

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

En analyse af cand.merc.aud.-uddannedes
fravalg af SR-uddannelsen



AALBORG UNIVERSITET
cand.merc.aud.

Studerende: Jonathan Kolbye (20231901) & Lasse Møbjerg Sørensen (20235808)

Vejleder: Hans B. Vistisen

Dato: 5. januar 2026

Antal tegn: 189.144

Antal normalsider: 79

Abstract

The Danish audit profession plays a vital role in ensuring trust and transparency in financial reporting. Despite sustained growth in audit services, the profession faces a structural challenge characterised by a declining number of State-Authorised Public Accountants (SR) in Denmark and a weakening transition from the MSc in Auditing (CMA) qualification to SR. This development raises concerns regarding the sector's future capacity and sustainability. The purpose of this thesis is to examine why a growing number of CMA graduates choose not to commence SR programme and to assess the implications for the audit profession.

The thesis addresses the question of which factors explain CMA graduates' decision not to pursue the SR programme, how this decision affects the profession's need for State-Authorised Public Accountants, and which measures may strengthen the transition from CMA to SR in Denmark. The study is therefore delimited to the Danish context and focuses on individual career decision-making processes.

The research adopts a mixed-methods design combining quantitative secondary data with qualitative primary data. Secondary sources include industry analyses and register statistics, while primary data consist of semistructured interviews with CMA graduates both within and outside the audit profession, as well as interviews with representatives from the professional association and audit firm partners with HR responsibilities. The analysis is informed by motivation theory, particularly Maslow's hierarchy of needs, and theories of work-life balance.

The findings indicate that decisions not to pursue state authorisation are primarily driven by sustained work pressure, difficulties in achieving work-life balance, perceived barriers related to the SR programme, and shifting career and life priorities. Financial incentives and professional status are found to have limited motivational effects. The thesis concludes that addressing these challenges requires structural and organisational initiatives aimed at reducing workload intensity, increasing flexibility, and supporting long-term professional sustainability within the audit sector.

Indholdsfortegnelse

1 Indledning.....	1
1.1 Problemstilling.....	2
1.2 Problemformulering.....	3
1.3 Afgrænsning.....	3
1.4 Begrebsramme.....	4
1.5 Flow chart.....	6
2 Metodeafsnit.....	7
2.1 Anvendte metoder i specialet.....	7
2.1.1 Kvantitative og kvalitative metoder.....	7
2.1.2 Metodisk strategi.....	8
2.2 Datatyper.....	8
2.2.1 Primær og sekundær data.....	8
2.3 Teoretisk videnskab.....	10
2.3.1 Ontologi, epistemologi og metodologi.....	10
2.3.2 Paradigmer.....	11
2.4 Interviews.....	12
2.4.1 Forskningsinterview.....	12
2.4.2 Semistruktureret interview.....	13
2.4.3 Transskribering.....	14
2.4.4 Respondenter.....	14
2.5 Validitet og reliabilitet.....	17
2.6 Kildekritik.....	18
3 Teori.....	20
3.1 Maslows behovspyramide.....	20
3.2 Work-life balance.....	22
3.2.1 Work-life.....	22
3.2.2 Balance.....	23
3.2.3 Work-life politikker og praksisser.....	24
3.3 Revisionsbranchen.....	25
3.3.1 Fra dannelse til uddannelse.....	26
3.3.2 Statsautoriseret revisoruddannelse.....	28
3.4 Udviklingstendenser og strukturelle udfordringer i revisionsbranchen.....	28
3.4.1 Tilpasninger af revisoreksamen i nyere tid.....	30

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

4	Analyse	32
4.1	Præsentation af analysen	32
4.2	Interview af færdiguddannede CMA'ere	33
4.2.1	Work-life balance	33
4.2.2	Arbejdspres	42
4.2.3	Ledelsesansvar	51
4.2.4	Sociale forventninger	57
4.3	Initiativer i branchen fra FSR	61
4.3.1	Effekten ved Folketingets ændring af revisoreksamenerne	61
4.3.2	Image, kultur og uddannelse som rekrutteringsstrategi	63
4.4	Konsekvensanalyse	66
4.4.1	Kapacitetsproblem	66
4.4.2	Strukturelle årsager til CMA'ernes fravalg af SR-uddannelsen	66
4.4.3	Kompetenceudvikling	67
4.4.3	Branchens bæredygtighed	68
4.4.4	Sammenfattende vurdering af konsekvensanalysen	68
5	Diskussion	69
5.1	Aldersfordeling blandt statsautoriserede revisorer	69
5.2	Personlige og karrieremæssige faktorer bag CMA'ernes fravalg	70
5.3	Sværhedsgraden ved SR-uddannelsen og motivation	72
5.4	Traditionelle incitament er under forandring	73
5.5	Konsekvenser af CMA'ernes fravalg for branchen	74
5.6	Strategiske muligheder og branchens initiativer	75
5.7	Kulturelt opgør med præstations- og målingskulturen	76
5.8	Reelt reduceret arbejdspres i revisionsbranchen	78
5.9	Andre veje til statsautorisation	80
5.10	Specialiserede SR-uddannelser	82
6	Konklusion	83
7	Litteraturliste	85
7.1	Bøger	85
7.2	Videnskabelige artikler og undersøgelser	85
7.3	Hjemmesider	86
8	Bilag	90



1 Indledning

Revisionsbranchen er en central del af samfundet, med det primære formål at styrke tilliden ved at skabe klarhed og gennemsigtighed i økonomiske oplysninger, herunder afgive en revisionserklæring. Revisoreres erklæringer om, hvorvidt virksomheders regnskaber giver et retvisende billede, gør det muligt for investorer, långivere og andre interessenter at træffe velunderbyggede beslutninger (Konkurrence- og forbrugerstyrelsen, 2024, S. 4).

Revisoren påtager sig rollen som offentlighedens tillidsrepræsentant i overensstemmelse med Revisorlovens §16. Arbejdet udføres efter god revisorskik med fokus på effektivitet og nøjagtighed i det omfang, opgaven tillader. Rollen som revisor kræver professionel skepsis, høj faglighed, og etisk adfærd. Hele revisionsprocessen kræver, at de grundlæggende værdier, såsom integritet, uafhængighed, objektivitet, fortrolighed og fornøden omhu er til stede (Revisorloven, 2008 & 2025, §16).

Revisorens uafhængighed er altafgørende for troværdigheden af det udførte arbejde. Den sikrer, at vurderinger af virksomhedens økonomiske stilling, identifikation af fejl eller forståelsesfejl og afdækning af svagheder i intern kontrol foregår upåvirket. Uden uafhængighed ville tilliden til regnskaberne svækkes, og regnskabsbrugere vil ikke længere kunne stole på, at regnskabsaflæggelsen er retvisende.

Branchen for revision og bogføring bestod i 2023 af i alt 4.882 virksomheder, som tilsammen realiserede en samlet omsætning på lidt over 27 mia. kr. (Danmarks Statistik, 2025, GF11). Disse virksomheder dækker et bredt spektrum af ydelser inden for økonomistyring og kontrol, herunder løbende bogføring, udarbejdelse af årsregnskaber, budgettering, lønadministration og regnskabsrapportering. Derudover bistår virksomhederne bl.a. med moms- og skatterådgivning, rådgivning om regnskabspraksis og compliance (Konkurrence- og forbrugerstyrelsen, 2024, side 10). Branchens virksomheder varierer fra mindre enkeltmandsvirksomheder, som primært leverer bogførings- og regnskabshjælp, til mellemstore og større revisionsfirmaer med specialiserede teams til skat, selskabsret, rådgivning ved transaktioner og komplekse regnskabsforhold. Af de 4.882 registrerede virksomheder er der omtrent 1.100 godkendte revisionsvirksomheder som indebærer cirka 2900 godkendte revisorer, hvilket betyder, at en betydelig del af branchens samlede kapacitet er specialiseret og godkendt til at udføre lovpligtig revision og afgive revisionspåtegninger på årsregnskaber (CVR, 2025, revisionsvirksomheder).

1.1 Problemstilling

Ifølge FSR står revisionsbranchen over for en stor udfordring, nemlig mangel på kvalificeret arbejdskraft. Dette er uforeneligt med en øget globalisering (Strøm, L. og Gade, U., FSR, 2023). Der var i perioden 2013-2023 et fald af godkendte revisorer på cirka 30 procent (Dansk Erhverv, 2023). Endvidere er antallet af godkendte revisorer gået fra cirka 3.200 personer i 2020 til cirka 2.900 personer i 2025. Dette svarer til et fald på omtrent 10% på fire år, hvilket betyder at der stadig forekommer udfordringer i 2025 (FSR's brancheanalyse, 2021, side 5 & CVR, 2025, Aktive godkendte revisorer).

Lone Strøm, der er administrerende direktør hos FSR, mener, at denne udfordring med fald af godkendte revisorer kun kan forventes at blive større, i takt med at knap 60 procent af godkendte revisorer i 2023 var 58 år eller mere, og at disse vurderes at være gået på pension inden for de næste ti år. Med en fremskrivning vil dette betyde, at der kommer til at være 600 færre godkendte revisorer der afgiver erklæringer, end der er i dag. Det er et generelt problem for branchen og samfundet, at offentligheden mister tillidsrepræsentanter (Børsen, 2023, "Det store regnskab går ikke op, hvis ikke vi får flere revisorer").

Revisionsvirksomhederne er bekendte med disse tal og har de seneste år fokuseret meget på at øge antallet af medarbejdere i trainee-positioner, da det er med til at sikre en større vækst i branchen over sigt, selvom det ikke dækker behovet i dag. Med trainee-positioner har de studerende mulighed for at videreuddanne sig til hhv. HD, CMA og godkendt revisor i takt med at de opnår erhvervserfaring. En udfordring her har været, at det er svært at få interne studerende til at videreuddanne sig. Ifølge FSR's brancheanalyse fra 2023 har 31 procent af revisionsvirksomhederne udfordringer med at finde kandidater, der har lyst til at uddanne sig til CMA, samtidig med at 53 procent af revisionsvirksomhederne har udfordringer ved at finde kandidater, som vil uddannes til godkendte revisorer (FSR's brancheanalyse 2023, side 16). Og dette er bare ved de kandidater, som virksomhederne allerede har ansat.

Hvis man ser på, at der skal indhentes færdiguddannede, så har 71% af revisionsvirksomhederne udfordringer med at tiltrække godkendte revisorer samt medarbejdere med HA- eller HD- baggrund, samtidig med at 60% af revisionsselskaber har udfordringer med at tiltrække medarbejdere med CMA-baggrund (FSR's brancheanalyse 2023, side 13).

1.2 Problemformulering

Ud fra ovenstående problemstilling er formålet med dette speciale at kortlægge omfanget af godkendte revisorer og den faldende interesse for autorisation blandt cand.merc.aud.-uddannede, identificere de centrale årsager til manglende tilmelding til autorisation og udvikle strategiske anbefalinger til, hvordan branchen kan adressere og afhjælpe disse årsager.

På grundlag heraf er nedenstående problemformulering samt dens underspørgsmål udarbejdet:

Hvilke faktorer forklarer, at personer med en cand.merc.aud.-uddannelse ikke vælger at påbegynde SR-uddannelsen, hvordan påvirker dette revisionsbranchens behov for statsautoriserede revisorer og hvilke tiltag kan styrke overgangen fra cand.merc.aud. til statsautoriseret revisor?

- Hvad er den nuværende aldersfordeling blandt statsautoriserede revisorer i branchen, og hvordan forventes denne at ændre sig i de kommende år?
- Hvilke personlige og karrieremæssige faktorer gør, at nogle CMA'ere vælger ikke at fortsætte mod statsautorisationen?
- I hvilken grad påvirker sværhedsgraden under SR-uddannelsen CMA'ernes motivation, for at påbegynde uddannelsen?
- I hvilken grad tilbyder branchen incitamenter som højere løn, status og karrieremuligheder for at motivere CMA'ere til at blive SR?
- Hvilke konsekvenser har CMA'ernes fravalg for revisionsbranchens mulighed for at imødekomme behovet for flere statsautoriserede revisorer?
- Hvilke strategiske muligheder har branchen indført, for at imødegå årsagerne?
- Hvilke strukturelle og organisatoriske tiltag kan bidrage til at øge fastholdelsen af CMA'ere og styrke overgangen til statsautorisation?

1.3 Afgrænsning

Specialet afgrænser sig til personer, der har en CMA-uddannelse. Andre revisorkvalifikationer og bredere økonomuddannede grupper indgår ikke i populationen, da der for optagelse af SR-studie, er krav på at man skal have færdiggjort en CMA. Undersøgelsen omfatter udelukkende færdiguddannede CMA'ere, og fokuserer på individuelle beslutningstagere, frem for organisationsbaserede beslutningsprocesser, medmindre organisatoriske forhold fremgår direkte af respondenternes udsagn.

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Geografisk og institutionelt er analysen begrænset til Danmark og til spørgsmålet om optagelse på den statsautoriserede revisoruddannelse. Registrerede revisorer indgår i statistikkerne for godkendte revisorer. Da adgangsvejen til registreret revisor ikke længere eksisterer, rettes fokus udelukkende mod SR-uddannelsen.

Dataindsamling, litteratur og vurdering af årsager afgrænses til en konkret, nutidig periode (seneste 10 år), således resultaterne relaterer til aktuelle uddannelses- og arbejdsmarkedsforhold. Det er ligeledes begrænset til danske studier for at sikre empirisk relevans for den danske kontekst. International litteratur er fravalgt på grund af manglende overførbarehed som følge af forskelle i uddannelsessystemer og regulering.

Analysen retter sig primært mod kandidatrelaterede forklaringsfaktorer, herunder motivation, karriereforsøget, private forhold, økonomiske forhold, uddannelsesbarrierer, informationstilgængelighed samt opfattelser af SR-uddannelsen. Formålet er at kortlægge generelle årsager for til- og fravalg af SR-uddannelsen frem for at afdække enkeltstående, dybt personlige motiver. Identificerede årsager vurderes samlet for at afdække eventuelle fællestræk, der muliggør generelle konklusioner. Faktorer som for eksempel lovgivning, kapacitetsbegrænsninger på SR-uddannelsen behandles kun i det omfang, de direkte påvirker den enkelte respondents valg.

1.4 Begrebsramme

Specialet benytter en række fagudtryk, som læseren muligvis ikke kender, fordi de er specifikke for revisorbranchen. Derfor følger nedenfor en kort forklaring af hvert begreb.

Godkendte revisorer

En godkendt revisor er en revisor, der officielt er godkendt og registreret af myndighederne til at udføre revision og afgive erklæringer med sikkerhed på regnskaber, som kræver en uvildig revisorpåtegning, herunder registreret og statsautoriseret revisorer (FSR, u.å., "Hvad er en godkendt revisor?").

Registreret revisor

En officielt registreret revisor, har fuldført uddannelsen til registreret revisor fra handelshøjskole/universitet samt bestået den registrerede revisoreksamen. Siden 2014 har det desuden ikke været muligt at blive indstillet til kvalifikationseksamenen for registreret revisor (BEK nr. 1408 af 11/12/2013, §§ 14, stk. 1 og 16).



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Statsautoriseret revisor (SR)

En statsautoriseret revisor er en officielt godkendt revisor, som har gennemført en længere uddannelse på kandidatniveau i revision og derudover bestået revisoreksamen. Kun statsautoriserede revisorer må revidere børsnoterede selskaber, statslige aktieselskaber og finansielle virksomheder (FSR, u.å., “Hvad er en godkendt revisor?”).

Godkendt revisionsvirksomhed

Revisionsvirksomhed der hos Erhvervsstyrelsen er registreret i et register over godkendte revisionsvirksomheder, og som kan vælges som revisor for en virksomhed, hvor der er krav om en erklæring med sikkerhed, eksempelvis revisionspåtegninger på årsregnskaber (Erhvervsstyrelsen, 2025).

Big four

Betegnelsen er for de fire største godkendte revisionsvirksomheder indenfor revisionsbranchen. De er markedsledende og er de aktører med størst omsætning. Består af revisionshusene Deloitte, EY, PwC og KPMG (Egholm, O., Dansk Brancheanalyse, 2025).

FSR – danske revisorer

Foreningen af Statsautoriserede Revisorer (FSR) er en brancheorganisation inden for revision, regnskab, skat og virksomhedsøkonomi, og repræsenterer revisorbranchen i Danmark. FSR er dem, som udbyder SR-uddannelsen (FSR, u.å., “Om FSR”).

Cand.merc.aud. (CMA)

Er en kandidatuddannelse i revision, der giver faglige kompetencer inden for revision, regnskab, skat og erhvervsret og udgør den teoretiske del af uddannelsen til revisor. Uddannelsen udbydes på flere danske universiteter og kvalificerer til arbejde med revision og rådgivning (CBS, u.å., “Cand.merc.aud. - Revisorkandidat”).

HD

HD er en Højere Diplomuddannelse, der er en fleksibel erhvervsøkonomisk uddannelse, der skaber et solidt fundament til at forstå og drive enhver virksomhed, hvor man studerer deltid og arbejder fuldtid (CBS, u.å., “Velkommen til HD på CBS”).

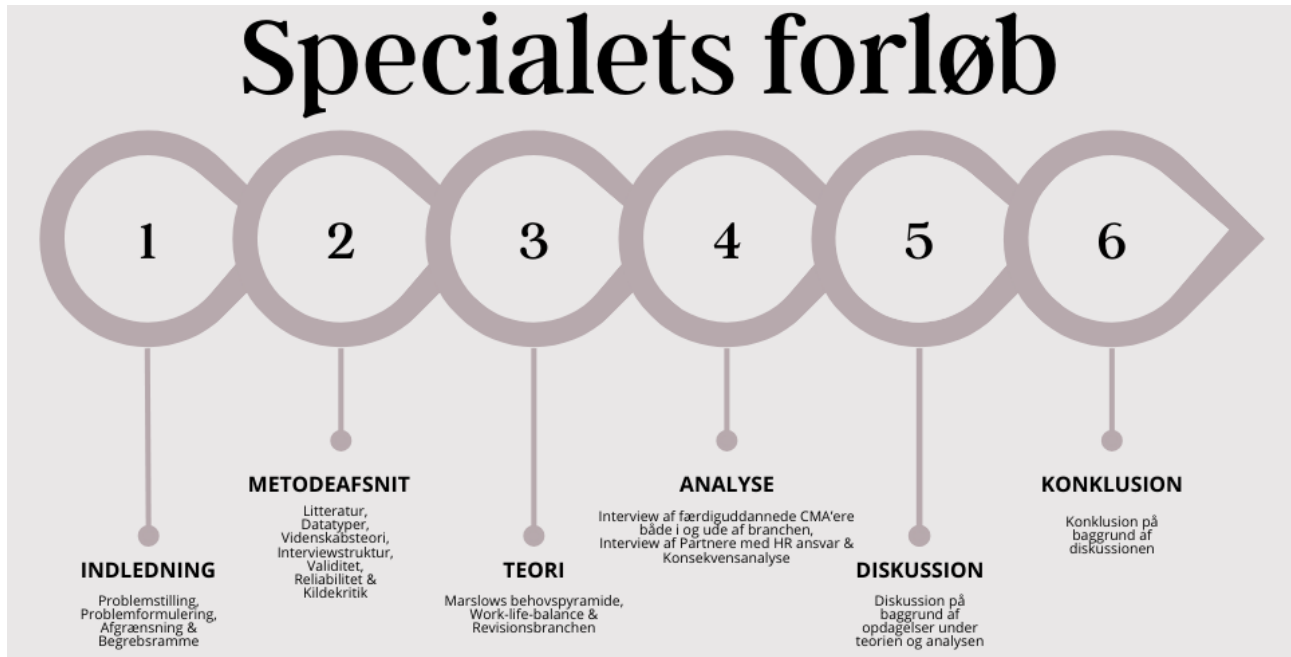


Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

1.5 Flow chart

I nedenstående flow chart illustreres specialets forløb med henblik på at give læseren en klarere forståelse af specialets røde tråd. Flow chartet giver samtidigt overblik over de processer, der indgår i specialet, samt den rækkefølge hvori disse udføres.



Figur 1: Specialets forløb. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

2 Metodeafsnit

I følgende afsnit vil der blive præsenteret de metodiske og videnskabsteoretiske overvejelser, der har været i forbindelse med udarbejdelsen af afhandlingen. De metodiske overvejelser indeholder blandt andet valg af forskningsdesign, dataindsamling, dataanalyse samt metodeevaluering.

2.1 Anvendte metoder i specialet

2.1.1 Kvantitative og kvalitative metoder

Dette speciale anvender Mixed Methods-forskning, hvor kvantitative og kvalitative metoder kombineres. Denne metode er en tilgang, hvor der ved en triangulering af kvantitative og kvalitative metoder forsøges at mindske enkeltmetoders blinde vinkler, skabe et mere robust grundlag for fortolkning og opnå en generaliserbar viden samt en større bredde og dybde i forståelsen af problemstillingen (Frederiksen, M., 2025, kapitel 9.2).

Denne metode giver dermed mulighed for at stille nye forskningsspørgsmål samt adressere problemer, der ikke lader sig indfange med én enkelt metode (Frederiksen, M., 2025, kapitel 9).

Den kvantitative komponent i dette speciale består af datasæt. Formålet er at identificere mønstre, hyppigheder og statistiske sammenhænge omkring beslutningen om ikke at begynde på SR-uddannelsen. Den kvalitative del omfatter semistrukturerede interview med færdiguddannede CMA'ere. Denne tilgang afdækker motiver, barrierer, arbejdskultur og livsstilsprioriteringer, der ikke lader sig fuldt ud kvantificere, men som også kan give nuancerede forklaringer på de mønstre, som resultaterne af datasættene gav.

Ved at kombinere tværfaglige metoder er der søgt en mere helhedsorienteret forståelse af problemstillingen. Denne tilgang har styrket specialets validitet og givet et mere nuanceret billede af både omfang og årsager, men den kræver flere ressourcer og specialiserede kompetencer, og sammensmeltning af modsatrettede resultater kan være kompleks og kræve nøje fortolkning.

Udover den komplementære indsigt har metoden øget sikkerheden i specialets konklusioner, idet enkeltmetoder anses for at have styrker og begrænsninger. Ved at benytte to forskellige metoder reduceres disse svagheder og samtidig vil det skabe et mere robust fundament for specialets resultater.

2.1.2 Metodisk strategi

Der skelnes mellem flere metodiske strategier, da valg af tilgang påvirker de opnåede resultater samt den type viden, der kan etableres. De centrale tilgange er: induktiv, deduktiv og analytisk induktion (Boolsen, M.W., 2025, Kapitel 15.1).

Den induktive metode bygger på systematisk analyse af konkret empirisk materiale med henblik på at identificere mønstre og formulere generelle slutninger eller teoretiske antagelser ud fra disse observationer (ibid.).

Den deduktive metode tager derimod udgangspunkt i eksisterende teorier, hvorefter der udspringer hypoteser, som efterfølgende testes empirisk for at blive bekræftet eller afkræftet (ibid.).

Analytisk induktion (også kaldet Abduktion (Egholm, L., 2014, Kapitel 9.1)) kombinerer elementer fra begge tilgange ved både at lade data lede til nye forståelser (induktivt) og samtidig søge specifikke, teoretisk forankrede forhold i materialet (deduktivt) (Boolsen, M.W., 2025, Kapitel 15.1).

Valget af metode hænger ofte sammen med undersøgelsens design. Kvantitative analyser anvender hyppigere deduktive fremgangsmåder, mens kvalitative analyser ofte bygger på induktiv tilgang (ibid.).

I dette speciale anvendes en kombination af induktiv og deduktiv metode til at belyse problemformuleringen vedrørende, at CMA-uddannede ikke vælger at begynde på SR-uddannelsen. Empirisk indsamling sker gennem interviews, hvor den induktive tilgang vil være styrende for generering af indsigt, mens den deduktive tilgang benyttes ved anvendelse af indsamlet data. Kombinationen af begge metoder muliggør en omfattende belysning af emnet og understøtter specialets analytiske og empiriske mål.

2.2 Datatyper

2.2.1 Primær og sekundær data

Dette afsnit vil beskrive og begrunde anvendelsen af primær og sekundær data i dette speciales analyse af problemformuleringen. Fokus ligger på metodisk design, datatyper, deres komplementære styrker og svagheder samt hvordan kombinationen af dataanalyser muliggør valide konklusioner om årsager og konsekvenser (Andersen, I., 2023, side 174).

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Primær data er indsamlet målrettet til specialet med henblik på at afdække årsagerne til, at CMA-uddannede ikke vælger at begynde på SR-uddannelsen. Datatilgangen er konstrueret til både at identificere sammenlignelige mønstre og skabe dybdegående forståelse af de mekanismer og motiver, der ligger til grund for beslutninger om videreuddannelse.

Den primære empiri består af semistrukturerede kvalitative interviews baseret på en interviewguide udformet til at indfange personlige erfaringer, barrierer og overvejelser i forbindelse med uddannelsesvalg. Interviewene supplerer kvantitativ statistik ved at nuancere og uddybe hvilke faktorer målgruppen oplever som betydende, samt ved at synliggøre skjulte motiver og komplekse årsagsforhold, som kvantitative målinger ikke nødvendigvis registrerer (ibid.).

Primærdataenes styrke består i deres formålsbestemte karakter og direkte relevans for den undersøgte problemstilling, hvilket øger validiteten i identificeringen af fælles faktorer blandt respondenterne (ibid.).

Begrænsninger omfatter potentiel repræsentativitet afhængig af stikprøvestørrelse og udvælgelseskriterier samt et større ressourceforbrug i indsamling og analyse, hvorved designet skal indeholde konkrete tiltag til at reducere interviewbias og systematiske skævheder (ibid.).

Sekundær data defineres som materiale indsamlet af andre aktører til andre formål og anvendes til at kontekstualisere problemstillingen, ved at kortlægge aktualitet og omfang af selve problemet, samt identificering og afdækning af trends i revisionsbranchen (Andersen, I., 2023, S. 182).

Undersøgelsen anvender tre hovedtyper af sekundære data:

- Procesdata såsom artikler, rapporter og brancheanalyser
- Registerdata i form af for eksempel statistikker over antallet af statsautoriserede revisorer
- Forskningsdata fra tidligere studier om karrierevalg og uddannelsesovergange

Registerstatistikker understøtter kvantificering af udviklingen i antallet af statsautoriserede revisorer, mens proces- og forskningsdata bidrager til tolkningen af de politiske, økonomiske og kulturelle motiver og faktorer, som primærdata peger på (ibid.).

Styrkerne ved sekundært data er, at de er let tilgængelige og der er begrænsede ressourcekrav. Mens deres primære begrænsning er, at det er indsamlet til andre formål, hvilket kan påvirke validiteten i forhold til denne specifikke problemstilling. Derfor gennemføres systematisk kildekritik, vurdering af repræsentativitet, samt overvejelse af eventuelle målefejl eller tidsforskydninger i dataene (ibid.).



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Kombinationen af den primære og sekundære data anvendes til triangulering for at styrke validiteten og analysernes bredde og dybde. Primærdata identificerer mønstre og årsager, samt afdækker bagvedliggende motiver. Sekundære data understøtter analytisk generalisering og leverer et bredere brancheperspektiv, hvilket samlet øger robustheden af de konklusioner, som specialet fremfører (ibid.).

Baseret på en systematisk litteratursøgning rettet mod problemstillingen om, hvorfor CMA-uddannede i Danmark ikke viderefører deres uddannelsesforløb til SR-uddannelsen, var det ikke muligt at finde studier, der direkte adresserer dette emne. Derfor bygger specialets undersøgelse på en selektion af rapporter og artikler, hvis indhold i varierende grad relaterer sig til problemstillingen. På baggrund af disse kilder vurderes der, at den anvendte litteratur kan bidrage til en øget forståelse af de faktorer, der påvirker udviklingen i antallet af statsautoriserede revisorer (ibid.).

2.3 Teoretisk videnskab

Formålet med afsnittet omkring videnskabsteori er at give læseren baggrunden for den videnskabsteoretiske tilgang, som er anvendt til udarbejdelsen gennem specialet. Afsnittet vil desuden give et overblik over fordele og ulemper ved de forskellige tilgange til videnskabsteorien.

2.3.1 Ontologi, epistemologi og metodologi

Videnskabsteori omfatter centrale begreber, der former forståelsen af både det undersøgte genstandsfelt samt de metoder, der anvendes til at producere viden.

Ontologi betyder læren om væren, og omhandler hvad der betragtes som værende virkeligt, herunder forskellen mellem lovmæssigheder og konkrete situationer, og fastlægger dermed den grundlæggende virkelighedsopfattelse for et givent studie. I specialet vil der stilles ontologiske spørgsmål som skal give data eller informationer i et bestemt genstandsfelt, hvor man oplever en undren, problem eller udfordring. I specialets tilfælde vil revisionsbranchen eksempelvis være et genstandsfelt, hvor man skal finde ud af, om man får beskrevet virkeligheden i revisionsbranchen (Egholm, L., 2014, kapitel 1.6)

Epistemologi betyder læren om erkendelse, og omhandler hvordan mennesket ved noget, og hvordan kan man egentligt vide noget? Er der begrænsninger for hvordan man kan vide noget? Her stiller man oftest spørgsmålet, om man som menneske, overhovedet kan beskrive andre menneskers adfærd. Kan man skabe absolut sand viden omkring revisors holdninger? Måden man får data og viden, kaldes for



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

epistemologiske spørgsmål. Epistemologi anvendes for at kunne kvalificere ens erfaring. En udfordring er, at de kandidatstuderende selv står tæt inde i genstandsfeltet i og med at de selv er revisorer. En forsker ser det udefra og kan kigge ind i praksis. Det at de kandidatstuderende selv står inde i feltet, kan give fordele og ulemper. Fordelen er at de ved hvad der skal spørges om, altså behøves der ikke meget undersøgelse for at komme i gang. Ulempen er, at det er svært at distancere sig. Kan læseren tro på det de kandidatstuderende finder ud af i specialet? Det er vigtigt med troværdighed. For at være mere troværdig kan man anvende teori til at se på problemformuleringen. Dette er med til at skabe troværdighed, altså, at andre har lignende udfordringer (Egholm, L., 2014, kapitel 1.7).

