

Magisteruppsats

Master's thesis – one year

Företagsekonomi

Business Administration

Kvalitetsbrister inom revision av ägarledda bolag ur ett partnerperspektiv

Andreas Lundin



Mittuniversitetet

MID SWEDEN UNIVERSITY

Campus Härnösand Universitetsbacken 1, SE-871 88. Campus Sundsvall Holmgatan 10, SE-851 70 Sundsvall.

Campus Östersund Kunskapens väg 8, SE-831 25 Östersund.

Phone: +46 (0)771 97 50 00, Fax: +46 (0)771 97 50 01.

MITTUNIVERSITETET

Institutionen för Samhällsvetenskap

Examinator: Martin.Johanson@miun.se

Handledare: Peter.Ohman@miun.se

Författarens e-postadress: lundin22@hotmail.com

Utbildningsprogram: Ekonomprogrammet, 240 hp

Datum: 2012-06-17

FÖRORD

Denna magisteruppsats skrevs under vårterminen 2012 vid Mittuniversitetet i Sundsvall. Det har för mig varit intressant och upplysande att fördjupa mig i vilka brister som kan uppstå vid utförandet av revision inom ägarledda bolag och vilka bakomliggande motiv som kan ligga till grund för dessa. Skrivandet av uppsatsen har varit lärorikt och jag hoppas att slutprodukten ska komma andra människor till godo.

Jag vill tacka alla partners som har ställt upp som respondenter och på så sätt tillhandahållit värdefull information för skapandet av uppsatsen.

Jag vill även tacka min handledare, Peter Öhman, för den tid och det engagemang han har bidragit med under skapandeprocessen. Peter Öhmans tips och vägledning har varit avgörande under de löpande diskussionerna som har ägt rum.

Ett särskilt tack riktas till min familj för stödet som har gett mig möjlighet att fullgöra denna uppsats.

Uppsala den 17 juni 2012

Andreas Lundin

Sammanfattning

Titel: Kvalitetsbrister inom revision av ägarledda bolag ur ett partnerperspektiv

Ämne: Företagsekonomi AV
Redovisning & revision

Författare: Andreas Lundin

Handledare: Peter Öhman

Examinator: Martin Johanson

Bakgrund: Revision är en kvalitetssäkring av ekonomisk information som utgör beslutsunderlag för externa intressenter. Historien visar hur så kallade redovisningsskandaler uppstår med återkommande intervaller trots att myndigheter och revisorsbranschen vidtar åtgärder som ska förhindra detta. Detta medför att allmänheten ifrågasätter revisionens utformning och förutsättningar.

Problemdiskussion: Revision är en konkurrensutsatt bransch där diverse aktörer tävlar om potentiella kunder. Detta skapar en miljö där lönsamhet hamnar i fokus vilket kan medföra kvalitetsbrister inom revision för ägarledda bolag. Då revisionsbyråerna ägs och drivs av partners spelar dessa en nyckelroll i utformningen av revisionsbranschen.

Syfte: Syftet med denna uppsats är att från partners perspektiv beskriva och analysera kvalitetsbrister och möjliga lösningar inom revision avseende ägarledda bolag.

Metod: För att utreda hur partners ser på förekomsten av kvalitetsbrister och möjliga åtgärder genomfördes sex intervjuer med partners inom revisionsbranschen. Data som samlats in är kvalitativ och uppsatsen har angripits genom en öppen ansats för att välkomna förekomsten av ny och på förhand ej förväntad information.

Slutsats: Resultaten visar, på basis av gjorda intervjuer, att strävan efter lönsamhet ges stort utrymme i revisionsbyråernas verksamheter och att detta kan kopplas samman med uppkomsten av kvalitetsbrister inom revisionen. Respondenterna anser att bedömningen av revisorns oberoende även fortsättningsvis ska vara upp till det professionella omdömet hos varje enskild revisor trots att kvalitetsbrister identifierats. Vidare synes det råda förnöjsamhet kring rådande arbetsrutiner, då viljan att förändra synes vara liten, även fast risker urskiljts.

Nyckelord: revisionskvalité, partner, lönsamhet, oberoende, arbetsrutin.

Abstract

Title: Quality defects in the auditing of owner-managed companies from a partner perspective

Subject: Business Economics
Advanced level –
Accounting & audit

Author: Andreas Lundin

Tutor: Peter Öhman

Examiner: Martin Johanson

Background: An audit is a quality assurance of financial information, which becomes a basis of decision making for external stakeholders. History shows how so-called accounting scandals occur with regular intervals even though the authorities and the audit industry are taking action to prevent this. Consequently, the audit design and conditions are questioned by the public.

Problem: Auditing is a competitive industry where various operators compete for potential customers. This creates an environment where profitability is essential, which can cause defects in quality in audits for owner-managed companies. Since the audit companies are owned and run by associates, they play an important role in shaping the accounting profession.

Aim: The aim of this paper is to describe and analyze, from the perspective of the partners, the defects in quality and possible solutions in owner-managed companies.

Method: In order to investigate how the partners view the presence deficiencies in quality and possible measures, six interviews have been carried out with partners in the auditing industry. The collected data is qualitative. The investigation has been done using an open hypothesis, in order to welcome new and not beforehand expected information.

Conclusion: The results show, on the basis of the interviews, that the aspiration for profit is given considerable scope. This can be connected to the incidences of quality defects in auditing. Respondents believe that the assessment of the auditor's independence will continue to be up to the professional judgment of each individual auditor, in spite of the quality defects identified. Furthermore, respondents seem to be satisfied with current work practices, since there appears to be little willingness to change, even though risks been identified.

Key words: audit quality, partner, profitability, independence, work routine.

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION	2
1.3 PROBLEMFÖRMULERING	3
1.4 SYFTE	3
1.5 UPPSATSENS MÅLGRUPPER	4
1.6 DISPOSITION.....	4
2. TEORETISK REFERENS RAM	5
2.1 RIKTNINGSFÖRÄNDRING AV REVISIONEN I SVERIGE	5
2.2 ÄGARLEDD REVISION UR ETT PARTNERPERSPEKTIV	6
2.2.1 Lönsamhetssträvan	7
2.2.2 Självreglerande miljö	7
2.2.3 Kundrelationer	8
2.2.4 Motivationsfaktorer	8
2.3 KVALITETSBRISTER INOM REVISION AV ÄGARLEDDA BOLAG	9
2.3.1 Kvalitetsbrister relaterade till oberoende	9
2.3.2 Kvalitetsbrister relaterade till arbetsrutiner	11
2.4 ÅTGÄRDER FÖR ATT MOTVERKA KVALITETSBRISTER.....	12
2.4.1 Åtgärder för att förstärka oberoende	13
2.4.2 Åtgärder för att förbättra arbetsrutiner.....	13
3. UPPSATSENS METOD	15
3.1 TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	15
3.1.1 Forskningsansats	15
3.1.2 Vetenskaplig metod.....	16
3.2 VAL AV LITTERATUR OCH KÄLLKRITIK	16
3.2.1 Val av litteratur.....	16
3.2.2 Källkritik	17
3.3 DATAINSAMLING OCH URVAL	17
3.3.1 Val av datainsamlingsmetod	17
3.3.2 Urval	17
3.3.3 Skapande av intervjuteman.....	18
3.3.4 Pilotintervju och intervjuernas genomförande	19
3.4 SAMMANSTÄLLNING AV INSAMLAD DATA.....	20
3.5 TROVÄRDIGHETSDISKUSSION	21
3.5.1 Validitet.....	21
3.5.2 Reliabilitet	21
3.6 ETISKA ÖVERVÄGANDEN	22

4. EMPIRI OCH ANALYS	23
4.1 ÄGARLEDD REVISION UR ETT PARTNERPERSPEKTIV	23
4.1.1 Lönsamhetssträvan	23
4.1.2 Självreglerande miljö	24
4.1.3 Kundrelationer	25
4.1.4 Motivationsfaktorer	26
4.2 KVALITETSBRISTER INOM REVISION AV ÄGARLEDDA BOLAG	27
4.2.1 Kvalitetsbrister relaterade till oberoende	27
4.2.2 Kvalitetsbrister relaterade till arbetsrutiner	30
4.3 ÅTGÄRDER FÖR ATT MOTVERKA KVALITETSBRISTER	32
4.3.1 Åtgärder för att förstärka oberoende	32
4.3.2 Åtgärder för att förbättra arbetsrutiner	35
5. SLUTDISKUSSION	38
5.1 SLUTSATSER	38
5.2 REFLEKTIONER	39
5.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	41
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	42
BILAGOR	45
Bilaga 1: Mail från Revisorsnämnden	45
Bilaga 2: Intervjuteaman	46
Bilaga 3: Intervjuguide	47
Bilaga 4: Respondent A	49
Bilaga 5: Respondent B	66
Bilaga 6: Respondent C	84
Bilaga 7: Respondent D	99
Bilaga 8: Respondent E	114
Bilaga 9: Respondent F	134
FIGUR- OCH TABELLFÖRTECKNING	
Figur 1: Modell för kvalitetsbrister ur ett partnerperspektiv	6
Tabell 1: Resultatsammanställning för lönsamhetssträvan	24
Tabell 2: Resultatsammanställning för självreglerande miljö	25
Tabell 3: Resultatsammanställning för kundrelationer	25
Tabell 4: Resultatsammanställning för motivationsfaktorer	26
Tabell 5: Resultatsammanställning för egenintresse	27
Tabell 6: Resultatsammanställning för självgranskning	28
Tabell 7: Resultatsammanställning för vänskap	29
Tabell 8: Resultatsammanställning för tidspress	30
Tabell 9: Resultatsammanställning för standardisering	31

Tabell 10: Resultatsammanställning för revisionsteam.....	31
Tabell 11: Resultatsammanställning för revisionskvalité.....	33
Tabell 12: Resultatsammanställning för hantering av egenintresse	33
Tabell 13: Resultatsammanställning för hantering av självgranskning	34
Tabell 14: Resultatsammanställning för hantering av vänskap.....	34
Tabell 15: Resultatsammanställning för hantering av tidspress.....	35
Tabell 16: Resultatsammanställning för hantering av standardisering	36
Tabell 17: Resultatsammanställning för hantering av revisionsteam	37

1. INLEDNING

I det inledande kapitlet klargörs bakomliggande orsaker till ämnesval genom en redogörelse av bakgrund och problemdiskussion. Detta har legat till grund för utformningen av uppsatsens problemformulering och syfte. Avsnittet avslutas med en beskrivning av uppsatsens tänkta målgrupp och fortsatta disposition.

1.1 BAKGRUND

Revision är en objektiv och systematisk process för insamling och utvärdering av finansiell information som utgör beslutsunderlag för externa intressenter.¹ Revisionen innehar därmed en betydande roll i fråga om att skydda olika intressenter från oseriösa aktörer. I Sverige har revisionen historiskt sett varit ett instrument för att uppfylla lagstiftningens förväntningar på bolagens räkenskaper. Å ena sidan för att förhindra att tillgångarna övervärderas för att förvilliga borgenärens intresse och, å andra sidan, för att avvärja risken med för lågt värderade tillgångar som undantar skattemedel från staten.² Värdet av revision kan därmed sägas härstamma från revisorns förmåga att upptäcka och korrigera/avslöja väsentliga felaktigheter i den presenterade finansiella informationen.³

En tillbakablick på 2000-talets första årtionde påvisar förekomsten av den största finansiella och ekonomiska krisen på 80 år. Detta har tillsammans med uppkomna redovisningsskandaler framhävt den lagstadgade externa revisionens problematiska och obestämbara natur.⁴ Stor uppmärksamhet har därför riktats mot det ekonomiska verksamhetsområdet. Då betydande aktörer inom flera områden drabbats, vilket i sin tur skapat en bitter eftersmak hos investerare och övriga intressenter, har allmänheten ifrågasatt integriteten hos bolagsledning, lämpligheten i existerande redovisningsstandards och revisorns oberoende. I efterspelet kring redovisningsskandalerna har det efterfrågats att staten ska hantera den uppkomna situationen.⁵

Historien visar att olika myndigheter i allmänhetens intresse försökt förhindra att ytterligare redovisningsskandaler ska uppstå genom översyn av för tiden rådande reglemente. Det var exempelvis i efterräkningen av Kreugerkraschen som frågan om revisorns oberoende för första gången hamnade i blickfånget, vilket så småningom ledde till en ny svensk aktiebolagslag,⁶ och efterspelet kring Enron-skandalen medförde en hårdare reglering av revisionsbranschen i USA genom att den nya lagen Sarbanes-Oxley Act (SOX) antogs av kongressen 2002.⁷ Hårdare reglering innebär inte per automatik att revisionskvaliteten blir högre. Exempelvis har SOX:s intåg i USA medfört att ett flertal revisionsbyråer lämnat marknaden på grund av att den hårdare regleringen medfört stora kostnader för byråerna. Detta har skapat ej förutsedda bieffekter i fråga om att de kvarvarande revisionsbyråerna har fått för många kunder, vilket har skapat en situation där revisorerna inte hinner med, och att kundkännedomen därmed har försvagats. Dessutom finns indikationer som tyder på att en mindre seriös näringsidkare, som tappat sin revisor på grund av den hårdare regleringen, söker

¹ Porter m.fl., (2008), s. 3.

² Smith D., (2006), s. 72.

³ Sundgren, S. och Svanström, T., (2011), s. 10.

⁴ Fraser, I. och Pong, C., (2009), s.104.

⁵ Jamal, K., (2008), s. 97.

⁶ Wallerstedt, E., (2005), s. 32.

⁷ Porter m.fl., (2008), s. 45.

sig till en ny revisor som ger samma fria spelrum som den tidigare revisorn vilket medför att revisionskvalitén i det specifika fallet inte blir högre.⁸

1.2 PROBLEMDISKUSSION

Det finns ett antal olika angreppspunkter inom *revisionskvalité*. Några av de starkaste och mest betydelsefulla aktörerna vid utformningen av revisionsbranschen är de påskrivande revisorerna som även är *partners* i en revisionsbyrå. Dessa partners har en nyckelposition vid utformningen av byråernas arbetsmiljö vilket i förlängningen även inverkar på branschen som helhet. Enligt Umar och Anandarajan är revision en konkurrensutsatt bransch där revisorer tävlar om kunder.⁹ En konkurrenssituation medför i regel att lönsamhet blir en central faktor för överlevnad. För partners visar sig detta genom en strävan att generera intäkter för att tillgodose såväl byrå- som individbehov. Partnerskap i en revisionsbyrå bygger till stor del på att man ”drar sitt strå till stacken”, det vill säga bidrar till den gemensamma intjänningen.¹⁰ För att göra det krävs i regel stora lukrativa revisionsuppdrag eller ett flertal mindre.

Att vara revisor avser till stor del samspel och hantering av relationer med olika intressenter.¹¹ Hur en enskild partner väljer att hantera sina relationer kan bero på hur pass nära sammankopplad denne är med byråns förhållningssätt samt vilka värderingar som denne själv ämnar utgå ifrån. Då revisionsyrket i Sverige till stor del utgår från en självreglerande miljö och vilar på ett agentperspektiv, avseende relationen mellan partner och kund, samt förutsättningen att ansvarig revisor har omdöme nog att utföra de åtgärder som krävs har dennes personliga inställning och motivationsfaktorer en central roll i revisionsutövandet. När detta kopplas samman med ovan nämnda lönsamhetssträvan uppstår två strukturella problem i form av *hot mot oberoendet* och *effektivisering av arbetsrutiner*. Dessa problem kan medföra kvalitetsbrister inom revisionen.

Relationen mellan partner och kund kan medföra risk för egenintresse. Detta innebär att partnern i någon form har ett ekonomiskt intresse i kundens verksamhet. Amerikansk forskning visar att situationer där kunden och revisionens företrädare varit oense har en tendens att lösa sig till kundens fördel om denne har en stark ekonomisk ställning.¹² Hot om självgranskning kan uppstå om en revisionsbyrå tillhandahåller konsulttjänster till en existerande revisionskund. Denna situation kan medföra att materialet som utgör grunden för revisionsgranskningen innefattas av rådgivning som lämnats av partnern själv eller någon annan inom byrån. Detta försvagar antagandet om oberoende och riskerar att försämra objektiviteten.¹³ Ett tredje oberoendeproblem som kan identifieras är det faktum att både byråerna och kunderna representeras av människor vilket kan skapa starka personliga relationer som hotar oberoende genom vänskap. Det ansågs exempelvis allmänt känt i media vid efterspelet till Enron-skandalen att revisionsmedarbetarna hos Arthur Andersen var ”bästa polare” med deras motsvarighet hos Enron.¹⁴

⁸ Defond, M.L. och Lennox, C.S., (2011), s. 22.

⁹ Umar, A. och Anandarajan, A., (2004), s.111.

¹⁰ Wallerstedt, E. och Öhman, P., (2011), s. 215.

¹¹ Westerdahl, S., (2005), s. 54.

¹² Umar, A. och Anandarajan, A., (2004), s.104.

¹³ Jamal, K. och Sunder, S., (2011), s. 284.

¹⁴ Hoffman m.fl., (2008), s.90.

Den ideala arbetsmodellen inom revision kan sägas vara att individen har nödvändig kunskap för att enskilt kunna bedöma vad som ska utföras och hur det ska göras. Detta står i motsats till den byråkratiska modellen som strävar efter effektivitet genom arbetsrutiner. När den byråkratiska modellen ges för stort utrymme riskerar det professionella omdömet att sättas ur spel.¹⁵ Den manuella revisionsprocessen är arbets- och tidskrävande. Genom att använda modern teknik och automatisering av utförandet kan arbetsinsatsen minskas och effektiviteten ökas.¹⁶ Strävan efter effektivisering genom arbetsrutiner innebär att revisorerna och deras byråer söker högsta möjliga avkastning för nedlagd arbetsinsats. Genom att sträva efter tidsvinster kan kvalitetsbrister uppstå.

Sett ur ett tidspressperspektiv innebär en för stor mängd uppdrag att revisorn saknar tillräckligt med tid att verkligen förstå kundernas verksamhet och genomföra en noggrann och professionell revision.¹⁷ Avseende standardisering av den tillhandahållna mallen för revisionsdokumentation kan det innebära begränsning av den enskilde revisorns vilja att reflektera och värdera situationer då man uppmuntras att följa den fastlagda revisionsprocessen. Detta riskerar att sätta revisorns goda omdöme ur spel.¹⁸ Tillsättandet av revisionsteam syftar till att fördela arbetsinsatsen enligt en hierarkisk modell där de mest rutinerade medarbetarna åläggs de revisionsåtgärder som kräver lägst kompetens och erfarenhet. Detta för att minska arbetsbördan för partners och minska kostnaderna för kunden. Därmed uppstår risk att partnern blir mindre delaktig i att följa upp och kontrollera det arbete som utförs av revisorsassistenter inom teamet.¹⁹

Det finns en relativt stor mängd studier som berör ovan nämnda problemområden såsom Jamal och Sunders studie kring oberoende, eller Suddaby med fleras forskning om professionalism inom redovisningsorganisationer. Merparten av dessa är utförda på noterade bolag i framförallt Nordamerika. Detta medför att det finns ett begränsat antal studier som riktar sig mot svensk revision i allmänhet och svensk revision inom ägarledda bolag i synnerhet vilket motiverar en sådan inriktning på en studie. Det finns ett flertal infallsvinklar inom ämnet men i denna uppsats förs diskussionen kring termen revisionskvalité.

1.3 PROBLEMFORMULERING

Resonemanget ovan har skapat underlag för följande frågeställning:

- *Vad ligger bakom att kvalitetsbrister uppstår inom revision av ägarledda bolag och hur kan dessa kvalitetsbrister motverkas?*

1.4 SYFTE

Syftet med denna uppsats är att från partners perspektiv beskriva och analysera kvalitetsbrister och möjliga lösningar inom revision avseende ägarledda bolag.

¹⁵ Suddaby m.fl., (2009), s. 410-411.

¹⁶ Chan, D.Y. och Vasarhelyi, M.A., (2011), s. 153.

¹⁷ Sundgren, S. och Svanström, T., (2010), s. 11.

¹⁸ Westerdahl, S., (2005), s. 59.

¹⁹ Sundgren, S. och Svanström, T., (2010), s. 12.

1.5 UPPSATSENS MÅLGRUPPER

Min förhoppning är att både teoretiker och praktiker ska kunna tillgodogöra sig uppsatsens innehåll. Detsamma gäller såväl revisorer som icke-revisorer även om vissa förkunskaper bör öka förståelsen kring ämnet. Frågeställningarna som ryms inom uppsatsen representerar en aktuell samhällsdiskussion och uppsatsen ämnar därmed skapa eftertanke och reflektion kring detta. Uppsatsen kommer inte att beakta revisionskundernas, och övriga angränsande intressenters, ståndpunkt. Dessa kommer dock i förekommande fall att diskuteras genom insamlade åsikter och lärdomar under skrivprocessen.

1.6 DISPOSITION

Uppsatsens fortsatta disposition kommer att vara upplagd enligt följande:

Det andra kapitlet presenteras relevant teori som redogör för problemområden som kan härledas till begreppet revisionskvalité och som kan kopplas samman med uppsatsens problemformulering och syfte. Vidare diskuteras föreställningar, i förekommande fall, under varje enskild avsnitt. Dessa analyseras sedan i den empiriska undersökningen.

Det tredje kapitlet klargör med vilken vetenskaplig ansats och metod som problemformulering och syfte ska tas an. Insamlad data är av kvalitativ art och vilar till stor del på föreställningar vilket medför att den vetenskapliga ansatsen har både deduktiva och induktiva influenser. Därför benämns inriktningen enligt ”öppen ansats”. Den vetenskapliga metoden utgår i första hand från en fenomenologisk synvinkel.

Det fjärde kapitlet redovisar den empiriska datainsamling som genomförts med stöd av uppsatsens tidigare avsnitt. Här analyseras också empirisk data med utgångspunkt ur det teoretiska avsnittet avseende tidigare forskning och skapade föreställningar. Genom dessa analyser har sedan uppsatsens syfte, att från partners perspektiv beskriva och analysera kvalitetsbrister och möjliga lösningar inom revision avseende ägarledda bolag, uppfyllts.

Det femte kapitlet besvarar uppsatsens problemformulering och syfte. Kapitlet inleds med en redogörelse av vad studien funnit. Vidare framförs reflektioner och förslag till fortsatt forskning.

2. TEORETISK REFERENSRAM

I den teoretiska referensramen presenteras relevant teori som redogör för problemområden som kan härledas till begreppet revisionskvalité och som kan kopplas samman med uppsatsens problemformulering och syfte. Vidare diskuteras föreställningar, i förekommande fall, under varje enskild avsnitt. Dessa analyseras sedan i den empiriska undersökningen.

2.1 RIKTNINGSFÖRÄNDRING AV REVISIONEN I SVERIGE

I samband med Kreugerkraschen 1932 hamnade den svenska revisionen i fokus. Den efterföljande diskussionen kom att handla om hur en liknande situation skulle kunna förhindras och kritik riktades mot dåvarande utformning av revisionsbranschen.²⁰ Det dröjde dock till 1944 innan en ny aktiebolagslag antogs. Där betonades betydelsen av revisorns oberoende gentemot kunderna.²¹ Det ansågs angeläget att skydda företagen mot interna och externa hot som kunde sätta företagets existens på spel.²² Inom professionen insåg man att det var av stor vikt att försvara revisorsämbetet mot utomstående kritik och därmed vidta nödvändiga åtgärder.²³ Revisionsprofessionen fick tack vare hög kompetens stort inflytande i processen och lyckades ta sig igenom utvecklingen med hedern i behåll.²⁴

Revisionsbranschen påbörjade en riktningförändring i USA under 1980-talet. Konkurrensen mellan de stora revisionsbyråerna drev fram ett kostnadstänkande där revisionsarbetet blev utvärderat utifrån debiterbara timmar. Detta medförde att fokus flyttades från den faktiska revisionen till en mer renodlad konsultverksamhet.²⁵ Efterspelet av Enron-skandalen framkallade upplösning av revisionsbyrå Arthur Andersen. Arthur Andersens revisorer utsattes för ett strukturellt tryck på grund av förändringar i byråns arbete. Detta medförde ett intimt förhållande mellan revisionsteamet och kunden genom samproduktion av revision och rådgivning.²⁶ Amerikanen Arthur R. Wyatt beskriver denna process vid sitt anförande vid AAA (American Accounting Association) årsmöte 2003.²⁷ För att motivera denna utveckling har revisionsbranschen hävdats att merförsäljningen av konsulttjänsterna faktiskt förbättrar revisionen.²⁸

De världsomspännande revisionsbyråernas verksamheter kan alltmer liknas vid konsultvaruhus som behöver ta kontroll över sina arbetskostnader.²⁹ Den tillkomna internationaliseringen medför att utvecklingen som sker i andra delar av världen förr eller senare även inverkar på revisionsbranschen i Sverige. Riktningförändringen från revisionsbyrå till konsultationsbyrå kan illustreras genom ett vägval i fråga om positionering på marknaden som PwC gjorde under mitten av 2000-talet. PwC valde då att frångå termen

²⁰ Wallerstedt, E., (2005), s. 30.

²¹ Wallerstedt, E., (2005), s. 32-33.

²² Jönsson, S., (2005), s. 149.

²³ Wallerstedt, E., (2005), s. 30.

²⁴ Jönsson, S., (2005), s. 149.

²⁵ Jönsson, S., (2005), s. 151-152.

²⁶ Suddaby m.fl., (2009), s. 411.

²⁷ Wyatt, A.R., (2003).

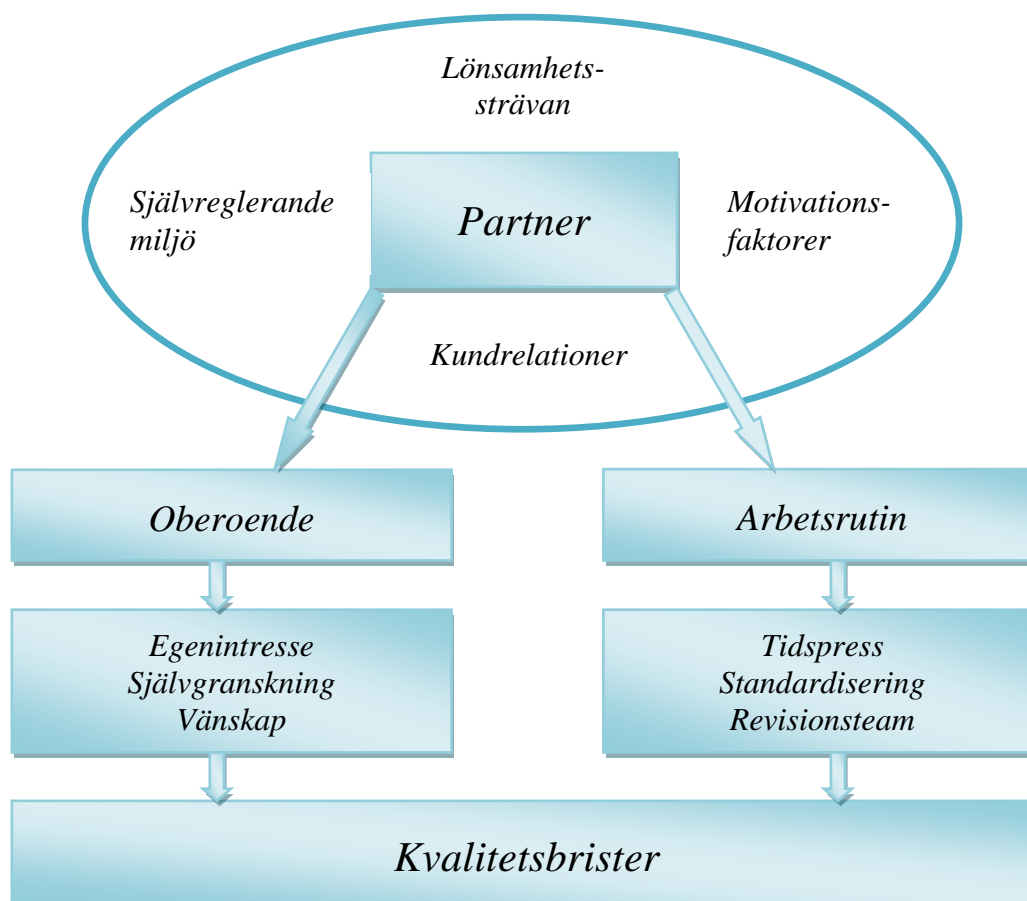
²⁸ Suddaby m.fl., (2009), s. 415.

²⁹ Westerdahl, S., (2005), s. 46.

”revision” för att istället utge sig för att vara en visionsbyrå med syfte att hjälpa kunden att nå sina mål, drömmar och visioner.³⁰

2.2 ÄGARLEDD REVISION UR ETT PARTNERPERSPEKTIV

Att vara partner i en revisionsbyrå syftar till att man tillsammans med andra äger bolagets andelar. Hur detta ägande ska utformas anges i Revisorslag 2001:883. För att begränsa möjligheterna för utomstående att kunna ta över ägandet och därigenom urholka professionella värden finns det angivet i lagen att ägande och styrelseinflytande ska avse revisorer om minst tre fjärdedelar.³¹ Detta medför att partners genom sitt ägande tillsammans formar revisionsbyråernas verksamhet. Revisionsutövandet inom ägarledda bolag i Sverige vilar på en rad förutsättningar som påverkar partnerrollen. I vilken kringliggande miljö partners verkar är en betydande omständighet som influerar arbetet. Lönsamhetssträvan inom revisionsbranschen, den självreglerade miljön, relationen mellan partner och kund samt motivationsfaktorer kommer i följande avsnitt att lyftas fram för att skapa förståelse kring partners arbetsförhållanden. Detta exemplifieras genom en figur nedan:



(Figur 1: Modell för kvalitetsbrister ur ett partnerperspektiv)

³⁰ <http://vimeo.com/16478544>, (2007).

³¹ Revisorslag 2001:883, 14 §.

2.2.1 Lönsamhetssträvan

Den tidigare nämnda riktningförändringen inom revisionsbranschen, där merförsäljning av konsulttjänsterna lämnats allt mer utrymme, har förändrat byråernas verksamhet och därigenom partners arbetsförhållanden. För att tillgodogöra sig de eftertraktade konsulttjänsterna blev revisionen ett förhandlingsverktyg där byråerna lockade med låga priser för själva revisionen, så kallad prisdumpning, med förhoppning om att kunna ta igen det på merförsäljningen av konsulttjänsterna.³² Vinst och kommersiell vinning fördes fram på bekostnad av yrkesmässigt oberoende och objektivitet.³³ När Jönsson på 1980-talet ställde frågan till VD:n för Sveriges största revisionsbyrå, avseende vad man behöver hålla reda på för att styra en revisionsbyrå blev svaret: ”*Det finns bara ett mått – debiterbar tid!*”³⁴ Den allt mer dominerande affärskulturen, som kräver att revisorn visar god lönsamhet, har förstärkt sin position medan själva revisionen får stå tillbaka.³⁵ Denna *lönsamhetssträvan* sätter en tydlig prägel på miljön som partners vistas i, vilket motiverar dess plats i figur 1.

Strävan efter lönsamhet riskerar att sätta kärnvärderingar ur spel och försvaga byråernas motståndskraft mot angrepp från omvärlden. Trots ett omfattande regelverk präglas revisionsprocessen ännu av föräning och intuition.³⁶ Detta skapar ett utrymme för partners att göra egna tolkningar. I en tid när brister inom etik och moral snarare visar tendenser till att öka än minska är det relativt okontroversiellt att påstå att omdömet för den enskilde utövaren behöver förstärkas inom detta område.³⁷

2.2.2 Självregerande miljö

Vem som ska ansvara för regleringen inom redovisning och revision är i regel en politisk process där ett flertal aktörer har skäl att försöka påverka beslutsfattandet. Det är inom det ekonomiska området ofta en fråga om professionen eller staten ska ha mandatet. Den ena partens fördelar är i stor utsträckning den andra partens nackdelar. Professionen kan sägas besitta överlägsen kunskap och inneha stort förtroende hos näringslivet medan staten har större befogenheter, är mer objektiva och företräder allmänheten.³⁸ Hur detta beslutsinflytande fördelas har stor inverkan på vilka förutsättningar som partners förväntas anpassa sig efter.

Revisionsbranschen i Sverige är en till stor del *självregerande miljö* med begränsad yttre inblandning.³⁹ Genom förhandling och samverkan har professionen över tiden bibehållit en stark position i frågor som rör utformning av god redovisningspraxis. Denna starka ställning gjorde att professionen kunde vara säker på att bli rådfrågad vid problematiska situationer och fick därmed aktivt delta och forma vad som ansågs vara god sed.⁴⁰ Sverige har ännu inte anammat ett regelverk som motsvarar den amerikanska SOX vilket gör det allttjämt möjligt att sälja både revisions- och konsulttjänster till samma kund. Den självregerande miljön spelar en betydande roll för revisionsbranschen och påverkar därmed partners arbetsförhållanden vilket ger skäl för dess plats i figur 1.

³² Johansson m.fl., (2005), s. 205.

³³ Suddaby m.fl., (2009), s. 411.

³⁴ Jönsson, S., (2005), s. 151.

³⁵ Jönsson, S., (2005), s. 162.

³⁶ Power, M., (2003), s. 381.

³⁷ Fraser, I. och Pong, C., (2009), s.110.

³⁸ Deegan, C. och Unerman, J., (2006), s. 41.

³⁹ Häckner, E., (2005), s. 100.

⁴⁰ Jönsson, S., (2005), s. 150.

2.2.3 Kundrelationer

Aktuellt revisionsarbete i dagens Sverige bygger på integrering mellan revisorer och kunder och skapar därmed *kundrelationer*. Denna kundrelation bedrivs utifrån ett agentperspektiv som uppstår när en part engagerar en annan för att utföra en uppgift.⁴¹ Det innebär att en överenskommelse träffas mellan en principal och en agent där principalen delegerar beslutsfattande och befogenheter till agenten att agera på principalens vägnar. Enligt traditionell ekonomisk litteratur inkluderas antagandet om att individen drivs av möjligheten att maximera sin egen välgång. Om det inte finns begränsningar inom agentens verkningbefogenheter antas det därmed att agenten kommer att agera för att maximera sin egen vinning på bekostnad av principalen.⁴² Rent konkret innebär det att bolagets ägare anlitar revisorn för att utföra revision av bolagets räkenskaper. Då bolaget betalar revisorn för utfört arbete samtidigt som revisorn ska uttala sig om bolagets räkenskaper genom revisionsberättelsen uppstår en jävsituation som kan hota revisionskvalitén. Det innebär att revisorerna är ansvariga inför aktieägarna samtidigt som de svarar inför andra intressenter trots att de betalas av det reviderade företaget, det skapar en störning i systemet.⁴³ Det frambringar också en situation där revisorn ska uttala sig, positivt eller negativt, om sin uppdragsgivare. Denna förutsättning har stor betydelse för hur partners formar sitt arbete och utgör därför ett betydande perspektiv, vilket motiverar dess plats i figur 1.

2.2.4 Motivationsfaktorer

De *motivationsfaktorer* som styr partners ligger till grund för många beslut som de tar. Ett partnerskap ger i regel många eftersträvansvärda belöningar såsom olika former av ekonomiska ersättningar, status och inflytande. Detta utgör en betydande förutsättning för partners, vilket figur 1 visar. Maslow skapade på 1950-talet en teori kring vad som styr människans behov. Maslow delade in människan i fem kategorier utifrån ett pyramidperspektiv där den lägsta nivån avsåg de behov som enklast kan tillfredställas. När behoven på första nivån blivit tillgodosedda tas steget till nästa nivå. För varje nivå som sedan uppfylls ökar kraven och förväntningarna.⁴⁴ En påskrivande revisor bör därmed, med utgångspunkt i Maslows modell, söka sig till en ny nivå när kraven som omger den befintliga är tillgodosedda. För att uppnå en ny nivå krävs i regel någon form av prestation. Jönsson förutspår en amerikanisering av det svenska förhållningssättet till regler, vilket innebär ett synsätt som vilar på antagande om att:

”... individen är en oberoende nyttomaximerare och regelverket är ett instrument som den skicklige aktören kan använda till sin fördel”.⁴⁵

Om den teorin speglar samhället i allmänhet och revisionsprofessionen i synnerhet skulle det innebära att enskilda partners har motiv att frångå sunt förnuft för egen vinning i syfte att ta ytterligare kliv i pyramiden. Möjligheten att avancera till partner ökar om man tar kalkylerade risker, och följer på förhand givna revisionsprocedurer som är till fördel för byrån som helhet. På en stor byrå med betydande belöningar för partners bedöms lockelsen med partnerskap väga tyngre än förbättring av det professionella anseendet.⁴⁶ Förmågan att sälja in icke-

⁴¹ Bolman, L.G., och Deal, T.E., (2005), s. 78.

⁴² Deegan, C. och Unerman, J., (2006), s. 213.

⁴³ Grönboken, (2010), s. 11.

⁴⁴ Bolman, L.G., och Deal, T.E., (2005), s. 154-155.

⁴⁵ Jönsson, S., (2005), s. 167.

⁴⁶ Jönsson, S., (2005), s. 165.

revisionstjänster till existerande revisionskunder är en nyckelfråga vid utvärdering om partnerskap.⁴⁷ Även när partnerskapet är uppnått finns incitament som kan omfattas av personliga motiv vilket gör att modellen inte tappar sin aktualitet i sammanhanget. Förutom att behålla sin status som partner tillkommer även möjlighet till andra belöningar såsom utnämning till kontorschef, regionchef eller diverse övriga förtroendeuppdrag. Det är viktigt för varje revisors framtida karriär att göra ledningen för revisionsbyrån nöjd.⁴⁸

Ovanstående klargjorda förutsättningar i fråga om lönsamhetssträvan, självreglering, kundrelationer och motivationsfaktorer utgör till stor del de premisser som omger partnerrollen. Resonemanget vilar mot tidigare utförd forskning och öppnar för reflektion kring om det finns ett samband mellan belöningar, för såväl revisionsbyråerna som enskilda partners, och kvalitetsbrister inom revisionsutförandet. Om strävan efter lönsamhet bidrar till att kvalitetsbrister uppstår. Därför skapas följande föreställning:

F:1: De förutsättningar som omger revision av ägarledda bolag i Sverige öppnar för ett egennyttigt agerande hos partners.

2.3 KVALITETSBRISTER INOM REVISION AV ÄGARLEDDA BOLAG

Ur ovan förutsättningar, som präglar den på partnernivå påskrivande revisorn inom ägarledda bolag, formas en arbetsmiljö som kan inbjuda till att revisorskvalitén åsidosätts. Som figur 1 visar kan miljön som omger partners medföra kvalitetsproblem genom åsidosatt oberoende och olämpliga arbetsrutiner, vilket i slutändan kan leda till kvalitetsbrister inom revisionen. Ur oberoendesynpunkt kan det innebära hot genom *egenintresse*, *självgranskning* eller *vänskap*. I fråga om effektivisering av arbetsrutiner kan det betyda slarv genom *tidspress*, ett byråkratiskt arbetssätt via *standardisering* eller kompetensläckage via arbete i *revisionsteam*.

2.3.1 Kvalitetsbrister relaterade till oberoende

Historiskt sett har ett av revisionens största tillkortakommanden varit bristen på oberoende mellan revisionsbyråerna och kunderna. Oavsett professionens försök att stärka oberoende genom fastställande av etiska koder är det svårt att hävda fullständigt oberoende då det reviderade bolaget är ansvarigt för anställning samt uppsägning av, och ersättning till, revisorn.⁴⁹ I revisorslagen fastslås att revisionsarbetet ska utföras och organiseras med opartiskhet, självständighet och objektivitet.⁵⁰ För att uppnå detta krävs i regel att partners följer de lagar och rekommendationer som finns. Inom revisionsutövandet förekommer dock även mjuka värden vilket Westerdahl synliggör i sin fältstudie där han följt en auktoriserad revisors arbete under ett antal veckor. Westerdahl redogör för hur en omnämnd partner frångår en rekommendation från Redovisningsrådet för att, som synes, vara kunden till lags. För partnern innebär detta att revisionsutövandet blir en balansgång mellan byrå, kund och gällande regelverk där denne förväntas forma en överenskommelse som alla parter är nöjda med.⁵¹

⁴⁷ Suddaby m.fl., (2009), s. 415.

⁴⁸ Öhman, P., (2005), s. 76.

⁴⁹ Hoffman m.fl., (2008), s.90.

⁵⁰ Revisorslagen 2001:883, 20 §.

⁵¹ Westerdahl, S., (2005), s. 54.

Revisorn ska inför varje nytt uppdrag och år pröva om det förekommer omständigheter som kan förhindra att uppdraget utförs enligt gällande regelverk. Revisorn ska avsäga sig ett befintligt uppdrag eller avstå från att åta sig ett nytt om det finns risk att oberoende inte kan uppfyllas. Oberoende inom revision kan sägas byggas på sex olika förutsättningar. Dessa är egenintresse, självgranskning, partsställning, vänskap, skrämsel och övriga hot (generalklausulen).⁵² Av dessa kan hot om egenintresse, självgranskning och vänskap kopplas till de förutsättningar som omger partners, vilket framgår av figur 1.

Hot om *egenintresse* uppstår när revisorn har ett direkt eller indirekt ekonomiskt intresse i uppdragsgivarens verksamhet. Till denna kategori hör situationer där revisorn eller revisionsbyrån befinner sig i ett ekonomiskt beroendeförhållande till kunden. Om försäljningen av revisions- och konsulttjänster till en specifik kund står i en betydande kontrast till den sammanlagda intäktsmassan uppstår en situation där revisorn eller byrån har ett egenintresse i kunden.⁵³ I en svensk studie av Sundgren och Svanström anges att beroendet mellan revisorn och det reviderade företaget vad gäller uppdragets arvode är tydligast på partnernivå. Den huvudsakliga orsaken till detta är att förlusten av en betydande kund kan ha direkt påverkan på berörd revisors möjlighet att avancera inom byrån.⁵⁴ Det finns tydliga indikationer som visar att revisorns omdöme påverkas om denne utsätts för press från kunden och revisorn önskar att behålla uppdraget.⁵⁵ Revisorn bedöms utifrån finansiellt resultat och belönas inte för att ha avsagt sig en kund med oärliga intentioner.⁵⁶

Hot om *självgranskning* föreligger när den som ska utföra granskningen, eller någon i dess närhet, redan i något annat sammanhang varit involverad i utförandet av de material som ska granskas. Då revisorn ofta tillfrågas avseende regler och rekommendationer är detta vanligt förekommande och accepterat så länge rådgivningen är av enklare slag.⁵⁷ Revisorer som även tillhandahåller konsulttjänster till sina revisionskunder får två uppdragsgivare att tillgodose. Dels en allmän skyldighet till aktieägarna och dels en professionell skyldighet till företagets ledning. När dessa båda åtaganden kolliderar brukar den oberoende revisionen hamna i skuggan av den mer lukrativa konsultförsäljningen.⁵⁸ Enligt en amerikansk studie uppgick år 2000 antalet börsnoterade bolag som även mottog icke-revisionstjänster från sina revisorer till hela 96 procent.⁵⁹

Hot om *vänskap* innebär att det förekommer nära relationer mellan revisorn, eller någon i dess närhet, och kunden. Detta kan skada revisorns opartiskhet och självständighet. En nära relation kan klassificeras genom mångåriga vänskapsband eller återkommande sociala kontakter.⁶⁰ Genom att revisorn i flera fall företräder samma kund under flera år skapas förutsättningar för utveckling av en nära relation parterna emellan.⁶¹ Det kan finnas svårigheter med att undvika uppkomsten av nära relationer då en för tiden aktuell revision kan, oavsett form, kräva att revisorn involverar sig med kunden vilket oundvikligen äventyrar kvalitén på revisorns oberoende.⁶²

⁵² Analysmodellen, s. 6.

⁵³ Analysmodellen, s. 7.

⁵⁴ Sundgren, S. och Svanström, T., (2010), s. 16.

⁵⁵ Umar, A. och Anandarajan, A., (2004), s.111.

⁵⁶ Jönsson, S., (2005), s. 162.

⁵⁷ Analysmodellen, s. 8.

⁵⁸ Porter m.fl., (2008), s. 104.

⁵⁹ Suddaby m.fl., (2009), s. 415.

⁶⁰ Analysmodellen, s. 8-9.

⁶¹ Porter m.fl., (2008), s. 103.

⁶² Fraser, I. och Pong, C., (2009), s.109.

Ovanstående, samt tidigare gjorda hänvisningar, anger hur lönsamhet, oberoendet och revisionskvalité hänger samman. Då revisionsarbete till stor del bygger på individuella ställningstaganden och relationer uppstår möjligheter för partners att söka lösningar som är alla parter till godo. Därför formars följande föreställning:

F:2: Lönsamhetssträvan bland partners skapar en opportunistisk tillvaro som kan medföra kvalitetsbrister i revisionen av ägarledda bolag till följd av ekonomiskt beroende.

2.3.2 Kvalitetsbrister relaterade till arbetsrutiner

När utrymmet för att öka intäkterna minskat vänds i regel blickarna mot kostnadssidan i ett försök att öka vinstmarginalen. Med fokus på kostnadsrationalisering är avsikten att antingen reducera kostnaderna till samma produktion eller att öka produktionen till samma kostnad. Den samlade kunskapen som en revisionsfirma innehar bör ha en direkt inverkan på revisionskvalitén. För att kompensera ett uppdrag som innehar potentiell risk kan granskningsåtgärderna utökas och personal med specialistkompetens adderas till revisionsteamet.⁶³ I strävan efter lönsamhet finns risk att byråerna underlåter att genomföra nödvändiga åtgärder för att effektivisera verksamheten, vilket sker genom modifierade arbetsrutiner. Arbetsrutinerna formars utifrån de förutsättningar som omger partners varför dessa har ett samband som figur 1 illustrerar.

Revision av ägarledda bolag innebär vanligen att partners förväntas hantera ett stort antal kunder för att nå tillräcklig intäktsmassa. Detta kan skapa hot mot oberoende enligt det tidigare nämnda egenintresset men det medför även ytterligare problem. För att möjliggöra hantering av en stor mängd kunder finns skäl att försöka minska tidsåtgången för varje specifik kund. För stor kundvolym kan hota revisionskvalitén i fråga om *tidspress*, vilket kan medföra ej komplett utförda revisioner. Tidigare forskning inom området har påvisat hur steg i revisionsprocessen lämnats ofullständiga eller helt ogjorda på grund av detta.⁶⁴ En sammanställning utförd av det svenska kreditupplysningsföretaget UC⁶⁵ från 2009 visar att 193 aktiva revisorer hade över 200 uppdrag.⁶⁶ Detta kan skapa ojämnavikt mellan antal uppdrag och tillgängliga arbetstimmar. Sundgren och Svanström beskriver detta som:

”Ett stort antal revisionsuppdrag minskar tiden som kan spenderas på varje enskilt uppdrag, vilket utan tvekan kan ha en negativ effekt på revisionens kvalité.”⁶⁷

Vid en granskning av revisionsberättelser för 1 204 stycken små och medelstora svenska företag, som ansökt om konkurs inom tolv månader från den senaste bokslutsdagen, har det visat sig förekomma skillnader som med fördel kan knytas till antalet revisionsuppdrag. Granskningen baserades på om revisorn uttalat sig i revisionsberättelsen om företagets utsikter till fortlevnad för de kommande tolv månaderna. Studien visar att revisorer med över 200 uppdrag gjorde anmärkning i revisionsberättelsen för 10,9 procent av företagen i urvalet medan siffran för revisorer med lägre än 200 uppdrag var 18,8 procent.⁶⁸

⁶³ Casterella m.fl., (2010), s. 80.

⁶⁴ Otley, D.T. och Pierce, B.J., (1996), s. 34-35.

⁶⁵ <https://www.uc.se/show.php?id=1096944>

⁶⁶ Sundgren, S. och Svanström, T., (2010), s. 11.

⁶⁷ Sundgren, S. och Svanström, T., (2010), s. 10.

⁶⁸ Sundgren, S. och Svanström, T., (2010), s. 27.

