



I en föränderlig tid

Framtidens revision, redovisning och rådgivning 2030

FAR

Innehåll

3	Förord
4	Inledning
5	Omvärlden förändras i grunden
12	Arenorna som formar branschens framtid
13	Kompetens
19	Digitalisering
26	Hållbarhet
30	Övriga framtidsarenor
35	Game changers
43	Slutsatserna och frågorna inför 2030
46	Bilaga



FAR – branschorganisation och ledande inom ekonomiutbildningar i Sverige

FAR är en branschorganisation inom revision, redovisning och rådgivning och är ett av Sveriges största privata utbildningsföretag inom ekonomiområdet med cirka 300 årliga utbildningstillfällen. FAR har även den ledande tjänsten för digital tillgång till regler och handledning inom ekonomiområdet, FAR Online.

FAR har cirka 5 000 medlemmar och cirka 1 000 anslutna medlemsföretag som sysselsätter runt 16 000 personer. FAR:s medlemmar är revisorer, redovisningskonsulter, lönekonsulter och skatterådgivare samt små, medelstora och stora företag inom revision, redovisning och rådgivning.

FAR auktoriserar redovisningskonsulter, lönekonsulter och skatterådgivare och utövar kvalitetskontroll över dessa. Revisorer auktoriseras av Revisorsinspektionen, som också utövar myndighetstillsyn.

FAR:S VISION ÄR att göra nytta för näringsliv och samhälle och uppdraget från medlemmarna är att klargöra god yrkessed, paketera och förmedla kunskap samt att driva opinionsbildning.

I en föränderlig tid – framtidens revision, redovisning och rådgivning 2030

Projektledning/författare:

Magnus Kempe, Kairos Future

Beställare: FAR

Formgivning: Oh My

Illustration: Miitta Kämäräinen

Copyright: FAR, Kairos Future



Förord

”Min förhoppning är att den här framtidsrapporten ska bidra till att skapa förståelse för utvecklingen och de förändringar som spås ha störst betydelse för revisions- och rådgivningsbranschen.”



DET ÄR SNART tio år sedan FAR:s första framtidsstudie lanserades. Sedan dess har det skett en hel del förändringar i omvärlden som har påverkat revisions- och rådgivningsbranschen, inte minst inom områden som digitalisering och hållbarhet. 2022 års framtidsstudie görs i ett betydligt oroligare världsläge, med stora geopolitiska spänningar och en klimatsituation som blir alltmer akut.

HUR KOMMER DÅ de förändringar som sker att påverka framtidens revision, redovisning och rådgivning? I den här framtidsstudien, som tar sikte på 2030, nämns kompetensförsörjningen, hållbarhet och digitalisering genomgående som de mest betydande områdena som formar framtiden. Av dessa tre framstår kompetensförsörjningen som den största och mest akuta utmaningen. I konkurrensen om kvalificerad arbetskraft blir det alltmer angeläget att branschens aktörer kan både rekrytera och behålla personal, för att säkerställa att kompetensen i organisationen motsvarar de behov marknaden har. I det medellånga och långa tidsperspektivet kommer digitaliseringen, hållbarhetsfrågorna och den förändrade samhällskontexten att ha störst betydelse för revisions- och rådgivningsbranschen.

ETT STORT TACK till Kairos Future som ännu en gång har hjälpt oss att spana in i framtiden. Och tack till alla er som har bidragit med ert resonemang och kloka tankar i de enkäter, workshoppar och intervjuer som ligger till grund för den här studien.

MIN FÖRHOPPNING ÄR att den här framtidsrapporten ska bidra till att skapa förståelse för utvecklingen och de förändringar som spås ha störst betydelse för revisions- och rådgivningsbranschen. Och att den ska vara ett verktyg i den ständigt pågående förändringsprocess som såväl samhället som revisions- och rådgivningsbranschen befinner sig i. /

Karin Apelman, generalsekreterare och VD
Stockholm i november 2022

Inledning

I EFTERDYNINGARNA AV Lehman Brothers fall och den globala finans-krisen inleddes 2013 arbetet med mer omfattande framtidsstudier på FAR. Årets framtidsstudie görs i ett allvarigare omvärldsläge. Världen förändras i snabb takt på många plan, ekologiskt, socialt, ekonomiskt och geopolitiskt. Det innebär givetvis nya förutsättningar även för revisions- och rådgivningsbranschen. Kundernas situation förändras också vilket skapar nya behov för hur branschen kan bidra till samhället och kundernas bästa.

För närvarande befinner sig branschen i vad som en intervjuperson kallade en "perfect storm" beträffande kompetensförsörjning. Utmaningarna att rekrytera och behålla medarbetare är kanske större än någonsin tidigare.

I det medellånga och långa tidsperspektivet finns kanske samtidigt de största utmaningarna för branschen: digitaliseringen, hållbarhetsfrågorna och den förändrade samhällskontexten. Inom dessa områden behöver revisions- och rådgivningsbranschens företag förbereda sig bättre, såväl var för sig som gemensamt.

Under de senaste decennierna har branschen tagit flera steg mot att förändras i riktning mot en ny affärslogik. Affärerna har breddats, inte minst mot olika former av rådgivning, och digitaliseringen har påbörjats även om de stora automatiseringsvinsterna ännu inte realiserats.

I takt med de stora förändringarna i samhället som nu pågår kommer även mer fundamentala förändringar av revisions- och rådgivningsbranschen och dess roll i samhället att bli alltmer påtagliga. Övergripande och strategiska frågor blir viktigare. Förhoppningsvis bidrar denna rapport med perspektiv och underlag som underlättar förberedelsearbetet inför framtiden. /

Omvärlden förändras i grunden

Årets framtidsstudie skrivs i en turbulent och föränderlig tid. De mest fundamentala delarna av samhället, institutionerna och megatrenderna är nu ifrågasatta och under förändring. För att förstå branschens utmaningar behöver vi en bättre förståelse av kontexten. Hur ser samhället, människorna och tekniken ut och vart är vi på väg?

Megatrenderna som formade samhället

För drygt 40 år sedan skrev John Naisbitt världens förmodligen mest kända trendbok, *Megatrends*. I boken beskriver Naisbitt tio breda omvärldstrender som i stor utsträckning kom att forma tiden fram till åren runt finanskrisen. Även om trenderna vanligtvis benämns med lite andra ord, till exempel digitalisering i stället för informationssamhälle, är de än i dag de mest bekanta trenderna för många människor i västvärlden. Trenden som globalisering, decentralisering, digitalisering, individualisering och ökad valfrihet har varit självskrivna i många trend- och framtidsrapporter. De utgör på många sätt grunden för hur vi ser på samhället och framtiden.

John Naisbitts sammanställning kan förtydligas med att *From North To South and West* ska tolkas i USA, det vill säga från Detroit, Boston, New York, till Austin och San Francisco. Mer tech och mindre bilar och finans. Trenden *From Short Term term to Long term* kan sägas vara den som stämmer sämst. Samhället har rört sig mot diskussioner om kortsiktighet på börsen som nu domineras av extremt snabb trading, High-Frequency Trading. Och det talas om kortare uppmärksamhetsspann hos människor och en konverteringsgrad inom e-handeln som är beroende av sekundsnabb hantering. Långsiktigheten har inte varit mer framträdande 2010 än den var 1980.

Det blir emellertid allt tydligare att dessa trender inte längre är självklara. Flera trender har redan vänt. Det skapar ett tomrum och en osäkerhet för människor och organisationer. Om det inte är en pågående globalisering och individualisering längre, vad är det då? Hur ska vi ens förstå varandra när de begrepp vi brukade använda inte längre är användbara?

Den nya samhällskontexten, där vi inte har gemensamma begrepp för vad som sker i form av utvecklingen in i framtiden och inte har klara uppfattningar, bidrar till hur vi beskriver samtiden. Orden komplext och osäkert är två av de vanligaste när vi vill beskriva samtiden och kanske är det där vi tydligast befinner oss.

En lek med tanken är att se världen som en spegelbild där alla megatrender går i motsatt riktning. Kanske med undantag av just Short Term to Long Term som tidigare var tveksam men som nu känns mer aktuell.

Megatrender i dag

Några exempel på nya förutsättningar i omvärlden, en del kanske megatrender, kan vara denna lista och beskrivningarna på nästa sida.

Från globalisering till allt allvarligare geopolitiska konflikter

”Five years ago we used to talk a lot about globalization; we don’t do that as much anymore.”

Kevin Dancey, CEO International Federation of Accountants (IFAC)

I LINJE MED vad som stod i FAR:s första framtidsstudie, som gjordes 2013, har det skett en globalisering som snarast är en regionalisering. Handeln har ökat mellan färre och närmare länder samt inom länder. USA införde under Donald Trumps presidentskap betydligt hårdare tag

MEGATRENDER

Från

- / Industrial Society
- / Forced Technology
- / Institutional Help
- / Representative Democracy
- / Hierarchies
- / Short Term
- / Centralization
- / North
- / National Economy
- / Either/Or

Till

- / Information Society
- / High tech/High Touch
- / Self Help
- / Participatory Democracy
- / Networking
- / Long Term
- / Decentralization
- / South and West
- / World Economy
- / Multiple Option

mot Kina och kraftigt ökade tullavgifter på ett flertal varor. Även med EU blev handelskonflikterna allvarigare.

Brexit är ytterligare ett exempel på hur världen inte nödvändigtvis går mot mer frihandel och globalisering i alla dimensioner. Nu har det dessutom blivit vanligare med regelrätta konflikter, till och med krig. Förutom Storbritannien har Polen och Ungern inneburit problem för EU. Respekten för EU:s rättsordning och EU-domstolen har inte varit klar. Ungern blev nyligen klassad som en icke-demokrati i EU-parlamentet.

Många befärdar att utgåendet av företag och verksamheter från Ryssland kan fortsätta med utflyttning och minskade investeringar i Kina, men det kan bli ännu fler länder som det blir svårt att verka i. För såväl revisions- och rådgivningsbranschen som övriga företag kommer det sannolikt att bli svårare att inte ta ställning till hur olika länders regelverk ska följas.

Från billig energi till energikris

Billig energi är en konkurrensfördel för företag och länder på samma sätt som billig och/eller kvalificerad arbetskraft. Svenska företag har i ett europeiskt perspektiv haft attraktiva elpriser.

Den pågående el- och energikrisen i Europa innebär därför ett grundläggande hot mot Europas konkurrenskraft. Gasledningen Nord Stream har varit mycket kritiserad för att den ökat beroendet av Ryssland.

Trots medvetenheten om riskerna är det fortsatt många som är mycket oförberedda på det som nu sker med energiförsörjningen och energipriserna, när bland annat just Nord Stream inte fungerar och dessutom har förstörts i en attack.

De långa ledtiderna för att bygga elproduktion och överföring gör situationen svår att hantera i en kortsiktigt politisk och medial verklighet. Är det meningsfullt att försöka lösa energiproblem i år med satsningar som tar 20 år att bli verklighet, givet Sveriges långsamma beslutsförmåga och tillståndprocesser. Svenska Kraftnät räknar exempelvis med en tillståndprocess för sina stora infrastrukturprojekt på tolv år. Först därefter är det möjligt att börja bygga.

Kunskapen om och förmågan att hantera stigande och volatila energipriser kommer att vara viktig för såväl revisions- och rådgivningsbranschen som övriga företag. Frågans betydelse för inflation, räntor, nationella risker med mera innebär att företagen kommer att behöva förstå frågor som hur deras kostnader och intäkter påverkas och hur regionala skillnader i konkurrenskraft kan förändras. Revisions- och rådgivningsbranschen har en bred insyn i utvecklingen inom olika branscher och länder, en kunskap som kan vara viktig för företagen att ta del av.

”Revisorerna är viktiga för oss. De kan ge en bild av det som händer utanför och underlätta bedömningar och ageranden, exempelvis under corona.”

Pia Marions, CFO Skandia

Från en tämjd natur till klimatkriser och ekologiska kriser

I takt med industrialiseringen och den växande tjänstesektorns framväxt har kontakten med och det upplevda beroendet av naturen minskat.

MEGATRENDER I DAG

Från

- / Globalisering
- / Billig energi
- / En tämjd natur
- / Lågräntemiljö
- / Analogt dominerar
- / Individualisering
- / Evidens och konsensus
- / Frihet och förtroende
- / EU, USA och Japan
- / Kontorsarbete

Till

- / Allt allvarigare geopolitiska konflikter
- / Energitkris
- / Klimatkris och ekologiska kriser
- / Växande inflations- och ränterisker
- / Digitalisering dominerar
- / Tillsammans och grupplöjhet
- / Striden om sanning och polarisering
- / Datainsamling och kontroll
- / USA, Kina och ett försvagat EU
- / Normupplösning i arbetslivet

”Extremväder rankas nu som den näst största risken, efter klimatfrågan, av världens största risker alla kategorier enligt World Economic Forums ranking.”

Vi var på väg att tro att naturen var bemästrad. Matproduktionen växte exempelvis mer än befolkningen. Men chocken efter tsunamier, vulkanutbrott, torka, stormar, översvämningar och skogsbränder är stor. Naturen visar sig gång på gång överraska oss och skapa osäkerhet. Extremväder rankas nu som den näst största risken, efter klimatfrågan, av världens största risker alla kategorier enligt World Economic Forums ranking¹. Vi har helt enkelt haft mindre kontroll än vi trodde.

Att klimatet förändras är väldokumenterat. Temperaturökningen som en följd av koldioxidutsläpp räknades det på redan på 1980-talet. Även om utvecklingen fortsatt under lång tid tycks takten i förändringarna ha accelererat. En oro är att det finns delar av utvecklingen som är exponentiella och därmed ökar snabbare och snabbare.

I skuggan av klimatfrågan finns det de som menar att planetens gräns för vad den kan hantera är ännu mer riskabel på andra områden. Frågor som biodiversitet, färre arter, fosforbalans, invasiva arter och obalans i jordens mikrobiologi kan vara farliga hot mot jorden och mänskligheten. En del av dessa problem har kanske dessutom underskattats när klimatfrågan hamnat i fokus.

Från lågräntemiljö till växande inflations- och ränterisker

Räntorna har i princip varit fallande under 40 års tid i hela västvärlden. Den växande penningmängden och ökande skuldsättningen har under många år diskuterats som potentiella hot och i samband med det att en kommande inflation är möjlig. Nu ser vi de första tydliga tecknen på att inflationen 2022 verkligen blir hög i ett historiskt perspektiv. I Europa är utvecklingen till stor del driven av ökade energipriser, något som slår igenom på exempelvis livsmedel, transporter och andra varor. Effekten syns emellertid på flera håll i världen, exempelvis i USA.

De långa räntorna är fortsatt förhållandevis låga. Men eftersom belåningsgraden hos stater och hushåll ökat över tid innebär ökande räntor en allt större utmaning för samhället.

Riksbankens prognos är i skrivande stund att inflationen blir 8,6 procent 2022 och faller tillbaka ordentligt först 2024 till 2,2 procent. Liksom hos de flesta prognosmakare är huvudscenariot en hög men övergående inflation. Riskerna för företagen och hushållen kvarstår emellertid eftersom få har en buffert för att klara stora kostnadsökningar under två års tid, utan att tydligt dra ner på kostnaderna och konsumtionen.

Från analogt till digitalisering

Digitaliseringen är knappast ny och även internet har funnits med länge. Digital teknik blir generellt allt kraftfullare och kostnaden för lagring, överföring och beräkningskapacitet fortsätter att minska.