Metodologi udgør den teoretiske forståelse af de tilgængelige metoder og begrundes, hvilken metode og hvilke teknikker, der er mest hensigtsmæssige til at undersøge den valgte problemstilling. Valg af videnskabsteoretisk position har konsekvenser for hele forskningsdesignet, fordi ontologiske og epistemologiske antagelser nødvendiggør en sammenhæng mellem problemstilling, metode og fortolkningspraksis. Sammenfattende må forskningens troværdighed vurderes ud fra, hvorvidt de ontologiske antagelser, epistemologiske begrundelser og metodologiske valg er koordinerede og gennemtænkte, således at undersøgelsens konklusioner hviler på et konsistent videnskabsteoretisk fundament (Egholm, L., 2014, kapitel 1.8).

2.3.2 Paradigmer

I den udbredte forståelse betragtes videnskab som en kumulativ proces, hvor ny viden gradvist opbygges, på grundlag af tidligere erkendelser. Denne opfattelse er dog genstand for kritik, idet flere videnskabsteoretiske positioner sætter spørgsmålstejn ved, om videnskabelig udvikling reelt følger en lineær, fremadskridende logik. Diskussionen om videnskabens kumulative karakter har væsentlig betydning for vurderingen af videnskabelige udsagn og for de kriterier, hvormed viden adskilles fra tro (logos kontra doxa) (Egholm, L., 2014. Kapitel 2.1).

2.3.2.1 Hermeneutik

Den hermeneutiske tilgang handler om at skabe forståelse ved at relatere delene til helheden og omvendt. Indenfor hermeneutikken bruges den hermeneutiske spiral til at opnå en forståelse. Dette indebærer, at man fortolker frem for blot at analysere. Processen begynder med en forforståelse af emnet, som man eksempelvis tager med ind i et interview. Efter interviewet fortolkes både udsagnene og ens egen forforståelse, hvilket fører til en ny og udvidet forståelse af emnet. Denne nye forståelse



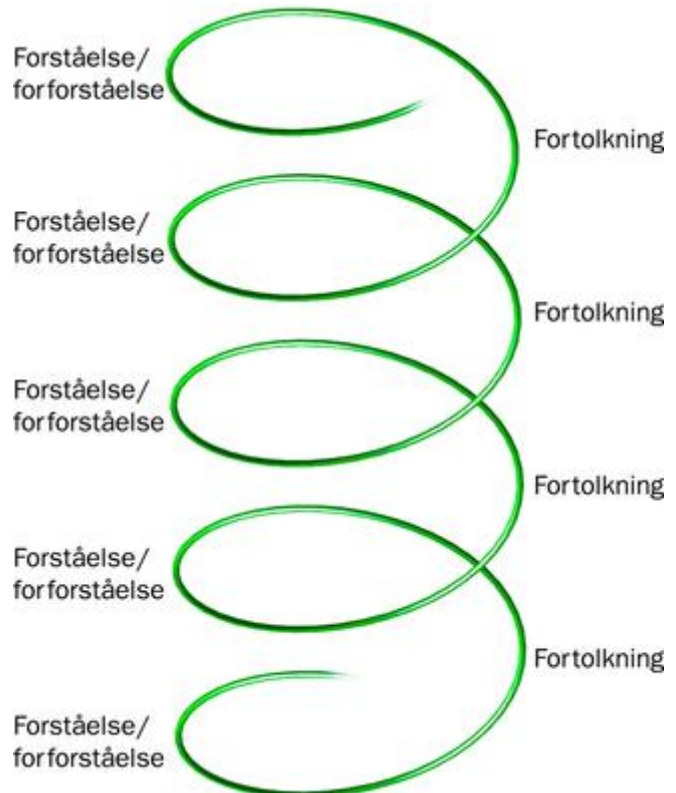
Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

danner grundlag for den næste fortolkning, eksempelvis ved efterfølgende interviews, og sådan bevæger man sig gradvist op gennem spiralen mod en dybere indsigt (Egholm, L., 2014. Kapitel 4).

Problemformuleringen vil komme til at styre interviewet, så dataene bliver til empiri. Det er en hermeneutisk proces, altså en fortolkningsproces, hvor man fortolker ens data med problemformulering med teori. Man giver det værdi og validitet, ved at teori og data, går hånd i hånd med problemformuleringen. For at skabe validitet og transparens i specialet, kan man fremvise spørgsmålene, så man på forkant kan redegøre for sine værdier, interesser og antagelser, samt reflektere de eventuelle betydninger, det har for specialet. Med dette kan man være åben over for læseren med hvordan man har tacklet specialet (ibid.).

Det er ekstremt vigtigt, at der er kohærens i specialet mellem det teoretiske, ontologiske og epistemologiske. Dette er med til at give rød tråd i specialet. Man skal flere gange genvurdere sine handlinger, således specialet opnår kohærens. Det vigtigste ved en hermeneutisk spiral er at vende tilbage til sin problemformulering og sige hvad det er man har lært, hvilke nye spørgsmål er dukket op på baggrund af ens arbejde, og hvordan hænger ens resultater med de antagelser har bygget (Egholm, L., 2014. Kapitel 4).



Figur 2: Hermeneutisk spiral. Kilde: Systime, 2025

2.4 Interviews

2.4.1 Forskningsinterview

For at kunne assistere med besvarelsen af problemformuleringen, vil der blive anvendt kvalitative data i form af forskningsinterviews. Et forskningsinterview kan variere fra at være ustruktureret med få forberedte spørgsmål til at være meget stramt struktureret med mange faste og styrende spørgsmål fra respondenteren (Tanggaard, L. og Brinkmann, S., 2025. Kapitel 1.4.2).

De forskellige strukturerede forskningsinterviews lyder (ibid.):

- Ustruktureret interview
- Løst struktureret interview



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

- Semistruktureret interview
- Stramt interview

2.4.2 Semistruktureret interview

Et semistruktureret interview er en kvalitativ interviewform, hvor man på forhånd udarbejder en interviewguide med temaer eller spørgsmål, hvor der er plads til fleksibilitet samt spontane opfølgninger undervejs i interviewet. I det semistrukturerede interview er der fokus på åbne spørgsmål, hvor respondenterne opfordres til at foretage dybdegående svar. Dette giver mulighed for at man kan udforske og perspektivere specialets problemformulering (Tanggaard, L. og Brinkmann, S., 2025. Kapitel 1.4.3).

I modsætning til et stramt interview, hvor alle spørgsmål stilles på samme måde og i samme rækkefølge, giver det semistrukturerede interview mulighed for at følge op på informanternes svar og udforske nye vinkler, som opstår under samtalen. Interviewformen er derfor særligt velegnet, når man ønsker at forstå informantens oplevelser, holdninger eller subjektive perspektiver i dybden frem for blot at indsamle faktuel viden (ibid.).

Et godt semistruktureret interview kræver, at respondenterne har en solid forståelse af det felt, der undersøges. Respondenten skal ydermere være tilstrækkeligt fortrolig med feltet til at kunne stille relevante og præcise opfordrende spørgsmål, men stadig kunne bevare en åben og lyttende tilgang. Det handler om at balancere ens forforståelse med en bevidst åbenhed over for informantens perspektiv. Denne tilgang gør det muligt at lade deltagerens fortælling udfolde sig, samtidig med at respondenterne holder fokus på de overordnede temaer, der relaterer sig til problemfeltet (ibid.).

I dette speciale anvendes det semistrukturerede interview, som en central metode til at indsamle empirisk materiale. Formålet er at få indblik i deltagernes oplevelser af branchen samt deres refleksioner og forventninger i fremtiden, om at blive statsautoriseret revisor. Interviewguiden er udarbejdet på baggrund af relevant teori og eksisterende data på området, som er udført af FSR, hvilket bidrager til, at spørgsmålene bliver målrettede og meningsfulde. Ydermere er interviewformen fleksibel, hvilket betyder at der under samtalerne er mulighed for at følge op på uventede temaer, eller særligt interessante udsagn fra deltagerne. Interviewguiden blev udført og fremsendt til respondenterne i god tid inden interviewet, hvilket medfører at respondenterne har haft gode muligheder for at kunne forberede sig til de spørgsmål, de stilles til interviewet.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Der er udført tre former for interviewguides og et spørgeskema til brug for specialets besvarelse:

- Spørgeskema til FSR
- Interviewguide til CMA'ere der arbejder i revisionsbranchen
- Interviewguide til CMA'ere der har fratrådt deres stilling fra revisionsbranchen
- Interviewguide til HR-partner, én i et Big 4-selskab, og én i et mellemstort revisionshus

Interviewguiderne er formet og tilrettelagt ud fra respondenternes position i branchen, således at spørgsmålene er tilrettelagt og formet på en måde, som giver mening for dem. Eksempelvis undgår man at spørge respondenterne i FSR hvorfor de har forladt revisionsbranchen, eller hvorfor de ikke har foretaget en SR-uddannelse, hvis de ikke har været revisorer til at starte med.

Ved at anvende semistrukturerede interview, forventes der dermed at opnå en nuanceret og kontekstnær forståelse af fænomenet, hvor respondenterne får mulighed, for at kunne uddybe deres perspektiver i egne ord. Ved at kombinere en teoretisk forankret interviewguide med en fleksibel og åben tilgang til samtalen, er målet at opnå en nuanceret og kontekstnær indsigt i de erfaringer og forståelser, som deltagerne bidrager med. Denne metode understøtter specialets kvalitative tilgang, hvor formålet ikke er at generalisere, men at skabe dybere indsigt i menneskelige erfaringer og betydningsdannelser (Tanggaard, L. og Brinkmann, S., 2025. Kapitel 1.4.3).

2.4.3 Transskribering

Interviewene er blevet optaget og efterfølgende transskriberet ordret for at skabe et solidt grundlag for den efterfølgende analyse. Transskriberingen gør det muligt at foretage en grundig gennemgang af materialet og at inddrage præcise citater i analysen. Under transskriberingsprocessen er gentagelser og fyldord som ”øhm” og ”hmm” udeladt for at sikre en mere flydende og sammenhængende tekst, uden at meningen i deltagernes udsagn er blevet ændret. Alt interviewmateriale behandles fortroligt og anvendes udelukkende med henblik på analysen i dette speciale.

2.4.4 Respondenter

2.4.4.1 FSR

Ulrich Haase Nielsen arbejder hos FSR som chef for strategisk medlemservice og uddannelse, hvor han sidder med politisk interessevaretagelse. I kraft af sin stilling hos FSR har Ulrich en grundlæggende forståelse for organisationens arbejde og politiske initiativer. Ulrich havde mulighed for at bidrage til en forståelse for, hvordan man i organisationen oplever det faldende antal af



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

statsautoriserede revisorer, samt FSR's initiativer herom. Der er fra FSR's side fremsendt en række data og besvarelser på spørgsmål til brug for specialets indhold.

2.4.4.2 Anonymitet

Der er i alt foretaget 10 interviews. Da kendskabet til de enkelte respondents identitet ikke vurderes at bidrage med analytisk eller faglig værdi til specialet, er det besluttet at anonymisere alle interviewpersoner. De anonymiserede interviews giver imidlertid respondenterne bedre mulighed for at udtrykke deres oprigtige perspektiver på revisionsbranchen. Den personlige relation mellem interviewer og respondent kan dog fortsat påvirke respondentens måde at besvare spørgsmålene på. Ikke desto mindre kan der stadig opstå bias, eksempelvis at respondenterne tilpasser deres svar for at fremstå i et positivt lys eller påvirkes af interviewerens formuleringer og tilstedeværelse.

2.4.4.3 CMA'ere der arbejder i revisionsbranchen

Anonym Interviewperson 1 (A1)

A1 er en kvinde i start 40'erne, som fortsat arbejder i et Big 4-selskab på sit 10. år i Nordsjælland. A1 har arbejdet som studentermedhjælper i 2015, hvorefter hun blev ansat som fuldtidsmedarbejder i 2016, da hun færdiggjorde cand.merc.aud. Kvinden har været i tre forskellige afdelinger hos samme virksomhed, hhv. i Nordsjælland og København, primært for at prøve nye udfordringer. I dag sidder A1 som en mellemlider i et team, både som udførende og ansvarlig, hvor hun coacher dem under sig, og refererer til lederen over sig samt den statsautoriserede revisor.

Anonym Interviewperson 2 (A2)

A2 er en kvinde i slut 20'erne, som fortsat arbejder i et Big 4-selskab, på sit 8. år, i København. A2 startede som fuldtidsmedarbejder efter gymnasiet i 2017, hvor hun valgte at læse HD og efterfølgende cand.merc.aud. deltid, i takt med fuldtidsarbejdet. A2 blev færdig med sin cand.merc.aud. i sommeren 2024. I dag sidder A2 som ansvarlig på en række kunder med eget team, og referer til den statsautoriserede revisor over sig.

Anonym Interviewperson 3 (A3)

A3 er en mand i midt 20'erne, som fortsat arbejder i et Big 4-selskab, på sit 6. år, i København. A3 har arbejdet som studentermedhjælper i 2019 sideløbende med sin HA-almen, hvorefter han valgte at starte fuldtid i 2021 sideløbende med at tage cand.merc.aud. på deltid, som blev færdiggjort i slutningen af 2024. I dag sidder A3 som ansvarlig på en række kunder sammen med eget team, og refererer til den statsautoriserede revisor over sig.



2.4.4.4 CMA'ere der har fratrådt deres stilling fra revisionsbranchen

Anonym Interviewperson 4 (A4)

A4 er en mand i start 30'erne, som sammen med sin kæreste, har et nyfødt barn. A4 har i efteråret 2024 fratrådt sin stilling i et Big 4-selskab i København, efter at have været i revisionsbranchen i 7 år, spredt over 3 revisionsselskaber, heraf to mellemstore revisionsselskaber, og et Big 4-selskab. A4 startede som fuldtidsmedarbejder efter gymnasiet i 2016, hvor han valgte at læse HD deltid, og efterfølgende cand.merc.aud. fuldtid, i takt med fuldtidsarbejdet, og færdiggjorde sin cand.merc.aud. i sommeren 2023. Sidst A4 arbejdede i branchen, fungerede han som ansvarlig på en række kunder sammen med eget team, og refererede til den statsautoriserede revisor over sig.

Anonym Interviewperson 5 (A5)

A5 er en mand, i slut 20'erne, hvor han i sommeren 2023 fratrådte sin stilling i et Big 4-selskab i København, efter at have været i revisionsbranchen i 6 år. A5 startede som fuldtidsmedarbejder efter gymnasiet i 2017, hvor han valgte at læse HD og efterfølgende cand.merc.aud. deltid, i takt med fuldtidsarbejdet. A5 nåede at fratræde sin stilling i revisionsbranchen inden han færdiggjorde sin cand.merc.aud., hvor han fik muligheden for at færdiggøre sin uddannelse ved hans nye arbejdsplads. Sidst A5 arbejdede i branchen, fungerede han som mellemlider i et team, både som udførende og ansvarlig, hvor han coachede dem under sig, og refererede til lederen over sig samt den statsautoriserede revisor.

Anonym Interviewperson 6 (A6)

A6 er en mand i slut 20'erne, som sammen med sin kæreste har et nyfødt barn, hvor han i starten af 2024 fratrådte sin stilling i et mellemstort revisionshus i København, efter at have været i revisionsbranchen i 4 år. A6 startede som fuldtidsmedarbejder i starten af 2020, hvor han samtidigt påbegyndte sin cand.merc.aud. på deltid, som blev færdiggjort i slutningen af 2023. Sidst A6 arbejdede i branchen, fungerede han som mellemlider i et team, både som udførende og ansvarlig, hvor han coachede dem under sig, og refererede til lederen over sig samt den statsautoriserede revisor.

Anonym Interviewperson 7 (A7)

A7 er en mand på i start 30'erne, som i sommeren 2024 fratrådte sin stilling i et Big 4-selskab i København, efter at have været i revisionsbranchen i 9 år. A7 startede som studentermedhjælper, i takt med at læse HA-almen og efterfølgende cand.merc.aud. på deltid. A7 færdiggjorde sin cand.merc.aud. i 2019, hvoraf han siden da har arbejdet fuldtid frem til sommeren 2024. Sidst A7

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

arbejdede i branchen, fungerede han som mellemleder i et team, både som udførende og ansvarlig, hvor han coachede dem under sig, og refererede til lederen over sig samt den statsautoriserede revisor.

Anonym Interviewperson 8 (A8)

A8 er en mand i start 30'erne, som sammen med sin kone, har to børn. A8 fratrådte sin stilling i et Big 4-selskab i København, efter at have været i revisionsbranchen i 7 år. A8 valgte i sin tid at fokusere på uddannelsen, og tage HA-almen samt cand.merc.aud. på fuldtid, inden han startede som revisor i 2018, hvoraf to år var i et mellemstort revisionsselskab, og efterfølgende 5 år i et Big 4-selskab, hvoraf han stoppede sin karriere i revisionsbranchen i sommeren 2025. Sidst A8 arbejdede i branchen, fungerede han som ansvarlig på en række kunder med eget team, og refererede til den statsautoriserede revisor over sig.

2.4.4.5 Statsautoriserede revisorer, partnere med HR-ansvar.

Anonym Interviewperson 9 (A9)

A9 er en mand midt i 40'erne med kone og tre børn, og arbejder i et mindre revisionsselskab, og har været revisor siden 2000, hvoraf han blev statsautoriseret revisor i 2015. Efterfølgende er A9 blevet partner i 2019, og er i dag, sammen med de øvrige partnere, medansvarlig for medarbejdernes trivsel i virksomheden. Som partner og statsautoriseret revisor arbejder A9 med opbygning og udvikling af kundeforhold, herunder at vedligeholde eksisterende kunder, samt tiltrække nye. Samtidig har han ansvar for planlægning, koordinering og faglig sparring i revisorteam, så opgaver udføres korrekt og effektivt.

Anonym Interviewperson 10 (A10)

A10 er en mand i midt 40'erne med kone og to børn, og arbejder i et Big 4-selskab, og har været revisor siden 2003, hvoraf han blev statsautoriseret revisor i 2011. Efterfølgende er A10 blevet partner i 2018, og er i dag også HR-ansvarlig i hans afdeling. Som partner og statsautoriseret revisor arbejder A10 med opbygning og udvikling af kundeforhold, herunder at vedligeholde eksisterende kunder, samt tiltrække nye. Samtidig har han ansvar for planlægning, koordinering og faglig sparring i revisorteam, så opgaver udføres korrekt og effektivt.

2.5 Validitet og reliabilitet

Validitet og reliabilitet udgør centrale kriterier, for vurdering af specialets data og resultater. Validitet vurderes som gyldigheden af hvorvidt undersøgelsen faktisk undersøger det tilsigtede fænomen, herunder om de valgte metoder og informanter stemmer overens med undersøgelsesspørgsmålene.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Reliabilitet vurderes som pålideligheden og konsistensen i dataene, herunder om resultaterne er reproducerbare over tid og uafhængigt af påvirkning fra de kandidatstuderende.

Undersøgelsens design sikrer høj validitet gennem en direkte sammenhæng mellem problemformulering og metodevalg. Semistrukturerede interviews er anvendt til at afdække årsager for hvorfor CMA-uddannede ikke påbegynder SR-uddannelsen. Udvalgelsen af informanter, både indenfor og udenfor revisionsbranchen, vil give et nuanceret og repræsentativt billede af feltet. Spørgsmålenes relevans og interviewguidens fokus på at få indsigt i netop de motiver og barrierer, der søges belyst, understøtter, at de indsamlede udsagn afspejler det undersøgte fænomen, hvorfor validiteten samlet vurderes som høj (Andersen, I., 2023, side 115).

Reliabiliteten er styrket ved systematiske procedurer i interviewgennemførelsen. Neutral holdning fra interviewererne, forsøg på at undgå ledende spørgsmål og brug af konsistente spørgsmålstyper. Disse tiltag minimerer de kandidatstuderendes indflydelse på respondenterne og øger muligheden for, at lignende interviews ville frembringe sammenlignelige svar ved gentagelse. Selvom personlige spørgsmål indbyrdes kan variere, og dermed udgøre en potentiel trussel mod fuld reproducerbarhed, vurderes konsistensen i de centrale temaer at være høj, idet flere informanter gav enslydende svar på de centrale spørgsmål (Andersen, I., 2023, side 116).

Den valgte respondentudvælgelse indebærer tilfældighed i kontaktprocessen samt en stræben efter repræsentativitet mellem CMA-uddannede i og udenfor revisionsbranchen. Dette understøtter en rimelig statistisk generaliserbarhed af de indsamlede resultater til den relevante population, idet variationen i anskuelser og arbejdsforhold bliver indfanget i datamaterialet.

2.6 Kildekritik

Det er væsentligt at forholde sig kritisk til de indsamlede kvalitative data, da interviewene bygger på respondenternes egne oplevelser og fortolkninger. Respondenternes udsagn kan være påvirket af personlige erfaringer, interesser eller sociale hensyn, eksempelvis ønsket om at fremstille branchen eller ens egen rolle i et positivt lys. Dette kan skabe bias i materialet, som der i analysearbejdet er taget højde for gennem en reflektiv og nuanceret fortolkningsproces.

Der er endvidere en risiko for, at forskerens egen forforståelse kan påvirke fortolkningen af data. For at imødegå dette, er der arbejdet bevidst med en åben og undersøgende tilgang, under både interview og analyse.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

For at styrke datamaterialets troværdighed er interviewdataene sammenholdt med sekundære kilder, herunder eksisterende rapporter og undersøgelser fra FSR, som bidrager til at verificere og perspektivere resultaterne. På den måde vurderes det samlede datamateriale, som pålideligt og anvendeligt, i forhold til specialets formål og afgrænsning.

En væsentlig metodisk udfordring knytter sig til opgørelsen af antallet af statsautoriserede revisorer, i Danmark. Det anvendte tal stammer fra FSR, hvilket i udgangspunktet må betragtes, som en valid og autoritativ kilde, idet organisationen selv varetager uddannelsen af revisorerne. Imidlertid rummer opgørelsen en potentiel fejkilde, da den med stor sandsynlighed også inkluderer statsautoriserede revisorer, som ikke længere er aktive i revisionsbranchen. En differentieret opdeling, der kunne tydeliggøre, hvor mange af de registrerede revisorer aktuelt udøver professionen, og hvor mange der befinder sig uden for branchen, har ikke kunnet identificeres. Dermed forbliver det samlede tal en usikker indikator for den faktiske størrelse og sammensætning af den nuværende revisionsprofession.



3 Teori

Formålet med dette afsnit er at redegøre for den centrale teori, der udgør specialets teoretiske fundament. Den teoretiske ramme tjener til at belyse og konceptualisere de mønstre og tendenser, der fremkommer i det empiriske materiale, samt at fungere som analytisk referenceramme i fortolkningen af de primære data.

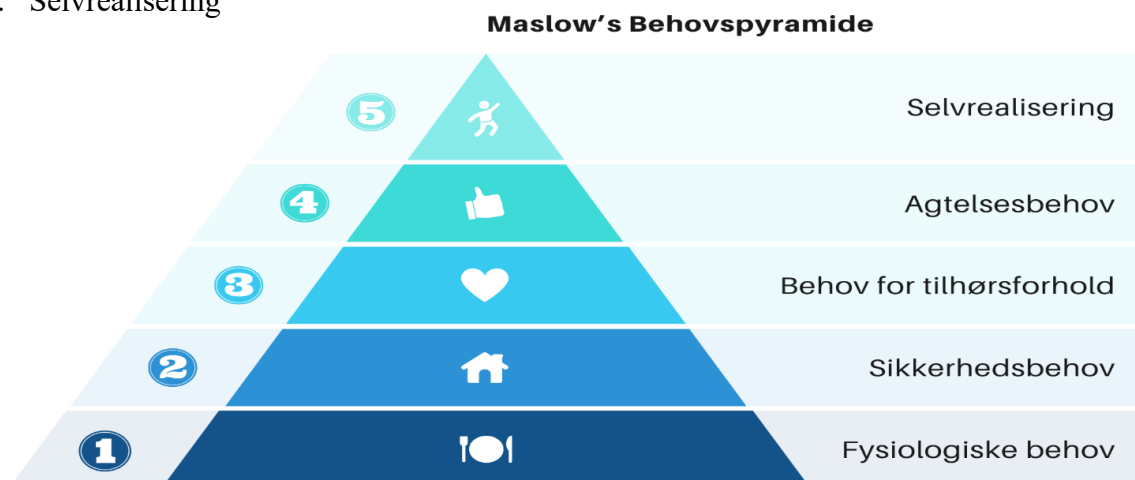
3.1 Maslows behovspyramide

Abraham Maslows behovspyramide repræsenterer en centralt teoretisk ramme for at forstå menneskers trivsel og motivationsdynamikker i organisationer (Hein, H. H., 2019, side 71). Teorien antager, at menneskelig adfærd i høj grad er betinget af behov, og at disse behov kan ordnes hierarkisk efter grad af prioritet, således at de mest basale behov må være tilfredsstillet, før højere ordens behov bliver fremtrædende som motiverende faktorer. Denne hierarkiske opbygning indebærer to grundlæggende principper (Hein, H. H., 2019, s. 76):

- Når ét behov er dækket, ophører det med at fungere som et aktuelt behov, og
- Når behovet er tilfredsstillet, mister det samtidig sin umiddelbare motiverende kraft.

Modellen opdeler behov i fem niveauer, som påvirker adfærd og trivsel:

1. Fysiologiske behov
2. Sikkerhedsbehov
3. Behov for tilhørsforhold
4. Agtelsesbehov
5. Selvrealisering



Figur 3: Maslows behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

De nederste niveauer i hierarkiet udgøres af de fysiologiske behov og sikkerhedsbehov, som tilsammen danner fundamentet for individuel trivsel. De fysiologiske behov omfatter grundlæggende livsopretholdende krav som ernæring, hvile og fysisk komfort og vil dominere adfærden, når de er ubesvarede. Når disse behov er opfyldt, træder sikkerhedsbehovet i forgrunden. Dette omfatter behovet for stabilitet, forudsigelighed og beskyttelse gennem sociale strukturer, institutioner og formaliserede ansættelsesforhold, som eksempelvis fastansættelse, der bidrager til økonomisk og eksistentiel tryghed (Hein, H. H., 2019, side 79f).

På et mellemniveau i hierarkiet ligger behovet for tilhørsforhold og agtelse. Behovet for tilhørsforhold handler om menneskers sociale natur, samt søgen efter meningsfulde relationer i grupper, herunder kollegiale netværk på arbejdspladsen, der kan afhjælpe følelser af isolation. Agtelsesbehovet omfatter både indre dimensioner, såsom selvrespekt, kompetence og autonomi samt ydre dimensioner som anerkendelse, status og omdømme. Når disse behov imødekommes, oplever individet øget selvværd, selvtillid og oplevet faglig formåen, hvilket er centralt for vedvarende engagement i arbejdslivet (ibid.).

Det øverste niveau, selvrealisering, adskiller sig ved sin karakter af at være rettet mod realisering af personligt potentiale og autenticitet. Modsat de lavere behov, som reduceres i takt med tilfredsstillelse, har selvrealiseringsstræben ofte en ekspansiv dynamik, idet opnåelse af højere personlig vækst kan skabe nye ambitioner og en vedvarende søgen efter selvrealisering. I organisatoriske sammenhænge betyder dette, at medarbejdere, hvis basale og sociale behov er opfyldt, i højere grad vil søge muligheder for faglig udvikling, ansvar og meningsfuldt arbejde (Hein, H. H., 2019, side 81).

Sammenfattende indebærer Maslows model, at effektive motivationsstrategier i arbejdsmiljøet må adressere en række lag af behov, altså sikring af de basale betingelser for trivsel og tryghed, fremme sociale relationer og anerkendelse, samt tilvejebringe rammer for personlig udvikling og selvrealisering. En sådan helhedsorienteret tilgang skaber forudsætningerne for vedvarende motivation, højere trivsel og øget organisatorisk produktivitet (ibid.).

Maslows behovspyramide fungerer, som en teoretisk og operationaliserbar ramme, til at analysere de psykologiske og kontekstuelle mekanismer, der hindrer CMA-uddannede i at påbegynde SR-uddannelsen, og til at vurdere konsekvenserne heraf for revisionsbranchens udbud af statsautoriserede revisorer. Ved systematisk at kortlægge barrierer og incitamenter, på hvert af de fem behovsniveauer, kan forskningen konkretisere både individuelle motivationsdynamikker og organisatoriske forhold,



der forklarer frafald eller manglende overgang, samt synliggøre hvordan disse forhold samlet, påvirker sektorens kapacitet og rekrutteringsbehov. På denne baggrund vil analysen kigge på nødvendigheden af flerdimensionelle interventionsstrategier, der samtidig adresserer barrierer på flere behovsniveauer for at fremme en vedvarende tilstrømning af kvalificerede SR-kandidater og styrke revisorydelsens samlede udbud (ibid.).

3.2 Work-life balance

Dette afsnit præsenterer de teoretiske retninger inden for work-life balance med henblik på at styrke læserens forståelse af det teoretiske landskab. Efterfølgende præciseres den operationelle definition af work-life balance, som anvendes i denne undersøgelse. Dernæst beskrives work-life balance praksisser og fleksibilitetens rolle som et centralt begreb i analysen.

Litteraturen om work-life balance kan opdeles i fire centrale klynger (Rashmi & Kataria, 2021, side 1):

1. Fleksible arbejdsordninger
2. Kønsforskelle i oplevelsen af balance
3. Work-life-grænseflader og tilknyttede begreber
4. Work-life balance politikker og praksisser

I litteraturen fokuseres der primært på, hvordan praksisser kan øge organisatorisk effektivitet, tilbyde medarbejdere fleksibilitet og understøtte deres mulighed for at skabe balance mellem arbejde og privatliv (Rashmi & Kataria, 2021, side 21).

I revisionsbranchen har øget opmærksomhed, i det seneste årti, på work-life balance, ført til, at mange virksomheder har indført forskellige politikker og praksisser. På denne baggrund og i lyset af specialets formål, tager analysen udgangspunkt i teorier om work-life balance-praksisser, for at undersøge, om disse praksisser kan fremme både organisatorisk effektivitet og oplevet balance. En præcis afklaring af, hvad work-life balance praksisser omfatter, samt en tydelig konceptualisering af work-life balance er derfor afgørende for fortolkningen af det empiriske materiale.

