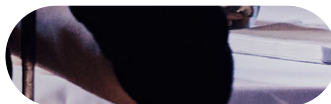


Strategi 2019-2021



troværdighed



DANSKE
REVISORER

FSK*

4	Fordi det handler om et tilvalg af revisorbranchen	13	De syv strategiske mål
7	Tendenser i en branche i forandring	14	Den strategiske retning
10	Formål, vision og mission	16	Foreningen og de faglige udvalg
11	De fire must win battles	18	Særlig indsats i forhold til SMV-segmentet

Udgiver
FSR – danske revisorer
Kronprinsessegade 8
DK – 1306 København K
Tlf: 3393 9191

Design og layout
TOPP / visuel kommunikation



Når troværdighed tæller

Fordi det handler om et *tilvalg* af revisorbranchen

Fordi det handler om et tilvalg af revisorbranchen

Der sker store ændringer i det teknologiske, økonomiske og politiske landskab i disse år. Globalisering, digitalisering og faldende tillid til erhvervsliv, det politiske system og samfundets bærende institutioner præger det landskab, revisorbranchen skal agere i.

Det politiske kompas i erhvervslivet og samfundet generelt skifter retning. Det handler ikke alene om at følge lovens bogstav, men i ligeså høj grad om at efterleve lovgivningens intentioner og i det hele taget, hvad der i offentligheden anses for ret og rimeligt.

Netop manglen på tillid skaber en naturlig platform for revisorbranchen til at synliggøre værdien af vores kerneydelser. Med adelsmærker som uafhængighed, integritet og professionel skepsis kan revisorbranchen være med til at sikre tillid og ansvarlighed i forhold til såvel erhvervslivet som den offentlige sektor.

I den forbindelse er det vigtigt, at revisorbranchen vedbliver med at være relevant og spiller aktivt ind til de samfundsmæssige udfordringer. Med tillid og transparens som kernen i vores ydelser er der en lang række områder, hvor revisorerne er en naturlig del af løsningen. Det gælder

ikke mindst i forhold til skatteunddragelse, hvor kontrollen, der er et væsentligt element i vores ydelser, kan forebygge ulovligheder og inspirere til ansvarlig adfærd. Men det gælder også bredere i forhold til udviklingen af vores kerneydelser inden for revision og afgivelse af erklæringer, hvor ny teknologi og digitale løsninger skaber basis for øget effektivisering og højere kvalitet i ydelserne.

Men revisionerne kan gøre en endnu større forskel end blot at sikre, at virksomhederne efterlever reglerne. Forventningerne til revisorerne er også at sætte foden i, råbe vagt i gevær og forebygge, at virksomhederne bringer sig i en situation, der har vidtrækkende negative konsekvenser for samfundet – og det gælder naturligvis især i forhold til systemiske virksomheder som banker og pensionskasser.

Revisorbranchen arbejder i offentlighedens interesse. I FSR – danske revisorer er det vores formål at bidrage til et

sundt, konkurrencedygtigt og ansvarligt erhvervsliv og en effektiv offentlig sektor. Det handler konkret om at medvirke til at sikre finansiel stabilitet og reducere de samfundsmæssige transaktionsomkostninger gennem transparente og troværdige regnskaber. At fremme samfundsansvarlig adfærd. Og at mindske korruption, skatteunddragelse og andre ulovligheder. Kort sagt - at skabe troværdighed om især finansielle udsagn med afsæt i faglighed, integritet og objektivitet og krav om uddannelse, governance og uafhængighed. Derfor kalder vi strategien, *”Når troværdighed tæller”*. Fordi det handler om et tilvalg af revisorbranchen. Fordi det er kernen i leverancen. Og fordi det refererer til konsekvensen eller resultatet af tilvalget.

Hvis vi som profession skal fastholde vores position som offentlighedens tillidsrepræsentant, skal vi agere proaktivt og spille tidligt ind med konkrete løsninger til det politiske system. På den måde kan vi medvirke til, at vi ikke alene er relevante, men også vil blive opfattet som uundværlige.

