FSR har opbygget en hjælpende hånd på vejen til revisoreksamen. SR-akademiet er en uddannelse, som træner og forbereder studerende til både den skriftlige og mundtlige eksamen. SR-akademiet er et tilbud til de studerende, hvor man kan deltage sideløbende med den relevante arbejds erfaring. Uddannelses tilbuddet om SR-akademiet udbydes af FSR to gange årligt, og flere af fagene, der tilbydes afholdes to gange om året. I 2022 tilrettelagde FSR uddannelsen anderledes, så det i høj grad er op til den studerende selv, hvordan uddannelsen sammensættes, så det er muligt at tilpasse karriere og privatliv. FSR opsætter 2 eksempler på sammensætning af uddannelsen, hvor det ene forløb er 20 måneder og det andet er 28 måneder (FSR, u.d.).

For at opnå titlen som statsautoriseret revisor skal den studerende igennem en skriftlig og en mundtlig prøve. Den skriftlige prøve afholdes over 2 dage af hver 6 timers varighed. Her bliver den studerende udsat for opgaver, som skal ligne sædvanlige arbejdsopgaver. Spørgsmålene er case-baseret og indeholder spørgsmål med lange og korte svarmuligheder samt multiple choice og beregninger (Erhvervsstyrelsen, 2024). Den studerende indstilles kun til mundtlig eksamen, hvis den skriftlige eksamen består. Den skriftlige eksamen afholdes to gange om året i juni og oktober måned (FSR, u.d.).

Den mundtlige eksamen består af en prøve på mellem 30-40 minutter. Den mundtlige prøve skal godtgøre kandidaternes praktiske duelighed indenfor områder, som hører under de statsautoriserede revisorers virkefelt. Den mundtlige eksamen afholdes normalt på Børsen, men i 2024 er lokationen flyttet til Imperial Hotel i København, da Børsen var under restaurering og er efterfølgende brændt (FSR, u.d.). Den mundtlige prøve afholdes 2 gange årligt i juni og november måned (FSR, u.d.).

Når en studerende har bestået både skriftlig og mundtlig eksamen, så har den pågældende person opnået titlen som statsautoriseret revisor. Dette betyder, at revisoren er godkendt og optaget i det offentlige register, hvorefter der uddeles et unikt registreringsnummer som altid starter med MNE efterfulgt af en række tal (Erhvervsstyrelsen, 2023).

Pr. 1. januar 2021 blev en ny eksamensordning indført, hvor særligt den skriftlige prøve blev ændret. Tidligere bestod den skriftlige eksamen af A, B og C moduler, hvor modulerne skulle være bestået senest det 4. kalenderår efter det år, hvor det første modul blev bestået (Erhvervsstyrelsen, 2021). Her havde hver kandidat tre forsøg til hvert af de tre moduler. Den nye eksamensordning har medført, at der er et ubegrænset antal eksamensforsøg. For den mundtlige prøve gælder det dog, at kandidaten skal bestå senest 7 år efter at have bestået den skriftlige del af revisoreksamen (Erhvervsstyrelsen, 2020). Erhvervsstyrelsen har i foreningen med Eksamensudvalget opdateret reglerne om revisoreksamen, herunder særligt ubegrænset antal forsøg og øget hyppighed på afholdelse af både skriftlige og mundtlige eksamener. Disse ændringer er foretaget med begrundelsen om, at kandidaterne vil bestå revisoreksamen på kortere tid samt flere kandidater vil gennemføre revisoreksamen.

6.2.6 Den økonomiske del af uddannelsesvejen

Når en virksomhed vælger at investere i at uddanne sine revisorer, er det fordi, at de kan se, at det kan skabe værdi for dem. Værdiskabelse for en virksomhed er vigtig, hvis ikke man med rette vil kunne sige alafgørende. Hvis ikke en virksomhed kan se, at en eventuel investering vil give afkast, hvad skulle grunden så være til at investere i den. Når man taler om værdiskabelse i forbindelse med uddannelse af sine medarbejdere, er det vigtigt at have for øje, at det ikke altid er her og nu man ser en given effekt. Uddannelsesvejen til at blive statsautoriseret revisor er lang og kan variere meget fra kandidat til kandidat. Der findes altså mange veje frem til målet. Det vil derfor også variere, hvor meget det vil koste en

revisionsvirksomhed at uddanne en statsautoriseret revisor. Ser man på den længste vej, altså fra ungdomsuddannelse og frem til man er uddannet SR og hvilken økonomisk udgift det har for virksomhederne, er det ikke billigt at uddanne en revisor.

Følgende data er estimeret data fra ét revisionshus, der tages derfor forbehold for, at tallene kan se anderledes ud hos et andet revisionshus.

For at uddanne en HD-revisor vil det koste virksomheden ca. 210.000 kr., som fordeler sig over omkostninger i forbindelse med uddannelsen (70.000 kr.) og mistet omsætning for virksomheden (140.000 kr.), da man har en forventning om, at man taber 200 timer på en HD-studerende, som vil have en fakturerbar tid på 70% til en gennemsnitlig pris på 1.000 kr.

For at uddanne en CMA-revisor fra HD-revisor vil det yderligt koste virksomheden ca. 662.500 kr., som fordeler sig over omkostninger i forbindelse med uddannelsen (50.000 kr.) og mistet omsætning for virksomheden (612.500 kr.), da man har en forventning om, at man taber 700 timer på en CMA-studerende, som vil have en fakturerbar tid på 70% til en gennemsnitlig pris på 1.250 kr.

For at uddanne en SR fra en CMA-revisor vil det yderligt koste virksomheden ca. 374.000 kr., som fordeler sig over omkostninger i forbindelse med uddannelsen (150.000 kr.) og mistet omsætning for virksomheden (224.000 kr.), da man har en forventning om, at man taber 200 timer på en SR studerende, som vil have en fakturerbar tid på 70% til en gennemsnitlig pris på 1.600 kr.

Så samlet set for en virksomhed, der har valgt at ville uddanne en SR kandidat helt fra bunden af koster ca. 1.246.500 kr., som fordeler sig over omkostninger i forbindelse med uddannelsen på 270.000 kr. og mistet omsætning for virksomheden på 976.000 kr.

Det forventes af virksomheden, at når man har uddannet en SR kandidat, vil der gå ca. 3-5 år inden selve investeringen i uddannelsesforløbet er tilbagebetalt. Derudover er der en lang række af risiko, som gør at det kan tage længere tid eller at investeringen slet ikke tjener sig selv ind igen.

Der vil dog altid være usikkert, om revisionshusene egentlig ender op med en kandidat til at overtage en partner stilling. Da det er en branche, der igennem flere år har haft mangel på arbejdskraft, har det været med til at gøre at medarbejdere har haft nemt ved at finde et andet job i et andet revisionshus, hvis der er opstået et ønske om at skifte arbejdsplads. Der vil derfor altid være usikkert for virksomheder, om det kommer til at give dem et afkast, når de vælger at investere i deres medarbejders uddannelser.

6.3 Fordeling af køn i revisionsbranchen

FSR udgiver hvert år en brancheanalyse for branchen, hvor de gennemgår udviklingen fra år til år, hvor fokus er på beskæftigelse, omsætningen i branchen, antallet af medarbejdere og hvilke emner, der er relevante for branchen i fremtiden. I brancheanalyse for 2023 har FSR udarbejdet en graf, som viser fordelingen af medarbejdere, nyuddannede cand.merc.aud.er og godkendte revisorer, som er fordelt på køn. Den henvises til Bilag 2. Grafen viser beskæftigelsen i 2021 fordelt på køn baseret på tal fra Danmarks Statistik. Her ses det, at 51% af det samlede antal medarbejdere i revisionsbranchen var kvinder, mens de resterende 49% var mænd (Strøm, 2023). Denne graf viser, at fordelingen af køn på medarbejdere i hele branchen er jævnt fordelt, hvor kvinderne har et lille overtag på 2 procentpoint i forhold til mændene.

Anderledes ser det dog ud, når der sorteres på uddannelser. Fordelingen for antallet af nyuddannede cand.merc.aud. viser, at 40% var kvinder, mens 60% var mænd. Denne fordeling mellem kønnene har været nogenlunde konstant i perioden 2010-2021 (FSR, u.d.). Kigges der videre på videreuddannelsen til statsautoriseret revisor, så er fordelingen endnu mere skæv. Fordelingen blandt den samlede stand af godkendte revisorer pr. 2021 var 20% kvinder og 80% mænd (FSR, u.d.). I 2022 oplevede FSR dog en mindre stigning i antallet af kvindelige nyuddannede statsautoriserede revisorer, hvor der var 30% kvinder (Strøm, 2023). Udover at fordelingen er skæv fordelt på kønnene, så er der også et lavt antal uddannet cand.merc.aud'er, der vælger at læse videre og uddanner sig til godkendt revisor. I perioden 2010-2020 blev der i gennemsnit uddannet 62 godkendte revisorer hvert år. I 2021 og 2022 steg antallet af godkendte revisorer voldsomt som følge af den nye eksamensform, hvor det blandt andet blev muligt at gå til eksamen mere end 3 gange og eksamen blev udbudt mere end 1 gang årligt. I 2022 var antallet af godkendte revisorer steget til 116 personer. Ses der bort fra det høje antal

af kandidater i 2021 og 2022, så var gennemsnit for cand.merc.aud.'er, der videreuddanner sig kun 15% (FSR, u.d.).

6.4 Årsager til kvindernes mindretal i revisionsbranchen

Dette projekt har i den indledende proces undersøgt, hvorfor der er en skæv kønsfordeling, når det kommer til at gå hele vejen rent karrieremæssigt i branchen. I denne proces har projektet rakt ud til kvinderne i branchen for at få deres meninger frem. Igennem interview og spørgeskema har det været muligt at danne en for forståelse af, hvorfor kønsfordelingen er skæv på baggrund af de adspurgte kvinders holdninger og meninger.

De gennemførte interviews og svarene fra spørgeskemaet har vist, at der er flere årsager til, at de adspurgte kvinder har valgt både cand.merc.aud. og SR-studiet fra eller slet ikke har overvejet at gå den karrierevej. Projektet oplister og beskriver de forhold, som er blevet nævnt flere gange af de adspurgte respondenter.

6.4.1 Besvarelser fra spørgeskema

Ud fra besvarelserne i spørgeskemaet er der listet følgende årsager til fravalg af cand.merc.aud. og SR-studiet:

- Work/life balance
- Arbejdspreset er for højt
- Uddannelsesforløbet
- Kultur

62% af de adspurgte respondenter har overvejet at læse kandidatuddannelsen cand.merc.aud. De resterende 38% fordeler sig således; 10% har allerede læst cand.merc.aud., mens 28% ikke har overvejet at læse videre efter endt uddannelse, se bilag 3. De 28% som ikke har overvejet at læse videre, har enten gennemført alle 4 år af HD-uddannelse, de 2 første år af HD-uddannelse, en finansøkonom eller traineeuddannelse. Samtidig har størstedelen af de 62%, som har overvejet at læse videre, gennemført HD-uddannelsen eller finansøkonom.

I de efterfølgende afsnit vil besvarelserne fra spørgeskemaet uddybes yderligere. Samtidig vil forhold fra FSR's udarbejdede rapport "Fælles om fremtidens revisionsbranche" inddrages. Denne rapport er branchens bud på, hvorfor kønsfordelingen er skæv i toppen af branchen.

6.4.1.1 Work/life balance og arbejdspres

I dagens Danmark er der et stort fokus på den rette balance i forhold til arbejde og privatliv. Der kan tales om, at der er en megatrend med fokus på et følelsessamfund, hvor mennesker mærker efter, hvad der giver mening, særligt når det handler om valg af livsstil, uddannelse og job (Futura, u.d.). Denne megatrend har helt sikkert været bidragende til at sætte fokus på trivsel på arbejdspladserne i det danske samfund. Trivsel på en arbejdsplads omfatter både den fysiske og psykologiske tryghed, for at støtte medarbejderne i at udfolde deres potentiale bedst muligt (LEAD, 2024). Blandt de besvaret spørgeskema er work/life balance det parameter, som flest af de adspurgte fremhæver som værende årsagen til, at de adspurgte ikke ønsker at læse videre fra deres seneste afsluttet studie. Derudover fremhæves et svar, hvor det fremgår, at den adspurgte respondent er kommet frem til i forbindelse med respondentens tid i revisionsbranchen, at det ikke er tiden værd at læse videre. Respondenten oplevede skoletræthed efter afsluttet HD (R), og siden er hverken lysten eller behovet for at fortsætte uddannelsen kommet retur. Respondenten understreger desuden, at tilbuddet om at genoptage studiet er blevet givet mange gange af arbejdspladsen, men har samtidig oplevet, at der har været en forståelse for ønsket om ikke at fortsætte. Respondenten har ikke ønsket at fortsætte studiet, da respondenteren har befundet sig godt i opgaverne og har oplevet at kunne løse opgaverne med guidance og intern uddannelse, som er til rådighed på arbejdspladsen. Udover parameteren om work/life balance, så er det arbejdspresset som næstfleste af de adspurgte, i det udsendte spørgeskema, fremhæver som en årsag. Her fremhæves svar, at respondenterne oplever et stigende arbejdspress, enten fordi kollegaer søger væk fra arbejdspladsen eller branchen generelt eller når kollegaer går ned med stress, som medfører et øget pres på de resterende kollegaer. Dette forhold har medført, at respondenterne ikke føler et overskud i hverdagen til at passe et studie ved siden af deres arbejde, netop fordi arbejdsdagen ikke er et klassisk 8-16-job, men at der i højere grad leveres 10-12 timer om dagen i forårssæsonen, se bilag 3.

FSR fremhæver også work/life balance som en af udfordringerne for branchen og dens tiltrækning af medarbejdere. Kigges der udelukkende på medarbejdere i branchen, som har en cand.merc.aud., som netop er den medarbejdergruppe, som branchen skal have et stort fokus på, fordi det er denne medarbejdergruppe, der har den endegyldige adgangsbillet til at komme i betragtning som statsautoriseret revisor jf. beskrevet uddannelsesforløb i afsnit 6.2. I FSR's rapport ses det, at 88% af de adspurgte angiver, at balancen mellem arbejde og privatliv i meget høj grad eller i høj grad har betydning for deres arbejdsglæde. I revisionsbranchen angiver 47%

af de adspurgte cand.merc.aud. uddannede, at de er tilfredse med deres nuværende balance i arbejds- og privatliv, mens denne procentsats er 82% for cand.merc.aud. uddannede udenfor branchen (Epinion, 2023).

FSR kan i rapporten konkludere, at revisorbranchen har meget stor opmærksomhed på denne udfordring. Ud fra disse virksomhedsinterviews ses det, at balancen mellem arbejds- og privatliv er nært beslægtet med udfordringen omkring arbejdsmængden. Arbejdsmængden i branchen er også efter FSR' overbevisning en hastende udfordring. Hvis der igen kigges på medarbejderne med en cand.merc.aud. uddannelse i branchen, så har 79% tilkendegivet, at arbejdsmængden er vigtig for deres arbejdsglæde, mens kun 47% er tilfredse med den arbejdsmængde, de har i deres nuværende arbejdsliv. Kigges der på cand.merc.aud. uddannede udenfor branchen, så er 90% tilfredse med arbejdsmængden i deres nuværende arbejdsliv (Epinion, 2023).

Samlet for både udfordringen med work/life balance og arbejdsmængden i branchen er, at en overvægt af de kvindelige medarbejdere mener, at både balancen mellem arbejds-/privatliv og arbejdsmængde har en stor indflydelse på deres arbejdsglæde. Faktisk har FSR konkluderet, at udfordringen med arbejdsmængden ikke knytter sig til at have hjemmeboende børn, men derimod er et generelt problem for branchen, og at der fra de adspurgte i FSR' undersøgelse er givet udtryk for, at overvejelserne om arbejdsmængden fylder ekstra meget og er særligt udfordrende i den periode af livet, hvor der stiftes familie (Epinion, 2023).

På virksomhedsniveau fremgår det af rapporten, at der er særligt 5 tilknytnings initiativer, som virksomhederne har forsøgt iværksat i løbet af de 3 seneste år. Disse 5 tilknytnings initiativer som er fremhævet er:

1. Mulighed for individuel tilpasning af arbejdstid og/eller større fleksibilitet for den enkelte medarbejder.
2. Gjort det muligt for medarbejderen at afsætte tid til videreuddannelse (fx cand.merc.aud. eller godkendt revisor).
3. Seniorordninger for at holde længere på medarbejdere før pension (fx nedsat tid).
4. Afskaffet overarbejde på årsbasis, så medarbejderne i snit arbejder 37 timer.
5. Nedsat arbejdstid og -mængde.

Det er initiativet 1 som er iværksat af flest virksomheder i branchen, her har 63% iværksat initiativet, mens kun 16% har iværksat initiativ 5 (Epinion, 2023).

Årsagerne til, at der er et stigende arbejdspress i branchen, er primært, at der er større fokus på compliance, kvalitetssikring og kontrol, som samtidig har medført et øget behov for rådgivning, særligt inden for specialiserede områder. Derudover skulle der være sket en automatisering af regnskabs- og revisionsopgaver, som skal reducere manuelt tastearbejde. Her har det vist sig at være svært for de små revisionshuse at følge med digitaliseringen, som fortsat foretager manuelt og repetitivt arbejde. Særligt de mindre revisionsvirksomheder har i kvalitative virksomhedsinterviews med FSR fremhævet, at de altid vil være på bagkant i forhold til The Big Four virksomheder og andre små virksomheder, fordi der vælter nye regler og krav ned over branchen, samtidig kan de små virksomheder ikke følge med behovet for specialisering, hvorfor de er nødsaget til at sige nej til opgaver eller indgå i netværk eller lignende, hvorfra der kan trækkes på specialistkompetencer (Epinion, 2023).

Selvom det ser ud til at virksomhederne i branchen har forsøgt at indføre forskellige tiltag for at rumme medarbejdernes prioritering af work/life balance og ønsket om mindre arbejdspress, så rapporterer virksomhederne i branchen om, at det er svært i praksis at indføre til fulde. Der tales om en *“ond spiral”*. Se bilag 4. Denne onde spiral er med til at fastholde arbejdspresset i branchen og underbygger ubalance mellem medarbejdernes arbejds- og privatliv. Samtidig oplever flere medarbejdere i branchen, at de indførte initiativer ser rigtigt godt ud på papir, men i praksis gør det ingen forskel, da virksomhederne ikke efterlever intentionen (Epinion, 2023). FSR fremhæver følgende årsagerne til, at det er omstændigt for virksomhederne at efterleve initiativerne; tiltagene er omstændige og komplekse, særligt i de store revisionshuse, fordi initiativerne griber ind i virksomhedens kultur og traditionelle incitamentsstruktur, fx hvad angår løn, hvor der peges på, at det er vanskeligt at kompensere de medarbejdere, der arbejder mere end 37 timer, hvis overarbejdstimerne fjernes. For de mindre revisionshuse kan det have betydning for, at virksomheden indirekte opfordrer kunderne til at få en erklæring med en lavere grad af sikkerhed eller er helt nødsaget til at sige nej til kunder og dermed omsætning, da der ikke er medarbejdere nok til at udføre arbejdet.