Revisionsbyråer med väsentliga marknadsandelar investerar betydande resurser för att tillhandahålla en önskvärd kvalitet gentemot kunderna och försöker därigenom att bevara sin image och rykte mot marknaden. Dessa byråer nyttjar därför en *standardiserad* arbetsrutin som ett verktyg för att upprätthålla denna kvalitet.⁶⁹ Revisionsprocessen innehåller flera moment och genom att standardisera denna process kan granskningen effektiviseras. Standardiseringen är även ett verktyg för byråerna att säkerställa att alla moment genomförs och därmed öka möjligheten att undvika skadeståndsanspråk.⁷⁰ Standardiseringen kan sägas hota den ideala utformningen av revisorsrollen, där individen anses ha nödvändiga kunskaper för att själv styra arbetet på bästa sätt, och istället skapa arbetsrutiner enligt specialiserad och formaliserad struktur. Detta kan på sikt urholka professionella värden.⁷¹

Ur effektiviseringen av arbetsrutiner tillkommer även utvecklingen att *revisionsteam* ersätter revisionsprofiler.⁷² Sammansättningen av revisionsteamet är en viktig aspekt att hantera då teamets medlemmar tillsammans formar relationen med kunden.⁷³ Arbetsutförande via revisionsteam har ett samband med tidspressen som en partner ställs inför då modellen bygger på att medlemmar i teamet utför en del av arbetet. Häckner beskriver detta enligt ”*Någon eller ett par av juniorerna får förstås sköta prickningen*”⁷⁴ vilket i detta fall syftar till att erbjuda en lägre offert till en potentiell kund. En hierarkisk arbetsfördelning riskerar att för stort ansvar åläggs medarbetare som saknar nödvändig kompetens genom att partnern själv avstår från vissa granskningsåtgärder med hänvisning att detta redan genomförts av annan teammedlem. Arbetet genom revisionsteam medför även risk att viktig information inte delas med den påskrivande revisorn vilket kan medföra att revisionen grundar sig på felaktiga antaganden.⁷⁵

Ovan nämnd forskning, samt tidigare hänvisningar, indikerar att revisionsbyråerna samt dess partners söker tidsvinster samt garderar sig mot skadeståndskrav genom en effektiviserad arbetsrutin. Detta formar följande föreställning:

F:3: Lönsamhetssträvan och rädslan för att agera felaktigt styr utformningen av arbetsrutiner vid revision av ägarledda bolag.

2.4 ÅTGÄRDER FÖR ATT MOTVERKA KVALITETSBRISTER

Skadeverkan från en redovisningsskandal är i regel mindre när det gäller ägarledda bolag än noterade bolag eftersom de vanligtvis har mindre inverkan på samhället som helhet. Detta medför att diskussionen kring revisionskvalitet inom ägarledda bolag ofta kan hamna utanför blickfånget i den allmänna debatten. Problemen som uppstår är dock till stor del desamma även om omfattningen är mindre. Som det delvis redan diskuterats finns verktyg som ska eliminera risken för kvalitetsbrister. Nedan kommer detta diskuteras utifrån verktyg som redan finns att tillgå samt andra möjligheter.

⁶⁹ Sundgren, S. och Svanström, T., (2011), s. 14.

⁷⁰ Jönsson, S., (2005), s. 152.

⁷¹ Suddaby m.fl., (2009), s. 410-411.

⁷² Johansson, S-E., (2005), s. 133.

⁷³ Kuenzel, S. och Krolikowska, E., (2008), s.338.

⁷⁴ Häckner, E., (2005), s. 94.

⁷⁵ Murthy, U.S. och Kerr, D.E., (2004), s.141.

2.4.1 Åtgärder för att förstärka oberoende

I ett försök att förhindra beroendesituationer från att uppstå har det skapats ett instrument, den så kallade Analysmodellen. Analysmodellen är ett verktyg framtaget för att pröva revisorers opartiskhet samt självständighet.⁷⁶ Sverige var det första landet i Europa som fick Analysmodellen inskriven i sin lagstiftning.⁷⁷ En prövning enligt Analysmodellen eliminerar många hot men prövningen utförs i regel av revisorn själv vilket kan försämra dess tänkta effekt. En förutsättning för att Analysmodellen ska ha någon verkan är att den ges uppmärksamhet. Om man som revisor inte följer den minskar naturligtvis dess betydelse. Westerdahl belyser problematiken med Analysmodellen genom sin granskning av en anonym revisors vardag då denne fyller i dokumentet först när revisionen i stort sett är klar.⁷⁸

Det finns flera åtgärder som rent konkret kan ha positiv inverkan på oberoendet vid revision av ägarledda bolag. För att minimera risken för egenintresse och självgranskning kan ett förbud att sälja konsulttjänster till redan existerande revisionskund, likt det som redan finns i USA (SOX), verkställas. Revisorns ekonomiska intresse i kunden skulle därmed bli mindre och risken för att självgranskning uppstår, skulle minska. Möjligheten för uppkomsten av vänskapsrelationer mellan revisorn och kunden inom noterade bolag är sedan 1 juli 2009 reglerat då det tillsatts en maxgräns om sju år för vald revisor. Denne måste sedan under en period om två år undanhålla sig från deltagande, vilket innebär en så kallad ”revisorsrotation”.⁷⁹ Detta skulle även kunna användas vid revision av ägarledda bolag. Revisorsrotation anses vara ett viktigt verktyg för att upprätthålla revisorns oberoende.⁸⁰

I den forskningen som nämns ovan, samt tidigare i uppsatsen, belyses att revision till stor del baseras på professionella omdömen. Hur den enskilde revisorn väljer att agera i varje specifik situation styrs till stor del av dennes personliga integritet. Därför formas följande föreställning:

F:4: Oberoende inom revision av ägarledda bolag styrs av den enskilde revisorns omdöme snarare än tillhandahållandet av diverse revisionsverktyg.

2.4.2 Åtgärder för att förbättra arbetsrutiner

Sundgren och Svanströms tes om att revisionskvaliteten tenderar att minska i samband med att antalet revisionsuppdrag ökar kan relativt enkelt justeras genom en begränsning av antalet uppdrag som en revisor tillåts ha. I dagsläget finns inga inskränkningar vad gäller antalet uppdrag för en revisor inom ägarledda bolag. Revisorsnämnden bedriver tillsynsverksamhet avseende systematisk och uppsökande tillsyn (SUT). Ett av projekten avser granskning av ”revisorer som har ett stort antal revisionsuppdrag”.⁸¹ Vad som anses utgöra ett stort antal revisionsuppdrag finns inte skriftligt fastställt i dagsläget enligt Revisorsnämndens egen utsago, utan de har muntligt fastlagt en gräns vid 250 uppdrag. Detta har bekräftats genom skriftlig korrespondens med företrädare för Revisorsnämnden.⁸² Det finns goda förutsättningar att öka revisorernas tidstillgång för varje revisionsuppdrag genom en översyn

⁷⁶ Analysmodellen, s. 5.

⁷⁷ Wallerstedt, E., (2005), s. 41.

⁷⁸ Westerdahl, S., (2005), s. 49.

⁷⁹ Fars uttalanden i etikfrågor, *EtikU 13 Revisorsrotation*.

⁸⁰ Umar, A. och Anandarajan, A., (2004), s.102.

⁸¹ http://www.revisorsnamnden.se/rn/tillsyn/las_mer_om_systematisk_och_uppsokande_tillsyn_och_kvalitetskontroll.html

⁸² Mail från Revisorsnämnden, se bilaga 1.

av tillåten uppdragsvolym för varje enskild revisor. I ett försök att jämna ut den säsongsbetonade arbetsvariationen som präglar revisionsbranschen har myndigheterna genomfört lagändringar. Från och med den första januari 2011 kan ett mindre aktiebolag välja fritt bland samtliga tolv kalendermånader avseende bokslutsmånad för brutna räkenskapsår.⁸³ Till följd av detta har det även införts nya regler för inlämnande av inkomstdeklarationen gällande juridiska personer där en deklarationstidpunkt istället blivit fyra.⁸⁴

Standardiseringen och revisionsarbetet som bedrivs i revisionsteam kan vara svårt för allmänhetens företrädare att styra. De experter (revisorer) som förväntas att ta stort ansvar för sitt ämbete blir allt mer upptagna med att hantera sina egna risker. Det skapar ett defensivt agerande som i första hand syftar till att skydda sig själva.⁸⁵ Utvecklingen är förståelig då uppkomsten av stora redovisningsskandaler har en tendens att medföra betydande straff för revisorn där även revisionsbyrån som denne representerar ges skulden, vilket var fallet med kollapsen av Arthur Andersen. En partner riskerar därmed att få en livstid av nedlagt arbete raserat på grund av att en kollega genomfört en dålig revision.⁸⁶ En möjlig åtgärd är att försöka flytta mer fokus till den ansvarige revisorn. Johansson reflekterar över detta då han anser att ett kompetent revisionsteam inte kan ersätta den personliga auktoriteten och integriteten hos den enskilde revisorn.⁸⁷

Med hänvisning till de studier som nämnts ovan, samt tidigare i uppsatsen, visas att myndigheter och revisionsprofessionen själva iakttar åtgärder för att öka kvalitetsnivån. Trots detta finns indikationer som säger att utförandet av själva revisionen innehåller brister. Professionens defensiva agerande och myndigheternas bristande insyn i den dagliga verksamheten tyder på svårigheter att reglera hur revisionsarbetet utförs. Därför skapas följande föreställning:

F:5: Det råder svårigheter för myndigheter att reglera byråernas arbetsrutiner inom revision av ägarledda bolag.

⁸³ Bokföringslag 1999:1078, kapitel 3, 1 §.

⁸⁴ Skatteförfarandelag 2011:1244, kapitel 3, 5 §.

⁸⁵ Power, M., (2004), s. 14.

⁸⁶ Jamal, K., (2008), s. 105-106.

⁸⁷ Johansson, S-E., (2005), s. 145.

3. UPPSATSENS METOD

I uppsatsens tredje kapitel klargörs med vilken vetenskaplig ansats och metod som problemformulering och syfte ska tas an. Insamlad data är av kvalitativ art och vilar till stor del på föreställningar vilket medför att den vetenskapliga ansatsen har både deduktiva och induktiva influenser. Därför benämns inriktningen enligt "öppen ansats". Den vetenskapliga metoden utgår i första hand från en fenomenologisk synvinkel.

3.1 TEORETISK UTGÅNGSPUNKT

3.1.1 Forskningsansats

Forskning kan genomföras utifrån olika förutsättningar. Två allmänt vedertagna metoder och som kan sägas stå i motsats till varandra är *positivism* och *fenomenologi* (hermeneutik). Positivismen grundar sig på att det finns en objektiv verklighet som kan studeras på ett objektivt vis samt att kunskap om denna verklighet kan adderas successivt. Fenomenologin anser att det, istället för en objektiv verklighet, finns olika bilder av samma verklighet. Forskning ska därför enligt fenomenologin bedrivas genom att forskaren granskar hur människor tolkar och ger mening åt sociala fenomen.⁸⁸

*"Om positivistiska infallsvinklar letar efter förklaringar som passar in på en universell verklighet, så tenderar fenomenologiska infallsvinklar att acceptera, ja till och med framhålla, möjligheten av multipla verkligheter."*⁸⁹

Mitt eget förhållningssätt vilar mot att det snarare finns multipla verkligheter snarare än en universell motsvarighet, vilket har varit utgångspunkten vid uppsatsens utformning. För att kunna besvara mitt syfte genomfördes undersökning och granskning av faktorer som ansågs ha inverkan på revisionens kvalitet. Forskning inom revisionskvalité är på intet sätt någon ny företeelse utan studier finns publicerade från olika delar av världen. Därför sågs det naturligt att ta del av denna tidigare genomförda forskning och använda den som grund i uppsatsen. Revisionskvalité är ett relativt väl inarbetat begrepp som öppnar för varierade frågeställningar varför jag ansåg det möjligt att forma en forskningsansats som kunde vara såväl induktiv som deduktiv. Den induktiva ansatsen präglas av ett öppet förhållande mellan forskaren och undersökningsobjektet utan begränsningar skapade genom på förhand definierade hypoteser,⁹⁰ vilket den deduktiva ansatsen kan sägas göra. Det har på senare tid blivit vanligare att benämna ansatsen utifrån om den anses vara *öppen* eller *sluten*. Den slutna ansatsen utgår från starka begränsningar på informationen som samlas in, medan den öppna ansatsen anses vara mer mottaglig för ny information som inte var förväntad på förhand.⁹¹

*"Problemet är att ingen forskare kan vara helt öppen, alla har sina skygglappar."*⁹²

Då jag genom arbete inom revisionsbranschen besitter viss praktisk kunskap om det aktuella området har jag svårt att utge mig för att stå utan vissa på förhand utformade förväntningar.

⁸⁸ Jacobsen, D.I., (2007), s. 32-33.

⁸⁹ Denscombe, M., (2010), s. 113.

⁹⁰ Jacobsen, D.I., (2007), s. 43.

⁹¹ Jacobsen, D.I., (2007), s. 43.

⁹² Jacobsen, D.I., (2007), s. 43-44.

Då min problemformulering är precis och jag till stor del vet vilken information jag söker kan det anses rimligt att genomföra undersökningen med en hypotetisk-deduktiv ansats.⁹³ Eftersom mitt insamlade av empirisk data grundar sig på en öppenhet inför tillkomsten av ny, ej på förhand förväntad, information samtidigt som den är hypotestestande är inte uppsatsen till fullo hypotetisk-deduktiv utan snarare en kompromiss mellan inriktningar. Jag kommer därför med bakgrund ur ovanstående utgå från en öppen ansats då jag ämnar genomföra empirin utan starka begränsningar. Därmed anser jag mig snarare stå närmare den fenomenologiska läran, än den positivistiska, även om mitt vägval rör sig någonstans dem emellan.

3.1.2 Vetenskaplig metod

Med utgångspunkt ur den öppna ansatsen, som i detta fall är såväl hypotestestande som induktiv, krävs en vetenskaplig metod som kan tillgodose insamlingsbehovet av relevant data. Metod för insamlade av data benämns i regel *kvantitativ* eller *kvalitativ*. Detta utgör ett vägval för vilken typ av data som ska samlas in och där siffror kan sägas motsvara kvantitativ metod och ord utgöra kvalitativ metod.⁹⁴ Kvantitativ metod innebär ur en klassisk synvinkel att undersökningsobjektet kan förmedla sin uppfattning av verkligheten i fasta svarsalternativ som definierats på förhand av undersökaren. Den kvalitativa metoden är mer flexibel och kan anpassas utifrån den verklighet som undersökningsobjektet befinner sig i samtidigt som den tillåter undersökaren att agera interaktivt, det vill säga gå tillbaka och ändra i uppsatsens problemställning under processens framskridande.⁹⁵ Då uppsatsen som tidigare nämnts har för avsikt att välkomna information som inte är förväntad på förhand ter sig den kvalitativa metoden vara det mest lämpliga valet av vetenskaplig metod.

3.2 VAL AV LITTERATUR OCH KÄLLKRITIK

3.2.1 Val av litteratur

Den litteratur som nyttjats avser i huvudsak facklitteratur och vetenskapliga artiklar inom området. Dock förekommer också alternativa källor såsom rekommendationer och lagtext. Intresset för ämnet har till stor del väckts ur en bearbetning av boken ”*Uppdrag Revision – Revisorsprofessionen i takt med förväntningarna?*”. Ytterligare källor har sedan sökts genom granskning av nämnd boks källförteckningar samt genom sökning i Uppsala Biblioteks databaser där flera relevanta källor påträffats.

Då partnern är huvudaktören som uppsatsens problemformulering bygger på föreföll det sig naturligt att reflektera kring vilken miljö denne verkar i. För att erhålla en förståelse för miljöns utformning söktes i ett begynnande skede information om revisionens historia och utveckling samt vilka förutsättningar som partnern möter i sitt arbetsutövande. Eftersom partnern utgör en individ uppstod skäl att söka information kring vilka drivkrafter som styr individens handlingar. Med bakgrund ur ovanstående påbörjades sedan informationssökningen kring kvalitetsbrister inom ägarledda bolag och varför de uppstår.

Sökord: independence, cross-selling, low-balling, audit, non-audit services.

⁹³ Halvorsen K, (1992), s. 79.

⁹⁴ Jacobsen, D.I., (2007), s. 38.

⁹⁵ Jacobsen, D.I., (2007), s. 39 och 142.

3.2.2 Källkritik

Målsättningen var under hela processen att källorna skulle hålla en så hög kvalitet och vara så aktuella som möjligt. Därför intogs löpande en kritisk inställning under litteratur- och artikelstudien. Uppsatsens ram framställdes utifrån ett flertal väl beprövade metod- och forskningsböcker där Dag Ingvar Jacobsens ”*Vad, hur och varför?*” varit mest betydelsefull. Tillförlitligheten för dessa anses vara hög var och en för sig men än högre när de står tillsammans. Artiklar i dagsmedia och Balans, som utges av Far, valdes medvetet bort då dessa inte genomgått de kontrollprocedurer som är brukliga inom facklitteratur och vetenskapliga artiklar. Då ämnet är väl inarbetat och aktuellt världen över fanns det ett relativt stort utbud av tidigare utförd forskning. Det var därmed inte något problem att hitta lämpligt källunderlag. Svårigheten var snarare att genomföra ett urval i fråga om att ge de mest användbara källorna utrymme i uppsatsen. Antalet och valet av källor kan därför ifrågasättas men bedömningen är att de valda källorna väl fyller behovet som uppsatsens problemformulering och syfte kräver. Skrivna text som nyttjats avser i klar majoritet källor som granskats i flera steg enligt begreppet ”peer reviewed”, vilket ansågs vara en garanti för dess kvalitet.

3.3 DATAINSAMLING OCH URVAL

3.3.1 Val av datainsamlingsmetod

Med utgångspunkt ur den kvalitativa metoden är det av stor vikt att välja väg inom det kvalitativa spektret för insamlandet av data. Oavsett vilken metod för datainsamling som väljs finns det incitament som kan påverka datas validitet. Då alla metoder för datainsamling innehåller selektiva aspekter är det viktigt att insamlingsmetoden är lämplig för den problemformulering som formats.⁹⁶ Som tidigare nämnts är det ett av undersökningens mål att välkomna ny och ej på förhand förväntat information. För att tillgodose detta anses insamlande genom informella intervjuer vara det mest lämpliga tillvägagångssättet då det öppnar för personliga ställningstaganden.

3.3.2 Urval

Samtliga representerade byråer har personer som arbetar med kvalitetssäkring av revisionen på såväl regional som nationell basis. Dessa personer kan vid en första anblick anses vara de ultimata respondenterna för en undersökning som denna i fråga om kunskap inom området. Detta innebär rimligen också att dessa personer är de som kommer att visa minst vilja att diskutera frågor som kan missgynna byrån och branschen som helhet oavsett om de ges möjlighet att vara anonyma eller inte. Såsom denna undersökning är utformad med ett syfte som innefattar både vad som orsakar kvalitetsbrister samt hur de kan motverkas var det naturligt att söka respondenter som hade insyn i strategiska frågor samtidigt som de var aktiva som revisorer. Den påskrivande revisorn, som även är partner, ansågs därmed besitta den mest lämpliga kunskapen för tillhandahållandet av väsentlig information. Revisorer som inte uppfyllde dessa kriterier var inte aktuella som respondenter. Samtliga deltagare uttryckte önskemål om att få vara anonym i undersökningen vilket också accepterades.

⁹⁶ Jacobsen, D.I., (2007), s. 155.

De flesta informationsintervjuerna brukar väljas ut genom strategiska urval. Man är intresserad av kvalitén på informationen och man strävar därför efter att få intervju de personer inom det sociala systemet som har de största kunskaperna.⁹⁷ Vid sökning av lämpliga respondenter var strävan att hitta deltagare som representerar olika delar av bakgrundsvariabler i fråga om ålder, kön, geografiskt verkningsområde, arbetsgivare och erfarenhet. Då tidsåtgången var begränsad limiterades antal respondenter till sex stycken, varav fyra män och två kvinnor. Målsättningen var att finna deltagare som representerade såväl ”Big-four” (PwC, Ernst & Young, Deloitte och KPMG)⁹⁸ som mindre byråer vilket också uppfylldes. Förfrågan utgick via e-post tills sex tillfrågade hade tackat ja. Endast en tillfrågad valde att avstå och denne hänvisade till att uppsatsen avhandlade ett känsligt ämne som denne inte ville stå tillsvars inför. Samtliga av de sex intervjuade personerna hade stor kunskap inom sin yrkesutövning som partner och uppfyllde Revisorsnämndens kravprofil för att verka som påskrivande revisor. Samtliga hade även vid tidpunkten för intervjuerna, eller kort före, andra tunga ansvarsområden inom sina respektive byråer. Denna information har utelämnats nedan för att det inte ska vara möjligt att identifiera deltagarna. Nedan redogörs för undersökningens deltagare:

- A: Kvinna ~ 60 år, partner. Verksam som auktoriserad revisor under cirka 20 år och aktiv inom branschen under cirka 30 år. Big-four. Norra Sverige.
- B: Kvinna ~ 45 år, partner. Verksam som auktoriserad revisor under cirka 15 år och aktiv inom branschen under cirka 20 år. Big-four. Mellersta Sverige.
- C: Man ~ 50 år, partner. Verksam som auktoriserad revisor under cirka 15 år och aktiv inom branschen under cirka 25 år. Big-four. Södra Sverige.
- D: Man ~ 40 år, partner. Verksam som auktoriserad revisor under cirka 10 år och aktiv inom branschen under cirka 15 år. Big-four. Norra Sverige.
- E: Man ~ 45 år, partner. Verksam som auktoriserad revisor under cirka 15 år och aktiv inom branschen under cirka 20 år. Ej Big-four. Mellersta Sverige.
- F: Man ~ 55 år, partner. Verksam som auktoriserad revisor under cirka 20 år och aktiv inom branschen under cirka 30 år. Ej Big-four. Mellersta Sverige.

3.3.3 Skapande av intervjuteman

Figur 1, modell för kvalitetsbrister ur ett partnerperspektiv, belyser vilka problemområden som identifierats (oberoende och arbetsrutiner) samt att det finns ett samband till de förutsättningar som omger partners. Utifrån detta skapades olika teman för att frambringa en helhetsbild som tillgodoser uppsatsens syfte, vilket gjorde att valda teman även behandlade andra närliggande aspekter som exempelvis information om respondenten och revisionens utveckling. Målsättningen var att varje tema skulle avhandlas genom en övergripande diskussion som sedan skulle smaltas av till att bli mer konkret. Frågor inom varje tema formades därför utifrån målsättningen att ge respondentens personliga perspektiv genom att angripa ett tema enligt:

⁹⁷ Halvorsen K, (1992), s. 102

⁹⁸ Sundgren, S. och Svanström, T., (2011), s. 8.

- *Vilka förutsättningar omger temat?*
- *Hur yttrar sig detta?*
- *Vilka konsekvenser medför detta?*
- *Hur bör detta hanteras?*

Vilka olika teman som avhandlats framgår av bifogad bilaga för intervjuteman.⁹⁹

3.3.4 Pilotintervju och intervjuernas genomförande

Utgångspunkten för uppsatsen var redan existerande forskning och litteratur inom främst revisionskvalité. Med den bakgrunden söktes sedan ämnesåsikter från partners som var/är verksamma inom olika revisionsbyråer. Dessa partners hade gemensamt vid intervjuernas genomförande att de var just partners samt påskrivande och aktiva. För att kunna tillgodose uppsatsens problemformulering och syfte genomfördes informella intervjuer. Informella intervjuer kännetecknas av att respondenten inte tvingas in i ett bestämt tankesätt, utan kan uttrycka och fördjupa sina åsikter på ett betydligt friare sätt. Intervjuerna genomfördes därför utifrån förväntningen att följdfrågor skulle födas löpande utifrån själva samtalet.¹⁰⁰ För att ge respondenterna möjlighet att förbereda sig erhöll de, de i föregående avsnitt nämnda, teman som arbetats fram med utgångspunkt ur uppsatsens problemformulering och syfte. Detta för att undvika att ämnet frångicks.

Ingående intervjuer är ofta resurskrävande och tar mycket tid i anspråk.¹⁰¹ Målsättningen var att genomföra intervjuerna ansikte mot ansikte i så stor utsträckning som möjligt. Detta då personer tycks ha lättare att skapa en förtrolig stämning när respondenten och undersökaren sitter i gemensamt rum.¹⁰² På grund av att respondenternas geografiska verkningsområde gavs utrymme i undersökningen innebar detta att respondenterna besöktes på respektive hemort eller via möte i Stockholm, då flertalet vid tidpunkten hade åtaganden där. Alla intervjuer spelades in på grund av dess informationsmängd och respondenterna blev informerade om att uppföljning av de genomförda intervjuerna kunde komma att bli aktuellt i efterhand. Det gjordes i förekommande fall genom telefonsamtal eller e-post. Samtliga intervjuer genomfördes under perioden mars-maj 2012.

För att på förhand få en uppfattning om relevansen i de olika teman som arbetats fram genomfördes en pilotintervju innan de ordinarie intervjuerna. Innan pilotintervjun ägde rum skapades en intervjuguide¹⁰³ där relevanta frågor med koppling till varje intervjutema arbetats fram. Dessa frågor formades med utgångspunkt ur uppsatsens litteratur. Pilotintervjun genomfördes utifrån intervjuguiden enligt samma förutsättningar som klargjorts för de ordinarie intervjuerna. Respondenten för pilotintervjun uppfyllde de eftersträlvade kriterierna då denna var påskrivande revisor och partner. Denne blev informerad om förutsättningarna och var fullt medveten om att pilotintervjun inte skulle vara en del uppsatsens empiri. När pilotintervjun var genomförd ställdes frågor om intervjuns relevans och utformning. Efter att respondentens åsikter diskuterats och analyserats konstaterades att intervjuguiden fungerat väl. Därför medförde pilotintervjun endast några mindre justeringar, i fråga om att fylla mindre luckor i intervjustrukturen, inför de ordinarie intervjuerna.

⁹⁹ Intervjuteman, se bilaga 2.

¹⁰⁰ Halvorsen K, (1992), s. 86

¹⁰¹ Jacobsen, D.I., (2007), s. 143.

¹⁰² Jacobsen, D.I., (2007), s. 161.

¹⁰³ Intervjuguide, se bilaga 3.

Själva intervjuerna påbörjades via ett övergripande resonemang genom att respondenten ombads att uttrycka en ståndpunkt avseende något av de teman som tillhandahållits på förhand. Under efterföljande diskussion ställdes sedan följdfrågor som kunde knytas till respektive område. Partnerperspektivet var den centrala utgångspunkten och därför formades följdfrågorna utifrån respondentens åsikter i specifika fall. Det kunde exempelvis visa sig genom att respondenten kommenterade valt problemområde där de fick motivera fördelar och nackdelar. Sedan fördes samtalet vidare genom att de fick reflektera över vad som kunde förbättras och om de överhuvudtaget ansåg att förändringar var nödvändiga.

3.4 SAMMANSTÄLLNING AV INSAMLAD DATA

Bearbetning av kvalitativ data innebär enkelt uttryckt att analys utförs i tre steg: *beskrivning*, *kategorisering* samt *kombinering*.¹⁰⁴ Beskrivning av insamlad data gjordes genom renskrivning av allt inspelat intervjumaterial samt eventuella tillägg via telefon och e-post i efterhand. Detta gjordes ordagrant till en början där ord för ord överfördes till skriven text. Därefter synades det renskrivna materialet med syfte att omformulera vissa meningar som hade grammatiska brister samt osynliggöra respondenternas identitet. Dock gjordes detta under stor försiktighet för att undvika att innebörden förändrades. Detta innebar en ansevärd mängd text men ansågs ändå överkomligt då antalet respondenter uppgick till sex stycken. På detta vis säkerställdes att ingen information utelämnats under den inledande nivån för bearbetning. Mängden text i antal sidor för varje specifik intervju var enligt följande:

- A: 17 sidor (bilaga 4)
- B: 18 sidor (bilaga 5)
- C: 15 sidor (bilaga 6)
- D: 15 sidor (bilaga 7)
- E: 20 sidor (bilaga 8)
- F: 16 sidor (bilaga 9)

Vidare studerades och kommenterades varje enskild mängd intervjudata för att ge en mer ingående förståelse för respondenternas tankegångar. Därefter sammanfattades varje mängd utifrån de intervjuteman¹⁰⁵, som skapats med utgångspunkt i figur 1, för att ge en mer lätthanterlig massa att arbeta med. I faser för kategorisering analyserades varje sammanfattad mängd intervjudata mot varandra för att urskilja nyansskillnader som kunde ligga till grund för kategorisering av data. Detta gjordes genom att diverse nyckelfrågor lyftes fram under varje intervjutemaområde där respondenternas svar ställdes mot varandra. Insamlad data för varje intervjutemaområde kategoriserades sedan i form av tabeller där varje nyckelfråga behandlades samt åsikter från samtliga redogjordes. I bearbetningens avslutande fas, kombinerings, söktes och analyserades gemensamma nämnare och väsentliga avvikelser. Respondenternas olika ståndpunkter granskades här ur olika perspektiv i syfte att urskilja mönster. I samband med detta söktes även lämpliga citat för att ge insamlad data ett djupare innehåll.

¹⁰⁴ Jacobsen, D.I., (2007), s. 216.

¹⁰⁵ Intervjuteman, se bilaga 2.

3.5 TROVÄRDIGHETSDISKUSSION

Många anhängare av den kvalitativa metoden anser att begreppen validitet och reliabilitet i första hand tillhör den kvantitativa forskningen. Dock är dessa begrepp centrala för att, i så stor utsträckning som möjligt, säkerställa giltighet (validitet) och tillförlitlighet (reliabilitet). Att begrunda en uppsats validitet och reliabilitet innebär ett kritiskt förhållningssätt till de data som samlats in oavsett vilken metod som används.

3.5.1 Validitet

Validitet brukar delas in i intern och extern validitet.¹⁰⁶ Den interna validiteten kan utvärderas genom en kritisk genomgång av nyttjade källor och dess tillhandahållna information. För de sex utvalda respondenterna tillfrågades de utifrån sina bakgrundsvariabler. Som tidigare nämnts tillfrågades sju partners innan de sex slutgiltiga var klara. Därmed avstod endast en partner från att delta, vilket innebär att de på förhand eftersträvade källorna i huvudsak användes. Uppslutningen ansågs vara över förväntan med tanke på uppsatsens något känsliga ämne samt att intervjuerna genomfördes under våren vilket i stor utsträckning är de ägarledda revisorernas mest hektiska period.

Vidare kan det ifrågasättas om källorna gav korrekt information. Som tidigare nämnts utgör revisionsbranschen till stor del en självreglerande miljö. En allt för negativ bild av denna kan skapa påtryckningar och regleringar utifrån som revisionsbranschen själv vill undvika. Bedömningen var att valda respondenter hade nödvändig kunskap men frågetecken fanns om de verkligen ville delge den kunskapen, med motiveringen att inte vara till skada för sin egen profession. Respondenterna kunde därmed inte anses vara oberoende men samtidigt ansågs de vara de enda som hade reell insikt om hur det fungerar i praktiken, vilket ändå motiverar varför de utgjorde datakällan. I hopp om att inbjuda till en mer utlämnande intervju erbjöds anonymitet till samtliga som ett försök att stärka validiteten i detta sammanhang. Genomförande av pilotintervjun ansågs stärka validiteten då den gav möjlighet att testa de utifrån litteraturen framarbetade frågorna samt efterfråga feedback från en yrkesman som uppfyllde alla på förhand ställda kriterier.

Den externa validiteten syftar i huvudsak till generalisering av undersökningen.¹⁰⁷ Eftersom den kvalitativa metoden gör möjligheten att generalisera mindre kan det vara svårt att replikera uppsatsen. Dessutom tillkommer det faktum att vår omvärld står under ständig förändring vilket också kan försvåra en replikering. Dock kan sägas att tidigare utförd forskning inom revisionsbranschen tyder på att de problem som identifieras i regel har en vid spridning. Även om det kan argumenteras att uppsatsens slutsatser är generella finns svårigheter att styrka detta.

3.5.2 Reliabilitet

För att bedöma uppsatsens reliabilitet krävs en utvärdering av själva undersökningsformen. Respondenten och den som utför intervjun utvecklar en relation, om än kort, där de tar intryck och påverkas av varandra.¹⁰⁸ Att empirin formats utifrån kvalitativa intervjuer anses, som tidigare nämnts, vara det naturliga valet då dessa vilat på en öppenhet inför ny och ej förväntad information. Dock fanns risken att respondenterna skulle ta intryck och påverkas av

¹⁰⁶ Jacobsen, D.I., (2007), s. 255-256.

¹⁰⁷ Jacobsen, D.I., (2007), s. 266.

¹⁰⁸ Jacobsen, D.I., (2007), s. 269.

intervjuaren. För att undvika detta bedömdes det nödvändigt att respondenterna gavs möjlighet att reflektera över och begrunda sina tankegångar. Detta för att minska risken att den som utförde intervjun skulle påverka deras tankemönster genom en så kallad intervjuareffekt.¹⁰⁹

För att undvika informationstapp vid nedteckning av data spelades alla intervjuer in och bearbetades i efterhand. Förhoppningen var att minimera risken för att väsentlig information skulle gå till spillo. När respondenterna tillfrågades i ursprungsskedet erbjöds möjligheten för dem att kommentera vad som sagts vid intervjun i efterhand. Detta utnyttjades av samtliga vilket kan anses höja reliabiliteten då det minskade risken för eventuella feltolkningar samt missförstånd. För att undvika tveksamheter avseende mina tolkningar av insamlad data och öka uppsatsens reliabilitet bifogades samtliga intervjuer i sin helhet.

Uppsatsens tydligaste tillkortakommande var det nämnda faktum att respondenterna var anonyma. Anonymiteten riskerade att minska trovärdigheten i undersökningen men icke-anonyma respondenter ansågs också skapa tveksamheter då det medförde en risk för att de inte skulle uttrycka sin egentliga ståndpunkt. Bedömningen var dock att anonymiteten under dessa förhållanden ökade reliabiliteten i det stora perspektivet även om den vid första anblicken kunde antyda en försvagning av densamma. För att nå respondenternas egna tankar och funderingar ansågs anonymiteten nödvändig.

3.6 ETISKA ÖVERVÄGANDEN

Under arbetet med uppsatsen har målsättningen varit att kontinuerligt upprätthålla ett etiskt perspektiv och skydda de deltagande revisorerna. Inför genomförandet av intervjuerna blev var och en av respondenterna informerade om vad uppsatsen avsåg samt hur intervjuerna skulle genomföras. Då anonymiteten var en förutsättning som angavs på förhand har uppsatsen utformats för att tillgodose detta. All information under intervjuerna som kunde leda till att berörd respondents identitet röjdes togs bort i efterhand. Samtliga fick även möjlighet att kommentera och påverka hur de presenterades under avsnitt 3.3.2. innan uppsatsen examinerades. Allt material som insamlats och bearbetats har även förvarats utom räckhåll för obehöriga och endast använts för skapandet av uppsatsen.

¹⁰⁹ Jacobsen, D.I., (2007), s. 270.

4. EMPIRI OCH ANALYS

I uppsatsens fjärde kapitel redovisas den empiriska datainsamling som genomförts med stöd av uppsatsens tidigare avsnitt. Här analyseras också empirisk data med utgångspunkt ur det teoretiska avsnittet avseende tidigare forskning och skapade föreställningar. Genom dessa analyser har sedan uppsatsens syfte, att från partners perspektiv beskriva och analysera kvalitetsbrister och möjliga lösningar inom revision avseende ägarledda bolag, uppfyllts.

4.1 ÄGARLEDD REVISION UR ETT PARTNERPERSPEKTIV

4.1.1 Lönsamhetssträvan

Som framgår av tabell 1 var de sex respondenterna samstämmiga i fråga om att byråerna har lönsamhetsförväntningar som partners förväntas uppfylla och att partnerskapet kan förloras om detta missköts under en längre period. Kraven uppfattas som tydligare från byråns sida hos Partner A-D (Big-four) än hos Partner E och F (ej Big-four). Partner E upplever inte förväntningarna från byrån som betungande utan känner sig fri att själv styra sitt arbete även om det innebär en tung arbetsbörda överlag. Partner F anger att lönsamhetsförväntningarna ses mer ur byråperspektiv då det finns stor frihet på individuell nivå. Partner A, C och D belyser vikten av att man som partner är kulturbärare och företrädare för byrån. Partner B anser att den interna partnerstatistiken är ett bra verktyg för att påvisa lönsamhetsskillnader mellan partners och därigenom motivera de som behöver förbättra sig.

”O ja, det finns ganska stora förväntningar. Det är vad jag ska omsätta per år, resultat med mera.” (Partner B)

Fem av sex tillfrågade anger hur den egna byrån har som målsättning att växa och ta marknadsandelar medan en byrå (Partner E) vill avvakta utvecklingen av revisionsplikens avskaffande. Samtliga anger konkurrens som en förutsättning för branschen men anser konkurrens genom prissättning vara mindre lyckosamt. Enligt vad som kan utläsas ur tabell 1 uttrycker samtliga att priskonkurrens förekommer men att det förekommer vissa nyansskillnader i deras ståndpunkter. Partner A-D (Big-four) ger tydligare signaler på att detta förekommer och att detta inte är bra för branschen medan Partner E och F (ej Big-four) vidhåller en mer tillbakadragen inställning. Partner D anser konkurrensen mellan byråer vara hälsosam för kunderna då det pressar priset för tillhandahållna tjänster. Partner E anser inte konkurrensen vara något problem då de inte bedriver någon uppsökande försäljningsverksamhet utan kunderna söker upp byrån, medan Partner F anser att konkurrens är en naturlig del av det politiska klimatet som byråerna verkar i och upplever det som något positivt då konkurrens ”triggar” till att bli bättre.

”Det är klart att så fort det blir en upphandling blir arvodet ett konkurrensverktyg. Tar vi noterade bolag så kan jag tänka mig att de bolag som går ut och handlar upp revisionen, de sänker säkert sina arvoden med 20-25 procent.” (Partner C)

”Ur konkurrenssynpunkt kan man säga att revisionsbranschen är världens sämst fungerande oligopol.” (Partner D)

Lönsamhetssträvan	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Lönsamhetsförväntningar	Lönsamhetsförväntningar finns.	Lönsamhetsförväntningar finns.	Lönsamhetsförväntningar finns.	Lönsamhetsförväntningar finns.	Lönsamhetsförväntningar finns.	Lönsamhetsförväntningar finns.
Misskötsel	Misskötsel kan upphäva partnerskapet.	Misskötsel kan upphäva partnerskapet.	Misskötsel kan upphäva partnerskapet.	Misskötsel kan upphäva partnerskapet.	Misskötsel kan upphäva partnerskapet.	Misskötsel kan upphäva partnerskapet.
Övrigt	Partnerskap innebär efterlevande av byråns kvalitetskrav. Individuell lönsamhet styr nivån för ersättning.	Spännande uppdrag. Lönsamhetsförväntningar skapar motivation att prestera.	Kraven skruvas upp successivt. Partners ska vara kulturbärande.	Partners ska vara förebilder.	Styr sitt eget arbete även om arbetsbördan är stor.	Stor frihet på individuell nivå.
Framtida mål	Växa och vinna marknadsandelar.	Växa och vinna marknadsandelar.	Växa och vinna marknadsandelar.	Växa och vinna marknadsandelar.	Avvakta utvecklingen.	Växa och vinna marknadsandelar.
Konkurrens	Konkurrens är en förutsättning för branschen.	Konkurrens är en förutsättning för branschen.	Konkurrens är en förutsättning för branschen.	Konkurrens är en förutsättning för branschen.	Konkurrens är en förutsättning för branschen.	Konkurrens är en förutsättning för branschen.
Priskonkurrens	Prisdumpning är av ondo. Tendenser finns inom offentlig revision.	Prisdumpning är en väldigt tråkig tendens.	Vid upphandlingar sänks priserna med 20-25 procent.	De stora aktörerna konkurrerar genom pris.	Arvodet är inte rätt konkurrensverktyg.	Vanligare förr.
Övrigt	Kärnvärden ska inte urholkas.	Drivkraft mot att vara nummer ett är något positivt.	Alla stora byråer vill växa.	Konkurrens är hälsosam för kunder då det pressar priset.	Ingen uppsökande försäljningsverksamhet bedrivs.	Konkurrens ”triggar” till att bli bättre.

(Tabell 1: Resultatsammanställning för lönsamhetssträvan)

4.1.2 Självgrelerande miljö

Som tabell 2 visar går åsikterna kring om revisionsbranschen utgör en självreglerande miljö isär. Partner A anser att professionen styrt utvecklingen av revisionsbranschen genom att man överarbetat lagstiftningen istället för att skala ner och förenkla till nytta för kunden. Partner B och D uttrycker ingen direkt åsikt kring hur revisionsbranschen påverkat utvecklingen. Partner C och E synes dela åsikten att branschen haft stort inflytande historiskt sett men att detta minskat i samband med uppkomsten av redovisningsskandaler och nya regleringar. Partner F anser att revisionsbranschen haft åsikter men blivit överkörd av lagstiftningen i många fall och att utformningen av regelverken i första hand varit politikerstyrt.

”Visst har branschen haft stort inflytande på utvecklingen. Kanske har branschen varit för mycket intresserade av de egna möjligheterna istället för att se till dem vi finns till för.”

(Partner A)

”Det är möjligt att det var mycket självreglering förr i tiden men numera tycker jag mycket styrs via EU och där tycker jag inte professionen har så mycket att säga till om.”
(Partner E)

Självreglerade miljö	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Självreglerande miljö	Professionen har styrt utvecklingen genom överarbetning av lagstiftningen. Motivet kan vara branschmöjligheter före kundnytta.	De etiska regler som finns fyller sin funktion. Förstår att allmänheten reagerar men ser inget bättre alternativ.	Självreglering bakåt i tiden. Inflytandet har minskat i takt med redovisningsskandaler.	Har svårt att avgöra i vilken omfattning självreglering förekommer. Det måste finnas en nytta med revision för att den ska fungera.	Professionen anses ha haft mer inflytande förr i tiden. Numera anses det mesta styras via EU vilket minskat den svenska professionens inflytande.	Tror inte branschen driver utvecklingen. Styrs av politiker i första hand.

(Tabell 2: Resultatsammanställning för självreglerande miljö)

4.1.3 Kundrelationer

I enlighet med tabell 3 kan sägas att fem av sex respondenter inte upplever agentperspektivet som ett problem. Endast Partner F menar att agentperspektivet kan ha betydelse för utformningen av revisionsberättelsen om man befinner sig i ett gränsfall. Partner A poängterar att det är av oerhört stor vikt att kunden vet vilka förutsättningar som gäller. Partner B tror och hoppas att de kunder som söker sig till hennes byrå gör det för att de vill ha en korrekt utförd granskning och att eventuella felaktigheter påtalas. Partner D anser att drivkraften från marknaden behövs för utveckling. Partner C förstår att allmänheten kan ifrågasätta agentperspektivet vilket även Partner E uttrycker.

”Är det en bra kund och situationen dras till sin spets, att man ska skriva orent eller inte, så kan det ha betydelse. Om situationen är klart över gränsen är det ingen tvekan om att man skriver orent men om det är ett gränsfall kan det påverka vad som skrivs i revisionsberättelsen.” (Partner F)

Kundrelationer	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Agentperspektiv	Är en förutsättning i branschen. Viktigt att kunden vet vad som gäller.	Upplever det inte som ett problem. Kunderna vill att brister påtalas. Annars avbryts samarbetet.	Upplever det inte som ett problem. Förstår allmänhetens ifrågasättande.	Upplever det inte som ett problem. Drivkraften från marknaden behövs för utveckling.	Upplever det inte som ett problem. Förstår allmänhetens oro.	Kan ha betydelse för utformningen av revisionsberättelsen vid gränsfall.

(Tabell 3: Resultatsammanställning för kundrelationer)

4.1.4 Motivationsfaktorer

Som kan utläsas ur tabell 4 uttrycker fem av sex att erhållande av partnerskap varit en individuell drivkraft. Endast Partner E vidhåller en mer neutral ståndpunkt med hänvisning till att slumpen avgjorde och att partnerskapet aldrig utgjort en personlig målsättning. Partner A-D och F anger hur inflytande var en viktig parameter medan Partner B, C och D även angav ekonomiska aspekter som betydelsefulla. Partner D nämner sin personliga drivkraft som orsak till det erhållna partnerskapet och att partnerskapet är en följd av att man från byråns sida anser det för kostsamt att förlora vederbörande.

”Ska man ha riktigt bra ekonomiskt utbyte av att jobba i branschen så ska man bli partner. På något sätt var det ett steg i karriären, så var det på den tiden. Det var kombinerat med andra aspekter också naturligtvis men man såg de ekonomiska fördelarna med att bli partner. Så var det och så är det fortfarande.” (Partner C)

Motivationsfaktorer	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Motivationsfaktorer	Drivkraften utgjordes av inflytande i viktiga frågor.	Utmaningen att ta nästa steg i karriären. Anger lön och utdelning som en betydelsefull parameter.	Ekonomiskt utbyte var huvudskälet. Anger inflytande som annan viktig aspekt.	Partnerskap var målet från dag ett. Inflytande var största drivkraften även om ekonomiska aspekter hade betydelse.	Har aldrig haft några direkta ambitioner att bli partner. Slumpen avgjorde.	Känslan av att kunna påverka var avgörande medan de ekonomiska drivkrafterna var mindre betydelsefulla.

(Tabell 4: Resultatsammanställning för motivationsfaktorer)

Som tidigare angivits är revision en konkurrensutsatt bransch där revisorer tävlar om kunder.¹¹⁰ Detta synes stämma väl med respondenternas åsikter där fem av sex anger att den egna byrån har målsättningen att växa och ta marknadsandelar. Då flera olika byråer finns representerade innebär detta att de sannolikt försöker ta marknadsandelar av varandra. Det råder en samstämmighet om att konkurrens är bra för branschen då det skapar utveckling. Två respondenter (Partner B och D) anger hur revisionsbranschen har svårt att upprätthålla prisnivån gentemot kunderna jämfört med andra branscher. Detta kan medföra att revisionen blir ett förhandlingsverktyg.¹¹¹ Partner C tror att revisionsarvodet prispressas med 20-25 procent vid upphandlingar för att vinna marknadsandelar medan Partner A ser tendenser för prisdumpning vid revision av offentliga uppdrag.

Samtliga medger att byrån har betydande lönsamhetsförväntningar riktade mot partners och att man kan förlora sitt partnerskap om uppdraget missköts. Detta skapar förutsättningar för att vinst och kommersiell vinning förs fram på bekostnad av yrkesmässigt oberoende och objektivitet.¹¹² Det synes råda oenighet för vilken påverkan den självreglerade miljön har på branschen och ingen av respondenterna upplever agentperspektivet som ett problem även om de tillkännager dess existens. Vad gäller motivationsfaktorer så anser fem av sex att inflytande var en betydande aspekt medan tre också anger ekonomisk ersättning som en viktig

¹¹⁰ Umar, A. och Anandarajan, A., (2004), s.111.

¹¹¹ Johansson m.fl., (2005), s. 205.

¹¹² Suddaby m.fl., (2009), s. 411.

parameter. Den ekonomiska faktorn kan, som tidigare nämnts, väga tyngre än förbättring av det professionella anseendet på vägen mot partnerskap.¹¹³

Ovanstående analys av avsnitt 4.1 indikerar att det råder ett närförhållande mellan byråernas strävan efter ökade marknadsandelar, byråernas lönsamhetsförväntningar på partners och partners motivation för att tillgodose dessa förväntningar. Även om inflytandet för branschen anses ha minskat kvarstår agentperspektivet och de ekonomiska lockelserna, vilket skapar möjlighet för partners att agera för egen vinning. Därmed finns det mycket som ger stöd för föreställning F:1: *De förutsättningar som omger revision av ägarledda bolag i Sverige öppnar för ett egennyttigt agerande hos partners.*

4.2 KVALITETSBRISTER INOM REVISION AV ÄGARLEDDA BOLAG

4.2.1 Kvalitetsbrister relaterade till oberoende

I enlighet med vad som kan utläsas från tabell 5 är de sex respondenterna samstämmiga avseende att hot om egenintresse inte utgör något problem med hänvisning till den stora mängden kunder. Det råder även överensstämmelse i fråga om att prioritering mellan kunder sker men olika anledningar anges. Partner A och F anger tidsnöd som en betydande parameter medan Partner B menar att uppdragets komplexitet är avgörande. Partner C, D och E framhåller kundens betydelse och storlek. Partner E och F belyser även kundens samarbetsförmåga som skäl för prioritering.