Strategien understøtter foreningens formål og vision ved at fokusere målrettet på fire indsatsområder: Revisorbranchens omdømme, revisormarkedet, de teknologiske muligheder og foreningen ved at tilstræbe, at vi er et spejl af medlemmerne. Derudover vil vi i den kommende strategi have et særligt fokus på SMV-segmentet. Det handler om at være til stede med relevant information og stærke værktøjer, når behovet er der, at være tydelige i vores dialog og kommunikation og arbejde for, at vores medlemmer er digitalt parate.

Foreningen skal være *til gavn for medlemmerne*. Derfor er det ultimative strategiske mål at have tilfredse medlem-

mer, som vil anbefale andre at være medlem, og som ser medlemskabet af foreningen som et naturligt led i det at være en del af revisorbranchen.

Peter Gath
Bestyrelsesformand,
FSR – danske revisorer

Charlotte Jepsen
Administrerende direktør,
FSR – danske revisorer



En række samarbejdspartnere kommenterer på FSR – danske revisors strategi for 2019-2021, som hedder *Når troværdighed tæller.*

”Som ansvarlig finansiel virksomhed er det vigtigt for os at have en tillidsfuld relation til de eksterne revisorer, som vi benytter. Ikke kun fordi vi lukker dem ind i kernen af vores forretning, men også fordi de som uafhængige rådgivere hjælper os med sikre, at der altid er orden i penallhuset. Vi forventer gensidig tillid, integritet og ikke mindst en professionel skepsis, der kan sikre orden, men også udfordre os på vores forretning.”

TORBEN MÖGER PEDERSEN,
ADM. DIREKTØR, PENSION DANMARK



Tendenser i en branche i forandring

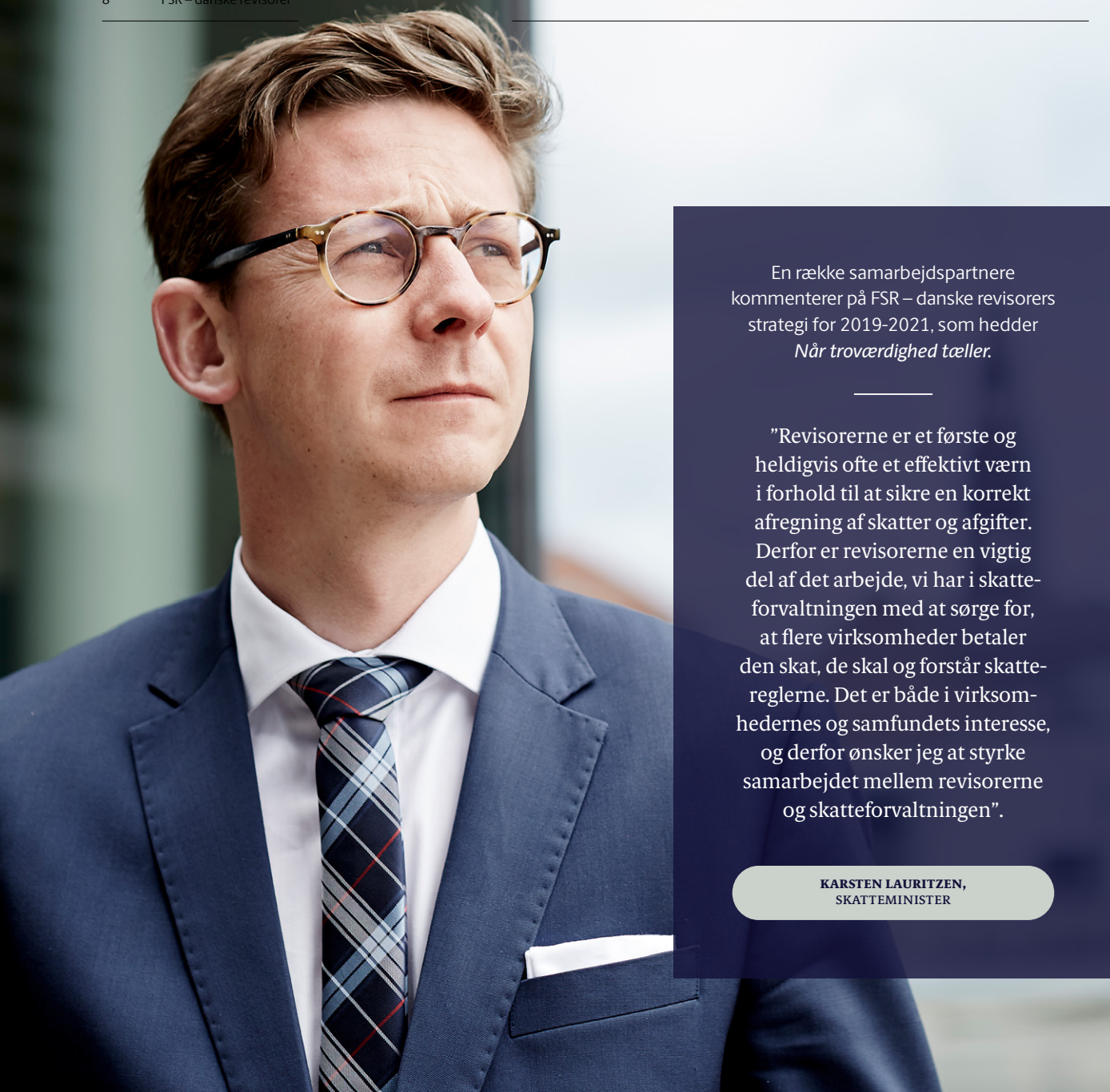
Agilitet er afgørende for, at FSR – danske revisorer kan agere professionelt i en tid med hastige forandringer i alle dele af samfundet. Nedenfor er opregnet de vigtigste tendenser, som foreningen skal tage hensyn til og respondere på.