Overordnet set, så kan udfordringen med arbejdsmængden bidrage til skævhed internt i virksomheden, da medarbejdere med en almindelig 37 timers arbejdsuge typisk vil medføre, at andre kolleger eller ledere må gå op i tid for at nå alle opgaver. Dette medfører naturligt til, at der også er en udfordring i ledelsesproblematikken. Medarbejderne i branchen har en opfattelse af, at det er vanskeligt at prioritere tid til fx. mentorordning i forbindelse med intern uddannelse

og skabe gode rollemodeller for nye ansatte. Samtidig fremhæver lederne, at store dele af deres overarbejde består af ledelsesarbejde for at holde på både kunder og medarbejdere, hvilket betyder, at der er ganske lidt tid til at prioritere den ledelsesindsats, som efterspørges generelt internt i virksomhederne (Epinion, 2023). Udfordringerne med work/life balance og arbejdspresset er både gældende for mænd og kvinder i branchen, og kan derfor også ses som en vigtig del af besvarelsen af dette projekt. En af årsagerne til disse to udfordringer skyldes bl.a. udfordringer med ledelsen.

Faktisk viser det sig, at netop ledelsen på arbejdspladsen har en stor betydning for medarbejderne. 85% af cand.merc.aud. uddannede i branchen angiver, at ledelsen på arbejdspladsen har høj grad af indflydelse på deres arbejdsglæde. Denne udfordring viser sig at være større blandt kvinder. 57% af de adspurgte kvinder mener, at revisionsbranchen er præget af konservative og gammeldags ledelsesformer og arbejdskultur, hvorimod denne holdning kun gør sig gældende for 50% af de adspurgte mænd (Epinion, 2023). Af de adspurgte fra FSR rapport er det særligt kvinderne, som beskriver personlige oplevelser med dårlig ledelse, mens mænd ofte beskriver det som en generel udfordring i branchen. Kvinderne peger på, at den helt store udfordring for dem er, at de føler sig tilsidesat i forbindelse med forventet barsel eller ikke føler sig set af lederen på arbejdspladsen på samme måde som en mandlig kollega.

Virksomhederne peger på forskellige årsager til udfordringer på ledelsesniveau med, at der mangler fokus på ledelseskvalifikationer. Når kandidaterne gennemfører uddannelsen til godkendt revisor, så medfører det typisk et ledelsesansvar, som uddannelsen ikke indeholder. Derudover er ledelsesansvaret sjældent et aktivt tilvalg, men et ansvar som pålægges medarbejdere i takt med anciennitet, hvorfor virksomhederne i branchen vurderer, at der mangler motivation indenfor ledelsesansvaret. Det sidste fremhævede forhold er tidligere beskrevet i projektet, at der ikke er tid til ledelsesarbejde i løbet af en arbejdsuge grundet arbejdspresset. Årsagen til at ledelsesarbejdet nedprioriteres kan muligvis findes i, at der sker en sontring mellem fakturerbare og ikke-fakturerbare timer, hvor ledelsesarbejde hører under den sidstnævnte kategori og dermed nedprioriteres (Epinion, 2023).

6.4.1.2 Uddannelsesforløbet

Udover at stabilitet i work/life balance er vigtig for individerne på arbejdsmarkedet, så fylder arbejdet samtidig også en stor del af menneskets identitet. Psykologer i Danmark har beskrevet,

at arbejdet ikke kun handler om at have noget at stå op til, men i højere grad handler om at kunne bruge sig selv og føle tilfredshed. Det er derfor ekstra hårdt for mennesket, når der opstår bump på karrierevejen. Størstedelen af de voksne mennesker i Danmark bruger store dele af deres vågne timer på arbejdsmarkedet, netop derfor har uddannelsesvalg og efterfølgende beskæftigelse betydning for vores egen selvforståelse. Arbejdet og uddannelsesbaggrund bliver en del af menneskets identitet (Nørgaard, 2022).

Af svarene fra det udarbejdede spørgeskema fremgår det, at de respondenter, som har afsluttet HD 1. del, finansøkonom eller elev-/traineeuddannelsen har flere overvejelser omkring, hvad næste step skal være på deres karrierevej. 3 ud af 9 med disse uddannelsesbaggrunde har ikke overvejet at læse cand.merc.aud., se bilag 3. Årsagerne til at der ikke er gjort overvejelse om fortsættelse på karrierevejen er, at de har en opfattelse af, at der bl.a. ikke er plads til familielivet, når både fuldtidsarbejde med tilhørende overarbejde, studie, familie og fritidsinteresser skal plejes på samme tid. Derudover er ”skoletræthed”, ”spild af tid” og ”ikke mit ønske for min karriere” nævnt som årsager. Ud af de 21 besvarelser, så har 13 respondenter svaret nej til, at de er i gang med cand.merc.aud. uddannelsen. Respondenterne er forespurgt, hvorfor de kun er blevet i overvejelserne om at læse cand.merc.aud., hvor et udpluk af besvarelserne fremhæves:

- “Jeg læser HD på nuværende tidspunkt, og vil gerne færdiggøre denne uddannelse, før jeg tager stilling til næste step i min karriere”.
- “Jeg var meget skoletræt, da jeg afsluttede HD (R), derfor ønskede jeg at holde en pause fra studier. Jeg har oplevet, at jeg sagtens kunne løse opgaverne på mit job med guidance og intern uddannelse.”
- “Jeg synes ikke, at et tilvalg af cand.merc.aud. stemmer overens med mit privatliv. De opgaver og forventninger til fremtiden, som følger med en cand.merc.aud. uddannelse ønsker jeg ikke at opnå.”

FSR har i den tidligere nævnte rapport fremhævet branchens mange karriere- og udviklingsmuligheder som en styrke for branchen. FSR fremhæver bl.a., at det er en mulighed for at tiltrække og tilknytte arbejdskraften til branchen. FSR betragter forholdet som en potentiel mulighed, fordi de adspurgte har scoret højt på parametrene ”tilfredshed” og ”betydning for arbejdsglæde” (Epinion, 2023). 78% af de adspurgte cand.merc.aud. uddannede svarer ja til, at det har en høj grad af betydning for deres arbejdsglæde, at der er mange udviklings- og karrieremuligheder. Til sammenligning er 73% af de adspurgte udenfor

branchen, hvor dette forhold har betydning for arbejdsglæden. Dette kan være med til at sætte en streg under den tidligere beskrevet megatrend, som handler om at det har en stor betydning for mennesket, at karriere og uddannelse bliver en del af menneskets identitet.

Dykket der nærmere ned i cand.merc.aud. uddannede indenfor branchen, så er de adspurgte blevet bedt om at erklære sig enten enig eller uenig i udsagnet; *“Revisionsbranchen tilbyder attraktive udviklings- og karrieremuligheder.”* 76% af de adspurgte erklærede sig enige i udsagnet med begrundelsen, at der er gode muligheder for både faglig-, personlig- og karrieremæssige udvikling. Det er dog kun 64% af kvinderne, som er enige i udsagnet. Den lave andel af kvinder, som har erklæret sig enige i udsagnet, er i overensstemmelse med besvarelsene fra spørgeskemaet. Her har alle (21 kvinder) på en eller anden facon nævnt i deres besvarelser, at det er overvejelser om familielivet, børn og “work/life balance”, som holder dem tilbage fra at vælge cand.merc.aud. eller SR-studiet til.

Selvom der generelt i branchen er en stor tilfredshed med udviklingsmulighederne, så oplever virksomhederne i branchen store vanskeligheder med at få medarbejdere til at vælge cand.merc.aud. uddannelsen og efterfølgende SR-studiet til. Virksomhederne i branchen slår sig på, at revisionsbranchen adskiller sig fra andre brancher, fordi det er muligt at blive ansat direkte efter en gymnasial uddannelse og dermed få løn imens man tager en uddannelse, både på bachelor og kandidatniveau (FSR, 2023). Virksomhederne i branchen har selv fremhævet tre årsager til, hvorfor branchen er i knæ, hvad angår rekruttering på trods af gode udviklings- og karrieremuligheder:

- “Virksomhedernes trainees (særligt dem med gymnasial baggrund) oplever, at de mange skridt op ad karrierestigen, er uoverskueligt, uanset om endemålet er cand.merc.aud. eller godkendt revisor.”
- “Arbejdspreset er stort, samtidig med at den ansatte forventes at gennemføre en uddannelse ved siden af den almindelige arbejdstid. Dette går ud over den ansattes fritid, som trækker i medarbejdernes overvejelser omkring work/life balance. Virksomhederne oplever, at flere ansatte tidligt i deres karriere ønsker, at der er en fornuftig work/life balance, hvor den ældre kultur i branchen har været, at de unge skal gøre sig fortjent til friheden ved at producere mange timer i en årrække, inden de kan opnå en frihedsgrad som de erfarne på arbejdspladsen (Epinion, 2023). Derudover oplever mange unge i branchen også, at de erfarne medarbejdere, særligt

virksomhedernes godkendte revisorer, lægger mange overarbejdstimer i branchens velkendte spidsperiode 1. januar til 30. juni. Dette fører videre til sidste årsag,”

- “At medarbejderne oplever, at endemålet er attraktivt eller i nogle tilfælde ligegyldigt. Som tidligere beskrevet, så er mennesker forskellige og der findes mange forskellige typer af revisorer. Derfor har nogle medarbejdere heller ikke lysten til at påtage sig rollen og ansvaret, som titlen *godkendt revisor* kræver.”

Netop denne årsag “*uddannelsesforløbet*” er et af de forhold, som går igen i vores indledende undersøgelser. Derfor indeholder dette projekt to interview, som er udarbejdet med den hensigt at opnå en bedre forståelse for, hvorfor uddannelsesforløbet har en stor betydning for kvinderne i deres valg om videreuddannelse. Væsentlige emner fra de udførte interviews vil blive uddybet i afsnit 6.5.

6.4.1.3 Kultur

Som der kort er berørt i tidligere afsnit 6.4.1.2, så har kulturen i branchen en stor påvirkning på fravalg af uddannelsesmuligheder og muligvis også helt fravalg af revisionsbranchen.

0 ud af 21 respondenter har udelukkende nævnt kultur som årsag til fravalg af cand.merc.aud. / SR-studie. Dog nævner 11 ud af 21, svarende til 52% af de adspurgte, at et større fokus på kulturen i branchen kan være med til at gøre det attraktivt for de adspurgte at arbejde målrettet mod en partner titel i et revisionshus.

FSR fremhæver i tidligere nævnte rapport, at den nuværende kultur indeholder både positive og negative aspekter. Det positive er, at arbejdspladserne har et stærkt socialt fællesskab med en høj arbejdsmoral, hvor opgaverne løses i teams i et fagligt miljø. Mens de negative aspekter indeholder, at arbejdet altid kommer i første række på bekostning af privatlivet. Samtidig har flere af de adspurgte udtrykt, at det er svært at sige nej til opgaver, fordi der er mangel på kollegaer og/eller det er vanskeligt at tale om den mentale sundhed, herunder fx oplevelser med stress.

40% af de adspurgte i rapporten nævner, at branchen er mandsdomineret. Svar fordelt på køn viser, at 62% af de adspurgte kvinder har erklæret sig enig i udsagnet om, at branchen er mandsdomineret (Epinion, 2023). Betegnelsen mandsdomineret indeholder en beskrivelse af et konservativt univers, som repræsenterer det øvre ledelseslag af revisionsbranchen. Der er

mere fokus på kundernes og deres behov, mens medarbejderne, som skal udføre jobbet, blot forventes at tilpasse sig. Dette på bekostning af privatliv og for nogles vedkommende den mentale sundhed. Bl.a. har kvinder udtalt, at de har oplevet kønsdiskrimination særligt i relation til at stifte familie (Epinion, 2023). At branchen er mandsdomineret, er også et udtryk for den ældre generation i branchen. Den ældre generation vægter arbejde, lange arbejdsdage og væsentlig mange arbejdstimer, ønske om at være selvkørende, prioriterer arbejdet frem for alt og finder en særlig prestige ved at have samme job i en lang årrække (Epinion, 2023).

Netop værdierne for den ældre generation er en udfordring for at tiltrække kvindelige kandidater på partnerniveau, herunder også gennemførelse af cand.merc.aud. uddannelsen. Den generelle opfattelse af forskellen på mænd og kvinder er, at kvinder i højere grad lægger vægt på blødere værdier end mænd. Dette medfører en generel betragtning af kvinder som værende mere synligt i kontakt med deres følelser end mænd (Petersen, 2006). Dette er yderst generaliserende og en helt grundlæggende betragtning af forskellen på det mandlige og kvindelige køn. Det kan dog tyde på, at der er noget om den generelle betragtning I hvert fald har FSR' undersøgelse vist, at værdierne for den ældre generation og den eksisterende kultur i revisionsbranchen har en hæmmende effekt på kvinderne og deres ønske om karriere i branchen.

På nuværende tidspunkt ses der et skifte i branchen. I relation til megatrends med fokus på mental sundhed, work/life balance og tidligere nævnte forhold, så oplever revisionsbranchen faktisk en generation af medarbejdere, som vægter andre værdier end tidligere. Her kan nævnes prioritering af fritid/familieliv, intet ønske om at arbejde skal overtage dagligdagen, stiller krav til ledelsen, har fokus på sig selv før andre og skifter hurtigere job end tidligere. Disse værdier stemmer godt overens med den generelle betragtning af det kvindelige køn. Det er dog ikke kun på mangel af kvinder i topledelsen, hvor branchen oplever dette skifte. Fokusset har også ændret sig for den yngre generation, som ikke umiddelbart finder sig i de krav fra den ældre generation, men derimod har modkrav til branchen. Samtidig oplever branchen også, at medarbejdere generelt har kortere tid på den samme arbejdsplads end tidligere (Epinion, 2023).

6.5 Indsatsområder for styrkelse af kvindernes tilvalg

De 4 beskrevne årsager til en skæv kønsfordeling i revisionsbranchen har alle været årsager, som FSR også har fremhævet. Dette ses i ovenstående afsnit. Samtidig har FSR også forsøgt at belyse og fremhæve, hvilke tiltag der kan ændre på fordeling ud fra virksomhedsinterviews. I relation til det tidligere behandlede spørgeskema, er der i udarbejdelsen af dette projekt udført interviews med respondenter fra revisionsbranchen. Dette afsnit vil behandle de væsentligste og afgørende forhold for de adspurgte, som er med til at belyse, hvilke indsatsområder der skal arbejdes med i branchen.

6.5.1 Respondent 1 - Afsluttet HD-uddannelse

Respondent 1 er midt i 40'erne, og har tidligere har arbejdet i revisionsbranchen. Respondent 1 læste sin HD-uddannelse, da hun i sin tid blev ansat på et revisionskontor i Thy, mens hun var bosat i nærheden af Holstebro. Efter det første års tid blev hun ansat hos et revisionskontor i Holstebro, hvor hun samtidig havde mulighed for at læse en HD. Respondent 1 oplevede, at hun missede et helt år af hendes uddannelse, fordi hun blev fyret fra kontoret i Holstebro, da kontoret skiftede ejerkreds. Fyringen på arbejdet betød, at hun ikke måtte gå til eksamen, hvorfor HD-uddannelsen for hendes vedkommende endte med at tage over 5 år. Udsættelsen på et år midt i uddannelsen betød, at respondent 1 skulle skrive hendes afsluttende hovedprojekt under barslen med hendes første barn. Dette havde også en betydning for resultatet, hvorfor respondenteren måtte skrive hovedopgaven 2 gange for at gennemføre uddannelsen.

Respondent 1 startede på HD-uddannelsen efter finanskrisen i 2008, da hende og hendes mand havde købt et landsted, hvor de var presset på økonomien. Dette betød også at overvejelserne om at fortsætte uddannelsesforløbet til cand.merc.aud., udelukkende blev ved overvejelserne, fordi respondent 1 skulle til Århus for at læse uddannelsen, og dette passede ikke ind i en hverdag med to mindre børn og en mand, som arbejdede gennemsnitlig 120 timer i ugen. Hun fortsatte dog arbejdet hos revisionskontoret i et par år, inden hun valgte at træde helt ud af branchen.

Respondent 1 valgte at stoppe i branchen efter endt barsel. Baggrunden for at stoppe i revisionsbranchen var, at hun ikke følte sig tilstrækkelig på arbejdspladsen. Der var kommet nogle nye unge drenge, som ingen forpligtelser havde og lagde en masse ekstra arbejdstimer. Hun følte derfor ikke, at hun kunne hamle op med dem, da hun ikke længere havde ubegrænset

tid at gøre med, da der nu var forventninger på hjemmefronten og en masse praktisk, der skulle gå op. Respondent 1 havde en utilstrækkelig følelse som kollega og medarbejder, fordi hun ikke kunne hamle op med den yngre generations arbejdsindsats. Følelsen af at være utilstrækkelig opstod, fordi respondent 1 ser sig selv som en medløber, og hvis de andre på kontoret løber ekstra og giver en ekstraordinær indsats, så ville hun også deltage. Det var dog ikke muligt for hende, hvis familielivet også skulle fungere, da hun var primusmotor på denne front grundet mandens arbejde.

Under interviewet faldt snakken på, hvilke overvejelser, respondent 1 havde gjort i forbindelse med at føle sig utilstrækkelig på arbejdspladsen. Hun mener selv, at det var en kombination af at have for høje forventninger til sig selv, og fordi hun følte der var en forskelsbehandling af medarbejderne alt efter, hvor mange timer der blev præsteret, særligt under statusperioden. Hun henvendte sig dog ikke direkte til hendes daværende arbejdsplads, da hun valgte at sige op, mens hun var på barsel med sit andet barn. Selvom hun følte, der var en smule forskelsbehandling, så er hun af den overbevisning, at virksomheden ikke kunne have gjort ret meget for at ændre hendes beslutning, da hun ikke havde flere timer i døgnet, og ikke ville være i et job, hvor hun følte sig utilstrækkeligt.

Dog fortryder hun den dag i dag, at hun ikke har taget en cand.merc.aud., da hun føler, at hun ville have været bedre stillet på arbejdsmarkedet i forbindelse med at søge nye jobs. Hun har tidligere i ansøgningsforløb oplevet, at der har været stor forskel på, hvordan en HD-uddannelse bliver klassificeret. Respondent 1 har efter sin karriere i revisionsbranchen haft jobs i det offentlige, hvor hun har oplevet både at blive betragtet som akademiker og en almindelig HK ansat. Hun mener selv, at der er en lønforskel på minimum 5.000 kr. i måneden.