”Vi försöker att prioritera alla men det är klart att man inte ska ”sticka under stolen” med att en kund som har ett högre arvode och som har varit kund hos oss länge prioriteras högt. Det är på det sättet.” (Partner C)

Egenintresse	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Egenintresse	Utgör inget problem.	Utgör inget problem.	Utgör inget problem.	Utgör inget problem.	Utgör inget problem.	Utgör inget problem.
Prioritering av kunder	Prioritering utifrån tidsnöd.	Prioritering utifrån komplexitet.	Prioritering utifrån storlek och betydelse.	Prioritering utifrån storlek och betydelse.	Prioritering utifrån storlek, betydelse och samarbetsförmåga.	Prioritering utifrån tidsnöd och samarbetsförmåga.
Övrigt	Viktigt att sätta gränser mot kunden.	Problem kan uppstå om revisionsbyrån är för liten i förhållande till kunden.		Tuffare för mindre byråer att hantera.		

(Tabell 5: Resultatsammanställning för egenintresse)

Samtliga respondenter, vilket tabell 6 visar, anger att försäljning av konsulttjänster utgör en betydande del av verksamheten och att det förekommer vissa gränsdragningsproblem i fråga om självgranskning. Partner B, D och F upplever inte att försäljning av konsulttjänster flyttar fokus från själva revisionen medan Partner A, C och E ser vissa problem. Partner A och C menar att rollen som kunskapsförmedlare är underskattad för de mindre företagen. Partner B

¹¹³ Jönsson, S., (2005), s. 165.

anser sig inom revisionen kunna lämna råd till redovisningspersonalen vilket är en åsikt som delas av Partner F. Partner D menar att en stor byrå är en fördel vid uppkomsten av självgranskningssituationer då uppdrag därmed kan flyttas inom byrån. Partner E ifrågasätter riktlinjerna från Far att man ska marknadsanpassa sig samtidigt som restriktionerna är omfattande.

”... det kan vara så på de mindre bolagen att gränserna blir otydliga vad gäller rådgivning.”
(Partner B)

Självgranskning	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Försäljning av konsulttjänster	Konsulttjänster betydande.	Konsulttjänster betydande.	Konsulttjänster betydande.	Konsulttjänster betydande.	Konsulttjänster betydande.	Konsulttjänster betydande.
Självgranskning	Gränsdragningsproblem förekommer.	Gränsdragningsproblem förekommer.	Gränsdragningsproblem förekommer.	Gränsdragningsproblem förekommer.	Gränsdragningsproblem förekommer.	Gränsdragningsproblem förekommer.
Fokuseringsförskjutning	Risk finns över tiden. Viktigt att ta ställning.	Fokus flyttas inte från revisionen.	Ser risk i och med styrning mot mer konsultation.	Fokus flyttas inte från revisionen.	Viss risk att fokus flyttas från revisionen.	Fokus flyttas inte från revisionen.
Övrigt	Rollen som kunskapsförmedlare är underskattad.	Råd till redovisningspersonalen kan ges.	Mindre företag behöver expertisen.	Stor byrå en fördel vid flytt av uppdrag internt.	Riktlinjer från Far stämmer ej med regelverket.	Revisionsnära rådgivning är tillåten.

(Tabell 6: Resultatsammanställning för självgranskning)

Som framgår av tabell 7 upplever ingen av respondenterna hot om vänskap som något problem. De anser sig inte heller ha nära relationer med kunderna som kan vara till skada för oberoendet. Partner A, B och D menar att långvariga relationer inte utgör ett problem så länge tydlighet finns. Partner C ser en risk i att man ”kör i samma hjulspår” och inte tänker nytt. Partner E anger risk men anser sig kunna upphäva detta genom påtryckningar mot kunden. Partner F ser inte antalet år som avgörande för om en nära relation kan uppstå. Partner A, B och C vårdar sina kundrelationer genom omtanke i första hand medan Partner D säger sig agera problemlösare. Partner E strävar efter god service och Partner F arbetar med god kommunikation. Partner E och F anger att rådgivning ofta också avser privatekonomin, vilket medför att personliga frågor ibland måste hanteras.

”Jag gillar verkligen kunderna, det är bland det bästa jag vet med yrket.” (Partner B)

”Det finns de som alltid börjar prata om privatliv och vill ha råd om privata saker.”
(Partner F)

Vänskap	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Vänskap	Utgör inget problem.	Utgör inget problem.	Utgör inget problem.	Utgör inget problem.	Utgör inget problem.	Utgör inget problem.
Nära relationer	Har inga nära relationer med kunderna.	Har inga nära relationer med kunderna.	Relationer bygger på professionell grund.	Hanteras genom integritet.	Har inga nära relationer med kunderna.	Har inga nära relationer med kunderna.
Långvariga relationer	Ingen risk om tydlighet finns.	Ingen risk om tydlighet finns.	Risk att man ”kör i samma hjulspår”.	Ingen risk om tydlighet finns.	Anger risk, åtgärdas genom påtryckning.	Närheten avgör, inte antal år.
Kundrelationer	Tillgänglighet och omtanke.	Omtanke och olika aktiviteter.	Vara synlig och hålla kontakten.	Bollplank och problemlösare.	Bra service.	Kommunikation.

(Tabell 7: Resultatsammanställning för vänskap)

Det finns tydliga indikationer som visar att revisorns omdöme påverkas om denne utsätts för press från kunden och revisorn önskar att behålla uppdraget¹¹⁴ samt att revisorn bedöms utifrån finansiellt resultat och belönas inte för att ha avsagt sig en kund med oärliga intentioner.¹¹⁵ Trots detta anser samtliga tillfrågade att hot om egenintresse inte utgör något problem med hänvisning till den stora mängden kunder, vilket minskar det ekonomiska intresset i varje enskild kund. Dock anger samtliga att prioritering mellan kunder sker varav tre (Partner C, D och E) nämner storlek och betydelse som en urskiljningsfaktor.

Den oberoende revisionen kan hamna i skuggan av den mer lukrativa konsultförsäljningen.¹¹⁶ Det råder enighet avseende vikten av att sälja konsulttjänster samt att gränsdragningsproblem förekommer för mindre kunder avseende självgranskning. Tre respondenter (Partner A, C och E) hävdar att försäljning av konsulttjänster kan flytta fokus från revisionen medan övriga inte ser någon risk.

Det kan finnas svårigheter med att undvika uppkomsten av nära relationer då en revision kan kräva att revisorn involverar sig med kunden, vilket oundvikligen äventyrar kvalitén på revisorns oberoende.¹¹⁷ Samtliga anser att vänskapsrelationer inte utgör något problem för revisionen. Samtidigt råder enighet att deras relationer med vissa kunder fortskridit under många år. Närhet i viss form synes förekomma då det anges hur relationen med kunden vårdas genom omtanke och att vissa kunder vill ha hjälp med privata angelägenheter.

Ovanstående analys av avsnitt 4.2.1 belyser att de sex respondenterna till stor del anser sig ha kontroll på oberoendet genom professionellt omdömet samt den stora mängden revisionsuppdrag. Likväl anges att prioritering av kunderna sker, att försäljning av konsulttjänster är viktigt samt att involvering i kunden är en förutsättning i yrket. Därmed finns det mycket som ger stöd för föreställningen F:2: *Lönsamhetssträvan bland partners skapar en opportunistisk tillvaro som kan medföra kvalitetsbrister i revisionen av ägarledda bolag till följd av ekonomiskt beroende.*

¹¹⁴ Umar, A. och Anandarajan, A., (2004), s.111.¹¹⁵ Jönsson, S., (2005), s. 162.¹¹⁶ Porter m.fl., (2008), s. 104.¹¹⁷ Fraser, I. och Pong, C., (2009), s.109.

4.2.2 Kvalitetsbrister relaterade till arbetsrutiner

I enlighet med tabell 8 kan det sägas att fem av sex anger den tunga arbetsbelastningen som ett problem i branschen och säger sig vilja minska de individuellt arbetade timmarna. Partner D anser det vara en på förhand given förutsättning varför man får anpassa sig. Samtliga säger sig arbeta flera hundra timmar övertid där siffror mellan 250 och 500 nämns. Det råder även enighet om att arbetet är säsongsbetonat och att våren är den tyngsta perioden. Partner B, C, E och F anger tidspressen som en risk för försummelse. Partner A anser risken vara av individuell karaktär medan Partner D menar att den kan undvikas genom god planering.

”När man gör misstag så gör man alltid det när man är stressad, när man har en tidslinje att hålla. Man är beredd att acceptera mer när man är stressad och har ont om tid. Jag ser att det kan finnas en risk att kvalitén blir lidande av detta.” (Partner C)

”Kvalitén måste bli lidande plus att man framför allt missar den proaktiva verksamhet som vi bedriver med vettig rådgivning i samband med revisionen. Man hinner inte tänka till.” (Partner F)

Tidpress	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Arbetsbelastning	Utgör ett problem för branschen.	Utgör ett problem för branschen.	Utgör ett problem för branschen.	Är en given förutsättning som kräver anpassning.	Utgör ett problem för branschen.	Utgör ett problem för branschen.
Antal övertidstimmar	Flera hundra timmar varje år.	Cirka 400 timmar övertid per år.	Cirka 450 timmar mer än ordinarie arbetstid.	Något mindre än 500 timmar.	Runt 500 timmar.	Cirka 250 timmar.
Risk för försummelse	Individuellt beroende på hantering av tidspressen.	Risk att felaktigheter uppstår.	Risk att kvalitén blir lidande.	Risk kan åtgärdas genom planering.	Risk att felaktigheter uppstår.	Kvalitén blir lidande.

(Tabell 8: Resultatsammanställning för tidspress)

Som framgår av tabell 9 upplever samtliga respondenter den tilltagande standardiseringen som ett problem då det medför överdokumentation för mindre bolag, som mynnar ut i ett monotont arbetssätt, vilket kan ta fokus från den faktiska revisionen. Det råder även enighet i att den tunga dokumentationen är positiv i fråga om skydd för revisorn då den säkerställer att alla moment utförs. Partner B, E och F anger standardiseringen som en möjlighet att erhålla tidsvinster medan Partner C även anger kostnadseffektivitet som det drivande motivet.

”Jag kan tycka att det här med RS och ISA och alla skullkrav medför att allt, smått som stort, ska kommenteras och dokumenteras. Risk och väsentlighet har blivit mer underordnat.” (Partner A)

”Nackdelar med standardisering är att det blir ”revisionsbroliers”, alltså man slutar tänka.” (Partner D)

”Man försöker standardisera allting. Har man självgranskningshot till exempel så har man en mall för hur man ska skriva in det. Sedan är det bara att ”smälla” in det i Analysmodellen.” (Partner F)

Standardisering	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Standardisering	Utgör ett problem.	Utgör ett problem.	Utgör ett problem.	Utgör ett problem.	Utgör ett problem.	Utgör ett problem.
Dokumentation	Alldeles för höga krav för mindre bolag.	För mycket avseende mindre bolag.	Överdokumentation för mindre bolag.	Absolut för mycket.	Ges för stort utrymme.	Överdokumentation för mindre bolag.
Monotont arbetssätt	Revisorernas egna bedömningar ges för lite utrymme.	Risk för ett monotont arbetssätt.	Risk för ett monotont arbetssätt.	Skapar ”revisionsbroliers” som slutar tänka.	Risk för ett monotont arbetssätt.	Tappar kontakten med verkligheten.
Skydd mot felaktigheter	Dokumentationen skyddar revisorn.	Ger trygghet och ser till att regelverket (ISA) följs.	Skyddar mot skadestånd.	Ger trygghet att alla moment är uppfyllda.	Dokumentationen minskar risken för granskning.	Säkerställer att allt kontrollerats.
Övrigt		Tidsvinster erhålls.	Kostnadseffektivitet driver standardiseringen.		Tidsvinster erhålls.	Nyttjar mallar ifyllda på förhand.

(Tabell 9: Resultatsammanställning för standardisering)

Enligt vad som kan utläsas ur tabell 10 anser de sex respondenterna att arbete i team är ett bra arbetssätt och att det är en förutsättning för branschen ur ett tids- och kostnadsperspektiv. De medger risk för kompetensbrist inom teamet. Det råder även enighet om informationstapp kan uppstå samt att detta är något att vara uppmärksam på. Ingen av respondenterna anser att arbete i team flyttar fokus från revisorn då de ändå ska skriva under revisionsberättelsen. Partner A anser att arbete i revisionsteam medför kunskapsöverföring vilket är en åsikt som delas av Partner B och Partner E. Partner C liknar revisionsuppdrag vid projektarbete. Partner D anser att arbete i revisionsteam är utvecklande för alla parter. Partner F anser det vara en del av arbetet att sätta samman revisionsteam.

”För att hinna med de här 200-300 uppdragen krävs ju någon form av team.” (Partner E)

Revisionsteam	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Arbete i team	Utgör inget problem. En förutsättning.	Utgör inget problem. En förutsättning.	Utgör inget problem. En förutsättning.	Utgör inget problem. En förutsättning.	Utgör inget problem. En förutsättning.	Utgör inget problem. En förutsättning.
Kompetensbrist	Anger viss risk.	Liten risk.	Anger viss risk.	Anger viss risk.	Liten risk.	Risk finns.
Informationstapp	Risk för kommunikationstapp inom teamet	Informationstapp kan förekomma.	Risk finns.	Risk finns.	Risk finns.	Utgör alltid en risk. Viktigt att identifiera problemet.
Flytt av fokus från revisorn	Nej.	Nej.	Kunderna uppskattar team.	Nej.	Nej.	Nej.
Övrigt	Kunskapsöverföring.	Utmärkt metod för att lära upp yngre medarbetare.	En form av projektarbete.	Arbete i team är utvecklande för alla.	Bra modell för att utbilda medarbetare.	En del av ansvaret att sätta samman team.

(Tabell 10: Resultatsammanställning för revisionsteam)

Riktningförändringen mot en allt större fokusering på debiterbara timmar¹¹⁸ belyser byråernas incitament till effektivisering av arbetsrutinen. Fem av sex tillfrågade anser arbetsbelastningen vara ett problem och samtliga säger sig arbeta flera hundra övertidstimmar varje år. Det råder även överensstämmelse om att tidspressen kan medföra risk för försummelse även om Partner A anser den vara individuell och Partner D säger den kunna undvikas genom planering.

Som tidigare nämnts kan modern teknik och automatisering av utförandet användas för att minska arbetsinsatsen och öka effektiviteten.¹¹⁹ Samtliga tillfrågade anser att dokumentationen är för omfattande avseende mindre bolag vilket kan medföra ett monotont arbetssätt. Dock råder enighet om att standardiseringen ger trygghet och skydd mot felaktigheter som kan medföra skadeståndskrav vilket överensstämmer med Jönssons ståndpunkt.¹²⁰ Fyra av sex tillfrågade (Partner B, C, E och F) nämner även standardiseringen som ett verktyg för att erhålla tidsvinster.

Samtliga respondenter anger att det finns risker med arbete i revisionsteam men anser att det inte finns några andra alternativ. Häckners beskrivning av hur revisionsteam formas för att hålla nere kostnaderna¹²¹ stämmer väl överens med respondenternas ståndpunkter. Det råder enighet om att arbete i team är en förutsättning för att kunna hantera arbetsbördan.

Ovanstående analys av avsnitt 4.2.2 visar på ett samband mellan vikten av att erhålla tidsvinster och lönsamhetssträvan. Samtliga anger även hur den standardiserade revisionsprocessen ger trygghet och skyddar mot att felaktiga beslut tas vilket, minskar risken för skadeståndskrav. Därmed finns det mycket som ger stöd för föreställning F:3: *Lönsamhetssträvan och rädslan för att agera felaktigt styr utformningen av arbetsrutiner vid revision av ägarledda bolag.*

4.3 ÅTGÄRDER FÖR ATT MOTVERKA KVALITETSBRISTER

4.3.1 Åtgärder för att förstärka oberoende

Som framgår av tabell 11 anger samtliga respondenter att de inom respektive byrå arbetar aktivt med revisionskvalité och att intern kontrollgranskning sker återkommande, varje år som mest (Partner F) och vart fjärde år som minst (Partner E). Partner A, E och F framhåller Revisionsnämnden som för detaljsökande, vilket också bekräftas av Partner B som nämner en långsam hantering. Partner C har inte uttryckt någon åsikt i frågan medan Partner D anger den interna granskningen som tuffare än Revisorsnämndens motsvarighet. Partner A, B, C, D och F säger sig uppleva Analysmodellen som ett stöd vid revision medan Partner E inte ser någon större betydelse. Samtliga är dock överens om att Analysmodellen bygger på ifyllarens eget omdöme och att den relativt enkelt kan missbrukas.

”Man har helt enkelt inte råd att chansa. Enron-kollapsen är ett tydligt exempel på det. Man måste vara oerhört försiktig.” (Partner D)

¹¹⁸ Jönsson, S., (2005), s. 151.

¹¹⁹ Chan, D.Y. och Vasarhelyi, M.A., (2011), s. 153.

¹²⁰ Jönsson, S., (2005), s. 152.

¹²¹ Häckner, E., (2005), s. 94.

”Du kan sätta ner fingret var som helst i den där gula boken, hur duktig jag än är som revisor, så finns det alltid möjlighet att göra anmärkningar på mitt arbete. I stort sett alla revisorers uppdrag skulle kunna bli föremål för klander om de bestämde sig för det i Revisorsnämnden.” (Partner A)

”Man kan styra Analysmodellen efter eget huvud. Vem ska kunna säga att jag är kompis med någon om jag inte skriver det själv?” (Partner E)

Revisionskvalité	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Kontroll	Intern granskning sker inom byrån.	Intern granskning sker inom byrån.	Skjer inom byrån vart tredje år.	Skjer inom byrån vart tredje år.	Skjer internt vart fjärde år.	Skjer internt varje år.
Revisorsnämnden	Relevans ges för litet utrymme, kraven för höga.	Långsam hantering av granskningsärenden.		Intern granskning mer krävande.	”Vakar som hökar”.	”Stelbent” förhållnings-sätt.
Analysmodellen	Ett väldigt stöd. Baseras på betraktarens ögon genom hållning och attityd.	Bra. Samvetet avgör genom etik och moral. Ingen annan kan göra det.	Fyller en funktion. Styr av det egna omdömet.	Utgör ett stöd. Bygger på professionellt omdöme.	Styr av individen. Har ingen större effekt.	Fyller en funktion. Styr av det egna samvetet.

(Tabell 11: Resultatsammanställning för revisionskvalité)

Ingen av respondenterna för fram egenintresset som ett problem bland ägarledda bolag, vilket framgår av tabell 12. Det riktas ingen kritik mot nuvarande utformning. Partner A nämner självkritik och kvalitetsfokus som väsentligt. Partner C anser att verktygen redan finns och att det är upp till det egna omdömet att hantera dessa. Partner D anser att Revisorsnämnden tvingar fram ett professionellt agerande då man inte har råd att agera annorlunda medan Partner F tycker frågan är abstrakt för mindre bolag och ser den inte som aktuell.

”Jag tror att vi redan har verktygen och jag tror att man måste lita på folks omdöme. Som jag sagt några gånger så går det inte att detaljreglera då det alltid förekommer gränsdragningsproblem.” (Partner C)

Egenintresse	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Hantering	Vara självkritisk och hålla kvalitetsfrågan högt.	Vill inte ändra något.	Vill inte ändra något. Egna omdömet avgör.	Inte förändra något. Revisorsnämnden tvingar fram ett professionellt agerande.	Vill inte ändra något.	Ej aktuell fråga bland mindre bolag.

(Tabell 12: Resultatsammanställning för hantering av egenintresse)

Som framgår av tabell 13 förespråkar en övervägande majoritet (Partner A, B, C och E) att konsultationsutrymmet bland mindre bolag utökas. Partner D och F ser sig nöjda med nuvarande utformning. Samtliga är överens om att införande av SOX för ägarledda bolag vore en dålig idé med motiv som högre kostnader för kunden och kunskapstapp för revisorn.

”Jag tycker att man ska släppa på just jävsbiten när det gäller det. Jag kan inte se att förbudet som finns idag är en bra lösning. Det blir liksom inga fel och det som kunderna efterfrågar och vill ha är kunnig hjälp. Det kan vi ge dem.” (Partner E)

”På större företag är SOX en bra lösning men på mindre företag är det en idiotisk lösning.” (Partner F)

Självgranskning	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Hantering	Välkomnar rådgivningsutrymme bland mindre bolag. Efterfrågar tydligare regler för mindre bolag.	Förespråkar större handlingsutrymme bland mindre bolag.	Vill slopa bokföringsjävet för mindre bolag. Branschen måste själv hitta en praxis.	Nuvarande form är bra. Högt kundvärde. Kombinerade bör finnas kvar.	Släppa på jävsregler.	Bra som det är. Fler ögon ökar möjligheterna att upptäcka fel.
SOX	Ej SOX för ägarledda.	Ej SOX då det medför kunskapsstapp och högre kostnader för kunden.	Ej SOX för ägarledda. Kostsamt för kunderna.	Absolut inte SOX.	Ej SOX då det medför tråkigare arbete och högre kostnader för kunderna.	SOX en dålig lösning. Dyrt för kunderna och kunskaps-tapp.

(Tabell 13: Resultatsammanställning för hantering av självgranskning)

Som tabell 14 klargör råder det en samsyn i fråga om att egenintresse inte är i behov av förändring. Parter A välkomnar byråinsyn medan Partner B emotser en mindre stereotyp hantering där mer rådgivning tillåts. Samtliga anser revisorsrotation vara onödigt för mindre bolag då det medför kostnader för kunden samt kunskap förloras. Partner B anger viss nytta men vill inte att rotation ska vara till kundens nackdel.

”Jag tror inte att man kan reglera det. Hur ska man reglera det? Ska man bestämma att man bara får träffa kunden en gång i halvåret för att undvika att bli kompis?” (Partner C)

”Nej, revisorsrotation är bortkastat för ägarledda bolag. Det kostar bara pengar för företagen och kastar bort erfarenhet.” (Partner D)

Vänskap	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Hantering	Individuell bedömning. Välkomnar byråinsyn.	Välkomnar mindre stereotyp hantering.	Nöjd som det är. Ser svårigheter med att mäta relationer.	Nöjd som det är. Tar man risken att tänja på regelverket får man betala priset.	Är av mindre betydelse för små bolag. Ej negativt för intressenter på lägre nivå.	Nöjd som det är.
Revisorsrotation	Ej revisorsrotation.	Ser visst värde i rotation men inte för ofta då kundens kostnader ökar.	Ej rotation. Nackdelarna är för stora. Trygghet för kunden förloras.	Rotation bortkastat. Dyrt för kunden och erfarenhet förloras.	Ej rotation. Dyrt för kunden och kunskap förloras.	Ej rotation. Kunskap förloras.

(Tabell 14: Resultatsammanställning för hantering av vänskap)

Samtliga nämner hur de arbetar aktivt med revisionskvalité inom den egna byrån och att Revisorsnämnden fyller en funktion då granskning vill undvikas. I fråga om egenintresse råder enighet om att det har liten inverkan på revision inom ägarledda bolag och ingen säger sig vilja förändra något. Gällande självgranskning anser Partner A, B, C och E att det bör finnas ett större utrymme för konsultationer för mindre bolag medan Partner D och F säger sig vara nöjda som det är. Samtliga tar tydligt avstånd från införande av SOX då det anses öka kundens kostnader. Det framförs inga förslag avseende hantering av hot om vänskap. Revisorsrotation anses vara bortkastat då det medför kunskapsstapp och ökade kostnader för kunden. Westerdahls tydliggörande avseende problematik med Analysmodellen¹²² stärks genom det faktum att samtliga respondenter poängterar att den vilar mot det egna omdömet. Fem av sex tillfrågade säger sig känna ett stöd i Analysmodellen men samtliga anser att dess frågeställningar kan kringgås beroende på det individuella ställningstagandet.

Ovanstående analys av avsnitt 4.3.1 klargör att revisionsbyråerna bedriver ett idogt kvalitetsarbete och det finns mycket som tyder på att de arbetar aktivt för att stärka oberoendet inom revisionen. Dock råder det samstämmighet kring att Analysmodellen styrs av revisorns eget omdöme, vilket ger stöd åt föreställning F:4: *Oberoende inom revision av ägarledda bolag styrs av den enskilde revisorns omdöme snarare än tillhandahållandet av diverse revisionsverktyg.*

4.3.2 Åtgärder för att förbättra arbetsrutiner

Som framgår av tabell 15 hoppas fem av sex tillfrågade på en jämnare fördelning genom nya regler för bokslutsmånad och taxering. Partner E förutspår även en självreglering av antalet uppdrag i och med revisionsplikts avskaffande. Samtliga är överens om att det finns svårigheter med att fastställa ett tak för antalet uppdrag då omfattningen per uppdrag kan variera kraftigt. Rimlig nivå för SUT anges mellan 150 och 300 uppdrag. Partner D anser inte att SUT ska verkställas utifrån antal uppdrag och ser det som möjligt att hantera 300 uppdrag.

”Jag ser det som ett problem även om man har släppt räkenskapsåren fritt. Majoriteten vill ändå ha kalenderår även om vi försöker att styra mot brutna år. Det är ett problem som vi måste hantera.” (Partner C)

Tidspress	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Hantering	Hoppas på förbättring genom nya regler för bokslutsmånad och taxering.	Hoppas på förbättring genom nya regler för bokslutsmånad och taxering.	Hoppas på bättre fördelning genom valfri bokslutsmånad.	Hoppas på bättre fördelning genom valfri bokslutsmånad.	Revisionsplikts avskaffande innebär självreglering.	Hoppas på förbättring genom nya regler för bokslutsmånad och taxering.
SUT	SUT rimligt mellan 200-250 uppdrag. Beror på uppdragens utformning.	Ej reglering från Revisorsnämnden. SUT vid 300. Beror på uppdragens utformning.	Ej reglering från Revisorsnämnden. SUT runt 200. Beror på uppdragens utformning.	Ej SUT beroende på antal uppdrag. 300 vore hanterbart.	200-250 uppdrag rimligt beroende på utformning.	120-130 uppdrag rimligt. Emot begränsning.

(Tabell 15: Resultatsammanställning för hantering av tidspress)

¹²² Westerdahl, S., (2005), s. 49.

Partner A, B, E och F vill, i enlighet med tabell 16, minska dokumentationskraven för mindre bolag så att mer tid frigörs till själva revisionen medan Partner D inte vill se någon förändring. Partner C anser branschen själv vara bäst lämpad att hantera frågan och vill se en bättre kommunikation till allmänheten om vad revision innebär. Partner A, E och F ifrågasätter kundnyttan med den tunga dokumentationen på mindre revisionsuppdrag. Partner B och D vill att revisionsprocessen används med sunt förnuft och att det professionella omdömet ska avgöra hanteringen av revisionsprocessen.

”Våra egna bedömningar får för lite utrymme och lagstiftning och rekommendationer får för stort utrymme. Jag tycker att det har försämrat revisionen. Förväntningsgapet mellan oss revisorer och omvärlden är ju gigantiskt.” (Partner A)

”Jag vill inte reglera någonting. Jag tycker att det ska vara upp till professionella omdömen, det är det bästa sättet.” (Partner D)

Standardisering	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Hantering	Minska dokumentationskraven för mindre bolag. Ger ingen kundnytta.	Minska dokumentationskraven för mindre bolag. Någon form av standardisering behövs på mindre uppdrag.	Branschen bäst lämpad att bedöma. Vad revision innebär höver förmedlas bättre till allmänheten.	Ingen förändring. Hantering enligt professionellt omdöme.	Minska dokumentationskraven för mindre bolag. Mindre lyckat med ISA för alla bolag.	Minska dokumentationskraven för mindre bolag. Mer inriktad revision beroende på uppdraget.

(Tabell 16: Resultatsammanställning för hantering av standardisering)

Som framgår av tabell 17 var de sex respondenterna samstämmiga i fråga om att arbete i team är ett bra arbetssätt och en förutsättning i branschen. Det fanns även överensstämmelse om att kompetensbrist förhindras genom reglering av den egna insatsen. Ingen upplever otrygghet med att felaktigheter ska uppstå och anser sig ha kontroll. Partner A, B och E anger kommunikation som det bästa verktyget mot informationstapp medan Partner D menar att teamets sammansättning är avgörande. Partner F betonar vikten av kontinuerliga avstämningsmöten för att samla information. I övrigt anger Partner A och E arbete i team som ett verktyg för att förhindra fel då det ökar chansen att upptäcka felaktigheter.

”Det går inte att reglera. Det måste vara upp till varje byrå att avgöra det själv. Det är väldigt spretigt som det ser ut i branschen men varje byrå måste själv kunna avgöra vilket arbetssätt som är bäst för dem.” (Partner C)

Revisionsteam	Partner A	Partner B	Partner C	Partner D	Partner E	Partner F
Hantering	Vill inte ändra något. Bra som det är.	Så bra man kan ha det. En förutsättning för arbetet.	Upp till varje byrå att hantera.	Vill inte ändra något. En förutsättning för arbetet.	Vill inte ändra något.	Vill inte ändra något. Finns inga andra alternativ.
Kompetensbrist	Egna insatsen regleras utifrån behov.	Egna insatsen regleras utifrån behov.	Egna insatsen regleras utifrån behov.	Egna insatsen regleras utifrån behov.	Egna insatsen regleras utifrån behov.	Egna insatsen regleras utifrån behov.
Informationstapp	Kommunikation.	Kommunikation.	Kommunikation och uppföljning.	Sammanställning av teamet.	Löpande dialog.	Kontinuerliga avstämningsmöten.
Övrigt	Hindrar fel.		Går inte att reglera.		Hindrar fel.	

(Tabell 17: Resultatsammanställning för hantering av revisionsteam)

Fem av sex hyser en förhoppning om att nya regler för bokslutsmånad och inlämnande av bolagsdeklarationer ska medföra en jämnare fördelning av arbetsbördan över året. Ingen av de tillfrågande vill se att Revisorsnämnden fastställer en begränsning för antal uppdrag då omfattningen för varje specifikt uppdrag kan variera. Antalet uppdrag som anses vara hanterbart sträcker sig mellan 150 (Partner F) till 300 stycken (Partner B och D). Partner A, C, E och F vill hantera standardiseringen genom att minska dokumentationskraven för mindre bolag då detta anses kunna medföra att mer tid frigörs till faktisk revision. Partner B och D förespråkar att hantera nuvarande dokumentationskrav med omdöme istället för att förändra något. Det råder stor enighet i att arbete i team är bra och ingen säger sig vilja förändra något. Samtliga anger risk för kompetensbrist samt kommunikationstapp men att det åligger uppdragsansvarige att hantera detta.

Myndigheter har genom de nya reglerna för bokslutsmånad och taxering försökt att underlätta den säsongsbetonade arbetsbelastningen för revisionsbyråerna. Som de sex respondenterna anger synes det problematiskt att införa en begränsning för antal uppdrag på grund av uppdragens varierande omfattning, vilket sannolikt är orsaken till att ingen gräns finns fastställd. Då revisionsbranschen blir allt mer intresserad av att hantera sina egna risker, vilket skapar ett defensivt agerande som i första hand syftar till att skydda sig själv,¹²³ uppstår ett behov av att säkerställa en miniminivå för revisionskvalité. Detta kan kopplas till överdokumentation och när detta inträder uppstår behovet av en effektiv arbetsrutin som kan begränsa tidsåtgången för varje uppdrag, vilket medför standardisering och arbete i team. Ovanstående analys av avsnitt 4.3.2 indikerar att myndigheterna agerar för att förbättra arbetsrutinerna ur ett kvalitetsperspektiv. Mycket tyder ändå på att de har svårigheter att styra den verksamhet som bedrivs inom byråerna, vilket ger stöd för föreställning F:5: *Det råder svårigheter för myndigheter att reglera byråernas arbetsrutiner inom revision av ägarledda bolag.*

¹²³ Power, M., (2004), s. 14.

5. SLUTDISKUSSION

I uppsatsens femte kapitel besvaras uppsatsens problemformulering och syfte. Kapitlet inleds med en redogörelse av vad studien funnit. Vidare framförs reflektioner och förslag till fortsatt forskning.

5.1 SLUTSATSER

Syftet med denna uppsats var att från partners perspektiv beskriva och analysera kvalitetsbrister och möjliga lösningar inom revision avseende ägarledda bolag. Resultatet av uppsatsen indikerar att de problem som identifierats under teoriavsnittet även gör sig gällande i revision av ägarledda bolag, utan att de tillfrågade respondenterna förespråkar några betydande förändringar.

Fem av sex respondenter angav att den egna byrån har målsättningen att växa och ta marknadsandelar. Ett naturligt verktyg för konkurrens är priset för tillhandahållen tjänst och detta bekräftades genom åsikter om att prisdumpning figurerar samt att prispressning med 20-25 procent kan förekomma vid upphandlingar. Det framkom tydlig kritik mot revisionsbranschens oförmåga att upprätthålla prisnivån för revision, vilket sätter lönsamhetsstråvan i fokus då revisionsbyråerna därmed tvingas att kostnadseffektivisera verksamheten. Samtliga ansåg dock att konkurrens är bra för branschen då det skapar utveckling. Det fanns en samstämmighet om att byråerna har lönsamhetsförväntningar riktade mot partners och att partnerskapet kan förloras om uppdraget missköts. Varken den självreglerande miljön eller kundrelationer i förhållande till agentperspektivet ansågs utgöra ett problem. Möjlig åtgärd i fråga om statlig revision förkastades. Vad gäller motivationsfaktorer fanns en enighet avseende att lockelser med partnerskap existerar, då inflytande och ekonomiska parametrar var återkommande motiv. Detta ansågs dock inte utgöra ett problem. Åsikterna tolkas som att respondenterna är nöjda med nuvarande utformning gällande de förutsättningar som omger partners. Inga väsentliga problem identifierades och inga åtgärder föreslogs. Dock anses tidigare forskning samt respondenternas svar ha klargjort kopplingen mellan lönsamhet och revisionskvalité. Konkurrensen, som av respondenterna lyfts fram som något positivt, medför prispressning och svårigheter att upprätthålla prisnivån för revision. Detta ger tillsammans med rådande förutsättningar stöd för att branschen bedriver verksamhet med lönsamhet i fokus. Kvalitetsbrister inom revision av ägarledda bolag har till stor del sin grund i detta.

I fråga om egenintresse föreligger enighet om att vissa kunder ges företräde framför andra. Tre respondenter angav storlek och betydelse som den viktigaste urskiljningsfaktorn. Trots detta fanns en samstämmighet avseende att egenintresse inte utgör något betydande hot mot oberoendet med hänvisning till den stora mängden kunder. Inga förslag på åtgärder fördes fram. Sambandet mellan revisorns agerande och den förekommande prioriteringen, tillsammans med åsikten att inga förbättrande åtgärder anses nödvändiga, tyder på ett motsatsförhållande som respondenterna inte vill reglera. Vad gäller självgranskning råder enighet kring vikten av att sälja konsulttjänster samt att gränsdragningsproblem förekommer. Fyra av sex förespråkar lättnadsregler för konsultation till existerande revisionskunder medan övriga är nöjda. Det råder samstämmighet i att reglering enligt SOX inte vore att föredra då det medför ökade kostnader för kunden samt kunskapsstapp för revisorn. Avseende vänskapsrelationer bekräftar samtliga att deras relationer med vissa kunder fortskridit under många år och att dessa till stor del vårdas genom omtanke, vilket indikerar att relationen är ett

sätt för revisorn att stärka bandet till kunden. Trots detta förespråkades inte några förändringar och revisorsrotation förkastades med samma motiveringar som för SOX. Analysmodellen anses fylla en funktion men att det i slutändan helt är upp till det individuella omdömet hos revisorn att hantera oberoendet. Detta i relation till att respondenterna visat mycket litet intresse för ytterligare regleringar tyder på att de även fortsättningsvis vill se bedömningen om oberoende vara lämnat till personliga ställningstaganden. Detta trots att orsaker som föranleder kvalitetsbrister identifierats.

Arbetsbelastningen tillkännages som ett problem i fråga om tidspress och fyra av sex tillfrågade identifierar detta som en möjlig orsak till att försummelse uppstår. Fem av sex hoppas på att nya regler avseende bokslutsmånad och taxering ska jämna ut arbetsfördelning över året. Ingen vill se att myndigheter fastställer en begränsning i antalet uppdrag. Erhållna svar tyder på att respondenterna även fortsättningsvis vill behålla inflytandet över hur deras individuella kundstock ska hanteras. Gällande standardisering anser samtliga att det råder överdokumentation av mindre bolag men att det samtidigt medför en trygghet i att arbetet utförts enligt gällande regelverk. Fyra av sex anger tidsvinster som ett bakomliggande motiv till standardisering. Respondenterna vill hantera standardiseringen genom att minska dokumentationskraven för mindre bolag då detta anses kunna medföra att mer tid frigörs till faktisk revision. Arbete i team motiveras genom att det skapar tidsvinster och håller nere kostnaderna. Enighet finns kring att det kan medföra försummelse genom kompetensbrist och kommunikationstapp men att detta är hanterbart genom reglering av den ansvarige revisorns egen insats. Respondenternas ståndpunkter visar på hur den tunga arbetsbelastningen skapar ett behov av att erhålla tidsvinster samtidigt som det inte ska inverka på revisionens kvalitet. Det uttrycks ingen vilja att förändra rådande premisser, förutom att minska dokumentationen för mindre bolag, trots att risker identifierats. Detta tyder på att respondenterna till stor del är nöjda med nuvarande arbetsrutiner och vill undvika att myndigheter detaljstyr.

5.2 REFLEKTIONER

Uppsatsen slutar i samma spår som den började, med lönsamhet i fokus. Riktningförändringen som lyfts fram under teoriavsnittet har satt sin prägel på revisionsbranschen globalt och även i Sverige. Marknaden ställer krav på byrån och byrån ställer krav på partners. Min uppfattning är att strävan efter lönsamhet styr hela revisionsbranschen. Det är en bransch bland andra där tillväxt och avkastning står högst på agendan. En intressant aspekt som omger revisionsbranschen är att Big-four genom tillväxt och förvärv erövrar en allt större marknadsandel varför branschen i det närmaste kan sägas utgöra ett oligopol. Flera av respondenterna är kritiskt inställda till den egna branschen då denna inte anses lyckas med att upprätthålla prisnivån för revision. Då fem av de tillfrågade, varav samtliga Big-four, säger sig vilja växa och ta marknadsandelar betyder det sannolikt att de försöker ta marknadsandelar av varandra. Det mest naturliga konkurrensverktyget blir då priset vilket skapar en priskonkurrens. Detta indikerar att det är deras egna byråer som driver priskonkurrensen som de själva säger sig vara så kritisk till. Det är rimligen bra för kunden men det ställer krav på att den egna organisationen ska vara kostnadseffektiv.

Föreställning F:1 anger hur partners verkar i en tillvaro som öppnar för ett egenyttigt beteende. Det stämmer väl med min egen uppfattning. Så har det varit historiskt sett och det kommer troligen även gälla inom överskådlig tid. Överlag var viljan från de tillfrågade att förändra branschens nuvarande utformning i fråga om oberoende mycket låg. Med utgångspunkt i det inledande stycket synes detta fullt rimligt då det skapar utrymme för

partners att kunna tillgodose byråns förväntningar. Samtidigt angavs dock ett par motsatsförhållanden. När exempelvis egenintresse diskuterades tyckte ingen att det utgjorde något problem trots att samtliga medgav att prioritering mellan kunder gjordes varav hälften medgav storlek och betydelse som viktigaste urskilningsfaktorn.

Ovanstående för in resonemanget på föreställning F:2 som anger hur lönsamhetssträvan bland partners skapar en opportunistisk tillvaro, vilket kan medföra kvalitetsbrister genom beroende. Som tidigare forskning visat finns utrymme för ansvarig revisor att sträva efter att göra alla parter nöjda genom en form av förhandling.¹²⁴ De förväntas hålla sig till lagar och rekommendationer men branschen präglas också av ett tolkningsutrymme baserat på praxis och underbyggda bedömningar. Jag anser att denna förhandlarroll omvandlar frågan om oberoende till att istället utgöra en fråga om olika nivåer av beroende. Det ”professionella omdömet” fördes under intervjuerna fram som en slags universallösning på många av de problem som finns inom revision och det var särskilt framträdande vid diskussionen kring hantering av oberoende. Detta stämmer väl med föreställning F:4 i fråga om att den påskrivande revisorn själv ges stort utrymme att avgöra när oberoendet är hotat och åtgärder krävs. Att respondenterna tycker detta system är bra är inte oväntat när det innebär att alla oberoendebedömningar blir upp till dem själva. Det blir en fråga om frihet under ansvar. Flertalet anger Revisorsnämnden och de interna granskningarna som avskräckande men dessa utgör stickprov och i regel genom att något eller några av de största uppdragen väljs ut. I en kundstock om 200 uppdrag finns goda möjligheter att anpassa åtgärderna utifrån risk för granskning. Det blir likt många andra avseenden inom revisionsbranschen en fråga om riskbedömning, det vill säga om nyttan motiverar risktagandet. Min egen uppfattning är att revisionskvaliteten har en tendens att minska i takt med omfattningen på uppdraget.

Enligt föreställning F:3 styr lönsamhetssträvan och rädslan för att göra fel utformningen av arbetsrutinen. Min uppfattning är att lönsamhetssträvan är det som driver utvecklingen. Trygghet i att alla moment genomförts är en positiv bieffekt. Som Jönsson¹²⁵ poängterat handlar arbetet inom byråerna till stor del om debiterbara timmar, vilket skapar ett behov av att erhålla tidsvinster. En respondent hymlar inte med detta utan klargör tydligt att det är dennes uppfattning (Partner C). Partner F synliggör via redogörelsen hur Analysmodellen kan ”smällas in” enligt en mall ifylld på förhand, hur detta kan yttra sig. Att ha standardmallar som kan appliceras på flera olika bolag behöver inte medföra kvalitetsbrister i sig men det bör rimligen rimma illa med grundidén för revisionsdokumentation. Föreställning F:5 anger att det råder svårigheter för myndigheter att reglera arbetsrutiner. Min uppfattning är att det till stor del inte kan göras. Det bör vara mer eller mindre omöjligt för myndigheterna att erhålla insyn hur det dagliga arbetet inom byråerna bedrivs och dessutom kontrollera att givna förhållningsregler följs. Det blir istället en fråga för myndigheterna att underlätta de externa premisserna, vilket de nya reglerna för bokslutsmånad och taxering exemplifierar. Så länge statlig revision inte införs anser jag denna fråga vara vikt för revisionsbranschen att hantera.

Hur kvalitetsbrister inom revision av ägarledda bolag ska behandlas är en svår fråga att besvara. Att tillsätta ett regelverk säkerställer ändå en viss miniminivå för kvalitet. En tillkommande reglering kan i sitt ursprungssyfte ha goda intentioner men visa sig fungera mindre bra i praktiken. Situationen där ytterligare dokumentationskrav till syfte att stärka kvaliteten istället skapar en överdokumentation som minskar tidstillgången att faktiskt revidera är ett exempel på detta. Att skapa en statlig revision upplever jag som en försämring då de naturliga drivkrafterna för utveckling försvinner. Det skulle inte heller stämma överens med

¹²⁴ Westerdahl, S., (2005), s. 54.

¹²⁵ Jönsson, S., (2005), s. 151.

rådande politiskt klimat. En naturlig lösning vore att släppa på bokföringsjävet och höja gränsnivåerna, vilket också är vad flera respondenter föreslår. Det skulle sannolikt öka risken för att kvalitetsbrister uppstår men att nyttan skulle överstiga för samhället i stort. Det blir en avvägning mellan fördelar och nackdelar. Jag upplever hanteringen av revision inom ägarledda bolag som ett problem utan lösning då komplexiteten är stor. Det blir snarare en fråga för myndigheter att nyttomaximera med vetskapen att brister finns och att dessa inte kan elimineras i sin helhet. Om revisionsbranschen vill undvika detaljstyrning från myndigheter bör de själva visa ett större intresse att hantera existerande problem.

5.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

I och med att uppsatsen bygger på kvalitativa intervjuer finns svårigheter att generalisera. Det ter sig därför naturligt att lyfta över frågeställningarna till en kvantitativ studie, exempelvis enkätundersökning, för att skapa ett underlag som vilar mot en större bredd. Även om mycket tyder på erhållna svar representerar professionen i allmänhet, finns skäl att fastställa detta genom att nå ut till en större population.

Ett annat förslag vore att gå in på djupet kring varför det synes råda en ovilja från revisorernas sida att välkomna förändringar inom branschen. I vilken omfattning detta kan knytas till lönsamhetssträvan, eller om det istället är andra orsaker som ligger bakom, såsom en mer psykologisk aspekt i fråga om trygghetsbehov och rädsla för förändring.

Ett tredje förslag på inriktning för fortsatt forskning vore att ställa revisionsdokumentation och kvalitetskrav mot varandra. Tillkomsten av ytterligare regleringar har till syfte att förhindra att kvalitetsbrister uppstår. Detta kan medföra ett motsatsförhållande där en inte förväntad bieffekt skapar nya kvalitetsproblem. Som exemplifierats i uppsatsen har de höga dokumentationskraven medfört att mindre tid kan läggas på faktisk revision. Utformandet av en studie som mäter var jämvikt uppstår i fråga om revisionskvalité avseende maximal dokumentation, kontra minimal dokumentation, vore därför intressant. Därmed skulle nivån för jämvikt mellan dokumentation och kvalité kunna analyseras.