Kanske är det nya att digitaliseringen blir automatiserad, industrialiserad och på väg att bli utgångspunkten för samhället – och inte som i dag där det analoga har blivit digitalt. Organisationer, lagstiftning, processer med mera har hittills tagit sin utgångspunkt huvudsakligen i den analoga världen. Det visar sig på allt fler områden inte vara ändamålsenligt. Troligen är vi nu på väg att styra världen utifrån de

1 https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2022.pdf

digitala förutsättningarna, något som givetvis gäller även revisions- och rådgivningsbranschen.

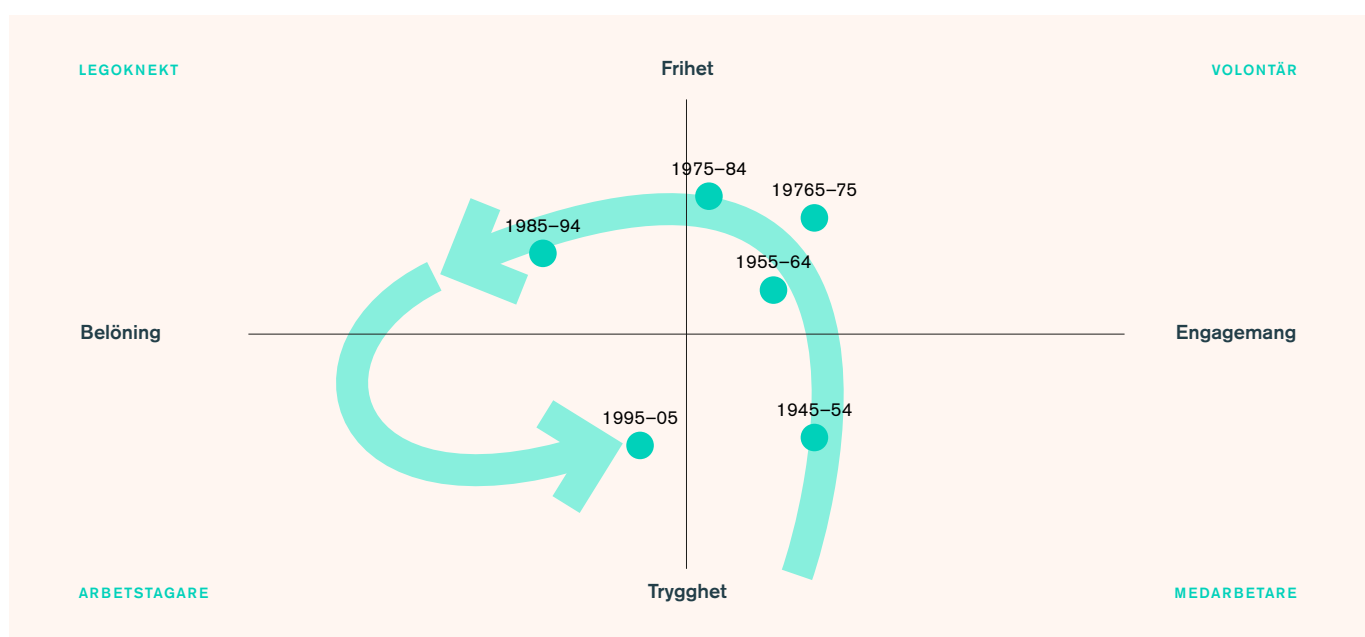
Från individualisering till kollektivitet och lojalitet

En av de mer seglivade myterna är att vi har en pågående individualisering. I själva verket är individualiseringen visserligen en realitet men inte längre en trend. Såväl globala som nationella undersökningar har visat en liknande tendens under lång tid. Redan 2003 myntades begreppet Generation Ordning, i tidningen Axess, för den kommande generationen som då var i tidiga tonåren.

Det vi ser nu är inte en frihetslängtande generation, utan en generation som revolutionerar med sin präktighet. De söker trygghet och belöning.

Nu behöver detta inte gälla hela generationen, vilket kan vara relevant mot bakgrund av att revisions- och rådgivningsbranschen inte rekryterar genomsnittsindivider, men den övergripande utvecklingen är tydlig. Den konservativa överrepresentationen bland unga väljare i riksdagsvalet 2022 kan delvis förklaras av utvecklingen av värderingarna. I en osäker värld är det också naturligt att exempelvis trygghet och sparande blir högre prioriterat. Trenden är också tydlig globalt, åtminstone i västvärlden, och kan därför inte enbart förklaras av otrygghet och gängkriminalitet i Sverige.

”Det vi ser nu är inte en frihetslängtande generation, utan en generation som revolutionerar med sin präktighet. De söker trygghet och belöning.”



I stället för individualisering växer människors vilja att tillhöra ett kollektiv och kräva och visa sin lojalitet med kollektivet oavsett om detta består av ett politiskt parti, en ideologi, eller en förebild inom sport eller sociala medier.

Det innebär naturligtvis nya förutsättningar för branschens egna organisationer och medarbetare men också kunderna och samhället och relationerna till dessa. Toleransen mot dem som gör och vill olika kanske minskar när kravet på lojalitet blir större, vilket kan påverka relationer till medarbetare, chefer, kunder med flera.

Olika generationers värderingar i Sverige.
Källa: Kairos Future

Från frihet och förtroende till datainsamling och kontroll

"Det exploderar i ansiktet hela tiden."

Patrik Tigerschiöld, ordförande Bure, ger en bild av regelverksarbetet som kommer från EU

ETT FRITT SAMHÄLLE och fria individer som tillåts tänka fritt har varit ett självklart mål för många västerlänningar. Dras denna utveckling till sin spets kan det samtidigt uppstå problem. En individs frihet kan exempelvis påverka en annan individ. En obegränsad yttrandefrihet kan leda till en för stor möjlighet till förtal och till och med utsätta andra för fara. Fria marknader kan heller inte lösa alla problem. Exempelvis kan beredskapslager och reserver vid kriser och krig sällan finansieras av en marknad.

Det som sker nu är att pendeln svänger till förmån för ökad kontroll och försiktighet. Det sker också på många olika nivåer där människor kontrollerar sig själva i form av sin sömn, sin träning, sin kost, sin skärmtid, sina steg, men också den nära omgivningen som till exempel var barnen befinner sig.

Kontrollfokus och säkerhetstänkande påverkar också revisions- och rådgivningsbranschen och kundföretagen påtagligt. Alltmer data samlas in av it-företag, revisions- och rådgivningsbranschen, myndigheter med flera. Möjligheterna till kontroll blir större, men datainsamlingen innebär också olika typer av risker. Cyberhot, integritet, datahantering med mera blir därför både viktigare och svårare att hantera.

Från kontorsarbete till normupplösning i arbetslivet

"The Rules For Hybrid Work Were always made up."

New York Times 22 maj 2022

NÅGOT AV DET mest fundamentala i samhället är institutioner. Dessa kan vara formella, som en centralbank eller Riksidrottsförbundet, men de kan också vara informella. Betydelsen av informella institutioner har exempelvis lyfts fram av Robert Putnam, professor i statsvetenskap vid Harvard University, och Douglas North, nationalekonom som belönades med nobelpriset i Ekonomi 1993.

Många såväl formella som informella institutioner ifrågasätts nu, vilket är naturligt i tider av osäkerhet och förändring som gör att de befintliga institutionerna är sämre anpassade för att möta samhällets utmaningar.

Det framstår nu som om kontorsarbete och stora delar av tjänstesektorn står inför en förändring som kan liknas vid en förändring av en informell institution. Hur arbetar vi fysiskt och digitalt i tjänstesektorn?

På de arbetsplatser där det är möjligt att arbeta på distans kommer det att bli svårt att återgå till det som var före pandemin. Det finns för många stora fördelar med att kunna arbeta på distans. En person i studien påtalade exempelvis att nu kan experter från andra länder delta på ett likvärdigt sätt vid kritiska tillfällen i projekt. Privat är det en stor fördel att inte behöva ägna lika mycket tid åt arbetspendling och miljön gör stora vinster när vi inte transporterar oss lika mycket. Samtidigt vet vi inte vad vi förlorar när vi inte ses fysiskt i samma utsträckning som tidigare.

Det finns ett ömsesidigt beroende av andra människor som är svårt att veta på förhand hur vi kommer att hantera i framtiden. Hur viktigt är

"På de arbetsplatser där det är möjligt att arbeta på distans kommer det att bli svårt att återgå till det som var före pandemin."

det för mina kollegor och kunder att vi träffas fysiskt och är de beredda att prioritera det? En konsultverksamhet är beroende av att prioritera kunder och projekt och det kan bli svårt att bestämma dagar då alla ska vara på plats på kontoret.

Det kommer sannolikt att ta tid att etablera nya informella institutioner kring hur vi möts och arbetar – och vilka människor, organisationer och arbetsätt som blir framgångsrika. /

Arenorna som formar branschens framtid

Av de förändringar som är nära eller mycket nära revisions- och rådgivningsbranschen framstår åtta områden som centrala. Dessa är kompetens, hållbarhet och digitalisering, som genomgående nämns som de huvudsakliga arenorna, samt ytterligare fem områden som är viktiga för framtiden.

Huvudsakliga arenorna



Kompetens



Digitalisering



Hållbarhet

Övriga framtidsarenor

- Affärsmodeller
- Internationell påverkan
- Säkerhet och risk
- Ökad komplexitet
- Kultur

Kompetens

DEN FRÅGA SOM revisions- och rådgivningsbranschen ser som mest utmanande i dag och de kommande tio åren är kompetensfrågan, att rekrytera och behålla personal och säkerställa att kompetensen i organisationen motsvarar marknadens behov.

Utmaning att rekrytera och behålla personal

I dag är den största utmaningen inom många branscher att rekrytera och behålla personal. I en alltmer specialiserad värld behövs hela tiden nya kompetenser och uppdaterad kunskap inom respektive område. Med en åldrande befolkning behöver organisationer också hitta ersättare till erfaren personal som går i pension.

I många fall tycks arbetslivet dessutom inte vara lika självklart längre. I USA har utmaningen lett till vad som beskrivs som "the great resignation". Sedan 2021 ser de en krympande arbetskraft då många frivilligt väljer att sluta jobba.

I den enkät som utgör en del av underlaget till denna studie framgår det tydligt att kompetensfrågan är den klart största utmaningen i revisions- och rådgivningsbranschen just nu, och även förväntas vara det de kommande tio åren.



Vad kommer revisions- och rådgivningsbranschens största utmaningar att vara de kommande tio åren?



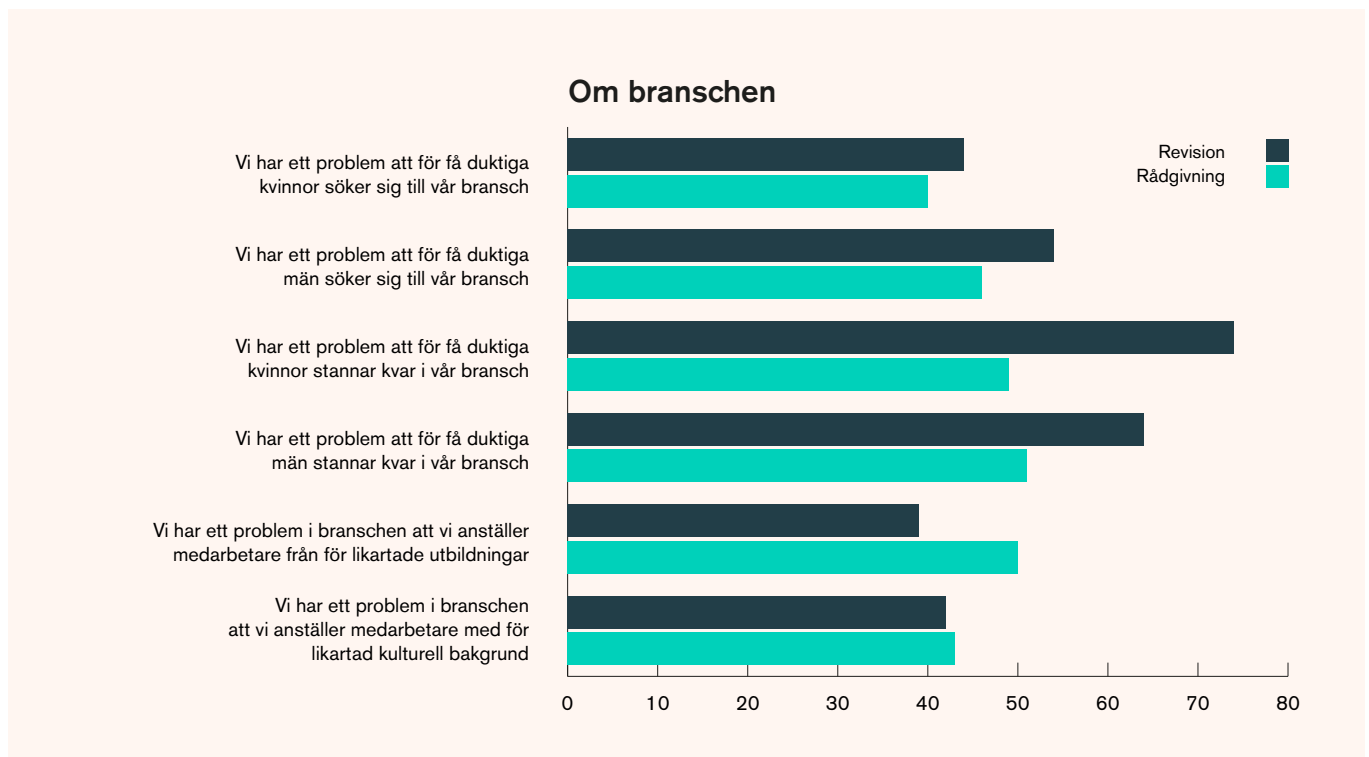
Utmaningen att rekrytera och behålla personal anses vara större inom revision än inom redovisning, och det är en större utmaning att behålla personal än att rekrytera ny. Det framgår också att det är särskilt svårt att få duktiga kvinnor att stanna kvar i branschen.

Det främsta skälet till att medarbetare slutar i branschen efter ett fåtal år är ...?



Varför väljer då medarbetare att lämna branschen? Den främsta anledningen som nämns är kombinationen hög arbetsbelastning och

stress, många timmar och en för låg ersättning och lön. Andra anledningar är att arbetet upplevs som enformigt och regelstyrt där fokus ligger på checklistor och compliance snarare än kundvärde. Många uppger även att revisions- och rådgivningsbranschen har svårt att behålla yngre på grund av att arbetssituationen inte tilltalar denna grupp.



Ungas syn på arbetet

”Det finns en väldig rastlöshet hos många unga, de får jobb och skriver avtal och försvinner till någon annan innan de ens har börjat hos oss.”

En av de personer som har intervjuats inför denna studie

ATT REKRYTERA OCH behålla personal är en särskilt stor utmaning när det kommer till de yngre medarbetarna i revisions- och rådgivningsbranschen. Många väljer att efter några år gå till andra yrken som kan erbjuda bättre lön eller färre timmar, eller båda delar. I den här studien har det visat sig att det främst är detta som unga efterfrågar.

För branschen som helhet är de tre viktigaste faktorerna färre timmar/ bättre balans i livet, meningsfulla uppgifter och högre lön. Många uppger också att det är viktigt med en arbetsgivare som har ett gott syfte med verksamheten. För åldrarna 20–40 år ser vi liknande svar, men med ett större fokus på lön och balans i livet.

Många uppger att meningsfulla arbetsuppgifter är en viktig faktor för framtida jobb. Dock är det många som tycker att själva rollen som revisor eller redovisningsekonom är meningsfull och att problemet snarare handlar om hur mycket tid man behöver lägga på andra arbetsuppgifter

som känns mindre meningsfulla, ofta relaterade till administration och compliance-frågor.