6.5.2 Respondent 2 - Igangværende SR-uddannelse

Respondent 2 er i slutningen af 20'erne og arbejder aktuelt i revisionsbranchen. Hun har været ansat efter endt uddannelse som finansøkonom, hvor hun startede som revisortrainee. Efter endt traineeforløb, blev hun optaget på cand.merc.aud. uddannelsen. Kort efter færdiggjort cand.merc.aud. uddannelse påbegyndte hun SR-uddannelsen.

Respondent 2's hensigt med SR-uddannelsen er, på nuværende tidspunkt, at blive partner i det revisionshus, hvor hun arbejder. Hun havde ikke selv haft ideen om at læse til SR, og var egentlig tilfreds med hendes karriere på nuværende tidspunkt, hvor hun lige havde afsluttet

kandidatuddannelsen, som allerede var et kæmpe skridt for hende, fordi hun aldrig har haft en idé om at gå på universitet. Respondent 2 blev overbevist om, at hun skulle starte på SR-studiet, fordi hendes nærmeste chef forelagde hende ideen. I første omgang havde hun joket lidt med forslaget, men hendes nærmeste chef havde en tro på hende, som gjorde at hun overvejede beslutningen endnu en gang.

Det er en nøje overvejet beslutning og ikke en beslutning hun har truffet alene. Respondent 2 bor med sin kæreste gennem en årrække og har etableret deres liv på en fast base. Derfor blev beslutningen om at starte på SR-studiet også en fælles beslutning mellem hendes og hendes kæreste, fordi dette tilvalg af studie medfører en del fravalg af noget andet. Det største fravalg som respondent 2 og hendes kæreste har gjort, er klart familieførøgelse. Respondent 2 har ikke sagt ja til denne uddannelse uden at gå helhjertet ind til det, hvorfor ønsket om familieførøgelse er udskudt et par år. Derudover nævner respondent 2, at hun også har sat store dele af hendes fritid på pause, samt fravælger flere sociale arrangementer ved både familie og venner, fordi hun har brug for flere timer til studiet end det hun får givet af arbejdspladsen. Respondent 2 har den opfattelse, at de timer, hun får givet fra arbejdspladsen langt fra, er nok til at gennemføre uddannelsen med et tilfredsstillende resultat. Hun bruger i omegnen af det dobbelte antal timer i forhold til det antal, hun er givet.

Respondent 2 er klar over, at tilvalg af denne uddannelse medfører nogle andre forpligtelser end blot at være ansat, fordi hun på sigt stræber efter at blive partner. Det betyder også, at hun selv forventer, at hun ser ind i fremtiden, hvor arbejdstiderne ikke blot hedder 8-16 hver dag. I kombination med, at respondent 2's kæreste har et job, hvor han rejser og er væk længere tid ad gangen, så mener hun selv, at de har nogle andre overvejelser at gøre sig, hvis hun består SR-eksamen.

Udover at studiet sætter store dele af livet på pause, fordi studiet fylder nærmest alt tiden ud over arbejde, så har hun i uddannelsesforløbet gjort sig observationer omkring, hvad hun mener, der mangler. Hun er desuden blevet spurgt, hvor mange kvinder, der aktuelt er på uddannelsen, hvilke aldersgrupper, de befinder sig i, og hvorfor hun tror, der ikke er flere kvinder på nuværende tidspunkt.

Når de aktuelle kandidater på SR-uddannelsen mødes, så foregår det som akademiundervisning, hvor kandidaterne er delt op i to klasser, som cirka indeholder 35

kandidater i alt. Her er der omkring 4-5 kvinder i hver klasse efter respondents vurdering. Det svarer til 14% af de samlede antal kandidater. Respondent 2 vurderer, at kvinders alder er omkring hendes egen, mens der er en større spredning mellem mændene, hvor aldersforskellen er større. Respondent 2 er af den klare overbevisning, at årsagen til at færre kvinder vælger SR-titlen er fordi, at uddannelsesvejen er så lang, hvilket betyder, at SR-studiet ligger på et dårligt tidspunkt i livet for en kvinde, netop fordi det er kvinden, som skal bære barnet i 9 måneder. Forholdet om den biologiske tilblivelse af barn er svært at ændre, men respondent 2 er også af den overbevisning, at det er svært at ændre på uddannelsens længde for at komme i betragtning som en SR kandidat, fordi der medfølger et kæmpestort ansvar som offentlighedens tillidsrepræsentant.

Respondent 2 fremhæver dog nogle forhold, som kan lette uddannelsesforløbet, når man har taget valget om at blive en SR kandidat. Hun oplevede bl.a., at hun ikke må få informationer om, hvilke andre kollegaer fra resten af Danmark, som også skulle starte på SR-studiet samtidig med hende. Samtidig skulle hun selv sørge for en mentor, som betød, at hun skulle skifte, fordi den første mentor ikke havde overskud til mentoropgaven. Samtidig er hendes helt store bekymring, hvad der sker, hvis man ikke kommer igennem eksamenerne. Hun synes, det giver en form for ro i maven, nu hvor Erhvervsstyrelsen har ændret eksamens gang, så det er muligt at komme til eksamen to gange om året i forhold til tidligere, hvor det kun var muligt en gang årligt. Dog lyder bekymringen på, at hvis hun fx dumper den mundtlige eksamen, hvad skal hun så gøre for at blive klar til næste gang, og kan hun få noget kyndig hjælp.

Noget helt andet er hvordan hendes arbejdsplads omfavner hendes privatliv på trods af hendes studie og arbejde. Hun oplever at selve kontorstedet yder en stor indsats for at opnå balance, men hun har oplevet at staben i virksomheden ikke ydet ret meget støtte. Her fortæller respondent 2, at en del af hendes medstuderende, som er ansat hos en af The Big Four, har mulighed for gratis at gøre brug af en coach, som hjælper kandidaterne med at strukturere og planlægge deres tid, så de har mulighed for en sparringspartner, når hverdagen er fyldt godt op. Denne mulighed kunne hun godt ønske blev tilgængelig for samtlige på studiet, da hun er af den overbevisning, at det er godt givet ud for den type af mennesker, da de er i forvejen af en fyldt hverdag, og særlig de kandidater som også har børn. Desuden tror hun, at tilbuddet muligvis kan have en større tiltrækningskraft for nogle kvinder, da dette typisk vil være en af deres største bekymringer.

6.5.3 Indsatsområder udarbejdet af FSR

I tråd med nogle af de forhold, som er blevet nævnt i de gennemførte interviews og besvarelser fra spørgeskema, så har FSR også observeret i deres rapport *Fælles om fremtidens revisionsbranche*, at uddannelsesforløbet og arbejdsmængden er nogle af de afgørende faktorer som afholder flest kandidater for at vælge uddannelsen som godkendt revisor til. FSR har udover arbejdsbyrde og uddannelsesforløb observeret øvrige forhold som afgørende; 25% af de adspurgte mener, at uddannelsen som godkendt revisor er over uddannelsen i forhold til behov i en fremtidig karriere, mens 20% afholder sig fra uddannelsen grundet de store krav til dokumentation, kvalitetskontrol og compliance. En større andel af kvinder fremhæver, at uddannelsen har for store personlige omkostninger i forhold til familie, venner og livet uden for arbejde.

Udover at FSR har forespurgt de potentielle kandidater i branchen, så har FSR undersøgt via virksomhedsinterviews, hvad de mener, der kan gøres for at få flere til at tage uddannelsen. Det gennemførte virksomhedsinterviews kan summeres til 3 konkrete forhold:

1. **Afsæt tid til uddannelsen.** Flere virksomheder peger på, at der bør afsættes tid til videreuddannelse, fx at uddannelsen til godkendt revisor gennemføres i arbejdstiden i stedet for i fritiden. Til dette forslag kan det nævnes, at 37% af medlemsvirksomhederne i FSR har givet medarbejdere mulighed for at afsætte tid til videreuddannelsen, hvor 31% vurderer, at de føler en forbedret tilknytning til medarbejderen.
2. **Ændring af uddannelsesformatet.** Over halvdelen af medlemsvirksomhederne i revisionsvirksomhederne mener, at uddannelsen til godkendt revisor bør være mere fleksibel, så det er muligt at fokusere udelukkende på at blive autoriseret til specialiseret erklæringsarbejde på fx børsnoterede virksomheder, SMV'er, bæredygtighedsregnskaber eller IT-revision. Dette underbygges af, at flere revisionsvirksomheder påpeger relevansen af forskellige former for fleksibilitet, hvor det er muligt at indføre moduler og mellemstationer, så længde og mængde kan tilpasses medarbejdernes ønsker og virksomhedens behov.
3. **Tilføjelse af kommunikation og ledelse i uddannelsesforløbet.** Flere virksomheder mener, at uddannelsen til godkendt revisor bør indeholde aspekter indenfor kommunikation og ledelse med henblik på at imødekomme den nuværende ledelsesproblematik og fordi en partner titel typisk vil medføre en lederstilling (Epinion, 2023).

6.6 Delkonklusion

Der er mange forhold i branchen, som kan påvirke kvindernes fravalg af videreuddannelse. I ovenstående kapitel er det tydeligt, at kulturen i branchen har en stor påvirkning på de kvindelige respondenter. Den ældre og mandsdominerede generation, hvor arbejdet kommer før alt andet, som kan medføre, at den kvindelige medarbejder skaber forventninger til sig selv på baggrund af de forventninger, som man tror, der er til ens person. Samtidig viser resultaterne af undersøgelser også, at der kommer en bølge, som gør op mod den ældre generation.

Den helt store barriere for at vælge uddannelsen som cand.merc.aud. og SR-kandidat, er det lange uddannelsesforløb og det sideløbende arbejdspress, i stil med spekulationer omkring uoverensstemmende forventninger. Det lange uddannelsesforløb rammer ofte sammen med kvindernes biologiske natur og samfundets forventning til at stifte familie og alt, hvad det indebærer. På baggrund af de gennemførte virksomhedsinterview, som FSR har udført, så er der betragtninger om at specialisere uddannelsesforløbet, netop for at gøre uddannelsen mere fleksibel for kandidaten og virksomheden, så begge parter ønsker og behov har mulighed for at blive opfyldt.

Af de udførte interviews og tilhørende spørgeskema kan det konkluderes, at kulturen har en stor påvirkning i form af, at lederne i virksomhederne har et stort projekt i at anerkende og støtte deres kandidater, og i dette tilfælde særligt de kvindelige kandidater. I tråd med det ledelsesmæssige fokus, så er det vores overbevisning, at der er behov for mere løbende sparring mellem kandidat og arbejdsplads igennem uddannelsesforløbet, samt efter forløbet uagtet om kandidaten består eller ej. I tilfælde hvor kandidaten består, så bør den efterfølgende sparring være fokus på at få installeret den nyudklækkede kandidat i sin nye tilværelse. Mens der også bør være sparring til kandidater, som ikke består i første omgang, da selve oplevelsen til eksamen kan være grænseoverskridende, fordi forventninger er helt i top, og det kan ikke afvises, at en ikke bestået-kandidat vil føle sig mislykket og samtidig har skuffet en del personer omkring sig.

7. Værdiansættelse af revisorvirksomhed med og uden diversitet i partnerkredsen

Dansk erhverv samt flere andre analysebureauer herunder McKinsey, Carter, Simpkins og Simpson m.f. har udarbejdet analyser som fastslår, at virksomheder med en høj kønsdiversitet klarer sig økonomisk bedre end virksomheder med en lav kønsdiversitet. Forskere hos Den Internationale Valutafond, IMF, har kigget på forholdet mellem kønsdiversitet mellem øverste ledelseslag. Analysen viste “at erstatter man én mand med én kvinde i den øverste ledelse eller i bestyrelsen, er det forbundet med en rentabilitet, der er 3-8% højere.” Dog pointerer de, at man skal være opmærksom på, at det ikke decideret kan konkluderes, hvilke årsagssammenhænge det har. Årsagssammenhængen er i et efterfølgende studie blevet analyseret via 2.500 større danske virksomheder, hvor det konkluderes at et højere antal kvinder i direktionen har en positiv og signifikant effekt på en virksomheds performance. Det fremhæves, at diversiteten i det øverste ledelseslag bl.a. afhænger af kvindernes repræsentation på mellemliderniveau (Search Danmark, 2020).

Projektet har i de tidligere afsnit redegjort for årsager til, hvorfor kvinderne fravælger videreuddannelser, som har en direkte adgangsbillet til at komme i betragtning som partner i et revisionshus. Samtidig er der også redegjort for, hvilke indsatsområder både branchen og virksomhederne kan dykke ned i, for at motivere flere kvinder til videreuddannelse og dermed skabe flere kvindelige kandidater til partner stillinger. For at undersøge påstanden om, at en større diversitet i det øverste ledelseslag har en positiv økonomisk effekt, vil dette afsnit behandle og analysere en værdiansættelse af KPMG og EY, som er en del af The Big Four.

7.1 Udvælgelse af analysevirksomheder

Revisionsbranchen er domineret af fire revisionsvirksomheder, i daglig tale kaldet The Big Four (Stadsrevision, 2023). The Big Four består af Deloitte, Ernst & Young (EY), KPMG og PwC. Disse fire revisionsvirksomheder er både fremtrædende på det danske og globale marked. Omtalen The Big Four skyldes, at der er en markant forskydning i omsætningstal mellem KPMG på 4. pladsen og BDO, som for nuværende indtager 5. pladsen. Udover at disse fire revisionsvirksomheder har den største omsætning i branchen, så deler de ligheder som størrelse på arbejdsstyrke og de tjenester, de hver især tilbyder. Samlet set betragter branchen disse fire revisionsvirksomheder som dem, der former markedet for resten af branchen. Dette er også begrundelsen for, at analysen tager udgangspunkt i regnskabstal fra The Big Four.

Blandet The Big Four har projektet haft fokus på den af de fire revisionsvirksomheder, som har den største diversitet og laveste diversitet blandt partnerkredse. Data er udtrukket fra CVR den 21. april 2024. Den udarbejdede oversigt er opdelt efter andelen af kvindelige partnere fra størst til lavest (se Tabel 1):

Tabel 1 Fordeling af køn på partnerniveau:

	KPMG	PwC	Deloitte	EY
Samlet antal partner	43	244	235	169
Kvindelige partner	9	43	38	26
Mandlige partner	34	201	197	143
Kvindelige partner %	21%	18%	16%	15%
Mandlige partner %	79%	82%	84%	85%

Konstrueret til analysegrundlag, baseret på data fra CVR.dk.

På baggrund af Tabel 1 kan det konkluderes, at KPMG har den højeste diversitet i partnerkredsen blandt The Big Four og vil efterfølgende blive betragtet som: Revisionshus med høj kønsdiversitet. Det ses yderligere, at EY har den laveste diversitet i partnerkredsen, da deres andel af kvindelige partnere udgør den laveste procentdel sammenlignet med de øvrige revisionshuse i The Big Four. EY bliver derfor betragtet som: Revisionshus med lav kønsdiversitet.

Formålet med at udarbejde en værdiansættelse af KPMG og EY, er for at se, om der er en forskel i værdien af virksomheden, og om det kan sammenholdes med deres sammensætning af partnerkredsen i forhold til køn. Dette kan dermed være med til at besvare spørgsmålet fra problemstillingen om; En højere grad af diversitet på ledelsesniveau påvirker værdiansættelsen af en revisionsvirksomhed.

7.2 Værdiansættelsesmetoder

Der findes flere forskellige værdiansættelsesmetoder, der kan anvendes, når en virksomhed skal værdiansættes. De mest almindelige værdiansættelsesmetoder er comparables og discounted cash flow, udover de to nævnte metoder, findes der også likvidationsværdien og genanskaffelsesværdien (Hawawini & Viallet, u.d.).

7.2.1 Comparables

Anvendes metoden comparables, værdiansætter man en virksomhed ved at sammenligne med lignende virksomheder der er lignende. Man sammenligner typisk ud fra P/E eller EBITDA-multipler. Hvis man anvender denne metode, er der 3 trin man skal igennem.

Trin 1 er at få identificeret en lignende virksomhed, som er noteret på børsen. En lignende virksomhed er en, som befinder sig i samme branche med lignende aktiver og omkostningsstrukturer.

Trin 2 opstår, når man har fundet en lignende virksomhed. Derefter skal der vælges en markeds multipel, som relaterer sig til aktiekursen for sammenlignelige virksomheder til et relevant performancemål. Hvis man vælger at anvende EBITDA-multipler inddrager man ikke skattesatsen eller finansiering, hvorimod vælger man egenkapitalmultipler påvirkes disse af kapitalstrukturen og den pågældende skattesats. Det er dog vigtigt at huske på, at ingen af disse multipler tager højde for cash.

Trin 3 er anvendelsen af den multipel, der er valgt til at estimere virksomhedens egenkapital, ved den antagelse, at virksomheden skal handles til det samme multipel som den sammenlignelige virksomhed (Hawawini & Viallet, u.d.).

Den mest anvendte metode ud fra multipelberginger er Price to Earnings (P/E), hvor man beregner rationen, der er mellem den nuværende aktiekurs og den fortjeneste, der er pr. aktie. Fortjeneste pr. aktie fremkommer, når man dividerer overskud efter skat (EAT) med antal børsnoterede aktier for virksomheden. Herefter kan man beregne Price to Earnings ved at tage aktiekursen og dividere med fortjenesten pr. aktie.

Grunden til at man anvender Price to Earnings er fordi, den viser, hvor meget en investor skal betale for en årlig indtjening på 1 kr. Teoretisk forventes det, at to sammenlignelige virksomheder alt andet lige må have den samme Price to Earnings ratios aktieværdi på det frie marked. Det er en relativ simpel model at anvende, og det kræver ikke den store viden, om den pågældende virksomhed, der skal værdiansættes. Det er også en model, som kan anvendes på ikke børsnoterede virksomheder, man skal blot anvende virksomhedens overskud efter skat og gange den med den sammenlignelige virksomheds Price to Earnings og dermed har man den

ikke børsnoterede virksomheds værdi. Kritikken til denne metode er, om det overhovedet er muligt, at finde to virksomheder, der er fuldstændig sammenlignelige, og som har samme struktur? Derudover bygger denne metode kun på historiske data, og der tages ikke højde for, hvilke forventninger der er til fremtiden (Hawawini & Viallet, u.d.).

7.2.2 Discounted Cash Flow (DCF-model)

Udover comparables findes der også en metode, der hedder Discounted Cash Flow (DCF), hvor man værdiansætter en virksomhed ud fra dens business aktiver og egenkapital ved det cash flow, som forventes at blive skabt. Dette er en af de mest anvendte modeller i forbindelse med værdiansættelse af virksomheder, da modellen tager højde for nutidsværdien og de forventede pengestrømme i fremtiden.