3.2.1 Work-life

Begrebet "work-life" defineres i dette speciale med udgangspunkt i litteraturen som "arbejdsliv", som er forholdet mellem arbejde og andre livssider (Gambles et al., 2007, side 35). Arbejde vil blive set

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

som en del af livet, hvilket gør begrebet work-life balance upræcist, da det netop indikerer at arbejde, ikke er en del af livet.

I litteraturen eksisterer forskellige afgrænsninger af "life", såsom en positivistisk tilgang, som primært fokuserer på den traditionelle kernefamilie og undersøger balancen mellem arbejde og familie gennem begreber som "work-family-conflict", "work-family-enrichment" og "work-family-balance", mens den kritiske tradition anlægger en bredere forståelse, der inkluderer enlige forældre, udvidede familiestrukturer og andre sociale relationer (Özbilgin et al., 2011, side 180).

På baggrund af specialets respondenter, som omfatter personer uden hjemmeboende børn, personer for hvem venner eller fritidsinteresser udgør det primære fokus udenfor arbejdet, og personer der prioriterer alenetid, anses en udvidet forståelse af "life" for nødvendig. Derfor operationaliseres "life" i denne undersøgelse som et bredt felt af ikke-arbejdsrelateret faktorer, herunder fritid, uddannelse, personlige værdier, sociale relationer og familieforpligtelser, snarere end udelukkende familiære roller (Rashmi & Kataria, 2021).

Begrebet "work-nonwork" beskrives som mere dækkende, idet det behandler arbejde som én af flere samtidige livsroller og dermed bedre rummer moderne livsformer, hvor arbejde både indgår i og påvirkes af øvrige aktiviteter. Arbejdsrelaterede og ikke-arbejdsrelaterede aktiviteter er indbyrdes forbundne og påvirker gensidigt hinandens betingelser og udfald. Derfor forstås balance mellem disse domæner som en subjektiv vurdering snarere end en objektiv ligevægt, altså fokus ligger dermed på individets oplevelse af tilstrækkelig harmonisering mellem roller og krav, frem for en kvantitativt fastlåst fordeling (ibid.).

Dog vil der i dette speciale stadig blive anvendt begrebet "work-life balance" primært på baggrund af de senere års fokus på lige netop dette fra branchens side.

3.2.2 Balance

Begrebet balance forstås generelt som "en tilstand af ligevægt mellem modsatrettede fysiske eller psykiske kræfter" (Den Danske Ordbog, 2025: "Balance"), hvilket indebærer et implicit mål om ligeværdig deltagelse i modstående aktiviteter. Overført til work-life-sammenhæng tolkes dette ofte som en ambition om ligevægt mellem arbejds- og ikke-arbejdsdomæner, hvilket medfører en teoretisk skelnen mellem roller og en fokus på rollekonflikter og grænseføring. Modsat denne tilgang argumenterer en alternativ position for, at arbejde ikke kan adskilles fra livet, idet arbejdets praksisser og livets øvrige aktiviteter gensidigt indlejres og påvirker hinanden. På denne baggrund definerer



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

specialet ”balance” ikke, som en statisk ligevægt mellem adskilte roller, men som en kontekstuel forankret relationel proces, hvor arbejds- og livsprioriteter gensidigt former hinandens betingelser og betydning. Opfattelsen af ”balance” i dette speciale tager derfor afsæt i en forståelse af, at forholdet mellem arbejde og ikke-arbejde gensidigt kan påvirke hinanden, frem for en normativ målsætning om kvantitativ lighed mellem dem (Kalliath & Brough, 2008, side 326).

3.2.3 Work-life politikker og praksisser

Som følge af, at ansatte i stigende grad oplever konflikter mellem arbejds- og fritidsforpligtelser, presses organisationer til at indføre work-life balance praksisser, for at give medarbejderne bedre muligheder, for at opnå livsbalance. Sådanne tiltag omfatter typisk organisatorisk støtte til omsorg for pårørende, fleksible arbejdsordninger og familie- eller personlig orlov, som hver især kan gøre det lettere for medarbejdere at forene arbejds- og privatlivet (Bauregard & Henry, 2009, side 9).

Fleksible arbejdsordninger omfatter typisk flekstid, komprimerede arbejdsuger og fjernarbejde. Flekstid betyder et aftalt timetal med mulighed for individuelt tilpassede arbejdstidspunkter, mens komprimerede arbejdsuger, som for eksempel 4-dages arbejdsuge, og fjernarbejde giver mulighed for at udføre arbejdet hjemmefra (ibid.).

Det antages ofte, at indførelse af work-life balance praksisser styrker rekruttering og mindsker medarbejderes oplevelse af konflikt mellem arbejde og privatliv. Empiriske undersøgelser viser dog, at virkningen ikke altid er entydig (ibid.). Nogle fleksible arbejdsordninger fremmer work-life balance, mens andre hæmmer den. Der skelnes mellem medarbejdervenlige og medarbejderfjendske fleksible praksisser, samt mellem arbejdsgiverorienterede og arbejdsgiveruvenlige ordninger. Ordninger, der typisk efterspørges af medarbejdere og er medarbejdervenlige, men urimelige for arbejdsgiveren, omfatter blandt andet flekstid, deltidsarbejde og komprimerede arbejdsuger. Arbejdsgiverorienterede og medarbejderfjendske tiltag er ofte kendetegnet ved fokusering på besparelser og øget effekt (Gambles et al., 2007, side 127).

Der argumenteres for, at fleksible arbejdsordninger ofte handler mere om at tilpasse medarbejdernes liv til virksomhedens krævende arbejdstider, frem for at omstrukturere arbejdet, så det giver reel tid til familie- og omsorgsopgaver. Derfor fungerer mange work-life balance-tiltag mere som overlevelseshænder for medarbejdere end som reelle løsninger på konflikten mellem arbejde og privatliv (Gambles et al., 2007, side 119).



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

På denne baggrund anses fleksibilitet og de, i revisionsbranchen, indførte praksisser som et centralt begreb i analysen.

3.3 Revisionsbranchen

Revisionsbranchen udgør en fundamental del af det økonomiske og institutionelle kredsløb i det danske samfund. Branchen fungerer som garant for tillid, gennemsigtighed og ansvarlighed i erhvervslivet ved at sikre, at regnskaber og finansielle oplysninger udarbejdes og afspejler den faktiske økonomiske virkelighed. Dette er afgørende for både investorer, långivere, offentlige myndigheder samt samfundet som helhed, der alle træffer beslutninger på baggrund af den information, som revisorerne kvalitetssikrer (Revisorloven, 2008 & 2025, §16).

Ifølge §16 i revisorloven skal revisor udføre sit arbejde uafhængigt, objektivt og med professionel skepsis. Denne bestemmelse understøtter revisionsbranchens samfundsrolle som en uafhængig kontrolinstans, der beskytter offentlighedens tillid til erhvervslivets finansielle rapportering. Revisorlovens krav om integritet og uafhængighed sikrer, at revisor ikke alene er en teknisk kontrolfunktion, men en væsentlig institutionel aktør i opretholdelsen af økonomisk retssikkerhed og samfundsmæssig stabilitet (ibid.).

Revisionsbranchen har de sidste ti år gennemgået en markant økonomisk vækst, hvor den samlede omsætning er steget fra ca. 17 mia. kr. i 2015 til omkring 29 mia. kr. i 2025. Denne udvikling afspejler både den stigende efterspørgsel efter traditionel revision samt en betydelig udvidelse af revisionshusenes ydelser inden for rådgivning, digitalisering, risikostyring og bæredygtighedsrapportering. De skærpede krav til regnskabskvalitet har været med til at forstærke revisors rolle som offentlighedens tillidsrepræsentant, i en verden der bliver mere kompleks, i forbindelse med en større digitalisering (FSR, u.å., "Brancheanalyser", Kapitel "Omsætning efter brancher").

Samtidig har den stigende aktivitet haft en mærkbar beskæftigelseseffekt. Antallet af fuldtidsansatte i revisionsbranchen er vokset fra 14.440 i 2015 til 21.095 i 2025, svarende til en stigning på over 45%. Denne udvikling afspejler ikke blot en kvantitativ vækst, men også en kvalitativ transformation, hvor branchens medarbejdere i en stigende grad besidder tværfaglige kompetencer inden for jura, dataanalyse, bæredygtighed og teknologi (FSR, u.å., "Brancheanalyser", Kapitel "Beskæftigelse").

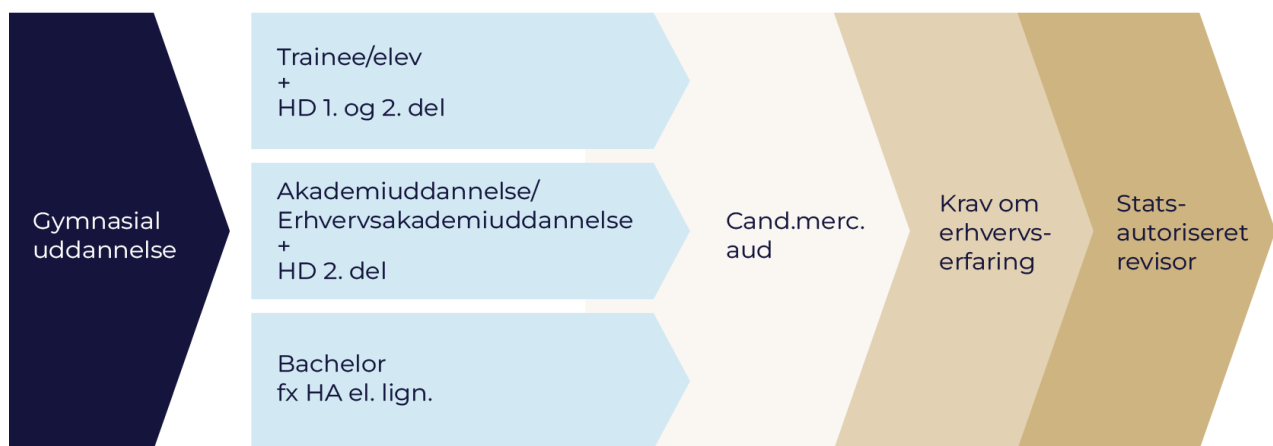


Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

3.3.1 Fra dannelse til uddannelse

Der er én måde at blive statsautoriseret revisor, og det er ved at have en CMA samt relevant erhvervserfaring. Dog er der mange måder at nå frem til relevant erhvervserfaring, samt komme på CMA-uddannelsen.



Figur 4: Vejen til statsautoriseret revisor. Kilde: FSR, u.å., "Bliv revisor".

Gymnasial uddannelse

For overhovedet at kunne drømme om, at blive CMA, skal man have en gymnasial uddannelse. Her er der tale om alle gymnasiale uddannelser, nemlig STX, HHX, HTX, HF, HG eller EUX. Når man har foretaget sin gymnasiale uddannelse, skal man videre til næste uddannelse, hvoraf denne kan variere. Variationen består i forskellige uddannelser, som skal gennemføres for at kunne læse videre til CMA:

- Højere Diplomuddannelse (HD1)
- Erhvervsakademisk uddannelse (AK)
- Højere Diplomuddannelse (HD2)
- Professionsbachelor (PBA)
- Erhvervsøkonomisk uddannelse (HA)

Højere Diplomuddannelse (HD1)

Når man har foretaget sin gymnasiale uddannelse, kan man blive ansat som elev eller trainee ved et revisionshus, hvor man arbejder fuldtid samtidig med at man gennemfører HD-uddannelsen. HD er delt op i to dele, som begge varer to år. HD1 er en grunduddannelse i forretningsforståelse, hvor man teoretisk og metodisk forbereder sig til en HD2 (CBS, u.å., "Velkommen til HD på CBS").

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Erhvervsakademisk uddannelse (AK)

I stedet for HD1 kan man også foretage en erhvervsakademisk uddannelse, som enten finansøkonom eller financial controller. Disse studier er fuldtidsstudier, hvor man ved finansøkonomi lærer meget om den finansielle sektor, samt at financial controller-uddannelsen er rettet mere mod at være controller i virksomheder samtidig med at man bliver introduceret til revisionsbranchen. En erhvervsakademisk svarer nogenlunde til en HD1, bortset fra at man ikke nødvendigvis har relevant erhvervsarbejde fra et revisionshus, men at man i stedet optages til en praktikplads i tre måneder indenfor finansbranchen, eksempelvis revision. Når har foretaget en erhvervsakademisk uddannelse og gerne vil blive videreudanne sig til CMA, så skal man have en HD2 først (UddannelsesGuiden, u.å., “Finansøkonom” og “Financial controller”).

Højere Diplomuddannelse (HD2)

For at kunne starte på en HD2 skal man have enten en HD1 eller erhvervsakademisk uddannelse, samt to års relevant erhvervserfaring. En HD2 er en specialistuddannelse hvor man fordyber sig i et særligt fagområde. En oplagt uddannelse for at blive CMA studerende efter sin HD2-uddannelse er inden for regnskab og økonomistyring. Ligesom ved HD1, så er HD2 et deltidsstudie, hvor der er krav på at man har fuldtidsarbejde. Hvis man kommer fra en erhvervsakademisk baggrund, så bliver man optaget som elev eller trainee i de to år man foretager HD2-uddannelsen. Dette er dog ikke gældende for dem med HD1-baggrund, da de allerede har været elev eller trainees i de to første år af deres karriere (CBS, u.å., “Velkommen til HD på CBS”).

Professionsbachelor (PBA)

Endnu en metode for at blive CMA, er at tage en PBA-uddannelse, hvor dem som gerne vil have en CMA-uddannelse tager en PBA i finans, hvor man ligesom ved finansøkonom lærer at rådgive inden for den finansielle sektor. Denne uddannelse er en fuldtidsuddannelse, som tager tre og et halvt år, hvor man i løbet af uddannelsen skal gennemføre en praktikperiode på seks måneder i finansbranchen, eksempelvis i et revisionshus. Med denne uddannelse er det muligt at komme ind på CMA-uddannelsen uden at have relevant erhvervserfaring ved de fleste danske universiteter der udbyder CMA-uddannelsen (Uddannelsesguiden, u.å., “Finans”).

Erhvervsøkonomisk uddannelse (HA)

Slutningsvis kan man også tage en bachelor i erhvervsøkonomi (HA) eller lignende uddannelse, inden man starter på CMA. Denne uddannelse varer i tre år og åbner op for muligheden for CMA-studiet uden at man skulle have relevant erhvervserfaring (Uddannelsesguiden, u.å., “Erhvervsøkonomi”).



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Cand.merc.aud. (CMA)

Når man har foretaget enten en HD2, PBA eller HA, kan man blive optaget på CMA-uddannelsen, også kaldet for en revisorkandidat, da den specialiserer sig inden for revision. Man kan vælge at foretage den fuldtid på to år, eller deltid på fire år. Såfremt man studerer deltid, er det et krav, at man har et relevant fuldtidsarbejde ved siden af (Uddannelsesguiden, u.å., “Revisorkandidat”).

3.3.2 Statsautoriseret revisoruddannelse

For at opnå autorisation som godkendt revisor skal man have gennemført CMA-uddannelsen samt have mindst tre års relevant erhvervserfaring fra en godkendt revisionsvirksomhed, før man kan blive indstillet til revisoreksamen. Erhvervserfaringen skal bestå i udførelse af opgaver inden for de områder, der hører under statsautoriserede revisorers virkefelt, jf. revisorlovens § 1, stk. 2 og 3, og skal finde sted under tilsyn af en godkendt revisor i en godkendt revisionsvirksomhed (Revisorloven, 2025, §16).

Af den krævede erhvervserfaring skal mindst ét år være opnået efter bestået kandidatuddannelse, mens mindst to år skal være gennemført inden for de seneste tre år forud for fristen for tilmelding til revisoreksamen. En del af erfaringen kan således være erhvervet forud for afslutningen af kandidatuddannelsen (FSR, u.å., “Om revisoreksamen”).

Uddannelsen sker hos SR-akademiet, som udbydes af FSR og tager mindst to år. Forløbet gennemføres sideløbende med ens fuldtidsarbejde, og har til formål at styrke deltagernes teoretiske og praktiske kompetencer, samt forberede dem til revisoreksamen, der ved beståelse giver adgang til titlen statsautoriseret revisor (ibid.).

3.4 Udviklingstendenser og strukturelle udfordringer i revisionsbranchen

Revisionsbranchen befinder sig i en omfattende og flerfacetteret transformationsproces, der i høj grad er drevet af digitalisering, intensiveret regulering og ændrede forventninger til revisorens rolle og indhold. Den igangværende digitale omstilling har medført en betydelig automatisering af traditionelle regnskabs- og revisionsopgaver, hvilket både effektiviserer processerne samt reducerer behovet for manuelle kontroller. Den teknologiske udvikling stiller samtidigt nye krav til revisionsvirksomhedernes evne til at udvikle innovative revisionsmetoder, teknologiske løsninger og kompetencer inden for blandt andet dataanalyse, risikostyring og IT-baseret revisionspraksis (Epinion, 2023, “Fælles om fremtidens revisorbranche”, side 9).



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Parallelt hermed er revisionsbranchen i stigende grad blevet underlagt lovpligtige og regulatoriske forpligtelser, som i praksis medfører et øget fokus på compliance, dokumentation og kvalitetskontrol. Denne udvikling har en todelt karakter. På den ene side indebærer de skærpede krav en væsentlig administration og ressourcemæssig belastning for revisionsvirksomhederne, mens det på den anden side åbner for nye forretningsområder inden for rådgivning og strategisk støtte til klienter, der ofte oplever vanskeligheder med at navigere i de komplekse lovgivningsmæssige rammer. Branchen bevæger sig dermed gradvist fra en primært kontrollerende og attestationsorienteret funktion mod en mere rådgivende, analytisk og værdiskabende rolle i erhvervslivet (ibid.).

Disse tendenser manifesterer sig forskelligt, afhængigt af revisionsvirksomhedernes størrelse og organisatoriske kapacitet. De større revisionshuse reagerer typisk gennem strategiske fusioner, opkøb eller frasalg af lokalafdelinger med henblik på at konsolidere deres markedsposition, samt optimering af deres ressourceanvendelse. De mindre revisionsvirksomheder står derimod over for større strukturelle udfordringer og må i stigende grad træffe valg mellem at lade sig opkøbe, fravælge kunder eller indskrænke deres opgaveportefølje, for at kunne tilpasse sig de regulatoriske og kapacitetsmæssige begrænsninger. Fælles for både store og små aktører, at der er et markant behov for kompetenceudvikling og rekruttering. Mange revisionsvirksomheder har, som reaktion herpå, øget optagelsen af elever, trainees og yngre medarbejdere, der internt uddannes i revisionsbranchen, i takt med at de tager en uddannelse der udmønter sig til CMA og efterfølgende godkendte revisorer, med henblik på at imødekomme branchens stigende efterspørgsel og kompensere for den demografiske ubalance (Epinion, 2023, "Fælles om fremtidens revisorbranche", side 9).

På medarbejderniveau afspejles udviklingen i et stigende arbejdspress og øget kompleksitet i opgaveløsningen. Den vedvarende afgang fra branchen har skabt en situation, hvor færre medarbejdere skal løfte et stigende antal opgaver af voksende teknisk og regulatorisk karakter. Dette medfører udfordringer, i forhold til at opretholde en bæredygtig balance, mellem arbejdsliv og privatliv. Samtidig har digitalisering og regulering ændret selve indholdet af revisionsarbejdet. Der ses et skift mod et større fokus på dokumentation, kvalitetsstyring og regulatorisk overholdelse, mens rådgivning inden for specialiserede områder vinder øget betydning. Flere CMA'ere giver udtryk for et ønske, om at arbejde mere rådgivende og værdiskabende, men oplever, at de omfattende administrative krav begrænser dette potentiale (ibid.).

Samlet set befinder revisionsbranchen sig således i en strukturel overgangsfase, hvor de regulatoriske, teknologiske og kompetencemæssige krav udvikler sig hurtigere, end tilgangen af kvalificeret



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

arbejdskraft kan følge med. Denne ubalance udgør blot en væsentlig forklaring, på det observerede fald i antallet af statsautoriserede revisorer, trods en generel stigende efterspørgsel efter revisions- og rådgivningsydelser. Ifølge Epinions analyserapport fra 2023, udgør kombinationen af øget regulering, stigende kompleksitet og et vedvarende arbejdspress, en udfordring til branchens evne til at fastholde og tiltrække højt kvalificerede medarbejdere, hvilket på længere sigt kan have implikationer for både revisionskvaliteten og den samfundsmæssige tillid til erhvervslivets finansielle rapportering (ibid.).

3.4.1 Tilpasninger af revisoreksamen i nyere tid

En udfordring, som branchen både førhen har oplevet og stadig står over for er at få flere revisorer til at bestå revisoreksamen med fokus på den skriftlige eksamen. Derfor har Folketinget i nyere tid gennemført to centrale regulative tilpasninger af den skriftlige revisoreksamen.

Den første reform, der trådte i kraft i 2014, markerede en væsentlig afvigelse fra den hidtidige ordning, hvor eksamen udelukkende bestod af én skriftlig prøve. Reformens erklærede formål var at øge beståelsesprocenten, og dermed sikre en tilstrækkelig og stabil tilgang af nye statsautoriserede revisorer, samtidig med at de gældende kompetencekrav og den professionelle standardisering blev fastholdt. Som led i denne omstrukturering blev den skriftlige prøve fragmenteret i tre moduler (A, B og C), hvilket skulle skabe et mere overskueligt eksamensforløb uden reduktion af det faglige indhold (FSR's brancheanalyse, 2021, side 6).

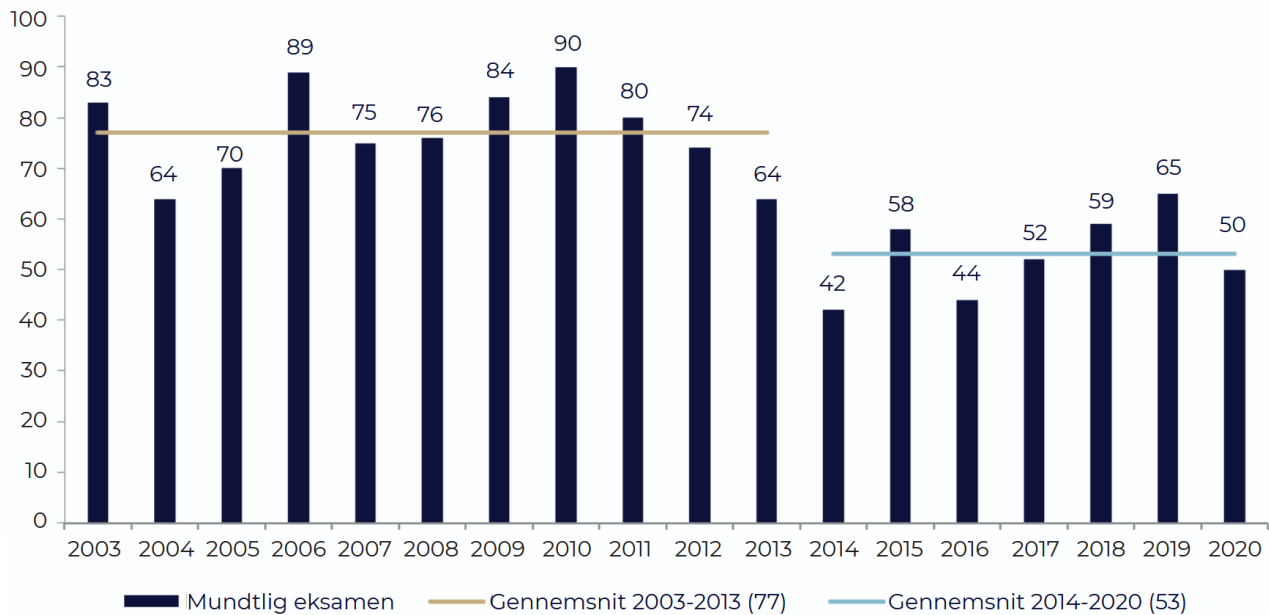
Evalueringen af reformen viste imidlertid, at de tilsigtede effekter udeblev. I perioden 2014–2020 faldt antallet af nyuddannede statsautoriserede revisorer til et gennemsnit på 53 pr. år, hvilket repræsenterer et markant fald i forhold til perioden 2003–2013, hvor gennemsnittet lå på 77 pr. år, som kan ses på nedenstående figur (ibid.).



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Antal nye statsautoriserede revisorer, 2003-2020



Figur 5: Antal nye statsautoriseret revisorer 2003-2020. FSR's brancheanalyse, 2021, side 6.

På baggrund af denne udvikling iværksatte Eksamensudvalget under Revisorrådet i 2019 en systematisk evaluering, der konkluderede, at eksamen måtte moderniseres og indholdsmæssigt bringes i overensstemmelse med EU's revisordirektiv. Udvalget fremhævede særligt nødvendigheden af at koncentrere eksamen om revisors kerneopgaver, altså revision og øvrige erklæringsopgaver, som udgør professionens normative fundament (ibid.).

Som konsekvens heraf, blev en ny regulativreform implementeret i 2021. De tre skriftlige moduler blev konsolideret til én samlet eksamen, og den tidligere restriktion på antallet af eksamensforsøg blev ophævet. Reformens overordnede målsætning forblev uændret, altså at sikre en tilstrækkelig tilgang af statsautoriserede revisorer ved at gøre eksamen mere tidssvarende og attraktiv for kandidaterne, uden at kompromittere de etablerede faglige standarder og kompetencekrav (ibid.).

I 2024 iværksatte FSR endnu en ændring, hvor de denne gang foretog en ændring af eksamensformatet, hvor spørgsmålsformen blev tilpasset. Den tidligere praksis bestod af lange, ubegrænsede besvarelser og er blevet erstattet af en struktur, der i højere grad vægter kandidaternes evne til at demonstrere dybdegående forståelse og praktisk anvendelse af deres viden (FSR, 2024, "Nye spørgsmålsformer ved skriftlig revisoreksamen").

4 Analyse

Dette afsnit har til formål at gennemføre en analytisk undersøgelse af faktorer, som cand.merc.aud.-uddannede har, når de skal overveje, om de vil påbegynde autorisation, som godkendt revisor. Undersøgelsen vil, med afsæt i den anvendte teoretiske referenceramme, identificere og diskutere de centrale faktorer, der påvirker fravalg af denne professionelle karrierevej. Ydermere vil afsnittet, med udgangspunkt i den anvendte metodologi og de foregående kapitlers empiriske fund, foretage en kritisk analyse af specialets opdagelser, herunder en vurdering af deres implikationer for kandidaternes incitamenter og potentielle indvirkning på tilslutningen til autorisationsprocessen.

Afslutningsvis vil der blive redegjort for de samfunds- og erhvervsmæssige konsekvenser af en fortsat reduktion i antallet af statsautoriserede revisorer, hvilket vil blive behandlet som en del af den samlede problemstilling. Samlet set vil disse analyser og refleksioner udgøre det teoretiske og empiriske fundament for besvarelsen af underspørgsmål 2 til 6.

4.1 Præsentation af analysen

Som tidligere beskrevet, har antallet af godkendte revisorer i Danmark, gennem det seneste årti undergået en betydelig reduktion. Fra et niveau på ca. 3.200 statsautoriserede revisorer i 2020 er tallet i dag faldet til 2.900 i 2025. Denne udvikling fremstår særligt kritisk, idet 60% af de nuværende revisorer er over 57 år. Problematikken har tidligere trukket politisk opmærksomhed, og Folketinget har to gange, det seneste årti, gennemført ændringer af revisoreksamen med formålet om at bremse den faldende udvikling og øge antallet af statsautoriserede revisorer. De første ændringer i 2014 viste sig uden effekt, og om den seneste justering fra 2021 har haft den ønskede effekt, som Folketinget og branchen håbede på, vil der i afsnit 4.3 blive analyseret på (FSR's brancheanalyse, 2021, side 5f).

Med henblik på at belyse denne problemstilling og dermed besvare specialets problemformulering vil analysen undersøge årsagerne til den faldende tilgang af statsautoriserede revisorer i Danmark. Under analysen vil der desuden blive foretaget en kortlægning af cand.merc.aud.-dimitteredes interesse for at opnå autorisation. Efterfølgende vil en dybdegående analyse identificere de faktorer, der afholder dem fra at vælge karrierevejen som statsautoriseret revisor. I forlængelse heraf, vil analysen adressere den work-life balance og de behov, der manifesterer sig, som følge af forskellige personlige karakteristika. Afslutningsvis vil analysen indeholde en konsekvensanalyse, der tager udgangspunkt i den aktuelle udvikling i antallet af statsautoriserede revisorer. Analysen vil basere sig

på specialets primære data, suppleret af sekundære kilder, og vil inkludere komparative elementer, hvor delpopulationer fra respondenter, i og ude af revisionsbranchen, sammenlignes og relateres.

4.2 Interview af færdiguddannede CMA'ere

I de kommende fire underafsnit analyseres en række centrale faktorer, som har betydning for CMA'ernes forhold til SR-uddannelsen og deres karrierevalg i revisionsbranchen. De identificerede faktorer er fremkommet gennem de otte kvalitative interviews med færdiguddannede CMA'ere og analyseres i nærværende afsnit med udgangspunkt i en tematisk struktur bestående af fire hovedtemaer:

- Work-life balance
- Arbejdspres
- Ledelsesansvar
- Sociale forventninger

Disse temaer udgør tilsammen en ramme for forståelsen af de udfordringer og overvejelser, der præger CMA'ernes motivation og beslutningsprocesser. Afsnittene belyser, hvordan de enkelte faktorer spiller ind i oplevelsen af arbejdslivet og de strukturelle vilkår i branchen, og hvordan de kan påvirke tiltrækningskraften ved SR-uddannelsen.

4.2.1 Work-life balance

Der vil i det kommende afsnit blive tegnet et entydigt tegn på, at oplevelsen af en ubalanceret work-life balance, som for 7 ud af 8 respondenter, bl.a. udgør en væsentlig barriere for CMA'eres motivation til at påbegynde SR-uddannelsen.