Ett ämne som blev föremål för diskussion under de workshoppar som utgör en del av underlaget till denna studie, var om branschen kommer att och borde rekrytera medarbetare med lägre kompetens, framför allt nytexaminerade studenter. Inom universitetsvärlden uttrycker man en oro för att kompetensbristen bidrar till en utveckling där kraven på dem som rekryteras till branschen sänks.



”Utmaningen att rekrytera löser man inte genom att sänka kraven.”

Fredrik Nilsson, professor i företagsekonomi, särskilt redovisning, Uppsala universitet

BLAND DE I branschen med erfarenhet av rekrytering fanns samtidigt en tveksamhet till att uteslutande rekrytera de bästa studenterna. Det är, enligt ett par av de personer som deltog i diskussionen kring kompetens, sällan de allra bästa studenterna som trivs och lyckas bäst. Samtidigt är det inte heller önskvärt med en långsam utarmning av kompetensen.

Chefer och ledare

En fråga som intresserade flera av dem som medverkade i de workshoppar som utgör en del av underlaget till denna studie var frågan om chefs betydelse. Svartalernativet att ett framtida jobb valdes för att få en bättre chef var mycket ovanligt. Vid samtalen med de yngre framkom samtidigt att närmsta chefen kan ha väldigt liten betydelse. I en professional services-organisation kan chefen vara en person man träffar två gånger om året och

har ett medarbetarsamtal med. Däremot kan det finnas projektledare som är väldigt viktiga för att medarbetare ska trivas i det dagliga arbetet.

På gott och ont är chefens roll sannolikt mindre betydelsefull än i de flesta linjeorganisationer. Omvänt är det fler ledarroller som är avgörande för att medarbetare ska trivas. Det kan därför bli viktigt för medarbetare att själva försöka ta reda på vilka projektledare och personer de vill arbeta med och vilka de helst inte vill arbeta med. Eventuell påverkan på valet av chef kan däremot ha mindre betydelse. För medarbetarna kan det vara en fördel att ha flera möjliga ledare och därmed inte vara beroende av att få en bra chef. För organisationen kan det därför vara viktigare att fundera på ledarskap och kultur snarare än att utse och utbilda rätt chefer.

I takt med att samhället och arbetslivet har blivit mer snabbbröligt har förväntningarna på hur ofta man ska byta jobb och hur länge man ska stanna på samma ställe skiftats. Den senaste tiden har unga varit mindre villiga att investera de många år som krävs för att klättra på karriärstegen och bli partner på samma byrå som de en gång började på. Det är emellertid inte säkert att den nya generationen som inte är lika individualiserad utan mer orienterad mot trygghet, kommer att vara lika svåra att få att stanna. Till viss del är det också naturligt att unga provar på ett par jobb innan de tror sig ha hittat rätt. Den situation som råder i dag, där jobbet i revisions- och rådgivningsbranschen i många fall är det första jobbet och "plantskolan", är däremot inte självklar.

I takt med att enkla arbetsuppgifter försvinner har det uppstått ett större behov av personer som kan analysera och ta ställning till underlag, snarare än att exempelvis enbart kontrollera verifikationer och avtal. En del nya medarbetare trivs inte med tidiga krav på självständiga bedömningar och rådgivning medan andra växer in i det. En del har med sig förmågan att hantera detta från start. Ett visst skifte i rekryteringen kan med andra ord väntas – inte minst då nya expertkompetenser behövs. Det kan också vara positivt.

"Jag tror att det är bra för utvecklingen av yrket att även nyare medarbetare får mer kvalificerade och utmanande arbetsuppgifter, tidigare delegat större ansvar."

"Jag tror även att partnermodellen som de flesta revisionsbyråer använder inte ligger i tiden och behöver moderniseras, detta för att locka medarbetare till branschen och att se till att det blir attraktivt att vara kvar i branschen."

Gun Nilsson, tidigare CEO Melker Schörling AB, ordförande Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning och styrelseledamot i noterade och onoterade bolag

Nya kompetensbehov

När branschen ställs inför nya utmaningar och krav från kunder och regulatorer behövs det nya kompetenser, till exempel inom hållbarhet, digitalisering, automation och it-säkerhet. Samtidigt är det dessa kompetenser som efterfrågas i de flesta andra branscher. Den stora frågan

är vad som kan få individer som besitter dessa kompetenser att välja att gå in i revisions- och rådgivningsbranschen? För den som brinner för hållbarhet eller ny teknik kanske inte revisor är ett självklart val än?

Hållbarhetsredovisning och -revision är en verklighet på många ställen redan i dag, och trenden är tydlig – det kommer att öka. För att nå de nödvändiga och ambitiösa klimatmålen behövs en tydlig uppföljning enligt vedertagna standarder. Men hur dessa standarder ska se ut och integreras med övrig redovisning och revision är långt ifrån en självklarhet. Det behövs både en djup förståelse för miljö- och hållbarhetsfrågor och en djup kunskap inom ekonomi och redovisning för att arbeta med detta i framtiden.

Även inom digitalisering står revisions- och rådgivningsbranschen inför stora förändringar. När branschen och kunderna tar nästa steg för att frigöra möjligheterna med ny teknik behövs personer som förstår tekniken men även de mänskliga aspekterna av digital transformation. Det behövs även förståelse för de specifika omständigheterna i branschen, till exempel hur stor skillnad det kan vara mellan olika företags rutiner och processer.

De nya kompetensbehoven ställer inte bara krav på att locka till sig och rekrytera människor som tidigare saknat en naturlig roll i revisions- och rådgivningsbranschen, och att skapa en arbetsplats där de trivs. Det krävs också att de som redan jobbar i branschen får en bättre grundförståelse inom dessa områden för att kunna samarbeta effektivt med varandra. Det behövs både ny och djupare kompetens, men också bredare kompetens som kombinerar det gamla med det nya.

Ett sätt att rekrytera och bredda kompetens har varit att köpa in andra verksamheter, vilket kan bli fallet även med hållbarhetskompetens. Något som kan innebära utmaningar.

”Att förvärva konsultbaserade bolag är alltid en utmaning med att få den förvärvade personalen att stanna kvar. Den utmaningen blir extra stor när revisionsbolag skall förvärva innovationsföretag och kulturerna ser helt olika ut. Men samtidigt ser vi att inom andra delar av professional services, konsulting, att man är beredd att ta den risken för att det går snabbare än att rekrytera.”

Per Defalva, VD Digital Engine

Kan det verkligen vara svårt att rekrytera till ett drömjobb?

Samtidigt som branschen har och väntas ha stora utmaningar med rekryteringar är utgångsläget förhållandevis bra. Redan i FAR:s första framtidsstudie, som gjordes 2013, hade branschen utomordentligt bra siffror när det gällde medarbetarnas syn på arbetet. 15 procent tyckte att arbetet var deras drömjobb och 69 procent att det var nära drömjobbet. Bland högskoleutbildade yrkesverksamma personer i Sverige var siffran då 57 procent. I årets undersökning har branschens medarbetare blivit ännu nöjdare. Nu menar hela 22 procent att deras nuvarande jobb är drömjobbet och 62 procent att det är ganska nära drömjobbet.

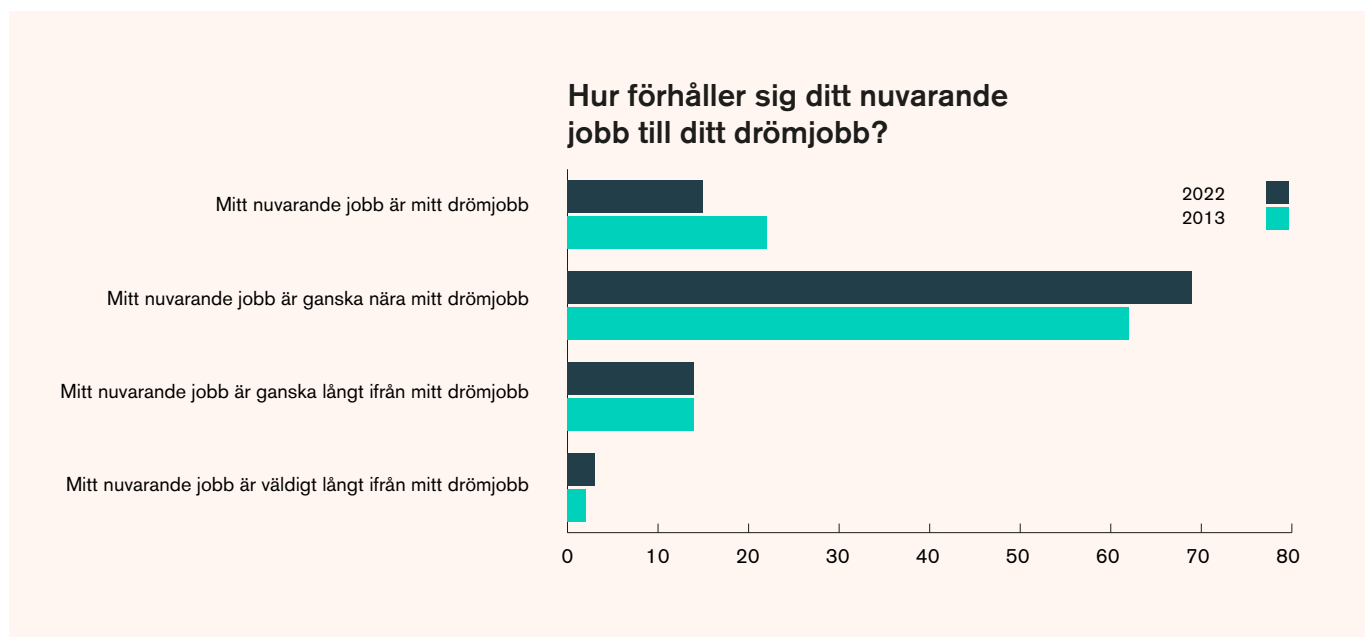
Det kan rent av vara så att medarbetarna i revisions- och rådgivningsbranschen är Sveriges nöjdaste större yrkesgrupp, åtminstone en av de

nöjdaste. Förutsättningarna för att rekrytera till ett attraktivt yrke borde vara mycket goda.

Det går också väldigt bra för revisions- och rådgivningsbranschen, eller som en deltagare i en workshop sa:

”Det är otroligt vilka fina resultat branschen gör.”

En branschperson som deltog i en av workshoparna som utgör en del av underlaget till denna studie



Som jämförelse har exempelvis restaurangbranschen stora rekryteringsutmaningar men knappast goda ekonomiska förutsättningar efter pandemin. Och som en annan deltagare i en av workshoparna sa, att om det blir en lågkonjunktur brukar branschen vara en trygg hamn och då blir det också lättare att rekrytera.

Digitalisering



DIGITALISERINGEN VAR FOKUS i FAR:s andra framtidsstudie "Nyckeln till framtiden" som gjordes 2016. Vid den tiden var oron inom revisions- och rådgivningsbranschen stor för att digitaliseringen skulle underlätta för de globala it-företagen att konkurrera om kunderna och medarbetarna i branschen. Data var det nya guldets och förmågan att hantera data var mycket central hos uppköparna av revisionstjänster i de stora företagen. Nu framstår digitaliseringen inte riktigt som lika hotfull, men är fortfarande en av de viktigaste förändringskrafterna i samhället och i revisions- och rådgivningsbranschen.

Digitisering, digitalisering eller digital transformation

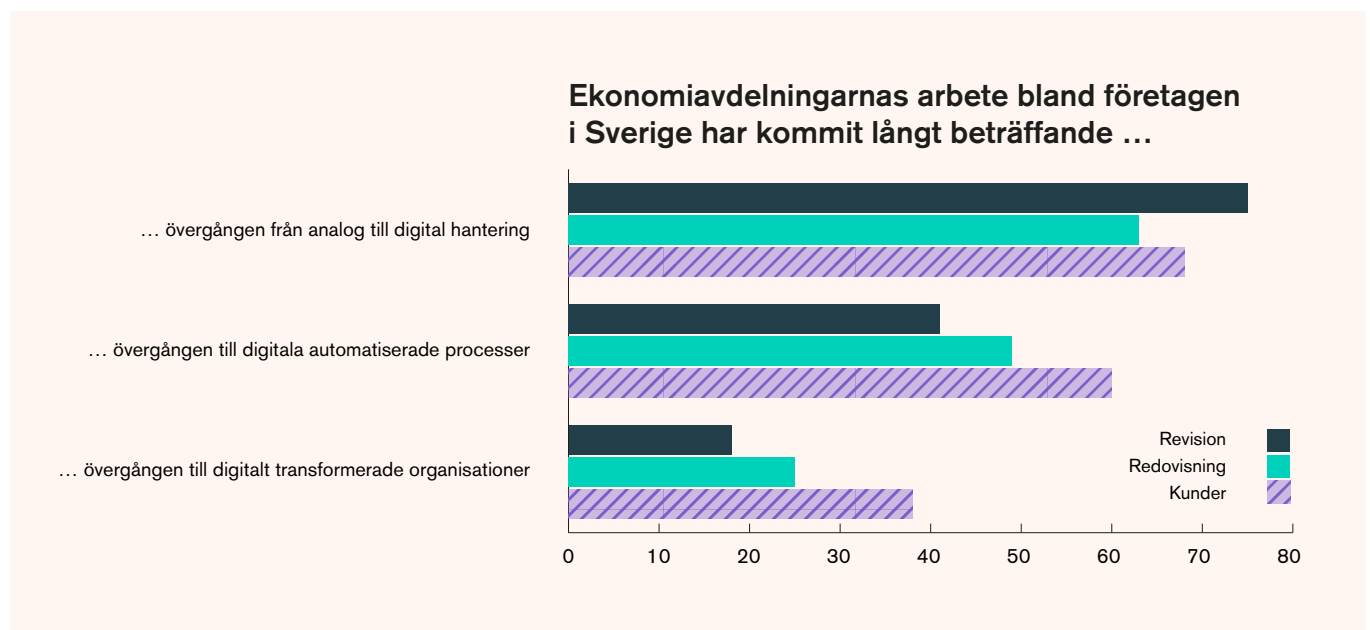
"Pärmarna är borta – digitaliseringen har skett."

Erik Emilsson, VD Revideco

"Digitaliseringen har gått långsammare än väntat."

Jan Södeqvist, branschexpert Visma SPCS

UPPFATTNINGEN OM UTVECKLINGEN av digitaliseringen i branschen är splittrad i såväl enkätundersökningen som intervjuerna som har gjorts inför denna studie. Vissa är förvånade över hur snabbt digitaliseringen har gått, medan andra trodde att den skulle ha kommit längre. Båda grupperna har sannolikt rätt, för vissa delar av digitaliseringen har kommit väldigt långt, medan det inom andra områden har visat sig vara svårare att åstadkomma förändring.



En av orsakerna till att det finns olika syn på digitaliseringen kan vara tolkningen av ordet. Det kan därför vara bra att skilja på digitisering, digitalisering och digital transformation. Digitiseringen, alltså

digitalisering av data och information från papper och pärmar till digitalt innehåll, har kommit väldigt långt, medan automatisering och digital transformation inte kommit lika långt.

De flesta kunder använder digitala affärssystem för att hantera fakturor och verifikationer. I och med detta har information blivit mer lättillgänglig, ofta lagrad i molnet, vilket gör att det går att nå den från både dator och mobil. Det har i sin tur gjort branschen mer effektiv och möjliggjort nya arbetssätt.

”Tidigare kunde det ta tre dagar för mig att besvara en fråga från en kund eftersom jag var ute och reste och behövde komma in till kontoret och titta i pärmar för att besvara frågan. Nu har jag allt jag behöver med mig i datorn.”