Modellen er en meget krævende model, da man skal have et bredt kendskab til den virksomhed, man ønsker at værdiansætte. Det er en forudsætning, at man har et budget over fremtiden på typisk 5-10-årig periode, da modellen, som nævnt, bygger på nutidsværdien af de fremtidige pengestrømme. Nutidsværdien findes ved at tilbagediskontere de gennemsnitlige vægtede omkostninger (WACC). Der ligger et stort forarbejde og dybere kendskab til virksomheden til grund for at kunne udarbejde en værdiansættelse ud fra denne metode, dog får man et bedre grundlag for værdiansættelsen.

Det anses for at være en fordel, at modellen tager udgangspunkt i forventningerne til fremtiden og den fremtidige vækst, men det er samtidig også en ulempe, da det kan være svært at spå om fremtiden. Det er vigtigt, at man er skarp på sin budgettering, da en for optimistisk budgettering vil give en for høj værdiansættelse, og er man forsigtig i sin budgettering, vil man få en for lav værdiansættelse.

Teoretisk set består denne metode af 6 steps:

Step 1: Fastlæggelse af perioden på forecastet

Step 2: Estimering af det frie cash flow frem til terminalåret og herefter estimering af terminalåret til uendelighed.

Step 3: Estimering af WACC.

Step 4: Estimering af terminalværdien ved udgangen af terminalåret.

Step 5: Beregning af virksomhedens værdi ved diskontering af de frie pengestrømme ud fra WACC.

Step 6: Beregning af virksomhedens egenkapitalværdi.

7.3 Valg af værdiansættelsesmodel

Der er i dette projekt taget udgangspunkt i modellen DCF til beregning af virksomhedernes værdiansættelse. Denne model er foretrukket frem for de øvrige beskrevne metoder, da der ikke findes børsnoterede revisionsvirksomheder, da det typisk er parterne i revisionsvirksomheden som er ejerne. Derudover kan det overvejes, om en børsnoteret virksomhed kolliderer med uafhængighedskravet i revisorloven § 24 (Danske Love, u.d.), da det er svært at vurdere, hvorvidt man er uafhængig, hvis man ikke reelt ved, hvem man er ejet af.

7.4 Værdiansættelse

Følgende værdiansættelse af KPMG og EY er baseret på data og fakta fra deres seneste aflagte regnskab. KPMG aflægges regnskab pr. 30/9, mens EY aflægges regnskab pr. 30/6. Det betyder, at data fra EY er baseret på det seneste offentlige regnskab, som er 1/7 2022 - 30/6 2023 (EY Godkendt Revisionspartnerselskab, 2024). Mens data fra KPMG er baseret på det seneste offentlige regnskab, som er 1/10 2022 - 30/9 2023 (KPMG P/S, 2024).

Senere vil opgaven indeholde data fra Deloitte og PwC, som benyttes i forbindelse med beregning af det vægtet gennemsnit, som indgår i beregningen af værdiansættelserne. Dette er beskrevet yderligere under punkterne, hvor det er aktuelt. Data fra Deloitte og PwC er baseret på det seneste aflagte regnskab, som er hhv. 1/6 2022 - 31/5 2023 og 1/7 2022 - 30/6 2023 (Deloitte Statautoriseret Revisionspartnerselskab, 2023) (PricewaterhouseCoopers Startsauctoriseret Revisionspartnerselskab (PwC), 2023).

7.4.1 Step 1: Fastlæggelse af perioden på forecastet

På baggrund af de seneste godkendte og offentliggjorte regnskaber, er det vurderet, at den explicitte forecast periode er på 5 år inklusive terminalperioden. Dette med begrundelsen, at både KPMG og EY har deres fremtidige forudsætninger med i deres årsrapporter, hvor de både med beskrivelser og procentsatser fortæller om deres fremtid. Begge regnskaber indeholder ikke en decideret beskrivelse af virksomhedernes forventede udvikling 5 år frem i tiden, men teoretisk vil en typisk forecast periode være mellem 5-10 år.

7.4.2 Step 2: Estimering af det frie cash flow frem til terminalåret og herefter estimering af terminalåret til uendelighed.

Det frie cash flow giver et udtryk for forskellen mellem de pengestrømme, der kommer fra virksomhedens drift, og de pengestrømme, der er til investeringer i driften. Det vil blive beregnet på baggrund af de forudsætninger, der er opstillet for det fremtidige budget for KPMG og EY.

7.4.2.1 Forudsætning for frit cash flow KPMG

Det opstillede følgende forudsætninger for det frie cash flow for KPMG, se Tabel 2. Forudsætningerne er begrundet i punktform herunder:

Tabel 2 - Nøgletal, der skal anvendes ifm. beregningen af det frie cash flow for KPMG.

KPMG DKK'000	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28
Omsætning	8%	8%	8%	5%	2%
Andre driftsindtægter	10%	10%	10%	10%	10%
Andre eksterne omkostninger (uændret)	33%	33%	33%	33%	33%
WCR i % af omsætningen	2%	2%	2%	2%	1%
Investeringer	0	0	0	0	0
Afskrivninger	4.959	4.959	4.959	4.959	4.959
Skattesats	22%	22%	22%	22%	22%
Personaleomkostninger	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%

Omsætning: Det fremgår af KPMG's årsrapport 2022/23, at revisionsvirksomheden forventer at vokse i de kommende år, da de fortsat oplever en stor efterspørgsel på deres tjenester. Denne efterspørgsel og den stadige usikkerhed givet den geopolitiske situationen og generelle forhold som påvirkes af udsving i inflation og renter, hvorfor de forventer en omsætningsvækst på niveau med tidligere, som ligger omkring 2-8% (KPMG P/S, 2024). Derfor er forudsætningerne opsat sådan, at der sker en omsætningsvækst på 8% de forecast perioden 2023/24, 2024/25, 2025/26, hvorimod 2026/2027 lyder på 5%. Terminalperioden (2027/28) forventes at have en omsætningsvækst på 2%, hvorfor terminalperioden har en lavere omsætningsvækst end år 1-3 i forecast perioden, da det er svære at spå længere ud i fremtiden, hvorfor væksten er fastsat efter et forsigtighedsprincip.

Andre driftsindtægter: Det fremgår af regnskabspraksis, at andre driftsindtægter omfatter tilskud fra KPMG International, samt fortjeneste ved salg af aktiver, lejeindtægter og godtgørelser fra offentlige myndigheder (KPMG P/S, 2024). Ud fra denne viden er der opsat i forudsætning om, at andre driftsindtægter vil stige 10% hvert år.

Andre eksterne omkostninger: I perioden 2020/21 - 2022/23 havde virksomhedens andre eksterne omkostninger, som udgjorde 33% af den samlede omsætning, se Tabel 3:

Tabel 3 – Procentvis andel af andre eksterne omkostninger

År DKK'000	2020/21	2021/22	2022/23
Omsætning	735.513	897.045	939.287
Andre eksterne omkostninger	245.600	281.044	308.127
	33%	31%	33%

Forudsætningen for andre eksterne omkostninger er derfor, at andre eksterne omkostninger vil udgøre 33% af den samlede omsætning, da denne fordeling har været konstant gennem de seneste 3 regnskabsår.

WCR i % af omsætningen: I Tabel 4, har vi opstillet KPMG's arbejdskapital og derefter beregnet, hvor stor ændringen i arbejdskapitalen udgør af den samlede omsætning på baggrund af regnskaberne aflagt fra 2018/19 til og med 2022/23. På den facon har vi beregnet gennemsnittet af WCR i procent ift. omsætningen til 2%.

Tabel 4 – Arbejdskapital KPMG

DKK'000	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	Gennemsnit
WCR ultimo	6.418	-72.506	-4.843	14.247	1.300	
Ændring i WCR		-78.924	67.663	19.090	-12.947	
WCR i procent ift. Omsætning		-10,50%	-0,66%	1,59%	0,14%	2%

Investeringer: Investeringer er fastsat til 0 kr. Det fremgår af årsrapporten 2022/23, at der fremadrettet vil blive investeret i nødvendige parametre for sikring og fastholdelse af medarbejdere og kunder. Dette kan i princippet omfatte alle typer af investeringer. Som effekt af nye krav til compliance, datahåndtering og registrering, så kan det ikke afvises, at

investeringerne kan være stigende i forecast perioden. Det har dog ikke været muligt at opnå tilstrækkelig viden omkring investeringer eller beregne et gennemsnitligt investeringsniveau, som har kunne fungere som grundlag for fremtidige forudsætninger. Det er derfor besluttet, at investeringerne er fastsat til 0 kr., dog med den viden, at investeringer er en parameter i værdiansættelsesberegningen, som vil have en påvirkning på værdiansættelsen.

Afskrivninger: Ud fra forudsætningen om, at der ikke foretages investeringer i forecast perioden, så har vi i Tabel 5 opgjort de gennemsnitlige afskrivninger i perioden 2020/21 - 2022/23 og anvendte dette gennemsnit til afskrivninger i forecast- og terminalperioden.

Tabel 5 – Årlige afskrivninger

År DKK'000	2020/21	2021/22	2022/23
Afskrivninger på materielle anlægsaktiver og immaterielle aktiver	3.788	4.268	6.820
Gennemsnitlige afskrivninger	4.959		

Skattesats: Den aktuelle skattesats i Danmark er 22%, hvorfor denne er anvendt (Skattestyrelsen, 2024).

Personaleomkostninger: Det antages af personaleomkostninger vil stige i forecast perioden. Personaleomkostninger vil være afhængige af, hvilken type medarbejdere og antallet af medarbejdere, som vil blive ansat. Samtidig så kan denne regnskabspost også blive påvirket nedadgående, hvis revisionsvirksomheden mister medarbejdere. Det er vurderet, at personaleomkostningerne vil stige med 3%, som er den gennemsnitlige inflation for hele 2023. Det er vurderet, at inflationen kan anvendes, da denne har indflydelse på lønmodtagernes forbrug.

Tabel 6 - Forecast fra overstående forudsætninger:

KPMG DKK'000	Regnskabstal			Explicitte forecast				Terminalper iode
År	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28
Omsætning	735.513	897.045	939.287	968.809	1.014.430	1.046.313	1.065.151	1.067.240
Arbejde udført for egen regning og aktiveret	0	0	989	0	0	0	0	0
Andre driftsindtægter	3.252	10.032	10.743	11.817	12.999	14.299	15.729	17.302
Andre eksterne omkostninger	-245.600	-281.044	-308.127	-319.707	-334.762	-345.283	-351.500	-352.189
Bruttofortjeneste	493.165	626.033	642.892	660.919	692.667	715.329	729.380	732.352
Personaleomkostninger	-484.773	-611.256	-635.266	-654.324	-673.954	-694.172	-714.997	-736.447
EBITDA	8.392	14.777	7.626	6.595	18.713	21.157	14.383	-4.095
Afskrivninger på materielle anlægsaktiver og immaterielle aktiver	-3.788	-4.268	-6.820	-4.959	-4.959	-4.959	-4.959	-4.959
Driftsresultat (EBIT)	4.604	10.509	806	1.636	13.754	16.198	9.424	-9.054
Finansielle indtægter		812	374					
Finansielle udgifter	-1.107	-1.773	-110					
Resultat før skat	3.497	9.548	1.070					
Skat								
Resultat efter skat (EAT)								
WCR	-4.843	14.247	1.300	19.376	20.289	20.926	21.303	10.672
Ændring i arbejdskapital		19.090	-12.947	18.076	912	638	377	-10.631

7.4.2.2 Forudsætning for frit cash flow EY

Tabel 7 opstiller følgende forudsætninger for det frie cash flow for EY. Forudsætningerne er begrundet i punktform herunder:

Tabel 7 - Nøgletal, der skal anvendes ifm. beregningen af det frie cash flow for EY.

EY DKK'000	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28
Omsætning	7%	7%	7%	5%	2%
Andre driftsindtægter	10%	10%	10%	10%	10%
Andre eksterne omkostninger	36%	36%	36%	36%	36%
WCR i % af omsætningen	12%	12%	12%	12%	12%
Investeringer	0	0	0	0	0
Afskrivninger	59.200	59.200	59.200	59.200	59.200
Skattesats	22%	22%	22%	22%	22%
Personaleomkostninger	3%	3%	3%	3%	3%

Omsætning: Det fremgår af EY's årsrapport 2022/23, at revisionsvirksomheden forventer at vokse i de kommende år på tværs af deres services. EY forventer for de kommende år en vækst på mellem 5-7% (EY Godkendt Revisionspartnerselskab, 2024). EY havde i regnskabsåret 2022/23 oplevet en omsætningsvækst på 9%, hvorfor det er vurderet, at forudsætningerne for forecast perioden 2023/24 - 2025/26 har en vækst på 7%, mens 2026/27 har en vækst på 5% og terminalperioden 2027/28 har en vækst 2%. De sidste to år i forecast perioden er lavere end de øvrige ud fra et forsigtighedsprincip, da det i praksis kan være svært at spå så langt ud i fremtiden.

Andre driftsindtægter: Det fremgår af regnskabspraksis, at andre driftsindtægter omfatter salg i kantine og samt fortjeneste ved salg af aktiver (EY Godkendt Revisionspartnerselskab, 2024). Ud fra denne viden er der opsat forudsætninger til, at andre driftsindtægter vil stige 10% hvert år.

Andre eksterne omkostninger: I perioden 2020/21 - 2022/23 har virksomhedens andre eksterne omkostninger udgjort 36% af den samlede omsætning, se Tabel 8:

Tabel 8 - Procentvis andel af andre eksterne omkostninger

År DKK'000	2020/21	2021/22	2022/23
Omsætning	2.302.800	2.699.400	2.938.300
Andre eksterne omkostninger	-807.300	-989.300	-1.053.500
	35%	37%	36%

Forudsætningen for andre eksterne omkostninger er derfor, at andre eksterne omkostninger vil udgøre 36% af den samlede omsætning, da dette er gennemsnittet gennem de seneste 3 regnskabsår.

WCR i % af omsætningen: I Tabel 9 har vi opstillet EY's arbejdskapital og derefter beregnet, hvor stor ændringen i arbejdskapitalen udgør af den samlede omsætning på baggrund af regnskaberne aflagt fra 2018/19 til og med 2022/23. På den facon har vi beregnet gennemsnittet af WCR i procent ift. omsætningen til 12%.

Tabel 9 – Arbejdskapital EY

DKK'000	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	2022/23	Gennemsnit
WCR ultimo	106.900	145.100	161.100	326.600	666.300	
Ændring i WCR		38.200	16.000	165.500	339.700	
WCR i procent ift. Omsætning		7%	7%	12%	23%	12%

Investeringer: Forudsætningerne som er beskrevet under KPMG gør sig også gældende for EY, det betyder at investeringer er vurderet til 0 kr. i forecast perioden.

Afskrivninger: Ud fra forudsætningen om, at der ikke foretages investeringer i forecast perioden, så har vi opgjort de gennemsnitlige afskrivninger i perioden 2020/21 - 2022/23 og anvendte dette gennemsnit, som afskrivninger i forecast- og terminalperioden, se Tabel 10.

Tabel 10 - Årlige afskrivninger

År DKK'000	2020/21	2021/22	2022/23	Gennemsnit
Afskrivninger	57.100	57.500	63.000	59.200

Skattesats: Den aktuelle skattesats i Danmark er 22%, hvorfor denne er anvendt (Skattestyrelsen, 2024).

Personaleomkostninger: Det antages af personaleomkostninger vil stige i forecast perioden. Personaleomkostninger vil være afhængige af, hvilken type medarbejdere og antallet af medarbejdere, som vil blive ansat. Samtidig så kan denne regnskabspost også blive påvirket nedadgående, hvis revisionsvirksomheden mister medarbejdere. Det er vurderet, at

personaleomkostningerne vil stige med 3%, som er den gennemsnitlige inflation for hele 2023. Det er vurderet, at inflationen kan anvendes, da denne har indflydelse på lønmodtagernes forbrug.

Tabel 11 - Forecast fra overstående forudsætninger:

EY DKK'000	Regnskabstal			Explicite forecast				Terminalperiode
År	2020/21	2021/22	2022/23	2023/24	2024/25	2025/26	2026/27	2027/28
Omsætning	2.302.800	2.699.400	2.938.300	3.143.981	3.364.060	3.599.544	3.779.521	3.855.111
Andre driftsindtægter	21.300	10.600	14.200	15.620	17.182	18.900	20.790	22.869
Omsætning	2.324.100	2.710.000	2.952.500	3.159.601	3.381.242	3.618.444	3.800.311	3.877.981
Andre eksterne omkostninger	-807.300	-989.300	-1.053.500	-1.131.833	-1.211.061	-1.295.836	-1.360.628	-1.387.840
Personaleomkostninger	-1.389.200	-1.609.000	-1.765.900	-1.818.877	-1.873.443	-1.929.647	-1.987.536	-2.047.162
Afskrivninger	-57.100	-57.500	-63.000	-59.200	-59.200	-59.200	-59.200	-59.200
Andre driftsudgifter								
Driftsresultat/underskud (EBIT)	70.500	54.200	70.100	149.691	237.537	333.762	392.948	383.778
Finansielle indtægter	700	11.400	6.600					
Finansielle udgifter	-11.600	-9.400	-13.200					
Resultat før skat	59.600	56.200	63.500	149.691	237.537	333.762	392.948	383.778
Skat	-1.200	-600	-700					
Årets resultat efter skat	58.400	55.600	62.800	149.691	237.537	333.762	392.948	383.778
WCR	161.100	326.600	666.300	377.278	403.687	431.945	453.543	462.613
Ændring i arbejdskapital		165.500	339.700	-289.022	26.409	28.258	21.597	9.071

7.4.3 Step 3: Estimering af WACC.

For at kunne fastlægge en værdiansættelse skal der beregnes en værdi af gennemsnitlige kapitalomkostninger (WACC). WACC er en af de centrale elementer i den valgte værdiansættelsesmetode. WACC er et udtryk for, hvilke omkostninger, der er forbundet med fremskaffelse af kapital, og viser dermed hvad omkostningen er ved at have gæld (Hawawini & Viallet, u.d.).

Tidligere er det nævnt, at der ikke findes nogen børsnoterede revisionshuse og det derfor ikke er muligt at finde nogen at sammenligne sig med. Vi har derfor valgt at udarbejde en WACC ud fra et vægtet gennemsnit af revisionshusene fra The Big Four og dermed få den gennemsnitlige WACC, der kan anvendes i en værdiansættelse af KPMG og EY.

For at beregne WACC ud fra et vægtet gennemsnit, er der opstillet følgende forudsætninger, se Tabel 12. Det er vurderet, at Deloitte og PwC vægter dobbelt som KPMG og EY, da Deloitte og PwC bliver betragtet som de største i revisionsbranchen. Baseret på omsætning i millioner er Deloitte nr. 1, mens PwC er nr. 2 på listen, med en omsætning som er 4.500 millioner mindre (Stadsrevision, 2023).