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

“Work-life-balance er bl.a. årsagen til at jeg ikke har startet på SR-uddannelsen”

	Work-life-balance	Arbejdspres	Ledelses-ansvar	Sociale forventninger
Anonym Interviewperson 1 [A1]	✓	✗	✓	✗
Anonym Interviewperson 2 [A2]	✓	✓	✗	✓
Anonym Interviewperson 3 [A3]	✗	✗	✗	✗
Anonym Interviewperson 4 [A4]	✓	✓	✗	✗
Anonym Interviewperson 5 [A5]	✓	✗	✗	✗
Anonym Interviewperson 6 [A6]	✓	✗	✓	✓
Anonym Interviewperson 7 [A7]	✓	✓	✗	✗
Anonym Interviewperson 8 [A8]	✓	✓	✗	✗

Figur 6: Work-life balance. Kilde: Egen tilvirkning pba. interviews, 2025

Respondenterne kommer til at beskrive hvordan arbejdslivet i revisionsbranchen allerede i udgangspunktet er præget af en høj grad af intensitet, et vedvarende pres og tidsmæssig udstrækning, hvilket udhuler grænsen mellem det professionelle og det private. I denne kontekst vil SR-uddannelsen ikke blot fremstå som en faglig overbygning, men som en yderligere belastning, der truer med at forstærke en allerede skrøbelig livsbalance.

Denne oplevelse af ubalance skal forstås i lyset af en bredere teoretisk ramme. I dette speciale operationaliseres begrebet “work-life balance” som forholdet mellem arbejde og privatliv, hvor arbejde anses som en integreret del af livet. Dermed afvises den normale forestilling om at arbejde og liv kan adskilles i to tydelige grupper. I stedet anlægges en relationel forståelse, hvor arbejds- og ikke-arbejdsaktiviteter gensidigt former hinandens betingelser og betydning, jf. afsnit 3.2.

Denne tilgang harmonerer med respondenternes udsagn, da flere af respondenterne udtrykker, at arbejdet i sig selv har en opslugende karakter, hvor identiteten som revisor overtager pladsen for fritid



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

og nærvær. Som A4 formulerer det: *“... Arbejdet blev simpelthen ens identitet at være revisor. Der var ikke noget fritid. Og når man selv havde fritid og tog til sociale arrangementer, så fysisk var man måske til stede, men mentalt var man aldrig rigtig til stede, fordi arbejdet lå altid i baghovedet”* (bilag 4, side 2). Her fremstår arbejdet ikke som en adskilt aktivitet, men som en altoverskyggende livsrolle, der fortrænger andre domæner.

A6 uddyber, at *“der ikke er nok timer i et døgn til at kunne opretholde, hvis man skal have et normalt forhold til sin partner eller sine børn”* (bilag 6, side 2). Samtidig udtaler A8: *“Da det så eskalerede på to måneder, var det sådan at jeg virkelig kunne mærke, at du ved, det vil være svært for mig at være fraværende så lang tid, hvis jeg også skal have et, kan man sige, et familieliv ved siden af, og jeg har også lyst til at være der for mine børn. Så det var noget, det var den primære årsag, kan man sige, for at skifte. Altså, det var heller ikke fordi, at jeg var i min afdeling, den der havde maks. antal timer heller. Men selv det jeg havde, var for meget i forhold til et familieliv”* (bilag 8, side 3), hvilket illustrerer, hvordan arbejdspraksisser griber ind i og underminerer sociale relationer og familieforpligtelser.

På baggrund af respondenternes livssituationer, herunder personer uden børn, personer med fokus på fritidsinteresser og personer, der prioriterer alenetid, operationaliseres “life” i denne undersøgelse, som et bredt felt af ikke-arbejdsrelateret faktorer: fritid, uddannelse, personlige værdier, sociale relationer og familieforpligtelser, jf. afsnit 3.2. Den udvidede forståelse af “life” er nødvendig for at indfange den variation, som præger moderne livsformer og respondenternes prioriteringer.

I interviewet med A7 har man kunne forstå, at der i hans forstand ikke var særlig meget work-life balance, når han kiggede mod andre der læste til statsautoriseret revisor. Dette kan ses ud fra besvarelsen fra A7, som beskriver, at SR-uddannelsens implikationer som en gentagende og udmattende rytme: *“Når du studerer til SR, så sidder du nærmest klokken 9 om morgenen til klokken 8 om aftenen med SR-opgaver, når man er derude. Så du har lige 2-3 timer til at slappe af, men dem skal du bruge på arbejde før du skal sove. Og sådan er det på repeat, hver dag man er på kursus, fordi dit team eller ledere har brug for at du svarer på deres spørgsmål.”* (bilag 7, side 3). For A7 blev denne udsigt så demotiverende, at han valgte at forlade branchen, inden han overhovedet påbegyndte SR-forløbet, da han ikke kunne se en mening med at forblive i branchen, hvis man alligevel ikke skulle læse til SR.

Dette kunne A6 også relatere til, da han så op til en leder, der læste til statsautoriseret revisor, som havde lignende arbejdsmetodik: *“Sommerferier der blev brugt på at læse op til SR. Og når han så*



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

kom tilbage, så var det jo bare i gang med arbejdstimer inden man skulle til lange kurser.” (bilag 6, side 5).

Dette kan understøttes af A4's forventninger om at være statsautoriseret revisor, da han forklarer følgende: *“Hvis man bliver i revisionsbranchen, så bibringer den er jo også større ansvar når man bliver statsautoriserede revisor, og det går også ud over ens privatliv og balancen her med fritiden. Så det er jo helt klart også en udfordring. Man kan måske også blive lidt fastlåst i sine arbejdsopgaver, hvis man ikke vælger at specialisere sig til statsautoriseret revisor.” (bilag 4, side 3).*

Medarbejderne forsøger at skabe en balance i samarbejde med deres leder, men som A2 svarer til spørgsmålet, om hun har talt med sine chefer om at få noget mindre arbejde i perioden med SR-uddannelsen: *“Ja, og det er de faktisk også forstået med. Og det er også det, de normalt plejer at gøre, men vi ser også bare på dem, der starter og så får mindre arbejde. Der går ikke lang tid før, at de bare får det ekstra arbejde oven i alt, alligevel. Så det er mere, at den plan, der bliver lavet, aldrig holder.” (bilag 2, side 4).*

I forlængelse heraf fremstår balance ikke som en statisk ligevægt mellem adskilte roller, men som en kontekstuel forankret proces, hvor individet kontinuerligt forsøger at harmonisere krav og forventninger på tværs af livsdomæner. A1 udtrykker dette dilemma eksplicit: *“Der skal alligevel bruges ret meget tid og kræfter på uddannelsen. Og det kræver, at jeg bruger mere tid. Også den dag, hvis jeg bliver statsautoriseret, får jeg mere ansvar, og det kræver, at jeg bruger mere tid på arbejdet. Og jeg synes, at den balance jeg har nu, den mister jeg, hvis jeg får mere ansvar” (bilag 1, side 2).* Dette bekræftes ligeledes af A8, som nævner følgende: *“... jo længere op du kom [i hierarkiet, red.], jo mere travlt fik du.” (bilag 8, side 7).* Med dette kan man anskue, at det er en trussel mod en allerede opnået tilstand af subjektiv balance, frem for en mulighed, for faglig progression.

Work-life balance er derfor også et eksistentielt anliggende, der berører individets oplevelse af livskvalitet, selvbestemmelse og identitet. A4's beskrivelser omkring balancen viser, at denne til tider er udfordret og dermed og udtrykker bekymring for, at SR-uddannelsen vil forværre denne tilstand. A6's uddybning om forhold mellem sig selv og sin familie indikerer, at uddannelsens krav kolliderer med fundamentale behov for nærvær og relationel stabilitet.

På organisatorisk niveau har revisionsbranchen i stigende grad indført work-life balance praksisser, herunder bl.a. flekstid og fjernarbejde. Disse tiltag har til formål at afhjælpe konflikten mellem arbejde og privatliv, men empiriske studier viser, at effekten ofte er ambivalent. Som teorien, jf. afsnit



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

3.2, argumenterer for, fungerer mange af disse ordninger mere, som overlevelsesstrategier end som reelle løsninger, idet de primært tilpasser medarbejdernes liv til virksomhedens arbejdstider, frem for at omstrukturere arbejdet.

Denne kritik genfindes i interviewmaterialet. For eksempel beskriver, A2, hvordan planlagt aflastning i forbindelse med SR-studier ikke realiseres i praksis, da hun pointerer, at: *“...den plan, der bliver lavet, aldrig holder.”* og fortsætter *“... hvis man har lagt en plan, så er der bare nogle af partnerne i branchen, der ikke tager mod det nej, når det er man ikke har tid.”* (bilag 2, side 4). Ifølge A2 opleves der dermed, at der på partnerniveau kan opstå krav om tilsidesættelse af uddannelse, da arbejdsopgaverne skal prioriteres frem for uddannelsesforløbet. Dette er med til at indikere, at work-life balance praksisser i revisionsbranchen ofte er mest arbejdsgiverorienterede og ikke medarbejderorienterede, hvilket underminerer deres funktion som støtte til livsbalance.

Det er ikke kun respondenterne, der er forespurgt i forbindelse med specialet, som mener dette, da en kvinde på 45 år i Epinions analyserapport sagde følgende: *“Det er meget godt at lave work-life balance-initiativer, men det gør ikke nogen forskel. Undskyld mig, men det er jo en fis i en hornlygte. Langt de fleste får jo ikke efterlevet intentionen.”* (Epinion, 2023, “Fælles om fremtidens revisorbranche”, side 30).

Maslows behovspyramide tilbyder yderligere analytisk dybde. Maslow opererer, som beskrevet i afsnit 3.1, med en hierarkisk struktur af menneskelige behov, hvor de lavere niveauer – fysiologiske behov, sikkerhed og behov for tilhørsforhold – skal være opfyldt, før individet kan realisere højere behov såsom agtelse og selvrealisering.

På det fysiologiske og sikkerhedsmæssige niveau beskriver respondenterne, hvordan SR-uddannelsens tidskrav og pres underminerer basale behov for hvile, restitution og fysisk tilstedeværelse. A7's beskrivelse af en arbejdsdag, der strækker sig fra morgen til aften uden pause, illustrerer en kompromittering af netop disse behov.



Figur 7: Maslows Behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

For behovet for tilhørsforhold fremstår relationelle behov som særligt truede. A3's oplevelse af mental fravær i fritiden og A6's bekymring for parforholdets bæredygtighed peger på, at SR-uddannelsen risikerer at underminere individets mulighed for at opretholde nære relationer og føle sig forbundet.



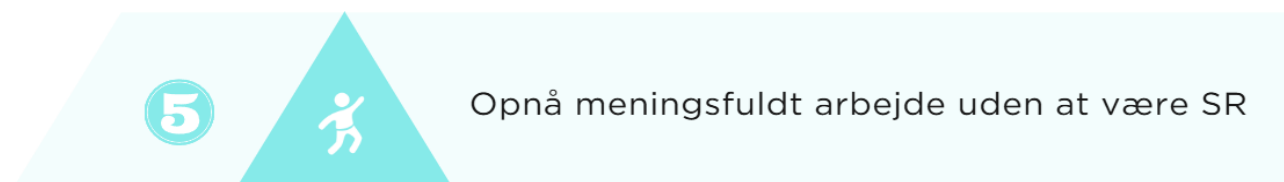
Figur 8: Maslows Behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

Agtelse, forstået som behovet for anerkendelse og respekt, er i princippet et centralt incitament for at påbegynde SR-uddannelsen, idet den tilbyder status og faglig prestige. Imidlertid viser interviewene, at denne form for anerkendelse ikke nødvendigvis opvejer tabet af livskvalitet. A1's udsagn om at miste balancen afspejler en prioritering af trivsel over status.



Figur 9: Maslows Behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

Endelig fremgår det, at selvrealisering, det øverste niveau i behovspyramiden, for nogle CMA'ere snarere opnås gennem meningsfuldt arbejde og selvbestemmelse, end gennem SR-titlen. A5 startede, fordi han gerne ville være revisor, men efter flere år i branchen havde han andre tanker: *"Desuden havde jeg senere i karrieren, en generel drøm om, at jeg på et tidspunkt mere ville gå og være konsulent, end jeg egentlig ville være statsautoriseret revisor. Så giver det jo mening at, jeg vil gerne ud i den virkelige verden. Altså ud og forstå virksomheder - hvad er det man fra dag-til-dag laver og opleve, hvad der reelt set sker i en finansorganisation."* (bilag 5, side 1). Dette betyder, at hans måde at skabe værdi til virksomheder er gennem rådgivning, hvilket indikerer en alternativ vej til personlig udvikling, der ikke nødvendigvis involverer statsautorisation.



Figur 10: Maslows Behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

Respondenternes udsagn viser, at SR-uddannelsens krav kolliderer med de lavere og midterste behovsniveauer, herunder fysiologiske behov (hvile, restitution), sikkerhedsbehov (stabilitet, forudsigelighed) og behov for tilhørsforhold (relationer, nærvær). Når disse behov kompromitteres,

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

bliver det vanskeligt for individet at prioritere højere behov som agtelse og selvrealisering, selvom SR-uddannelsen tilbyder status og karrieremæssige muligheder.

Sammenfattende viser denne del af analysen, at nogle af CMA'ernes fravalg af SR-uddannelsen skal forstås som en rationel og behovsbaseret beslutning, hvor individet vægter livskvalitet, relationel integritet og personlig autonomi højere end faglig status og karriereprogression. I lyset af både behovspsykologiske og work-life balance teoretiske perspektiver fremstår SR-uddannelsen som en strukturel udfordring, der kræver dybtgående organisatoriske og kulturelle forandringer, hvis den skal fremstå som et attraktivt valg for kommende generationer af revisorer.

Dog skal en nuancering af analysen vise, at CMA'ernes fravalg af SR-uddannelsen ikke udelukkende skyldes en konflikt mellem arbejde og liv, men også afhænger af, hvordan arbejdet opleves enten som en belastning eller som en berigelse. Denne nuancering kommer på trods af at hovedparten af interviewpersonerne fremhæver work-life balance, som en central barriere for at påbegynde SR-uddannelsen.

Interviewene viser eksempler på, at medarbejderne ikke tillægger denne balance samme betydning, da arbejdet ikke primært opfattes som en trussel mod privatlivet, men som en kilde til berigelse, både socialt og fagligt. Disse medarbejdere kan siges at have en mere arbejdsorienteret identitet i form af at tænke på arbejdet fremfor at have den rette balance.

Disse udsagn illustrerer, at der eksisterer en differentieret tilgang til, hvordan arbejdet integreres i livet, og beskriver, hvordan erfaringer, ressourcer og sociale relationer fra arbejdslivet kan styrke individets øvrige livsdomæner.

Flere respondenter fremhæver, hvordan revisionsbranchen tilbyder et stærkt socialt fællesskab, der i sig selv kan kompensere for manglende fritid. A7 fremhæver, at kollegaer ofte bliver ens venner, fordi *“det er et ungt miljø, så alle er jævnaldrende, og så folk har typisk samme hobbyer og holdninger, så tager man ud og spiller fodbold eller padel sammen, man tager ud og drikker sammen, alt laver man sammen.”* (bilag 7, side 4). Her fremstår fællesskabet som en ressource, der kan afbøde de negative konsekvenser af arbejdspresset. A4 understreger, at kulturen i branchen netop er en af de positive sider: *“Man gør meget for kulturen i revisionsbranchen, for at medarbejderne har det godt sammen. (...) Man fokuserer på det gode fællesskab og det gode arbejde. Man kan altid gå hen og spørge nogen og vidensdele med hinanden. Der er aldrig nogen, der ikke vil hjælpe, hvis de kan”* (bilag 4, side 4). Her fremstår arbejdet ikke som en trussel mod privatlivet, men som en arena for sociale



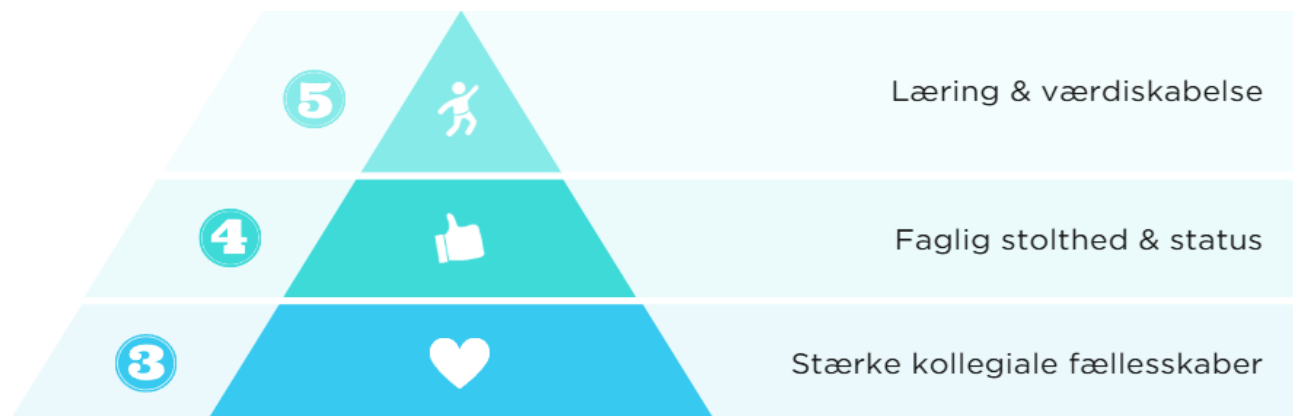
Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

relationer og identitetsskabelse, hvor arbejdsrelationer beriger fritidslivet og skaber tilhørsforhold. I work-life teorien kan dette ses som et eksempel på, at arbejdets sociale ressourcer bidrager til at opfylde behovet for relationer og fællesskab, og det derfor for nogle medarbejdere kan være en attraktiv livsform, hvor arbejdsliv og fritidsliv smelter sammen.

Yderligere viser A1, at hun udtrykker en stærk professionel identifikation, idet hun fremhæver, at hun ville blive i revisionsbranchen, selv hvis hun tog SR-uddannelsen: *“Jeg synes, det er spændende. Revision er interessant. Jeg kan bedre lide at arbejde som revisor i forhold til den på den anden side af bordet.”* (bilag 1, side 6). Dette udsagn viser, hvordan arbejdet kan opleves som meningsfuldt, da arbejdets indhold og variation i kundetyper opvejer bekymringer om balance, og dermed kan understøtte højere behov i Maslows pyramide, herunder særligt agtelse og selvrealisering. Arbejdet bliver her ikke blot en kilde til indkomst, men til personlig udvikling og faglig stolthed.

Set i lyset af Maslows behovspyramide, kan arbejdet således ikke kun kompromittere de lavere behovsniveauer, men også bidrage positivt til opfyldelsen af de højere niveauer. Arbejdet kan skabe stærke sociale netværk og venskaber, som beriger individets liv uden for arbejdet. A7's beskrivelse af kollegiale fællesskaber viser, hvordan arbejdet kan fungere som en social arena, der understøtter tilhørsforhold og fællesskab. Arbejdet kan give anerkendelse, status og faglig stolthed. A1's udsagn viser, hvordan revisionens indhold og variation i kundetyper kan styrke oplevelsen af kompetence og respekt, hvilket opfylder behovet for agtelse. For nogle CMA'ere kan arbejdet være en vej til personlig udvikling og meningsfuldhed, samt understøtte selvrealisering gennem læring og værdiskabelse.



Figur 11: Maslows Behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

Den modsatte position viser, at arbejdet ikke nødvendigvis står i konflikt med livet, men kan berige det gennem sociale relationer, faglig udvikling og identitetsskabelse. I work-life balance-teorien

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

repræsenterer tilgangen, at arbejdet kan bidrage positivt til individets øvrige livsdomæner. I Maslows behovspyramide kan arbejdet således understøtte både sociale behov, agtelse og selvrealisering.

Ved en komparativ analyse af det kvalitative datamateriale og det kvantitative grundlag fra Epinions analyserapport *“Fælles om fremtidens revisorbranche”* fremstår en konsistens i resultaterne. I interviewundersøgelsen fremhæver syv respondenter work-life balance som en væsentlig betydning for arbejdsglæde, hvilket svarer til 87,5% af deltagerne. Dette resultat stemmer overens med, i vid udstrækning, analyserapportens konklusion, hvor 88% af de adspurgte angiver, at work-life balance har indflydelse på arbejdsglæden. Samtidig indikerer de kvalitative data en markant utilfredshed med balancen mellem arbejdsliv og privatliv. I analyserapporten fremgår det, at 47% af deltagerne er tilfredse med deres work-life balance, hvilket repræsenterer et højere niveau af tilfredshed end det, specialets analyse antyder blandt de interviewede og med særligt henblik på respondenternes, som ikke længere er i branchen, oplevelser forud for beslutningen om at forlade branchen (Epinion, 2023, “Fælles om fremtidens revisorbranche”, side 30f).

I Epinions analyserapport mener 24% af CMA’ere i branchen, at revisorbranchen giver gode muligheder for at balancere arbejds- og familieliv, i modsætning til 42% der ikke mener, at der er gode muligheder herfor. Dog mener lederne, der er interviewet under analyserapporten, at der er stort fokus på at forsøge at arbejde mod en bedre balance mellem privat- og arbejdsliv. Heraf nævner analyserapporten, at de fleste virksomheder gør brug af exit-samtaler i forbindelse med medarbejdernes opsigelser (ibid.).

Delkonklusion

Analysen om work-life balance viser, at oplevelsen af en ubalanceret work-life balance udgør en væsentlig barriere for CMA’eres motivation til at påbegynde SR-uddannelsen. SR-uddannelsens krav kolliderer med basale behov for hvile, tryghed og sociale relationer, hvilket gør det vanskeligt for respondenterne at prioritere højere behov, såsom status og selvrealisering. Samtidig fremgår det, at arbejdet i visse tilfælde kan opleves som en berigelse, hvor sociale fællesskaber, faglig udvikling og professionel identitet opfylder behov for tilhørsforhold, selvagtelse og selvrealisering. Analysen om work-life balance peger dermed på en dobbelthed, hvoraf SR-uddannelsen for nogle CMA’ere fremstår som en trussel mod livskvalitet og balance, mens andre ser arbejdet som en kilde til mening og udvikling. Dette understreger, at fravalget af SR-uddannelsen ikke alene skyldes arbejdets belastning, men også afhænger af, hvordan arbejdet opleves, enten som belastning eller som berigelse. Den komparative analyse viste, at der stadig er udfordringer med work-life balance, hvilket kan



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

betyde, at branchen og/eller revisionshusene ikke har gennemført de nødvendige initiativer til at komme problemet til livs, og dermed skabe en bedre balance.

4.2.2 Arbejdspres

Udover work-life-balance, så var der også et andet emne, som betød meget for CMA'erne, både dem i og uden for branchen, og det er det generelle arbejdspres i branchen. Respondenterne har under interviewene oplyst, hvordan deres karriere for det meste af tiden har været præget af en form for arbejdspres under de hårde perioder for revisionsbranchen. Heraf fremgår det, at 4 ud af 8 respondenter bl.a. mener, at arbejdspreset har været årsagen til at de ikke har startet på SR-uddannelsen.

“Arbejdspres er bl.a. årsagen til at jeg ikke har startet på SR-uddannelsen”

	Work-life-balance	Arbejdspres	Ledelses-ansvar	Sociale forventninger
Anonym Interviewperson 1 [A1]	✓	✗	✓	✗
Anonym Interviewperson 2 [A2]	✓	✓	✗	✓
Anonym Interviewperson 3 [A3]	✗	✗	✗	✗
Anonym Interviewperson 4 [A4]	✓	✓	✗	✗
Anonym Interviewperson 5 [A5]	✓	✗	✗	✗
Anonym Interviewperson 6 [A6]	✓	✗	✓	✓
Anonym Interviewperson 7 [A7]	✓	✓	✗	✗
Anonym Interviewperson 8 [A8]	✓	✓	✗	✗

Figur 12: Arbejdspres. Kilde: Egen tilvirkning pba. interviews, 2025

I revisionsbranchen betegner man de første seks måneder som værende “status revision”, hvor man, sammen med sine revisionsteams, skal revidere alle selskaber der aflægger årsregnskab den 31. december. Der fremgår forskellige frister for aflevering af regnskaber, hvoraf børsnoterede



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

virksomheder og statslige aktieselskaber skal indsende årsrapport senest 4 måneder efter regnskabsårets udløb. Fristen for alle andre virksomheder har en frist for at indsende årsrapporten til erhvervsstyrelsen senest 6 måneder efter regnskabsårets udløb (Erhvervsstyrelsen u.å., "Vejledning om årsrapporter", punkt 5.1).

I forhold til arbejdspress, så mener interviewpersonen A2, at det kan handle om hvilken måde man er startet i revisionsbranchen, uddannelsesmæssigt, altså om man er startet lige efter gymnasiet med en HD-baggrund eller, om man har foretaget bachelor og cand.merc.aud. på fuldtid, hvorefter man er startet i revisionsbranchen: *"I langt højere grad, så synes jeg i hvert fald fra mit perspektiv, at CMA'erne er meget mere motiverede til at skulle have SR, så snart de opfylder kravene til at starte og vil gerne igennem og vil gerne være partner, hvor HD'erne på daværende tidspunkt, er en smule brændt ud på det. Det synes jeg gælder for mange af dem, medmindre man er en af de få HD'ere, der er superambitiøse."* (bilag 2, side 6).

Når det her er sagt, så mener A2, at når folk med en HD-baggrund har færdiggjort sin kandidat, så har personerne som regel arbejdet hårdt, som fuldtids revisor i 6-8 år, imens at de har foretaget uddannelse på deltid.

Faktisk, er det for A2 nået hen til et punkt, at dem med en HD-baggrund allerede er trætte af at arbejde som revisor og studerer ved siden af når personerne skal til at starte på deres cand.merc.aud.: *"Så snart man hører, at folk er ved at være færdige på HD'en, så er de sådan, at de er så trætte af det hele, og de vil bare gerne have en pause. De vil gerne lige have kandidaten, så de bliver altså kandidaten nu, og så begynder de at søge andre steder hen."* (bilag 2, side 7).

A2 har altså set en tendens herom, hvor de færdiguddannede med en HD-baggrund, er mere tilbøjelige til at opleve, at de er trætte af at have skole ved siden af hårdt og intenst arbejde, hvorfor de gerne vil have en pause for at læse endnu en uddannelse. Tendensen til at der er hårdt og intenst arbejde, er for A2, bl.a. med at der mangler mellemledere i hendes afdeling, hvorfor lederne gerne vil have personerne under dem, som har mest erfaring, til at agere som mellemledere, hvilket kan være med til at give en række gode kompetencer, men udfordringen ligger mere i, at personerne som i forvejen skal foretage deres eget arbejde og jonglere med skole om aftenen, at de ovenikøbet skal lære at agere som mellemledere i deres dagligdag, samtidigt med at de skal lære fra sig til andre, i en unaturlig udvikling, da man ikke selv måske har tid til eller nok viden til at kunne lære fra sig på bedst mulig vis.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Med andre ord, så ser A2, at de yngre får langt hurtigere ansvar og flere arbejdsopgaver imens de har deltidsstudie ved siden af, hvilket kan skabe et uhensigtsmæssigt arbejdspress og øget stressniveau. Endvidere kan dette også resultere i udbrændthed og nedsat motivation for at fortsætte som revisor.

Interviewpersonen A4 havde en tilsvarende holdning, hvor der samtidigt fra personens side var et fokus på, at planen aldrig gik som planlagt. *“Arbejdspresset var hårdt, fordi, ofte så løber planlægning og koordinering af medarbejdere og timer aldrig helt efter planen. Det har jeg i hvert fald aldrig oplevet...”* (bilag 4, side 1). Her har man et andet synspunkt, på at der ofte er arbejdspress, også selvom man har foretaget planlægning og koordinering af ens revisioner. A4 oplevede herefter ofte, at når planlægning og koordineringen med revisionen ikke gik efter planen.

Når revisionen ikke gik efter planen, oplevede A4 følgende: *“... ofte så betød det mange lange nætter, hvor man skulle sidde og arbejde for at indhente det man manglede. Og så oplevede man ofte, at det hele bare rullede til næste uge. Sådan var det jo med næste kunde, igen og igen. Til sidst, så var det jo bare det hele på en gang. Og ja, blev det jo bare værre og værre.”* (bilag 4, side 1). Det var nok en af de største grunde til at A4 ikke kunne se sig selv i branchen længere, fordi personen ofte følte at han blev nødt til at prioritere arbejdet frem for kæreste, familie og venner, fordi alle revisionerne skulle nås til tiden.

A4 følte ydermere, at det var meget udfordrende og til tider umuligt at kunne balancere fritiden med arbejdet, da arbejdspresset fyldte mere end familien og vennerne: *“Ja, arbejdet blev simpelthen ens identitet at være revisor. Der var ikke noget fritid. Og når man selv havde fritid og tog til sociale arrangementer, så fysisk var man måske til stede, men mentalt var man aldrig rigtig til stede, fordi arbejdet lå altid i baghovedet, da der jo lå flere opgave at vente dagen efter eller den næste uge.”* (bilag 4, side 2).

A5, som var mellemleder inden personen stoppede i revisionsbranchen, oplevede ofte, da han var udførende og efterfølgende stadig som mellemleder, at det var svært at sige nej: *“Man vil ikke skuffe nogen, og man lægger bare så meget indsats som muligt. Man føler lidt, at det er det vigtigste i hele verden, at man når sine deadlines på arbejdet. Også selvom der nogle gange er tale om nogle deadlines, som måske ikke er så vigtige, så ville man gerne gøre sit bedste for at nå deadlinesne.”* (bilag 5, side 3). Dermed kunne A5, ligeledes med A4 og A2, følge presset med at man ofte skulle gå på kompromis med sit privatliv og andre arrangementer som ikke var arbejdsrelateret. Dette har også været en af grundene til at A4 og A5 har forladt revisionsbranchen.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Udfordringen med at sende svære opgaver ned til øvrige kollegaer under sig, begyndte A7 også at nævne til sit interview da der blev drøftet om arbejdsopgaver: *“... det jeg jo egentligt fik at vide, det var jo, at det jo ikke er, at man kommer væk fra ens opgaver, men at man i stedet bare selv skal være bedre til at skubbe opgaverne ned af, altså, at så skal du jo “bare” give dine opgaver videre ned til andre. Problemet med dette er, at nogle gange skal du kigge på det hold, du har, ikke fordi, at medarbejderne måske ikke er dygtige, men du har måske kun en eller to medarbejdere imens man selv er den erfarne. Det er svært at give opgaver som en leder skal udføre, ned til personer med 1-2 års erfaring.”* (bilag 7, side 3). A7's tankegang er her, at det er for omstændigt at sende de fleste af opgaverne videre til folk som ikke har erfaring med dette før, fordi så skal A7 bruge mere tid på at oplære personerne i det givende emne, stå til rådighed for eventuelle spørgsmål og til sidst gennemgå personens arbejde, for at se om det er blevet udført korrekt og med den forventede kvalitet der er i opgaven.