Branschperson som deltog i en av de workshopar som utgör en del av underlaget till denna studie

Affärssystemslieferantörer och andra mjukvarulösningar

Nya aktörer som tillhandahåller digitala plattformar för bokföring, fakturering och lönehantering har blivit viktiga aktörer på marknaden. Analogt avtal, kvitton och fakturor kan också till stor del skannas och läsas av maskinellt. Informationen kan digitaliseras. Eftersom den inte skapas digitalt och maskinläsbart bromsas emellertid åtminstone delvis digitaliseringen.

”Automationen har hindrats av bokföringslagen och mervärdeskattelagen, hanteringen av kvitton bland annat. GDPR försvårar också. Öppna API-er har börjat användas fullt ut inom branschen först de senaste fem-sex åren.”

Nicklas Bohman, Serviceline Leader Accounting, Executive Vice President & Partner Aspia

DE FÖRETAG SOM bygger digitala tjänster och affärssystem har också varit en motkraft mot konsolideringen i branschen då de har minskat de strategiska skalfördelarna som stora aktörer med egna system har, genom att ge mindre byråer möjlighet att använda sig av färdiga lösningar.

”Det är väldigt enkelt att starta en redovisingsbyrå.”

Nicklas Bohman, Serviceline Leader Accounting, Executive Vice President & Partner Aspia

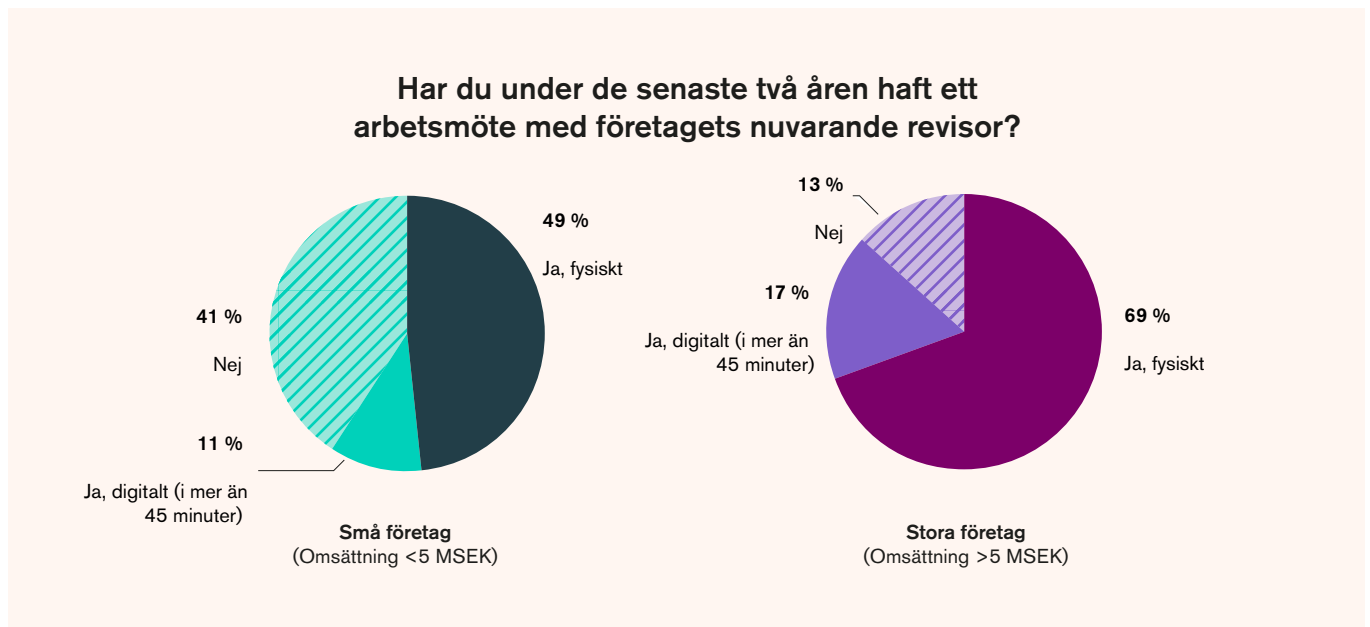
PÅ ANDRA OMRÅDEN har digitalisering inte kommit lika långt. Automatiseringen har bara börjat. I dag är tekniken tillräckligt avancerad för att många processer ska kunna automatiseras, men det räcker inte med avancerad teknik. Ofta krävs beteendeförändringar och standardisering av processer och rutiner för att detta ska bli möjligt. Till exempel har många företag skräddarsydda rutiner anpassade efter deras egna behov och historiska omständigheter. För att automatisera dessa krävs ofta en förenkling och standardisering som både kräver en initial investering och en vilja hos de anställda att ställa om till de nya rutinerna.

”Det räcker inte med avancerad teknik. Ofta krävs beteendeförändringar och standardisering av processer och rutiner för att detta ska bli möjligt.”

”Det är inte lika enkelt som vi hade väntat oss för de allra flesta kunderna att anamma de automatiserade redovisningstjänsterna. Flexibiliteten i helt automatiserade processer är noll. Det tar ofta tre månader för en kund att få ordning på processerna och för medarbetarna att förstå, och det behövs stöd i den processen.”

Erik Emilsson, VD Revideco

ATT MÄNNISKOR ÄR vanedjur som ogillar förändring blir särskilt tydligt när organisationer försöker sig på digitala transformationer, alltså att ställa om processer, beteenden, affärssätt och affärsmodeller för att ta vara på ny teknik. Men vi har också sett hur stor förändringsförmåga vi har när det verkligen krävs. Under pandemin lösgjordes många knutar som tidigare varit oövervinnliga hinder, till exempel att arbeta hemifrån och ha många möten digitalt. Det har lett till ett ändrat beteende i kundrelationer och kontorsutnyttjande. I revisions- och rådgivningsbranschen har det blivit vanligare att sköta kundkontakten digitalt och att vara mer på det egna kontoret än ute hos kund. Det fysiska mötet är dock fortfarande en central del i kundkontakten för revisorer. Inom redovisning är relationen i stället mer frekvent, vilket gör att relationer kan byggas och underhållas löpande, även på distans i högre utsträckning.



Digitalisering och automation som lösning på tråkiga arbetsuppgifter

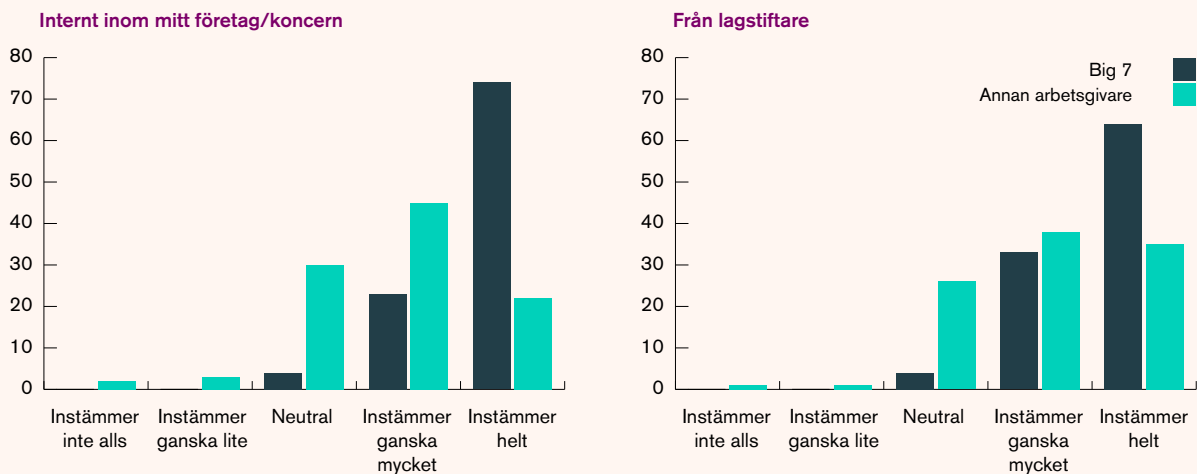
I de workshoppar som genomförts inför denna studie framgår det att många som arbetar i revisions- och rådgivningsbranschen upplever att en stor del av tiden läggs på arbetsuppgifter som är enformiga och framför allt handlar om att följa checklistor och säkra compliance, men som egentligen inte skapar så mycket värde för kunden eller känns meningsfulla.

”Att genomföra själva revisionen kan vara en fjärdedel av den totala tiden. Övrig tid går åt till att fullgöra dokumentation och olika regelkrav”

Erik Emilsson, VD Revideco

HELT KLART ÄR att kraven ständigt ökar. Mer än 75 procent av de svarande i enkätstudien uppger att compliance-kraven från lagstiftare har blivit mer omfattande och 65 procent uppger att de interna compliance-kraven har blivit mer omfattande. Detta är ännu tydligare om man bara tittar på Big 7². Vissa uppger också att det är en vanlig anledning till att man slutar i branschen efter ett fåtal år. Det finns en stark förhoppning om att digitalisering och processautomatisering ska kunna minska mängden tid och arbete som behöver läggas på dessa uppgifter, och att mer tid ska frigöras till uppgifter där kvalificerade bedömningar och mänsklig analys och tolkning behövs.

Compliancekraven har blivit mer omfattande ...



Cybersäkerhet

”Cyberkriminaliteten är ett stort och växande problem. De agerar som professionella företag med en förhandlingsenhet och en för teknisk support om du betalar.”

Pia Marions, CFO Skandia

I EN ALLTMER osäker värld har riskhantering och säkerhetstänk fått en större betydelse för företagets framgång. Tidigare var datahantering en avgörande faktor vid val av leverantör, men i och med GDPR har de flesta företag i dag etablerat gedigna rutiner för hanteringen av

”Riskhantering och säkerhetstänk har fått en större betydelse för företagets framgång.”

² Med Big 7 menas i rapporten de 7 största revisionsbyråerna i Sverige, PwC, EY, KPMG, Deloitte, Grant Thornton, BDO och Mazars

känslig information och det är därmed numera en hygienfaktor. Dock blir cybersäkerhet och skydd mot dataintrång en allt viktigare strategisk fråga. Enligt IBM var finans och försäkring den bransch som 2020 blev hårdast drabbad av cyberattacker, och med tanke på den stora mängd känslig information som hanteras inom revisions- och rådgivningsbranschen finns det mycket som pekar på att detta kan utgöra en stor risk framöver. Om något av de större företagen skulle misslyckas att skydda sig mot ett dataintrång skulle det få stora konsekvenser för kundernas tillit till varumärket.

Svenskt regelförändringsarbete går långsamt

De flesta är överens om att digitaliseringen är framtiden. Hamnar vi efter i digitaliseringen i Sverige, bland företagen, eller i branschen kommer vi sannolikt att hamna efter på många sätt. De företag inom bilindustrin som hamnar efter inom eldrift får till slut problem att överleva. Samma sak kan hända med digitaliseringen, kommer vi som land eller bransch efter blir vi till slut irrelevanta och omsprungna.

Sverige befinner sig i dag i världstoppen men en del tendenser till att Sverige halkar efter kan skönjas. Inte minst lagstiftningsarbetet går tämligen långsamt och offentlig sektor ses inte som lika framåtriktad som företagen.

Under lång tid har det talats om att skapa förenklingar för företagen men väldigt lite har blivit verklighet. Statliga utredningar har tillsatts, exempelvis om förenklat uppgiftslämnande till myndigheter från företagen, SOU 2015:333 uppgiftslämnarservice för företagen. Ett annat exempel är att förenkla delning och tillgängliggörandet av uppgifter mellan myndigheter, SOU 218:25 juridik som stöd för förvaltningens digitalisering. En utredning som många hoppades mycket på var SOU 2021:60 Enklare regelverk för mikroföretagande och en moderniserad bokföringslag. Den ger förslag på avskaffande av vissa krav på arkivering av papperskvitton och pappersfakturor.

Resultaten och snabbheten i genomförandet är tyvärr inte särskilt imponerande och konkreta regelförändringar blir sällan av. För företagen är det i viss mån tacksamt när regelförändringsarbetet är mer genomtänkt och går långsammare än i exempelvis övriga Norden. Det är samtidigt ett problem för digitaliseringen eftersom en del positiva förändringar också går långsamt. För att digitaliseringen ska ta fart behövs också aktiviteter som främjar utvecklingen.

Hur kan digitaliseringen drivas på?

Två saker som Sverige och branschen har haft stor hjälp av i digitaliseringen är BAS-kontoplanen och SIE-filerna³. Dessa har underlättat mycket för att standardisera och möjliggöra utbyte av information. Bank-ID är också ett svenskt framgångsexempel.

De tre nämnda exemplen är ett resultat av samarbeten inom främst näringslivet. Flera av de mest värdefulla delarna som drivit på Sveriges digitalisering är med andra ord privata samarbetsprojekt. En svensk

³ SIE står för Standard Export Import och är en standard som finns i olika versioner och hanteras av SIE-Gruppen.

standard för digitala kvitton kan också nämnas som ett lyckat samarbete som hanterats av it-och telekomföretagen, som numera heter Tech Sverige. Även om digitala kvitton inte har fått genomslag fullt ut har den utvecklade standarden varit bidragande till att utvecklingen gått starkt framåt på senare år.

Ett initiativ som liknar ovanstående är XBRL-föreningen som FAR är en av medgrundarna till. Genomslaget för XBRL har i Sverige emellertid inte varit lika tydligt. I en del länder har utvecklingen drivits på mot XBRL med stöd av lagstiftning, exempelvis i Nya Zeeland, Australien och Nederländerna som är tre länder som ligger långt fram inom Standard Business Reporting, SBR, och använder XBRL i hög utsträckning. Nu drivs utvecklingen på med lagkrav från EU.

Tyvärr har Sverige inte heller lyckats enas på samma sätt kring e-faktureringen. Medan Finland var tidigt ute med samarbete kring standarden Finvoice har Norge varit världsledande med anammandet av standarden Peppol. Peppol är den e-faktureringsmodell som Sverige lagstiftat om för fakturering till offentlig sektor och som bygger på EN16931-1, den europeiska datamodellen för fakturor.

Peppols adressregister kontrolleras av EU och Peppol-myndigheter i respektive land, vilket är en bidragande orsak till att standarden har valts av alla länder som valt en standard, utöver de som utvecklat en egen. På samma sätt som SIE, BAS och XBRL är det en förening som utvecklar standarden, Open Peppol.

Som en fortsättning på framtidsstudierna har FAR arbetat med digitaliseringsfrågorna för branschen i samarbete med Skatteverket, Bolagsverket, SEB, Visma, Fortnox, Kairos Future, PwC, KPMG, EY, Grant Thornton och Deloitte samt i dialog med en rad andra myndigheter, företag, internationella aktörer, intresseorganisationer, Svenskt Näringsliv med flera⁴.

Projektet tagit fram olika lösningar, exempelvis för hur fullmakter kan bli digitala och säkra och möjliga att återta och hur ett företag kan möjliggöra för externa kunder och leverantörer att kontrollera behörigheter och anställningsbevis.

Andra slutsatser är att e-faktureringen är den viktigaste frågan och en förutsättning för att driva på digitaliseringen av ekonomiadministration och revisions- och rådgivningsbranschens processer.

Nuvarande utveckling för e-fakturering är alldeles för långsam och behöver drivas på med någon form av lagstiftning eller tydligt ställningstagande, sannolikt med Peppol.