Tabel 12 – Vægtet gennemsnitlig WACC

	KPMG	EY	Deloitte	PwC	Vægtet gennemsnit
Vægt	1	1	2	2	
Rente %	0,17%	1,80%	3,78%	0,29%	2%
Debt/equity (EK)	0,25	0,27	0,22	0,23	0,24
Debt/equity (gæld)	0,75	0,73	0,78	0,77	0,76
Levered beta	1,00	1,71	1,64	2,12	1,70
Unlevered beta	0,80	1,35	1,34	1,73	1,38

For at beregne cost of equity og efterfølgende WACC, så skal der indgå oplysninger om markedspræmie og risikofri rente. Markedspræmien er fastsat med udgangspunkt i den juridiske vejledning fra SKAT, hvor det fremgår, at markedspræmien kan fastlægges fra tre indgangsvinkler. Det er her vurderet, at vi kan anvende en gennemsnitlig markedspræmie på 4,5%, som er den sats, der anvendes i praksis af danske revisionsfirmaer, banker, private equity-investorer og managementkonsulenter (Skat.dk, 2019). Den risikofrie rente er afkastet på en risikofri investering, hvor anbefalingen er, at den effektive rente anvendes. I praksis vil den effektive rente have samme værdi som en 10-årig statsobligation, særligt når der er tale om værdiansættelse af et dansk selskab (Skat.dk, 2019). Ud fra denne betragtning, fra den juridiske vejledning fra SKAT, så har vi anvendt en 10-årig statsobligation på 2,43%, se bilag 5.

Cost of equity viser egenkapitalens omkostninger, og dermed hvad forrentningskravet er til egenkapitalen.

Cost of equity formel:

$$k_{E,i} = R_F + [E(R_M) - R_F]\beta_{equity,i}$$

Figur 12.7, Hawawini & Viallet 2022, udg. 7 s.437

$k_{E,i}$: Cost of equity for firm i
 R_F : Risk – free rate
 $E(R_M) - R_F$: market risk premium
 $\beta_{equity,i}$: firm's i equity beta

Cost of equity er beregnet til 10,10% ud fra ovenstående forudsætninger, se Tabel 13.

Tabel 13 – Cost of equity

Beregning af cost of equity	
Risikofri rente	2,43%
Markedspræmie	4,50%
Levered beta	1,70
Cost of equity	10,10%

WACC'en kan nu beregnes ud fra følgende formel, se beregning i tabel 14:

$$WACC = k_E \frac{E}{E + D} + k_D (1 - T_c) \frac{D}{E + D}$$

Tabel 14 - WACC

Beregning af WACC	
Vægtet gms. EK	0,24
Cost og equity	10,10%
Vægtet gms. gæld	0,76
Vægtet gms. rente	2%
Skattesats	22%
WACC	3,39%

Ud fra opstillede forudsætninger, beregnes WACC i denne case til at være 3,39%. Det betyder, at det koster i gennemsnit i revisionsbranchen 3,39% at have gæld.

7.4.4 Step 4: Estimering af terminalværdien ved udgangen af terminalåret.

Udover WACC og det frie cash flow til beregning af værdiansættelsen via DCF-modellen skal man også bruge terminalværdien. Terminalperioden er det regnskabsår, som kommer lige efter budgetperioden. I dette tilfælde er der tale om regnskabsåret 2027/28. I step 5 bliver det diskonteret cash flow opstillet, og værdien i 2027/28 lyder på følgende:

KPMG: tkr. 8.527

EY: tkr. 367.618

Værdien af det diskonteret cash flow i terminalåret, som i dette tilfælde er 2027/28, skal anvendes i beregningen af terminalværdien for udgangen af terminalåret. Værdien af aktivet er baseret på det cash flow, som aktivet kan genere i fremtiden. Den simple version til beregning af dette, er via Gordons vækstmodel, hvor man antager, at årene efter terminalperioden vil have en konstant vækstrate. Det er meget usikkert at spå om fremtiden, og hvad der kommer til at ske med den økonomiske vækst, og vi har derfor i denne beregning valgt at antage, at begge virksomheder vil have en forventet vækst på 2%.

$$\text{Terminalværdi, Gordons vækstmodel: } \frac{CF_1}{k - g}$$

CF_1 : Det forventede cash flow på tidspunkt 1

k : WACC'en

g : Vækstrate

Tabel 15 – Terminalværdier

Terminalværdi EY DKK'000			Terminalværdi KPMG DKK'000		
Frit cash flow 2027/28		367.618	Frit cash flow 2027/28		8.527
Forventet vækst		2,00%	Forventet vækst		2,00%
Wacc		3,39%	WACC		3,39%
Terminalværdi		26.447.343	Terminalværdi		613.474

7.4.5 Step 5: Beregning af virksomhedens værdi ved diskontering af de frie pengestrømme ud fra WACC.

Ud fra ovenstående steps har det været muligt at opstille følgende cash flow for hhv. KPMG og EY. Formlen for det frie cash flow er som følger:

$$FCF = Ebit (1 - T_c) + Afskrivninger - \Delta WCR - nettoinvesteringer$$

Tabel 16 – Frit cash flow, KPMG

KPMG DKK'000	2023/24 F	2024/25 F	2025/26 F	2026/27 F	2027/28 F
EBIT efter skat	1.276	10.728	12.634	7.351	-7.062
+ afskrivninger	4.959	4.959	4.959	4.959	4.959
- Ændring i WCR (arbejds kapital)	18.076	912	638	377	-10.631
- Investeringer	0	0	0	0	0
Frit cash flow i alt	-11.841	14.775	16.955	11.933	8.527

Tabel 17 – Frit cash flow, EY

EY DKK'000	2023/24 F	2024/25 F	2025/26 F	2026/247F	2027/28 F
EBIT efter skat	141.282	159.039	260.334	306.499	299.347
+ afskrivninger	59.200	59.200	59.200	59.200	59.200
- Ændring i WCR (arbejds kapital)	289.022	-26.409	-28.258	-21.597	-9.071
- Investeringer	0	0	0	0	0
Frit cash flow i alt	-88.540	244.649	347.792	387.296	367.618

Det er gældende for begge revisionsvirksomheder, at de under de opstillede forudsætninger vil have en negativ cash flow i det første år af forecast perioden. Herefter ser det ud til, at begge revisionsvirksomheder vil opleve positive cash flows til og med terminalperioden.

7.4.6 Step 6: Beregning af virksomhedens egenkapitalværdi.

For at opgøre virksomhedens egenkapitalværdi ud fra DCF-metoden, så skal egenkapitalen opgøres ud fra nutidsværdien af det eksplicitte forecast i perioden 2023/24 - 2026/27 ved brug af excels automatiske NUTIDSVÆRDI formel. Denne formel beregner nettonutidsværdien af en investering ved hjælp af en diskonteringssats (WACC) og det fremtidige cash flow. Herefter tilbagediskonteres terminalværdien til nutidsværdi, ved hjælp af diskonteringssatsen (WACC) og perioden på det explitte forecast, som i dette tilfælde er 4 år. Dette giver en samlet egenkapital, hvorfra likvide beholdninger tillægges og gæld fratrækkes.

Tabel 17 – Opgørelse af den samlede værdiansættelse

Opgørelse af EK - DKK'000	KPMG	EY
Nutidsværdi af forecast eksplicit 2023/24-2026/27	kr 28.154	796.867
Nutidsværdi af terminalværdien	kr 536.891	23.145.572
<i>Samlet EK</i>	kr 565.045	23.942.439
+ likvide beholdninger	kr 63.031	39.500
- gæld	-kr 259.947	-1.116.200
EK	kr 368.129	22.865.739

I Tabel 17 fremgår det, at den samlede NPV er beregnet til 565.045 tkr. for KPMG og 23.942.439 tkr. for EY. Potentielle investorer kan købe KPMG til en værdi af 368.129 tkr., mens EY er god for en værdi af 22.865.739 tkr., da begge selskaber har en likvid beholdning som skal afregnes. Samtidig fremgår der også gæld af begge selskabets regnskaber, som potentielle investorer skal overtage, hvorfor denne værdi fratrækkes. Når man anvender DCF-modellen, vil man altid komme frem til en relativ høj værdi for en virksomhed, og det må derfor antages at virksomhederne ikke vil kunne sælges til denne værdi. Nogle af de usikkerheder, der er ved at anvende DCF-modellen er, at jo højere en vækstrate man sætter, jo højere vil DCF-værdien blive. Samtidig er det svært at ramme rigtig med cash flowet og jo mere det faktiske cash flow vil afvige fra det forventede cash flow, jo mere risikofyldt cash flow vil man have. Derudover vil investorernes forventede afkast også påvirke den endelige beregning, hvilket vil sige, at jo højere et afkast de forventer, jo lavere vil DCF-værdien blive.

7.5 Delkonklusion

Beregningen af værdiansættelsen på de to virksomheder KPMG, som den virksomhed med størst diversitet på partner niveau, og EY, som den virksomhed med lavest diversitet på partner niveau, kan det konkluderes, at EY har den højeste værdiansættelse.

Det er dog vores samlede vurdering, at vi ud fra ovenstående beregninger ikke kan konkludere endegyldigt på, hvorvidt en virksomhed med en høj diversitet kontra en lav diversitet har en bedre værdiansættelse end den anden. Det ud fra en forudsætning om, at der er væsentlig forskel på de virksomheder, som beregninger er udført på. Der er bl.a. store økonomiske forskelle; EY havde en årlig omsætning på 2.938 millioner kroner i 2022/23 (EY Godkendt Revisionspartnerselskab, 2024), hvorimod KPMG havde en omsætning i samme periode på 1.486 millioner kroner (KPMG P/S, 2024). Samtidig beskæftiger EY 2.084 medarbejdere i

Danmark (EY Godkendt Revisionspartnerselskab, 2024), (pr. 23. april 2024), mens KPMG beskæftiger cirka 1.000 medarbejdere i Danmark (KPMG P/S, 2024).

KPMG blev i 2014 fusioneret med EY, hvilket affødte, at der opstod et nyt KPMG, som vi kender det i dag. Det vil sige, at KPMG er en virksomhed der er ca. 10 år gammel og dermed er en virksomhed, der er opstået og vokset, i takt med samfundet har udviklet sig i forhold til arbejdsmarkedet og megatrends inden for arbejdskulturen. Det kan dermed også ses på deres fordeling af køn på partnerniveau, at de er den af The Big Four som har den største kønsdiversitet. EY's nuværende struktur blev grundlagt i år 1989, hvilket svarer til ca. 35 år. Ud fra disse betragtninger anses EY for en revisionsvirksomhed, som med sine mange år i branchen, kan være præget af den ældre generation og kultur, hvilket er bl.a. afspejles i fordelingen af partnere.

Det vil derfor være relevant at dykke nærmere ned i, hvilke strategiske ledelsesprocesser, der kan være relevante for revisionsbranchen for at skabe en bedre grundlag for at tiltrække og motivere kvindelige ansatte til blive ved med at dygtiggøre sig.

8. Den strategisk ledelse og udvikling til at skabe større kønsdiversitet

Når man ser på, hvordan revisionshuse i dag kan skabe en større diversitet i toppen af branchen, vil det være relevant at undersøge det strategiske udgangspunkt med fokus på at skabe et indblik i virksomheden samt en forståelse af virksomhedens ydelser, forretningsområde og konkurrencemæssige situation. Hvis der i virksomhederne er et ønske om at ændre på sammensætningen af kønsdiversiteten på partnerniveau, kan de nuværende partnere blive nødt til at revurdere og genoverveje virksomhedens nuværende vision, mission og værdier, da disse tilsammen sætter rammen for det strategiske arbejde. Baseret på de tidligere beskrevet forhold i branchen, se kapitel 6.

Når begrebet strategi skal defineres, så kan det defineres som *“en overordnet og langsigtet planlægning, der fører til eller mod et mål (...)”* (Olsen, et al., 2022). Strategi er meget anvendeligt i de situationer, hvor der er behov for en struktureret fremgangsmåde. Strategi har et grundlæggende sigte, som består af følgende tre elementer:

1. Retning
2. Værdiskabelse

3. Motivation og engagement

En ledelse kan vælge mellem den traditionelle strategiske ledelse, herunder den traditionelle strategiske udvikling, eller de kan vælge den emergente strategiske ledelse, herunder en emergerende strategiudvikling. Som udgangspunkt arbejdes der med en af disse strategiske retninger, mens man i praksis muligvis vil lave en kombination og anvende elementer fra begge strategiske retninger. Det vil i det følgende afsnit blive diskuteret, hvad ledelsen vil kunne gøre af strategisk tiltag for at ændre på fordelingen af kønssammensætningen i partnerkredsen.

8.1 Traditionelle strategisk ledelse

Den traditionelle strategiproces er baseret på udviklingen i markedet i 1950'erne og 1960'erne, hvor implementeringen af masseproduktion gjorde det nødvendigt med analyser af, hvordan varer/ydelser kunne afsættes bedst muligt i forhold til konkurrencen fra de øvrige aktører i markedet.

En traditionel strategiproces består af data og analyser, der udarbejdes så objektivt som overhovedet muligt. Denne proces drejer sig om rationelle værktøjer som fx brugen af statistikker og måling af effektivitet, der bliver suppleret med meninger og tolkninger fra de ansatte og udvalgte eksterne parter (Olsen, et al., 2022). Det er vigtigt for denne strategiproces, at arbejdet med analyser er omhyggelig, og al information om emnet er muligt at fremskaffe, da det er vigtigt at fremskaffe al viden om et område. Der tales om, at der skal fremskaffes fuld viden.

Ulempen ved den traditionelle strategiproces er, at det kræves, at verden står stille, når analyserne udføres, ellers vil grundlaget for analyserne bevæge sig, og resultaterne vil i sidste ende være ubrugelige. Derfor skal man i denne strategiproces forudsætte stabilitet samt en høj grad af forudsigelighed. Samtidig må man antage, at stabiliteten ikke blot er til stede under analyserne, men fortsætter ud i fremtiden, netop for at virkefeltet til den tiltænkte strategi forbliver det samme.

I den traditionelle strategiproces bliver en virksomhed betragtet som et system, der opfylder den grundlæggende systemteori, hvor der er 5 hovedregler; *“Elementer, der har relationer til hinanden, og som har en grænse mod omverdenen, hertil kommer, at elementerne er indbyrdes afhængige, og at systemet har input og output (...)”* (Olsen, et al., 2022). Ved anvendelse af

systemteorien, kan virksomheden opdeles i delsystemer til de uendelige. På den måde er der mulighed for utallige forgreninger, der tilsammen kan beskrive sammenhænge og afhængigheder. Systembetragtningen er et brugbart grundlag for de rationelle beslutningsprocesser i den traditionelle strategiproces, netop fordi der kan foretages interne analyser af de afgrænsede delsystemer og dermed tegne en grænse mod virksomhedens omverden. Dette vil tilsammen give grundlag for en rationel ekstern analyse.

Den traditionelle strategiske proces er påvirket af den traditionelle strategiske ledelse. Overordnet set, så er en virksomheds tilgang til den strategiske proces, at der grundlæggende ses fra to indfaldsvinkler; 1. en markedsdreven og 2. en ressourcebaseret. (Olsen, et al., 2022).

En markedsdreven tilgang til den strategiske proces betyder, at der bliver taget udgangspunkt i en eksterne strategiske analyse efterfulgt af en interne analyse. Samtidig befinder virksomheden sig på en markedsplads med relativ stabilitet og forudsigelighed, hvorfor det vil være muligt at lave en fremskrivning af virksomhedens nuværende position på markedet via de eksterne analyser. Ved en markedsdreven tilgang er markedet bestemmende for, hvad der er målet for virksomheden og virksomhedens organisatoriske opbygning og funktionalitet (Olsen, et al., 2022). Det betyder altså, at der ved denne tilgang bliver fokus på, hvilke muligheder og trusler, der kan udfordre virksomhedens nuværende position på markedet.

En ressourcebaseret tilgang forekommer ofte under ustabile og usikre markedsforhold. Strategiske processens opmærksomhed drages i første omgang mod virksomhedens interne styrker og svagheder. Det bliver i dette tilfælde kompetenceudviklingen, der bliver et af de vigtigste konkurrenceparametre, fordi der er fokus på ressourcer, kultur og kompetencer. Ved en ressourcebaseret tilgang så er udgangspunktet, at virksomheden udnytter sine interne forhold som et tilbud til markedet. Finder markedet ikke virksomhedens produkter/ydelser attraktive, så vil virksomheden være tvunget til at anlægge en mere markedsdreven tilgang, da udgangspunktet for en markedsdreven tilgang er, at produkter/ydelser leveret til markedet er drevet af kundernes behov (Olsen, et al., 2022).

Det er værd at bemærke, at den traditionelle strategiproces fremstilles som en lineær proces. Processen kaldes en vandfaldsmodel, da der ikke sker tilbageløb i den traditionelle strategiproces. I denne strategiproces er der en fastlagt rækkefølge, og det er ikke muligt at skifte mellem elementerne i en vilkårlig rækkefølge. Modsætningen til den traditionelle

strategiproces er den emergerende tilgang, hvor der er en iterativ fremgangsmåde, hvilket betyder, at det er muligt at vende tilbage til tidligere faser i strategiprocesen (Olsen, et al., 2022).

8.2 Emergent strategisk ledelse

Den emergerende strategiproces er baseret på en tankegang om, at organisationen styres af beslutninger, der tages af medarbejdere på baggrund af organisationens strategi. Modsat den traditionelle strategiproces, så har den emergerende strategiproces fokus på menneskets mentale og sociale mønstre. Dette fokus på mennesket betyder, at strategien kommer indefra i virksomheden, og denne strategi er baseret på læring og meningsdannelse i virksomheden, da tankegangen er, at rationelle analyser ikke kan stå alene, men bør afvejes med virksomhedens kultur, kompetencer, evne til at formidle læring blandt de ansatte og skabe meninger hos medarbejderne.

Emergerende betyder, at strategien forekommer undervejs i processen, hvilket også betyder at virksomheden allerede har et strategisk udgangspunkt. Dette er den modsatte tankegang i forhold til den traditionelle strategiproces, som udarbejdes efter en vandfaldsmodel, hvor et step udføres ad gangen, og hvor man ikke vender tilbage i løbet af processen. Den emergerende strategiproces kan beskrives med Figur 11.4 fra lærebogen STRATEGI - det strategiske lederskab, udgave 1. kapitel 11, bilag 6 (Olsen, et al., 2022). Strategiprocesen starter i venstre side med en planlagt strategi, der enten er udarbejdet ud fra en traditionel strategiproces eller en tidligere realiseret strategi, der er baseret på virksomhedens mission, vision og værdier. Over tid vil den planlagte strategi ikke kunne realiseres eller bortfalder, fordi omgivelserne både i og udenfor virksomheden ændrer sig. Den tilbageværende strategi kaldes nu for den bevidste strategi. I den emergerende strategiproces bliver den bevidste strategi påvirket af inputs fra omgivelserne og fra virksomhedens interne miljø. Disse inputs og den bevidste strategi inddrages i udformningen af en ny strategi og bliver til den realiserede strategi. Over tid vil denne strategi overgå til at blive en intenderet strategi, fordi påvirkninger fra fx ændring i behov, krav, love, teknologiske løsninger m.v. og dermed starter processen forfra. Dette er hele tankegangen bag den emergerende strategiproces, at strategien fremkommer undervejs i processen. Vigtigt er det dog at understrege, at en emergerende strategiproces har et udgangspunkt for at kunne begynde den opadgående spiral, som den emergerende strategiproces bedst kan beskrives som (Olsen, et al., 2022).