A7 bekræfter dette, med følgende sætning: *“Der ligger bare mange opgaver, hvor man er nødt til at erkende, at det ikke altid er, at man lige kan skubbe det ned.”* (bilag 7, side 3).

Som supplement til A7's besvarelse omkring oplæring og opgaver, kunne interviewperson A4 fortælle, at han ofte oplevede at der var udskiftning i de yngre medarbejdere: *“... man er ikke engang sikker på, at man har de samme medarbejdere år efter år, og man skal hele tiden bruge tid på oplæring.”* (bilag 4, side 3). Med dette i mente, følte A4, at det ikke altid gav mening at oplære de yngre i deres allerede svære revisionsopgaver, da man ikke kunne forvente at have samme kollega til den samme revisionsopgave ved næstkommende årsrevision.

At have børn i ens liv, har også været med til at vurdere hvor meget arbejdspresset betød for en. Dette har man kunne lægge mærke til i interviewet med A8, som oplevede at han ofte først kom hjem fra arbejdet: *“Og der kom så perioder med meget travlhed i afdelingen, hvor jeg så kom meget sent hjem.”* (bilag 8, side 2). De sene hjemkomster resulterede for A8, at han ikke kunne nå at se sine børn før de skulle sove, hvilket gjorde ondt på ham. A8 har i interviewet anerkendt, at han ikke var den der lagde de fleste arbejdstimer i afdelingen, dog havde A8 stadig holdning: *“Men selv det jeg havde, var for meget i forhold til et familieliv.”* (bilag 8, side 3). Der blev spurgt ind til, om A8 havde taget samtalen om arbejdspresset med ledelsen, hvor A8 erkender at samtalen ikke havde været der, udover at der var en fællesaftale om at der ikke foretages alt for mange overarbejdstimer. Dog var det ikke nok for A8, da han mente, at det ville gå ud over hans fremtidige forfremmelser og eventuelle bonusser: *“Så ville det jo selvfølgelig også betyde, at jeg heller ikke ville få de samme forfremmelser,*



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

og den samme belønning, bonus, som måske andre kan, fordi de kan lægge de timer ind, som jeg ikke kan fordi jeg fokuserer på familien. Så jeg kunne ikke se det for mig at være de næste par år i revisionsbranchen, at kunne opnå de mål, der blev sådan set sat i vores afdeling.” (bilag 8, side 5).

Under interviewet med A6 kunne man opleve at personen følte, i det store træk, det samme som i øvrige interviewpersoner med at revisionsbranchen er til tider usund: *“Det her performance-fokus... Det hedder bare performance, performance, performance.”* (bilag 6, side 2) og fortsætter: *“... jeg tror også bare indirekte, når man sidder som en ansat, det der med at blive sammenlignet og holde op mod hinanden, det skaber en usund kultur blandt hinanden, fordi man er hinandens konkurrenter om de fede stillinger, om de fede opgaver.”* (bilag 6, side 2). Det var ikke noget som var i god ånd hos interviewperson A6, da der til tider var for meget fokus på at være bedre end andre, i stedet for at man skulle følges sammen i flok. A6 kunne godt se rundt om sig, at det ikke var noget, som han ville være med til i længden.

A6 forklarede senere i interviewet nogle oplevelser, som ikke gjorde noget godt om motivation for at blive i branchen: *“Nogle af dem, jeg arbejdede sammen med, de arbejdede de der 14-15 timer i døgnet, og nogle af dem også havde børn, som de næsten ikke så. Jeg har sågar fundet folk på kontoret, når man er været på kontoret klokken syv om morgenen, som er faldet sjovt i mødelokalet for ligesom at være klar til næste dag.”* (bilag 6, side 2).

Interviewperson A6 havde som sådan ikke en udfordring i at arbejde overtid til tider, men når man blev målt side-om-side med dem der arbejdede 14-15 timer i døgnet, følte han at han ikke blev accepteret for at ville have være en revisor som også ville have et privatliv ved siden af med sin kæreste, familie og venner: *“Selvfølgelig skal man belønnes for at lave en god præstation. Til gengæld synes jeg ikke, at der skal være en pres til de unge mennesker når de i forvejen kommer fra en eller anden form for karakterræs i en eller anden grad.”* (bilag 6, side 8.).

Interviewpersonen A6, som ikke er i branchen længere, kunne godt føle at denne her form for karakterræs med at have de flest arbejdstimer, var med til at give ham en form for ubekvemhed, hvoraf han undervejs brændte ud, altså mistede glæden ved hans arbejde. Ydermere tilføjede han i sit interview: *“Det er lidt ligesom, hvis du har en yndlingsret, og du får den for ofte, så er det pludselig ikke en yndlingsret længere.”* (bilag 6, side 7), som følge af at han følte sig udbrændt i branchen med det arbejdspress der var.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Dog er det ikke alle der oplever arbejdspresset på samme måde som de øvrige interviewpersoner. A3 kan også genkende arbejdspresset, men det er slet ikke så stor en udfordring for ham: *“Det er også en branche, der er præget af, at nogle har mange deadlines, og de skal bare i mål.”* (bilag 3, side 8). Han fortsætter i interviewet med at fortælle, at man selv skal repræsentere sine egne valg og ønsker til ledelsen, når man har de halvårslige samtaler, som han kalder mid-year: *“Man har også en mid-year, hvor man giver udtryk for, hvad man ønsker.”* (bilag 3, side 8). Han mener, at man selv har et ansvar at nævne, over for sine ledere til samtalerne, at man selv har for mange opgaver at se til, så man kan opnå færre arbejdspress.

Udover A3, så er der også andre personer, som heller ikke føler det såkaldte arbejdspress, herunder interviewperson A1. A1 er meget tæt med sin leder, som er indforstået med at arbejdet skal kunne balanceres med familie og venner. A1 er til gengæld i et sted i sit liv, hvor hvis man skal tage uddannelsen, så ville A1 blive mere presset i sin hverdag end der var lyst til: *“Hvis jeg bliver statsautoriseret, får jeg mere ansvar, og det kræver, at jeg bruger mere tid på arbejdet. Og jeg synes, at den balance, som jeg har nu, den mister jeg, hvis jeg får mere ansvar.”* (bilag 1, side 2). Dog mener A1, at hvis personens tanker om at starte på statsautoriseret revisor uddannelsen ændres, så kommer der til at være masser af støtte: *“Der er plads, og der er mulighed, og virksomheden hjælper virkelig meget. Jeg har set to af mine kolleger i sidste år blive autoriseret, og de fik den støtte, som de skulle have. Der var ikke noget problem.”* (bilag 1, side 6).

Analysen af interviewmaterialet viser, at arbejdspresset i revisionsbranchen kan forstås som både en hæmmende og en afbødet faktor i relation til Maslows behovspyramide. På de mest basale niveauer, de fysiologiske behov, fremstår presset som en væsentlig barriere. Eksempler som A6, der beskriver kolleger, der arbejder 14–15 timer dagligt og tilmed overnatter på kontoret, samt A4, der beretter om gentagne deadlines og lange nætter, illustrerer, hvordan helt fundamentale behov som søvn og restitution kompromitteres. Dermed undermineres den mest grundlæggende forudsætning for trivsel.



Figur 13: Maslows Behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

På sikkerhedsniveauet fremhæves en tilsvarende problematik. A2 og A7 beskriver, hvordan yngre medarbejdere pålægges lederansvar uden tilstrækkelig støtte, hvilket genererer usikkerhed og stress. A8 understreger, at arbejdspresset ikke blot truer hans familieliv, men også hans fremtidige karrieremuligheder, idet færre arbejdstimer kan resultere i manglende bonusser og forfremmelser.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Dermed kompromitteres både professionel og privat tryghed. I kontrast hertil fremstår A1 som et eksempel på, at arbejdspresset kan afbødes gennem organisatorisk støtte. Hun oplever, at virksomheden er indstillet på at værne om balancen mellem arbejde og privatliv, og at kolleger, der gennemfører autorisationsprocessen, modtager den nødvendige opbakning. Dermed understøttes både tryghed og stabilitet.



Figur 14: Maslows Behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

Behovet for tilhørsforhold rammes ligeledes markant af arbejdspresset. A4 og A5 beskriver, hvordan deadlines og opgavemængder medfører, at relationer til familie og venner nedprioriteres, og A8 fremhæver, hvordan han ofte ikke når at se sine børn, hvilket skaber følelsesmæssige brud i de nære relationer. Dog viser A1 og A3, at sociale behov kan styrkes i en organisatorisk kultur, hvor dialog og støtte er centrale elementer. A3 fremhæver de såkaldte mid-year-samtaler (halvårssamtaler) som en arena, hvor medarbejdere kan artikulere deres ønsker og behov over for ledelsen, hvilket kan reducere oplevelsen af arbejdspresset og samtidig styrke relationer gennem samarbejde og gensidig forståelse.



Figur 15: Maslows Behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

På agtelsesniveauet manifesterer arbejdspresset sig i den konkurrencekultur, som A6 kritiserer. Her reduceres anerkendelse til et spørgsmål om arbejdstimer, hvilket skaber en usund form for værdsættelse, hvor selvværd bindes til overarbejde. A5 understreger, at det er vanskeligt at sige nej til opgaver, da man ikke ønsker at skuffe kolleger eller ledelsen, hvilket er en mekanisme, der fastholder medarbejderen i en konstant præstationslogik. Derimod fremstår både A1 og A3 som eksempler på, hvordan anerkendelse kan opstå, når medarbejderen aktivt kan påvirke sin egen situation. A1 observerer, at kolleger, der opnår autorisation, modtager tydelig organisatorisk anerkendelse, mens A3 oplyser, at karriereudvikling i høj grad kan formes gennem dialog med ledelsen.



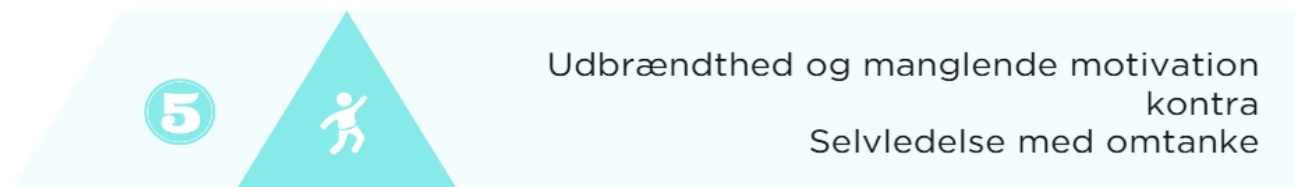
Figur 16: Maslows Behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Endelig hæmmer arbejdspresset realiseringen af individets fulde potentiale. A2 beskriver, hvordan HD'ere ofte er udbændte, når de når til cand.merc.aud.-uddannelsen, fordi de i årevis har kombineret deres fuldtidsarbejde med deltidsstudier. A6 fremhæver tilsvarende, at karaktærræset og de mange arbejdstimer gradvist dræner motivationen og fjerner glæden ved arbejdet. Dermed blokeres muligheden for at opnå selvrealisering og finde dybere mening i karrieren. Samtidig viser A1, at selvrealisering kan styrkes, når medarbejderen bevidst vælger balance frem for overarbejde. A1's fravalg af statsautorisation, for at bevare livskvaliteten, kan tolkes som et udtryk for selvrealisering gennem personlige prioriteringer. A3 fremhæver tilsvarende, at karrieren kan formes gennem kontinuerlig kommunikation med ledelsen, hvilket understøtter både individuel udvikling og oplevelsen af mening i arbejdslivet.



Figur 17: Maslows Behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

Ifølge den seneste analyserapport fra Epinion i 2023, er der foretaget sammenfatning om, at der opleves afgang af arbejdskraft, hvilket lægger stort arbejdspress på de tilbageværende medarbejdere, som bl.a. er med til at fastholde branchen i en ond spiral, da medarbejderne må løbe ekstra stærkt for at kompensere for den stadigt voksende underbemanding. Dette går bl.a. ud over medarbejderes arbejds- og familiebalance, hvilket man også kan bekræfte på baggrund af de indgående interviews, der har været i dette speciale ved person A2, A4, A5, A6, A7 og A8 (Epinion, 2023, side 7).

Analyserapporten har været bestående af både spørgeskemaer og interviews, og blandt svarene fra spørgeskemaerne, har man kunne se blandt CMA'ere der stadig er i branchen, angiver 18%, at de ikke forventer at arbejde med revision eller bidrage til revisionsopgaver om 5 år, hvilket bl.a. skyldes at arbejdsindholdet ikke er stimulerende og at der fremgår et stort arbejdspress (Epinion, 2023, side 23). Endvidere har fx en kvinde på 35 år i Epinions analyserapport fortalt følgende: *“Jeg tror, det er travlhed og stress, som er de største grunde til, at folk forlader branchen. Folk kan ikke arbejde så meget over længere tid. Arbejdet stopper aldrig”* (ibid.). Dette kunne også relateres fra de øvrige interviewpersoner som specialet har interviewet. Ydermere, lyder svar fra en kvinde på 26 år i Epinions analyserapport, som følgende: *“Vores branche er bare underbemandet. Det er jo umuligt at finde arbejdsløse revisorer. Det hænger jo også sammen med, at man fra statens side ligger meget*

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

mere arbejde over til os.”, og her tales der om udvidelse i love og nye lovgivninger og regler som skal implementeres i revisorens dokumentation (ibid.).

I 2023 var der endvidere ifølge analyserapporten, en holdning fra CMA'ere i branchen, hvoraf 40% uden hjemmeboende børn er utilfredse eller meget utilfredse med arbejdsmængden i deres nuværende arbejde, hvoraf 26% af de CMA'ere med hjemmeboende børn er utilfredse eller meget utilfredse med deres arbejdsmængde i deres nuværende arbejde (Epinion, 2023, side 34). Dette kan man også se en sammenlignelighed med, i de interviews, der har været i dette speciale. Ydermere er der 42% af CMA'ere i branchen, der afholder sig fra at uddanne sig til statsautoriseret, da arbejdsbyrden er for høj. I specialets undersøgelse, synes 50% af interviewpersonerne, som er færdig med CMA, at de ikke videreuddanner sig, bl.a. på grund af arbejdspresset (ibid., figur 12). I Epinions analyserapport fremgår der også interviews fra HR-ansvarlige, hvor en person fra en mindre virksomhed forklarer: *“Det handler om at skabe arbejdsglæde og møde medarbejderne i det, som de gerne vil være i. Og så må og skal vi stoppe med bare at fylde på medarbejderne – der kommer jo hele tiden mere og mere arbejde, fx i form af lovbestemte opgaver, hvor vi bliver nødt til at vælge, hvor meget vi skal blive ved med at fylde på”* (Epinion, 2023, side 34).

Delkonklusion

Arbejdspresset i revisionsbranchen fremstår som et gennemgående og strukturelt vilkår, der på tværs af interviewpersonerne manifesterer sig i både individuelle erfaringer og organisatoriske mønstre. Materialet viser, hvordan presset ikke alene kompromitterer medarbejdernes basale behov for restitution og balance, men også skaber en kultur, hvor præstation og arbejdstimer bliver målestok for anerkendelse og karriereudvikling. Eksempler som A4 og A6 illustrerer, hvordan gentagne deadlines og lange arbejdsdage gradvist undergraver trivsel og fører til udbændthed, mens A8 fremhæver de direkte konsekvenser for familielivet samt oplevelsen af tryghed. Samtidig peger A2 og A7 på, hvordan yngre medarbejdere pålægges lederansvar uden tilstrækkelig støtte, hvilket, i deres opfattelse, har forstærket en større mængde usikkerhed og stress i hverdagen for den enkelte person.

Dog fremstår arbejdspresset ikke entydigt destruktivt. Enkelte respondenter, herunder A1 og A3, viser, at organisatorisk støtte og dialog kan fungere som afbødende faktorer, der muliggør en mere bæredygtig balance mellem arbejde og privatliv. A1's oplevelse af ledelsens villighed til at understøtte autorisationsprocessen og A3's betoning af halvårs-samtaler som arena for medarbejderindflydelse indikerer, at arbejdspresset kan modereres gennem institutionelle mekanismer.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

4.2.3 Ledelsesansvar

Et gennemgående tema i de otte interviews, vedr. færdiguddannede CMA'ere, er, at ledelsesansvar opfattes som en uundgåelig strukturelt indlejret del af karriereprogressionen i revisionsbranchen, samt at dette ansvar i sig selv kan virke afskrækkende for CMA'ere, der overvejer SR-uddannelsen. Undervejs i interviewene er der forespurgt om den naturlige transition til ledelsesansvar bl.a. var årsagen til at de ikke var startet på SR-uddannelsen, hvilket det udgjorde for 2 ud af 8 respondenter.

“Ledelsesansvar er bl.a. årsagen til at jeg ikke har startet på SR-uddannelsen”

	Work-life-balance	Arbejdspres	Ledelsesansvar	Sociale forventninger
Anonym Interviewperson 1 [A1]	✓	✗	✓	✗
Anonym Interviewperson 2 [A2]	✓	✓	✗	✓
Anonym Interviewperson 3 [A3]	✗	✗	✗	✗
Anonym Interviewperson 4 [A4]	✓	✓	✗	✗
Anonym Interviewperson 5 [A5]	✓	✗	✗	✗
Anonym Interviewperson 6 [A6]	✓	✗	✓	✓
Anonym Interviewperson 7 [A7]	✓	✓	✗	✗
Anonym Interviewperson 8 [A8]	✓	✓	✗	✗

Figur 18: Ledelsesansvar. Kilde: Egen tilvirkning pba. interviews, 2025

Flere respondenter fremhæver, at advancement næsten automatisk indebærer et skift fra revisionsopgaver til personaleansvar, hvilket ikke nødvendigvis harmonerer med deres egne præferencer og kompetencer. Som A6 udtrykker det: *“Helt lavpraktisk på et bredt udsnit af revisionsbranchen er det præget med, at du stiger meget i hierarkiet, og når du stiger i hierarkiet, så får du personaleansvar. Det er ikke, hvad du har lyst til at have af opgaver, det er bare sådan en del påduttet når du stiger i hierarkiet. Og der kunne jeg nærmere se mig selv som specialist, da det ikke var personalansvaret, der egentlig drev mig i forhold til, hvad jeg synes var sjovt at arbejde med.”* (bilag 6, side 1).

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Denne oplevelse af at blive “pålagt” ledelsesansvar fremstår som en strukturel mekanisme i branchen, hvor progression fra udførende til mellemleder/leder indebærer, at man skal styre teams og oplære yngre medarbejdere. Flere peger på, at dette ansvar kan være vanskeligt at håndtere, især når ressourcerne i teamet er begrænsede. A7 beskriver eksempelvis, hvordan han ofte måtte give opgaver videre til mindre erfarne medarbejdere: *“jeg fik egentlig at vide..., at man i stedet bare selv skal være bedre til at skubbe opgaverne ned af... Det er svært at give opgaver som en leder skal udføre ned til personer med 1-2 års erfaring”* (bilag 7, side 3). Denne erfaring understøtter en opfattelse af, at ledelsesansvar i praksis betyder at bære et uforholdsmæssigt stort ansvar for både kvalitet og oplæring, hvilket kan være demotiverende.

Analyserapporten fra Epinion fra 2023 dokumenterer tilsvarende, at ledelsesopgaver i stigende grad varetages af medarbejdere, der primært er fagligt orienterede (Epinion, 2023, side 9 & 13), samt at mange revisionsvirksomheder oplever betydelige udfordringer med arbejdsmængde, underbemanding og stigende kompleksitet i opgaveporteføljen, hvilket reducerer ledernes tid og overskud til den faktiske ledelse. Dermed understøtter analyserapporten, speciallets pointe fra de foretagne interviews, som er, at ledelsesansvaret ikke blot er pålagt, men også vanskeligt at løfte under de eksisterende rammevilkår. Denne erfaring spejles i analyserapportens fund om, at afgang fra branchen efterlader et betydeligt arbejdspress på de tilbageværende medarbejdere, hvilket forstærker oplevelsen af utilstrækkelige ressourcer og urealistiske forventninger til ledelsesrollen (Epinion, 2023, side 7).

Et andet problem for dette “pålagte” ansvar er, at ikke alle personer egner sig til at være leder, men alligevel bliver de det, grundet branchens opsætning, hvor folk stiger i rang hvert år. A7 reflekterer: *“Alle skal ikke nødvendigvis være ledere. Men langt de fleste bliver gode. Men der er selvfølgelig nogen, der ikke er lige så gode. Og dem, der smutter, tror jeg faktisk er en glæde for dem begge.”* (bilag 7, side 8). Her fremhæves det, at både de uegnede og de dygtige kan vælge at forlade branchen, fordi ledelsesansvaret enten føles påtvunget eller uforeneligt med deres personlige prioriteringer. Dette perspektiv harmonerer med Epinions analyserapports observationer om, at mange ledere i branchen primært er udvalgt på baggrund af faglig dygtighed snarere end ledelseskompeter, hvilket skaber et strukturelt mismatch mellem rollekrav og personlige præferencer.

Samlet viser interviewene, at SR-uddannelsen ikke alene forbindes med faglighed og status, men også med en intensivering af ledelsesansvar. For flere CMA'ere, ud fra ovenstående citater, fremstår dette som en barriere, fordi de enten ikke ønsker at påtage sig personaleansvar, eller fordi de oplever, at



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

ansvaret i praksis er urealistisk at løfte under de givne rammer. Dermed bliver ledelsesdimensionen en væsentlig faktor, i fravalget af SR-uddannelsen.

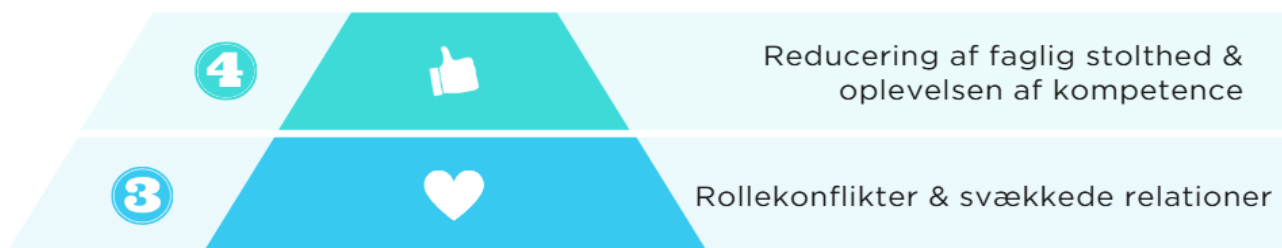
Dette pålagte ansvar opleves som en barriere for at påbegynde SR-uddannelsen, fordi det kolliderer med deres personlige behov og præferencer. Denne problematik kan med fordel forstås i lyset af Maslows behovspyramide, hvor ledelsesansvar som en integreret del af SR-uddannelsen skaber en konflikt.

På det sikkerhedsmæssige niveau underminerer behovet for stabilitet og kontrol, da ansvaret ikke kan løftes på betryggende vis. Dette kan ses i besvarelsen fra A7 omkring overlevering af opgaver til yngre teammedlemmer, som er nævnt ovenfor.



Figur 19: Maslows Behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

For behovet for tilhørsforhold, kan påtvunget ledelsesansvar skabe rollekonflikter og svække relationer i teamet, hvilket truer behovet for tilhørsforhold. På niveauet for agtelse forbindes SR-uddannelsen ganske vist med status og prestige, men interviewpersonerne oplever, at denne anerkendelse ikke nødvendigvis opvejer byrden ved ledelsesansvar. Det betyder for dem, der primært identificerer sig som specialister, at personaleansvar kan reducere oplevelsen af kompetence og faglig stolthed.

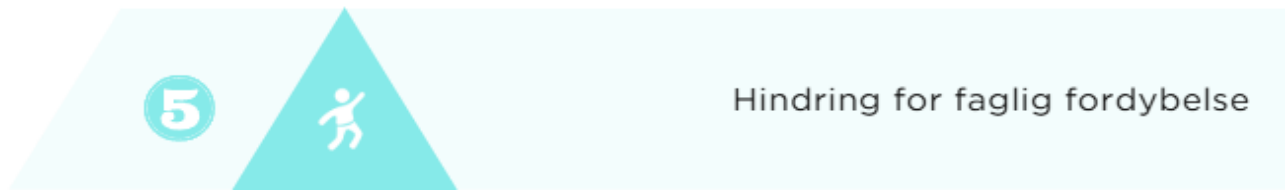


Figur 20: Maslows Behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025.

Endelig kan ledelsesdimensionen også hæmme selvrealisering, idet det kan være knyttet til faglig fordybelse og specialistarbejde snarere end til ledelsesroller. Når SR-uddannelsen forbindes med en intensivering af ledelsesansvar, kan den opleves som en hindring for selvrealisering, fordi den fjerner fokus fra det, der giver mening og motivation i arbejdet.

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen



Figur 21: Maslows Behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025.

Set i perspektiv af Maslows behovspyramide, viser interviewene således, at ledelsesansvar, som en integreret del af SR-uddannelsen, kan kompromittere både sikkerhedsbehov, sociale behov samt behovet for selvagtelse. For de CMA'ere, der primært søger faglig fordybelse og stabilitet, fremstår SR-uddannelsen derfor som en trussel mod deres personlige behovsopfyldelse, hvilket man har kunne se på A7 og A6 i deres tidligere nævnte holdninger. Dermed bliver ledelsesdimensionen en væsentlig barriere, fordi den skaber en konflikt mellem branchens strukturelle forventninger og individets behov for stabilitet, relationel integritet og meningsfuld selvrealisering.

Denne analyse understøttes af Epinions analyserapport, da mange CMA'ere fravælger SR-uddannelsen, fordi de ikke ønsker den ledelses- og ansvarsintensivering, der følger med rollen som godkendt revisor. Analyserapporten viser, at både arbejdsmængde, ansvar og manglende tid til ledelse udgør væsentlige barrierer for videreuddannelse, hvilket bekræfter interviewenes udsagn om, at ledelsesansvaret opleves som uforeneligt med ønsket om et bæredygtigt arbejdsliv (Epinion, 2023, side 7, 9 & 16-18).

Et yderligere tema, der fremtræder i interviewene, er oplevelsen af en manglende proportionalitet mellem det ansvar, der følger med karriereprogression og SR-uddannelsen, samt den løn, der tilbydes i revisionsbranchen. Flere respondenter fremhæver, at selvom SR-uddannelsen forbindes med øget status og et markant større ledelsesansvar, så afspejler lønnen ikke den arbejdsbyrde og det ansvar, der pålægges. For eksempel understreger A4, at: *"... lønnen, synes jeg, ikke har fulgt med i revisionsbranchen i forhold til, hvad man tjene på den anden side af skrivebordet, hvor man i øvrigt har væsentligt mindre arbejdspress. Man har altid snakket om, at revisorer er højt betalte, men de seneste par år har det ansvar og arbejde ikke fulgt med, hvad lignende stillinger inden for økonomi gør på den anden side af skrivebordet, hvor man har væsentlig mindre arbejdspress."* (bilag 4, side 3). Denne oplevelse af lønmæssig stilstand i kombination med stigende krav bidrager til en vurdering af, at SR-uddannelsen ikke er økonomisk attraktiv.

Sammenhængen mellem løn og ansvar problematiseres af ovenstående citat fra A4, der beskriver, hvordan ledelsesansvaret i praksis indebærer lange arbejdsdage og et konstant pres, uden at dette

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

nødvendigvis kompenseres økonomisk. Dette gør, at SR-uddannelsen derfor fremstår som en investering, hvor omkostningerne, i form af tid, ansvar og arbejdspress – overstiger den økonomiske gevinst.

Denne problematik forstås som en konflikt mellem behovet for sikkerhed og agtelse. På sikkerhedsniveauet undermineres oplevelsen af økonomisk stabilitet, når lønnen ikke står mål med ansvaret. På niveauet for agtelse, svækkes oplevelsen af anerkendelse og respekt, når den økonomiske kompensation ikke afspejler den arbejdsindsats og det ansvar, der forventes. Dermed bliver SR-uddannelsen for mange CMA'ere ikke en vej til øget agtelse, men snarere en kilde til frustration og demotivation.



Figur 22: Maslows Behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

Samlet viser interviewene, at den manglende sammenhæng mellem løn og ansvar også udgør en barriere for at påbegynde SR-uddannelsen. For CMA'erne fremstår det som en ubalanceret byttehandel, hvor de pålægges et større ansvar og en tungere arbejdsbyrde, men uden en tilsvarende økonomisk eller anerkendelsesmæssig belønning. Dette forstærker oplevelsen af, at SR-uddannelsen ikke er et attraktivt valg, og understøtter fravalget af karrierevejen mod statsautorisation.

Selvom hovedparten af respondenterne fremhæver manglende sammenhæng mellem ansvar, løn og ledelsesansvar, som væsentlige barrierer for SR-uddannelsen, viser interviewene også eksempler på en modsatrettet tilgang, hvor disse faktorer ikke tillægges afgørende betydning. For enkelte CMA'ere er det snarere arbejdets indhold, den faglige udvikling og oplevelsen af meningsfuldhed, der driver motivationen.

A3 understreger, at økonomisk kompensation ikke er den primære drivkraft, da han blev spurgt ind til lønforholdet når man har færdiggjort SR-uddannelsen: *“Det tænker jeg faktisk ikke så meget over i forhold til det. Jeg tænker, at man får en udmærket løn, hvis man bliver statsautoriseret. Men det er ikke den primære motor for mig i hvert fald.”* (bilag 3, side 4). Her fremstår motivationen snarere, som faglig udvikling og muligheden for, at kunne underskrive regnskaber, end som et spørgsmål om løn eller status.