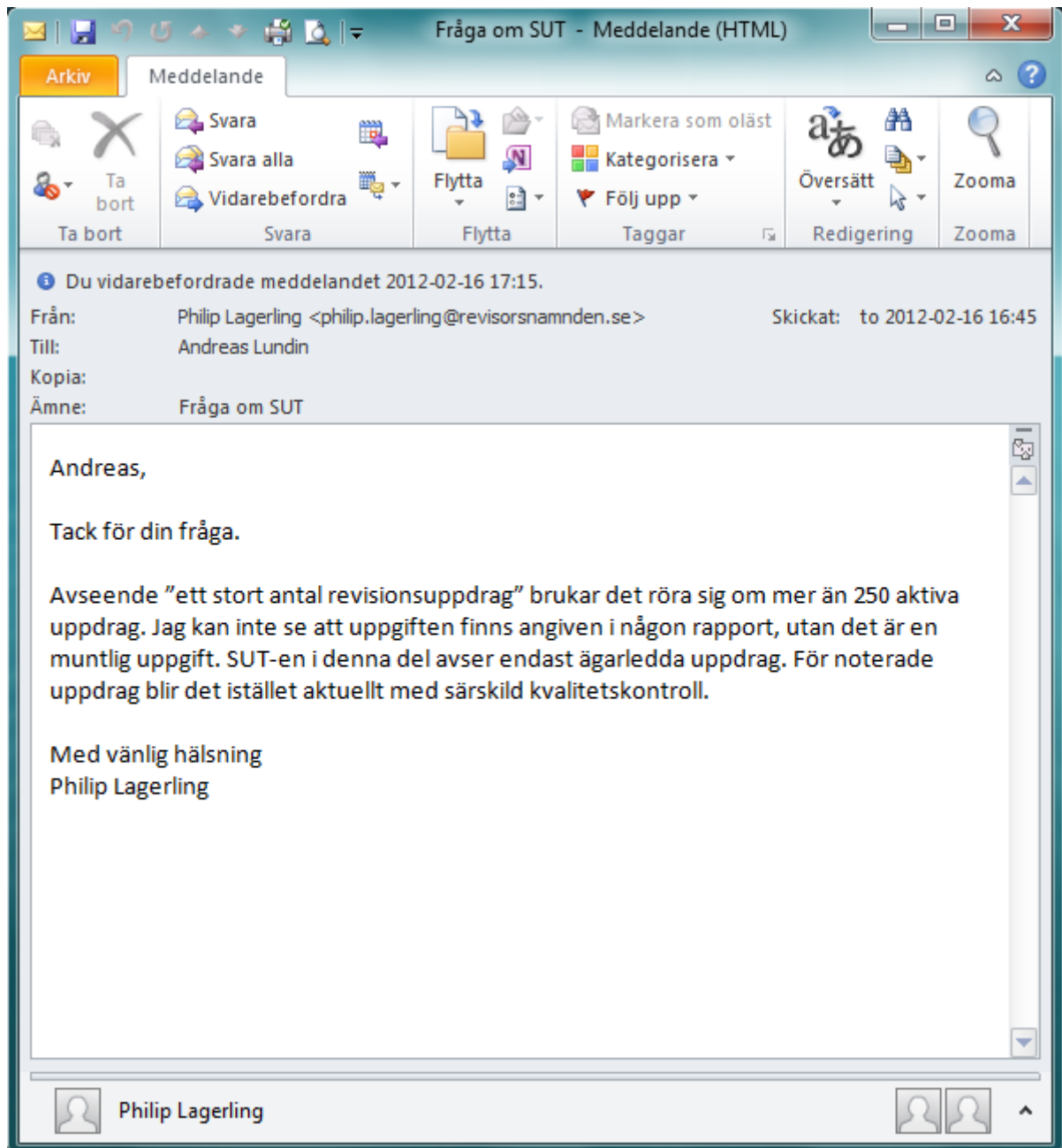
KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

- Bokföringslag 1999:1078, <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19991078.htm>, 2012-03-29.
- Bolman, L.G., och Deal, T.J. (2005): *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lettland: Preses Nams, Riga.
- Casterella, J.R., Jensen, K.L. och Knechel, W.R. (2010), Litigation Risk and Audit Firm Characteristics, *A Journal of Practice and Theory* 29(2), s. 71-82.
- Chan, D.Y. och Vasarhelyi, M.A. (2011), Innovation and practice of continuous auditing, *International Journal of Accounting Information Systems* 12, s. 152-160.
- Deegan, C. och Unerman, J. (2006): *Financial Accounting Theory*. Storbritannien: McGraw-Hill Education, Maidenhead, Berkshire.
- Denscombe, M. (2010): *Forskningshandboken*. Indien: Replika Press Pvt Ltd.
- Defond, M.L. och Lennox, C.S. (2011), The effect of SOX on small auditor exits and audit quality, *Journal of Accounting and Economics* 52, s. 21-40.
- Far: *Analysmodellen*,
http://www.far.se/pls/portal/docs/PAGE/FAR_2010/BRANSCHEN/GOD_REVISIORRSED/FAR%20ANALYSMODEL%20060206.PDF, 2012-02-23.
- Fars uttalanden i etikfrågor: *EtikU 13 Revisorsrotation*,
http://www.far.se/pls/portal/docs/PAGE/FAR_2010/BRANSCHEN/GOD_REVISIORRSED/ETIKU13_JAN_2011.PDF, 2012-03-02.
- Fraser, I. och Pong, C. (2009), The future of the external audit, *Managerial Auditing Journal* 24(2), s. 104-113.
- Grönboken (2010): *Revisionspolitik: Lärdomar från krisen*, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0561:FIN:SV:PDF>, 2012-03-16
- Halvorsen K, (1992): *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Hoffman, W.D., Neill, J.D. och Stovall, O.S. (2008), An Investigation of Ethics Officer Independence, *Journal of Business Ethics* 78, s. 87-95.
- Häckner, E. (2005): Auktoriserade revisorn Per Hård i nattligt samtal med ärkeängeln, i Johansson, S-E., Häckner, E. och Wallerstedt, E. (red). *Uppdrag revision. Revisorsprofessionen i takt med förväntningarna?* Stockholm: SNS Förlag, s. 93-102.
- Jacobsen, D.I. (2007): *Vad, hur och varför?* Sverige: Holmbergs i Malmö AB.
- Jamal, K. (2008), Mandatory Audit of Financial Reporting: A Failed Strategy for Dealing with Fraud, *Accounting Perspectives* 7(2), s. 97-110.

- Jamal, K. och Sunder, S. (2011), Is mandated independence necessary for audit quality?, *Journal of Accounting and Economics* 36, s. 284-292.
- Johansson, S-E. (2005): Våga vara revisor – revisorsrollen och individen, i Johansson S-E., Häckner, E. och Wallerstedt, E. (red). *Uppdrag revision. Revisorsprofessionen i takt med förväntningarna?* Stockholm: SNS Förlag, s. 133-146.
- Johansson, S-E., Häckner, E. och Wallerstedt, E. (2005): Revisorn, revisionsföretaget och framtiden, i Johansson S-E., Häckner, E. och Wallerstedt, E. (red). *Uppdrag revision. Revisorsprofessionen i takt med förväntningarna?* Stockholm: SNS Förlag, s. 199-210.
- Jönsson, S. (2005): Revisorsrollens nedgång – och fall? i Johansson S-E., Häckner, E. och Wallerstedt, E. (red). *Uppdrag revision. Revisorsprofessionen i takt med förväntningarna?* Stockholm: SNS Förlag, s. 147-171.
- Kuenzel, S. och Krolikowska, E. (2008), Psychological bonds and their impact on behavioral loyalty in auditor-client relationships, *Managerial Auditing Journal* 23(4), s. 328-344.
- Murthy, U.S. och Kerr, D.E. (2004), Comparing Audit Team Effectiveness via Alternative Models of Computer-Mediated Communication, *Auditing: A Journal of Practice and Theory* 23(1), s. 141-152.
- Otley, D.T. och Pierce, B.J. (1996), Auditor time budget pressure: consequences and antecedents, *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 9(1), s. 31-58.
- Porter, B., Hatherly D.J. och Simon J. (2008): *Principles of external auditing*. Storbritannien: CPI Antony Rowe, Chippenham, Wiltshire.
- Power, M. (2003): Auditing and the Production of Legitimacy. *Accounting, Organizations and Society* 28, s. 379-394.
- Power, M. (2004): *The Risk Management of Everything*, London: Demos.
- PwC: (2007) *Visionsbyrå, Casefilm*. <http://vimeo.com/16478544>, 2012-04-09.
- Revisorslag 2001:883, <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20010883.htm>, 2012-03-19.
- Revisorsnämnden: *Systematisk och uppsökande tillsyn och kvalitetskontroll*, http://www.revisorsnamnden.se/rn/tillsyn/las_mer_om_systematisk_och_uppsokande_tillsyn_och_kvalitetskontroll.html, 2012-02-12.
- Skatteförfarandelag 2011:1244, <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/20111244.htm>, 2012-03-29.
- Smith, D. (2006): *Redovisningens språk*. Danmark: Narayana Press.
- Suddaby, R., Gendron, Y. och Lam, H. (2009), The organizational context of professionalism in accounting, *Accounting, Organizations and Society* 34, s. 409-427.

- Sundgren, S. och Svanström, T. (2011): *Audit Office Size, Audit Quality and Audit Pricing: Evidence from Small and Medium Sized. Paper presented at the European Accounting Association, 2011 Annual Congress, 20 – 22 April, in Rome, Italy.*
- Sundgren, S. och Svanström, T. (2010): *Auditor-in-charge characteristics and going concern reporting behavior: Does number of assignments, age and client fee dependence matter? Paper presented at the American Accounting Association, 2010 Annual Meeting, 31 July – 4 August 2010, in San Francisco, USA.*
- Umar, A. och Anandarajan, A. (2004), Dimension of pressures faced by auditors and its impact on auditors` independence. A comparative study of the USA and Australia, *Managerial Auditing Journal* 19(1), s. 99-116.
- Upplysningscentralen, <https://www.uc.se/show.php?id=1096944>, 2012-02-08.
- Wallerstedt, E. (2005): Kriser och konsolidering: revisionsbranschen i Sverige under hundra år., i Johansson, S-E., Häckner, E. och Wallerstedt, E. (red). *Uppdrag revision. Revisionsprofessionen i takt med förväntningarna?* Stockholm: SNS Förlag, s. 24-44.
- Wallerstedt, E. och Öhman, P. (2011), Kvinnornas intåg i revisionsbranschen, i Fälting, L., Larsson, M., Petersson, T. och Ågren, K. (red.) *Aktörer och marknader i omvandling.* Uppsala: Uppsala universitet Studies in Economic History, s. 215-224.
- Wyatt, Arthur R. (2003), Accounting Professionalism – They just don't get it! Anförande vid AAA årsmöte 2003 (ss, Accounting Professionalism – They just don't get it, <http://aaahq.org/AM2003/speakers.cfm>).
- Westerdahl, S. (2005): ”Vad har de för sig?” – om revisorernas vardag och vad den betyder för etik och lärande., i Johansson, S-E., Häckner, E. och Wallerstedt, E. (red). *Uppdrag revision. Revisorsprofessionen i takt med förväntningarna?* Stockholm: SNS Förlag, s. 45-60.
- Öhman P, (2005): Är det viktigare för revisorer att göra saker rätt än att göra rätt saker?, i Johansson, S-E., Häckner, E. och Wallerstedt, E. (red). *Uppdrag revision. Revisorsprofessionen i takt med förväntningarna?* Stockholm: SNS Förlag, s. 61-79.

Bilaga 1: Mail från Revisorsnämnden



Bilaga 2: Intervjuteman

- **Presentation av respondenten**
- **Information om byrån**
- **Revisionens utveckling**
- **Revisorsrollen**
- **Lönsamhet och konkurrens**
- **Oberoende**
- **Arbetsrutiner**

Bilaga 3: Intervjuguide

Presentation av respondenten

- Erfarenhet, befattningar, antal yrkesverksamma år mm.
- Vägen till partner, varför och vilka drivkrafter styrde?

Byrån

- Anser du din byrå i huvudsak vara en revisionsfirma eller konsultfirma? Varför?
- Vilka övergripande mål har byrån?
- Hur arbetar du/ni med att säkerställa revisionskvalitén?

Revisionens utveckling

- Hur ser respondenten på sitt yrke – då och nutid?
- Hur ser respondenten på revisionsbranschens utveckling under deras egen aktiva tid? Vilka är de största förändringarna? Är ytterligare regler rätt metod?
- Vad anses om den självreglerande miljön?
- Vad anses om agentrelationen?
- Vart är branschen på väg i framtiden?

Revisorsrollen

- Vad innebär ditt arbete som revisor?
- Hur ser relationen ut mellan byrå och partner samt kund och partner?
- Vilka förväntningar finns mellan byrå och partner samt kund och partner?
- Hur ser arbetsbelastningen ut? Förekommer säsongsvariationer? Övertid?

Lönsamhet

- Hur bevakar din byrå sin position på marknaden?
- Vilken inverkan har konkurrens mellan byråer?
- Hur agerar ni internt/externt för att marknadsföra er gentemot kunder?
- Vad händer om man som partner inte når samma intjäning till byrån som övriga partners?

Oberoende

Egenintresse

- Hur kan ett beroende mellan revisorn och kunden visa sig?
- Hur agerar du för att säkerställa oberoendet? Analysmodellen?
- Har du avsagt dig en kund eller vidtagit åtgärder för att säkerställa oberoendet?
- Hur prioriteras en kund gentemot en annan? Ges alla samma uppmärksamhet? Vilka prioriteringar styr?
- Hur bör detta hanteras och hur kan det regleras?

Självgranskning

- Hur ser din arbetsfördelning ut mellan ren revision och konsultation?
- Hur bevakar du att du inte ger råd som du själv kan komma att granska vid revisionen? Har du någon gång upplevt osäkerhet om självgranskning föreligger? Hur agerade du då?
- Bör revision och konsulttjänster till samma kund förbjudas likt SOX? Varför/varför inte? Vad säger Far?
- Finns risk att konsulttjänsterna flyttar fokus från revisionen?
- Hur bör detta hanteras och hur kan det regleras?

Vänskap

- Hur skulle du beskriva dina relationer till dina kunder?
- Hur arbetar du för att vårda dessa?
- Finns risk för nära relationer efter 5, 10 eller 15 års samarbete? Varför/varför inte?
- Är det lika "lätt" att ställa krav på en kund som funnits i 1 år som 20 år? Utveckla?
- Är revisorsrotation ett alternativ? Utveckla?
- Hur bör detta hanteras och hur kan det regleras?

Arbetsrutiner

Tidspress

- Hur ser du på utformningen av ägarledd revision där merparten av uppdrag slutförs på våren?
- Arbetar du mer intensivt under denna period?
- Vad är rimligt antal uppdrag?
- Hur kan försummelse yttra sig? Vilka risker medför detta?
- Om övertid används som utjämningsverktyg, är detta vettigt?
- Bör RN fastställa ett tak för antal uppdrag?
- Hur bör detta hanteras och hur kan det regleras?

Standardisering

- Hur ser du på själva revisionsprocessen idag jämfört med förr? Bättre eller sämre? Varför?
- Hur anser du att en standardisering inverkar på revisionsprocessen? Vilka för- och nackdelar finns?
- Hur arbetar du för att undvika ett monotont arbetssätt som kan medföra att helhetssynen förbises?
- Finns en rädsla för att bli skadeståndsskyldig?
- Hur bör detta hanteras och hur kan det regleras?

Revisionsteam

- Hur ser du på utvecklingen med arbete i revisionsteam?
- Är detta ett bra arbetssätt? Motivera?
- Hur resonerar du kring att skriva under en RB där någon annan delvis utfört granskningen?
- Finns risk att viktig information förbises på grund av kompetensbrist?
- Flyttas fokus från revisorn?
- Hur bör detta hanteras och hur kan det regleras?

Avslutande kommentarer

Bilaga 4: Respondent A

Intervju med respondent A, 2012-04-07.

AL Jag tänkte börja med att du kan presentera dig själv och då kan du göra det utifrån erfarenhet, befattningar, hur länge du har varit auktoriserad med mera.

A Jag började arbeta i branschen direkt efter min gymnasieexamen, jag började då jobba på en redovisningsbyrå. Där jobbade jag till och från under ett antal år samtidigt som jag läste in en civilekonomexamen. Jag lämnade sedan redovisningsbyrån och gick vidare i min yrkeskarriär inom det privata näringslivet innan jag fick fast anställning på den revisionsbyrå där jag jobbar än idag. Jag har jobbat inom revisionsbranschen sedan tidigt 1980-tal och blev auktoriserad revisor under början av 1990-talet. Partner har jag varit sedan 2000-talets tidigare del. Förutom arbetet som auktoriserad revisor har jag även varit involverad i interna utvecklingsfrågor inom byrån.

AL Det här med att bli partner, hur kände du inför det, vad var det som gjorde att du blev det, var det ett mål för dig att bli partner?

A Egentligen inte. Jag har inte haft det som målsättning. För mig har det handlat mera om att ständigt utvecklas inom yrket och få spännande uppdrag och utmaningar längs vägen. Så småningom blev jag engagerad i olika sammanhang inom byrån där flertalet av övriga deltagare var partner och då blev det också uppenbart för mig själv och min omgivning att också jag platsade i partnerkretsen. Internt har det rent signalmässigt stor betydelse. Man får ett mera självklart mandat och blir lyssnad till på ett annat sätt och får därmed också större möjligheter att vara med och påverka utvecklingen i olika frågor.

AL Det blir som ett kvitto på...

A Ja, man blir lyssnad till på ett helt annat sätt.

AL Vill du säga något mer där?

A Nej.

AL Om man tänker byrån som du representerar, skulle du säga att ni i huvudsak är en revisionsbyrå eller en konsultbyrå?

A Revisionen är en väldigt viktig del för oss men vi är ju revisions-, rådgivnings- och redovisningskonsulter.

AL Ni vill vara både och?

A Vi vill vara både och, ja.

AL Hur arbetar ni med revisionskvalitén inom byrån?

A Vi har en egen enhet inom byrån för kvalitetsfrågor. Härifrån leds bland annat de kvalitetskontroller som genomförs inom hela kontorsrörelsen utifrån ett rullande schema. Här finns också kompetens för att stödja oss revisorer i uppdragsspecifika frågor kring

bedömningar och rapportering. Enheten arbetar också nära vår utbildningsavdelning och genom att följa upp brister vid kvalitetskontrollerna kan skräddarsydda utbildningar och hjälpmedel tas fram i syfte att höja och förbättra kvalitén.

AL Om du skulle resonera kring revisionens utveckling, hur ser du på det yrke som du representerar, hur det har varit och hur det är nu?

A Ja, att vara revisor för mig är ju ett visst ställningstagande, det är ett sätt att leva. Man är ju revisor, inte bara åtta till fem, utan man får ju ta med sig det i alla möjliga sammanhang. Om man håller på med någonting ideellt eller är engagerad på fritiden på annat sätt så är det ett förhållningssätt kan jag tycka och ibland får man vara ordningsmannen i andra sammanhang också bara för att man har det här yrket. Samtidigt tror jag att det är viktigt. Det blir ju väldigt svårt om man blir som en vindflöjel och hela tiden väljer att inta en roll som passar de omständigheterna som man befinner sig i just för tillfället. På gott och ont får man leva med yrkesrollen och det är det här som också gör att man på något sätt kan upprätthålla sitt oberoende. Det måste jag göra oavsett om det är en stor och viktig kund. Om jag har någonting att anmärka på eller om jag har någonting som jag tycker jag måste diskutera med företagsledning eller styrelse måste jag göra det oavsett hur viktig och stor den kunden är för byrån. Det gäller att hålla en rak linje och det är jätteviktigt. Man har ofta fått vara ordningsman för sina kunder och kanske främst för de mindre kunderna där det är vanligt att det uppstår känsliga frågor kring det här med skatter och avgifter, egna uttag, och privata levnadskostnader. Det är ju hela tiden att vara på och uppmärksamma sådant och inte släppa iväg det.

AL Om du tänker lite mer kring ditt arbetsutförande, vad ser du för skillnader förr och nu avseende det sätt du reviderar?

A Ja, jag tycker inte om den utveckling som yrket har tagit med mer och mer dokumentation och mindre och mindre tid för riktig revision om jag säger så. Det är en väldig fokus på dokumentation och risk, vår egen risk, att hålla ryggen fri. Jag är inte så förtjust i det. Om vi pratar om de mindre företagen så har de haft revisionsplikt på samma grunder som de stora, där har vi på något sätt gått snett i den svenska lagstiftningen. Vi revisorer skulle redan tidigare ha arbetat aktivt för någon "light variant", en revision som var till större nytta för de kunder som befann sig i de mindre segmenten. Istället har vi haft regelverk som innebär att vi har tvingats göra lika rakt över, oavsett storlek.

AL Du som har lång erfarenhet och känner de övriga inom din byrå, har ni inte haft möjlighet att påverka det här?

A Ja, men man kan väl säga att det är väldigt svårt för byrån att gå en helt egen väg. Vi har ju Far som kårorgan och det är ju där som arbetet ska bedrivas. Far har numera så många olika medlemskategorier. Det är svårt att jämk ihop allas viljor och komma överens. För att effektivt kunna utveckla revisionsbranschen skulle jag helst se ett kårorgan som endast omfattar revisorer. Jag är inte helnöjd med Fars arbete och ståndpunkter i olika frågor.

AL Tror du att det kommer att lätta då för de mindre bolagen?

A Revisionsplikten har ju försvunnit, vi har själva varit positiva till förändringen och också lagt ut det budskapet både ut mot marknaden och internt. För oss är det bättre att vi har en frivillighet som grund för vårt uppdrag från kunden. Sedan kan vi naturligtvis se att vi har

en hel del små kundföretag som inte behöver ha revision. Där revision inte ger någon nytta, småkonsulter och andra mindre verksamheter med liten intressentkrets. Det går att köpa andra typer av tjänster för de pengarna som revisionen kostar och ändå se till att man håller en hög kvalitetsnivå, att det är rätt och riktigt.

AL Om man tänker sig, jag har läst en hel del litteratur inom det här området och där framgår det att inom Sverige är det en ganska självreglerande miljö för revision, alltså att branschen har mycket inflytande. Vad tycker du om det?

A Hur menar du då? Preciserar dig lite grann.

AL Om man säger historiskt sett har branschen haft mycket kunskap och har fått vara med och tycka till och styra utvecklingen.

A Ja, men det är kanske där som jag är lite kritisk. Först på senare år har man börjat prata om kundnytta och liknande begrepp. Vi skulle ju ha tänkt kundnytta mycket tidigare. Vi inom branschen har ju medverkat till att överarbeta lagstiftningen snarare än att skala ner och förenkla för företagen. Om du tar årsredovisningslagen när den kom till exempel, de sägs att vi i det regelverket gjorde en ”guldplätning”. Mycket som inte var skallkrav internationellt har vi ändå gjort till skallkrav i Sverige. Nu håller vi ju på att skala ner det. Vi har en viss förmåga, och det är väl det svenska kynnet också, att vi är väldigt snabba på att ställa in oss i ledet, ta till oss och översätta och följa alla internationella regelverk. I övriga Europa och latinländerna är man ofta lite mer sådär, ja de gör lite grann sina egna lösningar och de gör dem inte så direkt heller. En kombination däremellan kanske skulle ha varit bra för oss också. Branschen har ju sett det som expansionsmöjligheter med alla nya krav som tillkommer och vi skulle kanske ha varit mera självkritiska. Vi skulle ha tittat mer till kunden och marknad och kommit med alternativa förslag och inte alltid gått hela vägen ut i ny lagstiftning. Vi får sådana pendelslag. Från att ha haft en i många delar överarbetad lagstiftning för de mindre företagen så är nu i stället revisionsplikten avskaffad. Visst har branschen haft stort inflytande på utvecklingen. Kanske har branschen varit för mycket intresserade av de egna möjligheterna istället för att se till dem vi finns till för.

AL Jag har även läst mig till att många anser att revisorsbranschen bygger på en agentrelation avseende samspelet mellan revisorn och kunden. Kunden anlitar revisorn och revisorn ska uttala sig om kunden. Ni får betalt av kunden. Hur ser du på den biten?

A Det viktiga är att kunden som är vår uppdragsgivare hela tiden vet vad vi finns till för, vilket vårt uppdrag är och också känner till och respekterar vårt oberoende. Det är viktigt att vi inte känner oss köpta i revisorsrollen naturligtvis och att vi hela tiden håller oberoendeflaggan högt. Det är jätteviktigt, annars kan det ju verkligen gå snett. Sedan är det naturligtvis så att vi revisorer verkar inom förtroendebranschen, så är det. Mycket bygger ju på att vi också får personkemi och annat att fungera och att förtroendet är ömsesidigt men att vi som revisorer också ser till att sätta våra gränser och vara tydliga i vår yrkesroll. Oavsett om revisor och kund inte alltid tycker lika är det viktigt att förstå varandras olika roller och visa ömsesidig respekt.

AL Vad tror du då om man tänker lite framtid, vad ser du framför dig?

A Nu har den nya revisionsberättelsen kommit och ISA-anpassningen. ISA med ännu mer skalkrav och så vidare. Då tänker jag återigen, var det verkligen det här vi ville? För något år sedan pratade man om att man skulle göra en annan typ av revisionsberättelse som var mer att man som revisor tog temperaturen på olika områden inom företaget. Jag vet inte om du minns Dan Brännström som var ute och signalerade att det skulle komma mer pedagogiska och informativa revisionsberättelser så att tredje man verkligen fick bra uppgifter om det reviderade företaget. Nu har vi i stället gått åt andra hållet, nu har vi en revisionsberättelse som knappt går att läsa. Den är ju så omfattande och svårläst och känns mera som ett utökad uppdragsbrev, där vi är väldigt noga med att tala om vad som är vårt ansvar och vad som är kundens ansvar. Det är på något sätt att vi faller tillbaka, det mesta vi gör gäller vår egen värld och det gäller många andra professioner idag också. Det är liksom att ställa för att vi inte ska råka illa ut i skadeståndsrätten. Vi är väldigt "USA-influerade". Jag menar, ta lärare, ta läkare ta alla områden, alla klagar på att merparten av arbetstiden går åt till att utföra dokumentationer.

AL Hur kan det ha blivit så?

A Det är just rädslan för skadestånd, vi har USA som ett dåligt exempel, du vet ju hur alla handböcker ser ut och vad det kostar att göra något avvikande. Det är jättetråkigt. Det är verkligen en tråkig utveckling.

AL Vi kommer att komma in på det längre fram också. Då kan vi gå över lite till det mer konkreta, din roll som revisor. Kan du berätta hur du utför en revision?

A Ja, vi har vår revisionsmodell och våra granskningsprogram samt dokumentationsverktyg och så vidare, så mycket följer ju det naturligtvis. I grunden är det jätteviktigt att jag vet att jag har en öppen och förtroendefull relation till företagsledning och ägare, att vi har en bra dialog, att jag förstår vad de har för verksamhet och att jag utifrån det gör mina riskbedömningar och min revisionsplanering och att det ser olika ut för olika uppdrag naturligtvis.

AL Du som partner, kan du säga någonting om din relation till byrån, byråns förväntningar på dig? Som partner förväntas du väl göra vissa saker och bidra med vissa saker?

A Jag har inte varit revisor i stora noterade företag. Mina tunga uppdrag har varit omfattande återkommande granskningsuppdrag inom vissa udda specifika områden som inte har varit lagstadgad revision. Jag har också haft projektledarroller i ett flertal stora interna byråprojekt. Förväntningarna är de samma, att jag ska leda och driva såväl de externa som interna uppdragen effektivt, inom givna tidsramar, med hög kvalitet och bygga och vårda goda interna och externa relationer.

AL Om man tänker sig att du kommer till jobbet, min erfarenhet är att våren är ju hektisk för nästan alla. Är det så för dig också?

A Ja, det har ju varit så.

AL Om du tänker dig de senaste åren, har du jobbat mycket övertid då?

A Ja, jag har ständigt jobbat mycket övertid. Eftersom jag inte har varit så revisionstung har jag haft väldigt mycket annat vilket medfört mycket övertid året runt.

AL En respondent nämnde 500 övertidstimmar på ett år. Är det någonting du är i närheten av?

A Det beror på hur man mäter och skriver tiden också. Jag har rest väldigt mycket i mitt jobb så skulle man räkna in all sådan tid också så blir det ju mycket. Det är säkert, kanske inte 500 timmar men bra många hundra timmar i alla fall.

AL Hur ser du på det? Är det vettigt att jobba så mycket eller att ha de säsongvariationerna?

A Vi försöker att utjämna säsongerna och hitta modeller för det. Vi har en årsarbetstid som arbetstidsmått och sedan jobbar vi mer under vårarna och när vi vet att det är möjligt så försöker vi att jobba mindre. Förhoppningsvis så jämnar det hela ut sig på årsbasis för flertalet medarbetare. Sedan är det svårt att göra någonting genomgripande åt säsongvariationerna. Nu är det ett nytt taxeringsförfarande vilket kommer att utjämna lite grann för då får vi inte alla deklARATIONER på vårarna som vi har haft hittills. Sedan har vi också det här med att vi kan ha alla typer av brutna räkenskapsår numera som också förhoppningsvis ska påverka att allt inte ligger kalenderårsvis. Visst, det är ett problem i branschen, vi nöter ju också ut många assistenter och andra på det sättet. De skräms av framtidsutsikterna.

AL De ser vad de har framför sig?

A Ja.

AL Om man pratar lite byrå igen, hur skulle du säga att ni på din byrå bevakar er position på marknaden gentemot andra byråer?

A Vi är starka, och det har vi också ansträngt oss för att visa och förmedla. Vi har varit väldigt synliga och tydliga. Tittar man på press- och mediabevakning som alla byråer följer upp och ser vad som skrivs så har vi haft väldigt bra utfall, så är det ju.

AL Jag tolkar det som att det handlar om att synas då?

A Ja, både synas och verka kan man väl säga då. Anpassningarna till de nya marknadsförutsättningarna, efter revisionspliktens avskaffande, är nödvändiga i branschen. Det är klart att det inte är så lätt att styra om den här atlantångaren som vi har, att få in det här mera kund- och serviceinriktade ”tänket” hos all personal och förändra ”mindset”. Vi har historiskt sett fått många kunder genom de regelverk och de lagar som vi har haft, man har sökt en auktoriserad eller godkänd revisor och hamnat hos oss så att säga. När man inte längre har de lagstadgade kraven gäller det för oss att fortfarande vara ett attraktivt alternativ. Vi har därför också jobbat mycket mer med kundrelationer, marknadsbearbetning, säljstrategier och nykundsförsäljning så det är en stor del hos oss idag.

AL Det här att ni vill synas och vara attraktiva vill ju era konkurrenter också. Hur ser du på det här att tävla med andra byråer?

A Jag kan inte se att det är något skadligt i konkurrensen. Konkurrensen får ju inte ta sig sådana uttryck att det går ut över några av byråns kärnvärden eller försämrar riskanalyser och kvalitet på uppdragen. Vi måste fortfarande hålla sådant väldigt högt. Ett bra

- varumärke är bra så länge vi kan fylla det med ett innehåll som marknaden uppfattar som bra också, du vet ju hur lätt det går att punktera ett varumärke.
- AL Det pratas ju nu numera om att det förekommer prisdumpning som konkurrensmedel, är det något som du har noterat och vad tycker du i så fall om det?
- A Vi kan se en sådan tendens inom till exempel kommunal och annan offentlig revision. Jag tycker att prisdumpning är av ondo. Det bidrar till att vi själva inom branschen ytterligare devalverar värdet av våra tjänster och spär på synsättet att revision bara är något onödigt ont. Branschen skulle i stället behöva kraftsamla och göra gemensam sak och återupprätta värdet och nyttan av revision samt stoltheten för yrket hos oss utövare.
- AL Om man tänker sig partners roll i allt det här, är man partner så förväntas man väl dra in en viss summa pengar till byrån? Partnerförfarandet bygger ju lite på...
- A Det är olika, man kan säga att innan du kvalificerar dig för att bli partner så ska du visa att du har en bra klientstock som ska vara lönsam, stabil och gärna stor naturligtvis, det är en fördel. I mitt fall har inte det varit avgörande eftersom jag har jobbat så mycket med interna byråuppdrag så det är mer kvalitet och drivet i det som varit avgörande. Vi bedöms också utifrån våra bidrag till byråns samlade affärer, då behöver inte bidraget bara bestå av en klientstock.
- AL Även du har ju vissa förväntningar på att dra in en viss del pengar även fast du kanske har lägre än andra. Hur ser det ut om du inte skulle uppfylla dem eller om någon annan inte uppfyller sina?
- A Vi har ju någon form av belöningsystem, naturligtvis, i partnerkretsen också. Vi har tilldelning av aktier som är lite grann en spegel av hur förväntningar och resultat möts så att säga.
- AL Om vi då ska prata lite kvalitet så tänkte jag börja med oberoende, där finns det något i Analysmodellen som heter egenintresse som du så klart känner till. Hur skulle du utifrån egenintresse vilja benämna det här beroendet som kan uppkomma mellan revisorn och kunden?
- A Beroende...du menar att kunden är stor eller att det är...
- AL Ja, det finns ju olika former, om du vill kommentera?
- A Egenintresse i form av ekonomiska intressen i det reviderade företaget ska ju över huvud taget inte förekomma. Vi har ju bland annat inom byrån långtgående förbud mot aktieinnehav i sådana företag som revideras i vår globala firma. Sedan kan ju även en mera normalstor kund bli väldigt stor och betydelsefull vid ett visst kontor. Med yrkesrollen väljer man ett visst spår, ibland har jag själv säkert upplevts som ganska tuff och formell. Som revisor måste man våga vara obekvämt och ibland också vara beredd att skiljas från uppdragen. För mig personligen är det den enda vägen, för börjar man göra avkall på det, börjar man vara mjuk i ryggraden, så att säga, då är det väldigt lätt att det där fortplantar sig på något sätt och då är man ute på hal is. Det går inte att "gena" och se mellan fingrarna för att det är ett viktigt uppdrag för byrån. Jag måste ändå driva de viktiga frågorna. Sedan har vi ju naturligtvis i sådana sammanhang många avstämningar

internt med andra partners och kvalitetsansvariga så att man inte själv är ”snett ute” och gör någonting som skadar bolaget. Sedan tror jag att bara i de kontakter man har och det man förmedlar till kunden, för de allra flesta går att läsa in vilka förutsättningar som gäller för fortsatt samarbete. Ska jag jobba med ”A” så är det här vad som gäller. Jobbar vi vidare så accepterar man det. Jag har i huvudsak haft väldigt bra kunder. De orena revisionsberättelserna är få i antal och då är det oftast kopplat till lönsamhetsproblem och liknande.

AL Jag tolkar dig som att du har gjort ett val. Du vill inte vara mjuk i ryggraden säger du?

A Nej, det går inte att förena liksom, då är man inte längre oberoende revisor. Man måste göra det valet på något sätt, sedan kan det ju gått snett i personkemin, det har man också sett exempel på, då kan det vara smidigt att man till exempel byter revisor och den revisorn som kommer till får fortsätta att driva de krav på förbättringar som man har. Då kan det vara också vara lättare för motparten att släppa prestige och acceptera det.

AL Ja, men branschen som sådan vill ju på något sätt visa att de har kontroll, då har man tagit fram Analysmodellen som ett verktyg som är en del av sammanhanget. Om du tänker dig Analysmodellen, fyller den en viktig funktion vid bedömning om du är oberoende?

A Analysmodellen fungerar bra som hjälpmedel och sätter fokus på relevanta frågor. Sedan är det farligt om det går slentrian i mina egna bedömningar vid ”ifyllandet”. Företaget och relationen kan ju utvecklas i olika riktning över åren och helt plötsligt kanske mitt oberoende inte längre är lika självklart som tidigare. Många revisorer kanske bedömer att hoten mot oberoendet kan undanröjas med olika åtgärder. I slutänden är det så att all bedömning är i betraktarens ögon. All bedömning är i betraktarens ögon, därför när det gäller jäv och annat så måste man som revisor förstå att det är på dessa grunder som den slutliga bedömningen sker vid ett anmälningsärende. Då väger ofta mina egna ”motåtgärder” lätt.

AL Du sa innan också att du har skilts åt med klienter och det har hänt några gånger att du har klivit av?

A Ja, det har jag gjort.

AL Har det varit på grund av att kunden har varit för besvärlig, att den inte har skött sig, eller har det funnits några andra band som du har känt att...?

A Nää, som det är i grunden så tror jag att väldigt många av oss har den inställningen att vi till varje pris ska hjälpa kunderna med att uppfylla sina lagstadgade skyldigheter. Därför försöker vi trolle med knäna för att ordna det så bra som möjligt och det är där jag menar att man måste reagera. Om det inte sker någon förbättring hos kunden i rätt riktning, så kan man ju inte år efter år sitta med samma problem, då måste man, så att säga, skiljas från uppdraget. Egentligen är det få saker som är så skönt som när man har bestämt sig för att lämna ett ”struluppdrag”. Man packar kartongen och säger; vi har kommit till vägens ände, du får ordna en annan revisor. Vi är färdiga med det här. Det är jätteskönt och vi har ett sådant pågående projekt också inom byrån, att vi ska hantera ett ganska stort antal uppdrag och försöka ”kapa svansen” som vi säger. Slutligen är ju detta också en väsentlig arbetsmiljöfråga, den här typen av kunder driver tidspressen och orsakar oro hos medarbetarna.

AL Ett uttal som jag har fått lära mig är att 20 procent av kunderna står för 80 procent av problemen.

A Ja, 20 – 80 brukar gälla det mesta (skratt).

AL Om man tänker sig att du har dina klienter så är de ju olika stora, olika starka och tar olika mycket tid. Hur sker prioriteringen klienterna emellan?

A Det är klart att om man har sådana uppdrag som är mer tidsstyrda, det finns en stämning bestämd till ett visst datum, så ligger det nära till hands att man i en tidspressad situation ger företräde till den typen av uppdrag.

AL Det blir lite ”storlek” får lite företräde då?

A Ja, ifråga om deadline kan man väl säga så men sedan kan man väl också säga att det är väldigt bra för beläggningen att man har både och, att man kan fylla på med de här lite mindre uppdragen och få en jämn beläggning för personalstyrkan.

AL Om du tänker dig det vi har pratat om just nu, egenintresse, vill du säga någonting om hur man ska hantera det här och hur det kan regleras, utifrån hur det är nu och hur du vill göra? Tycker du att allt är bra eller vill du förändra något?

A Det är svårt att säga men eftersom man har varit med så länge kan man säga att allting går i cykler. Ibland kan jag känna att när det har varit lugnt och det inte har hänt någonting på länge, då kanske vi tenderar att bli mer ouppmärksamma på vissa områden. Sedan händer något som uppmärksammas brett, då blir det en åtstramning, ett omtag. Jag tror att det är viktigt att hela tiden hålla fokus, undvika slentrianbedömningar och vara självkritisk i sin oberoendeprövning. Men också att byrån och byråledningen, kontorsledning och så vidare hela tiden håller kvalitetsfrågan högt.

AL Då kan vi gå vidare från egenintresse till självgranskning som också är en viktig aspekt. Hur ser du på din arbetsfördelning mellan revision och konsultation?

A Jag tycker inte att det är något stort problem, det är det inte nej. Jag har inte haft särskild stor ”consulting” mot mina revisionskunder utan mina konsultuppdrag är mot icke revisionskunder och andra typer av uppdrag.

AL Hur bevakar du att du inte ger råd som du själv kommer att granska sedan i revisionen?

A Om man har en fråga som man diskuterar så är det viktigt att kunden förstår problematiken och att det är kunden som fattar beslut och att det finns olika alternativ hur man kan se det. Man hjälper dem lite grann med tolkningar och så.

AL Du upplever aldrig någon gråzon där som är besvärlig?

A Nja, kanske tidigt 90-tal när man var ny i rollen att det var lite mer flytande då.

AL Hur agerade du då i sådana fall om du kände att du var i gränslandet?

A Det är väldigt svårt, jag kan inte komma ihåg något speciellt. Jag kan tycka att när Analysmodellen kom kändes den jobbig direkt men sedan har jag mer sett den som ett stort stöd egentligen. Frågorna som ställs är ju relevanta. Om man verkligen funderar på dem i varje enskilt fall så ger det en bra vägledning. Vi hade inte förutsättningarna för oberoendet så klart uttalat tidigare och då var det lättare att få den här gråzonen.

AL Som de har gjort i USA efter Enron-kollapsen i och med införandet av SOX, som du känner till, tycker du att vi bör ta efter det här i Sverige?

A Vi hade ju SOX här på de riktigt stora. Jag är inte så förtjust i de amerikanska styrregelverken, det ska täcka in allt och har man gjort det där ”allt” då har man uppfyllt sina skyldigheter. Om det samtidigt är någonting annat som är uppenbart och har brister men som inte står där, och man inte har uppfyllt det, då är inte det något fel. Förstår du? De amerikanska checklistorna är inte av godo.

AL Då tycker du inte att det ska vara förbud mellan att sälja konsulttjänster?

A Man kan säga så här, ta till exempel Bo Svenssons revisionsutredning som låg till grund för revisionspliktens avskaffande. Han skriver ju där att revisorns roll hos de mindre företagen är liknande en husläkarroll, vi är med på de flesta områden. Jag brukar säga så här, en aspekt som är väldigt viktig att beakta är att vi följer med många företagare från starten och under tiden företagen växer. Under den resan stöttar vi ofta företagaren fortlöpande och bidrar samtidigt med en väldig kunskapsöverföring. Många är inte företagare när de börjar överhuvudtaget. Vår roll som kunskapsförmedlare är underskattad tycker jag när det gäller de mindre företagen. Det är jätteviktigt. Därför är det också viktigt att skilja på regelverken framåt. Vi borde ha ett regelverk som möjliggör den här husläkarrollen och rådgivande rollen hos de små företagen. De större företagen har möjlighet att hålla hög intern kompetens inom aktuella områden och här kan jag tycka att omfattande konsulttjänster är oförenliga med revisorsrollen.

AL Noterade i Sverige?

A Ja, jag är inte helt främmande för att det ska vara ett totalförbud i de stora noterade bolagen och så har väl tendensen blivit mer och mer på senare år. Händer det någonting så ser det inte bra ut, självgranskningshotet blir uppenbart och då är vi tillbaka där i hur det ser ut i den oberoende betraktarens ögon, i omvärlden och i allmänhetens förtroende för branschen och allting. Det ser inte bra ut. Revisorn/revisionsbyrån kan inte ertappas med att ha hela handen i ”syltburken”, det går inte.

AL Nej. Om man tänker sig det här med konsulttjänsterna, finns det någon risk att det här med att sälja konsulttjänster flyttar fokus från själva revisionen?

A Ja, så har det nog kunnat vara över tiden. Men jag tycker nu med den uppstramning som är och med de indikationer som kommer om ytterligare skärpning, att alla i branschen är mer observanta. Vi tvingas välja spår, vi kan inte göra allt.

AL Om vi tänker på det vi har pratat om nu, självgranskning, precis som i föregående avsnitt. Hur ser du på hanteringen och regleringen av det? Om du vill tillägga något. Hur det är och hur det skulle kunna vara?

A Det finns en öppen gråzon fortfarande, det är när vi i mindre företag biträder vid löpande redovisning och bokslut och samtidigt har revisionsuppdraget, det som i branschen kallas kombiuppdrag.

AL Den anser du bör ligga kvar hos de små?

A Jag tycker att möjligheten ska ligga kvar naturligtvis, men idag är det inte riktigt reglerat. Det finns inget regelverk riktigt som pekar ut hur det förhåller sig. Hela branschen inklusive Revisorsnämnden vet att det är så här vi gör. Bemanningen i de båda uppdragen är ju naturligtvis skild åt men om det av någon anledning blir ett anmälningsärende är det svårt att komma undan jävet.

AL Ja. Ska vi gå vidare till vänskap. Det har du längtat på nu.

A Ja, precis. (skratt).

AL Jag tänkte om du kort vill beskriva dina relationer till dina klienter?

A Långvariga relationer, inte så nära rent privat. Även där har jag varit restriktiv med vad jag gör på fritiden i förhållande till vad jag har för uppdrag. Det är väldigt få kunder som man har som man har någon form av privat relation till. Totaluppfattningen om den kunden är då en känsla av att här kommer det inte att uppstå någonting känsligt och då är det väldigt få.

AL Det måste bero på staden man verkar i också? Alltså mindre stad ju mer länkar till folk?

A Ja precis, men jag menar att det också här gäller att du inte får sälja ut dig. Du måste kunna följa din utstakade väg som revisor även om det bränner till och blir ett känsligt ärende. Om jag då tycker att vänskapen är så mycket värd att jag inte vill riskera den, då bör jag i tid uppmärksamma vänskapshotet och avstå från det revisionsuppdraget.

AL Hur arbetar du för att vårda de relationer som du har, att upprätta den nivån som du önskar?

A Det är ju kontakter, mail, man bryr sig, man får in lite rapporter under året och följer och diskuterar verksamhetens utveckling, man finns där och ringer tillbaka på samtal och frågor. Tillgänglighet.

AL När du har upprätthållit de där kontakterna och genom att visa tillgänglighet och intresse har det snart gått ett år, sedan har det gått fem, sedan tio och till slut har det gått femton. När uppstår risk, finns det risk?

A Nä, det beror på hur relationen har utvecklats därutöver, men inte i det att bara hålla en bra kundrelation, det är ingen risk i sig. Man kan gå ut och äta en lunch och man kan träffas i andra sociala sammanhang. Nej.

AL Det är inget problem att ha en kund i tjugo år och ändå hålla korrekt avstånd?

A Nej, jag tycker inte det, sedan kan man ju fråga sig om inte en rotation så småningom skulle kunna vara av godo för båda parter. Nu är det ju ofta så att många av de äldre kunderna inte vill byta heller, det känns tryggt och man följer varandra lite grann.

AL Man har växt samman?

A Ja, man speglar varandra lite i ålder, erfarenheter och intresseområden. Det känns som en trygghet för dem också att man finns med, som den här husläkaren då.

AL Upplever du det lika lätt att ställa krav på en klient som du har haft i ett år som en du har haft i tjugo år?

A Man kan säga så här, om vi har valt rätt väg från början med den här kunden och tagit oss igenom de eventuella problem och diskussionsfrågor som har varit, då skapas viss grundläggande standard på materialet, på deras sätt att göra affärer och redovisa dem, som är helt okey. Då rullar vi bara fram det här år efter år och då är det inte så stora avvikelser. Om jag däremot i början, på grund av att de var stor kund eller någonting annat, valt annan väg och sett mellan fingrarna med det ena och det andra så är det nästan omöjligt att efter tio år komma och säga att; du, det här borde vi ändra på.

AL Om du tar över ett uppdrag efter någon annan och känner att det här inte känns rätt för mig?

A Då måste jag påtala det.

AL Det blir en väldigt individuell...

A Ja, det kan vara lite känsligt men som nyvald revisor har jag ju också en möjlighet att rätta till tidigare brister. Om jag fortsätter som tidigare och ärver med mig felen så kommer jag ju aldrig att kunna påtala dem framåt. Vänskapshotet ska inte vara något stort problem om man är observant och ställer för det i tid. Tidigare, före Analysmodellen, var det väl inte helt ovanligt för revisorer att få revisionsuppdrag från sådana i den egna vänkretsen som startade eget företag. Idag är vi alla mera observanta. Om jag har en god vän som startar eget kan jag säga att; du kan rådfråga mig, men jag vill att du har en annan revisor.

AL Du nämnde revisorns rotation i hastigheten. Det är en punkt jag har här. Tycker du att det är ett alternativ?

A På de stora blir det så och det kanske kryper ner i segmenten, men de allra minsta kanske lite mer på frivillig basis. Numera säger vi att alla uppdrag är byråns uppdrag, det är inte mitt uppdrag eller någon annans utan det är byråns uppdrag. Tidigare har det i branschen varit mycket fokus på att samla stor egen kundstock och lite grann driva egen låda i lådan så att säga. Det har ju inte främjat rotation, tvärtom. Jag tycker det är bra att se alla uppdrag som byråns uppdrag. Vi bör själva, utan lagkrav, till och från diskutera rotation med våra kunder. Även om kunden inte begär det kan det bli positivt för kunden om vi lyfter frågan. En relation, ett uppdrag, kan ju gå i stå lite grann och nytt blod kan tillföra nya aspekter till nytta för företaget

AL Du tycker inte att det ska vara reglerat?

A Nej, inte på de minsta.

AL Om du tänker, precis som tidigare, hur vill du hantera vänskapsperspektivet och eventuellt reglera? Är du nöjd som det är eller vill du förändra?

A Det finns ju redan reglerat och sedan är det ju upp till var och en att själv kritiskt bedöma eventuella vänskapshot.

AL Det är upp till var och en?

A Ja, men då är det bra om man får fram någon likvärdig vägledning och bedömningsgrund i frågan. Generellt sett är det bra om byråledning, kontorsledning och kvalitetsansvariga styr upp dessa frågor. Lite mer övergripande hantering och insyn i hela klientstocken för att undvika oönskade individuella bedömningar. Felaktiga bedömningar i ”de egna lådorna” kan utgöra stora risker utifrån ett övergripande byråperspektiv.

AL Då ska vi gå in på sista delen som är arbetsrutiner. Det handlar också om kvalitetsbrister eller kvalitetsproblem. Det första jag tänkte prata om är tidspress. Jag var inne lite på det förut med tanke på när det har varit ”tolvor” så är ju arbetsbelastningen tillsammans med övrigt, till exempel deklARATIONER, som värst på våren. Du nämnde ju att ni försöker göra en omfördelning för att jämna ut...?

A Ja, vi försöker ju göra det. Är man kvar i yrket som jag har varit i alla år så har man accepterat att det ser ut på det här sättet. Behövs det så sitter man mer eller mindre dygnet runt inför en deadline. Tidsbristen får inte vara ett skäl att gena. Det är jätteviktigt. Om kunden kommer sent, kommer i slutet på juni ska jag kunna säga att det här får du i augusti. Nu går jag hem och har semester. Trots våra påstötningar under våren kommer du nu så sent att vi inte hinner genomföra revisionen före semestern.

AL Stänger ni kontoret?

A Vi brukar stänga tre veckor, från ca 10 juli. Men vi har suttit många somrar tidigare och jobbat hela sommaren också. Själv haft semester senare. Om kunden kommer sent måste man våga ta det samtalet också.

AL Absolut. Min nästa fråga blir då det här med att ha mycket att göra, det har ofta att göra med att man har många uppdrag?

A Ja.

AL Kan man ha för många uppdrag?

A Ja, det tror jag absolut. Det är också kopplat till arbetsrutiner och vilka du har som jobbar för dig i de här uppdragen. Det är klart att räknar man baklänges så är det många som har för många uppdrag och ska göra några stycken varje dag året runt.