Även användningen av XBRL ser ut att vara nödvändig att reglera eller styra från myndighetshåll för att snabba på utvecklingen. EU har redan påbörjat denna utveckling, vilket gör att Sverige blir tvunget att följa EU-direktiv på området, åtminstone för noterade bolag. Bolagsverket har gjort en hemställan om att alla bolag ska lämna in en årsredovisning i XBRL-format, vilket kan vara en del i arbetet, men det är oklart om det kommer att vara det viktigaste för att underlätta delning och standardisering av redovisningsinformation.

⁴ Se exempelvis rapporten <https://www.far.se/globalassets/pdf/original-och-verifikationer-blockked-jeinsp-19112020.pdf>

Sannolikheten att andra standarder än XBRL och Peppol skulle etablera sig de närmaste tio åren är att betrakta som obefintlig. Valet tycks stå mellan en långsam digitalisering eller att välja de enda internationellt gångbara alternativen.

Branschens digitalisering och digitala transformation

”Med SIE-filer som stöd har det uppstått nya tjänster, till exempel inom bolagsvärdering, som fungerar väldigt bra. Branschen skulle kunna skapa mycket mer värde om digitaliseringens möjligheter användes på liknande sätt.”

Günther Mårder, VD Företagarna

SOM EXEMPLEN OVAN visar har revisions- och rådgivningsbranschen och andra aktörer i Sverige varit starkt bidragande till att driva digitaliseringen. Det är emellertid inte lika tydligt att det kommer att ske i samma takt fortsättningsvis.

I en studie av professional services-yrken i Sverige konstaterar författarna att dokumenthanteringen nu har kommit långt när det gäller digitaliseringen, medan informationsinhämtning från kunder och data-analys fortsatt är eftersatt⁵.

Revisions- och rådgivningsbranschen är en aktiv förespråkare av digitalisering och digital transformation generellt i Sverige och i synnerhet bland företagen. Det är dock inte självklart att alla går i tåten i denna utveckling.

Det behöver inte vara lönsamt att driva digitaliseringen, i synnerhet inte på en liten byrå, men det kan vara problem att hamna efter. Digitaliseringen verkar inte betraktas som ett lika stort hot i dag som 2016 men situationen kan förändras snabbt. Det ligger också i revisions- och rådgivningsbranschens intresse att se till att Sveriges konkurrenskraft består och att inte internationella aktörer tar lönsamma segment eller står för ny typ av disruption, det som den inflytelserika Harvard-professorn Clayton Christensen kallade low-end disruption, det som är tillräckligt bra och tar marknadsandelar.

”Inom juridik, då framför allt bolag inom legal services och redovisning, har vi sett att de som kan ta in externt kapital och göra stora satsningar på digitala plattformar tar marknadsandelar med ökat kundvärde, tydligare tjänster och lägre leveranskostnader. Den trenden kommer att bli allt tydligare inom revision också och kan bli utmanande för de som inte har samma möjlighet att in externt kapital.”

Per Defalva, VD Digital Engine

⁵ Den digitala mognaden i Professional services branschen 2022, Digital Engine och Cinode

Hållbarhet

”Kraven från amerikanska kapitalförvaltare är redan omfattande. Kunder, banker, aktieägare – alla kommer ställa krav på hållbarhetsaspekter.”

Intervjuperson från kundsidan



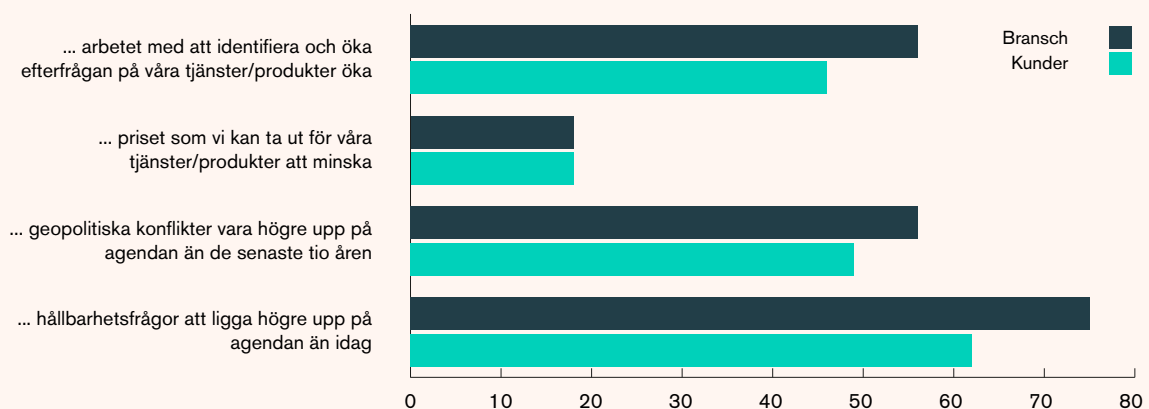
HÅLLBARHETSFRÅGORNA HAR FUNNITS med under lång tid men ökat märkbart i betydelse på senare år. Fokus har i viss mån varit på politik, lagstiftning och konsumenter. Det som är tydligt i dag är att kraven kommer från många fler håll, som kapitalförvaltare, kreditgivare, anställda, kundföretag, leverantörer med flera.

Det kanske mest förvånande resultatet i FAR:s första framtidsstudie som gjordes 2013 är att hållbarhetsredovisning sågs som mycket sannolikt i framtiden men inte särskilt önskvärt. Revisions- och rådgivningsbranschen, som kanske i vissa delar har förhållit sig lite avvaktande till utvecklingen, är nu en synnerligen viktig aktör i hållbarhetsarbetet.

ESG-krav

ESG står för Environmental, Social, Governance, alltså miljö, socialt ansvar och bolagsstyrning. Det är ett begrepp för att bedöma bolag utifrån ett icke-finansiellt perspektiv. ESG-kraven har de senaste åren blivit allt viktigare för investerare, både bland privatpersoner som väljer aktier och fonder, och bland institutionella investerare som pensionsbolag och fondförvaltare. Det är ett sätt att styra kapital mot branscher och företag som tar ansvar för långsiktigt hållbara affärsmodeller som gynnar samhället.

Om framtiden: De närmsta tio åren kommer ...



Även bland konsumenter har det blivit viktigare att välja företag som agerar rätt i hållbarhetsfrågor. Många väljer exempelvis mat baserat på en vilja att värna om klimatet och många väljer bort företag som inte

behandlar sina anställda väl. Denna trend har den senaste tiden backat något på grund av inflation och ökat kostnadsfokus och många väljer i stället de billigaste alternativen, men trenden är i det långa loppet sannolikt här för att stanna. I den enkät som utgör en del av underlaget till denna studie svarar både företrädare för branschen och kundföretagen att hållbarhetsfrågor kommer ligga högre upp på agendan de närmsta tio åren.

Stater och regulatorer ställer allt högre krav på att bolag ska ta sitt sociala och miljömässiga ansvar. En rad skandaler kring mutor, korruption och problematisk företagskultur har också visat vikten av att ha en stark värdegrund som efterföljs av de anställda. För att omsätta detta i praktiken behövs en tydlig bolagsstyrning och ett kompetent ledarskap.

Hållbarhetsredovisning

För att leva upp till ESG-kraven behöver bolag redovisa att deras verksamhet är hållbar och inte orsakar skada för samhället eller miljön. Därför har hållbarhetsrapportering- och redovisning blivit obligatoriskt i många delar av världen. Enligt den svenska årsredovisningslagen är hållbarhetsrapportering ett krav för stora bolag i Sverige sedan 2017. Detta gäller för företag med mer än 250 anställda, 175 miljoner i balansomslutning eller med en nettoomsättning över 350 miljoner kronor.

På EU-nivå finns liknande krav på bolag med fler än 500 anställda genom NFRD (Non Financial Reporting Directive). Detta direktiv gäller miljörelaterade, sociala, personalrelaterade, respekt för mänskliga rättigheter samt bekämpning av mutor och korruption. Det finns även ett nytt direktiv om företags hållbarhetsredovisning kallat CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) som innebär skärpta och utvidgade krav som ska gälla samtliga börsnoterade företag inom EU och vissa små och medelstora bolag. Lagstiftningen ska börja tillämpas i tre faser från 2024 till 2026, i första hand för de bolag som redan i dag täcks av NFRD, för att sedan expanderas till resterande bolag.

I dag finns det flera olika globala standarder att tillämpa för hållbarhetsredovisning. EU håller också på att utveckla en egen standard i samband med de nya direktiven som ska införas de kommande åren. I en genomlysning av alla bolag i S&P500 genomförd av Center for Audit Quality (CAQ) framkommer att 95 procent av bolagen har offentligt tillgänglig hållbarhetsinformation, men att de flesta refererar till tre eller flera olika ramverk för att presentera informationen. Det är med andra ord inte självklart exakt hur en hållbarhetsredovisning ska se ut i dag eller i framtiden. Det finns också en viss otydlighet i hur hållbarhetsredovisningen ska förhålla sig till den traditionella finansiella redovisningen.

Hållbarhetsrevision

För att säkra att redovisningen är korrekt behöver den granskas av en revisor. För finansiell redovisning är detta i dag en självklarhet, men det är långt ifrån fallet när det kommer till hållbarhetsredovisning. I genomlysningen av CAQ var det endast 53 procent av alla bolag i S&P500 som hade någon slags verifiering av sin hållbarhetsrapportering, och endast sex procent fick den verifierad av en revisionsbyrå – resterande använde sig av någon annan extern aktör, till exempel ingenjörs- eller konsultbyråer. Förklaringen till detta ligger sannolikt i att hållbarhetsredovisning

”Det är med andra ord inte självklart exakt hur en hållbarhetsredovisning ska se ut i dag eller i framtiden.”

och -revision fortfarande är i ett tidigt stadium, där etablerade standarder och rutiner saknas. Samtidigt finns det ett väldigt starkt tryck från regulatorer, investerare och andra intressenter, vilket gör att utvecklingen framöver kan gå oväntat snabbt fram.

Är branschen redo för denna nya arena? Kompetensen för att granska de bolag som omfattas av CSRD finns, men det kan komma att bli en utmaning att bygga tillräckligt stora resurser tillräckligt snabbt. Det finns många frågetecken kring hur olika aspekter av social och miljömässig hållbarhet ska mätas, och många anger att de inte känner sig tillräckligt kunniga inom området för att ta sig an revision av hållbarhetsrapportering. I den enkät som utgör en del av underlaget till denna studie märks, liksom i den första framtidsstudien, tecken på en bristande vilja att ta sig an den här frågan. Till exempel svarar 40 procent att det är sannolikt med hållbarhetsredovisning för små och medelstora bolag i framtiden, men endast 25 procent svarar att detta är önskvärt. Ett skäl kan också vara den i sammanhanget snabba implementeringen. Hållbarhetsfrågorna, eller för den delen digitaliseringsfrågorna, kan ur samhällets perspektiv inte vänta men det är svårt att göra bra förändringar snabbt.

”Redovisningsreglerna IFRS har tagit 50 år att utveckla, nu ska vi ta fram regler för exempelvis hållbarhet väldigt snabbt.”

Pernilla Lundqvist, Partner och redovisningsspecialist EY

”Det finns många frågetecken kring hur olika aspekter av social och miljömässig hållbarhet ska mätas, och många anger att de inte känner sig tillräckligt kunniga inom området.”

EN VIKTIG FRÅGA är vem eller vilka som kommer att genomföra hållbarhetsrevision i framtiden. Om företagen i revisions- och rådgivningsbranschen inte lyckas rekrytera och behålla den kompetens som krävs för att möta behovet, öppnar det upp möjligheter för andra aktörer att ta marknadsandelar på området.

Blir branschen mer relevant än någonsin?

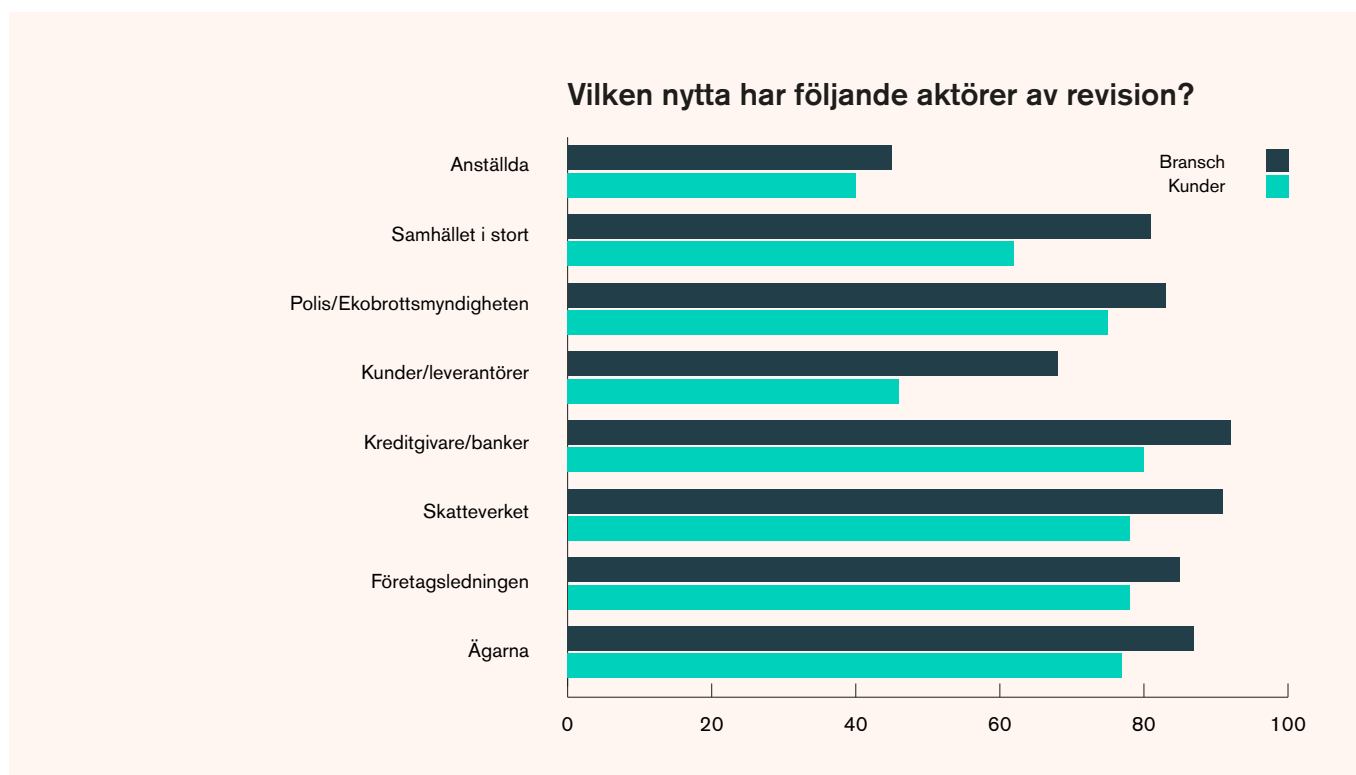
I FAR:s två första två framtidsstudier var frågan om branschens relevans stor. Till exempel citerades IAASB:s ordförande om behovet av förändringar inom revision. ”These changes are critical to the perceived value of the financial statement audit and thus to the continued relevance of the auditing profession.”

Boken *Remaining relevant – the future of the accountancy profession* av Rob Nixon var en av de mest omtalade under arbetet med FAR:s andra framtidsstudie. I den här framtidsstudien framstår frågan om relevans som något mindre kritisk. Nyttan med revision är fortsatt stor för flertalet intressenter enligt såväl FAR:s medlemmar som kundföretagen.