SOCIOØKONOMISKE TENDENSER

- **Moderat økonomisk vækst** med risiko for finansiel uro som følge af pengepolitisk stramning, stigende renter og for stor gældsætning
- **Stigende internationalisering**, som øger mobiliteten af forbrugsgoder, kapital og arbejdskraft og kravene til at have globale netværk
- **Demografisk udvikling**, der kan give mangel på kvalificerede medarbejdere og stigende konkurrence om de dygtigste kandidater, hvoraf mange i dag er mere drevet af virksomhedens formål end ren karriere
- **Betydelig folkelig skepsis og vigende tillid** til de politiske og demokratiske institutioner og deres evne til at håndtere globaliseringens effekter, hvilket har afstedkommet en moralsk oprustning blandt politikerne
- **Forventet vækst i omsætningen** som følge af den generelle økonomiske vækst. Ydelsessammensætningen vil ændre sig mod en større andel af rådgivningsydelser og færre revisorerklæringer med høj grad af sikkerhed
- **Yderligere konsolidering og koncentration**, som drives af øgede kvalitative og regulatoriske krav, den teknologiske udvikling samt ønsker fra kunderne om en mere sammenhængende og bredere ydelsespalette.

BRANCHEPÅVIRKENDE TENDENSER

- **Ny og disruptiv teknologi og nye konkurrenter uden for branchen** kan udfordre eksisterende forretningsmodeller og stiller krav om nye kompetencer hos revisorerne
- **Fokus på ordentlighed og regelefterlevelse** og forventning om, at revisorbranchen er garant for, at virksomhederne generelt lever op til gældende lovgivning
- **Stigende offentlig interesse og mediebevågenhed** med fokus på governance, transparens og åbenhed om kvalitet og forretningsetik i revisorbranchen
- **Legitimitet frem for legalitet.** Det gælder ikke mindst på skatteområdet, hvor hensynet til den offentlige interesse vejer tungt
- **Fokus på bæredygtige offentlige finanser.** Behovet for pålidelige og transparente budgetter og effektiv økonomistyring i den offentlige sektor
- **Øget regulering og stor politisk parathed** til at gribe til lovgivning og kontrol. Det gælder i forhold til branchens kvalitet, uafhængighed og integritet samt i forhold til skatterådgivningen.



En række samarbejdspartnere kommenterer på FSR – danske revisors strategi for 2019-2021, som hedder *Når troværdighed tæller*.

”Revisorerne er et første og heldigvis ofte et effektivt værn i forhold til at sikre en korrekt afregning af skatter og afgifter. Derfor er revisorerne en vigtig del af det arbejde, vi har i skatteforvaltningen med at sørge for, at flere virksomheder betaler den skat, de skal og forstår skatereglerne. Det er både i virksomhedernes og samfundets interesse, og derfor ønsker jeg at styrke samarbejdet mellem revisorerne og skatteforvaltningen”.