AL Det är svårt att ställa uppdrag mot varandra eftersom de är så olika i omfattning. Det måste ju ändå finnas någon rimlighetsgräns för hur många en människa kan ha?

A Eftersom de är olika stora, ibland är det koncerner och annat så är det jättesvårt att säga ett definitivt antal, det går nästan inte, det är ogörligt. Sedan beror det på teamet och uppläggning av det hela. Det är viktigt att revisorn har kontakt med kunden och har förståelse, insikt och tillräcklig insyn i varje uppdrag. Du får inte överlåta det helt och hållet på ditt team så att säga. Du ska ju ändå skriva på.

AL När du har varit som mest aktiv, hur många uppdrag har du haft som mest?

A Jag har inte haft så många eftersom jag har hållit på med så mycket annat. Säg att jag haft runt 100 eller något sådant kanske.

AL Då har du ändå varit rätt restriktiv?

A Ja.

AL Jag har för mig att jag läste i Dagens Industri för några år sedan då var det någon som hade 500, sedan några på 400, 300, många ligger runt 200-300.

A Ja, det kan nog vara ganska vanligt förekommande.

AL Vad är ett rimligt antal, vad säger du om 250 uppdrag, är det är en nivå att sträva efter?

A Jag kan väl tycka kanske, att det känns högt. Det är fler än ett uppdrag per arbetsdag.

AL Om man sitter med det här "lasset med uppdrag" och så kommer du in på våren, så måste ju risken ändå finnas att man inte hinner?

A Återigen så beror det på teamet och uppbyggnaden runt omkring. Hur mycket ska revisorn göra i slutänden och vad är det för typ av uppdrag. Det finns ju de som har varit revisorer i ett stort antal lagerbolag för försäljning, som inte innebär särskild stor arbetsinsats. Att mäta på antal är alltså inte helt relevant. Det kan ju också vara så att man har paketerat ett fastighetsbolag med ett aktiebolag per fastighet till exempel. Då har du helt plötsligt 50, 70, kanske 100 bolag i samma koncern om det är 100 fastigheter.

AL Om jag tolkar dig som du har pratat tidigare om övertid och sådant så tycker du inte det är rimligt att använda övertid som ett slags utjämningsverktyg?

A Övertiden är nödvändig, så är det. Övertid om våren är nödvändig, vi har en väldig pressad arbetssituation som det hittills har sett ut. Med de här lagstiftningsändringarna som kommit så tror jag att det kan gå åt rätt håll. Vi som jobbar i branschen måste vara medvetna om att det är så här. Det är svårt att få bort det helt och hållet, så är det.

AL Du nämnde att man kan få jobba dygnet runt?

A Ja, kanske något överdrivet, men kommer man i den situationen att man inte hinner med sig inom arbetstiden är det viktiga att det inte får påverka kvalitén negativt. Jag kan då bestämma mig för att den helg som nu kommer får bli en arbetshelg med långa arbetsdagar. Det dör man inte av heller. Det bygger på att jag vet att förutsättningarna i mitt yrke är så här och är jag beredd att satsa detta. Förhoppningsvis finns annat i yrket

som uppväger det periodvis tidspressade arbetet. Hade jag själv inte tyckt så, hade jag gjort något annat för länge sedan.

AL Det är lite det som är min poäng att så länge du kan hantera det kan du egentligen ha hur många som helst men ju mer du lastar på ju mer måste risken öka att du tar ett felbeslut på grund av utmattning eller stress?

A Stress och utmattning är så individuellt också har jag lärt mig med tiden. Då kan man ju tycka att man är stressad när man har det där ”berget” med uppdrag framför sig, så småningom lär man sig hantera det, nu sätter jag mig ner och jobbar med det här, så betar jag av ett efter ett i rätt takt. Andra kan bli så stressade att även om de sitter på jobbet kommer de inte framåt för det blir en blockering. Det är så olika hur du kan utnyttja den tillgängliga tiden. Det kan vara så att man mitt i stressen går hem och bestämmer sig för att vara ledig och stänga av allt som väntar på jobbet. Då lämnar jag allt och är ledig från första timmen. När jag återvänder utvilad till jobbet så arbetar jag mera effektivt och ser också mer tydligt hur jag ska prioritera det som väntar på att bli gjort. Det är det som är konsten och det måste man lära sig. Det var jättejobbigt, framför allt när jag var ung och jobbade på den där redovisningsbyrån, då var det jättejobbigt med stressen. Då visste man inte hur man skulle hantera det.

AL Där har man den aspekten när man är ung också och vill sträva uppåt och tar på sig för att byrån har ju förväntningar på intjänande och så vidare?

A Ja, man kan säga att tidigare har man nästan använt det som statusmärke lite grann, hur mycket övertid man jobbar. Idag är inte det okey på vår byrå att använda det som något ”skryt”. Tvärtom, det viktiga är att byråns medarbetare kan finna rätt balans mellan arbete och fritid och få ihop sitt ”livspussel”. Fortfarande är det många som jobbar mycket, vissa gör det frivilligt, de väljer bort privatliv, ja men fine, det må vara hänt då.

AL Om man skulle ställa två likvärdiga 30-åringar mot varandra, där den ene har två barn och den andre inte och där den utan jobbar övertid och den andre inte. I form av att avancera bör väl den utan...

A Ja, allt annat lika, ja. Tyvärr är det nog så ja. Förhoppningsvis kan den som har två barn vara aktuell för något liknande senare, om du förstår?

AL Om du avslutar det här avsnittet precis som tidigare med hantering och reglering, är det någonting du vill nämna ytterligare där? I fråga om tidspress?

A Nä, inte annat än att jag hoppas att de olika reglerna som har tillkommit gör att vi får ner det här oerhörda trycket på våra barn, att vi använder de här brutna räkenskapsåren och nya taxeringsförfarandet på ett bra sätt.

AL Då går vi vidare till standardisering. Det är också en aspekt. Om du tänker dig revisionsprocessen idag jämfört med hur det var när du började. Om du jämför, är det bättre eller sämre?

A Jag kan tycka att det här med RS och ISA och alla skullkrav medför att allt, smått som stort, ska kommenteras och dokumenteras. Risk och väsentlighet har blivit mer underordnat. När man ser förväntningarna från tillsynsmyndigheter och omvärld på hur vi

uppfyller de regelverk och checklistor som vi själva har medverkat till och som är åt helsike för omfattande med för mycket skullkrav, då är det väldigt lätt för våra kritiker att bara sitta och peka på det är det ena efter det andra som vi inte har gjort. Där vi själva vet med vår erfarenhet att det här inte är relevanta frågor för just det här uppdraget. Här vill jag titta på det här, det här och det här. Våra egna bedömningar får för lite utrymme och lagstiftning och rekommendationer får för stort utrymme. Jag tycker att det har försämrat revisionen. Förväntningsgapet mellan oss revisorer och omvärlden är ju gigantiskt.

AL Du nämner ju där då att checklistor och annat, det tolkar jag som det är för att tillgodose de här som granskar dig som revisor, du vill ju inte att de ska slå ner på att du har missat kommentera och därför fyller du i dessa checklistor. Det borgar ju för ett ganska monotont arbetssätt. Jag tolkar dig där men det bör ju försämlra helhetssynen på företaget om man ska lägga en massa tid på...

A Ja, dokumentationen har ju fått för stort utrymme i förhållande till annat. Dokumentation som inte är relevant.

AL I slutändan handlar det om att hålla ryggen fri då, för att slippa skadestånd?

A Ja, det är det lite grann som jag har sagt med den nya revisionsberättelsen, man blir bara ledsen när man ser det. Med åren har mitt intresse för revision falnat betydligt.

AL Varför är det så?

A Det är just för det här förväntningsgapet. Jag har följt en del kollegers ärenden i Revisorsnämnden och där sker bara strikta juristbedömningar. Det är sju jurister och två revisorer som sitter i tillsynsnämnden. Du vet ju hur man tolkar juridik, ”det står ju så här, ni ska göra så här”. Du kan sätta ner fingret var som helst i den där gula boken, hur duktig jag än är som revisor, så finns det alltid möjlighet att göra anmärkningar på mitt arbete. I stort sett alla revisorers uppdrag skulle kunna bli föremål för klander om de bestämde sig för det i Revisorsnämnden. Det är det som gör att man blir så trött.

AL Det låter ju så där...

A RS och ISA med den här detaljregleringen som blir en form av skullkrav, den späder på förväntningsgapet utan att för den skull öka kvalitén i genomförandet.

AL Så standardisering av processen, det kan...

A Det kan drivas för långt. För vem gör vi det? När vi får en sådan revisionsberättelse som vi har fått idag, för vem gör vi denna revisionsberättelse? Det finns ju ingen tredje man som kan läsa och förstå det där. Hur bakar man in orena revisionsberättelser och kritik i det här jättedokumentet? Du har ju sett det, skriver man med liten text får man in det på en sida men det är ju två sidors revisionsberättelse egentligen. Att branschen ställer upp på något dylikt är för mig ”rödflagg”, jag tycker att det är pinsamt.

AL Vi går vidare till sista delavsnittet, revisionsteam. Hur ser du på utvecklingen att mer och mer arbete sker i team?

A Så har det alltid varit. Jag tycker inte att det är någon skillnad, det har alltid byggts på assistenter, så är det.

AL Är det ett bra arbetssätt?

A Ja, det är det enda som gäller. Det finns olika typer av saker som ska göras och det är jättebra.

AL Om du tänker dig, där på vårkanten, du sitter stressad med mycket jobb och så har du en assistent som har gjort en stor del av revisionen och så kommer du och ska göra en egen granskning och kanske skriva under, känns det bra att ha lämnat över ansvaret på någon som...

A Det är det som är grejen. Jag kan ju inte lämna över ansvaret.

AL Viss del av ansvaret, du återupprepar ju inte arbetet?

A Nej, det får jag ju hoppas. Beroende på om det är en ny teammedlem eller en som har varit med tidigare så får jag göra mina bedömningar också, hur mycket jag kan lita på det.

AL Så det kan ändå bli en form av att man litar på någon annan för det man själv skriver under?

A Ja, sedan beror det ju på vad du har gjort för riskanalyser vad du har pekat ut för väsentliga poster och annat i de här uppdragen. Det viktiga är att botten dem, att känna att det är väldokumenterat och att de frågeställningar som jag skulle vilja ställa och få besvarade i det sammanhanget är gjorda av min assistent och att de är tydliga och så vidare.

AL Finns det risk att man tappar viktig information, det här med kommunikationen, om du har en grupp på tre till exempel också är det en som får informationen?

A Det viktiga är ju att kommunikationen fungerar i hela teamet. Jag själv måste vara kommunikativ, jag som har mer inspel från kunden under året och har en bättre övergripande bild av hela uppdraget och verksamhet och så vidare. Det är viktigt att jag förmedlar det.

AL Det här med team, flyttar det fokus från revisorn tycker du?

A Nja, det är också väldigt svårt att resonera så, skriver jag på, så skriver jag på allt. Jag måste ha bildat mig en uppfattning ändå. Idag samtalar man mer om revisionen i teamet efter den enhetliga struktur som finns i våra digitala revisionsverktyg. Teamen är mer formellt uttalade idag men de har alltid funnits där. Hela branschen bygger på att du lär dig den vägen och kommer upp och fortsätter. Sedan har vi ganska många som passerar genom branschen. Vi kan också konstatera att vi är en utbildningsinstans för hela näringslivet. Det är många som har varit två, tre, fyra år på en revisionsbyrå som är väldigt åtråvärda på marknaden. För oss bygger hela vår personalstruktur på det också. Vi har en process där vi ska ha en ganska hög personalomsättning.

AL Man kan säga att du tycker att det är bra att jobba i team?

A Ja, och jag ser att vi alltid har gjort det också. Det är farligare nästan att inte jobba i team, när påskrivande revisor gör alltför mycket själv, framförallt om revisorn inte håller rätt kompetens- och kvalitetsnivå.

AL Har du något mer du vill tillägga?

A Nää. Jag känner mig nöjd.

AL Då tackar jag för intervjun.

Bilaga 5: Respondent B

Intervju med respondent B, 2012-04-16.

AL Då kör vi intervju med ”B” den 16 april 2012. Du kan börja med att berätta lite om dig själv, hur länge du har varit verksam med mera.

B Jag blev auktoriserad på 1990-talet och hade innan dess jobbat fem år. Jag blev partner för några år sedan och har även andra förtroendeuppdrag inom byrån förutom att jag är kundansvarig som auktoriserad revisor.

AL Om man tänker sig den här vägen till partner, vilka drivkrafter styrde dig där?

B Först hade jag en drivkraft att bli auktoriserad revisor, det var den första drivkraften. Jag drivs väldigt mycket av utmaningar, det har jag alltid gjort för jag är väldigt tävlingsinriktad. Nästa steg var att jag ville bli partner.

AL Var det för att stilla den personliga drivkraften?

B Ja.

AL Hade det inte någon betydelse det här med lön och utdelning?

B Det är klart att det är alltid en av orsakerna, men framför allt är det att alltid testa hur långt man kan komma oavsett vad det är faktiskt, sådan är jag.

AL Det är en bra egenskap. Om vi går vidare till byrån som du representerar, hur ställer du dig till frågan revisionsfirma/konsultfirma, var befinner ni er?

B Vi är en revisionsfirma med rådgivning. Vi är störst på revision, redovisning och skatt. Det tycker jag också hör till en traditionell revisionsverksamhet. Jag vet inte vad vi ligger på en skala jämfört med de andra stora. Någon av våra konkurrenter känns mer konsultinriktade och någon mer revisionsinriktad, vi ligger väl i mitten, tror jag.

AL Er byrå som helhet, har ni några speciella mål som ni strävar efter?

B Vi har många mål som vi strävar efter.

AL Har du något speciellt konkret som är aktuellt just nu?

B Just nu driver vi något som syftar till att växa och ta ytterligare marknadsandelar.

AL Ni vill bli större då kan man säga?

B Ja.

AL Hur arbetar ni med att säkerställa revisionskvalitén?

B Det gör vi som alla andra. Vi har ett internt kvalitetssystem, internrevision kan man säga. Sedan har vi Revisorsnämnden som dessutom går in och kontrollerar att vi gör som vi säger. De gör också stickprov och gör en egen bedömning av det arbete som vi utför.

AL Tycker du att det fungerar bra med Revisorsnämnden?

B Jag själv har inte varit utsatt för dem men jag har förstått att det tar väldigt lång tid. De är inte så insatta i våra revisionsverktyg så det blir en väldigt lång process som tar väldigt mycket tid i anspråk av de som har jobbat på uppdraget.

AL Man vill inte hamna under granskning?

B Nej precis, men de som jobbar i finansiella bolag blir granskade varje år.

AL Om vi går vidare till revisionens utveckling så har du hållit på några år nu. Hur ser du på utvecklingen från när du började till det du ser idag?

B Jag tycker att det har blivit mer specialisering, innan gjorde alla allt. Det har blivit mer strikt med jäv, alla diskussioner om det som har hänt på stora enheter har medfört lite ”spill” på de mindre. Det är mer komplicerat, antingen jobbar man kanske med riktigt stora bolag och IFRS-regelverk eller så jobbar man med mindre bolag och Bokföringsnämndens råd.

AL Vad tycker du om det?

B Både gott och ont. Jag tyckte det var väldigt bra själv att få lära mig allt och sedan välja när man själv insåg vad man tyckte man var bäst på och roligast. Oftast hänger det ihop. Med tanke på komplexiteten så tror jag att det är bra att om man jobbar med stora bolag så ska man jobba med många och inte bara med ett, annars blir det inte bra.

AL Om du tänker dig, du sa att det var tuffare regler med jäv, att det blir ”spill” på de små beroende på vad som händer på de stora. Är det rätt väg att gå med tuffare...

B Nej, det är det väl inte men det blev så ett tag, men det har kanske vänt nu när revisionsplikten försvinner, då kan man göra lite mer igen.

AL Om man tänker sig att revisionsbranschen präglas lite av att den anses vara självreglerande. Vad tycker du om det?

B Jag tycker att de etiska regler vi har fyller sin funktion men alla kanske inte följer dem. Jag upplever ändå att vi gör allt vi kan för att vara på rätt sida. Men man kan ju förstå att allmänheten inte förstår det.

AL När det blir skandaler skriker ofta allmänheten att myndigheter och stat ska kliva in?

B Ja.

AL Tycker du att det ska vara så eller tycker du att...?

B Jag vet inte om de kan det bättre. Det gäller att organisationer och Far ska vara tydliga med hur vi jobbar och även Revisorsnämnden.

AL Om du tänker dig att du granskar en kund som även betalar dig ett arvode, det blir en form av agentrelation. Hur ser du på det?

B Du menar att vi tar betalt för det vi gör?

AL Du ska anmärka på deras verksamhet, de som betalar dig, det blir en form av agentrelation. Hur ser du på det utbytet?

B Jag har aldrig sett det så. Jag hoppas att de kunder som man har vill ha oss och vill att vi ska göra en granskning . Är det någonting som kommer fram så vill de att vi talar om det.

AL Upplever du att alla kunder är så?

B De flesta, annars försöker jag att inte ha dem, så enkelt är det.

AL Det är bra. Om du tänker dig framtiden, vad ser du för utveckling framöver, vad tror du?

B Jag tror att gränsen för revisionsplikt kommer att höjas. Jag tror att det kommer att bli mer rådgivning. Jag själv jobbar ganska mycket med ägarledda företag så jag tycker att det blir kul, man kan göra mycket mer. Nu är gränsen mellan vad som avser stora och små bolag ganska hög men jag tror att revisionsgränsen kommer att höjas. Jag tror att fler revisorer kommer att bli konsulter, rådgivare.

AL Revisionsgränsen, tänker du på revisionsplikten då?

B Ja.

AL Vad ser du för gränsvärden då?

B Det kommer säkert att närma sig nivån som skiljer stora och små bolag, sedan om det tar fem år eller tio år, det vet man inte.

AL Det är ganska långt där emellan just nu.

B Det är jättelångt emellan. Någon gång tror jag att det kommer.

AL Om vi går in lite på revisorsrollen, hur ser du på ditt arbete som revisor?

B Väldigt omväxlande. Jag är en revisor som jobbar mycket med rådgivning till mina kunder. Jag har några större där jag är mer revisor och många mindre där jag gör väldigt mycket mer, hjälper till med deras ägarfrågor helt enkelt.

AL Du går lite åt konsulthållet då, kan man säga?

B Skulle jag bara få välja en sak skulle jag välja det. Det går att kombinera om man jobbar upp till ett visst antal medelstora bolag. Där försöker jag hålla mig.

AL Om du tänker dig relationen mellan din byrå som du representerar och är partner i. Kan du säga något om den relationen?

B Jag tycker att det är roligt för man är ändå delaktig i både med- och motgång. Jag tycker att det känns jättebra.

AL Känner du några förväntningar från byrån på dig som partner?

B O ja, det finns ganska stora förväntningar. Det är vad jag ska omsätta per år, resultat med mera. Eftersom jag har utökat ansvar också så ska jag även se till att målsättningar uppfylls i ett större sammanhang.

AL Om du tänker dig samspelet mellan dig som partner och kunderna, hur ser du på de relationerna?

B Jag gillar verkligen kunderna, det är bland det bästa jag vet med yrket. Jag tycker verkligen det är roligt att träffa mina kunder och göra bra saker. Jag försöker vara "serviceminded" så mycket jag kan för mina kunder. Jag har den fördelen att ha många duktiga som hjälper mig, annars skulle jag inte klara av det eftersom jag har interna projekt också.

AL Om du tänker dig arbetsbelastningen inom ditt yrke, skulle du säga att du jobbar mycket?

B Det gör jag.

AL Har du det extra tungt på våren till exempel?

B Det är ganska mycket hela året, undantaget mitten på juli till mitten på augusti, så är det ganska "körigt" faktiskt. Våren är ju värst. Jag fördelar det ganska jämnt även under året tycker jag.

AL Hur ser du på den belastningen?

B Visst tycker jag att det är tungt ibland, men nu har jag kommit dit så då är det helt okey. Men här har vi ett annat synsätt med den yngre generationen som inte är beredda att arbeta lika mycket. Branschen har ett problem här tror jag, helt klart.

AL Ser du någon lösning eller förbättring?

B Kanske att det kan bli lite bättre nu i och med att man kan ha räkenskapsår när som helst, om det nu slår igenom, och att deklarationerna kan lämnas in vid olika tidpunkter. Kanske kan det bli bättre. Det tar kanske ett par år innan vi kommer dit. Sedan vet jag inte om hela branschen kommer att gå till säsongsanställning eller att man genom årsarbetstid, att man jobbar 50 timmars vecka januari till ... alltså jag vet inte. Det är inte lätt att ta in extra arbetskraft, de måste kunna yrket, det är inte lätt.

AL Nej. Många byråer skulle gärna ta in extra på våren tror jag, men det finns ingen...

B Och du ska lära upp personen också, då blir det ingen ... nä. Det här är jättesvårt.

- AL Jag har intervjuat några stycken nu, en har uttryckt närmare 500 timmar i övertid per år.
- B Partners förväntas jobba ganska många timmar.
- AL Ligger du där omkring?
- B Om man jämför med en normal anställd så ligger jag på 400 kanske. Jag vill verkligen minska det.
- AL Om du tänker dig då två unga människor i samma ålder, samma utbildning och är lika duktiga, en har till exempel barn och den andra inte. Den som inte har barn, har den större möjligheter att ta det tunga ansvaret och avancera?
- B Det beror på hur man hanterar det, oftast är det tjejerna som är föräldralediga länge. Killarna är det också men det beror på hur man hanterar det, hur man hanterar tiden som man är hemma. Om man stänger av helt i ett och ett halvt år, då kommer man efter. Jag har många goda exempel där man delar på det. Man kanske är hemma åtta månader och är sedan tillbaka och att man under den tiden ändå är tillgänglig, då märks det absolut inte, utan det beror mycket på vilken inställning man har.
- AL Rent generellt kan man säga att ska du bli partner då får du jobba. Du får förtjäna din ...
- B Nej, du kan ha andra kvaliteter, men det är klart att du måste jobba. Du blir inte partner om du jobbar halvtid, det tror jag inte, om du inte har specialiserade kunskaper.
- AL Om vi pratar lite byrå igen, din byrå jämfört med andra. Hur gör ni för att konkurrera med dem?
- B Mycket är faktiskt relationer och nätverk. Vi syns inte så mycket i pressen. Mycket nätverkskap, det är det vi försöker uppnå.
- AL Det finns andra byråer som valt en annan väg, att synas mer, hur ser du på det?
- B Jag tror att medarbetarna ibland tycker det är lite tråkigt att vi inte syns, för de ser de andra. Vi har ändå vissa områden där vi lägger oerhörd mycket tid, kraft och pengar men det får inte direkt den massmediala uppmärksamhet som jag tycker det förtjänar. Media väljer ju till stor del vad de ska skriva om och i vissa fall tycker jag det är lite osund journalistik om jag ska vara ärlig.
- AL Har ni inte "lobbat" för det?
- B Jo, inte jag personligen, men det hoppas jag verkligen att vi gör. Jag tror att vi måste marknadsföra oss mer.
- AL Om du tänker dig att ni är konkurrenter, vad säger du om det att man vill vinna marknadsandelar, komma före de andra eller bevaka sin position?
- B Det är en drivkraft, man vill bli nummer ett. Man har en drivkraft.

AL Är det inte en risk för branschen om man börjar sälja sig med revisionen för att vinna marknadsandelar?

B Det tycker jag är en väldig tråkig tendens om du menar att man ”prisar ut sig” för att få uppdrag, det är fruktansvärt tråkigt. Där vill jag faktiskt påstå att det inte är vi som driver den utvecklingen.

AL Nej, okey.

B Branschen är lite korkad om man till exempel jämför med byggbranschen och andra branscher som alltid håller uppe prisnivån. Det blir ökade krav hela tiden samtidigt som vi tar mindre arvode, det blir en ekvation som är svår att få ihop ibland.

AL Om vi säger ”branschen” så handlar det till stor del om ”Big four”, då kan man säga att det är de fyra som driver det. Då är det egentligen de som är orsaken till det?

B Ja. Så är det till stor del.

AL Jag tänkte lite på det här med att vara partner. Om man är partner och så drar man inte in det som förväntas av en. Vad kan hända då?

B Det är inte bara att dra in, det ska vara lönsamt också. Det beror lite på, alla behöver inte ha exakt samma mål men det finns några grundläggande. Det som händer är att man utvärderas varje år och om man inte sköter sig alls kan det faktiskt bli så att du inte får vara partner längre.

AL Känner du till om det har hänt någon gång?

B Ja.

AL Det måste ju vara en besvikelse.

B Det är ingen rolig diskussion heller för den som är budbärare och ska meddela nyheten.

AL Det blir verkligen blåslampa på de som vill behålla sin partner...

B Ja, men det krävs ganska mycket för att du ska bli av med den. Det får vara att du gör bort dig lite för mycket om man säger så. Du blir i alla fall varnad först.

AL Den här partnerstatistiken, vem som drar in vad, är den officiell för alla partners eller är det bara den yttersta ledningen som vet var det brister?

B Det beror på hur man väljer att visa det. Vi är ganska öppna och visar det. Det blir en sporre för de flesta, de som inte har en sporre tycker att det är jobbigt och då får man ta tag i det problemet, så är det ju. De flesta ”triggas” av det. Oftast är de som har blivit partners tävlingsmänniskor och tänker; fasen nu har han dragit in, nu måste jag också. Sedan är det lite olika, man visar inte alla all statistik. Det kan också vara bra ibland.

AL Det kan väl också vara lite taktik?

B Ja, det kan det vara.

AL För att sätta lite press?

B Lagom med press, det ska inte bli så att alla känner att det blir omöjligt, då blir det inte bra.

AL Det blir både morot och piska då?

B Ja, men det måste vara mycket morot.

AL Vi ska nu gå in på oberoende. Jag tänkte börja med egenintresse. Vill du kommentera hur ett beroende mellan revisorn och kunden kan visa sig?

B Av alla de revisioner som jag gör tycker jag nästan enbart att det är självgranskning som kan skapa problem, eller jäv helt enkelt.

AL Men om du tänker dig att du har en stor kund som ger en stor intäkt för byrån, det är ju bra för dig som partner också?

B Nja, de större kontona innebär tuffa krav. Därför sköter man de här stora på ett bra sätt, de som kan bli stora i volym. Jag tycker inte att det är något problem. Däremot har jag funderat över hur det fungerar för en mindre revisionsbyrå som har ett väldigt stort företag som kund. Jag vet en liten, liten byrå som befinner sig i just denna situation och där har jag undrat hur han hanterar egenintresset. Sedan kan det vara så för ett enskilt kontor även inom oss också. Men alla vet att granskningar kommer och då tror jag faktiskt att man ser till att man sköter det på rätt sätt.

AL Nu har vi redan nämnt Analysmodellen för att säkerställa oberoendet i fråga om egenintresse, vad har du för verktyg att tillgå?

B Genom att jag är aktiv i revisionsteamet och har bra översikt över vad alla gjort i teamet skaffar jag mig kontroll.

AL Du har aldrig av sagt dig en kund eller vidtagit åtgärder för att du känner att egenintresset har varit i gråzonen?

B Nej, det enda jag har av sagt mig är när jag känner att jag är för nära vän med dem som äger det.

AL Det kommer vi att komma till. Om du har olika köpstarka kunder, hur prioriterar du dem gentemot varandra, det finns små kunder och så finns det...?

B Oftast är det för att de större är lite mer komplexa. Jag lägger mer tid i timmar på större kunder men om man tar det i procent av totalt antal timmar på uppdraget så tror jag att förhållandet stämmer ganska bra.

AL I relation till arvudet då?

B Ja, faktiskt. Jag har inte riktigt räknat på det men jag lägger absolut mer tid på de större för där är det ofta mer komplexa frågeställningar som teamet inte klarar av. I procent av totala timmar tror jag faktiskt att jag fördelar det ganska bra.

AL Du nämnde att du har bra koll på ditt team, att det är ett sätt för dig att hålla koll på egenintresse och sådant. Är det din egen kunskap och din egen insyn i teamet som du har som garanti?

B Ja.

AL Om du tänker dig Analysmodellen som du ska beakta i fråga om egenintresse. Hur ser du på den, själva verktyget?

B Jag tycker att den är ganska enkel, den som vi har.

AL Är den bra?

B Ja, det tycker jag. Man får tänka till.

AL Du får tänka till. Om vi säger, nu säger du att du inte har upplevt det, men om du skulle känna att du är i gråzonen och så väljer du att du nog kan behålla det här uppdraget och så fyller du i Analysmodellen. Fyller den någon funktion då?

B Ja, genom att man tar ställning och viktigast är det innan man tar sig an kunden. Att man där går igenom så att det inte dyker upp något. Det är väldigt viktigt.

AL Det är ändå du som tar ställning så du har en ganska stor valfrihet för var gränsen för egenintresse går kan man säga?

B Ja, men så måste jag hålla mig inom ramen.

AL Om du tänker dig det här med egenintresse som det är nu, just idag. Tycker du att det fungerar på ett bra sätt eller skulle du vilja förändra någonting, ytterligare reglering eller någonting annat?

B Inte vad jag kan komma på faktiskt, nej.

AL Då kan vi gå vidare till självgranskning. Vi var inne på det lite grann tidigare. Hur ser din arbetsfördelning ut mellan ren revision och konsultation?

B Som tur är har vi en uppdelning här på byrån som jag är väldigt glad för. Antingen gör man redovisning och bokslut eller så gör man revision. Sedan har vi en policy vad våra redovisningskonsulter ska utgå ifrån och de ska arbeta enligt REKO. Jag kan inte ens göra bokslut eller en årsredovisning utan då måste jag gå till en medarbetare på redovisningsavdelningen och lämna över. Jag kan inte fuska även om jag skulle vilja. Där tycker jag att det är väldigt bra att vi har den här policyn, det är en styrka.

AL Tycker du att det är rimligt att vara så strikt i grund och botten? Borde du inte kunna gå in och göra en årsredovisning?

B Nej, jag skulle aldrig vilja gå in och göra en årsredovisning om jag ska vara revisor i uppdraget. Det känns helt fel. Jag kan inte både göra och granska. Däremot tycker jag att det är rimligt att kunna lämna råd och anvisningar och att säga om något inte ser bra ut.

AL Om du får en fråga om en rådgivning som kräver en bokföringsorder kan du då ge rådet och kontakta bokslutspersonalen...?

B Jag kan väl säga ett förslag så får de göra det.

AL Ja, men blir det inte samma sak som om du har gjort det själv?

B Nej, det tycker jag inte, jag ser det mer som att jag gör det inom revisionen.

AL En del andra respondenter har tyckt att det är för strikt. De anser att det inte gör någonting på de här små ifall man gör en bokföringsorder...

B Nä, men på något sätt så ändå. Jag har många ”kombiuppdrag” och redovisningspersonalen gör så mycket på de uppdragen. Det är inte ett så stort problem. För mig är det inte det.

AL Det krävs en ganska bra organisation också runt omkring så att du kan gå och lämna det till någon annan med relativt kort varsel.

B Ja, jag är jätteberoende av det, annars skulle jag inte hinna med. Jag har väldigt många fantastiska medarbetare som hjälper mig. Jag kan hålla med dig, visst, det kan vara så på de mindre bolagen att gränserna blir otydliga vad gäller rådgivning. Inte jag själv skulle vilja göra det men däremot om revisionsteamet gör bokföringsorder på dispositioner, skatt och sedan gör jag en översyn på det, det händer, då skriver jag om det i Analysmodellen. Där kan det vara så att bolaget gör nästan klart allt själva men så kommer de och säger; kan inte ni hjälpa oss med dispositioner och skatt. Då kanske man inte kopplar in en från redovisningssidan där utan då gör en revisionsmedarbetare det istället. Sedan granskar jag det. Då har jag ändå granskat. Det är livsfarligt, tycker jag, om jag gör allting själv och det blir fel, det skulle inte kännas kul.

AL Har du någon gång upplevt någon osäkerhet vad gäller självgranskning, att du har varit inne och petat för mycket?

B Ja, det har jag väl.

AL Hur agerade du i de fallen?

B Man ber någon titta på det...

AL Det blir en ”second opinion”?

B Ja.

AL Det finns någonting i USA som, det kallas SOX som du kanske känner till?

B Ja, väldigt lite.

AL Det är just det här med att gör du revision får du inte vara konsult. Efter Enron-kollapsen införde de det och det är hårt reglerat. Det är inte här än men vad tycker du, skulle det vara någonting att sträva efter även i Sverige inom revision av ägarledda bolag?

B Nej, det tycker jag inte.

AL Varför inte?

B Det blir inte billigare för företagen att ha både och du blir väldigt insatt i hur allting fungerar som revisor. Det blir dyrare för de som ska betala räkningarna om vi pratar de små ägarledda bolagen.

AL Har du någon åsikt om var Far står i den här frågan?

B Jag måste säga att jag är lite dåligt påläst där.

AL Jag upplever att Far ändå varit tydliga med att ni måste slå om och bli en konsultbyrå och anpassa er.

B Ja, det är revisionsplikten, man tror att man kommer att få utföra väldigt mycket mer tjänster och jag har svårt att tänka mig att det kommer att bli restriktioner för mindre, faktiskt.

AL Ser du någon risk med att konsulttjänstförsäljningen tar fokus från själva revisionen, att själva konsultbitarna blir det som revisorerna fokuserar på att...

B Så länge man har revisionsplikt kommer det ändå att vara krav på att man gör en bra revision. Det tror jag, men jag tror att det är lättare att behålla medarbetare om man får göra både och.

AL Om du tänker dig Analysmodellen, även här fyller du också i självgranskningsmomentet...

B Jag skriver till exempel att vi kanske har upprättat bokslut och deklARATIONEN men det upprättas av en redovisningsmedarbetare som följer sin policy. De gör ingenting i revisionen utan vi revisorer gör en självständig revision. Därigenom har man eliminerat ett eventuellt hot som finns.

AL Fungerar Analysmodellen som ett bra verktyg i det fallet?

B Ja, det tycker jag. Det är där jag använder den mest faktiskt. I och med att jag har mycket "kombiuppdrag" så blir det så.

AL Jo, jag har själv fyllt i den några gånger. Om du tänker dig som det ser ut nu, vi var inne på SOX, Analysmodellen och allt det där. Tycker du att det är bra som det är eller skulle du vilja förändra någonting?

B Du menar jävet, att man skulle få göra ännu mer möjligtvis?

AL Ja.

B Det vore väl bra om vi fick göra mer på mindre kunder.

AL Ok. Vad tycker du om ISA?

B Jag är glad att jag är på en firma som har tillämpat det innan, det är ingen större omställning för oss faktiskt. Jag har klagat lite innan, att vi tycker att vi har haft det lite tuffare, men nu är det skönt att vi anpassade oss tidigt.

AL Ni har ju ganska goda förutsättningar för att anpassa er till ISA men hur ser du på situationen för de mindre byråerna?

B Jag tror att speciellt de mindre tycker att övergången till ISA är väldigt besvärlig medan vi tycker att övergången varit relativt enkel då vi tagit steget redan tidigare.

AL Jag tror att de mindre byråerna tänker mycket i resurser och tid, de känner att de orkar liksom inte...

B Nä, så är det säkert. Jag tycker att det är fel att revisionsstandarden gäller för alla bolag. Det är lite tokigt att man ska dokumentera på samma sätt för alla storlekar av bolag.

AL Man skulle ha en annan mall för de mindre?

B Ja, att det borde vara en revisionsstandard som skiljer sig beroende på storlek.

AL Vad tycker du om den nya revisionsberättelsen? Är den bra eller dålig?

B Vad ska jag säga, jag vet inte. Det är möjligt att den säger mer om någon orkar läsa den. Ska man göra en anmärkning behöver man ta hjälp idag så att man hamnar rätt.

AL Om vi går vidare in på vänskap ur ett oberoendeperspektiv. Det har vi pratat lite om tidigare. Hur tänker du med dina relationer till kunderna, förut nämnde du "serviceminded" ...?

B Ja, det är jag. Jag är inte personlig vän och umgås på fritiden med någon av mina kunder. Jag har vänner med företag som jag gärna skulle vilja ha, eller vänner som har kontakter med företag som jag skulle vilja ha som kunder, men det är inte aktuellt. Vänskap är viktigare än att göra affärer. Det går jättebra om allting är bra, men man vet att det kan komma tider när man måste ta jobbiga diskussioner och då kan vänskapen "ryka". Med de kunderna som man ändå jobbar med ska man vara trevlig och kunna prata om annat än revision. Man måste hålla det på en bra nivå så att man ändå är personlig i sina möten då det är människor man har att göra med.

AL Hur arbetar du med att vårda dina relationer?

B Ja, jag har ganska mycket på min "lyra" men jag åker mycket bil och om jag inte har hört av mig på länge till de mindre kunderna så slår jag en pling och frågar hur det är och hur affärerna går. Det uppskattar de och det är en enkel sak att göra. De får naturligtvis inbjudningar till skattedagar och liknande. Det finns några som tycker att det är kul att gå på fotboll så då går jag på fotboll med dem för jag tycker också att det är kul.

AL Om du tänker dig det här med relationer och så har du en kund i ett år och sedan fem, tio och femton. Ser du något problem med relationen efter femton år?

B Inte med den typen av kunder som man har kvar så länge tror jag. De kunderna är ofta väldigt bra, lönsamma och har ett starkt kapital. Genom åren har man då arbetat fram en bra relation där man vet var gränserna går. Det är alltid de kunderna som frågar först; kan vi göra så här.

AL Då vill det till att du gör ett bra grundarbete från första början?

B Ja, det är viktigt. Det är jätteviktigt annars kan man nog inte ha kvar dem så länge.

AL Är det lika lätt att sätta press på en kund som du har haft i ett år som du har haft i tjugo år?

B Man måste göra det.

AL Om du tänker det här med revisorsrotation så har de infört begränsningar inom noterade bolag. Man får sitta i sju år sedan måste man vara borta i två år. Hur ser du på det inom ägarledda?

B Nja, jag tycker nog inte att det vore bra.

AL Kan du utveckla.

B Då skulle man göra samma krav på att man ska byta bank, tandläkare med mera efter sju till nio år tycker jag. Jag vet inte varför ett yrke ska vara så, då borde det gälla betydligt fler branscher och inte bara vår. Jag tror inte att det behövs för att du inte har den risken med externa intressenter som investerar i bolaget på samma sätt. Det är väl ändå genom intressentmodellen som man måste se det, tycker jag.

AL Om du tänker dig det vi har pratat om vänskap, Analysmodellen med mera. Skulle du vilja utveckla någonting kring det här i fråga om framtiden?

B Vad jag vill eller vad jag tror?

AL Du får gärna säga både och.

B Regelverket kan skärpas åt men det kan även bli lättnader om man höjer gränsen för revisionsplikten. Då kan det faktiskt bli friare för nästan alla bolag. Det tycker jag vore bra då det inte blir så stereotyp utan att man får göra mer rådgivning på en ännu större mängd bolag.

AL Tror du inte att det finns risk för oseriösa revisorer, att de har ännu större möjligheter att agera?

B Visst, det kan vara bra med en gräns om hur länge man får vara påskrivande men det får inte bli för ofta för då blir det inte bra. Det är svårt för det är ändå företagen som ska betala för det.

AL Man hamnar där till slut ändå.

B Så är det ju.

AL Om man går in på det här med arbetsrutiner, så har jag en punkt som heter tidspress. Vi pratade förut om hur det ser ut, hur mycket du jobbar och att på våren är det speciellt påfrestande. Du avhandlade det där med taxeringarna och att man har möjlighet att styra det lite grann. Vad tycker du är ett rimligt antal uppdrag att ha?

B Som påskrivande?

AL Ja.

B Det beror på storlek också, tycker jag.

AL Ja.

B Jag tittade nyligen efter och då stod det att jag har cirka 240 uppdrag idag. Jag tyckte det lät mycket men då har jag några koncerner inräknat i det där. Jag ser det som en kund men det är 40 bolag i dem. Då blir det mycket där. Jag skulle inte vilja att mina 240 uppdrag var fristående kunder, det skulle vara för mycket. Det skulle jag inte klara av.

AL Nej, men det finns folk som har mer än så.

B Ja, men frågan är hur många sådana här koncernbolag de har? Det är det man inte riktigt ser.

AL Om man tänker sig att man måste på något sätt hitta någon form av rekommendation. Kan du ange en lämplig nivå?

B Om det inte hade varit så med koncernerna så att jag kanske kommer ner till 150 uppdrag. Jag kanske skulle klara 250 om de inte är för stora.

AL Inte över 250 då?

B Det tror jag inte. Det tror jag skulle vara ”skitjobbigt”. Jag vill ändå ha tid att engagera mig i kunderna.

AL Om man tänker sig att man sitter under vårkanten med extra mycket att göra och så har man alla sina uppdrag...

B Du måste ha bra medarbetare och team också annars fungerar det inte.

AL De borde ändå kunna inbjuda till någon form av försummelse om man har så pass många?

B Ja, jag tycker att det här räcker som jag har idag. Man får hoppas att man har det på olika tider på året också. Det är svårt men det är jätteviktigt det här att man har medarbetare som gör en del av arbetet. Jag sitter inte och gör allt själv, det skulle inte fungera.

AL Vad ser du för försummelse risker? Vad kan gå fel?

B Om man har en ”junior medarbetare” som jag missar att göra en granskning på, att något väsentligt inte är riktigt granskat. Om det skulle bli ett stort fel att det påverkar något beslut, då har vi problem. Vet jag att det är en ny så lägger jag ner mer tid det året jämfört med om jag vet att det är en med mer erfarenhet. Men det finns inga garantier. Jag har råkat ut för att en person ”gick in i väggen” och gjorde stora misstag efter att ha varit hur bra som helst under många år, det var inte bra. I den situationen var mitt förtroende för medarbetaren för högt. Då är det lurigt...

AL Vi kommer att komma in på det lite mer, det är en rubrik jag har lite längre ner här. Om vi fortsätter på det här med tidspress, tycker du Revisorsnämnden ska fastställa ett tak för antal uppdrag?

B Jag har aldrig tänkt på det. Egentligen är jag emot regler måste jag säga. Jag tycker inte att man kan sätta ett tak.

AL De har sådana här uppsökande...

B Ja, det är några som hamnar i tidningen avseende antalet uppdrag, det är inte bra.

AL Tror du att de har någon gräns som de utgår ifrån?

B Kan det vara 300 eller 400, jag vet inte.

AL Skulle det vara en rimlig nivå?

B Man måste analysera statistiken lite, därför är det så svårt. Men sätter de 300 så har de verkligen satt en gräns som jag tror flertalet inte vill ha mer än.

AL Hur ser du på det här med tidspress och hantering och reglering som vi pratade tidigare, skulle du vilja göra någonting, ändra någonting?

B Det är bättre om fler har brutna år och att man ändrar tiden med deklARATIONER, det vore väldigt bra.

AL Det är på gång så det kanske löser sig med tiden?

B Ja.

AL Om vi går in på standardisering. Hur ser du på själva revisionsprocessen idag jämfört med förr?

B De har ändrat så många gånger, tycker jag. Jag jobbade en del på 1980-talet innan jag studerade. Då var det stor fokusering på internkontroll och flödesscheman och sedan flyttades fokus till bokslutsgranskning ett tag där. Det har ändrat sig fram och tillbaka.

AL Är det bättre idag eller var det bättre förr?

B Jag måste säga att det är bättre idag för jag gillar inte de som säger att det var bättre förr (skratt).

AL Hur ser du på all den här dokumentationen?

B Ja, den är ju lite ”overkill” på de små bolagen, absolut. Visst är det så.

AL Som jag har förstått det så tar alla byråer fram en process som man ska följa. Hur ser du på det greppet?

B Det tycker jag är väldigt bra.

AL Varför?

B Jo, för då slipper man oro sig. De processer som följer ISA vet man innehåller rätt saker och att det blir effektivt med tanke på de pressade arvodena.

AL Varför är du mån om att du gör rätt saker?

B Man måste följa ISA helt enkelt. Det är viktigt. Du har ett regelverk som du måste följa och det gäller att du gör det. Hur detaljerad den ska vara och inte, det kan man alltid diskutera. Det sparar tid om några tar fram något som flera kan använda och att inte alla sitter och funderar och gör sitt eget.

AL Tycker du inte att det kan medföra ett ganska monotont arbetssätt?

B Jo, det kan det göra, det är en nackdel.

AL Att veta att nu har jag följt proceduren/processen så nu har jag uppfyllt ISA, då har man väl på sätt och vis ryggen fri också?

B Ja, det kan man säga.

AL Det är väl skönt att lämna ifrån sig papperen och ändå veta...

B Javisst är det så.

AL Följden av det kan ju bli skadestånd och så vidare.

B Jo, jo. Om man blir stämnd på något sätt.

AL Då kan man säga att processen... risken är att man gör det som förväntas, men man tänker inte ”utanför lådan”?

B Nej, så är det, det märks. Man har själv varit med när man fick göra revisionsplaner utifrån vad det var för risker och verkligen tänka själv. Då blev utgången en annan. Framförallt på de små där det är mer standardiserat. Så är det absolut. Man försöker utbilda i det så att man ändå tänker fritt inom ramen för processen som finns.

AL Om du tänker hanteringen av det här som vi pratade om på alla andra punkter. Hur skulle du vilja göra och vad ser du framför dig med standardisering av revisionsprocessen?

B På de mindre tror jag att man nästan måste ha någon form av standardisering. Jag använder vår process med sunt förnuft och då tycker jag att den är jättebra. Men följer man den maniskt, som en oerfaren medarbetare som bara går utbildningar och inte har fått tänka fritt, då blir det inte bra. Så är det och då kan jag bara bidra genom de team som jag jobbar med. Att jag är med i planeringen och förklarar varför man tar vissa ställningstaganden och vad det kan medföra i revisionen. Då blir det en roligare revision. Vi har ett regelverk och kan man då genom en process göra det roligare, då är det dit man måste komma. Därför måste man som kundansvarig och som partner kunna engagera sig. Annars blir det tråkigt och monotont och risken ökar att folk slutar.

AL Kan det inte bli så att man får lägga alldeles för mycket tid på att dokumentera?

B Det gäller att göra rätt ställningstagande i planeringen så att du inte behöver dokumentera så mycket. Man måste använda det på rätt sätt då blir det bra.

AL Okey. Att jobba tillsammans med metodiken.

B Ja.

AL Om vi går in på den sista biten här så är det revisionsteam. Det har vi pratat lite om tidigare. Då kan du berätta, hur ser du på utvecklingen att mer och mer arbete sker i form av team?

B Det har nästan alltid skett i team, tycker jag.

AL Har det varit så?

B Det tycker jag, men sedan kan team vara på de små och då är det inte så stort team. Då är det jag och en till (skratt). Det är sällan fler än jag och två till.

AL Tycker du att det är ett bra arbetssätt?

B Ja, jag tycker det är kul. Mina medarbetare tycker att det är roligt framför allt att få jobba fler än att sitta själv. Mycket roligare, det uppskattas jättemycket. Det kan vara olika hur länge man har jobbat och det är ett sätt att lära sig på jobbet. Det tycker jag är väldigt värdefullt.

AL Vi pratade lite om det här förut men hur resonerar du när du skriver på revisionsberättelser när någon annan delvis har utfört granskningen?

B Jag känner mig trygg i nästan alla fall.

AL Nästan alla fall?

B Ja och är jag inte trygg så gör jag en ordentlig granskning.

AL Om man kopplar det till den hektiska perioden på våren, det finns ingen risk att de glider igenom?

B Nej, är det nya uppdrag så tar man den tiden. De återkommande uppdragen känner man väl till och ser snabbt om det kan vara något väsentligt fel. Jag har inte känt mig osäker.

AL Det finns olika grader av fel också, om man känner att revisionsberättelsen är okey och så "signar" du och så kanske det blir något skattetillägg eller liknande...

B Då skulle det vara så väsentligt att det blir ett stort fel. Jag tar mig tid faktiskt, det är bara att jobba på. Det är några helger i januari och februari som jag jobbar för att hinna med (skratt). Då fungerar det.

AL Finns det någon risk med informationstapp genom att det kommer information från alla håll, som landar hos olika personer, och så ska den kommuniceras?