På ett område framstår det som om branschen är på väg att få en större roll och bli ännu mer relevant. Det är hållbarhet. Efter årtal av diskussioner om hållbarhet i samhället och hur vi ska bli bättre är nu transparens, redovisning och revision av hållbarhetsaspekter de hetaste frågorna.

Delar av branschen är som nämnts ovan fortsatt avvaktande och ser exempelvis hållbarhetsredovisning som mer troligt än önskvärt i framtiden. Alla i studien är heller inte övertygade om investerarnas goda intentioner med sitt hållbarhetsarbete. Några kanske gör det för att sälja dyrare fonder eller för att själva slippa få kritik, snarare än för samhällets bästa?

Oavsett orsak ökar fokus på hållbarhet och samhällets behov av att hantera hållbarhetsutmaningar. I dessa tider framstår också många investeringar inom hållbarhet, till exempel med låg energiförbrukning eller egen elproduktion, som mycket framsynta. Från politiken, näringslivet och allmänheten blir det också allt tydligare att redovisning och revision ses som en nyckel för att samhället ska bli mer hållbart. Det finns hos många aktörer en förhoppning om att revisions- och rådgivningsbranschen ska bli mer relevant än någonsin.



Övriga framtidsarenor

UTÖVER KOMPETENS, DIGITALISERING och hållbarhet är nedanstående områden/frågor de som under arbetet med den här studien har lyfts fram som särskilt intressanta.

Affärsmodeller

”I Sverige är det 20–30 procent av byråerna som har fasta priser. I Australien det motsatta, 70 procent plus med fasta priser.”
Jan Söderqvist, branschexpert Visma SPCS.

TIMPRIS ÄR FORTFARANDE den traditionella och vanligaste prismodellen i revisions- och rådgivningsbranschen. Detta leder till ett starkt fokus på debiterbar tid och beläggning, som i vissa fall kan leda till att strategiska satsningar blir bortvalda då de inte tydligt kan kopplas till ett specifikt kundkonto.

En hel del förändringar har ändå skett. De större byråerna har tagit en större andel av intäkterna till gemensamma it-investeringar och har nu omfattande system för att ladda ner, lagra och analysera data från kunder. Det betyder inte att alla system fungerar bra för alla kunder. Fokus har många gånger varit på att skapa infrastruktur som säkerställer arbetet för de största kunderna, globalt. Det är emellertid ett exempel på att investeringar har gjorts när det är nödvändigt.

Många byråer har också provat att ha vissa tjänster enligt fastprismodeller, och i en del länder, exempelvis Australien, har fastpris blivit vanligare än timprismodeller. Detta är också ett svar på kundernas efterfrågan av förutsägbarhet i kostnader och servicenivå. I framtiden kommer det bli allt viktigare att testa olika affärsmodeller för att bibehålla konkurrenskraft och ta vara på möjligheterna med ny teknik och automatisering.

En utmaning med affärsmodellen är också medarbetarna. Eftersom debiterbar tid i kundprojekt och försäljning är det som premieras kan medarbetare i vissa fall bli tvungna att hoppa av interna utvecklingsprojekt eller undvika att ta roller som kan vara strategiskt viktiga men inte leder till direkta intäkter.

Internationell påverkan

”Sverige befinner sig i ett läge där vi riskerar att uppfattas som ett reaktivt medlemsland som säger nej till de initiativ som tas, men som i slutändan ändå får acceptera det som vi inte tror är bra för vare sig Sverige eller Europa. Ett aktuellt och talande exempel är de europeiska förslag som läggs på arbetsmarknadsområdet.”⁶

TEXTEN ÄR HÄMTAD ur Svenskt Näringslivs nyhet om behovet av en ny EU-politik i Sverige. Enligt de experter som deltog i intervjuerna inför denna studie, och som arbetar med frågor kring EU, råder stor enighet

⁶ https://www.svensktnaringsliv.se/sakomraden/eu/svensk-eu-politik-behover-en-nystart_1177399.html

om att påverkan från EU blir allt större. Lagförslagen är fler, de är mer omfattande och de införs allt snabbare. Konsekvensutredningarna är dessutom bristfälliga och remissinstanserna hinner inte med. Tyvärr är kunskapen om detta låg i Sverige och vi har många gånger snarare drabbats av förändringarna än deltagit i och påverkat dem.

”Det går väldigt mycket snabbare.”

Om EU:s regelförändringsarbeten – Sofia Bildstein-Hagberg, expert finansiell rapportering Svenskt Näringsliv

”Vi måste vara med på handläggarnivå i Bryssel.”

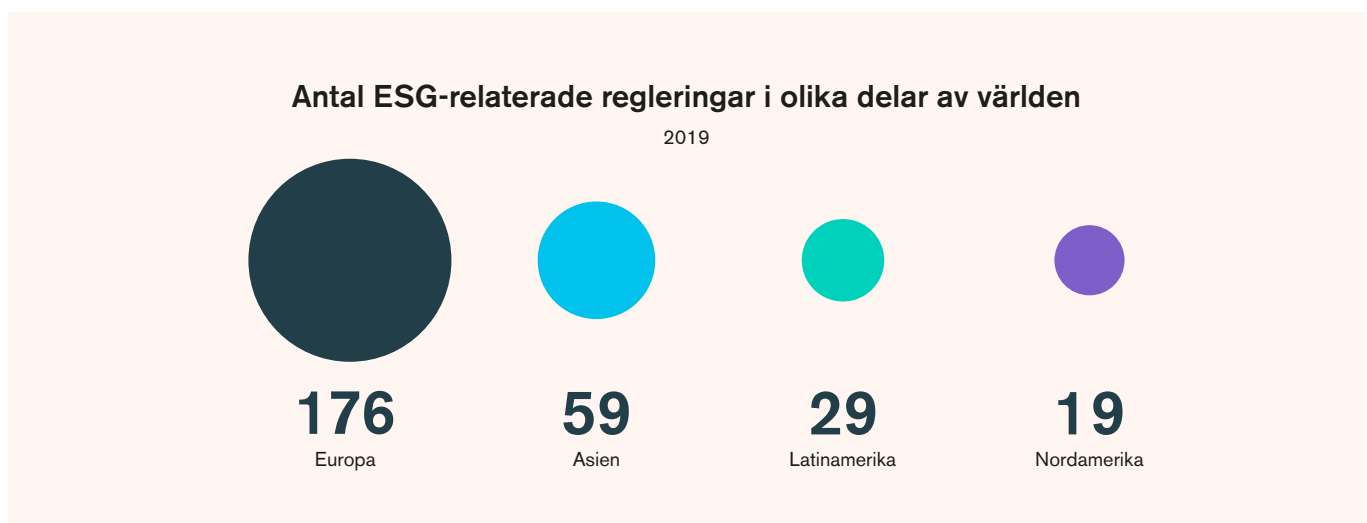
Patrik Tigerschiöld, styrelseordförande Bure

”Utvecklingen kring skattelagstiftningen har kanske blivit mer politiserad – och man vill åstadkomma saker i en internationell kontext. Det innebär inte sällan att vi behöver ta ställning till förslag som ännu inte är färdigutvecklade och klara i sina detaljer.”

Peter Lindstrand, ordförande strategigrupp Skatt, FAR

INTERNATIONELL LAGSTIFTNING OCH regleringar påverkar branschen från många olika håll. EU håller på att introducera lagstiftning på flera områden som kan ha stor påverkan för hur företag behöver agera inom de flesta branscher. Vi har tidigare nämnt Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) som ökar kraven på hållbarhetsredovisning för de flesta företag. Det finns även planer på att införa obligatoriska digitala produktpass (DPP) för att underlätta spårbarhet, återbruk och återvinning inom många branscher, till exempel elektronik, mode, möbler, stål, cement och kemikalier. Förslaget är en del av EU:s arbete The European Green Deal och en del i hållbarhetsarbete och lagstiftning.

Hållbarhetsrelaterad lagstiftning är ett av de områden som växer mest i världen.



Regelförslagen inom EU har också en tendens att öka centralisering och kontroll på ett sätt som vid i Sverige är ovana vill och ofta ogillar. Ett

Källa: Drei, Angelo, et al. "ESG investing in recent years: New insights from old challenges." (2019).

förslag finns exempelvis om att göra något som framstår som en europeisk e-legitimation, eventuellt i kombination med en europeisk variant på Kivra⁷.

Det finns också ett förslag om att skapa ett gemensamt register för företagsdata på europeisk nivå, liknande Bolagsverket. Eventuellt med mer statistik liknande exempelvis Statistiska centralbyrån (SCB). Initiativet kallas ESAP, European Single Access Point⁸. Insamlingen av data blir också alltmer omfattande. En gemensam databas för alla konsumentbetalningar som är gränsöverskridande inom EU är beslutad, CESOP, Central European System of Payment Information⁹.

Om EU centraliserar frågor/institutioner som betalningar, Bolagsverket och Folkbokföringen måste det betraktas som väldigt stora förändringar. Den samlade bilden är att det sker väldigt mycket lagstiftningsarbete inom EU som vi i Sverige ogillar och tyvärr är ganska omedvetna och oinvolverade i att ta fram.

Alla förändringar i lagstiftningen är givetvis inte till det sämre. Ett initiativ som initialt kom från branschorganisationerna i de nordiska länderna och som kan komma att ha stor betydelse är förslaget om en ny internationell standard för revision i företag med mindre komplex verksamhet (Less Complex Entities, LCE). Förslaget till standard har tagits fram av den internationella standardsättaren International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB).

Även geopolitiska händelseutvecklingar i form av ekonomiska sanktioner mot vissa länder och regioner kan få betydelse för revisions- och rådgivningsbranschen. Det blir därför allt viktigare att bedriva omvärldspaning för att identifiera externa faktorer och regleringar från den internationella arenan som kan påverka framtidens revision, redovisning och rådgivning i Sverige.

Säkerhet och risk

Att världen har blivit mer osäker är det få som skulle protestera mot. De senaste åren har vi sett scenarier som få hade väntat sig bli verklighet, till exempel pandemi, krig i Europa och skenande inflation. Vårt beroende av vital infrastruktur har blottats och riskmedvetenheten kopplad till cyberhot och andra attacker har ökat markant. Ovanpå detta har vi klimatkrisens existentiella hot. Framtiden upplevs generellt sett inte som ljus. Enligt en studie av World Economic Forum (WEF) så säger bara drygt 15 procent att de har en positiv eller optimistisk syn på framtiden. Bland yngre är detta ännu tydligare. I en enkät med 10 000 unga mellan 16 och 25 år i tio olika länder beskriver hela 75 procent framtiden som "skrämmande" (frightening), framför allt i relation till klimatet.

Denna verkliga och upplevda osäkerhet leder till en allt större efterfrågan på garantier, kontroll och säkerhet. Den som kan ge råd och guida genom en osäker värld och minska känslan av otrygghet kommer

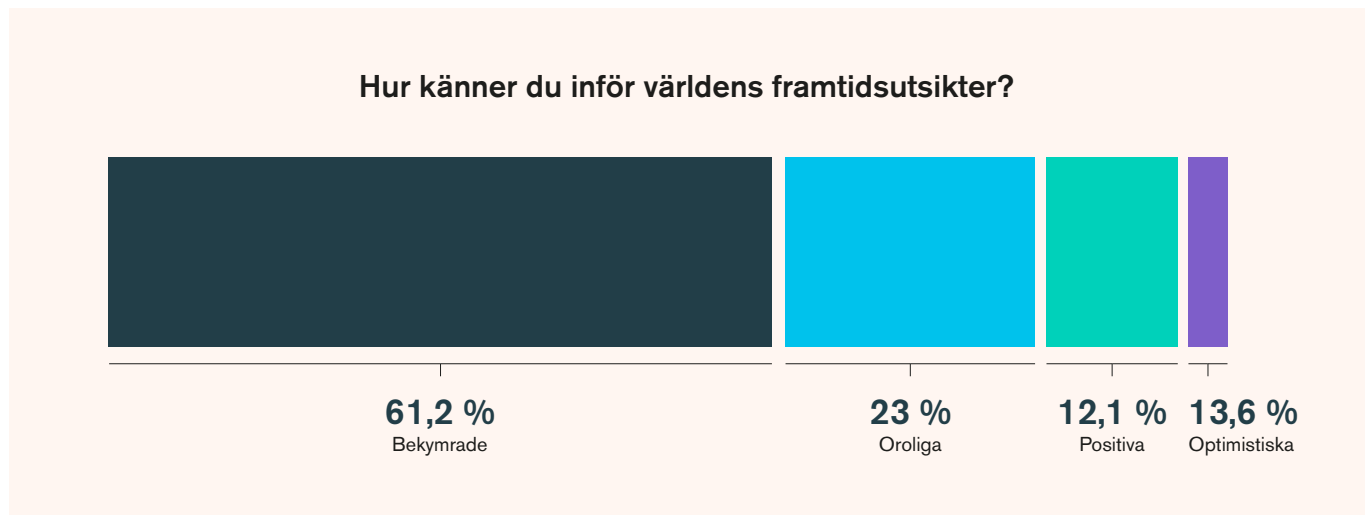
”Det sker väldigt mycket lagstiftningsarbete inom EU som vi i Sverige ogillar.”

⁷ https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-digital-identity_en

⁸ <https://www.eesc.europa.eu/sv/our-work/opinions-information-reports/opinions/european-single-access-point-esap>

⁹ https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation-1/central-electronic-system-payment-information-cesop_en

att bli mycket uppskattad. Här har revisions- och rådgivningsbranschen en möjlighet och ett ansvar att hjälpa företag och samhället i stort att ta sig igenom dessa tider av kris och förändring.



Källa: World Economic
Forum: World Outlook
Sentiment

Ökad komplexitet

"Förenklingar är bland det svåraste som finns."

Pernilla Lundqvist, Partner och redovisningsspecialist EY

Världen har blivit alltmer komplex. Specialiseringen har ökat på såväl individnivå som företagsnivå men också på nationell och regional nivå. Detta leder till komplexa strukturer där många separata enheter behöver samverka för att skapa en fungerande helhet. Det blir svårare att överblicka och förstå helheten, och därmed också svårare att identifiera de svaga länkarna som kan få systemet att stanna upp. Vi har sett detta inte minst i samband med störningarna i leverantörskedjor under pandemin. Metcalfes lag förklarar hur värdet av ett nätverk ökar i allt snabbare takt när fler enskilda enheter sammankopplas, men det illustrerar också hur snabbt mängden kopplingar växer och gör systemet invecklat och svåröverskådligt.

"Vi lägger mycket tid på att förstå vem det är som egentligen bestämmer."

En av de personer som intervjuades inför den här studien beskriver komplexiteten som följer av den internationella påverkan

Det är helt enkelt svårt att förstå beslutsprocesser, det vill säga vem som faktiskt bestämmer. När exempelvis ett lagförslag kommer kan det vara för kort om tid att sätta sig in i konsekvenser och komma med synpunkter innan regelverken börjar gälla.

För att hantera den ökade komplexiteten i världen behövs dels experter som har en djup förståelse för sin specialisering, dels generalister som kan förstå helheten och skapa bryggor mellan de olika delarna. Det behövs också mer koordinering och bättre samarbetsförmåga hos alla inblandade.

I framtiden kommer både revisions- och rådgivningsbranschen och omvärlden att ställa högre krav på förmågan att samverka med människor med olika kompetenser.

Komplexitet driver även risker och det finns en utmaning med att alla vill förflytta risk till någon annan. Många i samhället tycks vilja lägga större ansvar på revisorer och stämningar på betydande belopp sker löpande. Revisorerna i sin tur vill gärna flytta ansvaret till företagsledning och styrelse.