KARSTEN LAURITZEN,
SKATTEMINISTER

En række samarbejdspartnere kommenterer på FSR – danske revisors strategi for 2019-2021, som hedder *Når troværdighed tæller*.

”Revisorer er med til at sikre og opretholde tilliden til de finansielle informationer, som samfundsøkonomien bygger på. Revisorer er derfor en vigtig aktør i arbejdet for et effektivt erhvervsliv, som vi også har fokus på i Erhvervsstyrelsen. *Når troværdighed tæller* er derfor i mine øjne en velvalgt overskrift for FSR – danske revisors strategi for de kommende år. For når revisorerne udfører deres arbejde i overensstemmelse med god revisorskik, kan vi som samfund have tillid til kvaliteten af den information, som revisionsbranchen leverer – til gavn for både borgere og erhvervsliv.”

KATRINE WINDING,
DIREKTØR, ERHVERVSSTYRELSEN



Formål, vision og mission

FORMÅL	At bidrage til et sundt, konkurrencedygtigt og ansvarligt erhvervsliv og en effektiv offentlig sektor med transparent og troværdig information, uafhængig ekspertviden og kompetent rådgivning.
VISION	En stærk organisation med legitimitet og gennemslagskraft.
MISSION	FSR - danske revisorer er sat i verden for at skabe værdi for sine medlemmer og medlemsvirksomheder. Foreningen arbejder efter: – At sikre revisorbranchens legitimitet og relevans ved at profilere den værdi, som branchen skaber – At sikre revisorbranchen optimale rammebetingelser og varetage revisionsfirmaernes faglige og branchepolitiske interesser, både nationalt og internationalt – At være revisorbranchens talerør i den bredere erhvervspolitiske debat – At sikre kvaliteten i branchen ved at understøtte medlemmerne fagligt og forretningsmæssigt med kvalitetsstyring, faglige værktøjer, forretningsunderstøttende ydelser og relevant efteruddannelse – At bidrage til at sikre tilgangen af kvalificerede kandidater fra universiteterne til branchen, og at det fortsat er muligt at uddanne revisorer i både store og små revisionsfirmaer – At skabe en effektiv og ansvarligt drevet forening – At foreningens sekretariat er en attraktiv og velfungerende arbejdsplads med kompetente, engagerede og motiverede medarbejdere.

De fire must win battles



ET GODT OMDØMME

Et godt omdømme er revisorbranchens ”license to operate” og forudsætningen for at være relevant og kunne spille ind med løsninger til aktuelle samfundsmæssige udfordringer.

AMBITION

At beskytte og styrke revisorernes position som offentlighedens tillidsrepræsentant ved at holde orden i eget hus, fastholde og synliggøre den høje kvalitet i branchens ydelser og ved at italesætte styrkerne ved branchens multidisciplinære kompetencemodel.

VI ER EN SUCCES, NÅR

- offentligheden, politikere og myndigheder tilkendegiver, at de oplever branchen som troværdig
- størstedelen af virksomhederne ser revisor som foretrukken rådgiver
- det politiske system ubetinget anerkender værdien af vores ydelser, herunder branchens rolle i forhold til skattekontrollen.

2019

2021



UDVIKLING AF YDELSER OG MARKED

Revisorbranchen arbejder i offentlighedens interesse og bidrager med tillid og transparens i forhold til både erhvervslivet og den offentlige sektor. Netop manglen på tillid og et stærk politisk fokus på compliance skaber en platform for innovation i revisorbranchen.

AMBITION

At bidrage til nye forretningsområder for branchen gennem udvikling af nye tillidsydelser samt ved liberalisering og synliggørelse af branchens værdi i forhold til den offentlige sektor.

VI ER EN SUCCES, NÅR

- omverdenen finder revisorernes ydelser relevante og værdiskabende
- regulatorer og kunder efterspørger nye ydelser fra branchen.
- vi udvikler nye erklæringsydelser til markedet.