B Kan finnas. Framför allt kan det vara jag som inte har informerat teamet. Det kan vara att kunden ringer och frågar och att man inte själv tänker på att förmedla det vidare. Får man det på mail är det enkelt för då kan man bara vidarebefordra.

AL Sitter inte assistenterna också och tar emot viss kundinformation eller är det bara du som har kundkontakten?

B De får också information. De flesta, det finns några undantag, är väldigt bra och ger mig information och skriver ner det vi har gjort upp. Allt vad jag vill ha om jag inte är med skriver de ner kort och så ringer de mig så jag håller mig informerad. Jag tycker att vi oftast har en väldigt bra dialog.

AL Det här med att arbeta i team, tycker du att det på något sätt flyttar fokus från revisorn?

B Nej, jag älskar team och lag, det är en förutsättning tycker jag. Det är jättebra om kunderna ringer till teamet och inte till mig då har jag lyckats.

AL Jag tolkar det som att det handlar väldigt mycket om att du och hela byrån har ett bra arbetssätt för att lära upp folk?

B Man försöker i alla fall, sedan finns det alltid undantag.

AL Du får alltid en ny att lära upp så det tar aldrig slut?

B Jag försöker för annars får jag aldrig hjälp. Det är en självbevarelsedrift och jag tycker om att se andra människor växa. Jag har inget behov av att vara bäst. Jag tycker det är toppen.

AL Om du tänker det här med team, hur ser du på det? Hur vill du hantera det och reglera det? Är det bra eller är det dåligt?

B Ja, bra.

AL Mycket bra?

B Ja, så bra man kan ha det.

AL Det bygger på att du har bra folk omkring dig och att de lär sig rätt från början.

B Ja, jätte viktigt.

AL Då tycker jag att man kommer in på det här med företagskultur eller kontorskultur. Har du en duktig chef så blir det ofta ett bra kontor?

B Absolut.

AL Men det slinker ibland igenom dåliga chefer...

B Då blir det ett dåligt kontor.

AL Det gäller att fånga upp det uppifrån tidigt annars kan det vara förödande?

B Absolut, jag vet.

AL Har du några avslutande kommentarer? Du skulle kunna få kommentera Analysmodellen som helhet om du vill?

B Jag kanske tar för enkelt på det men jag tycker att om man tänker till och där man har ett ställningstagande som man känner att det här måste jag ta ställning till så gör man det på ett enkelt sätt.

AL Du kan bestämma vad som ska stå där och då kan du ljuga dig igenom hela...

B Ja det kan jag, men vem ska göra det annars? Då skulle man ta bort den och släppa på jävet helt.

AL Det är ändå så att många hänvisar till Analysmodellen och säger att jag har fyllt i den men det går ändå inte att kolla. Är du örlig...

B Precis, det beror på ditt samvete, etik och moral och vad du har för värderingar. Där hamnar ju allting.

AL Ja, då är man tillbaka till... då ställs det väldigt höga krav på revisorer att vara moralens väktare fast de kan "dribbla" väldigt mycket med det här.

B Absolut, det kan du om du vill och vågar.

AL Något annat avslutande du vill säga om det vi har pratat om?

B Nej, kommer jag på någonting kan jag komplettera med det sedan?

AL Ja, det kan du göra. Då tackar jag dig och avslutar intervjun.

Bilaga 6: Respondent C

Intervju med respondent C, 2012-05-09.

AL Du kan börja med att berätta om dig själv, din bakgrund, erfarenhet, befattningar med mera.

C Jag har jobbat i branschen sedan tidigt 1980-tal. Jag började direkt efter universitetet. På den tiden läste man bara tre år innan examen.

AL Hur kom det sig att det blev revisionsbranschen?

C Jag skulle inte börja i revisionsbranschen, det var det enda jag visste, men så hamnade man där ändå. Jag gick på en intervju och tyckte allt lät bra så jag tänkte att jag skulle ge det två år och sedan flytta till Stockholm. Det var dit jag ville egentligen. Så blev det inte. Jag blev kvar och har trivts mycket bra med det.

AL När blev du auktoriserad och partner?

C Auktoriserad blev jag sent 1980-tal och jag har sedan dess jobbat i lite olika befattningar inom byrån. Partner blev jag sent 1990-tal.

AL Hur kom det sig att du blev partner?

C På den tiden var det så att man skulle bli rekommenderad av någon i den region där man var aktiv. De gick, så att säga, i god för att man var ett rätt partnerämne. Idag är processen helt annorlunda. Vi nominerar fortfarande regionvis men sedan är det en process som inte vi själva äger. Ville en delägare i regionen att man skulle bli delägare så blev man det förr i tiden. Så fungerar det inte idag.

AL Vad är det som avgör nu?

C Det är ett nålsöga att passera för att bli partner numera. Säkert två, tre år innan det är aktuellt för inval. Det är tester och intervjuer av olika slag. Så fungerade det inte alls på min tid kan jag säga. Det var väl tur det kanske. (Skratt)

AL Varför ville du bli partner?

C Ska man ha riktigt bra ekonomiskt utbyte av att jobba i branschen så ska man bli partner. På något sätt var det ett steg i karriären, så var det på den tiden. Det var kombinerat med andra aspekter också naturligtvis men man såg de ekonomiska fördelarna med att bli partner. Så var det och så är det fortfarande.

AL Var inflytande viktigt?

C Ja, på den tiden var de olika regionerna starkare. Vi hade mer att säga till om vilket innebar att om man var på ett regionalt delägarmöte och man tyckte någonting så kunde man trycka de åsikterna uppåt inom byrån. Idag styrs det mera globalt och delägarna har på papperet egentligen inte någon formell makt längre.

AL Är det bra eller dåligt?

C Jag som inte jobbar i Stockholm tycker inte att det är så bra. Jag har varit med så länge och tycker att det var mer ”spänst” i verksamheten när inflytandet var mer utfördelat. Sedan förstår jag att om man tillhör en global organisation så kan man inte låta ”nissar” som jag tycker till om allting utan ibland får man gilla läget och åka med. Så är det.

AL Om vi tänker oss din byrå som du representerar, anser du att ni i huvudsak håller på med revision eller konsultation?

C Huvuddelen är fortfarande revision, så är det.

AL Tror du att det kommer att vara så framöver?

C Med den utveckling som är nu med slopande av revisionsplikten och det faktum att vi har en väldigt stark landsortsverksamhet som kommer att påverkas av det tror jag att konsultdelen kommer att öka på bekostnad av revisionsdelen, så är det. Det är inom konsultområdena vi växer idag. Revision är ännu det klart största affärsområdet.

AL Vad ser ni för mål framför er, vad vill ni göra med byrån?

C Vi vill ta marknadsandelar, så är det. Det stora målet är att växa på alla marknader egentligen. Det vi framför allt kommer att satsa på är konsultsidan. Det blir naturligt i samband med revisionspliktens avskaffande.

AL Hur ska ni ta marknadsandelar?

C Vår strategi är att växa både genom befintlig verksamhet och genom förvärv. Det är den strategin som vi jobbar efter idag.

AL Hur arbetar ni inom din byrå för att säkerställa revisionskvaliteten?

C Det lägger vi väldigt mycket tid på kan jag säga. Vi ska hålla oss ständigt uppdaterade inom de senaste förändringarna inom branschen. Sedan utsätts vi vart tredje år för kvalitetsrevision inom firman innebärande att jag som delägare blir utsatt för granskning. Det är en kvalitetsuppföljning där det kommer personer från byrån och går igenom min revisionsdokumentation, oftast då på lite större företag. Klarar man inte den får man rejält med kritik. Revisionsmetodikerna som vi har idag är svår, den är komplex.

AL Vi kommer att komma in på det senare. Om du tänker ditt yrke, jämfört med när du började under 1980-talet, vad har du att säga om det?

C Det har skett en enormt stor förändring. I början på 1980-talet beslutade man att alla aktiebolag skulle ha en kvalificerad revisor vilket innebar att vår bransch växte och växte oerhört snabbt. På mindre kontor kunde vi rekrytera en till två personer varje år. Det växte oerhört snabbt. Jag skulle vilja säga att jobbet var annorlunda på den tiden, det var inte så påpassat. Kunderna betalade alltid och frågade aldrig vad det kostade. 1992 när första krisen kom, fastighetsbubblan, började folk helt plötsligt ifrågasätta det vi gjorde, de började kräva in offerter, och det tror jag var väldigt bra för branschen. Vi var tvungna att vässa till oss och vässa till oss rejält. Plötsligt fick vi börja konkurrera med andra

byråer i början av 1990-talet. Innan fick man knappt sätta upp en skylt att man bedrev verksamhet med tanke på oberoendet. Det hände väldigt mycket under sju, åtta år där. Den här resan fortsatte och vi fortsatte att bygga på oss försäljning av konsulttjänster och det pågick egentligen under hela 1990-talet. Sedan helt plötsligt efter Enron-skandalen i USA så smällde det till rejält. Då drogs det i handbromsen omedelbart och man sa att vi inte fick syssla med någonting som kunde utmana synen på vårt oberoende. Vi gick då tillbaka till den verksamhet som fanns när jag började en gång i tiden nämligen revision, redovisning och skatterådgivning. Nu finns det tydligare regler för försäljning av konsulttjänster. Vi såg inget problem med det på den tiden. Det var inget problem heller för regelverket tillät oss att göra det. Idag är regelverket helt annorlunda.

AL Regelverket har väl blivit hårdare? Hur ser du på det?

C Det har blivit mycket hårdare. Jag som varit med länge har sett hur pendeln har slagit fram och tillbaka. Det är klart att det inte var bra när det var för stort fokus på konsultförsäljning. Vi ska ju vara oberoende granskare och inte bara representera ägarna till företaget. Efter Enron och den resan som hände i USA med SOX-implementeringen, då slog pendeln istället för mycket åt det andra hållet. Då vågade man knappt ringa till kunden utan att man kunde anses tappa oberoendet. Jag tycker att vi är på väg tillbaka till en lite sundare syn på detta idag i och med pliktens avskaffande men det finns risk att EU tar det åt fel håll i och med den nya "Grönboken" som de nu tar fram. Den tycker jag går för långt och det kommer att öka kostnaderna för företagen. Jag tror att det kan bli fruktansvärt byråkratiskt. Jag tror inte att det är rätt att möta de brister som finns i näringslivet med mer detaljreglering.

AL Historiskt anses din profession vara lite självreglerande. Vad tycker du om det, stämmer det?

C Ja, från början var det definitivt självreglerande. Via vår intresseorganisation satte vi själva mycket ramar och hade en viss självansering och självreglering, vilket jag tror varit bra. Men i takt med att det har hänt saker i finansiella sektorn och så kallade redovisningsskandaler har intresset från myndigheter ökat naturligtvis. De har gått in och petat och då genom detaljregleringar som är svåra att efterleva. Vår kårorganisation jobbar hårt med detta och att få gehör men ibland tas beslut som är mindre genomtänkta.

AL Ni har mindre att säga till om numera?

C Absolut.

AL Det här med att du ska uttala dig om en kund som även betalar ditt arvode i form av en agentrelation, vad tycker du om det?

C Jag har inga problem med det alls. Jag har aldrig hamnat i en situation där arvodet har styrt hur jag har jobbat gentemot kunden. Faktiskt. Man skulle kunna tro det. Jag får ofta frågan; är inte det ett motsatsförhållande, att man skulle bita den hand som föder en på något sätt. Ja, det får bli så ibland. Ibland har våra vägar skilts åt, kunderna tycker att jag är för petig. Jag hade en kund som tyckte att jag var för besvärlig och valde att byta, det får man leva med. Det gäller att kunna sitta rak i ryggen och försvara det man gör. Jag vet att det inte skulle fungera annars. Skulle man tillsätta statliga revisorer, som man har diskuterat från tid till annan, då får vi nog mer epitetet skatterevisorer. Då tror jag att

staten skulle lägga sig i granskningen och kanske rikta mer fokus på att öka intäkterna till staten än att kanske se vad som är bra för företaget.

AL Du säger att staten kan få incitament att öka sina egna skatteintäkter till staten men i sådana fall har ni incitament att öka era egna intäkter?

C Det är klart att vi har incitament att öka våra egna intäkter men vi gör det på ett sätt så att det inte påverkar kvalitén i det vi gör. Det är viktigt att intressenter runt omkring ska kunna förlita sig på att vi har gjort det vi ska och inte bara för att vi ska fakturera så mycket som möjligt.

AL Vad tror du om framtiden?

C Kan vara lite orolig ibland när jag ser att den detaljreglering som lagstiftningen har gått in på idag genererar väldigt mycket ”checklistor”. Det här är väldigt styrt från USA där man alltid har jobbat på detta sätt. Har man gjort ”checklistan” så är man grön. Om man däremot inte har tänkt efter riktigt så gör det ingenting bara ”checklistan” är korrekt ifylld. Jag tror detta kan göra att vi får svårt att rekrytera folk till branschen på sikt och framför allt kanske de som jobbar med större bolag där det blir väldigt mycket formalia. Jag har haft förmånen att få jobba med en del noterade bolag och det är klart att gå igenom en ”checklista” på 180 sidor inte är roligt. Jag tror det blir svårt att motivera folk att fortsätta att jobba i branschen under de förutsättningarna. En ”checklista” tog mig sex timmar att fylla i. Jag tror att på sikt kan det bli förödande för branschen.

AL Vi kommer att komma in på det där senare också. Om vi går vidare, ditt arbete som revisor, vad innebär det?

C Jag jobbar huvudsakligen med ägarledda företag. Jag gillar att jobba med ägarledda företag för att du har en långsiktighet i de bolagen som man inte har på andra ställen plus att relationen med de bolagen blir väldigt bra. De litar mycket på det vi säger då vi oftast är den kontaktyta som finns när det gäller nya regeländringar, skattefrågor med mera. Vi får en väldigt bra relation med dem. Där ser jag mig inte bara som en kontrollant utan framför allt som bollplank som har krav på mig att komma med förslag till förändring. Man förväntar sig att jag har koll på regelverket oavsett vad det gäller.

AL Hur ser du på relationen mellan byrån och dig som partner?

C I vilket avseende?

AL Om du tänker dig förväntningar.

C Kraven ökar oerhört mycket. Man ställer ökade krav på debiterbara timmar, på hur man ska rapportera, på kvalitén samt på hur man ska fungera i interna processer när det gäller fakturering och efterlevnad av regelverk. Man ska vara en kulturbärare.

AL Är det en belastning?

C Nej, inte än så länge, men jag märker att man skruvar upp kraven successivt, det gör man. Riktigt hur det kommer att sluta, det kan jag inte svara på.

AL Du jobbar väl säkert en del som partner?

C Så är det. Ett ytterligare krav är att vi ska jobba visst många timmar mer än normal arbetstid.

AL Vad händer om man inte uppnår antalet timmar?

C Då får man sänkt lön.

AL Vad ligger du på årsbasis?

C 400 timmar övertid kanske.

AL Det är en del övertid. Vad tycker du om det?

C Nja, det är okey. Jag tycker att jobbet är kul men jag har inget egenintresse av att jobba mycket. Det är så det är. Man kan väl säga att kundernas krav har ökat också. Kunderna är duktigare och mer pålästa vilket ställer större krav på oss. De vet att det finns alternativ på marknaden. Våra viktiga kunder, där måste vi se till att vi alltid är beredd att ställa upp och jobba, så är det. Konkurrensen är så idag, det är en mättad marknad.

AL Hur bevakar din byrå er position jämfört med de andra på marknaden?

C När är man marknadsledande? Det har man kunnat utläsa rent objektivt genom att räkna antalet uppdrag men det finns olika sätt att mäta. Riktigt hur man kommer att mäta framöver vet jag inte riktigt i och med att man slopar revisionsplikten. Många kommer vara kvar som kunder men det kommer inte att synas någonstans. Det blir svårare att bedöma detta. Förmodligen kommer man titta på antalet anställda, hur många revisorer man har och så vidare. Vi har järnkoll på flödena ser ut kring de större byråerna.

AL Vad tycker du om konkurrens mellan de större byråerna, hur påverkar det?

C Det påverkar väldigt mycket. Jag kan tänka mig att alla byråer, de fyra stora som vi oftast talar om, har samma strategi. Man vill bli större. Det gör att konkurrensen är stenhård. I Sverige är den det.

AL Hur lyckas ni då konkurrera? Vad är det som gör att folk väljer er?

C Vi har ett starkt varumärke. När vi ska rekrytera folk till mindre orter så får vi X antal ansökningar extra tack vare vårt varumärke. Men kommer du utanför Stockholm är det mer kopplat till personer när det gäller vilken byrå ett företag väljer.

AL Det här med att konkurrera med priset, förekommer det?

C O ja, visst förekommer det.

AL Kan du utveckla det?

C Det är klart att så fort det blir en upphandling blir arvodet ett konkurrensverktyg. Tar vi noterade bolag så kan jag tänka mig att de bolag som går ut och handlar upp revisionen, de sänker säkert sina arvoden med 20-25 procent.

AL Blir det en så kallad prisdumpning då där man försöker vinna konsulttjänsterna?

C Nja, tidigare var det säkert så. Förr i tiden såg man revisionen som en dörröppning för alla andra tjänster. Man åtog sig revisionen och sedan fick man resten på köpet. Det fungerar inte längre, kraven är för stora. Jag tror säkert att man kan se att det finns tilläggstjänster att vinna men det handlar i första hand om att säkra upp och se till att driva revisionen.

AL Du tror inte att det är så vanligt nu för tiden med prisdumpning?

C Prisdumpning förekommer, det är jag helt övertygad om, men inte för att man tror att man ska kunna sälja in andra tjänster utan mer för att erövra marknadsandelar.

AL Hur agerar ni för att marknadsföra er själva mot klienterna?

C Vi gör det på många sätt. Vi ser till att synas i olika sammanhang. Vi har naturligtvis riktade aktiviteter mot noterade bolag genom seminarier och dylikt. Ner på det lokala planet är det mycket informationsträffar och vårdande av relationer. Revision styrs väldigt mycket av relationer, så är det.

AL Om man tänker sig partners i den här miljön, vad händer om du inte når samma intjäning som övriga partners?

C Man utvärderas varje år av sin regionchef. Underpresterar man varje år får man inte vara partner längre, så är det.

AL Då åker du ut?

C Jajamän.

AL Hur skulle du säga att ett beroende mellan revisorn och kunden kan visa sig i form av egenintresse?

C Jag har egentligen aldrig stött på den problematiken, att det skulle handla om någon form av egenintresse. Möjligen då att man av personliga skäl tycker att det är viktigt att behålla en viss kund för att det är bra för prestigen. Jag har aldrig upplevt det så egenintresse känns inte för mig personligen som något bekymmer, faktiskt.

AL Du har aldrig upplevt en köpstark kund som du har velat ha kvar?

C Det är klart att man månar om att kunderna ska vara kvar men jag har aldrig behövt kompromissa med mitt oberoende eller mina åsikter. Även om vi från tid till annan har olika åsikter naturligtvis så finns det oftast en lösning på det.

AL Vad har du för verktyg för att säkerställa ditt oberoende i form av egenintresse?

C Vi har naturligtvis Analysmodellen på alla uppdrag. Jag har aldrig riktigt behövt reflektera över den frågan. Det är klart att är det en stor köpstark kund så noterar man det i Analysmodellen att det skulle kunna vara ett hot, men vi ser ändå inte att det är något bekymmer.

AL Att ta ställning i Analysmodellen är ju till stor del din egen röst?

C Ja, det är det.

AL Fyller den då sin funktion?

C Jag tycker att den gör det därför att du tvingas vända och vrida på frågan ett varv. Det är det inte värt att tänja på reglerna. Så är det.

AL Har du någon gång av sagt dig några kunder på grund av att du känner att det har funnits någon typ...

C Ja, det har jag gjort. Det var egentligen inte egenintresse utan jag hade precis fått in en ny kund och så kommer en gammal kontakt till mig som ska starta verksamhet direkt konkurrerande med den kunden som jag precis hade fått in. Då valde jag att tacka nej till min gamla kontakt.

AL Det måste vara en nischad bransch för visst är det möjligt att sitta som revisor inom exempelvis flera åkerier i samma stad?

C Ja, det kan man göra men i det här fallet kände jag att det inte blev bra. Min gamla kontakt lade fram ett koncept som till stor del gick ut på att ta marknadsandelar från min nya kund. Jag kände att det inte blev bra. De uppskattade att jag var ärlig och sa som det var.

AL Jag antar att du har en mängd klienter och du ställer dem mot varandra när du ska prioritera. Vad är det som avgör hur du prioriterar?

C Ja, det var en spännande fråga förstås. Vi försöker att prioritera alla men det är klart att man inte ska "sticka under stolen" med att en kund som har ett högre arvode och som har varit kund hos oss länge prioriteras högt. Det är på det sättet.

AL Det blir storlek och köpstyrka som har betydelse?

C Ja.

AL Om du tänker dig egenintresse som vi har pratat om, hur skulle du vilja hantera eller eventuellt reglera det?

C Jag tror att vi redan har verktygen och jag tror att man måste lita på folks omdöme. Som jag sagt några gånger så går det inte att detaljreglera då det alltid förekommer gränsdragningsproblem. Du måste kunna förlita dig på ditt omdöme. Jag tror att det är det bästa. Sedan kommer det säkert att "klicka" någonstans, det finns alltid någon som gör ett övertramp, men det händer också vid detaljregleringar. Det finns alltid de som är beredd att "runda" systemet.

AL Vi går vidare in på självgranskning. Hur ser din egen arbetsfördelning ut mellan revision och konsultation?

C Det beror på vad du lägger i begreppet konsultation. Som jag sa tidigare har vi en hel del redovisning hos oss vilket innebär att vi har redovisningskunder där vi dessutom är revisorer. Dessa båda tjänster har vi separerat från varandra. Det fungerar oberoendemässigt väldigt bra. Problemet är att det blir dyrare för kunden. Alla de här reglerna innebär det, tyvärr.

AL Hur bevakar du att du själv inte ger några råd som du själv kommer att granska senare i revisionen?

C Jag har rätt att ge rådgivning kring en redovisningsfråga, om hur saker och ting bör redovisas. Det ser inte jag som att vi gränsar till någon "sjelvgranskningshistoria". Vi kollar det noga innan vi lämnar ett sådant råd. Om det är större frågor så kopplas det ofta till en skattefråga och då tar vi in en skattekonsult vilket gör att någon annan gör bedömningen. Skulle jag hamna i en situation där det är en komplicerad fråga som bolaget har, som läget utvecklas idag, så kopplar jag in någon annan.

AL Det måste väl ändå kunna hända ibland att du tittar på någonting och ser att du har en bra lösning som du säger till bokföringsansvarig och så ändrar den efter din rekommendation. Finns det ingen risk för självgranskning då fast det har gått en annan väg?

C Det kan väl naturligtvis finnas en risk för självgranskning men rådgivning avseende redovisning inom gällande regelverk, som medför en bättre lösning för kunden, ser jag som revisionsrådgivning. Revision får inte bara vara att man talar om för en kund hur de inte får göra samtidigt som man vet en bättre lösning själv. Där får vi inte hamna. De mindre företagen har inte den kompetensen själv och där måste vi kunna ge den typen av råd samtidigt som vi naturligtvis håller oss inom gällande regelverk. Jag tror inte på modellen att vi inte får lämna några råd överhuvudtaget och lämna det till kunden att ta reda på lösningar på egen hand.

AL Har du själv känt osäkerhet någon gång, att du varit i farozonen?

C Nej.

AL Aldrig?

C Nej.

AL Du nämnde SOX tidigare, jag har det som en punkt här. Tycker du att man ska införa SOX i Sverige?

C Nej. Jag skulle vilja påstå att SOX för ägarledda bolag är att skjuta mygg med elefantbössa. Jag har arbetat en del med SOX och jag kan konstatera att "ursprungs-SOXen", den som kom från USA efter Enron, har amerikanerna själva mjukat upp ganska mycket. Fortfarande är det en väldig process att ta sig igenom den och jag är inte så säker på att det tillför någonting. Det kostar väldigt mycket pengar och frågan är om det är värt det, jag är inte så säker på det.

- AL Ser du någon risk med att konsulttjänstförsäljningen flyttar fokus från revisionen?
- C Ja, det kan nog finnas en risk då branschen styr mer mot rena rådgivningsuppdrag. Jag tror att det är en utveckling som vi kommer att se och det får vi vara vaksamma inför.
- AL Om du tänker dig det här med självgranskning, hur skulle du vilja hantera och eventuellt reglera det?
- C Det måste vara väldigt svårt att detaljreglera det, utan här måste branschen själv hitta en praxis för vad som är okey och inte. Sedan är det omdöme som vanligt, det är trist att säga det, men så är det. Du måste själv kunna avgöra när du går över gränsen. Jag tycker att vi själva i branschen måste kunna bilda oss en uppfattning och sätta ramarna för detta. Jag tror att det är den bästa vägen.
- AL Tycker du att man ska mjuka upp regelverket som finns för mindre kunder?
- C Ja, det tycker jag. Jag tycker att för de mindre företagen ska man absolut slopa bokföringsjävet. Det tillför inte kunden någonting. Jag tror inte heller att kvalitén på revision eller bokföringsupprättandet blir bättre av att det finns. Det tror jag inte.
- AL Var ser du gränsen?
- C Man har väl pratat om att man ska slopa revisionsplikten så småningom, om jag har fattat saken rätt, för bolag med en omsättning upp till 80 miljoner och det är kanske en rimlig gräns i dagsläget. Blir det den nya gränsen tycker jag att man ska släppa på bokföringsjävet också. Jag tycker absolut att det går hand i hand.
- AL I övrigt är du nöjd?
- C Ja, det tycker jag. Det skulle skapa en bättre balans i det. Pendeln skulle slå tillbaka lite. Vi kan leverera viss rådgivning inom ramen för revisionsrådgivning utan att vi ska behöva vara alltför oroliga.
- AL Då kan vi gå in på vänskap. Hur skulle du beskriva dina relationer till dina kunder?
- C Jag vill påstå att de bygger på professionell grund. Jag umgås inte med någon kund privat. Det är inte för att jag inte skulle vilja men det har inte blivit så. Vi har jättebra relationer men det sker under professionella grunder.
- AL Hur arbetar du för att vårda de här relationerna?
- C Det handlar mycket om att vara synlig hos kunderna. Bjuda in till arrangemang som ishockey, seminarium och så vidare. Det är en viktig del. Kunderna förväntar sig att det är vi som ska stå för informationen, kunskaperna och att hålla kontakten fortlöpande. Det är A och O.
- AL Ser du några risker med att långvariga kunder kan skapa nära relationer?

C Det är klart att det kan finnas en risk. Det kan bli för vänskapsrelaterat men mera att man kanske "kör på" i gamla hjulspår och tycker sig veta hur allting ska vara. Man kanske inte är tillräckligt alert. Det kan vara så. Vänskapen i sig tror jag inte är något problem.

AL Är det lika lätt att ställa krav på en klient som du har haft i ett år som med en som du har haft i 20 år?

C Ja, jag tycker att det är det. Det gäller att vara tydlig från början och om jag har gjort fel ett år så får jag stå för det kommande år och ändå begära en rättelse om situationen kräver det. Jag har aldrig haft något problem med det.

AL Det måste ändå vara svårt att sätta stopp för något som man accepterat under ett antal år?

C Ja, men jag har inte upplevt något problem med det. Ibland måste man erkänna att regelverket har ändrats eller att man har tänkt fel.

AL Som jag har uppfattat det får man från och med 2009 inte sitta längre än sju år i noterade?

C Stämmer. Det kommer även att bli så för den finansiella sektorn, förmodligen över hela linjen. Fristående banker kommer att ha roteringskrav efter sju år om jag har förstått saken rätt.

AL På de mindre bolagen då, är det ett alternativ?

C Jag tycker egentligen inte det. Sitter man för länge kan det vara ett problem men man kan rotera uppdragen internt inom byrån. Jag märker själv när jag kommer in på ett nytt uppdrag att jag kommer in och ser på det med nya ögon. På samma sätt får jag frågor när jag släpper ifrån mig ett uppdrag. Den nya revisorn har uppmärksammat något som jag kanske har missat. Våra kunder är väldigt måna om att ha en relation som är långsiktig. De uppskattar inte att behöva byta, varken revisor eller redovisningskonsult.

AL Tryggheten?

C Ja, jag tror att det är väldigt mycket trygghet. Man kan verksamheten, det är plus och minus det där, och jag tycker fortfarande att plus överväger. Det kan bli lite slentrian i det men jag tror att fördelarna väger över.

AL Om du skulle hantera och eventuellt reglera det här med vänskap, skulle du vilja göra någonting?

C Jag tror inte att man kan reglera det. Hur ska man reglera det? Ska man bestämma att man bara får träffa kunden en gång i halvåret för att undvika att bli kompis? Vänskap är lite lurigt för den kan smyga sig på och det blir mer än bara en professionell relation. Jag inser det men reglering tror jag inte på.

AL Det blir eget omdöme där också?

C Ja, jag tycker det. Sedan är det svårt att själv inse när man kommit för nära men jag ser inget annat alternativ. Det gäller att bygga en värdekultur. Är det så att du har blivit för

mycket kompis med en kund så ska du ha integritet nog att kliva av och låta någon annan ta över.

AL Det är där du gör bedömningen i Analysmodellen?

C Ja, man får skriva det.

AL Jo, jag vet, jag har fyllt i den några gånger. Vi går vidare på arbetsrutiner. Hur ser du på arbetsbelastningen på våren?

C Jag ser det som ett problem även om man har släppt räkenskapsåren fritt. Majoriteten vill ändå ha kalenderår även om vi försöker att styra mot brutna år. Det är ett problem som vi måste hantera. När man gör misstag så gör man alltid det när man är stressad, när man har en tidslinje att hålla. Man är beredd att acceptera mer när man är stressad och har ont om tid. Jag ser att det kan finnas en risk att kvalitén blir lidande av detta.

AL Jag utgår ifrån att du arbetar mer intensivt under den perioden.

C Ja.

AL Vad skulle du säga är ett rimligt antal revisionsuppdrag?

C Det är en bra fråga. Det finns ICA-revisorer som har över 600 uppdrag och då räknar ”journalisten” snabbt ut att här jobbar man max tre timmar per uppdrag och det är inte mycket. Samtidigt ska man komma ihåg att det finns anställda runt omkring som gör mycket av arbetet. Det skulle inte fungera annars. Men det är klart att börjar man komma upp i ett par hundra uppdrag så tror jag att man tangerar gränsen för vad som är rimligt.

AL 200 alltså?

C Ja, det känns rimligt. Jag tror dessutom att Revisorsnämnden tittar utifrån antal uppdrag när de väljer ut för granskning. Sedan kan man naturligtvis diskutera om 200 är rimligt beroende på hur mycket tid man kan lägga på varje uppdrag. Frågan är helt rätt ställd och jag tycker att 200 är hanterbart men där går nog gränsen.

AL Tycker du att man ska fastställa ett offentligt tak?

C Har du 150 småbolag eller 10 noterade bolag jobbar du mer med 10 noterade än med 150 små.

AL Det är väl därför det inte fastställs en gräns då?

C Jag tror att det är så.

AL Hur vill du hantera eller reglera detta?

C Jag tror inte man kan göra så mycket då uppdragens storlek är så pass varierande. Vår byrå är väldigt mån om kvalitén det handlar om en viss självbevarelsedrift och då minskar vi risken för skadestånd också.

AL Man kan säga att du är nöjd med övertiden?

C Det är faktiskt svårt att undvika övertid. Vi har jobb som måste göras sedan kan jag tycka att i den bästa av världar skulle man vilja ha en jämn beläggning året om men vi har svårt att styra det.

AL Vi går in på nästa avsnitt, standardisering. Hur ser du på själva revisionsprocessen idag jämfört med förr?

C I grund och botten kan man säga att det är samma tänk men med IT-systemens intåg så har revisionen förändrats väldigt mycket vilket innebär att metodiken blir mer och mer komplicerad. Vi har dokumentationsverktyg idag som vi måste gå utbildning för att kunna fylla i. Det är betydligt större krav på metodiken nu än för 20 år sedan.

AL Är det bättre eller sämre?

C Jag tycker att det är bättre.

AL Blir det inte överdokumentation?

C Det kan finnas risk för det men man vänjer sig.

AL Det förekommer att man standardiserar processen för att spara lite tid och undvika skadestånd som du pratade om?

C En del av arbetet idag handlar mycket om att minimera risken för skadestånd. Ta ”uttalande från företagsledningen” och ”uppdragsbrev” till exempel.

AL Ser du några för- eller nackdelar med standardisering av processen?

C I det stora hela är jag ändå för standardisering. Du får en strömlinjeförbättring på revisionen som jag tror kan vara bra.

AL Ser du inte en risk för ett monotont arbetssätt då?

C Ja, det är som jag sa tidigare, ”checklistor” är jag ingen anhängare av. Visst kan det finnas en risk för det.

AL Hur gör du för att skydda dig mot sådant, alltså att du bara sitter och ”klickar” och går miste om helhetssynen?

C Den som är vald som revisor för jobbet förutsätts ha helikoptersyn på det hela. Du måste ha varit med ett antal år för att kunna göra det. Det finns en risk att det kan bli för tekniskt.

AL Det här med standardisering, upplever du att det finns en rädsla för att bli skadeståndsskyldig?

C Det är möjligt att det är så men jag tror inte att det är det som driver standardiseringen.

AL Vad är det som driver den då?

C Jag tror att det har mycket att göra med kostnadseffektivitet.

AL Lönsamhet?

C Nja, inte bara lönsamhet men kanske att vi ska se till att det görs en revision som täcker in ett antal områden och åtgärder.

AL Är inte kostnadseffektivitet ett annat ord för lönsamhet, du sänker kostnaderna?

C Nja, men det är det som marknaden förväntar sig. I Sverige jobbar vi oerhört kostnadseffektivt mot för vad de gör i övriga Europa. Åk ner till Polen och kolla vad en revision kostar. Det är helt andra pengar. Åker du till Baltikum så får du se samma sak.

AL Är det inte bara en jakt på debiterbara timmar, att man måste vara effektiv, snabb och produktiv?

C Jajamensan.

AL Det blir en väldig press på personalen och branschen?

C Ja. När jag började jobba, som sagt för väldigt många år sedan, hade vi inte alls samma tidspress på oss. Det var mycket att göra och vi jobbade mycket även då men inte med den tidspresen som det är idag.

AL Om du tänker dig den här punkten, hur skulle du vilja hantera och eventuellt reglera den?

C Jag tror att vår intresseorganisation har en viktig roll att spela, det vill säga Far. Jag tror att branschen är bäst skickad att bedöma vad som ska vara en bra revision. Den stora utmaningen vi har är att kommunicera det. Det är klart att om marknaden förväntar sig att vi ska leverera en produkt som vi inte levererar genom att vi har gått in och standardiserat en del då har vi ett problem och det problemet har branschen idag därför att vissa tror att en revision innebär att allt är rätt. Det är fel. 90 procent ska vara rätt i revisionen. Det är vi från branschen alldeles för dåliga på att kommunicera. Ska vi dessutom fortsätta standardiseringsarbetet måste vi kommunicera det mot marknaden, vad som ingår i en revision.

AL Det råder ett förväntningsgap kan man säga?

C Ja, det finns. Det är alldeles för stort idag fortfarande. Det har vi pratat om så länge jag har jobbat i branschen. Det har tyvärr inte blivit mindre.

AL Då går vi in på sista, revisionsteam. Hur ser du på att man arbetar i team?

C Det är en förutsättning skulle jag vilja säga för att driva en revision överhuvudtaget. Det handlar om att bygga upp teamen så att de innehåller alla lämpliga medarbetare såsom skattekonstuler, IT-specialister, redovisningsexpeter och så vidare. Det är en förutsättning, du kan inte driva revisionen själv.

AL Hur känns det att skriva under en revisionsberättelse där någon annan delvis har utfört granskningen?

C Kan en VD skriva under en årsredovisning så kan en revisor skriva under revisionsberättelsen. Det handlar om att vi måste säkerställa en metodik för planeringsfasen som lyfter fram viktiga områden. När jag sedan tittar igenom arbetet så måste jag förlita mig på att de som utfört arbetet kan sitt jobb. Smäller det är det jag som sitter på risken naturligtvis men jag måste kunna förlita mig på medarbetarna annars kan jag inte göra någon revision. Jag kan inte vara där och peta i allting. Det går inte. Det är en förtroendefråga med ett förtroende för de system och den metodik vi har.

AL Finns det ingen risk att viktig information förbises på grund av kompetensbrist?

C Jo, det kan vara så. Då får man se till att vi inte hamnar i den situationen. Är det så att vi har kompetensluckor inom teamen, vilket vi kan ha ibland, då måste jag engagera mig mer vilket jag också gör.

AL Du sa förut att de flesta felen sker under tidspress när arbetsbelastningen är hög. Då finns det alltså risk, speciellt under våren, att du inte hinner med?

C Ja, det kan finnas en risk, men då får man jobba mer.

AL Ja, precis.

C Den där frågan är viktig. Sammansättningen av teamen är viktig. Min egen insats regleras utifrån de övrigas kompetens.

AL Det här med att ni är flera i teamet, finns det inte risk för informationstapp?

C Jo, det är viktigt att man kommunicerar inom teamet och där tycker jag att vi kan bli bättre. Se till att allt verkligen kommuniceras och vi har våra planerings- och uppföljningsmöten. Där har vi lite att jobba med. Ett revisionsuppdrag idag är som ett projektarbete. Så tror inte jag att alla revisionsuppdrag drivs idag och där tycker jag att vi har en förbättringspotential.

AL Då kanske du blir mer av en projektledare istället?

C Ja, men det är mycket det som det handlar om idag. Jag pratade med en kille på Stockholmskontoret, som bara jobbar med noterade bolag, han ser sig själv som en projektledare. Han kallar in experter utifrån behov som får lösa de olika uppgifterna. Det är helt rätt.

AL Tycker du att det här med att jobba i team flyttar fokus från själva revisorn?

C Nej, det tror jag är en fördel. Jag tror att det är en styrka för vår verksamhet att det inte bara finns en person bakom utan våra kunder uppskattar när det finns flera som är involverade i uppdraget. Så är det.

AL Hur skulle du vilja hantera det här med revisionsteam och eventuellt reglera?

C Det går inte att reglera. Det måste vara upp till varje byrå att avgöra det själv. Det är väldigt spretigt som det ser ut i branschen men varje byrå måste själv kunna avgöra vilket arbetssätt som är bäst för dem. Jag tror mycket på att man ska jobba i team. Det finns säkert enmansrevisorer som tycker att det är jättebra att göra allting själv, man vet att det blir rätt. Det behöver inte vara sämre i och för sig men då tror jag inte att du kan jobba med alla kategorier av bolag.

AL Är det något annat du vill tillägga om du tänker hela intervjun?

C Nej, egentligen inte. Vad jag tycker är viktigt framöver, och där jag kan se att vi kan få problem, är det vi egentligen började med, hur ska vi fortsätta att ha det här jobbet intressant. Jag tror att vi kommer få problem med att rekrytera till branschen om "Grönboken" går igenom då det kommer att innebära att revisorn ska vara en ren kontrollant. Det ser jag som lite oroväckande. Vi ser redan nu att intresset för branschen har minskat. På tio år har antalet sökande till våra tjänster minskat. Det är ett litet tecken på att intresset för branschen börjar bli lite svagare och det ser jag som en risk. Jag tror att kompetensfrågan är väldigt viktig för att ska man ut och granska ett företag så träffar du på väldigt professionella människor och då måste vi också kunna ställa upp med professionella team. Vi kan inte komma ut och vara halvtknackiga på redovisning det fungerar inte och här har vi en utmaning. Det vi fortfarande kan locka med är mycket vidareutbildning. Man får en bra kompetens hos oss.

AL Någonting annat?

C Nej.

AL Då kan vi avsluta.

C Då gör vi så.

AL Tack.

Bilaga 7: Respondent D

Intervju med respondent D, 2012-04-16.

AL Då kör vi intervju med "D" den 23/4 2012. Du kan börja med att presentera dig själv, erfarenheter, befattningar och så vidare.

D Jag började jobba i revisionsbranschen under mitten av 1990-talet på en mindre lokal byrå. Jag jobbade där under en kortare period innan jag flyttade till en ny stad, därmed bytte jag till en större byrå och där arbetar jag än idag. Jag blev auktoriserad revisor under början av 2000-talet och partner under slutet av samma årtionde. Utöver partneransvaret har jag även andra interna ansvarområden inom byrån.

AL Vägen till partner, varför är du partner idag tror du?

D För att bli partner krävs att du blivit så viktig att det blir för kostsamt för byrån om du slutar. Jag tror mitt sätt att vara spelat in mycket; ledarskapet, alla värderingar, att jag är målinriktad. Alla dessa aspekter som gör att man på något sätt tar sig framåt i en organisation, det tror jag är avgörande.

AL Hade du partnerskapet som en egen målsättning?

D Ja från första början. Om jag bestämmer mig för något då kör jag på det.

AL Vad var det för lockelser som gjorde att du tyckte att det var värt att kämpa för det?

D Att man får vara med och påverka. Jag är med och tar beslut hur vi styr organisationen, verksamheten och givetvis finns det en ekonomisk del i det också. Att vara med och kunna påverka och utveckla verksamheten, det är det som driver mig mest.

AL Om vi pratar lite byrå, den du representerar, skulle du säga att ni arbetar med revision eller konsultation i första hand?

D Revision är vår ankartjänst. Vi är en revisionsbyrå men det är så oerhört brett kompetensmässigt. Vi är indelade i flera affärsområden där det ingår så mycket mer än bara revision. Det är redovisning, det är rådgivning, det är allt möjligt. Jag skulle säga att ungefär hälften av det är revision. Det är klart att det är vårt absolut största tjänsteområde, så är det.

AL Om du tänker dig var ni står idag med din byrå, vad har ni för övergripande mål just nu?

D Vårt övergripande mål är att vi ska vara marknadsledande på de prioriterade marknaderna där vi väljer att finnas.

AL Vilka prioriterade marknader menar du?

D På de orter som vi finns, där ska vi bli större och ta marknadsandelar.

AL Tror du att ni kan lyckas med det?

D Jag är helt övertygad om att vi kommer att göra det.

AL Jaha.

D Jag tror inte, jag vet att vi kommer att göra det.

AL Det finns säkert andra byråer som skulle säga tvärtemot.

D Ja, men de är lite sämre (skratt). Det är resan dit som är det viktigaste. Har man en hög målsättning så kommer det att bli bra.

AL Jag tänkte på det som är ganska centralt i min uppsats, det här med revisionskvalitet. Hur arbetar ni på byrån för att säkerställa eller upprätthålla det?

D Kvalitén?

AL Ja.

D Där arbetar vi med intern kvalitetsuppföljning. Vart tredje år har vi en kvalitetsgenomgång av revisionsuppdrag på varje revisor. Man har ett antal uppdrag som kan väljas slumpmässigt och dessa granskas av ett team.

AL Det måste vara de större uppdragen?

D Ja, det blir de största uppdragen där man ställs inför de mest omfattande bedömningarna. Delägarna granskas hårdare än övriga. Det är mycket tuffare än en genomgång av Revisorsnämnden.

AL Om man går vidare till revisionens utveckling, du har hållit på i några år i alla fall, hur ser du på när du började och det du ser idag?

D Allt det vi gör i en revision idag var vi inte ens i närheten av förr.

AL Vad är skillnaden?

D Det är mycket högre krav på vad som ska genomföras för att det ska vara en fullgod revision. Det har förändrats med åren och det började med Enron kan man säga. Det var många stora bolag som var i fokus men det här med RS och ISA, kraven bara ökar.

AL Vad tycker du om det?

D Det är bara att acceptera att det är så. När det gäller stora noterade bolag tycker jag att det är vettigt men det blir svårt på de mindre uppdragen.

AL Att öka omfattning av regelverket, vilket har skett allt eftersom, är det rätt väg att gå?

D Det är lagstiftarna som säger att det ska vara på det viset, sedan om det blir bättre för kunden i slutänden, det är väl tveksamt.

AL Revisorsbranschen har som jag har förstått det varit ganska självreglerande genom åren tack vare sin överlägsna kompetens och styrt utvecklingen lite grann. Anser du att det är de större byråerna som ligger bakom den utveckling som vi ser?

D Jag har svårt att svara på det. Det måste finnas en nytta i botten annars fungerar det inte. Det är svårt att bedöma på vilken nivå det ska vara. Revision är revision och då är det bara att köra ”by the book”, så är det. Annars kan man inte hålla på med det här.

AL Tycker du inte att det ska vara någon ”light variant” enligt några lägre gränsvärden för ägarledda eller liknande?

D Jag tror inte det kommer att gå att ha en ”light variant” på revision. Men nu när revisionsplikten har avskaffats kan kunderna göra ett aktivt val. Jag är helt övertygad om att den gränsen kommer att höjas, alltså när man kräver revision och då kommer man in på vad man själv har för värde. Förhoppningsvis blir det då också så att de som väljer revision kommer att acceptera en ökad kostnad.

AL Vad tycker du om att branschen bygger på att du anlitas av ett bolag som betalar dig och sedan ska du uttala dig om deras räkenskaper. Det blir en form av jävsituation eller agentrelation. Vad tycker du om den utformningen?

D Vi har aldrig levt i någon annan värld. Är det något som vi är bra på är det att hålla isär begreppen i vår yrkesroll. Vi har de som övervakar oss. Man har inte råd att inte göra rätt saker.

AL Alternativet skulle kunna vara en statlig revision?

D Ja, det skulle kunna vara det men jag tror inte på den idén.

AL Varför inte?

D Jag tror inte på den typen av verksamhet. Jag tror inte att det skulle fungera eller bli bra. Jag tror att det är viktigt att det drivs av marknadskrafterna för att det ska utvecklas.

AL Vad ser du framför dig nu, vad tror du kommer att hända de kommande åren med branschens utveckling?

D Jag tror att de små aktörerna i branschen kommer att bli färre och färre.

AL Alltså byråer?

D Ja. Jag tror att vi kommer att få en än större koncentration till de stora aktörerna.

AL Är det bra att det blir så centraliserat?

D Nej, det vill jag inte säga, vi behöver alla aktörer. Jag kan inte säga att det är bra men jag tror det, som utvecklingen ser ut nu så går det mot färre och större aktörer som har råd att implementera alla regelverk och hänga med.

AL Då kommer de små aktörerna att bli konsultationsbyråer?

D Ja, redovisningsbyråer.

AL Det känns som en ganska farlig utveckling om det skulle bli så?

D Farligt, vet jag inte.

AL Man kan säga att det blir åtta byråer kvar, tycker du inte att det blir för ensidigt?

D Ur konkurrenssynpunkt kan man säga att revisionsbranschen är världens sämst fungerande oligopol.

AL Hur menar du?

D Det finns ett fåtal aktörer men de lyckas slå hårt mot varandra genom priskonkurrens. Det borde inte vara så. I andra branscher där man har ett oligopol är prisnivån stabil.

AL Att man håller prisnivån bättre i andra branscher. Varför klarar inte revisorsbranschen av att hålla prisnivån?

D Nej, jag vet inte.

AL Kan det inte vara så att sambandet med konsulttjänsterna dumpar priserna på revision då byråerna får sälja de andra tjänsterna på köpet?

D Ibland skulle det kunna vara så men om man tittar på kostnaden för revision är den alldeles för låg i Sverige om man jämför med andra länder.

AL Det blir en väldig press på revisorerna och revisorsassistenterna att hinna med alla de här reglerna.

D Det är en sak vad du tar betalt för det, du måste ändå göra en fullgod revision.

AL Det är det jag menar. Det ska vara en fullgod revision och så vet du att du har svårt att ta betalt, då måste du jobba snabbt istället?

D Nej, du får sämre betalt per timma.

AL Vi går vidare till revisorsrollen, vad skulle du säga att ditt arbete som revisor innebär?

D Kvalitetssäkring av finansiell information.

AL Det var kort och koncist. Om du tänker dig relationen mellan byrån och dig som partner, hur ser du på den?

D Mellan byrån och mig?

AL Ja. Vad har de för förväntningar på dig?

D Förväntningarna på mig är att jag ska vara en förebild i alla sammanhang, ha hög kvalitet i det jag gör och visa integritet. Leva som jag lär helt enkelt, det är det viktigaste.

AL Har du några förväntningar på intjäningar och sådant också?