Egentlig har den emergerende strategiproces samme opbygning som den traditionelle strategiproces med analyse, udvikling og implementering. Dette er dog også stort set det eneste, som disse processer har til fælles. En emergerende strategiproces befinder sig bedst i omgivelser, som er foranderlige, hvilket hænger godt sammen med, at strukturen på denne proces er meget løs og tillader, at der vendes tilbage til tidligere arbejde, hvis viden på området er blevet udvidet i løbet af arbejdsprocessen.

Den helt store forskel er derudover, at den emergerende strategiproces er baseret på kvalitative data, indre styring og inddragelse af medarbejdere og eksterne parter. Dette betyder, at denne strategiproces har stort fokus på interview og observationer, samt om disse er troværdige, sammenhængende, gennemsigtige og valide.

Udfordringen ved dette arbejde er, når man vender tilbage til tidligere processer. Jo længere man går tilbage, jo flere af de tidligere beslutninger åbnes for nye overvejelser. Det kræver flere ressourcer at anskue hele processen på ny.

8.3 Det strategiske udgangspunkt

Figur 11.2 fra lærebogen (Olsen, et al., 2022), giver et samlet overblik over de tidligere beskrevet strategiprocessers forskelligheder. Ud fra dette overblik kan det konkluderes, at tilgangene er meget forskellige og ikke umiddelbart forenelige, men kan over en rum tid supplere hinanden afhængig af den konkrete situation. Det kræves dog at en af tilgangene skal være startskuddet for hele processen.

Figur 11.2 Traditionel og emergerende strategiproces:

	Traditionel strategiproces (moderne organisationsteori)	Emergerende strategiproces (postmoderne organisationsteori)
Udgangspunkt	Betragter strategi som en plan	Betragter strategi som et mønster
Tankegang	Bevidst designet og rationelt analyseret	Gradvist formet og kreativ
Fremtid	Fremtiden søges forudset	Accept af en ukendt fremtid
Struktur	Hierarkisk opbygning med fast struktur	Løse struktur eller hierarkisk opbygning med fokus på projekter
Omgivelser	Stabile eller lette forandringer	Foranderlige til turbulente
Beslutningsproces	Lineær vandfaldsproces	Iterativ (tilbagevendende) og inkrementel (gradvist voksende)
Faseopdeling	Adskiller analyse, planlægning og implementering	Ingen faseopdeling
Ledelse	Top-down ledelse	Bottom-up ledelse. Inddrager kulturelle ændringer
Styring	Ydrestyring	Indrestyring
Indsamling af data	Kvantitative data - fx spørgeskemaer, statistikker og analyser	Kvalitative data - fx interview, observationer samt debatter og møder, hvor ansatte og kunder/borgere inddrages

Når der tages udgangspunkt i de beskrevne strategiske ledelsesprocesser, så vurderes det, at når der snakkes om den ældre kultur i revisionsbranchen, så tages der typisk udgangspunkt i den traditionelle strategiproces. Den ældre kultur i branchen bærer præg af, at det er styret af topledelsen uden nogen form for involvering af medarbejdere udenfor topledelsen. Der er en meget klar hierarkisk opbygning, hvor strukturen ofte er dyb og hver mand har sin egen plads. Desuden er kulturen styret udefra, hvilket betyder at ændringer i kulturen vil ske på baggrund af rationelle analyser og efterfølgende påvirkninger fra ledelsen og omgivelserne.

Revisionsbranchen gennemgår en større omvæltning, netop fordi der er et generelt fokus i samfundet på ligestilling, samt at generation Z træder ind på arbejdsmarkedet, som har et større fokus på mental trivsel. Dette betyder overordnet, at arbejdet ikke har samme status som hos tidligere generationer. Altinget har udgivet en debatartikel, hvor de mener, at de unge i Generation Z aldrig har oplevet arbejdsløshed i forhold til tidligere generationer, som kan være en forklaring på de forskellige opfattelser af jobbets betydning. Generation Z har ikke oplevet arbejdsløshed på samme niveau, som de tidligere generationer, herunder generation Y og X,

har oplevet under finanskrisen i 2008, “fattigfirserne” eller 70’ernes oliekriser. De ældste i generation Z var lige fyldt 18 år, da finanskrisen sluttede, og har derfor kun oplevet et kort dyk i arbejdsløsheden under Corona epidemien. Dette har ifølge Altinget medført, at generation Z har en mindre arbejdsløshedsfrygt og større vilje til at skifte job ved utilfredshed. Denne større vilje til jobskifte betyder, at det helt generelt er svært at fastholde eller motivere ansatte til nye uddannelsesmuligheder, hvis arbejdsmiljøet eller lønnen ikke er god nok. Disse antagelser har Deloitte undersøgt for at klarlægge et forsimplet billede af generation Z’s tilgang til arbejdsmarkedet. Den overordnet konklusion er, at arbejdstageren stiller store krav til arbejdsgiverne, og bliver fx ønsket løn ikke indfriet, så søger arbejdstageren andre jobmuligheder. Derudover er det ikke alene synet på arbejdsgiverens produkt, men også hele arbejdsgiverens etik, samfunds påvirkning og fokus på diversitet, med opmærksomhed på inklusion og indsatser for at undgå bias, skævheder og krænkelser, når der skal vælges arbejdsgiver. Samtidig er arbejdstager optaget af frihed under ansvar, som betyder, at den ønskede arbejdsstil ofte er præget af uafhængighed, samt en understøttende ledelsesstil, hvor lederen bliver opfattet som autentisk, ligeværdig, venlig og accepterende, opmærksom og støttende (Altinget.dk, 2023).

Helt generelt i samfundet er der også fokus på, at der skal ske ligestilling mellem mænd og kvinder på arbejdsmarkedet. Dette ses blandt andet ved, at der er indført regler for de største danske virksomheder, som skal opstille et måltal og udarbejde en politik for at øge andelen af det underrepræsenterede køn og rapportere herom. Disse regler er gældende for alle statslige aktieselskaber og børsnoterede virksomheder, der er omfattet af regnskabsklasse D, samt store danske virksomheder omfattet af regnskabsklasse C.

Dette skift i generationer, hvor de ny kommende arbejdstagere har et andet fokus end de tidligere generationer, samt at samfundet med lov skaber opmærksomhed omkring uligheder mellem kønnene, gør at virksomhederne i revisionsbranchen er nødsaget til at skifte strategisk fokus. Ved at tage udgangspunkt indenfor den postmoderne organisationsteori, så gælder det, at det strategiske fokus ser kritisk på bestræbelser om at finde rationelt begrundede løsninger som følge af omgivelsernes påvirkning, fordi det er udgangspunktet indenfor den postmoderne organisationsteori, at mennesker sjældent handler ved tanken om, at styring kun kan finde sted udefra, samt på grundlag af andres planer og kommandoer. Dette hænger sammen med, at arbejdsmarkedet generelt, og dermed revisionsbranchen, oplever, at arbejdstagerne er mere kritiske og stiller modkrav, når det kommer til forventninger på arbejdspladsen. Derfor er det

nødvendigt for revisionsvirksomhederne at inddrage deres medarbejdere i den strategiske proces, fordi der er et ønske om at skabe en mening med baggrund for at handle. Modsat den moderne organisationsteori, så er den postmoderne organisationsteori i høj grad præget af subjektivitet og indre styring.

De udarbejdede værdiansættelser i kapitel 7 vurderes også at være et eksempel på denne udvikling i det strategiske fokus i revisionsbranchen. EY er en ældre virksomhed, der har været drevet i mange år, og umiddelbart er det den af virksomhederne i toppen af revisionsbranchen, som har den laveste andel af kvinder i partnerkredsen. Dette kunne tyde på, at virksomhedens struktur er præget af den ældre kultur, som der på sin vis gøres op med i branchen, hvor det i højere grad er blevet et arbejdsmarked, hvor arbejdsgiverens skal gøre sig fortjent til at være nogens arbejdsgiver. Sammenholdt med KPMG der har en større andel af kvinder i partnerkredsen, men som samtidig er en del år yngre end EY. Uden nærmere undersøgelse, kan det overvejes, om KPMG i højere grad har forsøgt at udfase den ældre generationen, som fastholder denne kultur. Og på den måde har skabt rammerne for at udvikle deres bud på en moderne revisionsvirksomhed. Om ikke andet kan det ses, at selvom KPMG er den mindste af The Big Four, så har revisionsvirksomheden på bare 10 år formået at lægge sig blandt spidsen af den danske revisionsbranche.

Det er, ud fra vores forforståelse og den opnået forståelse gennem projektet, at revisionsbranchen tidligere har været styret gennem en traditionel strategiproces, hvor ledelsen er styret top-down, hvilket betyder, at den overordnede ledelse har formet retningen for virksomheden ud fra de analyser, der er foretaget, enten med et fokus på markedet omkring revisionsvirksomheden eller med fokus på ressourcer intern i revisionsvirksomheden. Det er særligt ledelsen, som bliver fremhævet, som den helt store udfordring for revisionsbranchen. I rapporten "Fælles om fremtidens revisorbranche" har FSR konkluderet, at ledelsen i branchen er en udfordring, hvor hver anden mener, at branchen er præget af konservative og gammeldags ledelsesformer og arbejdskultur (Schmidt & Mortensen, 2023). Særligt fremhæves disse ledelsesudfordringer i fokusgrupper med kvindelige revisorer, som fortæller om tilsidesættelse i forbindelse med barsel eller forskelsbehandling i forhold til mandlige kollegaer på samme niveau. Helt konkret fremhæver rapporten, at det er nødvendigt at gøre op med "normen" om, at der skal arbejdes 100 timer på en arbejdsuge for at være en værdsat og værdifuld medarbejder. Et opgør som er i lighed med generation Z's forventninger til arbejdsmarkedet. Dette betyder også, at revisionsbranchen er nødt til at skifte fokus fra den stive og traditionelle

strategiproces til den mere formene og løse opbygning i den emergerende strategiproces, hvor ledelse i høj grad bliver påvirket af de medarbejdere, som sidder i felten.

I Deloitte er der et helt konkret eksempel med fokus på ligestillingstiltag. Deloitte søsatte et tiltag for at gøre op med den skæve kønsfordeling. Tiltaget betød, at Deloitte ville takke nej til flere mandlige talenter for at sætte skub i målsætningen om, at få flere kvindelige talenter. Den daværende partner og talent leder i Deloitte Camilla Kruse erklærede, at *“der fremadrettet vil være færre pladser til >>middelmådige mænd<<, når der skal skabes plads til flere kvinder (...)”* (Schmidt, 2023). Årsagen til den noget kontante udmelding fra partnere i Deloitte skyldes, at Deloitte, som en af de førende revisionsvirksomheder i branchen, i årevis har haft fokus på at skabe en lige kønsbalance i den øverste ledelse, men indsatserne på området har ikke haft hurtig nok effekt. Efter Camilla Kruses mening, så er der stor opbakning til tiltaget fra ledelsens side, men når det kommer til den praktiske udførsel i den virkelige verden, så halter den faktiske opbakning. I stedet overtager bekymringen for, at de mandlige kollegaer, som bliver “forbigået” til fordel for en kvinde, søger væk fra arbejdspladsen. Efter Camilla viser det sig i praksis, at ledelsen i revisionsvirksomhederne er bange for at miste de mandlige kollegaer, hvis disse ikke bliver tilbudt en partner stilling relativt kort efter endt uddannelsen som Godkendt Revisor (Schmidt, 2023).

Eksemplet med Deloitte er et godt billede på, at det danske arbejdsmarked ikke har rykket sig på ligestilling mellem kønnene på arbejdsmarkedet. Tænk tanken Equalis har i samarbejde med Spar Nord Fonden og Deloitte udarbejdet en rapport om diversitetsbarometeret på det danske arbejdsmarked. Her er konklusionen, at udviklingen i diversiteten ikke er kommet tættere på en reel ligestilling. Rapporten har fokus på 5 temaer for kønsligestilling og diversitet; uddannelse og karriere, arbejdsmiljø, arbejdsmarkedstilknytning, ansvar og ledelse og indkomst og formue. Rapportens temaer er udvalgt på baggrund af FN’s verdensmål 5, 8 og 10. Der er udelukkende et tema, som har udviklet sig nævneværdigt positivt det seneste år. Studier viser, at der er sket en mere jævn fordeling af barsel mellem mødre og fædre, som følge af den nye lovgivning, om øremærket barsel til fædre (Equalis, 2024).

8.4 Udviklingsforslag til revisionsbranchen

Det kan opsummeres, at revisionsbranchen er præget af mange aspekter, som kan påvirkes med inputs til udviklingen i branchen. Herunder tænkes der på revisionsvirksomhederne,

medarbejderne, ledelsen i revisionsvirksomhederne, Erhvervsstyrelsen og brancheorganisationen. Dette betyder for det strategiske udgangspunkt, at der er mange forskellige sider at angribe spørgsmålet, om en større diversitet i branchen. Overordnet set, skal revisionsbranchen igennem en forandringsproces for at kunne skabe grobund for en større kønsdiversitet på partnerniveau.

8.4.1 Indsatsområder på brancheniveau

FSR som står bag SR-uddannelsen og Erhvervsstyrelsen som står bag eksamen på SR-uddannelsen, har indført nogle relative nye tiltag i form af, at loftet for antal prøveforsøg er ændret fra tre gange til helt at være fjernet. Derudover har de gjort det muligt at gå til eksamen hvert halv år i stedet for kun en gang årligt (FSR, 2023). Et helt nyt tiltag fra FSR, som indføres fra august 2024, er en række nye spørgsmål og spørgsmålsformer ved den skriftlige eksamen, som skal give en mere tidssvarende, virkelighedsnær og moderne eksamensoplevelse (FSR, 2024). Deres formål med denne ændring i spørgsmålsformerne er at opmuntre kandidaterne til kun at holde fokus på essensen i svaret og dermed effektivt kunne demonstrere deres forståelse og faglighed. Før i tiden har der været en tendens til at den studerende har anvendt uforholdsmæssige lang tid på læsning og skriftlig fremstilling, hvilket man forsøger at gøre op med, de lange svar uden begrænsninger. I stedet vægtes det at kandidaterne kan udvise dybdegående forståelse og praktisk anvendelse af deres viden.

FSR har overordnet fokus på at forbedre uddannelsesvejen inden for revisionsbranchen og de fortæller selv, at de arbejder for at:

- cand.merc.aud. forbliver 2-årig
- den samlede uddannelsesvej for revisorer bliver bredere, lettere og kortere, samtidig med, at de sikrer et højt fagligt niveau
- den nye erhvervskandisdatorordning kommer til at fungere endnu bedre for revisorbranchen end den nuværende
- bedre muligheder for at skifte spor i sin uddannelse - både som ung studerende og som erfaren medarbejder
- der skal være god adgang til cand.merc.aud. fra både HA og HD, finansøkonom og finansbachelor
- der skal være bredere adgang til SR - også for andre kandidater end kun cand.merc.aud'er

Med de tiltag der allerede er sket, kan man se, at branchen allerede har et stort fokus på dette område. Der hvor de egentlige tiltag kan indføres vedrørende uddannelse er muligvis ude i de enkelte revisionsvirksomheder. Der bør i revisionsvirksomhederne komme et større fokus på det at være SR-studerende, herunder bør der skabes et miljø for de studerende, hvor der er en større støtte og mulighed for sparring, idet SR-uddannelsen er en enorm, videnstung og ressourcetung uddannelse, som kræver meget af den enkelte.

8.4.2 Indsatsområder på virksomhedsniveau

På virksomhedsniveau kan det fremhæves, at det er forholdene omkring kultur på arbejdspladsen og ledelsesstil i de forskellige revisionshuse, som har en stor påvirkning på kvindernes valg, om at videreuddanne sig, så de besidder en uddannelse, der kan medføre en partner stilling samt valget om at takke ja til en partner stilling.

Kulturen på arbejdspladsen er afgørende, fordi der er et større fokus på balancen mellem arbejde og privatliv for medarbejderne, som præger arbejdsmarkedet i dag. Det er vigtigt for individet at gøre karriere, både hvad angår uddannelse og arbejde, men samtidig er det også vigtigt at understrege, at der er et menneske bag uddannelsen og karrieren, som også har helt basale behov og en familie. For revisionsbranchen vedkommende, så er dette indsatsområdet vurderet til at vedrøre virksomhederne, fordi det er ude i virksomhederne, at der skal gøres op med kulturen om, at medarbejderne kun kan blive betragtet som en god pligttopfyldende medarbejder, hvis person leverer en masse arbejdstimer. Der skal sættes fokus på værdiskabelsen i stedet for timerne. Dette fører direkte videre til ledelsesstilen. Da generation Z er den næste generation, som indtræder på arbejdsmarkedet, og som umiddelbart værdsætter nogle andre værdier end generation X og Y, som ledelsespladserne primært er besat af, så kommer ledelsesstilen også i betragtning. I princippet hænger både ledelsesstil og kultur unægtelig sammen, da ledelsesstilen er grundlaget for den kultur, der befinder sig på en arbejdsplads. Derfor bliver ledelsesstilen udfordret af, at generationen, som indtræder på arbejdsmarkedet, ikke vil finde sig i, at arbejdet er alt.

Udover et crash mellem to generationer, så er ledelsesstilen også påvirket af andre faktorer, som man på virksomhedsniveau med fordel kan tage hånd om. Opbygningen i størstedelen af revisionsvirksomhederne er, at en uddannet godkendt revisor også medfører ledelsesansvar, selvom uddannelsen til godkendt revisor ikke indeholder ledelsesmæssig teori. Det skaber en række udfordringer, fordi det ikke er alle, godkendte revisorer, som ønsker medarbejderansvar,

men det medfølger typisk med titlen som godkendt revisor. Samtidig bærer den ledelsesmæssige tilgang også præg af, at branchen er under pres, grundet den generelle mangel på arbejdskraft. Dette medfører, at tiden prioriteres på fakturerbare timer frem for interne udfordringer og medarbejdernes trivsel. Det kan samtidig overvejes, om det kan motivere flere kvinder, hvis kommende kandidater løbende implementeres på mellemleder niveau i stedet for at gå direkte fra almen medarbejder til en del af topledelsen.