2019

2021

De fire must win battles



UDNYTTE DIGITALISERINGEN

For at kunne udnytte mulighederne i den ny teknologi kræver det, at revisorerne formår at omstille deres forretning og processer til at kunne håndtere flere digitale services. Det er også forudsætningen for at kunne bidrage til at indfri regeringens mål om at gøre danske virksomheder digitalt parate.

AMBITION

At kunne servicere hele revisorbranchen med professionelle services og tilbud, der sikrer, at alle medlemmer har gode betingelser til at kunne udnytte ny teknologi til at udvikle deres forretning og styrke kunderelationen.

VI ER EN SUCCES, NÅR

- digitale løsninger og brug af data er en integreret del af undervisningen på relevante videregående uddannelser
- revisoruddannelsen er moderniseret og tilpasset en ny digital virkelighed
- vi har en fleksibel og agil regulering af branchen herunder et dataetisk oplæg.



EN FORENING, DER ER ET SPEJL AF SINE MEDLEMMER

Foreningen organiserer i dag alene personer, som er på vej til, er eller har været godkendte revisorer. Det afspejler ikke, at foreningen arbejder med og varetager interesser, som ligger uden for det snævre revisorfaglige som fx skat, CSR samt data- og cybersikkerhed.

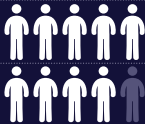
AMBITION

At foreningen skal være relevant for hele revisorbranchen - også for dem, der arbejder uden for de klassiske kerneområder. Foreningen skal tillige være relevant for udvalgte grupper uden for branchen.

VI ER EN SUCCES, NÅR

- foreningens medlemskreds er et spejl af branchen
- revisorbranchens medarbejdere bredt anbefaler foreningen
- vi har etableret mindst to faglige fakulteter.

De syv strategiske mål



1: TILFREDSE MEDLEMMER

Ni ud af ti medlemmer er generelt tilfredse med foreningen. Anbefalingsgraden stiger fire procentpoints årligt og ligger på 11 ved udgangen af strategiperioden. Fastholdelsesgraden ligger på samme tidspunkt på 32*.



2: HØJ MEDLEMSPROCENT

Ni ud af ti praktiserende revisorer er medlemmer af foreningen, og halvdelen af revisorbranchens medarbejdere inden for kerneområderne har tilvalgt et personligt medlemskab af foreningen.



3: RELEVANTE YDELSER SOM MEDLEMMERNE ER TILFREDSE MED

Ni ud af ti brugere af foreningens ydelser finder dem relevante og er tilfredse med kvaliteten.



4: ET GODT OMDØMME OG HØJ KVALITET I BRANCHENS YDELSER

Otte ud af ti ser revisorerne som erhvervslivets foretrukne og uafhængige rådgivere med et stærkt omdømme.



5: SUCCES MED DEN POLITISKE INTERESSEVARETAGELSE

Ni ud af ti politiske mærkesager er gennemført med succes.



6: EN ATTRAKTIV ARBEJDSPLADS

Medarbejdertilfredsheden er i gennemsnit 4.0 på en fempunktsskala, og ni ud af ti medarbejdere vil anbefale foreningen som arbejdsplads.



7: EN EFFEKTIV DREVET FORENING

Foreningen øger brugen af digitale løsninger i den daglige drift og i dialogen med medlemmerne.

* Målt ved Net Promotor Score



Profilere revisorbranchen

FSR – danske revisorer understøtter og profilerer en revisorbranche, som er relevant og skaber værdi ved at medvirke til finansiell stabilitet og sænke de samfundsmæssige transaktionsomkostninger gennem transparente og troværdige regnskaber, ved at tilføre tillid og troværdighed til finansielle og ikke-finansielle data og informationer i virksomhederne og den offentlige sektor, ved at fremme ansvarlig adfærd og ved at modvirke korruption, skatteunddragelse og andre ulovligheder.

Sætter erhvervsmæssig dagsorden

FSR – danske revisorer sætter dagsordenen og markerer revisorbranchen i den bredere erhvervs- og samfundspolitiske debat med analyser, synspunkter og løsninger på erhvervslivets og dansk økonomis udfordringer. Foreningen tager initiativer og gennemfører udadvendte aktiviteter med en appel, som er bredere end den snævre branchepolitiske, men som læner sig op ad revisors opgaver og funktioner.