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Et lignende perspektiv ses hos A1, der fremhæver, at hun ville blive i revisionsbranchen, selv hvis hun tog SR-uddannelsen: *“Jeg synes, det er spændende. Revision er interessant. Jeg kan bedre lide at arbejde som revisor i forhold til den på den anden side af bordet.”* (bilag 1, side 6). For hende er det arbejdets indhold og variation i kundetyper, der motiverer, snarere end økonomiske incitamenter eller ledelsesroller.

Endeligt viser A2, at hun ikke ser SR-uddannelsen, som et middel til at opnå status eller ledelsesposition, men snarere som en mulighed for faglig ballast: *“Jeg vil gerne få den faglige rejse, jeg vil gerne blive faglig dygtig. Men jeg synes ikke, at når man ser dem, der bliver SR, at det er et attraktivt arbejdsliv.”* (bilag 2, side 2). Her er det tydeligt, at motivationen knytter sig til læring og faglighed, mens løn og ledelsesansvar spiller en sekundær rolle for A2.

Disse udsagn viser, at enkelte CMA'ere primært orienterer sig mod de højere behovsniveauer, agtelse og selvrealisering, fremfor de lavere niveauer som økonomisk sikkerhed og sociale relationer. For A4 og A2 er det faglig ballast og kompetenceudvikling, der giver anerkendelse og respekt, snarere end løn eller status. For A1 er det oplevelsen af meningsfuldt arbejde og variation i kundetyper, der understøtter selvrealisering, snarere end ambitionen om at avancere til leder eller opnå højere indkomst.

Ovenstående modsatrettede holdninger viser, at enkelte CMA'ere ikke mener, at SR-uddannelsens tiltrækningskraft alene afhænger af økonomiske incitamenter eller ledelsesdimensionen, men også af, hvordan individet identificerer sig med arbejdet. For disse respondenter er motivationen primært knyttet til faglig udvikling, læring og oplevelsen af meningsfuldt arbejde, snarere end økonomiske incitamenter eller karriereprogression. Set i lyset behovspyramiden orienterer de sig i højere grad mod behovene for agtelse og selvrealisering, mens de lavere behovsniveauer, såsom økonomisk sikkerhed og sociale relationer, spiller en mindre rolle. Denne modsatte position nuancerer analysen ved at vise, at fravalget eller tilvalget af SR-uddannelsen ikke alene afhænger af strukturelle faktorer som løn og ansvar, men også af individuelle værdier og identifikation med arbejdet.

Denne dobbelthed genfindes i Epinions analyserapports analyse af CMA'ernes motivationsmønstre. Det fremhæves, at mange CMA'ere motiveres af faglig udvikling, læring og muligheden for at arbejde med komplekse og specialiserede opgaver. Analyserapporten viser desuden, at rådgivning og kundekontakt opleves som særligt meningsfulde elementer i arbejdet, og at en betydelig andel af CMA'erne ønsker, at rådgivning skal fylde mere i deres opgaveportefølje (Epinion, 2023, side 36-39).



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Delkonklusion

Analysen viser, at både ledelsesansvar og løn udgør centrale faktorer i CMA'eres overvejelser om SR-uddannelsen. For mange fremstår det påtvungne personaleansvar som en strukturel mekanisme i branchen, der kolliderer med individuelle præferencer og skaber oplevelser af uforholdsmæssigt stort ansvar uden tilstrækkelige ressourcer. Samtidig opleves en manglende proportionalitet mellem ansvar og løn, hvilket underminerer både behovet for økonomisk sikkerhed og oplevelsen af anerkendelse. Set i lyset af Maslows behovspyramide, kan SR-uddannelsen dermed kompromittere lavere og midterste behovsniveauer, altså stabilitet, sociale relationer og selvagtelse, hvilket i sidste ende kan forstærke fravalget af statsautorisation.

Dog viser interviewene også en modsatrettet position, hvor enkelte CMA'ere ikke tillægger løn eller ledelsesansvar afgørende betydning. For disse respondenter er motivationen primært knyttet til faglig udvikling, læring og meningsfuldt arbejde, hvilket orienterer dem mod de højere behovsniveauer i behovspyramiden, herunder agtelse og selvrealisering. Analysen peger således på en form for dobbelthed. Mens mange ser løn og ledelsesansvar som barrierer, oplever andre SR-uddannelsen som en mulighed for faglig fordybelse og personlig udvikling, uafhængigt af økonomiske incitamenter eller status.

4.2.4 Sociale forventninger

Et øvrigt tema i interviewmaterialet er de sociale forventninger, der knytter sig til påbegyndelsen af SR-uddannelsen. Af disse forventninger, er det dog kun af 2 ud af 8 respondenter som et pres fra de sociale forventninger, der i højere grad virker demotiverende end motiverende for respondenterne.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

“Sociale forventninger er bl.a. årsagen til at jeg ikke har startet på SR-uddannelsen”

	Work-life-balance	Arbejdspres	Ledelses-ansvar	Sociale forventninger
Anonym Interviewperson 1 [A1]	✓	✗	✓	✗
Anonym Interviewperson 2 [A2]	✓	✓	✗	✓
Anonym Interviewperson 3 [A3]	✗	✗	✗	✗
Anonym Interviewperson 4 [A4]	✓	✓	✗	✗
Anonym Interviewperson 5 [A5]	✓	✗	✗	✗
Anonym Interviewperson 6 [A6]	✓	✗	✓	✓
Anonym Interviewperson 7 [A7]	✓	✓	✗	✗
Anonym Interviewperson 8 [A8]	✓	✓	✗	✗

Figur 23: Sociale forventninger. Kilde: Egen tilvirkning pba. interviews, 2025

Respondenterne beskriver, hvordan kolleger og ledere ofte antager, at CMA'ere automatisk vil fortsætte mod statsautorisation, og hvordan denne antagelse kan skabe et normativt pres. Som A2 formulerer det: *“Det er da tit, man bliver spurgt om til, har du husket at tilmelde dig, har du tilmeldt dig, når du begynder at tilmelde dig kurserne endnu, hvor folk bare antager det, når du har så mange års erfaring, og du er færdig med din CMA, og så forventer folk bare, at du starter”* (bilag 2, side 3). Hun tilføjer, at hun ofte mødes med en “skuffet” reaktion, når hun svarer, at hun ikke har tilmeldt sig, hvilket får hende til at overveje at forlade branchen for at undgå den konstante sociale smøre.

Andre respondenter fremhæver, at forventningen om SR er tæt forbundet med branchens kultur, hvor progression i hierarkiet implicit indebærer utorisation. Den mandlige respondent, A7, beskriver, hvordan han først overvejede SR, da hans ledere begyndte at prikke ham på skulderen: *“Jeg har faktisk aldrig kunne se mig selv som SR indtil, at der var nogen der sagde at jeg burde blive SR”* (bilag 7, side 4). Her fremstår det sociale pres som en ekstern initiering snarere end en indre ambition, hvilket understreger, hvordan ydre normer kan forme individuelle refleksioner.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

En anden social forventning, som bliver skabt af kulturen i det enkelte selskab, er antallet af overarbejdstimer. Denne forventning kan ligeledes trække tråde til work-life balance og arbejdspresset. A6 fremhæver, hvordan kulturen på manager-, senior manager- og partnerniveau i revisionsbranchen ofte er præget af en prestigeorienteret tilgang til arbejdstid, hvor det at arbejde flest mulige timer og fraværet fra hjemmet opfattes som et statussymbol. Ifølge A6 mener han følgende: *“... Det var jo næsten en prestige at have så mange arbejdstimer som overhovedet muligt... og folk hyrede au pair osv. for at have bedst mulighed for at være på arbejde. Og det var ikke noget jeg så frem til. Altså det var ikke den vej jeg ville gå uanset hvad.”* (bilag 6, side 2). Denne observation peger på en strukturel mangel på fleksibilitet, hvor arbejdet prioriteres over privatlivet, og hvor individuelle behov for balance og tilstedeværelse i hjemmet, underordnes branchens normer. Citatet illustrerer, hvordan fleksibilitet ikke blot handler om formelle ordninger, men også om kulturelle forventninger og sociale incitamenter, der kan virke afskrækkende for CMA'ere, som ikke ønsker at identificere sig med en livsform, hvor arbejdet dominerer alle andre livssfærer.

Selvom flere oplever sociale forventninger som en belastning, findes der også eksempler på den modsatte erfaring, hvor presset enten er fraværende eller opleves som neutralt. A3 understreger: *“Jeg føler lige præcis lidt på, at der føles meget neutralt. Der er ikke meget pres mod at blive det. Og hvis jeg ikke har lyst til at blive det, så jeg føler også, at der er plads til det”* (bilag 3, side 5). For ham er det afgørende, at beslutningen kan træffes uden ydre pres, hvilket reducerer oplevelsen af stress og legitimerer fravalget.

Andre respondenter fremhæver, at forventningerne snarere udmøntes i dialog end i pres. Den kvindelig respondent, A1, beskriver, hvordan den virksomhed hun arbejder i, lægger vægt på ambition, men at hun samtidig har kunnet tale åbent med sin leder om egne prioriteringer: *“Vi skal være ambitiøs. Og de vil gerne have, at vi kommer der, hvor de forventer”* (bilag 1, side 5). Her fremstår forventningen som en ramme for samtale snarere end en rigid norm. A2 understreger, at hun ikke har ambitioner om at blive partner og derfor ikke ser SR som nødvendigt for hende: *“Jeg tror ikke, den er særlig vigtig for mig. Jeg tror, det er en stepping stone, hvis man gerne vil videre senere hen (...) Men jeg har ikke planer om at blive partner herinde, så på den måde har den egentlig ikke et behov for mig.”* (bilag 2, side 2).

I enkelte tilfælde beskrives ledelsen som direkte støttende. A1 fremhæver, at kolleger, der tog SR, fik *“den støtte, som de skulle have. Der var ikke noget problem.”* (bilag 1, side 5). Dermed fremstår SR



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

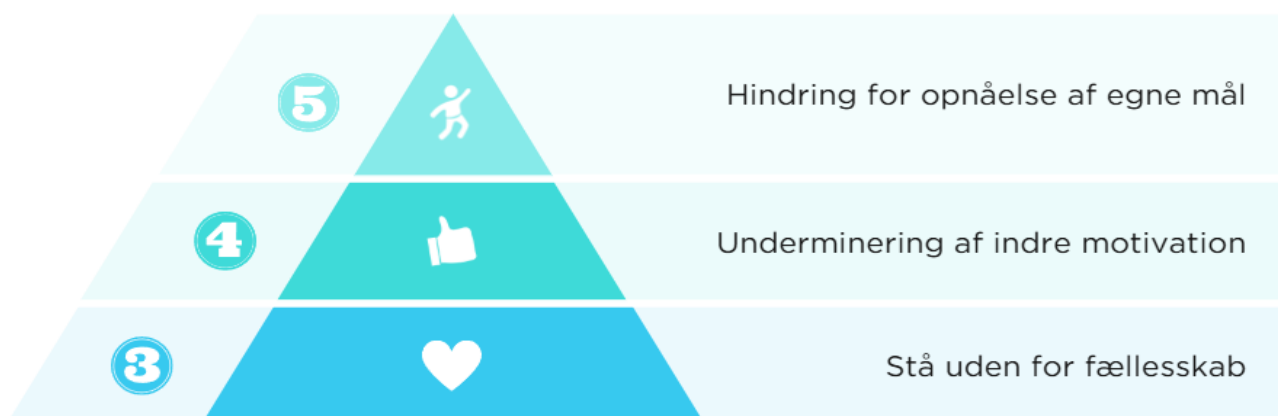
Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

som en mulighed snarere end et krav, hvilket reducerer oplevelsen af pres og understøtter en mere balanceret beslutningsproces.

Samlet viser materialet, at sociale forventninger fungerer som en ambivalent faktor. For enkelte CMA'ere opleves de som en belastning, der begrænser autonomi og skaber stress, mens de for størstedelen fremstår som neutrale eller endda støttende. Fraværet af pres kan skabe et mere balanceret beslutningsrum, hvor fravalget af SR ikke er et resultat af normativt pres, men af personlige prioriteringer såsom familieliv eller alternative karriereveje. Sociale normer og implicitte forventninger fremstår således som en væsentlig, men flertydig, faktor i CMA'ernes beslutningsproces.

Maslows behovspyramide tilbyder et teoretisk rammeværk til at forstå, hvordan sociale forventninger påvirker CMA'ernes beslutninger. Respondenternes udsagn kan placeres på forskellige niveauer i behovspyramiden, afhængigt af om presset opleves som en barriere eller som irrelevant.

Når sociale forventninger er en faktor, påvirkes især de tre øverste behov, altså tilhørsforhold, agtelse og selvrealisering. Behovet for social accept og tilhørsforhold kolliderer med individets egne ønsker, hvilket kan føre til skuffede reaktioner og oplevelsen af at stå uden for fællesskabet. For andre opleves presset, som en trussel mod selvværd og autonomi, idet ydre anerkendelse initierer refleksionen, men samtidig underminerer indre motivation. Når SR kobles til en livsbane, man ikke ønsker, kan presset blokere for oplevelsen af selvrealisering, da sociale forventninger bliver en barriere for at forfølge egne livsmål.



Figur 24: Maslows Behovspyramide. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

Når presset ikke er en faktor, påvirkes de samme behov, men i en anden retning. Neutralitet, som beskrevet af A3, betyder, at tilhørsforholdet bevares, selv uden SR, og sociale behov kompromitteres dermed ikke. Anerkendelse kan gives uden at SR er et krav, hvilket bevarer selvagtelsen. For A2, er

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

selvrealisering knyttet til andre karriereveje, og fraværet af pres gør det muligt at forfølge disse, uden konflikt.

Delkonklusion

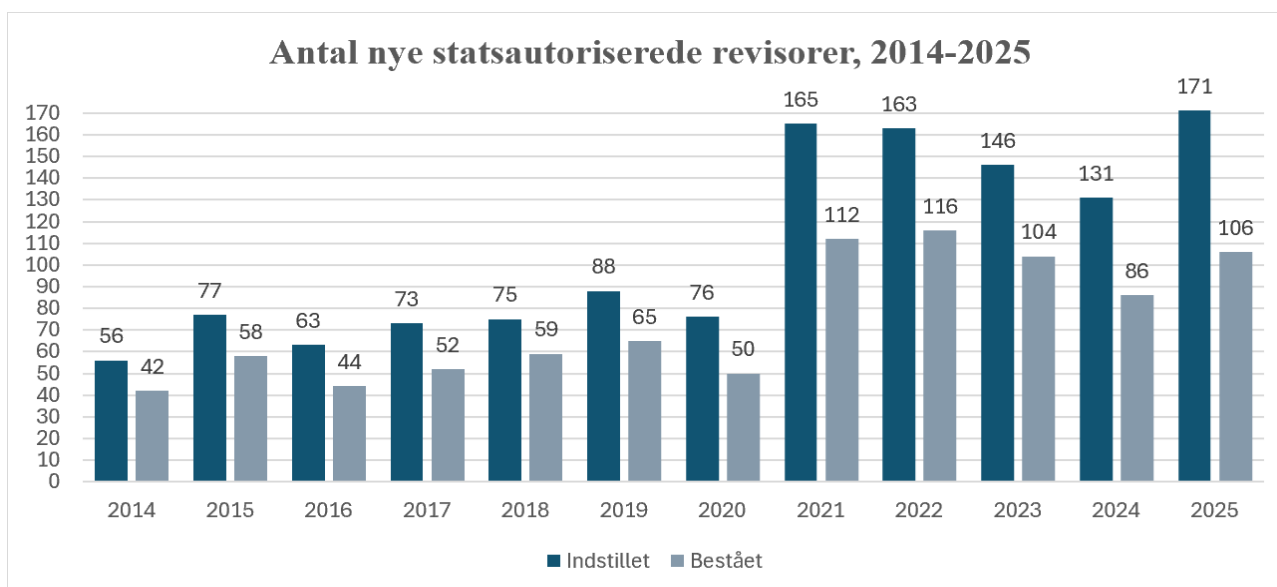
Sociale forventninger til SR kan således fungere både som barriere og som neutral faktor. Når de opleves som pres, forstyrrer de behovene for tilhørsforhold og anerkendelse og kan blokere for selvrealisering. Når de sociale forventninger derimod er fraværende eller opleves som støttende, tillader de CMA'erne at prioritere selvrealisering og vælge karriereveje, der matcher egne værdier og livsplaner. Maslows behovspyramide tydeliggør dermed, at det ikke alene er SR-uddannelsens praktiske krav, men også de sociale dynamikker, der afgør, om CMA'erne vælger uddannelsen til eller fra.

4.3 Initiativer i branchen fra FSR

4.3.1 Effekten ved Folketingets ændring af revisoreksamenerne

Som tidligere beskrevet i afsnit 3.5.1, har Folketinget gennemført to ændringer i revisoreksamen ved lov. Ændringen i 2014 var en skuffelse, da den ikke havde den ønskede effekt. Nu har den reviderede eksamensform fra 2021, hvor man er gået tilbage til én eksamen over 2 dage á en varighed på 6 timer, været gældende i ca. fem år.

Branchen havde med reformen en forventning om en forøgelse i antallet af nyuddannede statsautoriserede revisorer, og en sammenligning af perioden 2021–2025 med den foregående periode (2014–2020) fremgår der en markant positiv udvikling.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

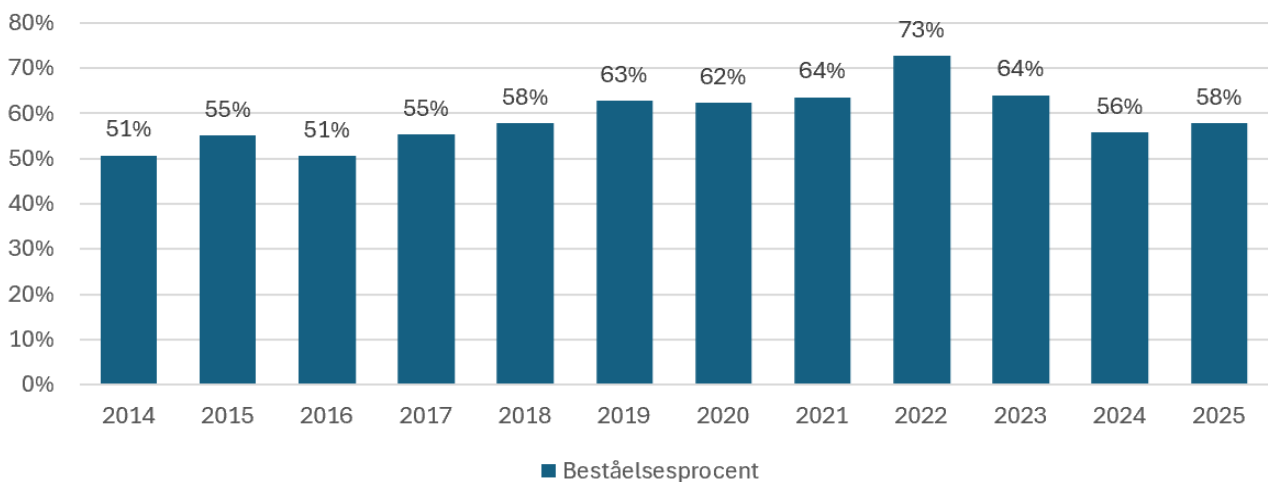
Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Figur 25: Antal nye statsautoriserede revisorer, 2014-2025. Egen tilvirkning på baggrund af Erhvervsstyrelsen, 2024, side 4 og FSR, u.å., "Statistik"

Som det fremgår af ovenstående tabel, er det gennemsnitlige antal kandidater, der har bestået revisoreksamen steget, fra 53 personer i perioden 2014-2020 til 105 personer i perioden 2021-2025.

Denne stigning må ses i sammenhæng med en forbedret beståelsesprocent på den skriftlige eksamen, som i perioden 2021-2025 har ligget på gennemsnitligt 63 %, mod 56 % i perioden 2014-2020. Der er således indikationer på, at reformen har haft en positiv effekt på tilgangen til professionen. Udover det voksende antal bestået revisorer kan det ligeledes ses, at antallet af tilmeldte til den mundtlige eksamen er vokset markant, hvilket bl.a. skyldes den højere beståelsesprocent på den skriftlige del, men også en indikation på, at man i perioden før, skulle bestå tre moduler, før man kunne tilmelde sig den mundtlige eksamen. De tre moduler blev tilbudt på tre efterfølgende dage i en termin, men antallet af kandidater, der i samme eksamenstermin tilmeldte sig alle tre moduler var ikke høj. Derfor tog det samlet set længere tid for en kandidat at blive godkendt revisor end det gør i dag.

Beståelsesprocent på skriftlig revisoreksamen, 2014-2025



Figur 26: Beståelsesprocent på skriftlig revisoreksamen, 2014-2025. Egen tilvirkning på baggrund af Erhvervsstyrelsen, 2024, side 4 og FSR, u.å., "Statistik"

Beståelsesprocenten på den skriftlige eksamen ligger fortsat under niveauet for den mundtlige eksamen, som i perioden 2021-2025 havde haft en gennemsnitlig beståelsesprocent på 68%, hvoraf den skriftlige beståelsesprocent udgjorde 63%. I perioden 2021-2023 var gennemsnittet 67% ved den skriftlige del, hvilket er en anelse højere end perioden 2024-2025. Dette kan skyldes at eksamen fra 2024 har, som tidligere beskrevet, været underlagt en ændring i selve eksamensformatet, i form af at anvende nye spørgsmålsformer til de skriftlige eksaminer, hvoraf dette her resulterer i en lavere

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

beståelsesprocent end tidligere år. Den lavere beståelsesprocent kan indikere, at der i de enkelte revisionshuse har været tilpasningsvanskeligheder til de nye spørgsmålsformer til kurserne. Dette har været bekræftet hos interviewpersonen A2, som har nævnt, at mange SR-studerende, har været udfordret med at forberedelsesmaterialet ikke endnu har tilpasset sig til de nye spørgsmålsformer, hvilket har vist en stor frustrering, da man lige pt. stadig bliver oplært i de gamle spørgsmålsformer. Dette kan medføre, at man til eksamen ikke helt er klar på hvilken form for spørgsmål, der kommer til den endelige eksamen, hvor man også måske kan risikere at blive overrasket og/eller nervøs for at kunne svare på spørgsmålet.

Derfor kan man se, at ændringen fra Folketinget i 2021 ser ud til at have haft en positiv effekt. Dog kan man se, at ændringen i 2024 lige nu har haft en negativ påvirkning på beståelsesprocenten i 2024 og 2025, bl.a. pga. manglende tilpasning af øvelsesmateriale i de enkelte huse.

4.3.2 Image, kultur og uddannelse som rekrutteringsstrategi

I redegørelsen fremhæves det, jf. afsnit 3.5, at medarbejderafgang har bidraget til et øget arbejdspress blandt de tilbageværende ansatte. På denne baggrund blev Ulrich Haase Nielsen fra FSR anmodet om at redegøre for, hvilke tiltag brancheorganisationen iværksætter for at imødegå denne udfordring. FSR har i forlængelse heraf peget på tre initiativer, der blev lanceret efter offentliggørelsen af Epinions analyserapport i 2023:

- Det Store Regnskab
- Kulturakademiet
- Styrket samarbejde med uddannelsesinstitutioner.

Initiativet Det Store Regnskab er udviklet med henblik på at styrke revisorbranchens omdømme i erhvervslivet og samtidig øge tiltrækningen af yngre medarbejdere. Formålet er at sikre en kontinuerlig tilførsel af kvalificerede kandidater, der kan erstatte de medarbejdere, som forlader branchen gennem pensionering, jobskifte eller andre årsager (FSR, 2023, “Ny kampagne skal styrke revisorbranchens image og tiltrække flere unge”). Kampagnen skal således ikke alene ses som en reaktion på den aktuelle afgang, men som et strategisk forsøg på at udvide branchens samlede rekrutteringsgrundlag. Dermed demonstrerer initiativet FSR’s bevidsthed om de stigende udfordringer med at tiltrække arbejdskraft, og især kvalificeret arbejdskraft.

Siden lanceringen i slutningen af 2023, har kampagnen været aktiv i omtrent to år, med fokus på at skabe kendskab, styrke branchens image og tiltrække nye yngre medarbejdere (ibid.). Imidlertid er



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

det endnu ikke den generelle opfattelse, at initiativet har haft en mærkbar effekt på rekrutteringen. Interviewperson A10 fremhæver i den forbindelse, at kampagnens virkning ikke virker til at være slået igennem: *“Nej, det tror jeg ikke. Det tror jeg ikke. Ikke lige hvad jeg kan se.”* og supplerer med *“altså jeg synes, jeg har ladet mig fortælle fra dem, der sidder med det her, at der kommer færre ansøgere.”* (bilag 10, side 3).

Dermed forbliver udfordringen med at sikre tilstrækkelig tilgang af nye yngre medarbejdere, og dermed reducere arbejdspress og arbejdsbyrde for de eksisterende ansatte, fortsat aktuel.

Dette rejser spørgsmålet om, hvorvidt revisionshusene selv bidrager til løsningen af problemet, eller om de i for høj grad overlader ansvaret til FSR, der primært søger at påvirke branchens overordnede image. Revisionshusene er med til at brande dem selv ligeså via reklamer, tv-annoncer m.m., som A10 formulerer det: *“Men så bliver der lavet masser af kampagner. Vi er også ude på skolerne og laver sådan nogle skoleøkonomiundervisninger, for at fortælle hvor spændende et revisorjob kan være. Vi er repræsenteret på skoler. Vi laver selvfølgelig masser af annoncer, så der kører på firmaniveau masser af medarbejder-tiltrækningskampagner.”* (bilag 10, side 2).

Hvilket bringer analysen videre til et yderligere, om end velkendt, strategisk initiativ, som består af etableringen af en systematisk kontakt til landets uddannelsesinstitutioner. Denne praksis har gennem længere tid været anvendt både af FSR og af revisionshusene. Institutionerne spænder vidt og omfatter erhvervsskoler, gymnasier samt universiteter. Kontakten manifesterer sig typisk gennem oplæg for studerende, deltagelse på karrieredage og andre former for synlighed i de uddannelsesmæssige miljøer.

For FSR tjener initiativet primært til at positionere og synliggøre revisionsbranchen som helhed, mens revisionshusene anvender det som et middel til både at styrke deres image, igennem employer branding, samt at skabe relationer til potentielle praktikanter og fremtidige medarbejdere.

Når revisionsbranchen, repræsenteret af både FSR og de enkelte revisionshuse, aktivt indgår i uddannelsesmiljøerne, skabes der en direkte kontaktflade til de studerende, hvor organisationerne kan præsentere sig selv som attraktive karrierevalg. De møder de studerende i deres egne sociale og institutionelle kontekster, hvilket kan bidrage til at reducere den oplevede distance mellem de unge og branchen. Denne synlighed fungerer ikke blot som informationsformidling, men som en strategisk investering i fremtidig arbejdskraft.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Samtidig giver det FSR en mulighed for at undersøge, i hvilket omfang de studerende allerede har stiftet bekendtskab med organisationens øvrige initiativer, herunder kampagnen ”Det Store Regnskab”.

Man kan således betragte tilstedeværelsen på uddannelsesinstitutioner som en bevægelse fra det generelle til det specifikke. Fra en bred markedsføring af branchen som helhed til en målrettet interaktion med de studerende i deres egne læringsmiljøer. Denne bevægelse skaber en form for institutionel nærhed, hvor rekruttering ikke blot handler om at tiltrække arbejdskraft, men om at indgå i de sociale og uddannelsesmæssige kontekster, hvor fremtidens medarbejdere formes. Hertil pointerer A10, at det er vigtigt med disse besøg, grundet at skabe en idé i de studerende, at vejen er kortere til revision end de måske tror inden besøget: *“ Men jeg tror, at når man så får besøg af nogle mennesker fra branchen, altså unge gutter og gutinder så siger man, okay, der er måske ikke så lang vej fra, fra der hvor jeg er i dag i folkeskolen eller gymnasiet, til at jeg en dag måske skulle være revisor.”* (bilag 10, side 4).

I forbindelse med tiltrækningen af medarbejdere, men lige så vigtig fastholdelse af medarbejdere har FSR etableret “Kulturakademiet” som et strategisk initiativ med henblik på at styrke revisionsbranchens tiltrækningskraft og samtidig fremme udviklingen af en bæredygtig arbejdspladskultur (Israelsson, Kristina, Balans, 2025).

Akademiet fungerer som en målrettet uddannelsesplatform for revisorer med ledelsesansvar og er struktureret omkring en række moduler, der tematiserer centrale problemfelter såsom grænseoverskridende adfærd, mangfoldighed, inklusion, barselsvilkår og bredere organisatoriske udfordringer. Udviklingen er sket i et tværfagligt samarbejde mellem fageksperter, HR-specialister, brancheaktører og FSR’s bestyrelse, hvilket understreger akademiets legitimitet og forankring i professionens praksis (ibid.).

Formålet er, at deltagerne gennem akademiet tilegner sig nye indsigter og praktiske redskaber, der kan omsættes til konkrete tiltag i deres respektive revisionshuse og dermed bidrage til en mere bæredygtig organisationskultur. I efteråret 2024 samlede forløbene omkring 40–50 deltagere (ibid.).

På trods af den positive modtagelse fremstår det imidlertid som en vedvarende udfordring at engagere revisorer, der allerede er præget af høje arbejdsbyrder, i et længerevarende uddannelsesforløb. Dette peger på et strukturelt spændingsfelt mellem branchens arbejdspress og behovet for strategisk



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

kompetenceudvikling. FSR arbejder derfor kontinuerligt på at synliggøre akademiets værdi og skabe incitament, der kan motivere flere til at prioritere deltagelse.

4.4 Konsekvensanalyse

Revisionsbranchen befinder sig i en strukturel udfordring, hvor efterspørgslen efter statsautoriserede revisorer stiger, samtidig med at tilgangen af nye kandidater falder og frafaldet er højt indenfor den nærmeste fremtid, når 60% af de statsautoriserede revisorer går på pension. Interviewmaterialet viser tydeligt, at CMA'erne, som udgør en central rekrutteringsbase for fremtidens SR'ere, i stigende grad fravælger uddannelsen. Dette fravalg har markante konsekvenser for branchens kapacitet, kompetenceudvikling og langsigtede bæredygtighed.