”Revisorerna vill friskriva sig från ansvar allt mer. Dokumentet från företagsledningen där de ska intyga saker blir allt mer omfattande. Det irriterar många företagare.”

Günther Mårder, VD Företagarna

Kultur

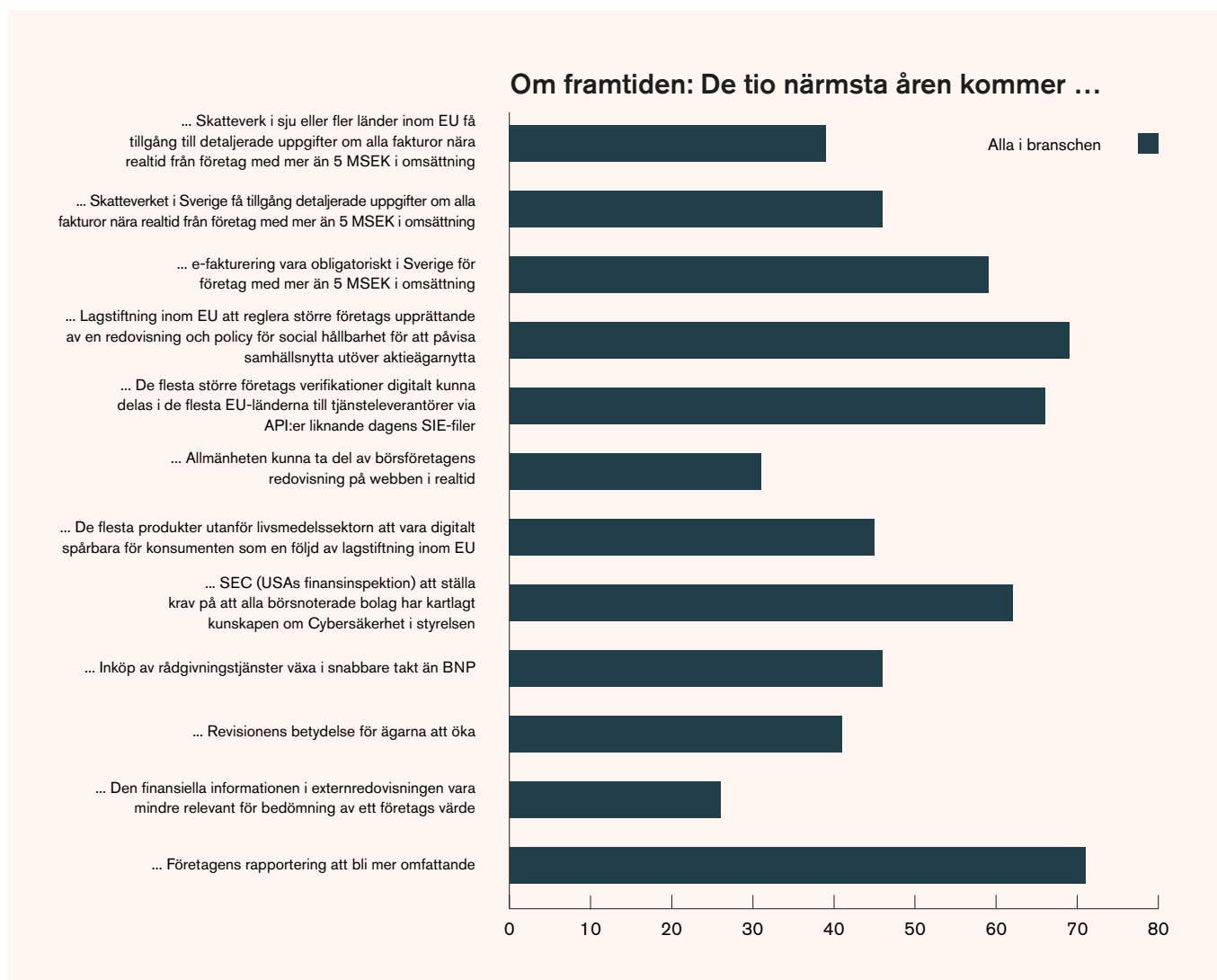
Kulturen på arbetsplatsen har blivit utmanad på många sätt, inte minst i och med pandemin och distansarbetet. För de flesta innebar detta en kraftig minskning av fysiska möten med kollegor och kunder och ibland även till svårigheter att upprätthålla kundrelationer.

I samtal med unga medarbetare i branschen framkommer att många upplever att socialiseringen på kontoret har påverkats negativt och att det har lett till en sämre sammanhållning, särskilt på större byråer. Samtidigt säger vissa att de numera jobbar mindre på kundens kontor och mer på det egna kontoret, vilket underlättar för kontakten med kollegor. I framtiden kommer det att bli allt viktigare att satsa på den interna kulturen för att behålla personal och bygga lojalitet. För de som lyckas kan samtidigt lojaliteten öka. Som vi sett i värderingsförflyttningarna hos yngre och även i samhället i stort är lojalitet på väg att uppvärderas, det gäller samtidigt att understödja att lojaliteten riktas åt rätt håll. /

Game changers

I de oroliga tider vi befinner oss i globalt finns det många "game changers". Som en följd av Rysslands invasion av Ukraina har större delen av världens västerländska företag lämnat Ryssland, inklusive de stora revisionsbyråerna. Det finns med andra ord omvärldsförändringar som kan förändra affärslandskapen och samhället i stort. Bortsett från dessa omvärldsfaktorer och scenarier finns ett växande antal förändringar som är tämligen nära branschens utveckling och därför viktiga att förstå och förbereda sig inför.

NEDANSTÅENDE PÅSTÅENDEN HAR besvarats i den enkät som utgör en del av underlaget till denna studie, för att ge en bild av vilka framtida förändringar som kan få stor betydelse för revisions- och rådgivningsbranschen. Ökat antal regelverk och krav på större företags hållbarhetsredovisning och samhällsnytta förväntas av en stor majoritet i branschen. Möjligheten att ta del av redovisning i realtid och minskad relevans av finansiell information i externredovisningen bedöms minst troliga.



Automatiserad hantering av kvitton och fakturor

Digitaliseringen har inte riktigt fått det genomslag som FAR:s tidigare framtidsstudier har förutspått. En viktig del i detta är digitaliseringen av verifikationer – i synnerhet fakturor och kvitton. I dagsläget har en digitisering skett medan digitaliseringen i form av maskinläsbar e-fakturering och automatkontering inte realiserats i den takt som var väntad. Detta kan emellertid ändras förhållandevis snabbt.

I Sverige går omställningen till e-fakturering och e-kvitton långsamt och lagstiftning som tillåter digital hantering av analoga kvitton fullt ut

finns inte på plats. Runt om i världen, inklusive i EU och Norden, pågår emellertid en tydlig omställning mot e-faktureringsflöden via sina skatteverk och tvingat företagen att skicka varje faktura via eller parallellt till respektive skatteverk. Systemet har funnits ett antal år i Syd- och Centralamerika men sprids nu globalt.

I Italien är det sedan 2018 obligatoriskt att skicka fakturor via Skatteverket på detta sätt. Frankrike och Polen har beslutat om liknande lösningar och fler länder har aviserat planer i samma riktning. I Norden har Norge dragit fördel av att det nu finns en fakturastandard, EN 16931-1 och Peppol, ett distributionssystem med adressregister och kryptering som använder standarden. Peppol kontrolleras av EU och ägs därför inte av någon privat aktör, vilket sannolikt är ett huvudskäl till att alla länder som valt att förordna en standard har valt Peppol, inklusive Sverige där det är obligatoriskt för fakturerings till offentliga aktörer B2G. Utan lagstiftning och enbart genom att förordna Peppol har Norges e-fakturerings ökat kraftigt och är cirka 50 procent i dag, i princip uteslutande via Peppol och till liten del via etablerade EDI-system mellan företag. I Sverige är e-fakturerings tio procent för utgående fakturor och mindre för inkommande fakturor till mindre företag¹⁰. För större företag är andelen högre, via exempelvis EDI. Danmark driver nu på utvecklingen genom att ställa krav på systemleverantörerna att de ska tillhandahålla system för e-fakturerings enligt Peppol samt att rapportering ska kunna ske elektroniskt till Skatteverket.

EU har inom ramen för *VAT in the Digital Age*¹¹ arbetat med frågan och väntas öppna upp för möjligheten för medlemsländer att besluta om obligatorisk e-fakturerings, vilket i dag kräver ett undantag från momsdirektivet, något som alltså Italien, Frankrike och Polen redan har.

En del länder har påbörjat utvecklingen genom att kräva att ett fåtal standarder för e-fakturerings kan krävas av köparen enligt lag. Denna lagstiftning kräver inget undantag från momsdirektivet och Finland har infört detta lagstöd för köpare att få e-faktura. Australien har också beslutat om det.

Det är att betrakta som en potentiell "game changer" om obligatorisk e-fakturerings blir verklighet i Sverige. Tillgången till standardiserad, maskinläsbar information från fakturor kommer att medföra helt andra möjligheter till delning av data och rådgivning inom transaktioner, risk, revision, skatt, med mera. Om så kallade momskoder dessutom blir verklighet kan automatkontering underlättas. Det är också möjligt att kombinera detta med den nya standarden för betalningar som innebär att varje betalning kan specificeras kring vilka fakturor den avser. Avstämningar mellan betalningar och fakturor kan därmed effektiviseras och automatiseras.

Möjligheten att enklare dela information om fakturor digitalt via API:er (digitala automatiserade gränssnitt) för stora företag förväntas

”Det är att betrakta som en potentiell 'game changer' om obligatorisk e-fakturerings blir verklighet i Sverige.”

¹⁰ Enligt Aspia, Fortnox och Visma som står för över 50% av företagen, framför allt mindre företag, med affärssystem i Sverige.

¹¹ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/818e4799-0967-11ed-b11c-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-search>

bli verklighet av de flesta i undersökningen. Digitala maskinläsbara fakturor, enligt ett i huvudsak standardiserat format, skulle givetvis underlätta för att detta ska bli verklighet.

Efter att ha gått förhållandevis långsamt är det med andra ord möjligt att utvecklingen accelererar. Digitiseringen kan ersättas av en digitalisering och automation på riktigt. Digitaliserad och automatiserad ekonomiadministration hos företagen liksom tjänster från revisions- och rådgivningsbranschen är redan på väg att bli verklighet i de länder som går först, vilket redan påverkar svenska företag.

Cyberhot och datarisker

”Sverige är redan ockuperat.”

Håkan Buske, VD SAAB i maj 2018

Informationssäkerhet har under många år blivit allt viktigare och ransomware-attacker med mera ökar stadigt. Med de tilltagande geopolitiska spänningarna kan utvecklingen förväntas accelerera ytterligare. Revisions- och rådgivningsbranschen har här en viktig funktion, ur flera olika aspekter.

Revisions- och rådgivningsbranschen är också under ständigt ökat tryck även i den egna verksamheten enligt uppgifter från personer i branschen. Med de stora mängder data som företagen i revisions- och rådgivningsbranschen hanterar är de givetvis ett intressant mål för attacker.

Lagstiftningen kring GDPR har fått stora konsekvenser för alla företag. Det har inneburit nya möjligheter att erbjuda tjänster och nya förutsättningar för hanteringen av data. Förbud mot användning av molntjänster inom EU för vissa verksamheter har blivit ett huvudbry för många och ett område där lagstiftningen många gånger blir orimlig för enskilda verksamheter. Myndigheter och skolor som enligt vissa tolkningar inte får använda Microsoft eller Google till exempel. SEC har lagt fram ett förslag att börsbolag i USA ska inventera sin cybersecurity-kompetens i styrelsen, vilket kan tolkas som att CISO, Chief Information Security Officers ska ta plats i styrelsen¹². Det kan med andra ord komma lagstiftning, attacker, ett ändrat säkerhetspolitiskt läge och många andra händelser ur ett informationssäkerhetsperspektiv som kan få stora konsekvenser för branschen.

ESG, hållbarhetsredovisning och revision

”Separating the assurance of corporate sustainability information from the financial statement audit, thus requiring two separate assurance processes for companies, would be inefficient, costly, and likely result in gaps and overlaps.”

Kevin Dancey, CEO International Federations of Accountants (IFAC)

I ETT URSPRUNGLIGT EU-förslag fanns det planer på att revision skulle tvingas utföras av olika revisorer. I det liggande förslaget blir förändringarna inte lika omfattande, men det kan fortsatt bli en närmast

¹² <https://www.forbes.com/sites/bobzukis/2022/04/18/the-sec-is-about-to-force-cisos-into-american-boardrooms/?sh=5a0e062168a9>

explosionsartad efterfrågan på hållbarhetsredovisning och -revision. I många fall är organisationer sämre på att förbereda sig på oönskade framtider än önskade. Även om branschen på goda grunder kan vara tveksam till hur hållbarhet ska redovisas kan efterfrågan öka snabbt och kräva anpassning.

”De tänker göra om hela aktieägarmodellen.”

Patrik Tigerschiöld, styrelserdförande Bure och ordförande
Föreningen för god sed på värdepappersmarknaden

”Engagerade ägare riskerar att bli något vi förlorar.”

Sofia Bildstein-Hagberg, expert finansiell rapportering Svenskt
Näringsliv

EXEMPLET ILLUSTRERAR FORTSATT att det är stora förändringar på gång. Svenskt Näringsliv har likt flera andra uttryckt en oro för att EU-förslag om att närma sig så kallad stakeholder capitalism ska försvaga äganderätten. Även i UK har förslag om ”Better Business” liknande ambitioner, det vill säga det ska utvärderas om företag tar hänsyn till andra intressenter i samhället i tillräcklig utsträckning. En del i arbetet är EU-kommissionens konsultation Three Pillars of Corporate Reporting¹³.

Möjligheten att det uppstår en myndighet på nationell nivå eller EU-nivå som kan dela ut sanktioner för bolag är en stor förändring mot i dag. Principen brukar normalt vara att bolag som följer lagar inte får sanktioner från det offentliga, medan givetvis investerare, kunder och leverantörer kan göra andra etiska och moraliska överväganden. Oavsett lagstiftning är det också en tydlig trend. Fler och fler aktörer ställer krav på bolagen. Kreditgivare, investerare, anställda, kunder med flera ökar stadigt sina krav på hållbar verksamhet.

”Etiken kring lämnade skatteråd får en allt större roll, i en mer oinitierad miljö diskuteras också skattemoral. Den etiska diskussionen bör vi omfamna, men att diskutera moral är problematiskt. Vems moral? Det som för tillfället lyfts fram i media?”

Peter Lindstrand, ordförande strategigrupp Skatt FAR.

Framtidens Big 4

De stora börsföretagen använder sig nästan uteslutande av de så kallade Big 4: Deloitte, PwC, EY och KPMG, för sin externrevision. De har också långt mycket större rådgivningsverksamheter än övriga företag i branschen. Dessa kan därför sägas ha en särställning på marknaden. Förändringar av Big 4 är därför att betrakta som en game changer för branschen.

Revisionsbranschen har konsoliderats över tid och det som tidigare benämndes Big 8, det vill säga de största globala revisionsföretagen är nu Big 4. Den senaste sammanslagningen var när Arthur Andersen som ett resultat av Enron-skandalen delades upp, varav flera delar slogs samman med Deloitte 2002. KPMG, PwC och EY sålde också stora

¹³ https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13128-Corporate-reporting-improving-its-quality-and-enforcement/F_en

delar av sina rådgivningsverksamheter, vid ungefär samma tidpunkt.