Sikrer optimale rammebetingelser

FSR – danske revisorer sikrer revisorbranchen optimale rammebetingelser og understøtter medlemmerne inden for rammerne af en multidisciplinær forretningsmodel i effektivt at kunne levere erklæringsydelser samt konstruktiv og løsningsorienteret rådgivning til private og offentlige virksomheder. Foreningen er fagligt og politisk på forkant og orienteret mod tendenser – både nationalt og internationalt.

Værner om troværdighed

FSR – danske revisorer er eksponent for revisorbranchens høje standarder. Foreningen værner om branchens og medlemmernes troværdighed som offentlighedens tillids-

repræsentant med kvalitet som adelsmærke og betingelse for at være medlem. Det har konsekvenser ikke at leve op til adelsmærket, uanset om man agerer inden for eller uden for den specifikke rolle som offentlighedens tillidsrepræsentant. Kvalitet og faglighed er fundamentet for foreningens aktiviteter. Sammen med branchen tager foreningen et ansvar for til stadighed at løfte revisionskvaliteten, sætte høje etiske standarder og værne om omdømmet.

Leverer fagligt indhold

FSR - danske revisorer er en central leverandør af faglige informationer, faglige kurser og fagligt indhold til revisorbranchen. Foreningen responderer proaktivt på samfundets behov for tillid og transparens og arbejder aktivt for at fremme ydelser, der skaber kvalitet og effektivitet i revisionsfirmaerne og sikrer, at branchen fortsat er relevant. Foreningen leverer forretningsunderstøttende service til den enkelte revisorforretning – både som en del af kontingentet og på kommerciel basis.

Samarbejder bredt

FSR – danske revisorer er åben for samarbejde med alle relevante interessenter i såvel det politiske system, organisationsverdenen og erhvervslivet. I den forbindelse lægger foreningen vægt på at etablere faglige netværk og communities.

Effektivt drevet forening

FSR – danske revisorer er en effektiv drevet forening, der ud over medlemskontingentet har betydende kommercielle indtægter, som et vigtigt bidrag til at finansiere foreningens aktiviteter. Effektivitet skal opnås gennem klare prioriteringer, et stærkt omkostningsfokus og øget brug af digitale løsninger – både internt og i dialogen med foreningens medlemmer.

Foreningen og de faglige udvalg

Foreningens position

Med næsten ni ud af ti praktiserende revisorer i medlemskredsen har foreningen en stærk position i forhold til det politiske system.

At kunne repræsentere en hel branche og tale med én stemme er med til at give troværdighed og skabe tryghed hos de embedsmænd og politikere, som vi samarbejder med.

Derfor er det fortsat et centralt strategisk mål at have en høj medlemsprocent blandt de praktiserende revisorer. Målet er i den næste treårige strategiperiode at fastholde en medlemsprocent på ni ud af ti praktiserende revisorer. Det er imidlertid også vigtigt, at foreningen er tæt på medlemmerne og har bred opbakning i forhold til det politiske arbejde. I den forbindelse spiller det personlige medlemskab en vigtig rolle for medlemmernes opbakning og engagement i foreningens aktiviteter.

Det personlige medlemskab vil fortsat være omdrejningspunktet for foreningens dialog med og leverancer til revisorbranchen, og vi vil fortsætte med at monitorere og følge op på tilfredsheden med foreningens arbejde og ydelser.

Det betyder bl.a., at de årlige medlemsmøder med lokalforeninger og medlemsvirksomheder prioriteres højt med et stærkt ledelsesfokus og involvering.

Betydningen af de faglige udvalg

FSR – danske revisorer har faglige udvalg, som vælges af bestyrelsen. De faglige udvalg spiller en vigtig rolle i eksekveringen af foreningens strategi. Det gælder både i lovgivningsarbejdet og i forhold til at sikre høj kvalitet i foreningens arbejde.

De faglige udvalg repræsenterer en teknisk og faglig ekspertise og en indsigt i den praktiske hverdag i revisionsvirksomhederne og hos deres kunder.

Den ekspertise og indsigt er yderst værdifuld i forhold til foreningens interessevaretagelse og er med til at sikre høj kvalitet i foreningens høringssvar og bidrag til den politiske proces; forhold som er afgørende for den gennemslagskraft og de resultater, foreningen kan opnå.