4.4.1 Kapacitetsproblem

Der er i branchen på nuværende tidspunkt en voksende kløft mellem behov og tilgang, da flere interviewpersoner beskriver en reel mangel på statsautoriserede revisorer i deres afdelinger. A1 udtaler eksempelvis, ved spørgsmålet, om der er mangel på statsautoriserede revisorer: *“Det har vi”* (bilag 1, side 4) og beskriver, hvordan afdelingen mister erfarne SR'ere uden tilsvarende tilførsel af nye. Når CMA'erne fravælger SR-uddannelsen, forstærkes denne ubalance yderligere.

Konsekvensen er, at revisionshusene får sværere ved at opretholde en stabil SR-kapacitet, hvilket i sidste ende påvirker muligheden for at bemande erklæringsopgaver, kvalitetssikring og faglig sparring, overholdelse af lovpligtige revisionskrav og fastholdelse af kunder, særligt PIE- og komplekse koncerner.

Flere interviewpersoner peger på, at manglen allerede er synlig og forventes at eskalere yderligere, når ældre SR'ere går på pension.

4.4.2 Strukturelle årsager til CMA'ernes fravalg af SR-uddannelsen

CMA'ernes fravalg er ikke tilfældigt, men udspringer af en række strukturelle forhold, som interviewpersonerne beskriver med bemærkelsesværdig konsistens. Disse forhold har direkte konsekvenser for branchens evne til at tiltrække og fastholde SR-kandidater, herunder:

- Arbejdstid og work-life balance
- Manglende organisatorisk understøttelse
- Oplevet mangel på karrieremæssigt afkast



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Tidligere er analysen kommet frem til samme problemstillinger, jf. afsnit 4.3 og underafsnit, men kort opsummeret er det en gennemgående fortælling er, at SR-uddannelsen opleves som uforenelig med et bæredygtigt privatliv. Respondent, A1, beskriver det således: *“Jeg bliver presset... jeg bliver presset”* (bilag 1, side 3), mens A8 beskriver, hvordan arbejdslivet efter børn gjorde SR-uddannelsen urealistisk: *“Jeg kunne ikke se det her de næste par år for mig... jeg ville aldrig kunne lægge de her mange timer ind længere.”* (bilag 8, side 5).

Når CMA'erne vurderer, at SR-uddannelsen indebærer en uacceptabel forøgelse af arbejdspresset, vælger de i stigende grad alternative karriereveje inkl. nogle helt uden for branchen. Dette reducerer tilgangen til SR-uddannelsen markant.

Flere interviewpersoner beskriver, at selvom revisionshusene formelt tilbyder støtte, fungerer det ikke nødvendigvis i praksis. A2 siger: *“... den plan, der bliver lavet, holder aldrig”, “... nogle af partnerne i branchen tager ikke imod et nej.”* (bilag 2, side 4). Dette skaber en oplevelse af, at SR-uddannelsen ikke er realistisk at gennemføre uden betydelige personlige omkostninger. Konsekvensen er, at CMA'erne fravælger uddannelsen allerede inden opstart.

Flere CMA'ere sætter spørgsmålstegn ved, om SR-uddannelsen reelt åbner attraktive karriereveje. Respondenten, A2, udtrykker det således: *“Det er ikke fordi der er nogle arbejdsopgaver, der ændrer sig, når man bliver det... du får bare mere ‘slag’ for, at du bruger for mange timer.”* (bilag 2, side 2). Når CMA'erne ikke ser en proportional belønning, hverken i løn, autonomi eller arbejdsforhold, reduceres incitamentet til at påtage sig uddannelsens byrder. Dette underminerer branchens pipeline af kommende SR'ere.

4.4.3 Kompetenceudvikling

Frafaldet skaber en negativ spiral i kompetenceudviklingen, da CMA'ernes fravalg har ikke kun betydning for antallet af SR'ere, det påvirker også kvaliteten og stabiliteten i kompetenceudviklingen i revisionshusene.

Manglende mellemledere underminerer læringsmiljøet, hvilket interviewperson A2, beskriver: *“... vi har stort set ikke nogen senior associates [erfarne medarbejdere, red] ... så ryger det helt ned til en associate, som typisk ikke kan bære det her pres.”* (bilag 2, side 4), hvilket betyder, at opgaver skubbes ned til yngre medarbejdere, der ikke er klædt på til ansvaret. Dette er med til at skabe øget risiko for fejl, lavere kvalitet i revisionsprocesserne og større pres på de få erfarne medarbejdere.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Når CMA'erne fravælger SR-uddannelsen, forstærkes denne ubalance, fordi færre bevæger sig op i hierarkiet og kan fungere som faglige fyrtårne.

Selv blandt dem, der gennemfører SR-uddannelsen, er fastholdelsen lav. Respondenten, A2, fortæller resultatet af beståede SR-studerende i den virksomhed, hun arbejder ved: *“Vi har fået 16 igennem... 3 af dem er skiftet ud inden for et år.”* (bilag 2, side 6). Dette betyder, at selv når branchen lykkes med at uddanne SR'ere, kan risikoen være, at de hurtigt skifter til stillinger uden for revisionsbranchen, ofte med bedre løn og mere forudsigelige arbejdstider.

4.4.3 Branchens bæredygtighed

Branchens langsigtede bæredygtighed er truet. Samlet set viser interviewmaterialet, at CMA'ernes fravalg har dybtgående konsekvenser for revisionsbranchens evne til at imødekomme behovet for flere statsautoriserede revisorer. Konsekvenserne kan sammenfattes i tre centrale punkter:

- Strukturel underkapacitet: Branchen kan ikke uddanne nok SR'ere til at erstatte dem, der forlader branchen eller går på pension.
- Forringet kvalitet og øget risiko: Manglen på erfarne medarbejdere skaber flaskehalse, øger fejlrisikoen og presser kvaliteten i revisionsprocesserne.
- Tab af konkurrenceevne: Når CMA'erne vælger alternative karriereveje, mister branchen talent til andre sektorer, som tilbyder bedre løn, mere fleksibilitet og mindre pres.

Konsekvensen er reduceret evne til at imødekomme regulatoriske krav, markedsbehov og kvalitetssikring i den hastighed og skala, som branchens image og forretningsmodel forudsætter.

4.4.4 Sammenfattende vurdering af konsekvensanalysen

CMA'ernes fravalg af SR-uddannelsen udgør en kritisk udfordring for revisionsbranchen. Fravalget reducerer tilgangen af nye statsautoriserede revisorer, forværrer den eksisterende mangel og underminerer branchens evne til at levere høj kvalitet og opretholde sin samfundsmæssige rolle.

Interviewmaterialet viser, at fravalget primært skyldes strukturelle forhold, arbejdspress, manglende organisatorisk støtte, utilstrækkelig work-life balance og begrænset karrieremæssigt afkast.

Hvis disse forhold ikke adresseres, vil revisionsbranchen stå over for en accelererende mangel på statsautoriserede revisorer, hvilket kan få vidtrækkende konsekvenser for både kvalitet, stabilitet og legitimitet i branchen.



5 Diskussion

Analysekapitlet (kapitel 4) har på systematisk vis afdækket både omfanget af den aktuelle mangel på statsautoriserede revisorer og de væsentligste mekanismer, der medvirker til, at CMA-uddannede kandidater fravælger SR-uddannelsen. Gennem en kombination af kvantitative data og kvalitative interviews er der identificeret en række mønstre vedrørende work-life balance, arbejdspress, karriereforsøvelser, incitamentsstrukturer og branchens egne strategiske tiltag. Disse resultater danner grundlaget for nærværende diskussion, som ikke har til formål at gentage analysen, men derimod at fortolke, perspektivere og kritisk vurdere resultaterne i relation til specialets problemformulering. Diskussionen søger således at afdække, i hvilket omfang de samlede identificerede faktorer kan forklare CMA'ernes fravalg af SR-uddannelsen, samt hvilke strukturelle og strategiske implikationer dette har for revisionsbranchens mulighed, for at imødekomme det fremtidige behov for statsautoriserede revisorer.

Dette diskussionsafsnit har derfor til formål at perspektivere og nuancere analysens resultater gennem end refleksion i forhold til specialets problemformulering og underspørgsmål. Afsnittet fungerer som et analytisk bindeled mellem analysekapitlet (kapitel 4) og konklusionen (kapitel 6) og har til hensigt at diskutere, i hvilken grad analysens fund kan bidrage til en dybere forståelse af CMA'ernes fravalg af SR-uddannelsen, samt hvilke konsekvenser dette har for revisionsbranchens fremtidige kapacitet. Diskussionen tager udgangspunkt i analysens empiriske fund, herunder kvalitative interviews med færdiguddannede CMA'ere samt brancheaktører, og sætter disse i relation til eksisterende teori og sekundær empiri. Særligt inddrages udsagn fra *Anonym Interviewperson 9 – Mand (A9)* og *Anonym Interviewperson 10 – Mand (A10)*, som begge er statsautoriserede revisorer og partnere i henholdsvis et lille/mellemstort revisionshus og et big four-hus. Disse interviewpersoner tilfører et ledelses- og brancheorienteret perspektiv, som muliggør en diskussion af både individuelle beslutningsprocesser og de bredere strukturelle forhold, der præger professionens udvikling.

5.1 Aldersfordeling blandt statsautoriserede revisorer

Som det fremgår af analysens kvantitative gennemgang, jf. afsnit 4.4.1 og 4.4.2, er aldersfordelingen blandt statsautoriserede revisorer markant skæv, hvilket peger på et nært forestående generationsskifte i professionen. Denne udvikling understøttes yderligere af A9, der pointerer, at udfordringen i branchen ikke primært relaterer sig til manglende faglige kompetencer, men derimod til de strukturelle rammer omkring arbejdet: *“Dygtige revisorer mangler ikke. Altså, dem kan vi godt*

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

finde ud af at uddanne. Det er de andre ting, som branchen skal blive meget bedre til” (bilag 9, side 9).

Ifølge FSR og Børsen er knap 60% af de godkendte revisorer over 58 år, hvilket yderligere understreger problemets omfang. Denne demografiske skævhed understøttes indirekte af A9’s observationer, som indikerer, at presset især koncentrerer sig omkring manglen på statsautoriserede revisorer frem for manglen på CMA- eller HD-uddannede. A9 understøtter dette perspektiv ved at fremhæve, at deres revisionshus aktuelt ikke oplever et pres på CMA-niveau, men derimod på autoriseret niveau: *“vi er lidt i panik, men ikke på CMA eller HD-niveau, men på autoriseret niveau”* (bilag 9, side 2). Udsagnet relaterer sig til en nylig fratrædelse af en statsautoriseret revisor i deres revisionshus, hvilket har medført en intern omfordeling af opgaver og dermed synliggjort sårbarheden af den autoriserede kapacitet i deres virksomhed.

Samlet set indikerer dette, at udfordringen ikke alene kan forstås som et spørgsmål om rekruttering til branchen, men i lige så høj grad om fastholdelse og om en effektiv overgang fra CMA til SR-niveau. Set i et fremadrettet perspektiv risikerer branchen med den nuværende aldersfordeling et betydeligt kapacitetsunderskud, hvis ikke tilgangen af nye statsautoriserede revisorer øges. Et muligt modargument er, at revisionshusene i stigende grad begynder at integrerer alternative kompetenceprofiler og teknologiske løsninger, hvilket potentielt kan reducere efterspørgslen for klassiske SR-roller: *“Det kan jo være en revisor med særlige kompetencer. Nu for eksempel går der rigtig meget digitalisering i, så har du skills inden for det, så kan du også være en revisor, men med fokus på den digitale agenda.”* (bilag 10, side 3). Imidlertid begrænser både gældende lovgivning og revisionspraksis denne substitutionsmulighed, idet visse erklæringsopgaver fortsat forudsætter statsautorisation.

5.2 Personlige og karrieremæssige faktorer bag CMA’ernes fravalg

I analysen af de kvalitative interviews med CMA’ere, jf. afsnit 4.2.1 og 4.2.4, fremgår det tydeligt, at både personlige og karrieremæssige faktorer udgør afgørende roller for beslutningen om, ikke at fortsætte mod statsautorisation. Det fremhæves bl.a. ved en oplevelse af et vedvarende og til tider dybt forankret pres, særligt i større revisionshuse A9 beskriver en kultur i særligt større revisionshuse, hvor unge medarbejdere udsættes for et vedvarende pres: *“Det jeg oplever hos de store, er at man udnytter de unge. Og så er de brændt ud inden de når 30. Og så er de ud af branchen igen”* (bilag 9, side 10). Det bemærkes dog, at A9 ikke selv har erfaring fra en big four virksomhed, men udtaler sig på baggrund af sin forståelse af deres arbejdsmetoder.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

A9 understreger desuden konsekvensen af denne praksis ved at påpege, at medarbejderafgang uundgåeligt indebærer tab af organisatorisk viden: *“Fordi hver gang der smutter en medarbejder, så smutter der noget viden. Også selvom det er en yngre medarbejder.”* (bilag 9, side 10). Samtidig fremhæver A9, at yngre medarbejdere ofte mangler de nødvendige redskaber til at sige fra, hvilket yderligere forstærker presset: *“Unge mennesker mellem 20 og 30 har ikke lært at sige fra... man har selv et ansvar på, hvor meget pres man vil finde sig i”* (bilag 9, side 15).

Hvor A9 betoner de strukturelle og kulturelle presfaktorer, fremhæver A10 i højere grad betydningen af dialog og ledelsesmæssig støtte som redskaber til at håndtere arbejdspress. A10 understreger, at udfordringer ofte kan afhjælpes gennem åben kommunikation og ledelse fremfor konflikt, dog stiller dette betydelige krav til ledelsens kompetencer og tilgængelighed: *“Altså nogle gange så handler det mest om bare en dialog. Det er jo ikke en kamp. Det handler om, at man får det snakket om. Men det kræver også meget af den leder, man har oppe over sig”* (bilag 10, side 9).

Interviewmaterialet peger samlet set på, at personlige forhold såsom familieliv, work-life balance og individuelle karrierepræferencer spiller en central rolle i CMA'ernes beslutning om ikke at fortsætte mod statsautorisation. A9 fremhæver, at videreuddannelse og overarbejde bør være et aktivt tilvalg frem for et implicit krav, som tilfældet er i det revisionshus hvor han er tilknyttet: *“Der er ikke nogen, der bliver skubbet herinde. Det hele skal være et tilvalg. Der er ikke noget, der skal presses ned over folk”* (bilag 9, side 2). Ifølge A9 skaber pres og forventninger om konstant progression en negativ effekt på motivationen, hvilket kan føre til, at medarbejdere enten fravælger SR-uddannelsen eller forlader branchen helt. Han formulerer det således: *“Hvorfor skal der være det der pres hele tiden? Det er jo meget sjovere, når det er et tilvalg. Når det er et tilvalg, så er det lysten der er med til at styre det. Man dør lidt i det, når det hele tiden er sådan et konstant pres”* (bilag 9, side 2).

A10 anerkender ligeledes udfordringerne ved at opretholde en bæredygtig work-life balance, særligt i relation til familieliv og kønsroller. A10 peger dog på, at fleksibilitet i arbejdstilrettelæggelsen kan afbøde dette, eksempelvis gennem mere jævnt fordelt arbejdsbelastning over året: *“Der er arbejde alle måneder, så vi har ikke de der perioder uden noget at lave. Det skulle jo gerne gøre, at man synes, at det ikke er kedeligt i de perioder, hvor der ikke er noget at lave, men forhåbentlig er det også gjort sådan, at man får jævnet arbejdet ud, så vi ikke behøver at have alt for mange hårde deadlines”* (bilag 10, side 4). I modsætning til flere af CMA'ernes holdning i analysen, som i højere grad fremhæver oplevelsen af pres og dårlig samvittighed over for kolleger, præsenterer A10 et mere formaliseret syn på fleksibilitet. Han beskriver en organisation, hvor fleksible løsninger principielt er



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

tilgængelige, men hvor deres reelle anvendelighed, som ikke opleves af alle, afhænger af både kollegial dialog og individuelle normer: *“Der er jo mange muligheder for at få det tilrettelagt det der. Jeg tror bare man skal jo snakke med sin kollega om det. Både op og ned”* (bilag 10, side 5), og fortsætter: *“Men man kan jo ikke rigtig fjerne det der samvittighedsting, fordi det er jo også lidt på det, hvad man selv er. Altså jeg kører jo også tit tidligt, og andre kører tidligt, fordi de skal noget. Jeg tror bare, at man skal huske at snakke om det, altså også til det team, man er på”* (bilag 10, side 5).

Denne kontrast mellem formelle HR-politikker og den oplevede arbejdskultur peger på et centralt spændingsfelt, hvor kulturelle normer og uformelle forventninger kan være mindst lige så styrende for medarbejdernes handlemuligheder som de strukturelle rammer. Dette understøtter analysens overordnede pointe om, at organisatorisk kultur udgør en væsentlig faktor i CMA'ernes beslutningsproces.

5.3 Sværhedsgraden ved SR-uddannelsen og motivation

Analysens gennemgang af arbejdspress og uddannelsesbarrierer, jf. afsnit 4.2.2 og 4.4.2, peger på, at SR-uddannelsens samlede belastning fungerer som en central motivationsbarriere for CMA'erne. A9 anerkender ganske vist, at selve forløbet ved SR-uddannelsen er krævende, men hans udsagn peger på et mere grundlæggende strukturelt problem ved, at presset ofte starter længe før og fortsætter efter: *“Jeg ved jo godt, at de to år man er på SR-studiet, det er nok de hårdeste år... Men årene behøver ikke at være hårde op til uddannelsen og bagefter”* (bilag 9, side 22). Herved udfordrer A9 implicit branchens normalisering af et vedvarende højt arbejdspress. Han fastslår samtidig: *“Det faglige er ikke et problem i branchen”* (bilag 9, side 17), hvilket rejser spørgsmålet om, hvorfor en uddannelse uden faglige barrierer alligevel opleves som uoverstigelig for mange.

Dette peger på et centralt og kritisk fund: Det er ikke SR-uddannelsens faglige niveau, men dens organisatoriske og livsmæssige implikationer, der udgør den reelle barriere. Dette er A9 og A10 med til at bekræfte ved ikke at problematiserer det faglige niveau direkte, men derimod at fremhæve, at manglende støtte til SR-delen kan være en medvirkende årsag til, at medarbejdere ikke gennemfører uddannelsen. Den manglende støtte til SR-delen antyder, at branchen i højere grad reproducerer end afhjælper de strukturelle belastninger, der følger af kombinationen af fuldtidsarbejde, familieliv og studie. Denne problematik genfindes i CMA-interviewene, hvor flere respondenter vurderer, at SR-uddannelsen er uforenelig med deres nuværende livssituation, jf. afsnit 4.2.1. Dermed fremstår det ikke som et individuelt tilpasningsproblem, men som et systemisk misforhold mellem branchens forventninger og medarbejdernes faktiske livsbetingelser.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

A10 repræsenterer imidlertid en kontrasterende position, idet han beskriver eksamenspresset som en motiverende og identitetsskabende del af revisorrollen: *“Men jeg synes også nogle gange, at det der med at gå til eksamen, altså det der med at lykkes med at få styr på tingene og få det afleveret i god kvalitet i ret tid. Det er jo sådan en fed fornemmelse.”* (bilag 10, side 4). Denne holdning kan tolkes som udtryk for en traditionel revisionskultur, hvor højt arbejdspress ikke blot accepteres, men tillægges symbolsk værdi. Kritisk set rejser dette spørgsmålet om, hvorvidt denne kultur primært afspejler en ældre generation af revisorers socialisering, og dermed risikerer at være ude af trit med de behov og prioriteringer, som kendetegner nutidens CMA’ere. Set i lyset af analysen fremstår det tydeligt, at mange CMA’ere prioriterer behov for tryghed, stabilitet og sociale relationer højere end selvrealisering gennem autorisation. Dette udfordrer den implicitte antagelse om, at autorisationen fortsat fungerer som branchens primære karrieremæssige motivationsmotor.

5.4 Traditionelle incitamenter er under forandring

Analysen, jf. afsnit 4.2.3 og 4.4.3, peger samlet set på, at traditionelle incitamenter som løn, status og titel ikke i sig selv er tilstrækkelige for at motivere CMA’ere til SR-uddannelsen. Dette illustreres blandt andet af A9, som beskriver en udbredt præstationskultur i andre revisionshuse, kendetegnet ved kontinuerlig måling og evaluering, en praksis han ikke genkender i sit eget revisionshus: *“Det er rent pres hele tiden. Hvorfor skal man måles hele tiden?”* (bilag 9, side 14). A9 fremhæver endvidere, at en sådan målingsintensiv kultur ville få markante negative konsekvenser for hans egen motivation: *“Det vil dræbe min motivation. Fuldstændigt.”* (bilag 9, side 14).

Gennemgangen af karriereforventninger i analysen (jf. afsnit 4.2.3 og 4.4.3) understøtter denne pointe ved at vise, at de klassiske incitamenter for at opnå statsautoriseret ikke nødvendigvis opvejer de omkostninger, som medarbejderne oplever forbundet med uddannelsesforløbet og den efterfølgende rolle.

Analysen indikerer således, at de traditionelle incitamenter for at blive statsautoriseret revisor, herunder højere løn, status og karrieremuligheder, ikke længere har samme motiverende effekt som før i tiden. A9 påpeger, at løn ofte er den primære faktor, når erfarne medarbejdere forlader branchen, og at revisionsbranchen generelt har vanskeligt ved at konkurrere med private virksomheder på dette parameter: *“der hvor vi som branche ikke rigtig kan være med, det er ... løn”* (A9). Samtidig kritiserer han en kulturel “låsning” omkring uddannelsesstigen HD-CMA-SR, som efter hans vurdering begrænser mulighederne for alternative karriereforløb.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

A10 anerkender dette perspektiv ved at påpege, at medarbejdere med fire til syv års erfaring står over for et bredt spektrum af jobmuligheder uden for branchen, hvilket svækker revisionshusenes fastholdelsesevne. Det anføres dog som modargument, at SR-titlen fortsat giver adgang til partnerroller og strategisk indflydelse, hvilket især i større revisionshuse, kan være et stærkt incitament. Dette incitament synes imidlertid primært at appellere til en relativt snæver gruppe af medarbejdere med udprægede karriereambitioner, mens andre CMA'ere i stigende grad prioriterer en bredere forståelse af livskvalitet.

5.5 Konsekvenser af CMA'ernes fravalg for branchen

Som det fremgår af konsekvensanalysen, jf. afsnit 4.4, har CMA'ernes fravalg af SR-uddannelsen væsentlige konsekvenser for revisionsbranchens videns- og kompetencegrundlag. A9 fremhæver, at en betydelig del af de yngre medarbejdere forlader branchen som følge af et vedvarende og intensivt arbejdspress, hvilket i sidste ende resulterer i udbrændthed og exit fra professionen: *“mange forlader branchen... fordi de simpelthen er blevet presset så meget og bliver udkørt”* (bilag 9, side 21).

CMA'ernes fravalg af SR-uddannelsen har imidlertid ikke alene implikationer for branchens vidensniveau, men påvirker også dens kapacitetsmæssige bæredygtighed. Analysen peger på et stigende kapacitetsproblem, som forstærkes af den skæve aldersfordeling blandt de tilbageværende statsautoriserede revisorer. A9 beskriver, hvordan hans revisionshus må udvise selektivitet i kundeporteføljen for at sikre overensstemmelse mellem opgavekompleksitet og tilgængelige ressourcer. Denne praksis fremstår som en direkte konsekvens af den strukturelle mangel på statsautoriserede revisorer, idet virksomheden bevidst fravælger opgaver, som ikke kan bemandes forsvarligt. A9 fremhæver, at de bevidst fravælger opgaver, hvis ressourcerne ikke er til stede: *“... Vi kan være kritiske over for de kunder, vi vælger”* (bilag 9, side 2), og fortsætter: *“Og så sørger vi for at smide de kunder ud, som ikke passer ind her”* (bilag 9, side 5).

A10 fremhæver, at større revisionshuse i nogen grad kan afbøde disse udfordringer gennem stordriftsfordele, praktikantprogrammer og rekrutteringsstrategier: *“Vi har ingen udfordringer med at tiltrække unge, og det er enten som det vi kalder studentermedhjælpere eller praktikanter. Vi har lidt svært ved at ansætte nogen, der kommer enten direkte ud af handelsskole eller gymnasie, eller en eller anden form for, nu siger jeg HA for eksempel”* (bilag 10, side 1). Denne kompensationskapacitet rejser imidlertid spørgsmålet om, hvorvidt de strukturelle belastninger i højere grad vil materialisere sig i små og mellemstore revisionsvirksomheder. En sådan udvikling kan potentielt accelerere markedskoncentrationen og dermed reducere konkurrencen i sektoren.



5.6 Strategiske muligheder og branchens initiativer

I analysens gennemgang af branchens initiativer, jf. afsnit 4.3, fremgår det, at FSR og revisionshusene har iværksat en række strategiske tiltag med henblik på at imødegå de vedvarende rekrutterings- og fastholdelsesudfordringer. På trods af disse indsatser efterlyser A9 en bredere anerkendelse af alternative karriereløb og fremhæver behovet for, at det skal være legitimt at fravælge det traditionelle karrierespor uden samtidig at miste muligheden for at forblive i professionen: *“Jeg synes, det skal være tilladt at finde ud af, at det forløb var ikke mig, men jeg vil stadig gerne være revisor”* (bilag 9, side 18). A10 peger derimod på en intensiveret anvendelse af studenter og praktikanter som et konkret greb, hvilket i overensstemmelse med Epinions observationer af branchens rekrutteringsstrategier, hvor der nævnes at de fleste af revisionsvirksomhederne i undersøgelsen koncentrerer sig om at tiltrække studerende fra relevante uddannelser med henblik på at opkvalificere og videreuddanne disse (Epinion, 2023, side 7).

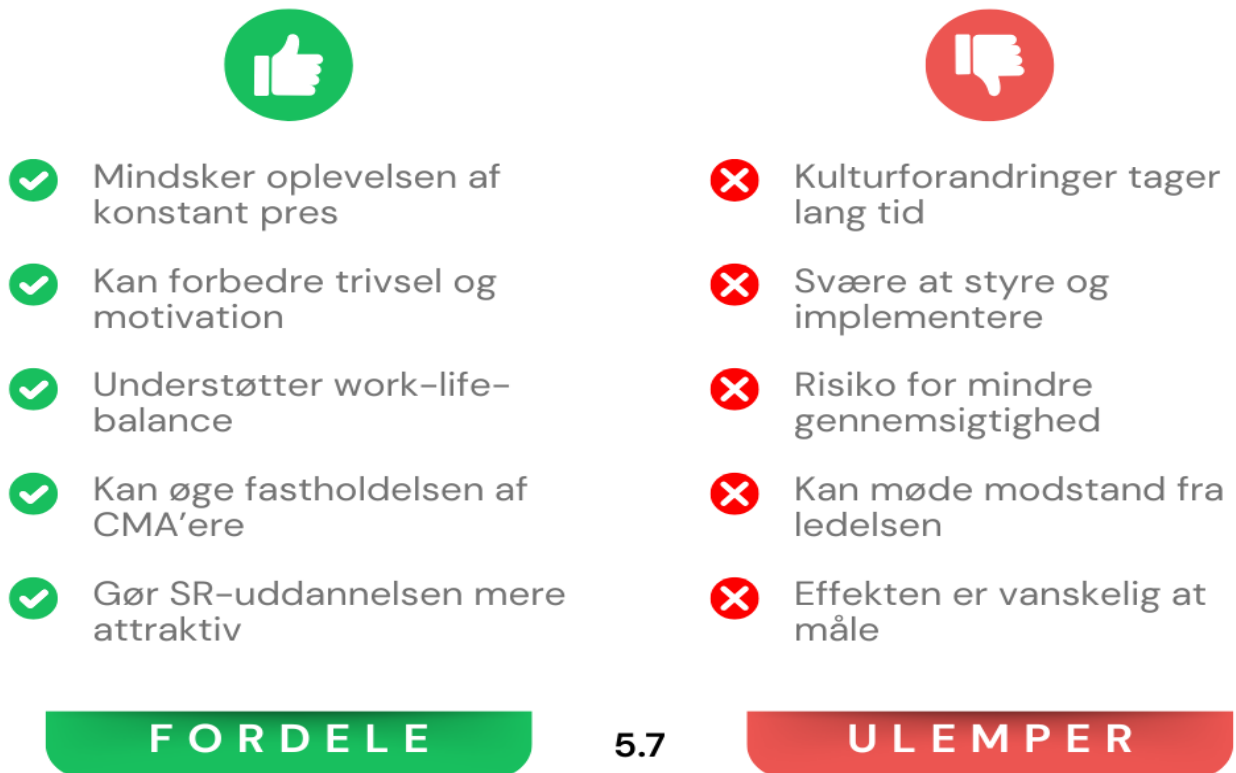
Branchen har iværksat flere strategiske initiativer for at imødegå udfordringerne, herunder FSR's kampagne *Det Store Regnskab* og ændringer i revisoreksamen. A10 ser initiativet som et positivt forsøg på at nuancere revisorrollen: *“Jeg synes, at det er et initiativ, der med til at tegne billedet op, og vise at revisionsbranchen er mere end bare kedelige tal, hvis man skal kalde det, det. Det synes jeg er godt, for det er jo sådan virkeligheden er”* (bilag 10, side 3).

Begge interviewpersoner peger indirekte på, at løsningerne i høj grad ligger på virksomheds-niveau, herunder i ledelsesstil, kultur og daglig planlægning. Dette bekræftes ligeledes af FSR, da de ikke er en del af selve arbejdstilrettelæggelsen, men kan påvirke denne gennem dialog, kulturinitiativer og vidensdeling (bilag 11, side 4).