D Vi har så klart målbilder på alla våra medarbetare, inte bara på partners. Det är mer beroende på vad de har för roll och ansvar samt vilka krav som finns.

AL Och lönsam kanske?

D Det ingår som en parameter.

AL Hur ser du på din relation mellan dig och dina kunder? Hur ser förväntningarna ut där?

D Vilka förväntningar kunderna har på mig?

AL Ja.

D De förväntar sig att jag ska vara deras bollplank. Det kan se väldigt olika ut beroende på kundens verksamhet och önskemål. Ibland är det ett rent revisionsuppdrag och då gör man bara det. Ibland är man mer av en husläkare, de kommer med problemet till mig och sedan hjälper man dem med det.

AL Hur ser du på den uppdelningen att det är extra mycket arbete på våren?

D Ja, det är så det är. Det är ett säsongsarbete. Man kan inte förvänta sig att man ska jobba 40 timmar när det är högsäsong utan då måste man jobba. Å andra sidan är det många som trivs med att kunna vara ledig mycket på sommaren istället.

AL Jobbar du mycket övertid?

D Övertid, vad är det för något? Jag jobbar mycket. Jag har oreglerad arbetstid så vad som är övertid och inte... det går liksom ihop.

AL Om du skulle uppskatta det, kommer du upp i 500 timmar på ett år?

D Övertid?

AL Ja, alltså utöver 40 timmars arbetsvecka?

D Ja, det jobbar jag säkert, någonstans, inte riktigt. Det är så svårt att säga. Om du tänker på arbetstiden kan det vara olika beroende av vad du har för roll och för ansvar. Ibland händer det saker som kräver mer arbete och det är ingen som gör det åt en. Då är det bara att "tugga" i sig det.

AL Hur skulle du säga att den byrå som du representerar bevakar sin position på marknaden jämfört med andra? Du sa förut att ni ville ta marknadsandelar, hur går ni tillväga?

D Det är en kombination av förvärv och strategiska rekryteringar och ett idogt marknadsarbete.

AL Vad skulle du säga om konkurrensen som uppstår mellan byråer, hur ser du på den? Är den hälsosam?

D Ja, den är hälsosam för kunderna.

AL Varför?

D Den pressar priset.

AL Men det sa du förut, om världens sämsta oligopol, att det inte var bra?

D Nej, jag säger det. Det är hälsosamt för kunderna. Vad menar du?

AL Ni konkurrerar med varandra, hur ser du på att du är i en konkurrensutsatt bransch?

D I stället för att vi är en statlig myndighet?

AL Ja, att ni säljer och måste framhäva er för att locka kunderna...

D Vi levererar kvalitetssäker finansiell information enligt ett regelverk. Det gör vi. För att kontrollera det vi levererar har vi våra tillsynsmyndigheter och interna kvalitetskontroller. För att kunden ska välja oss måste vi även kunna leverera något annat. Jag ser inget konstigt med det. Det är två olika roller.

AL Hur gör ni för att marknadsföra er?

D Vi jobbar mest med personliga möten.

AL Det hänger mycket på personalen då?

D Absolut. Det är en del av vår strategi att ha medarbetarna i fokus. Vi vill ha de bästa medarbetarna som levererar med den högsta kvalitén. Har man det så blir de efterfrågade hos våra kunder. Vi får en lönsam tillväxt och sedan vinner man marknadsandelar. Det är så det går till.

AL Det är inte svårare än så alltså?

D Nej.

AL Jag tänkte på det när vi snackade partner, vad händer ifall man inte når samma intjäning som sina övriga partnerkollegor? Åker man ut då?

D Nej, man har inte samma krav på intjäning för alla partners.

AL Finns det någon partner som har fått lämna?

D Ja, absolut. Du är inte partner för evigt. Du kan vara kvar som anställd ändå. Det kan vara en period i din karriär där du inte är delägare. Det kanske inte passar med din livssituation eller du vill kanske trappa ner lite. Det är klart att det är höga krav på en partner och det ska det vara. Det måste det vara.

AL Om vi går vidare till de två viktigaste punkterna, oberoende och arbetsrutiner ifråga om kvalitetsbrister. Jag tänkte börja med egenintresse. Hur skulle du säga att ett beroende mellan dig som revisor och kunden kan visa sig i fråga om egenintresse?

D Det måste vara att kunden är så viktig för din egen intjäning att du på det sättet inte kan vara oberoende.

AL Har du varit med om det någon gång?

D Nej, jag tror inte det kan hända i en så pass stor byrå som den jag representerar. Jag kan inte se att den risken finns.

AL Men på vägen dit, om du vill bli partner?

D Jag har väldigt svårt att se det.

AL Om du ska agera utifrån de parametrarna för att skydda dig mot att det blir ett beroende, vad har du för verktyg att tillgå?

D Vi har Analysmodellen.

AL Vad tycker du om den?

D Allt bygger på professionella omdömen. Jag tycker att det finns en fungerande tillsynsmyndighet i vår bransch. Bli du av med din auktorisation kan du inte längre verka. Det är ditt anseende som är värt något och tappar du det så är det "kört". Då är det bara att lägga ner.

AL Med tillsynsmyndighet, menar du Revisorsnämnden?

D Ja, så är det, ytterst är det de.

AL Har du granskats av Revisorsnämnden någon gång?

D Nej, det har jag inte, men det är bara en tidsfråga (skratt).

AL (Skratt). Har du av sagt dig någon kund någon gång?

D Ja, absolut.

AL På grund av egenintresse?

D Nej, inte på grund av det.

AL Hur prioriterar du dina kunder mot varandra?

D Alla medarbetare har på något sätt en "priolista" på sina kunder men man ska kunna hantera hela stocken i alla fall. Det är klart att det finns en "priolista", det har jag också.

AL "Priolistan", vad grundar du den på?

D Det är viktiga entreprenörer som förväntar sig mycket uppmärksamhet.

AL Varför är de viktiga?

D Det är viktiga kunder, oftast är det stora kunder.

AL De prioriteras för sin storlek, ekonomiska ställning och...

D Mm ja. Det är ingen tvekan. Man ska ändå hålla isär det här med att; när blir det ett problem, när man fattar fel beslut på grund av att man har någon form av ekonomiskt intresse.

AL Skulle du säga att en mindre byrå är sämre lämpad...

D Det blir tuffare för dem skulle jag vilja säga.

AL Om du tänker dig det där med egenintresse och Analysmodellen, hur skulle du vilja att man hanterade det?

D Jag tycker att det är ett fungerande system som det är idag.

AL Du sa tidigare att allting styrs av professionella omdömen. Då är det ens egna tankar som styr i Analysmodellen?

D Ja, så är det. Det är det professionella omdömet som styr revisornas uppförande. Jag menar att det finns en tillsynsmyndighet som tvingar mig att vara professionell i mitt omdöme och inte bara se till ersättningen från kunden.

AL Du tycker att det fungerar som det är?

D Ja, jag tycker att det fungerar.

AL Om vi går vidare till självgranskning, hur fördelar du din tid mellan revision och konsultation?

D Svårt att säga men det är mer revision än konsultation nu, det är det säkert.

AL Hur bevakar du att du inte ger några råd som du själv kan komma att granska vid revisionen?

D Det är samma sak där. Vi vet vad vi får göra och vad vi inte får göra när det är den typen av frågor. I en stor organisation är det mycket enklare att ta in andra personer så att de inte påverkar de revisionella bedömningarna och liknande. Då behöver jag själv inte behöva ta ställning till något som jag själv givit råd till.

AL Det blir en form av "second opinion"?

D Ja, jag lämnar det helt och hållet. Om det är affärer, värderingsfrågor och så vidare. Då lämnar man det helt och hållet. Man låter någon annan göra det.

AL Det vill ju till då att du har omdömet att kunna kliva av?

D Ja, så är det. Det är likadant där. Det är betydligt lättare i en stor organisation där du har kompetensen inom väggarna för då kan du bara peka på någon annan. Vissa saker kan jag inte göra för det påverkar mitt oberoende men jag kan fortfarande hjälpa kunden genom att det är någon annan inom byrån som hjälper till. Har du inte kompetensen inom byrån blir det svårare. Du vill gärna hjälpa kunden men du vill inte gärna peka på någon annan byrå, det vill man inte göra. Det är svårare att hantera det där då.

AL Har du själv känt någon gång, om du tänker dig självgranskning, att du har varit i riskzonen och att du måste agera?

D Ja det är klart, att man ibland har jobbat med sådana frågor att man har funderat på om man ska ta på sig uppdraget.

AL Hur visar det sig?

D Det är bedömningar och det är framförallt i efterhand du blir prövad. När man väl gör bedömningen tycker man att det känns rimligt men om det i efterhand kommer någon annan och tittar på det kan den fråga sig; hur tänkte han när han gjorde så här.

AL Sedan att du har stöd av Analysmodellen, ger den dig någon hjälp eller spelar den ingen roll?

D Analysmodellen, det är klart att tankesättet stödjer mig i jobbet. Sedan har vi en organisation som hjälper oss att tolka det, ganska mycket riktlinjer i vad vi får göra och vad vi inte får göra.

AL Om du tänker dig, du nämnde ”Enron-kollapsen” där USA var ganska snabbt framme och införde SOX. Vad tycker du om den, är det någonting för ägarledda i Sverige?

D Nej.

AL Varför inte?

D Nej absolut inte, det är på detaljnivå. Jag tror mer på att överlämna det till ett professionellt omdöme och att ha en övervakning så att man ser till att det inte missbrukas. Det tror jag är ett effektivt sätt och jag tror framförallt att kunderna mår bra av det, de får ut mycket för sina pengar.

AL Tycker du att det finns någon risk att konsultdelen tar överhanden och flyttar fokus från revision?

D Nej, jag har svårt att se det. Det beror på hur man är. Jag tycker att man hela tiden måste hålla isär de här begreppen. Jag har svårt att se att man på grund av stora konsultaffärer skulle tappa fokus. Du är hela tiden tillbaka till det att du inte har råd att missköta det. Sedan finns det alltid gränsfall. Om vi då tror att vi kan hålla oberoendet, att det faller inom ramen för Analysmodellen, i sådana fall spelar det ju in att vi tycker att det är möjligt. Om det är en stor affär så åtar man sig uppdraget. Om det däremot står klart att oberoendet inte kan vidhållas så gör man det inte.

- AL Jag läste att hela Arthur Anderson gick i konkurs efter Enron-kollapsen. Jag tror det var cirka 85 000 medarbetare som fick lida för det. Troligen många som fick 10, 20, 30 år av nedlagt arbete kastat i sjön för att några hade dåligt omdöme. Hur känns det som partner att vara beroende av vad andra partners gör?
- D Det är grymt. Att som delägare leva som man lär och hela tiden ha det i fokus. Man har helt enkelt inte råd att chansa. Enron-kollapsen är ett tydligt exempel på det. Man måste vara oerhört försiktig.
- AL Vad tycker du om självgranskning, hur skulle du vilja hantera och reglera det? Är du nöjd eller vill du förändra någonting?
- D Som sagt, jag tycker att Analysmodellen fungerar bra. På det sätt vi jobbar nu, med den övervakning och det regelverk vi har, så tycker jag det fungerar. Jag tycker att det är effektivt, vi får en bra leverans till kunderna och vi kan hjälpa kunderna på ett bra sätt.
- AL Ingen risk med ”kombiuppdragen”?
- D Jag tycker det är okey att samma byrå gör såväl bokslut som revision men det är väl bra att man håller isär det så att det inte uppstår några oklarheter.
- AL Om vi går in på nästa del som jag kan kopplas till oberoende, vänskap. Hur skulle du beskriva dina relationer till dina kunder?
- D Vänskap, det är klart att om man jobbar med en kund i många år så känner man den väl. Sedan gäller det hela tiden att du har integritet. Ska du vara revisor då måste du ha integritet. Det fungerar inte annars. Du får en nära relation till någon som du jobbar med länge. Framförallt om du jobbar mycket med dem. Du måste ändå visa integritet annars kommer du att försvinna från marknaden, du kan inte vara kvar.
- AL Är det lika lätt att ställa krav på en kund som du har haft i ett år mot en som du har haft i tjugo år?
- D Om du har gjort fel i tjugo år är det svårt att förändra något det tjugoförsta året. Det gäller att vara tydlig från början, det har inget med vänskap att göra.
- AL Revisorsrotation är aktivt sedan 2009, tror jag, på noterade bolag. Att man får sitta i sju år sedan ska man vara borta i två år. Vad tycker du om det på ägarledda?
- D Nej, revisorsrotation är bortkastat för ägarledda bolag. Det kostar bara pengar för företagen och kastar bort erfarenhet. Det köper jag inte.
- AL Om man tänker sig Enron-historien, hade det inte kunnat undvikas om de hade bytt där efter...
- D Ja, men det hade kanske kunnat förhindras på andra sätt också.
- AL Om du tänker dig det här med vänskap som vi har diskuterat tidigare, hur skulle du vilja hantera eller reglera det?

D Om du jobbar med revision på en mindre ort, det är klart du känner ju folk, men hur ska man avgöra vad som är vänskap. Det är ändå upp till revisorns omdöme att se till att man i sina revisionella bedömningar och uttalanden inte påverkas. Tar man risken så kommer det inte att hålla i längden.

AL Du är nöjd som det är då?

D Ja, det tycker jag.

AL Om vi går in på arbetsrutiner. Vi har pratat lite om de cykler som går med arbetsbelastningen. Vad skulle du säga är ett rimligt antal uppdrag?

D Det hänger så mycket på vilken erfarenhet medarbetarna har på uppdraget, om du nu tänker på hur många du kan vara kundansvarig för?

AL Ja, påskrivande.

D Har du en bra sammansättning på revisionsteamet som klarar av att göra stor del av bedömningarna, då kan du ha ganska många uppdrag. Det beror på hur mycket involverad man är. Det beror på hur mycket du måste involvera dig i varje uppdrag och storleken på dem.

AL Om du sitter där på värkanten och har allt annat, deklARATIONER, interna uppdrag med mera. Om du samtidigt har många uppdrag kan det medföra att du hamnar under stor press?

D Ja, men då har man dålig planering.

AL Så allting löser sig om man planerar bra?

D Ja. Du kan inte sitta på en massa uppdrag och inte veta när i tiden du ska göra dem. Om kunderna inte följer det man har kommit överens om så kommer de att få en försenad årsredovisning.

AL Du har aldrig upplevt någon risk för försummelse eller...?

D På grund av tidsbrist? Nja, jag kan inte säga att det är ett stort problem. Det gäller att ställa krav på sina kunder.

AL Om man skulle ge Revisorsnämnden möjlighet att sätta ett tak för det här...

D Antal uppdrag?

AL Ja. Ser du någon lämplig nivå?

D Om du har 200 ICA-bolag som du är revisor i eller om du har 200 Ericssonbolag, det är rätt stor skillnad.

AL Jag läste i DI för några år sedan om någon som hade 500 stycken.

D Då är det kanske många av dem som är vilande eller lagerbolag. Då finns det nästan inga transaktioner och de upptar ingen tid.

AL Det är ändå...

D Min uppfattning är att jag inte har några kunder som jag inte hinner engagera mig i. Någonstans finns det en gräns där jag inte hinner engagera mig, då har man för många uppdrag. Ska jag ha ett revisionsuppdrag ska jag engagera mig och vara involverad i revision. Vår revisionsmetodik/process ser ut så att jag som kundansvarig ska vara med och fatta beslut i planeringsfasen, styra upp uppdraget, knyta ihop det och genomföra det. Det innebär att jag inte bara kan skriva under revisionsberättelsen.

AL Hur många uppdrag har du?

D Jag har någonstans mellan 150-200 revisionsuppdrag.

AL Skulle du känna att 300 vore hanterbart?

D I min roll som jag har nu skulle det definitivt kunna vara ett problem. Skulle jag byta ut 30 av mina större uppdrag mot 150 mindre så skulle det kanske gå om det är spritt över tiden.

AL Om du tänker dig din egen situation, var ser du gränsen för dig, när slår du i taket?

D Det beror på hur mycket man jobbar. Jag har tillräckligt mycket att göra som det är nu, men nog skulle jag kunna ta mer uppdrag. Jag försöker ändå se till att få andra på uppdragen. Jag gör en succession på dem.

AL Revisorsnämnden har kontroll där de går in och plockar dem som de tycker sticker ut i fråga om antal. Var tycker du att de ska gå in och söka någonstans? De måste ju gå på någonting?

D Antal uppdrag är nog inte rätt. Det kan vara ett sätt men det är mer att man ser till vilken typ av uppdrag det avser. Vi vet att Revisorsnämnden tittar på dem som har mycket uppdrag. Det har man sett.

AL Om du tänker dig det här med tidspress, hur skulle du vilja hantera och reglera det?

D Det som kommit nu med att man kan ha räkenskapsår när som helst gör att man kan sprida ut det över året på ett bättre sätt.

AL Den processen kommer väl ändå att ta några år innan det slår igenom?

D Ja, det kommer att ta tid. Ägarledda har ändå chans att ha uppdragen spritt över året. De noterade bolagen är ju sista december och då är det "gasen i botten" i januari till mitten av mars. Sedan är det mycket lugnare för dem i maj-juni. Därför är det en typ av säsongsarbete.

AL Om vi går in på standardisering. Vad tycker du om revisionsprocessen idag jämfört med förr? Är det bättre eller sämre?

D Det är mycket bättre. Det ger mer stöd till vad som ska genomföras i en revision nu än hur det var förr.

AL Varför är du så intresserad av att få stöd?

D Därför att det ger på något sätt en lägsta nivå på vilket krav man ställer och sedan bygger det också på studier i form av urvalsprocesser med mera.

AL Om du säger att det är bättre nu, tycker du inte att det är lite väl mycket checklistor och dokumentation?

D Jo det tycker jag absolut. Samtidigt, som påskrivande revisor känns det bra att veta att momentet är fullgjort när checklistan är ifylld och genomgången. Det känns bra att de processerna är säkerställda. Det bygger inte på att någon har suttit och tänkt; oj, det måste jag komma ihåg. Det är en process.

AL Det är ändå en form av standardisering kan man säga. Alla byråer har sin egen som man följer. Ser du inga nackdelar?

D Nackdelar med standardisering är att det blir ”revisionsbroliers”, alltså man slutar tänka. Det är en sak att du fyller i en checklista men sedan måste du kunna se vad som finns bakom siffrorna.

AL Det var min nästa fråga här. Hur arbetar du för att undvika ett monotont arbetssätt?

D Det är en av de viktigaste rollerna man har som kundansvarig, att man har helikopterperspektiv och det är något man definitivt får med erfarenhet. Man lär sig på ett snabbt sätt kunna identifiera var vi har riskerna. Det är den viktigaste frågan.

AL Det handlar väl mycket om riskbedömning nu för tiden?

D Ja, så är det.

AL Förutom att man inte vill att det ska bli något strul i rapporterna så vill man också undvika att hamna i någon granskning?

D Nej, det vill man inte göra. Men risken att du ska hamna i någon form av skadeståndsprocess med ett ägarlett bolag är liten. Det är väl banken möjligtvis som kan komma och säga att du har helt fel. Då är det mer skatter relaterat till skadeståndsprocessen. Riskbedömningen är ändå kopplat till att det inte ska bli väsentliga fel i årsredovisningen och utifrån det bygger vi vår granskning.

AL Du måste ändå uppleva en viss trygghet, att nu har jag ändå fullgjort det jag förväntas göra?

D Ja absolut, så är det. Det är en del i det att vi ska igenom vissa obligatoriska moment. Min viktigaste roll som erfaren revisor är att ha helikopterperspektivet och se var riskerna finns för uppdraget. Se till att vi inte bara lägger 45 minuter på att granska lagret när det behövs åtta timmar och jag vet att teamet gjort allt de kan för att granska det. Det är min viktigaste roll.

- AL Om vi ska avsluta standardisering, reglera eller hantera? Skulle du vilja göra någonting?
- D Jag vill inte reglera någonting. Jag tycker att det ska vara upp till professionella omdömen, det är det bästa sättet.
- AL Då kör vi sista avsnittet. Det är revisionsteam, hur ser du på utvecklingen att man arbetar mycket i team?
- D Jag tror att det är utvecklande för alla, även kunden. Det gäller att man sätter ihop team som är anpassade för uppdraget. Du kan även skapa specialistteam med rätt kunskaper inför ett specifikt uppdrag.
- AL Hur känner du inför att underteckna en revisionsberättelse när någon annan delvis har gjort granskningen?
- D Det gör jag alltid.
- AL Du känner dig trygg med det?
- D Ja, på grund av vår process känner jag mig trygg. Jag känner mig trygg med att vi har en sådan process där vi gör det vi ska. Eftersom jag involverar mig i alla kunder känner jag att jag har en god kontroll på det.
- AL Om du tänker dig på vårkanten med tidspress, många uppdrag och allt det där som vi sa, kan det inte finnas någon risk att du undertecknar någonting som du kanske känner att du borde ha tittat lite mer på?
- D Visst kan det finnas risk för det. Men jag känner mig inte orolig, jag ser till att vi gör det vi ska. Jag vet att vi har gjort det vi ska innan jag skriver under. Sedan kan man ändå missa.
- AL Javisst, absolut. Om du tänker att du jobbar i ditt team och så kommer det mycket ”input” från alla möjliga håll, hur ser du på det här att se till att informationen hamnar där den ska? Det borde kunna bli informationstapp inom teamet?
- D Ja, framför allt i stora uppdrag kan det vara en liten utmaning. Det är så oerhört viktigt att man har en revisionsansvarig i stora team som koordinerar revisionen. I den roll jag har så är det omöjligt att finna tid för det. Därför är det så oerhört centralt att ta rätt revisionsansvarig som har tid för det, kan hantera informationen och dokumentera det på rätt sätt. Hela den biten.
- AL Då hänger det på hur man formar sitt team kan man säga?
- D Utformande av teamet är avgörande för om du ska känna trygghet i slutänden för att skriva under.
- AL Det måste bli en stege där du skickar in de nya oerfarna som avancerar allt eftersom. På vägen försvinner några till näringslivet. Det får inte bli så att det försvinner en generation för då sitter du i obalans?

D Det är en utmaning att se till att man hela tiden har rätt pyramid och på mindre kontor är det svårt. Där omsätts inte så mycket folk och då kan det innebära flera seniora medarbetare. Då blir det ingen riktig pyramid utan det blir bara seniorer till slut, fast med olika roller på uppdragen.

AL Upplever du det som svårt att rekrytera rätt personal?

D Det är inte svårt att rekrytera men på de senaste åren har det blivit mer krig om nyrekryteringen, än vad det har varit tidigare, då det pågår ett stort generationsskifte i hela näringslivet. Många av våra seniorer har blivit väldigt attraktiva för att ta över andra högre positioner, ekonomichefer och liknande.

AL Anser du att arbeta i team flyttar fokus från revisorn?

D Nej, det är hans ansvar.

AL Hur ser du på team, är det bra som det är eller vill du förändra på något vis?

D Vi är alltid team, större eller mindre. Är det ett mindre uppdrag kan det vara två i teamet, är det ett stort uppdrag kan det vara sex, sju i teamet. Det fungerar inte annars. De som skriver under och är kundansvariga, de mest seniora medarbetarna, ska bara vara inne i de mest komplexa bedömningarna i det uppdraget, för annars blir det slöseri med tid. Därför måste man ha team.

AL Med tanke på allt vi har pratat om, är det någonting som du känner att du skulle vilja tillägga?

D Det tror jag inte.

AL Du är nöjd?

D Ja.

AL Då bryter vi här. Jag tackar ”D”.

Bilaga 8: Respondent E

Intervju med respondent E, 2012-03-21.

AL Nu blir det en intervju med E, 21/3 2012. Du kan börja med att presentera dig själv.

E Jag heter "E" och har arbetat som auktoriserad revisor sedan sent 1990-tal så det är väl runt 15 år.

AL Du har pluggat på universitet? Magisterexamen 4 år?

E Ja, magisterexamen 4 år.

AL Innan du blev auktoriserad, hur många år jobbade du då?

E Cirka 10 år, jag började jobba i slutet av 1980-talet.

AL Vilka drivkrafter har du haft i strävan efter att bli partner?

E Jag har egentligen aldrig haft några sådana ambitioner utan det har bara blivit så.

AL Inga alls?

E Ja, alltså, jag jobbade på utan några direkta tankar på att bli partner. Sedan dök chansen upp lite oväntat. Då tog jag den. Svårare än så var det inte.

AL Om du skulle klassificera din byrå där du jobbar, skulle du säga att det i huvudsak är en revisionsfirma eller en konsultfirma?

E Det har gått lite grann i vågor. Från början var det väl mer av en redovisningsbyrå de första åren jag jobbade. Sedan blev det mer och mer revision i samband med att RS kom in i bilden. Så nu är det väl "fifty-fifty" med revision och övrigt. Allt från bokföring till bokslut och konsultation.

AL Om du tänker dig, vad har ni för övergripande mål för byrån?

E Vi ligger nog på rätt nivå som det är nu, i alla fall för det kontor som jag representerar.

AL Så ni vill inte växa och ni vill inte bli mindre heller?

E Nej, det är en rätt lagom nivå. Det är mycket som händer i branschen just nu så jag tycker det kan vara bra att avvakta lite och se vart utvecklingen tar vägen.

AL Hur arbetar byrån med att säkerställa revisionskvalitén?

E Det styrs centralt. Vi har ett internt kvalitetssystem där de kommer ut till oss och genomför kvalitetskontroller.

AL Hur ofta sker det?

- E Det ska vara vart fjärde år, har jag för mig.
- AL Om vi då går över till revisionens utveckling så undrar jag hur du ser på ditt yrke? Hur det har varit och hur det är nu?
- E Det är betydligt mycket mer dokumentation som ska fyllas i jämfört med hur det var förr. I början var det bara en enkel checklista som man gjorde för att stämma av bokslutet, kan man säga. Nu är det betydligt mycket mer grejor som man har lagt på oss, allt från misstanke om brott, penningtvätt med mera. Sådant som inte fanns från början. Så det är mer dokumentation.
- AL Är det den största förändringen?
- E Ja, det är det helt klart.
- AL Allt det du säger innebär det ett större ansvar också eller var ansvaret lika stort förut?
- E Ja, i grund och botten var det samma uttalande man gjorde i revisionsberättelsen men det kanske inte framgick lika tydligt som det gör idag vad man ansvarar för. Dokumentationskravet har blivit mycket högre bara för att skydda sig själv egentligen, eller mot Revisorsnämnden kan man säga.
- AL Om du tänker dig fram i tiden, vad ser du för utveckling?
- E Vi får se vad som händer med ISA. I dagsläget är det ännu mer dokumentation som ska fyllas i, företagsledningens uttalande, en massa checklistor och så vidare. Det kommer nog inte att stanna där. Nyligen såg jag ett förslag på en revisionsberättelse på fyra sidor inom EU.
- AL Tror du att det kommer att slå igenom för små ägarledda företag i Sverige?
- E Nej, det får man väl hoppas att det inte gör. Det är mer storbolag, börsbolag känns det som.
- AL Vad tycker du om utvecklingen mot mer dokumentation?
- E Det blir mycket tråkigare. Det som är roligt med det här jobbet är att träffa företagarna inte dokumentera på kammaren.
- AL När du träffar företagarna är det roligare att ge dem råd, konsultationsråd eller att diskutera revisionen som sådan?
- E Det är konsultbiten som är det roliga i det här yrket.
- AL Har det alltid varit så?
- E Ja, i alla fall på det här kontoret har vi tyckt det varit roligare med konsultation än just revision.
- AL Vad anser du om den självreglerande miljön som präglar revisionsbranschen?

- E Det har jag inte direkt reflekterat över. Vi har ju lagar att följa och det gör vi ju. Det är möjligt att det var mycket självreglering förr i tiden men numera tycker jag att mycket styrs via EU och där tycker jag inte professionen har så mycket att säga till om.
- AL Vad tycker du om agentrelationen mellan dig som revisor och dina kunder i fråga om att de är din arbetsgivare samtidigt som du ska granska dess verksamhet?
- E Jag har aldrig upplevt det som något problem då det är vad lagtexten säger. Enda alternativet är ju annars att staten tar över och revisionen blir statlig. Det är ju antingen eller men jag tycker den nuvarande modellen fungerar bra. Jag kan förstå att det väcker vissa frågor men vi är inte den enda branschen som har det så här. Jag menar, mäklare, vilka representerar dem? Köpare eller säljare? Det är så det ser ut så det är bara att anpassa sig.
- AL Om du skulle beskriva det faktiska arbete som du utför som revisor?
- E Hur tänkte du då? Man går ju igenom bokslut och förvaltningen.
- AL Om du sätter din ”kråka” på revisionsberättelsen, vad är det du garanterar då?
- E Det är att årsredovisningen inte innehåller väsentliga fel och brister. Att bolaget sköter skatter och avgifter, man följer aktiebolagslagen och den förvaltningsdelen. Det är det revisionsberättelsen säger, att man kan lita på att siffrorna är hyfsat rätt i alla fall.
- AL Om du tänker dig, du jobbar ju på en byrå där du är delägare eller partner. Hur ser relationen ut mellan byrån och dig som partner?
- E Relationen, hur tänker du?
- AL Du får utveckla som du vill. Om du tänker att byrån är högst upp och sedan kommer du som delägare och revisor så har ju du ett ansvar mot byrån och byrån har ett ansvar mot dig.
- E I stort sätt är det bra (skratt). Man tjänar ju skapligt, man har ett fritt jobb, man gör så mycket man vill och man åtar sig vad man vill, även om det blir lite mycket ibland.
- AL Om du tänker dig, relationen mellan kunder och dig som partner/revisor, hur ser du på den relationen?
- E Det fungerar ju så att man har ju oftast medhjälpare på uppdragen som sköter en stor del av arbetet och som också har kontakt med kunderna. Vissa kunder har man väl bättre kontakt med än andra. Det blir oftast så att de kunder man tycker det är roligt att jobba med får man bättre kontakt med. De hinner man med på ett bättre sätt. De kunder man vet är bra att ha att göra med.
- AL Upplever du att det finns några förväntningar från byråns sida på dig som partner?
- E Inte direkt. Menar du att man ska ”fixa” färdigt allting det man har åtagit sig? Det ingår ju i uppdraget.

AL Om man säger att du har en kollega som partner som drar in mycket mer pengar än dig, medför inte det några problem om han också är partner?

E Det kan ju uppstå problem och då får man lösa det. Då kan det bli aktuellt att man går skilda vägar men vi upplever inte att det finns några sådana tveksamheter just nu.

AL Upplever du att det finns några förväntningar mellan kunden och dig som partner?

E Inte på grund av att man är partner, det tror jag inte spelar någon större roll.

AL På dig som revisor då?

E Ja, det kan det nog vara. Ofta får man ju kunder via rekommendationer från någon annan kund så det är klart att man inte vill göra ett dåligt jobb, det är väl så. Kunderna vill att man ska vara anträffbar och svara på de frågor de har relativt fort. Det tror jag uppskattas.

AL Upplever du det som ett problem att många förväntar sig att man ska släppa allt och...?

E Nej, det gör jag inte. Det går att planera.

AL Inga andra förväntningar som du upplever som kan vara problematiska? Till exempel förväntningar på att det ska kosta visst mycket?

E En del kunder är ju så klart priskänsliga och ifrågasätter fakturor. De brukar försvinna efter ett tag och det är inte sådana kunder man vill jobba med heller. De uppskattar inte vad man gör utan jagar varenda krona.

AL Det fasas ut av sig självt?

E Ja, lite så blir det ju. De som är ”struliga”, där man lägger ner mycket tid och inte får betalt, de försvinner förr eller senare eller så går de i konkurs.

AL Om du tänker dig arbetsbelastningen, skulle du säga att det innebär att jobba mycket att vara delägare/partner och revisor?

E Det skulle inte behöva vara så. Det är ingenting som säger att det är ett måste egentligen, men det är lätt att det blir så i och med att man har svårt att kanske säga nej till uppdrag.

AL Upplever du att du jobbar mycket?

E Ja, periodvis gör jag nog det.

AL Är det någon speciell period som är extra utsatt?

E Det är våren, från februari till midsommar, då är det rätt mycket.

AL Hur mycket övertid, ungefär lägger du på ett år?

E Det har varit 500-600 timmar sista åren.

AL Anser du det vara lämpligt?

E Nej (skratt).

AL Inte, vad skulle du tycka vore okey?

E Inte mer än 200 - 300 timmar, det kan man ju "köra". Det är mycket annat man kan göra på våren än att bara jobba. Har man åtagit sig uppdragen måste man ju göra det. Man kan inte skylla på någon annan. Man har ju valt det själv så att säga.

AL Upplever du då att man är för snäll som påskrivande, att man tar emot kunder fastän man kanske inte borde?

E Ja, speciellt de som kommer via rekommendationer är det lite svårare att säga nej till. Man borde kanske inte säga ja till alla de som kommer via rekommendation men man vill ändå ha en bra kontakt med kunderna som har rekommenderat en. Vi lämnar inte så mycket anbud, just nu har vi i alla fall tillräckligt att göra ändå.

AL Menar du att det löser sig själv lite grann, hur ni får in kunder?

E Ja, hittills har det varit så. Nu vet man ju inte vad som händer med revisionsplikten. Förr hade man alltid naturliga ingångar via redovisningsbyråer, nystartade företag, men det har man inte på samma sätt längre.

AL Om man knyter an till det där, hur agerar ni för att konkurrera med andra byråer? Hur gör ni för att positionera er på marknaden?

E Vi har försökt utveckla redovisningssidan lite grann. Kunderna vet oftast inte skillnaden mellan bokföring och revisor när de ska ha hjälp. Ofta tror de att det är av revisorn de ska ha hjälp men egentligen är det bokföring de behöver hjälp med. Det är det också de nystartande företagen i första hand söker och behöver hjälp med, skattedeklarationer och sådant. Det är ett bra sätt att komma i kontakt med företagarna genom redovisning fastän det kanske inte är så lönsamt alla gånger.

AL Om man tänker det här med konkurrens, påverkar det er verksamhet på något vis? Agerar ni för att konkurrera eller är det bara att ni erbjuder ett större utbud av tjänster?

E Vi är inte ute och "raggar" kunder i och med att vi har haft tillräckligt med det som har varit. Vi har inte direkt någon uppsökande verksamhet för att få in revisionsuppdrag, inte just nu i alla fall. Det får vi väl börja med om det blir mindre att göra eller att vi drar in på något.

AL Hur kommer det att visa sig då tror du?

E Hur man gör det?

AL Alltså att man tänker att man ska konkurrera om revision.

E Då får man väl vara mera uppsökande och visa vad vi kan erbjuda. Det blir lite mer försäljning då av de tjänsterna.

AL Blir det frågan om att man försöker locka med kompetens, utbud eller priset?

E Priset ska man nog inte locka med speciellt mycket. Säg att det är några nystartade företag som har några år på nacken som skulle tänka sig ha en revisor, om de är i en sådan bransch. Då kan man erbjuda ett helt paket i så fall och tala om vilka fördelar de har med revision.

AL Det du sa om uppsökande verksamhet, hur skulle det visa sig i sådana fall? Kan man bara ringa upp ett företag?

E Man kan bestämma möte med dem och komma och presentera sig och visa vilka tjänster man kan erbjuda och lyssna på deras behov, vad de kan tänkas behöva hjälp med och hur de har löst situationen. Förklara att man kan tillhandahålla en komplett och smidig lösning för företagaren.

AL Skulle det uppstå problem om du skulle dra in mindre pengar än övriga partners? Vad skulle det få för konsekvenser?

E Om jag skulle dra in mindre pengar?

AL Ja.

E Om jag skulle dra in mindre något eller några år så är det klart att det skulle kunna medföra problem men det har inte varit aktuellt. Det kan finnas andra faktorer också som exempelvis att man kanske tar mer ansvar internt. Att ha personalansvar och se till att det fungerar allmänt på kontoret är minst lika viktigt som att dra in pengar.

AL Blir det ändå en känsla av att man måste dra sitt strå till stacken? Man kan inte gå runt och dra benen efter sig?

E Det finns ju avtal som man ska uppfylla. Men det innebär inte att man ska jobba samma timmar övertid. Jag tycker att idealet vore om det räckte med en heltidstjänst för att få jobbet gjort.

AL Om vi går vidare in på kvalitetsbrister inom ägarledd revision så finns det ju några hot mot oberoendet och ett av de hoten är ju egenintresse. Skulle du säga att det kan skapas ett beroende mellan revisorn och kunden?

E Ja, det kan det ju göra.

AL Om du tänker i termer av egenintresse.

E Jo, det är väl klart. Det där kan vara lite farligt. Om man har en större kund som man fakturerar rätt mycket på så är det klart att det blir ett intresse av att ha den kunden kvar och hålla den nöjd. Har du många små kunder är det inte lika känsligt om du blir av med någon på grund av att vi ställer krav.

AL Innebär det att kunderna behandlas olika?

- E För att hålla den stora kunden nöjd gör man det oftast genom att ge en bättre service. Orena revisionsberättelser måste man skriva i vilket fall som helst, hur stor kunden än är.
- AL Om du tänker dig då att du vill behålla ditt oberoende även mot den större kunden som du erbjuder bättre service till, hur arbetar du då?
- E Ett sätt är att någon annan gör själva granskningen, exempelvis en assistent. Om det blir några känsliga frågor får man prata med någon annan på kontoret för att höra hur man ska agera. Det har funnits kunder som har varit rätt stora som vi har fakturerat mycket på som har försvunnit på grund av att det inte gick att jobba med dem. De var inte seriösa.
- AL Om de är stora drar man sig mer för att ta det steget än om det är en liten kund?
- E Det kanske man gör indirekt utan att tänka på det, men det sista man vill ha är ju Revisorsnämnden "flåsandes" i nacken för då blir det problem. Det får man nog tänka på och man försöker därför hålla sig enligt regelboken ändå.
- AL Hur tänker du angående verktygen som finns i Analysmodellen för att fastställa oberoendet ur perspektivet av egenintresse? Hur upplever du Analysmodellen?
- E Det finns en del bitar i det där som man inte vill kännas vid, exempelvis att man skulle ha vänskap med någon form av kund. Man kan styra Analysmodellen efter eget huvud. Vem ska kunna säga att jag är kompis med någon om jag inte skriver det själv? En sådan grej är ju lätt att mörka till exempel. Så det är klart, man har väl inga vänner direkt bland kunderna.
- AL Vad har Analysmodellen för funktion då tycker du?
- E Det är ett av dokumentationskraven som ska visa att man är oberoende.
- AL Om de sa till dig att strunta i Analysmodellen, det är valfritt. Skulle du göra det då?
- E Om jag inte skulle behöva fylla i Analysmodellen skulle jag inte göra det.
- AL Känslan av att det finns vänskap eller egenintresse. Vad är det då som avgör om kunden blir kvar eller inte?
- E Grundregeln är vad det är för typ av risk i uppdraget. Är det så att en kund är lite "smålugig", man vill gärna ha alla möjliga konstiga kostnader i bolaget eller att man kör någon "bluffaktura" då och då för att dra ner kostnaderna. Då avgör magkänslan om det är en bra kund eller inte, den styr. En sådan kan man inte jobba med.
- AL Kan man då säga att det i slutänden blir upp till revisorn själv att avgöra utifrån sitt eget sunda förnuft?
- E Om man ska ha de kvar eller inte? Ja.
- AL Så Analysmodellen har ingen större effekt?

E Nej. Oftast är det så att man har bra koll på vad som händer i företagen för de kunder som man jobbar mycket med, även om man kanske är där och petar lite för mycket ibland.

AL Du menar att närheten är bra för då får du mer insyn.

E Ja.

AL Då finns det risk att du blir för nära?

E Ja.

AL Jag tror att vi kommer till det senare.

AL Har du någon gång av sagt dig en kund för att det inte stämmer med oberoendet eller det sunnda förnuftet?

E Kanske inte på grund av just oberoendet men däremot att man upplever kunden som ”skum”. Inte kanske just för att man har haft ett oberoendeproblem, det tror jag inte.

AL Du var inne förut på att man ger ju en större kund mer uppmärksamhet och vill göra ett bättre jobb.

E Ja, mera service.

AL Mera service. Vilka prioriteringar skulle du säga styr där? Hur bestämmer du vilken kund som är viktig och inte?

E De kunder som uppskattar vad man gör vill man ha att göra med. De som ställer lite krav, är småkunniga själva och inte är så priskänsliga.

AL Så de som är seriösa och visar intresse och har råd att betala de går före?

E Äh, går före, de är bättre kunder att ha att göra med.

AL De prioriteras högre?

E De prioriteras högre än en som inte har någon ordning alls eller gnäller på varenda faktura. Det är klart att de vill man inte lägga ner så mycket tid på.

AL Om du tänker dig då det här med oberoende avseende egenintresse och Analysmodellen, prioritering av kunder. Hur skulle du tycka att det här ska hanteras? Finns det några möjligheter att förbättra det här eller att göra någonting så att det blir bättre?

E Ja, de skulle kunna lätta lite på alla de oberoenderegler, jävsregler som finns idag.

AL Vilka tänker du på då?

E Revisorn får till exempel inte idag göra en bokföringsorder inför ett bokslut.

AL Det tycker du är fel?

E Ja, det är ett jävsproblem idag.

AL Skulle du vilja göra det?

E Ja, jag menar att om man säger att det är en liten kund som vill ha hjälp med någonting, där har jag svårt att se att de skulle vara ett problem i sig om jag upprättar en sista bokningsorder och reder ut skatten åt honom. Det blir varken sämre eller bättre ur revisionssynpunkt.

AL Tycker du att det ska gälla alla då eller ska man dra någon gräns någonstans?

E Jag tycker att man kan dra gränsen vid mindre företag, ägarledda bolag, och så kan man hålla de större bolagen lite hårdare, speciellt börsbolag, som är ute och ska ha pengar av marknaden.

AL Om vi går vidare då inom hot mot oberoendet och kommer till självgranskning. Hur ser din arbetsfördelning ut mellan ren revision och konsultation om du skulle göra en uppskattning?

E Ja, vad kan det vara? 60 – 40 kanske.

AL I favör till?

E Det är nog 60 revision kanske.

AL Om du tänker att du har den uppdelningen, hur bevakar du att du inte ger råd som du själv kan komma att granska i revisionen?

E Oftast ger man råd till ägarna till exempel och de ingår ju inte i någon granskning av bolaget. Mycket handlar om skatteärenden av privat karaktär, beräkning av utdelningsmöjligheter eller beräkning av pris om de ska sälja bolaget. Det kan vara allt möjligt.

AL Du svarade inte riktigt på frågan.

E Gjorde jag inte?

AL Nej, den var hur bevakar du att du inte ger råd som du själv kan komma att granska?

E Ja, ja det skriver jag in i Analysmodellen.

AL Som du tidigare sa inte hade någon effekt.

E Ja, Hm.

AL För den styr du själv?

E Ja, precis.

AL Är det verktyget du har?

E Ja, nu för tiden ska vi egentligen dokumentera den rådgivning som sker till kunderna på ett speciellt sätt.

AL Men, vad menar du med ”egentligen”?

E I det här nya ISQC 1 som har kommit ska all rådgivning som man lämnar till en viss kund dokumenteras så att den påskrivande revisorn ska kunna veta vilken typ av råd som lämnats från byrån till kunden. Sedan får man ta ställning till det i oberoendeanalysen. Så är tanken.

AL Som jag har förstått det kan man begära in en ”second opinion”, vilket till exempel kan vara aktuellt vid självgranskning. Har du gjort det någon gång? Externt alltså.

E Externt? Nä. Oftast kanske man gör det mera internt.

AL På fikarasten?

E Ja, det kan vara annars också att man pratar med varandra. Kanske vid utformningen av en revisionsberättelse som inte är av normal standard.

AL Har du någon gång upplevt osäkerhet om självgranskning föreligger? Att du har befunnit dig i en gråzon?

E Ja, det har säkert funnits, att man är där och petar lite för mycket.

AL Hur agerar du då?

E Det händer inte så ofta.

AL Nähä, okey.

E Det händer inte så ofta, i några enstaka fall.

AL Det finns en relativt ny lag i USA som heter SOX och som syftar till att du får inte konsultera och revidera samma bolag.

E Nä.

AL Men det gäller ju inte i Sverige.

E Nä, det gäller finansbolagen, börsbolagen.

AL Det drabbar inte dig som ägarledd då?

E Nej, som tur är.

AL Som tur är. Tycker du att det ska införas? Eller har du redan svarat på den frågan?

E Nej, det tycker jag inte.

AL Inte. Det är en dålig idé? Varför inte?

E Nä, det är väl lite grann hur man är lagd. En del kanske tycker att revision är roligast och en del tycker kanske att konsultation är det roliga. Det är klart att vill man sitta och pricka siffror så tycker man kanske det är bra.

AL Om du inte tänker vad som är roligast för dig utan tänker utifrån en kvalitetssäkerhetssynpunkt.

E Jag menar att om man ger ett råd, om det är någonting som verkar komplicerat eller svårt, så har man oftast hjälp av någon som kan området, som med skatter till exempel, då blir det rådet som man förmedlar en form av en "second opinion" som kommer från någon annan. Sedan kan man väl ha synpunkter på just det rådet. Svarade jag på frågan?

AL En annan aspekt kan ju vara att det blir dyrt för kunderna på den här ägarledda nivån. Håller du med om det?

E Ja, det blir det.

AL Det kan ju bli besvärligt med gränsdragningen också när det är så pass små uppdrag.

E Ja, men de kommer säkert att höja de här gränsvärdena tror jag.

AL Om du tänker som du nu har sagt att du tycker att det är roligare att konsultera än att revidera, finns det risk att konsulttjänsterna flyttar fokus från själva revisionen som man kan säga är din grundtjänst?

E Ja, det finns ju risk för att det blir så. Jag tror att det där kommer nog att ordna till sig när man höjer gränsvärdena. Då kommer det att väljas bort rätt mycket revisorer i små bolag.

AL Vad tror du händer med marknaden som helhet då? Kommer det att vara bra eller kommer det att bli rörigt?

E Revisionen kommer att koncentreras till de större byråerna.

AL Om du tänker dig då allt det här vi har pratat om, hur skulle du vilja hantera allt det här med självgranskning?

E Jag tycker att man ska släppa på just jävsbiten när det gäller det. Jag kan inte se att förbudet som finns idag är en bra lösning. Det blir liksom inga fel och det som kunderna efterfrågar och vill ha är kunnig hjälp. Det kan vi ge dem.

AL Är det viktigast eller har du några andra idéer?

E Nä, Far säger att man ska marknadsanpassa sig men reglerna verkar inte anpassa sig. De går ut och säger att man skulle ha mer konsulttjänster, man måste se över sitt tjänsteutbud och liknande, sedan ligger alla de här restriktionerna som självgranskningar och sådant fortfarande kvar på samma nivå. Jag menar att det inte hänger riktigt ihop.

AL Om man går vidare in på vänskap som också är en oberoendefråga. Hur skulle du vilja beskriva dina kundrelationer? Du nämnde något om att om de är seriösa är de roligare att jobba med. Finns det en risk att det blir närhet? För du sa även att...

E Jag försöker hålla mig ifrån uppdrag med nära bekanta i. Jag har inga sådana direkt.

AL Inga alls?

E Nej.

AL Om du tänker de kunder som du har, hur arbetar du för att vårda just de relationerna?

E Det är som jag säger, om du ger bra service behöver man inte vara ”dödspolare” och äta middagar eller gå på krogen ihop.

AL Det här som du återkommer till om bra service, för inte det tankarna till en försäljare som vill hålla kunden nöjd?

E Nej, det behöver det inte göra. Oftast har kunden ett problem som de frågar om vi kan lösa. Det är ju inte så att vi går ut och säljer någonting utan de kommer med problemet till oss.

AL Om du tänker dig då att du har haft en kund i 15 år. Finns det någon risk att ni blir ”tighta” den vägen? 15 år är ju ganska lång tid.

E Ja, det finns det säkert men jag har aldrig tyckt att det varit något problem.

AL Är det lika lätt att sätta hårt åt en kund som du har haft i 15 år som en kund som du har haft i ett år?

E Nej, det är klart att det blir ju svårare. Man kanske tänker sig för lite extra om man behöver göra någonting. Man försöker oftast rätta till de fel och brister innan man behöver skriva någonting i revisionsberättelsen och det brukar vara så det fungerar. Kunden ändrar ju utifrån vad man tycker.