Det gælder også i forhold til den faglige og forretningsmæssige understøttelse af medlemmerne, hvor udvalgenes involvering er med til at sikre kvaliteten, relevansen og målretningen af foreningens ydelser.

Udvalgene er derfor aktivt involveret i en række specifikke aktiviteter i eksekveringen af strategien, men de spiller også en central rolle, når det gælder vejledning og fortolkning af internationale standarder og rammerne i lovgivningen.

En række samarbejdspartnere kommenterer på FSR – danske revisorerers strategi for 2019-21, som hedder *Når troværdighed tæller*.

”Revisionsbranchen oplever vi som en professionel og troværdig samarbejdspartner, der leverer ydelser af meget høj kvalitet. Det gælder både de klassiske, finansielle revisionsarbejder, men også i høj grad områder som cybersikkerhed og compliance. Det er også min fornemmelse, at branchen i disse år skærper opmærksomheden på dets etiske kompas og dermed på, hvad der er i samfundets og fællesskabets interesse. I dag har vi større tillid til, at revisorer siger klart fra, hvis nogen ønsker deres hjælp til at skære hjørner af.”

LARS LIEBST,
ADMINISTRERENDE DIREKTØR, TIVOLI

Særlig indsats i forhold til SMV-segmentet

Formålet med en særlig SMV-indsats er at styrke oplevelsen af en relevant og nærværende forening. Strategiens afsæt er vores nuværende arbejde, som skal udvikles med nyt indhold og en anden form, som i højere grad understøtter foreningens mission og er til gavn for revisorer, der betjener SMV-segmentet.

Leverance

Vi vil være relevante for vores medlemmer og understøtte deres forretning og kvaliteten i deres ydelser. Det gør vi ved at have fokus på vores samlede leverance til medlemmerne med udgangspunkt i deres behov i hverdagen.

Dialog

Vi skal i endnu højere grad udnytte vores fordel ved at være involveret i lovarbejdet. Vi skal i tættere dialog med medlemmerne for at forstå ændringerne i markedet og de deraf affødte behov. Denne viden skal omsættes på tværs af foreningen til en samlet aktivitetsplan for kommunikation, udvikling af services, kompetencer mv., som deles med medlemmerne, så de ved, hvad de kan forvente og hvornår.

Partnerskaber

I det omfang vi ikke selv vil udvikle værktøjer og ydelser til medlemmerne, skal vi facilitere samarbejde med eksterne partnere.

Faglighed

Vi skal understøtte hurtig leverance og sikre, at der ikke gås på kompromis med fagligheden, og at der opnås gode økonomiske vilkår for medlemmerne.

Kvalitet

Vi vil være tydelige og målrettede i vores dialog med medlemmerne. Vi skal kende vores medlemmer godt. Det er vigtigt, at de oplever, at vores ydelser og services løfter kvaliteten i deres arbejde og er rettet mod deres behov.

Netværk

Vi inviterer til tæt dialog og netværk med medlemmerne om smarte løsninger, der understøtter deres forretning. Fokus skal være på at facilitere og sikre dialog. Foreningen stiller en platform til rådighed til kommunikation og deling af materiale. Netværkene skal bruges aktivt til at indsamle og forstå medlemmernes behov og til at testprøve/få feedback på koncepter og værktøjer. Netværksdeltagerne stiller sig vederlagsfrit til rådighed for foreningen og opnår omvendt muligheden for at være med til at præge udviklingen af vores ydelser.

Digitalisering

Vi vil med uddannelse og kompetenceudvikling arbejde for, at vores medlemmer er digitalt parate, så de kan hjælpe deres kunder med at blive det. Regeringen har ambitioner om digitalt at løfte SMV'erne i dansk erhvervsliv. Det vil vi bidrage til.

Uddannelse

Vi vil tænke uddannelse sammen med både den løbende faglige opdatering og udvikling af værktøjer. Uddannelse af medlemmerne skal tænkes i forhold til de kundesegmenter, som de arbejder med, og vi vil tilbyde både korte og lange kompetenceudviklingsforløb i en blanding mellem klassiske kurser, e-learning og selvstudier.