Samlet set indikerer diskussionen, at branchens udfordringer ikke kan adresseres og løses gennem enkeltstående initiativer alene. Set i relation til problemformuleringen peger diskussionen på, at CMA'ernes fravalg af SR-uddannelsen udspringer af et komplekst samspil mellem strukturelle brancheforhold, den organisatorisk kultur og individuelle livsprioriteringer. Dette understreger behovet for en mere differentieret tilgang til karriereudvikling i revisionsbranchen. Kan der være et behov for paradigmeskifte, hvor alternative karriereveje, differentierede incitamenter og reelle work-life balance praksisser integreres som en legitim del af revisionsprofessionen? Endvidere kunne man stille spørgsmålet, hvorvidt cand.merc.aud. fortsat skal være det primære succeskriterium i branchen for at blive statsautoriseret revisor, eller om fremtidens revisionsbranche i højere grad bør anerkende mangfoldige karriereprofiler?

5.7 Kulturelt opgør med præstations- og målingskulturen

Et centralt løsningsforslag, der udspringer direkte af specialets empiriske fund, er behovet for et kulturelt opgør med revisionsbranchens præstations- og målingskultur. Analysen viser, at mange CMA'ere oplever et konstant arbejdspress præget af krav om høje fakturerbare timer, hyppige evalueringer og omfattende overarbejde. Disse forhold bidrager til en oplevelse af manglende kontrol over egen arbejdstid og skaber en arbejdsidentitet, hvor medarbejderens værdi i høj grad måles kvantitativt frem for kvalitativt. Flere interviewpersoner peger da også på, at denne kultur har en direkte negativ indvirkning på både motivation og trivsel. Set i lyset af Maslows behovspyramide kan en ensidig præstationskultur vanskeliggøre opfyldelsen af både sikkerheds- og tilhørsbehov, idet medarbejderne oplever usikkerhed, manglende forudsigelighed og begrænset social anerkendelse. Et kulturelt opgør, hvor fokus flyttes fra konstant måling til faglig udvikling, dialog og tillidsbaseret ledelse, kan derfor skabe bedre forudsætninger for, at CMA'erne opfatter SR-uddannelsen som et attraktivt og realistisk næste skridt.



5.7

Figur 27: Fordele og ulemper, punkt 5.7. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

På denne baggrund rummer løsningsforslaget et betydeligt forandringsskabende potentiale, men rejser samtidig en række væsentlige dilemmaer, som må adresseres for at kvalificere det yderligere. En central udfordring er, at et kulturelt opgør forudsætter en grundlæggende omdefinering af, hvad

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

der anses som værdifuld arbejdskraft. I dag fungerer kvantitative målinger, særligt fakturerbare timer, som en central styringsmekanisme, der både legitimerer interne beslutninger og understøtter eksterne forventninger om effektivitet og økonomisk transparens. At reducere vægtningen af disse indikatorer kræver derfor en ny forståelsesramme for performance, hvor kvalitative bidrag såsom videndeling, samarbejdskompetence og faglig fordybelse opnår større organisatorisk legitimitet. Dette indebærer ikke blot ændrede ledelsespraksisser, men også en omstrukturering af incitaments- og evalueringssystemer, hvilket kan møde betydelig modstand fra både ledelseslag og medarbejdere, der er socialiseret ind i den eksisterende logik.

Et centralt diskussionspunkt er derfor, hvordan et kulturelt opgør konkret kan operationaliseres i revisionsbranchen. Kultur kan ikke ændres gennem enkeltstående initiativer eller formelle politikker alene, men forudsætter en vedvarende ledelsesmæssig indsats, hvor adfærd, prioriteringer og incitamentsstrukturer understøtter de ønskede værdier. Dette rejser spørgsmålet om, hvorvidt revisionshusene reelt er villige til at nedtone præstationsmålinger, når disse samtidig udgør et centralt styringsredskab i en time- og kundeorienteret forretningsmodel. Hertil kommer, at kulturelle transformationer er langsommelige processer, der kræver tid, organisatorisk konsistens og betydelig ledelsesmæssig vilje. Risikoen er dermed, at løsningsforslaget reduceres til symbolpolitik, hvis det ikke ledsages af konkrete strukturelle ændringer såsom realistiske bemandingsplaner, fleksible karriereveje og en tydelig prioritering af læringsaktiviteter.

Et væsentligt modargument er, at præstations- og målingsskulturen netop sikrer effektivitet, kvalitet og gennemsigtighed i revisionsarbejdet, hvilket er afgørende for branchens troværdighed og samfundsmæssige rolle. En reduktion af målinger kan derfor indebære en risiko for mindre styring og lavere produktivitet. Omvendt peger speciallets empiri på, at en ensidig fokus på målinger kan have utilsigtede konsekvenser i form af udbrændthed, tidligt frafald og tab af kvalificerede medarbejdere, hvilket på længere sigt kan svække branchens kapacitet og kvalitet. Diskussionen peger således på et grundlæggende spændingsfelt mellem kortsigtet effektivitet og langsigtet bæredygtighed.

Samlet set bør et kulturelt opgør ikke forstås som et fravalg af præstationskrav, men snarere som en justering, hvor faglig kvalitet, læring og trivsel i højere grad vægtes side om side med traditionelle måleparametre. En mere balanceret tilgang, hvor kvantitative indikatorer suppleres af kvalitative vurderinger og anvendes mere selektivt og kontekstafhængigt, frem for som universelle styringsredskaber, kan potentielt skabe en mere nuanceret forståelse af performance og samtidig bevare den nødvendige forretningsmæssige styrbarhed. Løsningsforslaget fremstår dermed, som en



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

strategisk investering i branchens langsigtede bæredygtighed, men kræver en dybtgående, helhedsorienteret og vedvarende indsats, for at realisere sit fulde potentiale.

5.8 Reelt reduceret arbejdspress i revisionsbranchen

Et centralt løsningsforslag i relation til fastholdelse og motivation blandt CMA'ere og kommende SR-kandidater er indførelsen af et reelt reduceret arbejdspress. Analysen viser, at mange medarbejdere oplever et arbejdsliv præget af højt tempo, lange arbejdsdage og begrænsede muligheder for restitution, hvilket interviewperson A9 illustrerer ved at pege på en tendens til, at større revisionsvirksomheder udnytter unge medarbejdere i en grad, der kan føre til udbrændthed tidligt i karrieren. Et vedvarende højt arbejdspress påvirker således ikke alene motivationen for at påbegynde SR-uddannelsen, men bidrager også til, at kvalificerede medarbejdere forlader branchen permanent.



Figur 28: Fordele og ulemper, punkt 5.8. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

Løsningsforslaget indebærer blandt andet en reduktion i kravene til fakturerbar arbejdstid, mere realistisk ressourceplanlægning og etablering af formaliserede forberedelsesforløb for potentielle SR-kandidater. Set i lyset af work-life balance-teorien kan et reduceret arbejdspress skabe bedre balance mellem arbejds- og privatliv og dermed øge sandsynligheden for, at medarbejdere oplever SR-

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

uddannelsen som forenelig med deres livssituation. Tiltagets styrke er, at det adresserer den barriere, som mange CMA'ere fremhæver som mest afgørende: manglen på tid og mentalt overskud. Et reduceret arbejdspress kan derfor have en umiddelbar positiv effekt på trivsel, fastholdelse og rekruttering.

Imidlertid rejser forslaget en række strukturelle og institutionelle problemstillinger. Revisionsbranchen er historisk formet af en stærk produktionslogik, hvor effektivitet, kapacitetsudnyttelse og fakturerbar tid fungerer som centrale styringsmekanismer. Disse logikker er dybt indlejrede i professionens identitet og selvforståelse, og et reduceret arbejdspress udfordrer derfor ikke blot konkrete arbejdsgange, men også de institutionelle normer, der legitimerer revisionsarbejdets organisering. Forandringsprocessen bliver dermed langt mere kompleks end en simpel omfordeling af timer.

Derudover kan en differentieret arbejdsbelastning skabe interne spændinger. Hvis CMA'ere og SR-kandidater tilgodeses med lavere belastning, kan det opleves som uretfærdigt af øvrige medarbejdere, særligt i perioder med høje leverancekrav. Motivationsteori peger på, at oplevelsen af organisatorisk retfærdighed er central for engagement og fastholdelse, hvilket understreger behovet for tydelig kommunikation om rationale bag prioriteringerne og en bred organisatorisk accept af, at SR-kandidater befinder sig i en særlig udviklingsfase.

Et yderligere diskussionspunkt vedrører kundernes forventninger. Revisionskunder er vant til høj tilgængelighed, fleksibilitet og hurtige leverancer. Der er generelt høje forventninger fra kundernes side, som branchen selv historisk har været med til at forme. En bæredygtig reduktion i arbejdspresset forudsætter derfor en ekstern forventningsafstemning, hvor kunder gradvist vænnes til mere realistiske tidsplaner og mindre ad hoc-arbejde. Dette indebærer en strategisk risiko, da kunder potentielt kan søge mod konkurrenter, der fastholder en høj tilgængelighedslogik. En branchefælles bevægelse mod mere bæredygtige arbejdsvilkår kan dog mindske denne risiko og samtidig styrke professionens langsigtede legitimitet.

Modargumentet om, at lavere arbejdspress vil føre til faldende indtjening, øgede omkostninger og behov for øget bemanning, er centralt i diskussionen. Særligt større revisionshuse kan opleve udfordringer i forhold til konkurrenceevne og profitabilitet. Omvendt peger både empiri på, at kronisk højt arbejdspress reducerer den mentale kapacitet, øger fejlrisiko og svækker læring, hvilket er forhold, der er særligt kritiske i revisionsarbejde, hvor kvalitet og præcision er afgørende. Set i dette perspektiv kan et reduceret arbejdspress på længere sigt styrke kvaliteten af revisionsydelserne og dermed både



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

kundetilfredshed og professionel troværdighed. Dette udfordrer den traditionelle antagelse om, at flere arbejdstimer automatisk fører til højere output.

Diskussionen peger således på et spændingsfelt mellem kortsigtet kapacitetsudnyttelse og langsigtet bæredygtighed. Et reelt reduceret arbejdspress forudsætter derfor ikke blot færre arbejdstimer, men en mere grundlæggende gentænkning af ressourceplanlægning, kundesammensætning og forventningsafstemning, både internt såvel som eksternt.

5.9 Andre veje til statsautorisation

Et tredje løsningsforslag til at imødegå den forventede mangel på statsautoriserede revisorer er at åbne for alternative uddannelsesveje til SR-titlen. Forslaget indebærer, at kandidater fra andre cand.merc.-uddannelser end CMA kan opnå adgang til SR-uddannelsen, forudsat at de kan dokumentere omfattende og kvalificeret revisionserfaring. Et sådant tiltag skal forstås, som et supplement, snarere end en erstatning for den traditionelle CMA-vej.

	
 Udvider rekrutteringsgrundlaget	 Risiko for udvanding af SR-titlens status
 Mindsker sårbarhed over for CMA-frafald	 Kræver omfattende regulering og kvalitetssikring
 Øger fleksibilitet i karriereforløb	 Kan møde modstand fra eksisterende professionelle grupper
 Kan tiltrække profiler med supplerende kompetencer	 Implementering kan være administrativt tung
 Kan bidrage til at imødekomme fremtidig kapacitetsmangel	 Kan skabe uklarhed om kompetencekrav og karriereveje
FORDELE	ULEMPER

5.9

Figur 29: Fordele og ulemper, punkt 5.9. Kilde: Egen tilvirkning, 2025

Relevansen af forslaget udspringer af analysens konklusioner om kapacitetsudfordringer og betydeligt frafald blandt CMA-studerende. Ved at udvide rekrutteringsgrundlaget kan branchen potentielt øge tilgangen til SR-uddannelsen og mindske sårbarheden over for demografiske og



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

strukturelle udfordringer. Samtidig er det afgørende, at revisionserfaring fortsat udgør et centralt kvalifikationskrav for at bevare faglig kvalitet og offentlighedens tillid. I denne sammenhæng fungerer praktisk revisionserfaring som et stabiliserende element, der kan kompensere for variationer i uddannelsesmæssig baggrund og sikre en fælles faglig kerne blandt kommende SR'ere.

En central udfordring ved at åbne for alternative adgangsveje er imidlertid balancen mellem fleksibilitet og faglig standardisering. CMA-uddannelsen har historisk fungeret som en relativt ensartet forberedelse til SR-uddannelsen, og en udvidelse af adgangsgrundlaget vil uundgåeligt skabe større variation i kandidaternes faglige udgangspunkt. Dette kan nødvendiggøre mere omfattende efteruddannelse, tydeligere læringsmål og en styrket kvalitetssikringspraksis for at sikre, at alle kandidater opnår et ensartet revisionsfagligt niveau.

Et tilbagevendende modargument vedrører risikoen for faglig og symbolsk udvanding af SR-titlen. Bekymringen knytter sig både til kompetenceniveauet og til professionens selvforståelse, idet CMA-vejen historisk har været tæt forbundet med professionens identitet og status. En udvidelse af adgangsvejene kan derfor skabe intern usikkerhed om, hvorvidt SR-titlen fortsat repræsenterer en særlig specialisering, eller om den gradvist bliver mere generisk. Hertil kommer risikoen for intern segmentering, hvor CMA-kandidater fortsat opfattes som den "klassiske" eller mest legitime vej, hvilket kan påvirke karriereveje, lønstrukturer og oplevelsen af professionel anerkendelse. For at undgå dette kræver implementeringen en klar kommunikation om, at alternative veje ikke er en genvej, men en ligeværdig rute med tilsvarende krav og ansvar.

Omvendt peger analysen på, at branchens udfordringer i højere grad er strukturelle end faglige. Det høje frafald, den begrænsede kapacitet og de betydelige krav til at kombinere uddannelse med arbejdsliv og privatliv indikerer, at problemet ikke primært ligger i kandidaternes kompetencer, men i rammevilkårene for gennemførelse. I dette perspektiv kan alternative veje fungere som en nødvendig aflastning af et presset system og samtidig styrke branchens evne til at tiltrække og fastholde et bredere talentfelt.

En udvidelse af adgangsvejene forudsætter dog en styrket reguleringsramme for at sikre, at fleksibiliteten ikke kompromitterer faglig kvalitet. Dette kunne indebære tydelige og ensartede krav til dokumenteret revisionserfaring, formaliserede mentor, løbende evaluering af kandidaternes progression samt klare kriterier for optagelse, eksamenskrav og kvalitetssikring. Uden sådanne mekanismer risikerer alternative veje at skabe uforudsigelighed og variation i kompetenceniveauet.



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Samlet peger diskussionen på behovet for en balanceret tilgang, hvor alternative adgangsveje kombineres med robuste krav til praktisk erfaring og kvalitetssikring. Herved kan branchen både bevare sin faglige standard og imødekomme de kapacitetsmæssige udfordringer, der præger professionens fremtidige udvikling.

5.10 Specialiserede SR-uddannelser

Såfremt et kulturelt opgør med præstations- og målingskulturen kombineres med et reelt reduceret arbejdspress (5.7 og 5.8), kan det skabe grundlag for en mere differentieret tilgang til statsautorisation. I denne sammenhæng kan SR-uddannelsen tænkes opbygget i trin, hvor autorisationen gradvist udvides i takt med erfaring og kompetenceniveau. Eksempelvis kunne der etableres forskellige niveauer af statsautorisation målrettet mod opgaver som udvidet gennemgang, assistance, review og revision med varierende grader af sikkerhed. Samtidig kunne revisionsopgaver differentieres efter virksomhedstype, således at mindre og mellemstore selskaber, herunder selskaber i regnskabsklasse B, varetages på ét niveau, mens børsnoterede virksomheder samt banker-, forsikrings- og pensionsselskaber forudsætter højere autorisationsniveauer og specialisering. En sådan model kan bidrage til at fastholde flere kvalificerede revisorer i branchen og samtidig sikre, at kompetencekravene fortsat matcher opgavernes kompleksitet.



6 Konklusion

Dette kapitel sammenfatter specialets centrale resultater i relation til den overordnede problemformulering og dertilhørende underspørgsmål. På baggrund af analysen og diskussionen præsenteres de væsentlige forklaringer på cand.merc.aud. uddannedes fravalg af SR-uddannelsen samt de heraf afledte konsekvenser for revisionsbranchen.

Specialet har haft til formål at undersøge, hvilke faktorer der kan forklare, at personer med en CMA ikke vælger at påbegynde SR, samt hvordan disse faktorer påvirker revisionsbranchens mulighed for at imødekomme behovet for flere statsautoriserede revisorer. På baggrund af teori, empirisk analyse og efterfølgende diskussion kan det konkluderes, at CMA'ernes fravalg af SR-uddannelsen ikke kan forklares ud fra én enkelt årsag, men udspringer af et samspil mellem individuelle livsprioriteringer og strukturelle vilkår i revisionsbranchen.

Analysen af aldersfordelingen blandt statsautoriserede revisorer viser, at branchen står over for et markant generationsskifte, hvor afgangene af erfarne SR'ere ikke modsvares af en tilsvarende tilgang. Dette indikerer, at udfordringen ikke alene består i at uddanne flere revisorer, men i at skabe rammer, der gør det attraktivt og realistisk for CMA'ere at fortsætte mod statsautorisation. Aldersfordelingen fremstår dermed som et symptom på et underliggende fastholdelsesproblem snarere end et isoleret demografisk fænomen.

I relation til CMA'ernes karrierevalg peger analysen entydigt på, at arbejdspress, work-life balance og ledelsesmæssige rammer spiller en afgørende rolle. Mange CMA'ere oplever et arbejdsmiljø præget af høje forventninger, kontinuerlig præstationsmåling og begrænset fleksibilitet, hvilket vanskeliggør foreningen af fuldtidsarbejde, privatliv og videreuddannelse. Særligt i livsfaser med øgede private forpligtelser fremstår SR-uddannelsen derfor som vanskelig at forene med den aktuelle livssituation. Fravalget af SR kan således forstås som et velovervejet livsvalg snarere end et udtryk for manglende ambition eller motivation.

Undersøgelsen viser samtidig, at SR-uddannelsens faglige niveau ikke i sig selv udgør den primære barriere. Både CMA'ere og statsautoriserede revisorer anerkender, at uddannelsen er fagligt krævende, men overkommelig. Barrieren opstår derimod i den samlede belastning, som følger af kombinationen af et krævende arbejdsliv og et intensivt studieforløb. Dermed peger specialets resultater på, at problemets kerne er strukturel frem for faglig.

Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

De strukturelle udfordringer har væsentlige konsekvenser for revisionsbranchens kapacitet og bæredygtighed. Når CMA'ere enten fravælger SR-uddannelsen eller helt forlader branchen, medfører det tab af viden, kontinuitet og allerede opbyggede kompetencer. Fravalget af SR får dermed karakter af et branchemæssigt problem snarere end et individuelt karrierevalg.

Specialet viser endvidere, at branchens eksisterende initiativer, herunder kampagner og justeringer af revisoreksamen, har begrænset effekt, når de ikke ledsages af reelle forbedringer af arbejdsvilkårene. Selvom sådanne tiltag kan bidrage til at nuancere billedet af revisorrollen, adresserer de ikke de grundlæggende strukturelle barrierer, som CMA'erne oplever. Samtidig peger udviklingen mod øget digitalisering og alternative kompetenceprofiler på nye muligheder for at supplere revisorrollen, uden at dette eliminerer behovet for statsautoriserede revisorer.

Samlet set kan det konkluderes, at revisionsbranchens udfordring ikke kan løses gennem enkeltstående tiltag eller ved ensidigt at fokusere på individets motivation. De mest virkningsfulde løsninger forudsætter en helhedsorienteret strategisk indsats, hvor arbejdspresset reduceres, præstationskulturen gentænkes, og karriere- samt autorisationsveje gøres mere fleksible. Først når statsautorisationen kan forenes med et bæredygtigt arbejdsliv, vil revisionsbranchen reelt kunne sikre en stabil tilgang af statsautoriserede revisorer og dermed imødekomme fremtidens behov.



7 Litteraturliste

7.1 Bøger

Larsen, Anders og Rasmussen, René Yssing, 2022, “Juridisk metode for revisorer”, 1. udgave, København, Djøf Forlag (Larsen & Rasmussen, 2022).

Gambles, R., Lewis, S., & Rapoport, R., 2007, “Balance mellem liv og arbejde - En myte? Et globalt perspektiv”, 1. udgave, Virum, Dansk Psykologisk Forlag (Gambles et. Al, 2007).

Hein, H. H., 2019, “Motivation: Motivationsteori og praktisk anvendelse”, 2. udgave, Hans Reitzels Forlag. (Hein, H. H., 2019)

7.2 Videnskabelige artikler og undersøgelser

Konkurrence- og forbrugerstyrelsen, november 2024, “Konkurrencen på markedet for revision af PIE-virksomheder”: <https://kfst.dk/media/4achvjlo/20241105-konkurrencen-paa-markedet-for-revision-af-pie-virksomheder.pdf> (besøgt december 2025/januar 2026)

Beauregard, T.A. og Henry, L.C, 22. oktober 2008, “Making the link between work-life-balance practices and organizational performance”: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>

Kalliath, T., og Brough, P, 3. juli 2008, “Work–life-balance: A review of the meaning of the balance construct” i “Journal of Management & Organization”, side 323–327: <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323> (besøgt december 2025/januar 2026)

Rashmi, K., og Kataria, A, 16. November 2021, “Work–life-balance: a systematic literature review and bibliometric analysis”, International Journal of Sociology and Social Policy: <https://www.emerald.com/ijssp/article-abstract/42/11-12/1028/159262/Work-life-balance-a-systematic-literature-review?redirectedFrom=fulltext> (besøgt december 2025/januar 2026)

Özbilgin, M. F., Beauregard, T. A., Tatli, A. og Bell, M. P., juni 2011, “Work–life, diversity and intersectionality: A critical review and research agenda” i International Journal of Management Reviews volume 13, Issue 2, side 177-198: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00291.x> (besøgt december 2025/januar 2026)

7.3 Hjemmesider

Love:

Revisorloven, LOV nr. 468 af 17. juni 2008, herunder inkl. gældende ændringer i LBK nr. 206 af 20. februar 2025: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2008/468> og <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2025/206> (besøgt december 2025/januar 2026)

Bekendtgørelse om revisoreksamen for statsautoriserede revisorer m.v., BEK nr. 1408 af 11/12/2013: <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2013/1408> (besøgt december 2025/januar 2026)

Statistik:

Danmarks Statistik, 05-06-2025, “GF11: Generel firmastatistik efter branche (DB07 10-, 19-, og 127-grp.) og enhed”, Branche: 69002 Revision og Bogføring, Enhed: Firmaer (antal) og Omsætning (mio. kr.), År: 2023: <https://www.statistikbanken.dk/statbank5a/default.asp?w=1920> (besøgt december 2025/januar 2026)

Registre:

CVR - Det Centrale Virksomhedsregister, 2025, “Revisionsvirksomheder” under “Virksomhedsmarkering” ved afgræns søgning: <https://datacvr.virk.dk/soegeresultater?sideIndex=0&virksomhedsmarkering=revisionsvirksomheder&size=10> (besøgt december 2025/januar 2026)

CVR - Det Centrale Virksomhedsregister, 2025, “Aktive godkendte revisorer” under “Personrolle” ved afgræns søgning: https://datacvr.virk.dk/soegeresultater?sideIndex=0&personrolle=AKTIV_REVISOR_ALLE&size=10 (besøgt december 2025/januar 2026)

Generelle links:

Israelsson, Kristina, Tidningen Balans, 14. januar 2025, “Kulturakademi ska stoppa dansk revisorsflykt”: <https://tidningenbalans.se/artikel/kulturakademi-ska-stoppa-dansk-revisorsflykt> (besøgt december 2025/januar 2026)

Strøm, Lone og Ulrik Jørstad Gade, FSR, 16. maj 2023, pressemeddelelse “*Stor mangel på arbejdskraft i revisorbranchen*”: <https://www.fsr.dk/stor-mangel-paa-arbejdskraft-i-revisorbranchen> (besøgt december 2025/januar 2026)



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Systime, 2021, "Dansk i tiden": <https://dansktiden-antologi.systime.dk/?id=212> (besøgt december 2025/januar 2026)

Den Danske Ordbog, 2025, "Balance": <https://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=balance> (besøgt december 2025/januar 2026)

Epinion, 2023, "Fælles om fremtidens revisorbranche": https://www.fsr.dk/Files/Files/Dokumenter/Politik%20og%20analyser/Tiltr%C3%A6kning_og_tilkn%C3%A6tning/Faelles%20om%20fremtidens%20revisorbranche.pdf (besøgt december 2025/januar 2026)

FSR, u.å., "Hvad er en godkendt revisor?": <https://www.fsr.dk/politik-analyse/om-revisor-og-aarsregnskaber/hvad-er-en-revision/hvad-er-en-godkendt-revisor> (besøgt december 2025/januar 2026)

FSR, u.å., "Om FSR – danske revisorer": <https://www.fsr.dk/om-fsr> (besøgt december 2025/januar 2026)

FSR, u.å., "Brancheanalyser": <https://www.fsr.dk/politik-analyse/analyser-og-surveys/analyser/revisorbranchen-i-tal/brancheanalyser> (besøgt december 2025/januar 2026)

FSR, 2021, "Brancheanalyse 2021": https://www.fsr.dk/Files/Files/Dokumenter/Politik%20og%20analyser/Analyser/2021/FINAL_Brancheanalyse%202021.pdf (besøgt december 2025/januar 2026)

FSR, 2023, "Brancheanalyse 2023": https://www.fsr.dk/Files/Files/Dokumenter/Politik%20og%20analyser/Analyser/2023/FINAL_Brancheanalyse%202023.pdf (besøgt december 2025/januar 2026)

FSR, u.å., "Om revisoreksamen": <https://www.fsr.dk/uddannelse-events/revisoreksamen/om-revisoreksamen> (besøgt december 2025/januar 2026)

FSR, u.å., "Bliv revisor": <https://www.fsr.dk/blivrevisor> (besøgt december 2025/januar 2026)

FSR, u.å., "Statistik": <https://www.fsr.dk/uddannelse-events/revisoreksamen/om-revisoreksamen/statistik> (besøgt december 2025/januar 2026)

FSR, 31. januar 2024, "Nye spørgsmålsformer ved skriftlig revisoreksamen": <https://www.fsr.dk/nye-spoergsmaalsformer-ved-skriftlig-revisoreksamen> (besøgt december 2025/januar 2026)



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

FSR, 29. september 2023, “Ny kampagne skal styrke revisorbranchens image og tiltrække flere unge”: <https://www.fsr.dk/ny-kampagne-skal-styrke-revisorbranchens-image-og-tiltraekke-flere-unge> (besøgt december 2025/januar 2026)

Egholm, Ole, Dansk Brancheanalyse, 23. april 2025, “Analysen af revisionsbranchen”: <https://danskbrancheanalyse.dk/revisionsbranchen/> (besøgt december 2025/januar 2026)

Erhvervsstyrelsen, 3. marts 2025, “Godkendelse og registrering af revisorer”: <https://erhvervsstyrelsen.dk/vejledning-godkendelse-og-registrering-af-revisorer> (besøgt december 2025/januar 2026)

Erhvervsstyrelsen, 12. april 2024, “Eksamensudvalget evaluering af revisoreksamen 2023”: https://erhvervsstyrelsen.dk/sites/default/files/2024-07/Eksamensudvalgets-evaluering_WA.pdf (besøgt december 2025/januar 2026)

Erhvervsstyrelsen, u. å., “Vejledning om årsrapporter”

<https://erhvervsstyrelsen.dk/vejledning-aarsrapporter#:~:text= Fristen%20for%20indsendelse%20af%20%C3%A5rsrapporten%20er%206,%C3%A5rsrapporten%20senest%204%20m%C3%A5ned%20efter%20regnskabs%C3%A5rets%20udl%C3%B8b.> (besøgt december 2025/januar 2026)

CBS, u.å., “Cand.merc.aud. - Revisorkandidat”:

<https://www.cbs.dk/uddannelse/kandidat/candmercaud-revisorkandidat> (besøgt december 2025/januar 2026)

CBS, u.å., “Velkommen til HD på CBS”: <https://efteruddannelse.cbs.dk/hd> (besøgt december 2025/januar 2026)

Hartwig, Stig Holst, Jensby, Christian, Olsen, Mogensen, Mogens Nørgaard, Jan C., Pedersen, Søren V., Rytz, Klaus, Strøm, Lone, Børsen, 04-10-2023, “Det store regnskab går ikke op, hvis ikke vi får flere revisorer” <https://borsen.dk/nyheder/opinion/det-store-regnskab-risikerer-ikke-at-gaa-op> (besøgt december 2025/januar 2026)

Uddannelsesguiden, u.å., “Finansøkonom”: <https://www.ug.dk/videregaaende-uddannelser/erhvervsakademiuddannelser/finansoekonom-0> (besøgt december 2025/januar 2026)



Hvor bliver de statsautoriserede revisorer af?

Af Jonathan Kolbye og Lasse Møbjerg Sørensen

Uddannelsesguiden, u.å., “Financial controller”: <https://www.ug.dk/videregaaende-uddannelser/erhvervsakademiuddannelser/financial-controller> (besøgt december 2025/januar 2026)

Uddannelsesguiden, u.å., “Finans”: <https://www.ug.dk/videregaaende-uddannelser/professionsbacheloruddannelser/finans> (besøgt december 2025/januar 2026)

Uddannelsesguiden, u.å., “Erhvervsøkonomi”: <https://www.ug.dk/videregaaende-uddannelser/bacheloruddannelser/erhvervsøkonomi> (besøgt december 2025/januar 2026)

Uddannelsesguiden, u.å., “Revisorkandidat”: <https://www.ug.dk/videregaaende-uddannelser/kandidatuddannelser/revisorkandidat> (besøgt december 2025/januar 2026)



8 Bilag

Bilag 1 – Anonym Interviewperson 1

Bilag 2 – Anonym Interviewperson 2

Bilag 3 – Anonym Interviewperson 3

Bilag 4 – Anonym Interviewperson 4

Bilag 5 – Anonym Interviewperson 5

Bilag 6 – Anonym Interviewperson 6

Bilag 7 – Anonym Interviewperson 7

Bilag 8 – Anonym Interviewperson 8

Bilag 9 – Anonym Interviewperson 9

Bilag 10 – Anonym Interviewperson 10

Bilag 11 – FSR mailkorrespondance 23. oktober 2025