Sedan dess har Big 4 vuxit betydligt och är nu några av världens största företag med vardera cirka 50 miljarder dollar i omsättning och 300 000 anställda. Ett riktmärke har varit att revisionsverksamheten växer i takt med BNP och att rådgivningsverksamheten växer mer än BNP. Över tid har därför rådgivningsverksamheten växt mer än revision och mer än andra företag i samhället i övrigt.

Sedan 2002 har det införts hårdare krav på att skilja på revision och rådgivning och få ett godkännande av revisorn. Big 4 har därför fått en växande utmaning att hantera valet mellan revision och rådgivning. Eller som en partner uttryckte det under arbetet med den här studien "vi kan förlora rådgivningsaffärer i Norden på 100 miljoner om vi vinner ett revisionsuppdrag på ett av de stora företagen".

EY har aviserat att de ska dela upp företaget och separera revision från rådgivning, det vill säga i huvudsak skatterådgivning, konsultverksamhet (advisory) och transaktionsrådgivning. Det motiveras främst av möjligheten att kunna sälja friare på hela marknaden, utan att minska affären för andra delar av koncernen. Varje land som blir del av uppdelningen, det vill säga de cirka 80 största, måste godkänna affären så det återstår att se om det verkligen blir av och i vilka länder.

En del tjänster är emellertid nödvändiga för revision, såsom aktuarier och viss skattekompetens, exempelvis deklarationer. Fördelen med att ha dessa i samma bolag kommer med andra ord att bli svår att hantera.

Blir uppdelningen av EY verklighet, vilket nu får betraktas som det sannolika, kan en omstöpfung av Big 4 bli verklighet. Sker samma sak hos fler av Big 4? Hur kommer konkurrenskraften hos revision att bli för EY och övriga Big 4? Hur kommer konkurrenskraften för rådgivningsdelarna att se ut?

PwC har också, bland annat mot bakgrund av jävskonflikter och möjligheten att sälja tjänster utan begränsningar av övrig verksamhet, valt att sälja av individbeskattningen.

Den växande hållbarhetsarenan kan också omfamnas olika av byråerna. Det är inte självklart att alla Big 4 och Big 7 uppfattas som likadana av marknaden i framtiden. Oavsett om det blir ny lagstiftning, en företagskandal som Enron, en cyberattack eller en uppdelning av olika delar av Big 4 skulle förändringar i denna struktur innebära en game changer för branschen.

Realtidsrapportering till myndigheter

Realtidsrapportering till myndigheter på transaktionsnivå är nu en verklighet i många länder i Europa och övriga världen. Utöver de exempel som nämns ovan där e-fakturering och rapportering kombineras finns det ännu fler länder som har realtidsrapportering av verifikationer som kvitton och fakturor, exempelvis Ungern, Spanien och Turkiet. I Portugal är det dessutom förmånligt för konsumenterna att rapportera in kvitton till myndigheterna. I praktiken innebär det att kunder i Portugal därför i stor utsträckning anger sina personnummer i kassan. Systemet är naturligtvis inte smidigt för konsumenter och butiker, men eftersom det finns ett ekonomiskt incitament sker det likväl. Syftet är att minska kontanthandel, svartarbete och oredovisade intäkter för butikerna.

"Realtidsrapportering till myndigheter på transaktionsnivå är nu en verklighet i många länder."

Inom ramen för EU:s arbete VAT in the Digital Age finns nu långt gångna planer på att införa rapportering av gränsöverskridande handel på transaktionsnivå i stället för per kund som redan sker i dag. Svenska företag som säljer inom EU skulle därmed behöva rapportera alla transaktioner, åtminstone de gränsöverskridande, till Skatteverket som i sin tur delar informationen med andra länder. På motsvarande sätt skulle Skatteverket ta in uppgifterna från andra länder för de fall ett svenskt företag är en motpart.

När det gäller gränsöverskridande konsumentbetalningar finns redan ett beslut om att upprätta en databas med alla transaktioner för EU, det som tidigare nämndes som CESOP. I det fallet hämtas informationen från betaltjänstleverantörer och därför påverkas de flesta företag knappt alls.

Det är tydligt att rapporteringskraven på företagen ökar och för de fall data tas in per transaktion och/eller i realtid blir kraven på ekonomi-administrationens digitalisering betydligt högre än i dag. Trots att det svenska skattefelet är förhållandevis lågt kommer påverkan från EU och andra länders lagstiftning att driva på i denna riktning.

För revisions- och rådgivningsbranschen kan detta bli centralt eftersom det driver på rapporteringskrav, compliance och digitalisering med mera. Det gör också att skatteverken i ett antal länder har börjat förtrycka deklarationer.

Produktpass med transparens i leverantörskedjor

Inom ramen för EU:s arbete The Green Deal finns ett förslag om att en stor del av alla produkter som säljs inom EU ska ha ett digitalt produktpass med relevant information knutet till produkten. Det kan liknas vid en digital identitet som representerar produkten och löpande uppdateras med information om händelser i värdekedjan. Syftet är att underlätta för alla aktörer i distributionskedjan, inklusive konsumenter, att få kunskap om den produkt de för tillfället är ägare av. Det skulle öka möjligheten att bidra till cirkulärt tänkande och underlätta bland annat återbruk, återvinning, transparens och möjligheten att utvärdera produkter.

Utmaningarna med systemet är emellertid också många. I praktiken är det svårt att hindra även konkurrenter från att köpa produkter och på det sättet komma över kunskap om andra företags produktionsmetoder, leverantörer med mera. Kostnaden för att upprätta systemet kan också bli omfattande eftersom det blir en närmast obegränsad mängd data som kan samlas in, och i viss mån begränsas av hur den informationen är möjlig att samla in och säkerställa i olika länder.

I dag är det vanligt att revisions- och rådgivningsbranschen är en part som kontrollerar efterlevnaden i leverantörskedjor. Med det digitala produktpasset kan dessa tjänster mångfaldigas. Om det innebär ett nytt konkurrenslandskap medför det naturligtvis också stora förändringar. Konsekvenserna kan bli mycket stora. Svenskt Näringsliv har skrivit en text på temat¹⁴. I korthet kan Svenskt Näringslivs åsikt uttryckas med att det finns en stor oro för att förslaget går för snabbt fram och inte tar hänsyn till frågor som proportionalitet i nytta och kostnad och hänsyn till företagshemligheter.

14 https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/3zup8f_utveckladpositionproduktpass-pdf_1184868.html/Utvecklad%252Bposition%252Bproduktpass.pdf

Revision för Ice, less complex entities

En av de diskussioner som var aktuell i branschen för tio år sedan var problemen med att kraven på revision utgick från de stora företagens behov. ISA upplevs i dag som omständligt och tidskrävande och inte motiverat att använda för mindre företag i samma utsträckning.

Vad som nu av de flesta ses som en viktig möjlighet är den internationella standardsättaren IAASB:s förslag till standard för revision i företag med mindre komplex verksamhet (LCE).

Det arbete som Sverige och Norden har varit drivande i internationellt, diskuteras nu globalt.

Även om detta inte är genomfört ännu är frågan långt framskriden och ett kvitto på att internationell påverkan är möjlig. Eller som Kevin Dancey uttryckte det med hänvisning till bland annat denna fråga.

”By cooperating, the Nordic countries have been successful in having an impact on the global accountancy profession.”

Kevin Dancey CEO International Federation of Accountants (IFAC)

EN UPPDELNING AV revisionsstandarden globalt i två alternativ är också en stor förändring av branschen som framstår som fullt möjlig i ett perspektiv till 2030. /

Slutsatserna och frågorna inför 2030

SAMMANFATTNINGSVIS KAN KONSTATERAS att branschen står inför stora förändringar. Kravet på revisorer och branschen som helhet har inneburit att allt fler specialistkompetenser och teknikstöd har blivit allt viktigare. För att hantera det ökade behovet av specialistkompetens har revisorn fått en alltmer övergripande roll. Det kan emellertid bli en roll som kan ta sig olika uttryck. Det finns en oro i branschen att revisorn främst kommer att stå för kontroll av underlag enligt lagkrav och i första hand styras av riskaversion. Förhoppningen hos många är att revisorn i framtiden inte bara tar in underlag utan även förstår och kan avgöra deras relevans och väsentlighet. I bästa fall blir revisorn någon som kan kombinera kunskap om kundens affär, bransch och samhällsutvecklingen med den som följer av lagstiftning, olika verktyg och tjänster. Då kan värdet som skapas av revisions- och rådgivningsbranschen bli som störst för såväl samhälle som företag.

Revisions- och rådgivningsbranschens utveckling har varit mycket bra

Redovisning, rådgivning och revision har globalt såväl som i Sverige utvecklats väl de senaste tio åren. Omsättning, resultat och antal medarbetare har växt över tid mer än BNP. De största företagen i branschen tillhör världens största privatägda företag. Kompetensen är hög, erfarenheterna hos medarbetarna bred och djup, förtroendet hos allmänheten runt om i världen är stort och branschen anlitas brett av såväl stora som små företag, myndigheter och organisationer.

Medarbetarna är också sannolikt några av de mest nöjda sett över alla branscher i samhället. 85 procent av medarbetarna ser sitt arbete som drömjobbet eller ganska nära sitt drömjobb, ett tydligt kvitto på framgång.

Den främsta kortsiktiga utmaningen är att attrahera och behålla medarbetare, vilket är en stor utmaning men samtidigt ett tecken på att revisions- och rådgivningsbranschen går bra.

Samhällsutmaningarna blir allt större

I många delar av världen är situationen betydligt kärvare. Demokratier har försvagats 16 år i rad enligt Freedom House¹⁵. Förhoppningen att de så kallade BRIC-länderna skulle driva på en global tillväxt och röra sig mer mot frihandel och demokrati har visat sig vara felaktig. Dessa länder har snarare visat tecken på ökad nationalism och aggressivitet gentemot andra länder, något som till och med har lett till krig. Många talar också om en ökad polarisering inom länder, där människor tycks förstå varandra allt sämre utöver den närmsta kretsen.

Miljöfrågorna ser också allt svårare ut att hantera, inte bara klimat utan även vattenförsörjning, havets välmående, biodiversitet med flera är växande utmaningar.

Ekonomi, som tidigare varit förhållandevis stabil, brottas nu med reella utmaningar med råvaruförsörjning. Räntor och inflation har stigit överraskande mycket och blir svåra att hantera för såväl hushåll som företag.

¹⁵ https://freedomhouse.org/sites/default/files/2022-02/FIW_2022_PDF_Booklet_Digital_Final_Web.pdf

Branschens framtid är mer osäker än på länge

Under arbetet med FAR:s första två framtidsstudier var digitaliseringen och ett eventuellt hot från de amerikanska it-jättarna de största osäkerheterna för framtiden. Flera av de större byråerna valde att starta samarbeten med dessa för att inte bli omsprungna utan vara med på förändringsresan. Dessa utmaningar framstår inte som lika tydliga i denna framtidsstudie.

Samtidigt väntar nya utmaningar runt hörnet och som åtminstone i dag framstår som mer sannolika.

Branschens verksamhetsområden

En fråga är hur revisions- och rådgivningsbranschen kommer att hålla ihop. Kommer den fortsätta breddas eller bryts de stora rådgivningsverksamheterna, inklusive skatt, ut från revisionsverksamheten? Kommer en konsolidering av redovisning att ske? Blir uppköp av närliggande professioner mer framträdande och mer framgångsrikt, eller är det bara en i raden av kompetensförsörjningsstrategier?

Digitaliseringen

Digitaliseringen kan ta fart på riktigt. Pandemin har visat att mänskliga beteenden går att ändra – om det är nödvändigt. I annat fall ser det ut att gå ganska långsamt. Nya förutsättningar kan emellertid uppstå om digitaliseringen forceras (eller underlättas, med ett annat perspektiv) med lagstiftning som verkligen gör skillnad.

Regelbördan

Det finns en oro kring ökat fokus på compliance och allt omständigare regelverk för kundföretagen och branschen. Övergången från en tillitsbaserad marknad till en detaljstyrd, mer amerikansk dito, ses framför allt som ett hot. Hittills har trots allt en hel del analog hantering försvunnit och arbetet förenklats. Om inte förenklningarna fortsätter är det dock sannolikt att den administrativa och icke-värdeskapande bördan kommer att försämra för företagen och göra arbetet tråkigare i branschen, men inte nödvändigtvis mindre omfattande eller lönsamt.

Samhällsnyttan

Samhället hoppas mer än någonsin på att revisions- och rådgivningsbranschen ska bidra till att göra samhället mer hållbart. Revision, redovisning och rådgivning har börjat betraktas som en nyckel till att göra samhället bättre. Är branschen rent av nyckeln till den hållbara framtiden? /

Bilaga

Metod

Arbetet med framtidsstudien har skett med stöd av flera olika undersökningsmetoder. Research kring branschutvecklingen har genomförts bland externa källor och material från FAR och Kairos Future. Intervjuer har gjorts med nedanstående personer. En enkätundersökning har genomförts bland FAR:s medlemmar samt kunder/företag.

Det samlade materialet har analyserats och prioriterats tillsammans med cirka 60 personer från branschen i tre workshops, varav en har fokuserat särskilt på yngre medarbetare med ett par års erfarenhet. Kairos Future och en analysgrupp från FAR har fördjupat och förädlat materialet från arbetet. Slutrapporten har skrivits av Kairos Future.

Om enkätundersökningen

I maj 2022 genomförde Kairos Future på uppdrag av FAR en enkätundersökning riktad till två grupper: FAR:s medlemmar och kunder från små- och medelstora företag. Inbjudan skickades per e-post till FAR:s medlemmar och till ett urval av respondenter från leverantören Norstat. Undersökningen gjordes via en webbenkät.

Totalt svarade 441 medlemmar och 131 kunder (VD eller CFO/ekonomichef) från privata, i huvudsak små och medelstora företag. Det är alltid på sin plats med viss försiktighet vid tolkning av en enskild undersökning. Genom att resonera om resultaten med medlemmar, i intervjuer med mera, har resonemangen och tolkningen av resultaten fördjupats.

Intervjuer

- / Kevin Dancey, CEO International Federation of Accountants (IFAC)
- / Erik Emilsson, VD, Revideco
- / Helen Agélii, generalsekreterare, Nordiska revisorsförbundet (NRF)
- / Peter Lindstrand, ordförande strategigrupp Skatt, FAR
- / Pia Marions, CFO Skandia
- / Gun Nilsson, tidigare CEO Melker Schörling AB, ordförande Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning och styrelseledamot i noterade och onoterade bolag
- / Günther Mårder, VD Företagarna

- / Jan Söderqvist, branschexpert Visma SPCS
- / Nicklas Bohman, Serviceline Leader Accounting, Executive Vice President & Partner Aspia
- / Sofia Bildstein-Hagberg, expert finansiell rapportering Svenskt Näringsliv
- / Per Defalva, VD Digital Engine
- / Pernilla Lundqvist, partner och redovisningsspecialist EY
- / Anna Pontén, Partner Human Resources and Talent, Deloitte
- / Fredrik Nilsson, professor i företagsekonomi, särskilt redovisning, Uppsala universitet
- / Patrik Tigerschiöld, styrelseordförande Bure
- / Ann-Sofi Danielsson, styrelseledamot Vasakronan med flera

Deltagare vid seminarier och workshops

Från FAR har följande personer deltagit:

- / Karin Apelman, generalsekreterare och VD
- / Pernilla Halling, kommunikationschef

Från Kairos Future har följande personer deltagit:

- / Magnus Kempe, director retail & finance
- / Johannes Larsson, framtidsstrateg
- / Andreas Reibring, consultant

Besöksadress: **Fleminggatan 7**
Postadress: **Box 6417, 113 82 Stockholm**
Telefon: **08-506 112 00**
E-post: **kontakta@far.se**