På det menneskelige aspekt kan det ikke afvises, at uddannelsen fra trainee til godkendt revisor, kan have nogle psykiske udfordringer for begge parter. Selve uddannelsesforløbet er en bekostelig affære for revisionsvirksomhederne, som er baseret på tillid mellem arbejdsgiver og arbejdstager, da det fra virksomhedens side er en investering i fremtiden. Dette kan skabe forventninger til medarbejderne, som både kan have en positiv og negativ effekt. Det vurderes, at disse forventninger både kan betragtes som tillid til medarbejderne, men samtidig kan det heller ikke afvises, at det kan skabe usikkerhed hos individet. Dette er selvfølgelig afhængigt af, hvilket type mennesker det drejer sig om.

8.5 Delkonklusion

Revisionsbranchen gennemgår en udvikling i forhold til, hvordan der internt i revisionsvirksomhederne skal arbejdes med det strategiske udgangspunkt. Kulturen i branchen er fremhævet som et af de punkter, der er årsagen til, at kvinderne mener, det er svært at få fodfæste i branchen. Kultur indeholder blandt andet mange arbejdstimer, et stort arbejdspress og urealistiske forventninger til forholdet mellem arbejde og privat.

Set ud over hele branchen, så har kulturen generelt været gennemsyret af ydrestyring, forventet forudsigelighed, objektivitet og et strategisk udgangspunkt udarbejdet af topledelsen. Der har været en dyb struktur, hvor hierarkiet har været tydeligt. Denne kultur har levet i branchen, og gør det fortsat. Den er i dag påvirket af en ny generation på arbejdsmarkedet, som stiller modkrav til forventninger og normer, der allerede foreligger. Derfor vil det være nødvendigt for branchen, og det som både revisionsvirksomhederne og de ansatte i branchen kalder på, at der konverteres til en mere indre styret strategi, som er påvirket af subjektivitet og en højere grad af inddragelse af medarbejdere og eksterne parter. Dette anses for at være nødvendigt, fordi det på den måde vil være muligt at få inputs direkte fra de medarbejdere i felten, som skal udleve strategien. Alternativt kan det ikke fornægtes, at den tendens, som allerede nu ses i

branchen, vil fortsætte, hvor antallet af cand.merc.aud.- og SR-studerende falder, og at det ikke er motiverende for kvinderne at videreuddanne sig indenfor branchen.

9. Konklusion

Uddannelse af en revisor er en investering i fremtidens revisionsbranche.

Samlet set, så kan der fremhæves 4 kritiske forhold i branchen, som er de største barrierer for kvinderne for at tilvælge videreuddannelse og dermed komme i betragtning til en partner stilling i en revisionsvirksomhed. Udfordringerne er den lange uddannelsesvej, arbejdspresset, kulturen i branchen og balancen mellem arbejde og privatliv. Disse 4 forhold bærer alle præg af, at der er behov for indsatser både i branchen og internt i virksomhederne, for at skabe et endnu bedre grundlag for motivering af de kvindelige medarbejdere.

Udover at kvinderne i branchen selv giver udtryk for, hvilke forhold, der begrænser dem i at tilvælge videreuddannelse, så har det også været nødvendigt at undersøge, om diversiteten har en effekt på revisionsbranchen rent værdimæssigt. For at kunne udtale sig bedst muligt om branchen, så er der taget udgangspunkt i "The Big Four", som er de fire største virksomheder i revisionsbranchen, og dermed er med til at skabe vejen for resten af branchen. I mellem "The Big Four" virksomhederne er den aktuelle fordeling af mandlige og kvindelige partnere opgjort. Analysen indeholder derfor to værdiansættelser, hvor revisionsvirksomhederne inden for "The Big Four" med det laveste og højeste antal kvindelige partnere er udvalgt. Værdiansættelsesanalysen af de to virksomheder fra "The Big Four" har vist, at vi ikke alene ud fra værdiansættelsen, kan konkludere om flere kvindelige partnere har en økonomisk effekt på bundlinjen. På trods af at "The Big Four" har mange lighedstegn, så viser forskellen i værdiansættelsen af de to virksomheder, at det er nødvendigt for revisionsvirksomhederne at tage fat i deres strategiske udgangspunkt for at skabe grundlag for udviklingen i diversiteten i revisionsbranchen.

Kigges der generelt på arbejdsmarkedet, så er dette præget af en ny generation, som har andre værdier end de generationer, der allerede er på arbejdsmarkedet. Dette er også aktuelt i revisionsbranchen, som i højere grad oplever, at man som arbejdsgiver skal gøre sig fortjent til at være dette. Arbejdstagerne stiller i højere grad krav til de forventninger og mål, der opstilles for dem, samtidig med, at de forventer en stor grad af involvering i de beslutninger, der skal tages. Dette gælder både store og små beslutninger. Derudover har megatrends omhandlende

den mentale og psykiske sundhed også gjort sit indtog i revisionsbranche, hvor der i højere grad er en forventning om accept, når man tjekker ud af arbejdet. Den ældre generation identificerer sig i højere grad med deres arbejde. Hvorimod den yngre generation har et arbejde for at kunne tjene nok penge til at leve det liv de ønsker. Derfor bliver det også en vigtig brik i motivation for kvindelige kandidater til titlen som godkendt revisor og eventuelt partner stilling, at der forventningsafstemmes i forhold til uddannelsen. Det er en bekostelig affære, når en revisionsvirksomhed skal uddanne en medarbejder fra en gymnasial uddannelse til godkendt revisor. Det er estimeret til at koste 1.246.500 kr. for det fulde uddannelsesforløb. Virksomheden betragter dette uddannelsesforløb som en investering, som dog er forbundet med en vis form for risici, da det aldrig er sikkert, at denne investering kan tjenes ind igen. Idet branchen har mangel på arbejdskraft, er der relativ stor udskiftning blandt medarbejderne, enten fordi de vil ud af branchen eller fordi der er et bedre tilbud hos et af de konkurrerende virksomheder.

Strategisk set vurderes det at være nødvendigt for branchen at tage udgangspunkt i en mere postmoderne organisationsteori, da denne indbyder til inddragelse af medarbejdere og eksterne parter, samt at fokus kommer indefra. Fokuset bør skiftes, da der er et opgør på vej med den mangeårige kultur, der har eksisteret i branchen. Her er der behov for, at der bør ske indsatser fra branchen, altså i dette tilfælde FSR, og fra revisionsvirksomhederne i branchen.

FSR har tilbage i 2020 anbefalet Erhvervsstyrelsen, at den berygtede eksamen til godkendt revisor gennemgik en modernisering. Denne modernisering trådte for alvor først igennem i 2023, hvor eksamen blev mere tidssvarende og den øvre grænse for antal eksamensforsøg blev fjernet. Denne modernisering har dog ikke på nuværende tidspunkt skabt en udvikling, som kan konkluderes til at være en tendens. Samtidig har særligt flere virksomheder i branchen og kandidater til studiet givet udtryk for, at den nuværende eksamensform er overuddannende, fordi den stiller krav til viden, som de færreste praktiserer i dagligdagen.

Det er dog ikke udelukkende branchen, der kan være med til at skabe et attraktivt grundlag for kvinder og videreuddannelse. Det er i høj grad revisionsvirksomhederne, som skal have et endeligt opgør med den ældre kultur og tilhørende ledelsesstil. Der er brug for, at der skabes en kultur, hvor accepten af mennesket bag medarbejderen i højere grad vinder frem.

10. Referencer

Altinget.dk, 2023. *Roger Buch: Den unge generations store krav til arbejdsmarkedet udfordrer kommunerne*. [Online]

Available at: <https://www.alinget.dk/arbejdsmarked/artikel/roger-buch-den-unge-generations-hoeje-krav-til-arbejdsmarkedet-udfordrer-kommuner-og-regering>

[Senest hentet eller vist den 28 April 2024].

Andersen, I., 2013. *Den Skinbarlige virkelighed - om valg af samfundsvidenskabelige metoder*. 5. udgave red. s.l.:s.n.

Danmarks statistik, u.d. *Danmarks statistik*. [Online]

[Senest hentet eller vist den 23 April 2024].

Danske Love, u.d. *Revisorloven § 24*. [Online]

Available at: <https://danskelove.dk/revisorloven/24>

[Senest hentet eller vist den 23 April 2024].

Danske love, u.d. *Årsregnskabsloven § 135 a*. [Online]

Available at: <https://danskelove.dk/%C3%A5rsregnskabsloven/135a>

[Senest hentet eller vist den 2024 April 5].

Deloitte Statautoriseret Revisionspartnerselskab, 2023. *Moments that matter 22/23*, s.l.: Deloitte Statautoriseret Revisionspartnerselskab.

Digitaliserings og ligestillingsministeriet, u.d. *Kvinder i ledelse og bestyrelser*. [Online]

Available at: <https://www.digmin.dk/ligestilling/mere-om-ligestilling/kvinder-i-ledelse-og-bestyrelser>

[Senest hentet eller vist den 11 Februar 2024].

Digitaliserings og ligestillingsministeriet, u.d. *Kvinder i ledelse og bestyrelser*. [Online]

Available at: <https://www.digmin.dk/ligestilling/mere-om-ligestilling/kvinder-i-ledelse-og-bestyrelser>

[Senest hentet eller vist den 18 Februar 2024].

Epinion, 2023. *Fælles om fremtidens revisorbranche - Tiltækning og tilknytning af talent og arbejdskræft*, s.l.: FSR .

Equalis, 2024. *Diversitetsbarometer - En årlig kortlægning af ligestilling og kønsdiversitet på det danske arbejdsmarked*, s.l.: Spar Nord Fonden og Deloitte.

Erhvervsstyrelsen, 2020. *Forslag til en ny Revisoreksamen*, s.l.: s.n.

Erhvervsstyrelsen, 2021. *Eksamensudvalgets Retningslinjer for indholdet af eksamener og prøver for revisorer*, s.l.: s.n.

Erhvervsstyrelsen, 2023. *Registrering af revisorer og revisorsvirksomheder*. [Online]

Available at: <https://erhvervsstyrelsen.dk/registrering-af-revisorer-og-revisionsvirksomheder>

[Senest hentet eller vist den 8 April 2024].

Erhvervsstyrelsen, 2024. *Eksamen for revisor*. [Online]

Available at: <https://erhvervsstyrelsen.dk/eksamen-revisorer>

[Senest hentet eller vist den 8 April 2024].

EY Godkendt Revisionspartnerselskab, 2024. *Annual report 2022/2023*, s.l.: EY Godkendt Revisionspartnerselskab.

EY, 2021. *Indsigt i Årsregnskabsloven*. 8. udgave red. s.l.:s.n.

FSR, 2023. *Mangel på arbejdskraft truer revisorbranchen og samfundstilliden*. [Online]
Available at: <https://www.fsr.dk/mangel-paa-arbejdskraft-truer-revisorbranchen-og-samfundstilliden>
[Senest hentet eller vist den 18 April 2024].

FSR, 2023. *Politisk aftale om kandidatreformen er landet*. [Online]
Available at: <https://www.fsr.dk/politisk-aftale-om-kandidatreformen-er-landet>
[Senest hentet eller vist den 28 April 2024].

FSR, 2024. *Nye spørgsmålsformer ved skriftlig revisoreksamen*. [Online]
Available at: <https://www.fsr.dk/nye-spoergsmaalsformer-ved-skriftlig-revisoreksamen>
[Senest hentet eller vist den 28 April 2024].

FSR, u.d. *Drømmer du om at blive statsautoriseret revisor*. [Online]
Available at: <https://www.fsr.dk/blivrevisor>
[Senest hentet eller vist den 24 Februar 2024].

FSR, u.d. *Flere mænd end kvinder uddanner sig til cand.merc.aud.*. [Online]
Available at: <https://www.fsr.dk/politik-analyse/analyser-og-surveys/analyser/talenter-i-branchen/faa-kvindelige-srer>
[Senest hentet eller vist den 8 April 2024].

FSR, u.d. *Flere mænd end kvinder uddanner sig til cand.merc.aud.*. [Online]
Available at: <https://www.fsr.dk/politik-analyse/analyser-og-surveys/analyser/talenter-i-branchen/faa-kvindelige-srer>
[Senest hentet eller vist den 24 Februar 2024].

FSR, u.d. *Få vælger at læse videre og uddanne sig til godkendt revisor*. [Online]
Available at: <https://www.fsr.dk/politik-analyse/analyser-og-surveys/analyser/talenter-i-branchen/faa-gaar-hele-vejen-til-sr>
[Senest hentet eller vist den 8 April 2024].

FSR, u.d. *Mundtlig revisoreksamen*. [Online]
Available at: https://www.fsr.dk/mundtlig_eksamen
[Senest hentet eller vist den 8 April 2024].

FSR, u.d. *SR Akademiet*. [Online]
Available at: <https://www.fsr.dk/Files/Files/Dokumenter/Uddannelse%20og%20events/SR-Akademiet/1231628%20Grafisk%20oversigt%20SR%20Akademi%202024%205k.pdf>
[Senest hentet eller vist den 8 April 2024].

FSR, u.d. *Vigtige datoer*. [Online]
Available at: <https://www.fsr.dk/uddannelse-events/revisoreksamen/vigtige-datoer>
[Senest hentet eller vist den 8 April 2024].

Futura, A.-M. D., u.d. *Hvad er megatreds?*. [Online]
Available at: <http://www.futura.dk/Default.aspx?ID=81&PID=98&M=NewsV2&Action=1&NewsId=1583>
[Senest hentet eller vist den 13 April 2024].

Hawawini, G. & Viallet, C., u.d. *Finance for executives*. 7. udgave red. s.l.:Cengage.

Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S. & Yee, L., 2018. *Delivering through Diversity*, s.l.: McKinsey&Company.

KPMG P/S, 2024. *Annual insights 2023*, s.l.: KPMG.

Kronow, . L. & Strøm, L., 2022. *Behov for mere diversitet i revisionsbranchen*. [Online]
Available at: <https://www.fsr.dk/nr-7-behov-for-mere-diversitet-i-revisorbranchen>
[Senest hentet eller vist den 18 Februar 2024].

LEAD, 2024. *Trivsel på arbejdspladsen*. [Online]
Available at: <https://lead.eu/artikel/trivsel-paa-arbejdspladsen>
[Senest hentet eller vist den 13 April 2024].

LinkedIn, 2024. *LinkedIn*. [Online]
[Senest hentet eller vist den 2024].

Nielsen, A., 2020. *Diversitet i virksomheders ledelse*, s.l.: Dansk Erhverv og Search Danmark.

Nørgaard, L., 2022. *Derfor er vores arbejde så vigtig for vores identitet*. [Online]
Available at: <https://psykologeridanmark.dk/2017/12/et-godt-arbejdsliv/>
[Senest hentet eller vist den 13 April 2024].

Olsen, N. V., Staunstrup, E. & Hermann, L., 2022. I: *Strategi - Det strategiske lederskab*. 1. udgave red. s.l.:Trojka, pp. 12-15.

Olsen, N. V., Staunstrup, E. & Hermann, L., 2022. I: *Strategi - det strategiske lederskab*. 1. udgave red. s.l.:Trojka, pp. 129-152.

Olsen, N. V., Staunstrup, E. & Hermann, L., 2022. I: *Strategi - det strategiske lederskab*. 1. udgave red. s.l.:Trojka, pp. 257-274.

Olsen, N. V., Staunstrup, E. & Hermann, L., u.d. *Strategi - det strategiske lederskab*. 1. udagve red. s.l.:Trojka.

Paoulsen, S. W., 2023. *Adm. direktør i FSR: Revisionsbranchen står over for en altoverskyggende udfordring*. [Online]
Available at: <https://www.danskerhverv.dk/dansk-erhverv-magasinet/dansk-erhverv-magasinet-032023/adm.-direktor-i-fsr-revisionsbranchen-star-over-for-en-altoverskyggende-udfordring/>
[Senest hentet eller vist den 2024 Februar 2024].

Petersen, R. B., 2006. *Næsten alle kvinder er bløde*. [Online]
Available at: <https://www.information.dk/2006/11/naesten-kvinder-bloede>
[Senest hentet eller vist den 18 April 2024].

PricewaterhouseCoopers Startsaautoriseret Revisionspartnerselskab (PwC), 2023. *Årsrapport 2022/23 - Tillid er vores fundament*, s.l.: PricewaterhouseCoopers Startsaautoriseret Revisionspartnerselskab (PwC).

PWC, u.d. *Hvad er en revisor, og hvad indebærer arbejdet?*. [Online]
Available at: <https://www.pwc.dk/da/services/sme/artikler/revisor.html>
[Senest hentet eller vist den 2024 April 5].

Retsinformation, u.d. *Bekendtgørelse af årsregnskabsloven*. [Online]
Available at: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2022/1441>
[Senest hentet eller vist den 11 Februar 2024].

samvirke, M., u.d. *Mål 5: Ligestilling mellem kønnene*. [Online]
Available at: <https://www.verdensmaalene.dk/maal/5>
[Senest hentet eller vist den 18 Februar 2024].

Schmidt, I., 2023. *Deloitte-partner i opgør med skæv kønsbalance: Der vil være færre pladser til »middelmådige mænd«*. [Online]
Available at: <https://finans.dk/impact/ECE16127169/deloittepartner-i-opgoer-med-skaev-koensbalance-der-vil-vaere-faerre-pladser-til-middelmaadige-maend/>
[Senest hentet eller vist den 28 April 2024].

Schmidt, I. & Mortensen, S. W., 2023. *Dårlig ledelse og høje krav presser revisorer: >Arbejdet stopper aldrig<*. [Online]
Available at: <https://finans.dk/impact/ECE15798949/daarlig-ledelse-og-hoeje-krav-presser-revisorer-arbejdet-stopper-aldrig/>
[Senest hentet eller vist den 15 April 2024].

Search Danmark, 2020. *Diversitet i virksomheders ledelse*, s.l.: Dansk Erhverv.
Skat.dk, 2019. *Juridisk vejledning - 4.1.2.2. Risikofri rente*. [Online]
Available at: <https://info.skat.dk/data.aspx?oid=1813218&chk=216301>
[Senest hentet eller vist den 23 April 2024].

Skat.dk, 2019. *Juridisk vejledning - 4.1.2.3. Markedsrisikopræmie*. [Online]
Available at: <https://info.skat.dk/data.aspx?oid=1813219>
[Senest hentet eller vist den 23 April 2024].

Skattestyrelsen, 2024. *Selskabsskat for ApS og A/S*. [Online]
Available at: <https://virksomhedsguiden.dk/content/ydelser/selskabsskat-for-aps-og-as/090878e0-9e15-4f54-80b0-40078551ccb7/>
[Senest hentet eller vist den 23 April 2024].

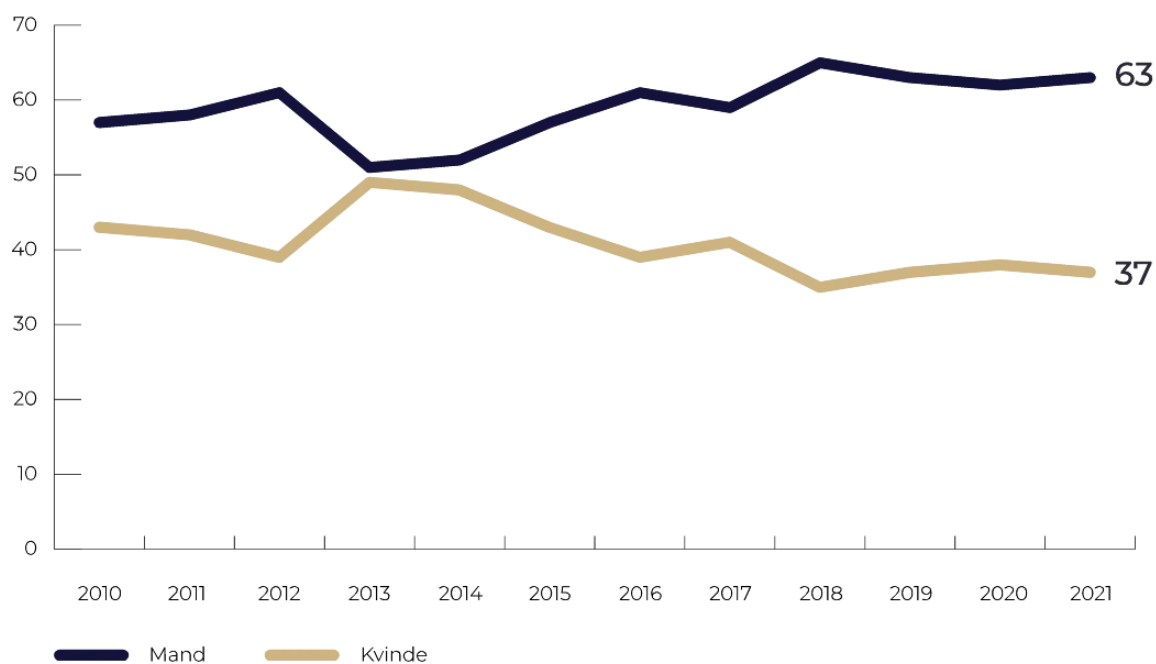
Stadsrevision, 2023. *Største revisionsfirmaer i Danmark*. [Online]
Available at: <https://stadsrevisionen.dk/blog/storste-revisionsfirmaer-i-danmark/>
[Senest hentet eller vist den 22 April 2024].

Strøm, L., 2023. *Brancheanalyse 2023*, s.l.: FSR.
Undervisningsministeriet, 2024. *UddannelsesGuiden - Finansøkonom*. [Online]
Available at:
<https://www.ug.dk/uddannelser/erhvervsakademiuddannelser/handelsogoeconomiskeuddannelser/finansoeconom>
[Senest hentet eller vist den 2024 April 8].

Undervisningsministeriet, 2024. *Uddannelsesguiden - Revisorkandidat, cand.merc.aud.*. [Online]
Available at:
<https://www.ug.dk/uddannelser/bachelorogkandidatuddannelser/kandidatuddannelser/samfundsvidenskabeligeandidatuddannelser/erhvervsøkonomi/revisorkandidat-candmercaud>
[Senest hentet eller vist den 8 April 2024].

11. Bilag

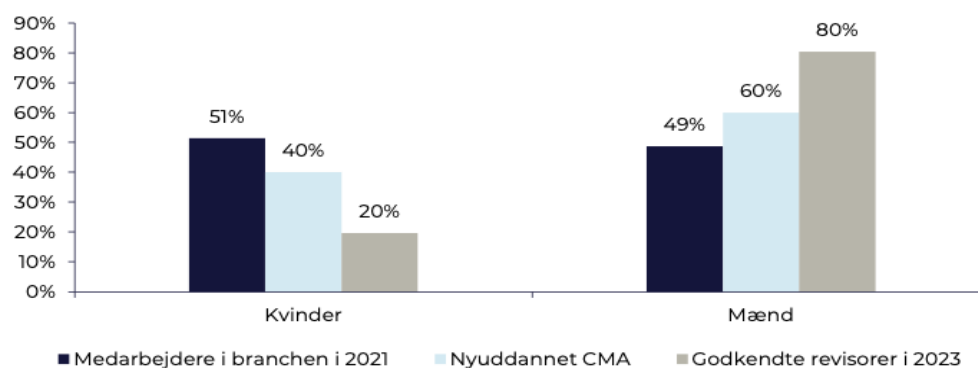
Bilag 1 – Cand.merc.aud. – kandidater fordelt på køn



Kilde: (FSR, u.d.)

Bilag 2 – Fordeling af medarbejdere i revisionsbranchen

Figur 9: **Fordeling af medarbejdere, nyuddannede cand.merc.aud.er og godkendte revisorer i revisorbranchen fordelt på køn**



Kilde: Danmarks Statistik, tabel RAS300, tabel UDDA og FSR – danske revisorer.

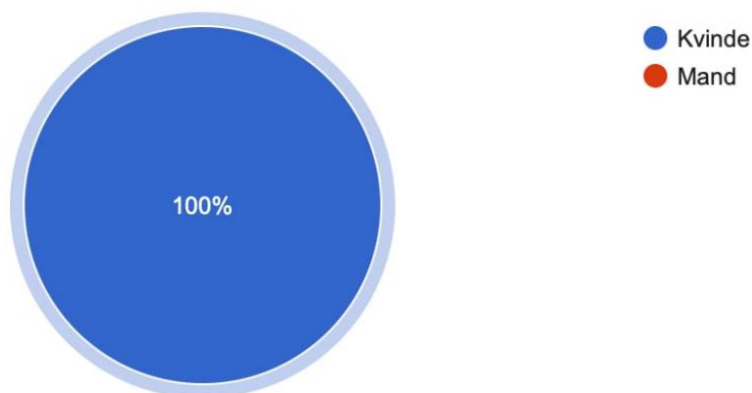
Note: Bemærk data for beskæftigede i revisorbranchen er for 2021, mens data for godkendte revisorer er fra 2023.

Kilde: (Strøm, 2023)

Bilag 3 – Besvarelser spørgeskema

Hvad er dit køn?

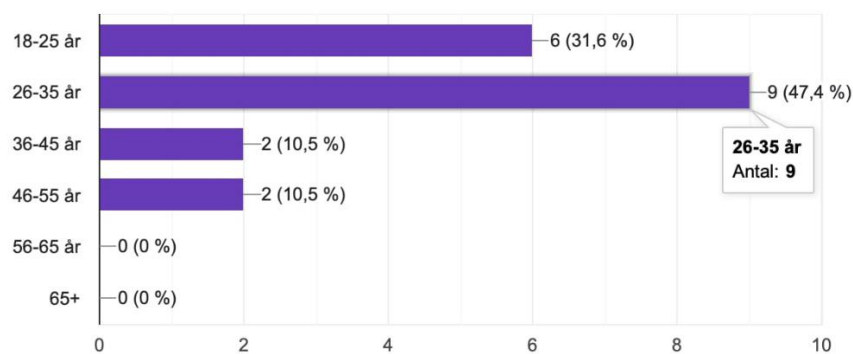
19 svar



Hvilken alder har du?

19 svar

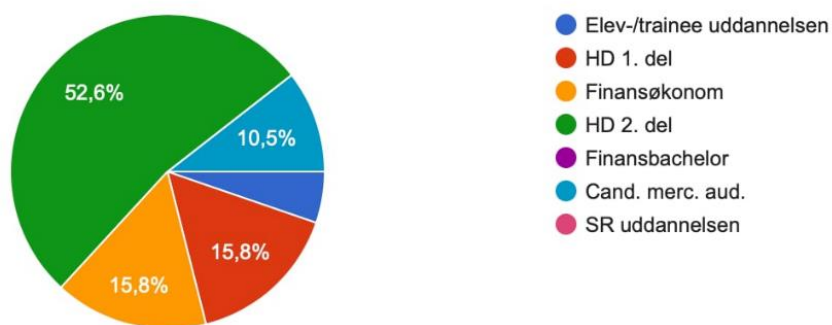
Kopier



Hvad er din senest afsluttede uddannelse/igangværende uddannelse?

19 svar

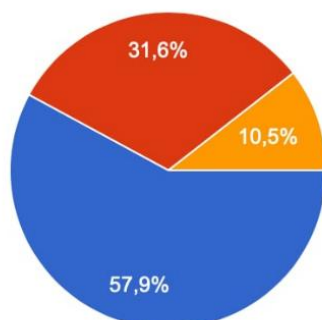
Kopier



Hvis ikke du er uddannet Cand merc. aud, har du så overvejet at tage denne uddannelse?

Kopier

19 svar

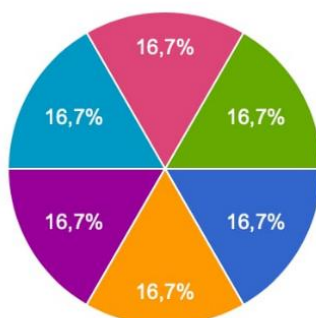


- Ja
- Nej
- Jeg har allerede læst Cand. merc. aud.

Hvis NEJ - Hvad har gjort at du ikke ønsker at tage uddannelsen?

Kopier

6 svar

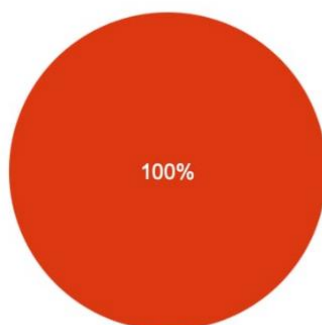


- Jeg har ikke tid
- Niveauet på uddannelsen er for højt
- Presset på min arbejdsplads er for højt
- Forventninger til fremtiden (forstået sådan, at læse uddannelsen automati...
- jeg bryder mig ikke om de arbejdsopgaver, der følger med
- Familielivet
- Jeg kan ikke lide at gå i skole
- Synes ikke det er tiden værd

Hvis JA - er du i gang med uddannelsen?

Kopier

11 svar



- Ja
- Nej

Hvis NEJ, hvorfor er du kun blevet i overvejelsen om at læse Cand. merc. aud?

11 svar

Fordi jeg læser HD på nuværende tidspunkt

Har først kunne søge ind i år

Da jeg afsluttede HD(R) ønskede jeg at holde pause fra studierne, på grund af skoletræthed. Siden har jeg ikke haft hverken lyst til eller behov for at genoptag studielivet.

Jeg har fået tilbuddet fra min arbejdsgiver om at jeg kunne tage uddannelsen, hvis jeg ønskede det. Men jeg har befundet mig godt i de opgaver, som jeg har haft i mit job og har kunnet løse opgaverne med den guidance og uddannelse, som har været til rådighed på arbejdspladsen.

For at dygtiggøre mig indenfor mit fag.

Jeg skal først være færdig med HD

Igangværende HD R

Da jeg skiftede job

Det skal føles helt rigtigt og den skal kunne bruges til noget. Det skal ikke kun være for titlen.

Er ikke færdig med HD endnu. Og tager lige et step af gangen

Overvejelser omkring work-life balance

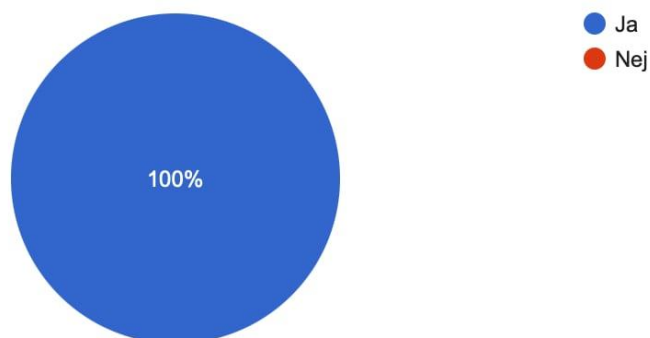
Hvis JA, hvorfor valgte du at læse Cand. merc. aud?

0 svar

Der er endnu ingen svar på dette spørgsmål.

Hvis du er uddannet Cand. merc. aud, har du så overvejet at læse SR uddannelsen?

2 svar



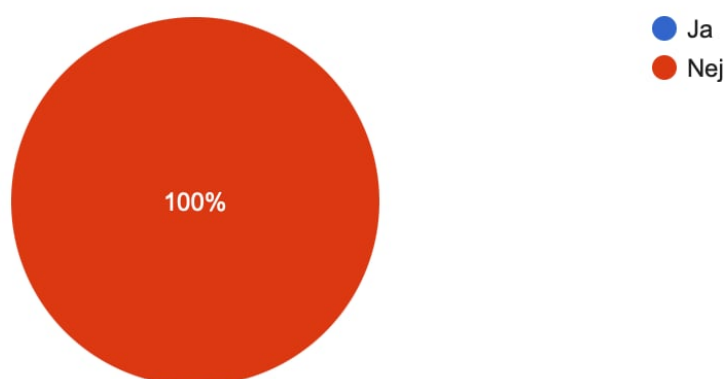
Hvis nej - Hvad har gjort at du ikke ønsker at tage uddannelsen?

0 svar

Der er endnu ingen svar på dette spørgsmål.

Hvis JA - er du i gang med uddannelsen?

2 svar



Hvis NEJ, hvorfor er du kun blevet i overvejelser om at læse SR uddannelsen?

2 svar

Er ikke sikker på at jeg har arbejdet længe nok til at kunne fuldføre uddannelsen. Derudover er jeg ikke sikker på at jeg har lyst til at skulle være underskriver med det ansvar der medfølger. Jeg kan egentligt godt lide håndværket i at lave et regnskab, hvilket holder mig lidt tilbage ift at læse videre

Fordi jeg ikke ønsker det ansvar, der følger med uddannelsen. Bøderne er for høje. Ingen laver fejl med vilje.

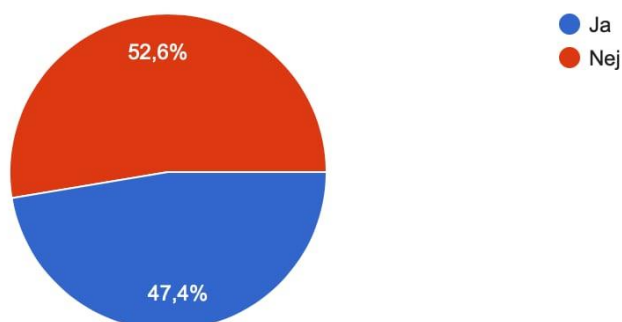
Hvis JA, hvorfor valgte du at læse SR uddannelsen?

0 svar

Der er endnu ingen svar på dette spørgsmål.

Har du på noget tidspunkt i din karriere gået med overvejelserne eller ideen om at blive partner i et revisionshus? Det er uagtet om det er en reel mulighed eller blot dit eget ønske for din karriere.

19 svar



Hvis nej - Hvad er årsagen til dette?

10 svar

jeg bryder mig ikke om de opgaver/forventninger/arbejdsbyrde, der følger med

Jeg kommer til at arbejde for meget og "glemmer" familien

Jeg har ikke ønske om at have ansvar på dette niveau. Hverken i forhold til det ansvar der ligger i erklæringsopgaver eller det personaleansvar der følger med. Der befinder jeg mig fint på et niveau med mindre ansvarsområder.

Jeg har det godt med "bare" at være lønmodtager

Arbejdspresset og rollen som leder siger mig ikke noget

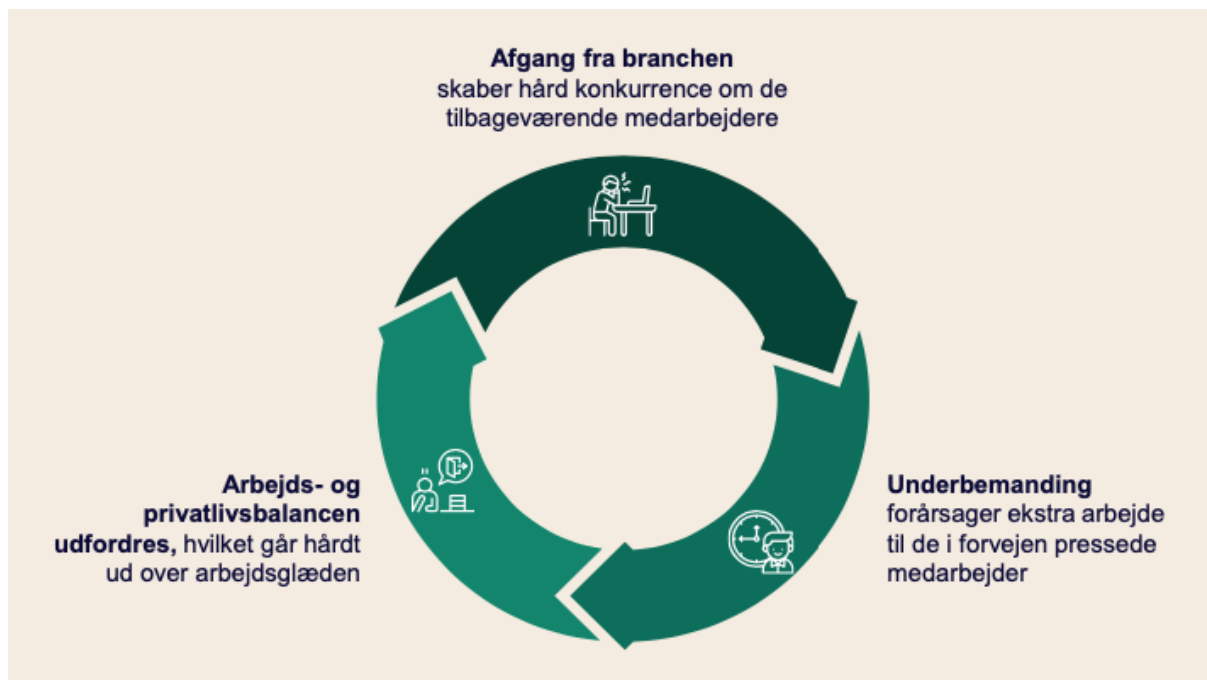
Ønsker ikke at have det ansvar

Har ikke lyst til at have det ansvar

Fordi jeg gerne vil have et liv udenfor arbejde

Jeg vil ikke ofre min work-life balance

Bilag 4 – Den onde spiral, florerende i revisionsbranchen



Kilde: (Epinion, 2023)

Bilag 5 – Værdi af en 10-årig statsobligation

DANMARKS STATISTIK

Rentesatser, ultimo (pct p.a.) efter type og tid
Enhed: Pct. pro anno

	2024M02
10 årig statsobligation	2,43

Skift visning ▲

Kilde: (Danmarks statistik, u.d.)

Bilag 6 – Figur 11.4 Beslutningsmodeller