AL Vad skulle hända om någon inte vill ändra som du har haft i 15 år?

E Jag har inte varit med om det faktiskt.

AL Om du tänker att kunden väljer att inte ändra och så vet du att om du skriver orent då kommer han att byta revisor...?

E Det finns fall där man sagt att; jag kan inte skriva på det här, det kommer att vara ”orent” så det skriker om det. Att jag måste ange det för ekobrott eller något sådant. Av någon anledning har de bytt revisor rätt snabbt.

AL Okey. De fixade det själv men då kanske det inte var en kund som du har haft i 15 år.

E Nää, men man kan ha haft den rätt länge.

AL Om du funderar lite på det här med revisorsrotation, som jag tror sedan år 2009 gäller inom noterade bolag. Du får sitta sju år och sedan ska du vara borta i två år och sedan får du komma in igen. Skulle det vara ett bra förslag för ägarledda?

E Jag tror inte det.

AL Varför inte?

E Oftast är det så att om man sköter uppdragen så vet du ju så väldigt mycket om företaget och dess historia. Du vet hur de tänker och hur familjesituationen ser ut. Jag tror att man ska missköta uppdraget rätt rejält om man ska åka ut ifrån den relationen. Om det då skulle vara ett krav på revisorsrotation tror jag inte att det skulle gynna kunderna. Det skulle bli dyrare för dem totalt sett.

AL Det är för kundens bästa då?

E Ja, det tror jag.

AL Om du fick bestämma hur det ska se ut med vänskap, relationer och sådant. Hur skulle du vilja hantera det?

E Det är samma sak igen som det var på de övriga. På de små bolagen tror jag inte att det spelar så stor roll. De lever med sitt företag och tar ut lönen därefter. Jag tror inte att företagets intressenter upplever det som negativt om företaget känner revisorn. Det är ett större problem i företag som till exempel har en extern styrelse.

AL Om vi går vidare så fanns det ju något i det förberedande mail som du fick av mig som kallas arbetsrutiner. Tycker du att det är vettigt att merparten av uppdragen inom revision slutförs på våren?

E Frågar du om det är vettigt?

AL Som du nämnde tidigare jobbar du som mest under våren. 500-600 timmar övertid där merparten avser just våren. Är det rimligt att det är så?

E Det där kan man ju tycka är lite orimligt. Det vore bättre om det var mer jämt fördelat under året. Nu har de flesta sista december som bokslut och då blir det så och dessutom är redovisningsbyråerna ofta sena med att lämna ifrån sig boksluten.

AL Man kan säga att du arbetar mycket mer då under våren än övriga året?

E Ja, det kan man säga.

AL Finns det risk att man har för många uppdrag?

E Ja, det kan finnas.

AL Tycker du att risken finns?

E Nja, det beror på hur mycket man jobbar (skratt).

AL Hur mycket kan man jobba? Kan man jobba mer än 600 timmar övertid på ett år?

E Ja, det kan man göra men det är inte roligt kanske.

AL Hur många uppdrag tycker du man ska ha som ägarledd revisor?

E Att det ska vara en gräns för det? En del uppdrag lägger man ner någon timme på medan andra uppdrag tar mera tid. Så jag vet inte om just antalet uppdrag spelar så stor roll egentligen. Sedan beror det mycket på vad man har för typ av organisation runt om. Vilka som jobbar med uppdragen. Man gör ju inte allt själv.

AL Även om du har små uppdrag bland dina uppdrag är det ändå stor skillnad på 200 och 300 till exempel?

E Ja, det är det ju men återigen beror det på vilken typ av medarbetare man har.

AL Så det är teamet och byrån runt om som avgör, tycker du?

E Ja, det tycker jag.

AL Skulle man kunna ha 400 uppdrag?

E Inte om man jobbar själv.

AL Men om du har ett bra team?

E Ja, det skulle säkert gå, men jag skulle inte vilja ha det.

AL 500 då?

E Ja, det finns ju de som har det.

AL Är det lämpligt då?

E Det tycker jag inte. Det är väl lite väl häftigt.

AL Så du tycker att 400 är...

E Nej, jag tycker att det är för mycket.

AL Är 300 för mycket då?

E Ja, det är lite väl mycket tycker jag nog.

AL Vad föreslår du då?

E Man ska inte ha mer än 200 – 250.

AL Hur många uppdrag har du nu då?

E Jag ligger väl där någonstans.

AL Dessutom jobbar du 500 timmar övertid?

E Ja.

AL Du säger själv att 200 – 300 timmar är rimligt, då betyder det att du egentligen har för många uppdrag.

E Ja, men de kommer att bli mindre genom att revisionsplikten försvinner.

AL Det där kommer att lösa sig själv, menar du?

E Ja, med tiden så.

AL Om vi då leker med tanken att du har för många uppdrag, finns det då risk att det kan bli försummelse i någon form?

E Ja, det kan det bli.

AL Hur kan det då visa sig?

E Nja, jag tror inte det är så ofta man skriver ren revisionsberättelse fastän den skulle vara oren. Det händer väldigt sällan. Däremot kan det vara någon form av skatteproblem, att man exempelvis gjort något momsavdrag i bokföringen som inte var tillåtet och som jag hade sett om jag haft mer tid att granska. Då kan det vara kostsamt om bolaget åker på skattetillägg eller något sådant.

AL Du sa ju att risken att skriva rent när det borde vara orent inte är stor. Hur kan det komma sig?

E Oftast har man en överblick och ser att det är rimligt. Man ser att skatteinbetalningen är intakt, att bruttovinsten är rätt okey och att balansposterna kan styrkas. Men det är återigen mycket beroende på vilka som jobbar med uppdraget.

AL Att kunna se det under hård tidspress, är det något man lär sig med åren, någon form av rutin?

E Nja, men sedan när man haft uppdragen under många år så man vet oftast vad som brukar kunna vara fel, vad de missar.

AL Om man tänker sig det här med att man har många uppdrag och då kompenserar man det med att jobba mycket. Är det en vettig modell, att övertiden blir ett utjämningsverktyg?

E Det är inte bra i sig, jag menar att det finns väl ingenting som säger att det inte skulle räcka med en heltidstjänst.

AL Om du fick välja själv, skulle du vilja jobba heltid, 100 procent och inte mer?

E Ja, det vore bra.

AL Tycker du att Revisorsnämnden ska fastställa ett tak för antalet uppdrag?

E Nej, samma sak där, antalet. Tänk dig den som reviderar Ericsson och alla dotterbolag. Det kanske inte är så många uppdrag på papperet men...

AL Om du tänker dig ägarledda?

E Ja, men det är samma sak där. En del uppdrag är så pass små så tidsåtgången är liten eller det händer ingenting i bolaget, det är som det har varit tidigare. Jag menar att ett antal mindre uppdrag kan likställas med ett större i fråga om tidsåtgång varför arbetsinsatsen tidsmässigt är samma. Antalet säger ingenting om...

AL Det är kanske lämpligt med rekommendation då eftersom du sa ju att 300 var för mycket och 200 var ungefär rimligt?

E Ja, mellan 200-300 stämmer nog rätt bra.

AL Om du själv fick vara med och bestämma här, precis som på de övriga punkterna, hur skulle du vilja hantera den här frågan?

E Nja, nu skulle det exempelvis vara bra om redovisningsbyråerna kunde vara lite snabbare med att leverera istället för att komma i sista stund.

AL Då måste det hanteras så att det måste sättas press på redovisningsbyråerna?

E Ja, precis. Genom att vi är sist i kedjan så hamnar vi på sommarhalvåret och så tycker redovisningsbyråerna att de är färdiga när de lämnar papperen till oss. Det skulle kunna bli bra mycket bättre. Sedan är det viktigt att vi internt är snabba att göra de uppdrag som vi har som "kombiuppdrag". Det är en organisationsfråga och dessutom är det mycket bättre för kunden att få boksluten när det gått några månader än att komma ett halvår senare. Alla vinner på det.

AL Om vi går vidare till standardisering som också är en del av arbetsrutiner. Vi har pratat om revisionsprocessen tidigare idag jämfört med förr. Du nämnde att det är för mycket dokumentation nu. Du tycker att det var bättre förr som jag tolkar dig?

E Det var enklare i alla fall.

AL Var det bättre eller var det bara enklare?

E Det är väl lite både och men slutprodukten är ju densamma. Förr i tiden hade vi mindre dokumentation då granskade du mer av underlagen. Kunden fattar ju inte vilken tid det tar att dokumentera allt och undrar vad man har gjort med all tid som lagts ned, allt var ju färdigt. Förr hade vi kanske mera tid och gå igenom bokföringen jämfört med vad vi har nu.

AL För att vinna tid så tas det fram inarbetade arbetssätt, en standardiserad arbetsprocedur?

E Ja.

AL Ni har en fastställd revisionsprocess?

E Stämmer bra det.

AL Ett program som ni jobbar efter, det blir lätt att man följer det?

E Ja.

AL Vilka för- och nackdelar ser du med en sådan arbetsprocess?

E De där programmen har ju kommit till, det har att göra med RS och numera ISA som styr regelverket och vilka dokument som ska ingå i en revision. Det är klart att då är de där programmen bra så att man får med alla dokument. Sedan att man kryssar i lite här och där och inte funderar så mycket på vad frågeställningen innebär är ett annat bekymmer.

AL Om du följer den dokumentationen så vet du att du följt ISA eller RS?

E Ja.

AL Är det då någon garanti för dig som gör att du känner dig trygg i och med att du har uppfyllt det som förväntas?

E Det är då kanske speciellt om man fick ett fall hos Revisorsnämnden så har man ju en dokumentation som visar vad man gjort. Även om jag tänkte fel så har jag gjort det. Det är klart att det är bättre att ha den dokumentationen än att inte ha någon dokumentation alls för då är jag ju "rökt".

AL Medför det då en risk kanske där det blir mer fokus på att följa processen än att tänka rätt?

E Ja, det kan det nog vara.

AL Alltså att det blir monotont?

E Speciellt de som är helt nya revisorer tror jag fyller i dokumentationen utan att tänka efter. Det kan ju finnas poster i en balansräkning som behöver mer granskning. De är ju svårare att fånga upp då.

AL Om du tänker dig att hamna hos Revisorsnämnden eller bli skadeståndsskyldig, är det någonting som du upplever som jobbigt i yrket?

E Ja, de ligger som "hökar" över en. Det är klart att mycket av den dokumentation som man gör är på grund av att man måste ju ha någonting utifall att man skulle få ett sådant där ärende.

AL Har du varit uppe själv någon gång för granskning?

E Nej.

AL Aldrig skadeståndsskyldig heller?

E Nej.

AL Kanske ersättningsskyldig?

E Nej.

AL Byrån har kanske fått göra rätt för sig någon gång?

E Ja, jag tror att vi lokalt har betalat något skattetillägg någon gång. Det är mera skattefrågor inte revisionsfrågor.

AL Om du tänker dig det här med standardiseringen, hur skulle du vilja hantera det?

E Som det är nu är det ju rätt omfattande med alla möjliga checklistor på de små bolagen som kanske inte fyller någon funktion revisionsmässigt, alltså det blir ingen bättre revision. Man skulle kunna stryka vissa checklistor för de minsta bolagen.

AL Då skulle man i så fall kunna skapa gränsvärden inom gränsvärdet, alltså programmässigt, så att de som omsätter under tre miljoner följer en annan revisionsmall som en del är borttaget i?

E Det var så man hade hoppats på att det skulle bli, att det kunde bli en ”light revision” på de minsta bolagen. Istället införde de ISA för alla. Det var väl mindre lyckat.

AL Om du tänker dig ISA, vart skulle du vilja se vart gränsen gick? När är det rimligt med ISA?

E Jag tycker att ISA har de väl kunnat begränsa till de större bolagen, sådana som omsätter 80 miljoner eller något sådant.

AL Ända där uppe då?

E Ja, därunder skulle vi haft ”light”.

AL Om vi går in på nästa del som är revisorsteam. Hur ser du på den utvecklingen att man har en underställd medhjälpare eller en medarbetare som gör mycket av jobbet? Är det bra?

E Ja, det tycker jag är bra.

AL På vilket sätt?

E Det är bra på många sätt och vis. Jag menar, den som jobbar med revision och den typen av konsultation, bokslut och sådant, får en bra utbildning om man vill någonting annat eller bli revisor. Sedan skapar det tidsutrymme för mig att kunna ge service till kunderna. För att hinna med de här 200-300 uppdragen krävs ju någon form av team.

AL Om du tänker dig ur kvalitetssynpunkt, är det ett bra arbetssätt?

E Ja, det tycker jag.

AL Varför?

E Oftast blir det ju helt andra ögon, när man har haft kunder några år är det alltid bra om det kommer in någon ny och tittar på det. De kanske upptäcker någonting som man inte tänkt på tidigare.

AL Ser du några nackdelar då?

E Nej, faktiskt inte.

AL Inga alls?

E Nej, inte när man tänker på revisionsbiten.

AL Om du då under vårkanten känner dig stressad och har många uppdrag så låter du en i teamet revidera och sedan kommer det till att skriva under revisionsberättelsen och då har du kanske inte hunnit granska det du hade tänkt. Känner du dig trygg då att skriva under fast det kanske är någon annan som till stor del har...

E Man väljer ju vilka som ska jobba med uppdraget. Man sätter ju inte en oerfaren medarbetare på att granska något svårt.

AL Har det hänt dig någon gång att du har skrivit under någonting där du känner kanske att du inte riktigt har kontroll själv men du litar på den som har utfört arbetet?

E Nja, jag litar nog på den som har gjort jobbet. Vi har väl haft någon medarbetare förr i tiden som inte har varit helt "hundra" men man skriver inte på "in blanco" om man känner sig osäker.

AL Kan det hända att du skriver på när du känner dig trygg med en medarbetare och du själv inte har gjort den granskning som du borde ha gjort? Det kan ju vara rätt men att du inte har gjort din del så att säga.

E Ja, det har väl hänt men då får man följa upp det i efterhand.

AL Skulle du säga att det finns risk att viktig information kan förbises på grund av att det finns kompetensbrist?

E Så har det inte varit här. Här brukar vi fråga om man inte förstår (skratt). Det löser sig under resans gång om man nu stöter på ett problem som man inte vet hur man ska hantera. Vi har en dialog.

AL Finns risk för informationstapp inom teamet?

E Ja den risken finns men vi har så pass små team vilket medför en naturlig dialog.

AL Det här med att arbeta i team, upplever du att det på något sätt flyttar fokus från revisorn?

E Vi är oftast två på ett uppdrag när det gäller revision så jag ser inte att det skulle vara något problem.

AL Om du tänker dig arbete i revisorsteam, hur skulle du vilja hantera det?

E Jag tycker att det fungerar bra som det är nu. Jag kan inte säga att jag känner till några brister egentligen. Mycket handlar det om att ha en dialog, som kanske skulle vara lite mer omfattande innan man fördelar uppdraget, men då får man diskutera det allt eftersom.

AL Det bygger rätt mycket på i sådana fall att ni som ansvariga revisorer utbildar medarbetarna fortlöpande så att de utvecklas och sedan kommer det in en ny som är ”grön” också lär man upp den. Det sätter ju ganska stora krav på dig som mentor och handledare.

E Ja.

AL Är det någonting som ni arbetar med eller anser du det vara eftersatt?

E Oftast har man folk som har jobbat lite grann med revision tidigare som har fått grundutbildningen någon annanstans.

AL Det blir en rekryteringsfråga istället då kanske?

E Ja, lite mer så.

AL Att ni rekryterar rätt personer?

E Förut har vi haft folk som vi har försökt få att gå över från bokföring till revision och det har kanske inte varit så lyckat alla gånger. Det är svårt för många att få in det där ”revisionstänket”.

AL Är det ett speciellt ”tänk” att vara revisor jämfört med att vara redovisare?

E Ja, det blir mer detaljer när det gäller bokföring, misstämning på hundralappar och så vidare. I revision gäller det mer att se om det är några väsentliga fel.

AL Har du något annat som du känner att du vill tillägga utifrån vad vi har pratat om? Något speciellt?

E Nää. Om inte du har något annat så?

AL Nej, frågorna är färdigställda.

AL Då tackar jag E.

Bilaga 9: Respondent F

Intervju med respondent F, 2012-04-30.

AL Det är den 30/4 2012 och jag ska intervjuar ”F”. Du kan börja med att berätta om din bakgrund, erfarenhet, befattningar med mera.

F Min bakgrund är att jag först pluggade i en annan stad innan jag flyttade hit och började arbeta. Jag började inte inom revisionsbranschen direkt utan jag arbetade några år med ekonomi hos annan arbetsgivare. I början av 1980-talet fick jag sedan anställning på en revisionsbyrå. Jag har varit kvar inom branschen sedan dess även om jag har arbetat på olika byråer. Auktoriserad blev jag i början av 1990-talet och partner i slutet av samma årtionde.

AL Vad var det som drev dig att bli partner?

F Jag har alltid haft känslan av att det skulle vara kul att kunna få påverka saker och ting.

AL Hur var det med ekonomiska drivkrafter?

F De var mindre betydelsefulla. Jag har alltid tyckt att man har klarat sig ganska bra som revisor, oavsett om man är partner eller inte. Det var inte drivkraften för mig.

AL Om du tänker dig byrån du representerar numera, hur ser du på er verksamhet, revision kontra konsultation?

F Det är ganska naturligt att man ger sig in på andra områden än revision nu i och med revisionsplikts avskaffande. Vi har för närvarande ungefär 50/50 med revision och andra tjänster. Det är framför allt redovisningsbiten och rådgivning kring det som växer, och det växer snabbt i förhållande till revision.

AL Hur ser ni på den utvecklingen, hur vill ni agera för att vinna marknadsandelar i den föränderliga marknaden som finns i dagsläget?

F Det är stora frågor det här (skratt). Vi växer gärna på konsultationssidan. Det blir naturligt i och med pliktens avskaffande och att vi satsar lite mer på mindre kunder.

AL Hur arbetar ni med att vidhålla revisionskvalitén under den förändring som sker?

F Det satsar vi mycket på över huvud taget inom vår byrå. Det är en kontinuerlig utbildning och särskilt nu med implementeringen av ISA har det varit väldigt mycket utbildningstillfällen.

AL Hur ofta granskas ni internt?

F Vi har kontroll varje år.

AL Blir du granskad varje år?

F Jag blir granskad varje år.

AL Är det dina största konton då?

F De brukar ta ett av de största och ett slumpmässigt val.

AL Hur känner du inför det, är det en bra modell?

F Det är perfekt tycker jag.

AL Du skulle inte vilja ha granskning mer sällan?

F Nej, det är bra. Jag tror att det är ett bra sätt, om det är någon som inte upprätthåller kompetensen, att tidigt fånga upp signalerna. Som ansvarig för andra är det viktigt att man håller koll på att alla verkligen uppfyller kraven. Det är nästan enda sättet för oss att kunna få de där signalerna också, att det sker regelbunden kontroll.

AL Hur ser du på Revisorsnämnden och dess funktion? Fungerar det bra?

F Jag tycker att kontrollerna inom vår byrå är mycket, mycket tuffare än kontrollerna genom Revisorsnämnden och Far.

AL Är det bra att granskningen sker internt via återkommande kontroller?

F Det vore fruktansvärt tungt att själv ansvara för kontrollen i och med att branschen numera ska följa ISA. Det är en av de stora vinningarna med att vara del av en större organisation.

AL Om vi pratar lite revisionens utveckling, du har varit aktiv under ganska många år, vad ser du för skillnader nu jämfört med när du började?

F När jag började som revisor en gång i tiden så gjorde man i princip revision i samband med att man gjorde bokslutet. Sedan var det någon som tittade att allt verkade vara rimligt. Det var väl egentligen vad revision var på den tiden.

AL Var det en bra modell?

F Nej, jag tror att man missade väldigt mycket på den tiden. Man kan väl säga att det var en undermålig revision som vi gjorde då. Hade det varit någon händelse som ställts på sin spets så kanske man hade fått kritik där.

AL Vad upplever du nu om du jämför?

F Just nu med ISA på mindre företag så blir det lite för mycket som granskas. Pendeln har slagit över för mycket åt andra hållet. Det är för mycket detaljer och sådant som ska göras på en stor del av företagen.

AL Hur känner du inför det?

F Tanken är väl att de mindre företagen ska kunna slippa revision i princip men jag tycker att det vore bra om man hittar någon mellanmodell. I Sverige har man byggt upp ett kreditvärderingssystem som baserar sig på ett förtroende på marknaden och revisorerna är

en viktig del av det. Tar man bort revisorerna från det hela kommer även kreditvärderingarna att tappa i förtroende, tror jag.

AL Kommer inte kreditgivarna själva att granska kunderna innan de...

F Jo, men de kommer aldrig att kunna granska dem på det sättet som vi gör. Vi kan gå in i böckerna. Vi kan gå in och titta efter oegentligheter eller saker som är redovisade på fel sätt, vi har en helt annan kvalitet. Det kommer att försämrats på alla de här mindre. Någon form av kontroll behövs men inte den omfattning som vi har med ISA. Jag skulle vilja ha en liten förenklad version där man inte behöver dokumentera så fruktansvärt mycket.

AL Var ser du gränsvärdena då om du säger att det ska vara en lättare variant? Var skulle du vilja dra gränsen?

F Det är en bra fråga. Jag vet faktiskt inte var jag skulle vilja dra gränsen (skratt). Jag kan tänka mig att man drar den lite högre upp än var den är i dagsläget.

AL 3 / 1,5 / 3?

F Ja.

AL Nästa tak är väl 80 / 40 / 50?

F Ja, precis.

AL Det är en ganska stor skillnad där emellan?

F Ja, jag skulle kunna tänka mig den gamla gränsen 50 / 25 / 50. Nja, lite lägre än det. Man får hitta en ny gräns som är vettig.

AL Om man följer den historiska utvecklingen som har varit för revision så anses det vara en ganska självreglerande miljö, att branschen själv har fått tyckt till och styrt lite på grund av sin starka kompetens.

F Just det.

AL Hur ser du på det?

F Det är väl lite en sanning med modifikation skulle jag vilja påstå för att man har haft åsikter men man har blivit överkörd av lagstiftningssidan ändå. Tidigare har det varit lagstiftning som har varit gynnsam för revisionsbranschen och då har man kanske inte haft så mycket synpunkter.

AL Kan det inte vara så att branschen styrt utvecklingen mot den här tunga lagstiftningen för att ge mer värde och arbete till sig själva?

F Ja, men jag tror inte att det är revisionsbranschen i sig som har gått i "bränschen" för det, det tror jag inte, utan det har varit politiskt styrt. Revisionsbranschen har aldrig varit den som har legat i framkanten och dragit utvecklingen på något sätt. Det är det som vi får lida för nu. Vi har inte den vanan inne.

AL Om man tänker sig det här med att du får betalt av kunden och så ska du uttala dig, i vissa fall, kritiskt om deras verksamhet... vad tycker du om den relationen?

F Visst, den får sin betydelse ibland. Är det en bra kund och situationen dras till sin spets, att man ska skriva orent eller inte, så kan det ha betydelse. Om situationen är klart över gränsen är det ingen tvekan om att man skriver orent men om det är ett gränsfall kan det påverka vad som skrivs i revisionsberättelsen.

AL Alternativet annars skulle väl vara att det blir statligt reglerat?

F Mm.

AL Ser du det som ett alternativ?

F Det är ett alternativ men jag vet inte om det är ett bra alternativ. Då finns risken att det blir lite grann som Revisorsnämnden, att man blir för oberoende och inte tar någon hänsyn till kunden utan man går sin egen väg. Jag tror inte att man tjänar på det utan det är nog bättre såsom det är nu. Vi kan hjälpa till på ett helt annat sätt, även på de mindre företagen. Blir det statligt blir det nog snarare att stjälpå än att hjälpa, i princip.

AL Det du sa om Revisorsnämnden, anser du att det är för paragrafmässigt?

F Ja, Revisorsnämnden i dagsläget är alldeles för ”stelbent”.

AL Vad tror du att det beror på?

F De har den rollen, de är enbart en granskande instans. Har man bara den granskande rollen då blir det med automatik att det blir ”stelbent” och då letar man bara fel. Om man istället har rollen som vi revisorer har, att hitta fel men även hjälpa kunden, då får man störst utväxling på det hela.

AL Vad ser du framför dig nu med allt som händer med revisionsplikten med mera, vart är utvecklingen på väg?

F Jag tror att man kommer att höja gränserna först och främst. Sedan tror jag att man kommer att få mer och mer krav på redovisningssidan så att de företag som håller på med revision av mindre företag kommer att hamna mer i rollen av auktoriserade redovisningskonsulter.

AL Det kommer bara att bli de största kvar?

F Det kommer bara att bli de största kvar, ja. Ser man på lång sikt kommer det att bli, gissar jag, de fyra stora och kanske några till.

AL Tycker du att det är bra eller dåligt?

F Jag vet inte. Det har byggts upp nya rutiner kring de auktoriserade redovisningskonsulterna med mycket mer kvalitetssäkring. Det blir nästan en tillbakagång till vad revision av mindre företag var förr om åren.

AL Det kan inte bli någon betydande skillnad på ”sista raden” då ifall man sänker kraven på revision samtidigt som man höjer kraven på redovisning?

F Nej.

AL Vad är då syftet med att göra den här radikala förändringen?

F Det är det man kan fråga sig (skratt). Jag tror att man har kunnat nå samma väg genom att göra ett annat vägval för revision av mindre företag. Då har man kunnat hamna i samma läge tror jag.

AL Om vi pratar lite revisorsroll, vad innebär ditt arbete som revisor?

F Min roll som revisor är framför allt samverka med kunder som ska vara till fördel för deras verksamhet. Det är väl min roll och sedan är en del av det hela att säkerställa att det inte blir fel på något sätt. Vi har en aktiv revision där vi ska vara aktiva i rådgivning och sådant.

AL Du nämnde att du ska ta hand om kunderna, hur ser du på relationen mellan dig som partner och dina kunder?

F Du menar hur pass nära knuten jag är till dem?

AL Ja, du kan beskriva det som du upplever det.

F Som partner, jag vet inte om det skiljer sig så mycket som partner gentemot de övriga revisorer som har sitt kundansvar, där är det nog precis detsamma. Relationen alltså, att man försöker vara mån om de kunder som man har, att man sköter dem på ett bra sätt.

AL Upplever du några förväntningar från kunderna på dig?

F I egenskap av partner?

AL Ja. Partner och påskrivande kan man säga.

F Ja det är klart att de har förväntningar på mig. De har större respekt för mig än för revisorsassistenterna. Säger jag någonting så lyssnar alla kunder, sedan känner man kunderna på ett annat sätt än vad revisorsassistenterna gör. Det gäller att man har en bra relation så att man får en god kommunikation.

AL Hur ser relationen ut mellan dig som partner och byrån, vad har de för förväntningar på dig?

F All personal har förväntningar naturligtvis. Jag ska utföra mina uppgifter på ett vettigt sätt som gör att de jag ansvarar för får tillräckligt med resurser för att klara sina uppgifter och att de ska trivas på jobbet helt enkelt. Från organisationen har vi förväntningar att vi ska driva vårt ansvarsområde på ett lönsamt sätt och att vi ska expandera.

AL Har du några speciella krav när det gäller intjäning till byrån och sådant där?

F Nej, inte personligen utan det ligger mer på byrånivå, att vi ska ha en lönsamhet i verksamheten. Vi har själva en väldigt stor frihet.

AL Skulle du kunna tappa ditt partnerskap?

F Ja, partnerna utvärderas varje år och man får mål uppsatta för sig individuellt. Man ska helst uppfylla dem och är det så att de missköts under flera år, ja då åker man ut naturligtvis.

AL Som partner jobbar du säkert en del, speciellt på våren kanske, skulle du säga att du jobbar mycket?

F Ja.

AL Hur mycket övertid har du?

F På våren kan jag ha ett par hundra. 250 kanske.

AL Hur ser du på det, är det lämpligt att jobba så mycket övertid?

F Nej, jag gillar det inte alls (skratt).

AL Är det så?

F Vi har haft diskussioner internt om det. Det har varit mycket under det senaste året med tillkommande händelser som medfört en särskild belastning.

AL Tror du att det kommer att minska nästa vår?

F Ja, det är upp till oss lite grann också att se till att det minskar. Det är vår ambition för det är inte roligt när det blir så mycket övertid.

AL Om man tänker sig er byrå jämfört med andra byråer, ni tävlar på samma marknad, hur gör ni för att bevaka er position gentemot de andra?

F Det gör vi genom att vara bäst helt enkelt (skratt).

AL Okey (skratt). Det är fler respondenter som verkar övertygade om att de är bättre än sina konkurrenter. Konstigt att det finns de som är större och mindre om alla är bäst?

F Ja, precis. Det finns olika sätt att gå tillväga. En sak är att man vågar bearbeta de kontaktytor man har. Att man vågar närma sig potentiella kunder. Att man metodiskt kartlägger och tittar vilka som kan vara intressanta.

AL Det blir lite ryktesvägen, personliga möten och nätverk?

F Ja.

AL Inte så mycket annonsering, kampanjer och så vidare?

F Nej, inte för oss men det där är individuellt också. Jag vet vissa personer som är väldigt duktiga på att bara ringa upp ett lämpligt prospekt, prata med dem och sedan få till ett möte. I de flesta fall tror jag inte att det är den bästa vägen.

AL Det blir mer som telefonförsäljning?

F Ja, jag vet exempel på det.

AL Just det här att ni konkurrerar, hur ser du på det? Är det bra för branschen?

F Det är ju i det politiska klimatet som vi lever i så det är bara en naturlig del utav allt företagande egentligen, en viss konkurrens.

AL Den fria marknaden?

F Den fria marknaden, ja precis. Det är någonting som man aldrig kan komma ifrån oavsett vad man tycker. Men visst, konkurrens ”triggar” alltid till att man blir bättre, det tror jag nog.

AL Det förekommer vissa som säger att det är prisdumpning inom revisionsbranschen?

F Jag tror att man får vara tillräckligt smart och inte ramla in i de fällorna.

AL Upplever du att det finns aktörer som pressar revisorsarvodet?

F Nja, jag tror att det var mer förr när kraven ökade och det blev granskningar på revisorerna, då fanns det en hel del aktörer som prisdumpade. Nu tycker jag att de flesta börjar komma tillbaka till en vettig prisnivå, alltså de byråer man konkurrerar med.

AL Det blir en väldig press annars om man ska utföra revisionen och man har lagt sig för lågt.

F Ja, alltså den prisdumpningen upplevde jag nog mer tidigare. Den har blivit bättre. Jag tror att alla inser problematiken med det.

AL Om vi går vidare och pratar lite oberoende. Jag tänkte börja med egenintresse. Upplever du att det kan finnas någon form av egenintresse mellan dig och en kund?

F Nä, jag har så pass stor distans, jag har inga relationer till kunderna som kan göra att det finns ett egenintresse för mig.

AL Inga köpstarka kunder som du gärna vill ha kvar?

F Nej, vi har små kunder rakt igenom och så pass många att vi inte blir beroende på något sätt. Jag känner inte ens att vi är i närheten av det problemet.

AL Om du ändå ska säkerställa att du är oberoende, hur agerar du då? Har du några verktyg att tillgå?

F Du menar förutom den här Analysmodellen man gör varje gång man...

AL Du kan prata om den i sådana fall.

F Ja, precis. Där görs en analys för varje år och varje kund där man analyserar de här olika bitarna naturligtvis. Egenintresse kommer nästan aldrig upp, att man skulle befinna sig i en risksituation på grund av det.

AL Tycker du att Analysmodellen är ett bra verktyg?

F Nja, det är inte så lätt att hitta några verktyg för att säkerställa sitt oberoende. Jag tycker att den är bra på sitt sätt. Man försöker standardisera allting. Har man självgranskningshot till exempel så har man en mall för hur man ska skriva in det. Sedan är det bara att ”smälla” in det i Analysmodellen.

AL Självgranskningshotet kommer vi in på senare. Om man tänker egenintresse, du sa att du inte drabbas av det så ofta, men har du någon gång av sagt dig en kund på grund av att du har känt att du har ett egenintresse?

F Nej, det har vi inte upplevt på något sätt.

AL Du har ändå dina kunder och du måste prioritera på något vis, du kan inte dra ett streck rakt igenom utan någon kommer ju före någon annan. Hur gör du den prioriteringen?

F Det där beror på vilken situation det rör sig om. Exempelvis kan kunder som hamnat i tidsnöd på något sätt bli prioriterade i de skedena. Sedan är det framför allt de som kommunicerar bra, ger och tar, de prioriterar man på ett helt annat sätt. De blir lättare att handskas med.

AL En kund som är lätt att samarbeta med?

F Ja, en kund som är lätt att samarbeta med och som kommunicerar bra. Då kan man hjälpa kunderna på bästa sätt.

AL Om du tänker dig det vi pratat om avseende egenintresse, hur skulle du vilja hantera eller reglera det?

F Jag har inte funderat på den biten när det gäller egenintresset.

AL Det känns abstrakt för dig med små kunder?

F Ja, precis. Jag har nog inte så mycket att komma med där.

AL Vi går vidare till självgranskning. Vi pratade förut om att ni var 50 - 50 på revision och konsultation, är det samma fördelning för dig personligen?

F Nja, jag kan ha lite mer revision.

AL Hur bevakar du att du inte ger råd som du själv kan komma att granska vid revisionen?

F Revisionsnära rådgivning är helt okey att göra. Vi ger råd i hur man redovisar och det får vi också göra i revisionen. Däremot så får man inte upprätta årsredovisning och vara

behjälplig vid bokslut. Jag har kommit så långt ifrån de där bitarna och gör det inte längre på någon kund. På det sättet blir det inga problem för mig. Jag måste ha någon annan som gör det. Det blir naturligt. Vi är ganska noggranna med att även se till att den som är revisorsassistent inte ska vara behjälplig på någonting annat på uppdraget.

AL Ofta är det så att partners har störst kompetens inom sina byråer. Om vi säger att du upptäcker att något måste ändras, göras på ett annat sätt. Då säger du till redovisningskonsulten hur de ska göra och sedan gör konsulten som du säger och sedan granskar du det?

F Ja.

AL Hur ser du på det händelseförloppet?

F Visst, om du lägger fram det så kan det rent formellt bli någon form av självgranskning. Men jag tror inte att det går att lösa praktiskt på något annat sätt för de mindre uppdragen. Om man ser det för allmännas bästa så tror jag nog att vi är så pass nära man kan komma.

AL Har du någon gång själv upplevt att du har varit i gråzonen, hur agerade du i sådana fall?

F Med självgranskning? Ja, det har jag varit.

AL Hur agerade du?

F En gång hade vi en person uthyrd som hjälpte till på ett företag där vi var revisorer. Där tog vi faktiskt in en oberoende revisor som gick in och granskade.

AL Det var en "second opinion" då?

F "Second opinion" ja. Sedan tror jag inte att det har varit några fler sådana konkreta fall. Det kan hända någon gång att man har gjort för mycket. Om det till exempel har varit något fel i årsredovisningen i slutet på juli, alla andra har gått hem, och man ska skicka in den. Då har man kanske ändrat själv. Det kan ha hänt men vi brukar vara väldigt försiktiga med det där.

AL Du har Analysmodellen som du själv fyller i. Anser du att Analysmodellen fyller sin funktion om du kan styra den själv?

F Det beror på vilket samvete man har.

AL Det är upp till var och en?

F Ja, men man har de där kontrollerna för att säkerställa vem som har gjort vad och så vidare. Exempelvis för vår del så blir varje moment dokumenterat i programmen, vem som har gjort vad. Det gör att det blir lätt att efterkontrollera hur arbetsfördelningen sett ut. Det gäller att man kompletterar Analysmodellen med kontrollinstrument som gör att man kan följa upp det, att det verkligen har skett på rätt sätt.

AL I samband med den stora Enron-kollapsen införde USA ett regelverk som heter SOX. Det innebär att de separerade revisionen från konsultationen. Tycker du att det är en bra lösning?

F På större företag är SOX en bra lösning men på mindre företag är det en idiotisk lösning.

AL Varför?

F Som revisor har man mycket information om vad som händer i verksamheten. Det blir för dyrt om mindre kunder ska lägga det på flera byråer och båda ska hållas lika uppdaterade. Jag tror inte att det är någon kostnadseffektiv lösning. Dessutom blir det för mycket som faller mellan stolarna.

AL Tror du att det finns någon risk för att försäljning av konsulttjänster flyttar fokus från revisionen? Att det är revisionen som blir en bisyssla istället för tvärtom?

F Nja, revisionen i sig är så uppstyrd nu och ska dokumenteras så pass ordentligt att den fokuseringen måste man nog ha för att man ska kunna genomföra uppdraget på ett vettigt sätt. Jag tror att det inte är någon risk att man fokuserar bort revision, det tror jag inte. Däremot kan det gå mot andra hållet, att revisionen kan fokusera bort konsultdelen.

AL Om du tänker dig det här med självgranskning och det vi har pratat om nu. Hur skulle du vilja hantera och reglera det?

F Nej, jag tror att det är ganska bra att det blir flera par ögon på det hela. Skulle jag mot förmodan göra fel så kan någon annan reagera. Det fyller en funktion, jag tycker att det är bra att det finns. Jag tycker det är bra som det är.

AL Då kan vi gå vidare in på vänskap. Vi pratade lite om det förut, hur ser du på dina kundrelationer ur ett vänskapsperspektiv?

F Jag har inga kunder som är nära vänner.

AL Hur arbetar du för att bibehålla och vårda de relationer du har?

F Genom att umgås med dem på ett professionellt sätt och prata med dem om privata angelägenheter också om situationen kräver det. Däremot till att umgås med dem så att man bjuder hem dem på middag och sådant där, det skulle jag ha svårt för, att komma så pass nära.

AL Om du tänker dig att du har haft en kund i ett år och sedan har du haft någon i 20 år, ser du någon risk med antal år?

F Nej, inte med antalet år utan med hur pass nära man kommer dem. Det finns de som alltid börjar prata om privatliv och vill ha råd om privata saker.

AL Vad händer med bodelningen?

F Ja precis, en massa sådant där. Det kan bli mycket.

AL Tycker du att det är lika lätt att ställa krav på en kund som du har haft i ett år som en som du har haft i 20 år?

F Ja, oftast är det kunden som man har haft i 20 år som man har som lättast att kommunicera med. Det gör det lättare att påpeka vad som är ”gålet”.

AL Det vill till då att man är tydlig från början så man inte ärver med problem år efter år?

F Nej, precis. Man måste hitta den där kommunikationen så att man kan lösa eventuella problem. Har man haft kunden länge har man hittat den rätta nivån.

AL Om du tänker dig revisorsrotation, på noterade får man sitta i sju år sedan måste man vara borta i två år. Tycker du att det skulle vara ett alternativ?

F På de mindre företagen?

AL Ja.

F Nej.

AL Varför inte?

F Det är just det där att man känner företaget och har man lärt sig hur det fungerar, vad det behöver. Då besitter man fruktansvärt mycket kunskap som hjälper kunden att driva sitt företag på rätt sätt. Men visst, det kan vändas åt andra hållet att man blir för bekväm och att de kanske inte får den där bästa servicen. Det skulle kunna vara så.

AL Om du tänker dig vänskap precis som tidigare, hur skulle du vilja hantera och eventuellt reglera det?

F Det finns ingenting som jag känner att man behöver förändra.

AL Då kan vi gå vidare in på arbetsrutiner. Om vi börjar med tidspress, vi har pratat lite om det innan, hur ser du på utformningen att du jobbar som mest på våren inom ägarledda? Är det bra?

F Det är klart att det inte är bra. Det bästa vore att man hade normala dagar året runt. Det tror jag är det bästa för alla.

AL Är det någonting ni strävar efter?

F Ja, det är något som vi skulle vilja uppnå. Problemet är just att det är en sådan ojämn arbetsbelastning. Säsongsvariationerna gör att det är svårt att anpassa personalstyrkan. Det gäller att hitta någon balansgång där. Man kanske måste jobba lite övertid och ha lite överkapacitet på hösten.

AL Du nämnde förut att du jobbade mer på våren. Vad är ett rimligt antal uppdrag att vara påskrivande i?

F Rimligt antal uppdrag, som jag känner det, ligger någonstans mellan 120 – 130 uppdrag. Fler bör man inte ha.

AL Då är det fristående revisionsuppdrag? Ibland kan det vara lösningar där det är koncerner och liknande.

F Ja, precis. Det är antalsmässigt fristående.

AL Hur står du dig där, ligger du där i närheten?

F Nja, jag ligger lite högre. Jag ligger på 170, 180 eller något sådant.

AL Strävar du nedåt då eller?

F Ja, det är min ambition att bli av med en del uppdrag.

AL Släpper du de tråkiga och jobbiga?

F (Skratt) Ja, det är en bra fråga hur vi ska lösa det. Det blir ett problem att hantera till hösten.

AL Du säger 120-130, det finns de som har upp mot 400-500. Hur får de tiden att räcka?

F Jag vet inte.

AL Tycker du att det är för mycket?

F Det är för mycket. Jag skulle aldrig kunna... som revisor måste man ha möte med kunden, man måste vara insatt i företaget för att kunna ta sitt ansvar och man måste känna till en hel del i övrigt. Vid en enkel uträkning innebär 400 uppdrag, om de lägger ner tre timmar i snitt, 1 200 timmar sammanlagt. Tre timmar är de minsta som jag lägger ner på en enskild revisionskund.

AL Om man har för många, vad kan det medföra i fråga om försummelse? Vad ser du för risker med att ha för många uppdrag?

F Fel blir det, man missar saker. Helt självklart måste det bli så. Kvalitén måste bli lidande plus att man framför allt missar den proaktiva verksamhet som vi bedriver med vettig rådgivning i samband med revisionen. Man hinner inte tänka till. Med den tidspressen går det aldrig.

AL RN skulle ju kunna fastställa ett tak om de vill, vad kan du se för lämplig nivå?

F Om Revisorsnämnden skulle vara inne och fingra på de där sakerna så skulle jag kunna tänka mig 150 uppdrag som ett vettigt tak.

AL Tycker du att de ska införa ett tak?

F Jag vet inte. Jag är alltid motståndare till att man ska reglera för mycket. Man tycker på något sätt att det borde vara självreglerande. De som har många uppdrag säger att de har

organiserat sig på ett bra sätt, att man har väldigt kompetent personal strax under sig och så vidare.

AL Hur skulle du vilja hantera det här med tidspress, reglera eller förändra något?

F Personligen skulle jag vilja bli av med ett antal uppdrag och få en behagligare tillvaro än att ha den här hårda tidspressen.

AL Ställer du någon förhoppning till det nya taxeringsförfarandet?

F Ja, den kan påverka lite grann i alla fall.

AL Det kommer ändå att ta några år innan man lyckas flytta uppdrag från december till mars eller april eller något sådant?

F Ja, man kan ju flytta bokslutsdagen till vilken tidpunkt som helst.

AL Tror du att det kan underlätta?

F Jag tror att de som har kalenderår inte kommer att flytta sina bokslutsdagar men visst, det kommer nog att påverka lite grann, att man får en jämnare arbetsbelastning.

AL Då kan vi gå vidare på nästa avsnitt, det är standardisering. Hur ser du på själva revisionsprocessen idag jämfört med förr?

F Det beror på hur långt tillbaka i tiden du menar?

AL Du får välja, du kan vara lite övergripande.

F När man kommer in på ISA och den här processen som är nu så är det väldigt mycket som styrs in mot mer ”checklistor”. Det är väldigt mycket som ska dokumenteras. Jag tycker det var bättre tidigare.

AL Du är inte nöjd med att det blir ISA-implementering?

F Nja, den går inte smärtfritt om man säger så. Jag känner att det finns för många av de oerfarna medarbetarna som tappar lite förståelse för revision genom att det är för mycket granskning framför datorn, för mycket listor och för mycket som ska fyllas i.

AL Blir du trött när du ser?

F Ja (skratt). Jo, visst blir jag det. Det var ju en artikel i Balans om just detta: ”Släng datorn och börja revidera istället!”.

AL Ja, just det. Den läste jag.

F Det ligger väldigt mycket i det där att man tappar bort kontakten med verkligheten. Man utgår ifrån datorn och då är det lätt att man missar någonting.

AL Ser du några för- och nackdelar med att man standardiserar revisionsprocessen?

F Fördelarna är naturligtvis att alla inom byrån vet hur man jobbar och att det görs på samma sätt, man tar hänsyn till samma saker.

AL Du sa tidigare att du ”smällde” in hela Analysmodellen på en gång?

F Jo, precis. Det är lätt att det blir så. Riskerna är naturligtvis då att de som gör det inte tänker till. Det kan vara någonting som är skapat enligt en mall. Man för in det i dokumentationen så ser det snyggt och prydligt ut.

AL Hur arbetar du för att inte hamna i tunnelseende?

F För det mesta har jag medarbetare som står för stor del av dokumentationen så att jag sedan kan sitta i lugn och ro och titta på det där. Det blir lättare på det sättet men jag förstår deras svårigheter i och med att jag ibland gör några själv för att hålla mig uppdaterad inom revisionsprogrammet. Jag kan inse vad de har för problem, de brottas med alla listor och allting som ska dokumenteras. Det är lätt att missa de väsentliga bitarna.

AL På riktigt små uppdrag kanske standardisering är oundviklig?

F Visst, på de allra minsta är det bara att dokumentera egentligen men då kan man fråga sig varför ska de ha revision?

AL Nej, det kanske förbättras nu med pliktens avskaffande men de har ändå varit tvungna att ha det tidigare.

F Ja.

AL Om man tänker sig det här med att du följer revisionsprocessen, är det för att minimera riskerna för att kunna bli granskad och bli skadeståndskyldig?

F Visst. En arbetsgång eller en process som man följer, att den ”checkas” av och så vidare, det säkerställer att allting blir gjort och att man har kontrollerat allt. Det finns fördelar i det också men det blir så vansinnigt detaljerat på något sätt. Kommer man in på små företag så blir det en överdokumentation helt enkelt.

AL Det sa du i början, det där med gränsvärden att du tyckte att det kunde bli en enklare version.

F Ja, precis.

AL Annars är alternativet att avsäga sig revision helt och hållet?

F Ja, det är det. Nu är det antingen eller.

AL Hur skulle du vilja hantera det här med standardiseringen?

F Jag vet inte. På de mindre företagen skulle man kunna ta bort en hel del granskningsmoment i alla fall. Sedan koncentrera sig på det som är typiskt för mindre

företag och kanske dokumentera de områdena mer. Nu är det väl hela kakan på något sätt. Man skulle nog kunna ha mer inriktad revision för de mindre företagen.

AL Då går vi in på sista avsnittet, revisionsteam, hur ser du på att arbetet sker i form av team?

F Ju större uppdraget är desto mer nödvändigt med team.

AL Är det ett bra arbetssätt?

F Ja, det är det.

AL Varför?

F Du får en säkerhet i och med att du har ett team och det är flera som kan verksamheten. Sedan blir det faktiskt ganska tungt om man är ensam och kör ett större uppdrag. Då är det bättre att man har ett team där medlemmarna kan göra olika moment.

AL Hur stort är ditt största team där du är ansvarig?

F Vi har inte så våldsamt stora här men vi är väl tre personer i de största.

AL Hur resonerar du inför att du överlämnar en del av ansvaret på en assistent och sedan ska du in och skriva under revisionsberättelsen? Du återupprepar ju inte granskningen som assistenten har gjort?

F Nej, jag förlitar mig på den granskning som assistenten har gjort.

AL Hur ser du på det att skriva under någonting som du själv inte har granskat?

F Man går alltid in djupare på de viktigaste posterna. Exempelvis varulager är en sådan post där man verkligen kollar upp att de olika granskningsmomenten har utförts på ett vettigt sätt och att man har dokumentation som styrker det. Har de inte det så ifrågasätter jag det. Det är inte så svårt. Sedan finns det mindre viktiga och enklare poster där jag förlitar mig på tidigare granskning.

AL Det finns ingen risk då att viktig information förbises på grund av kompetensbrist?

F Jag tror att risken är liten eftersom man vet vilka medarbetare som har kvaliteter och sällan missar saker. Är det en yngre oerfaren förmåga så granskar man mer noggrant. Men risken finns alltid. Även jag som arbetat länge med revision kan göra misstag.

AL Hur ser du på att ni i team av tre får information var och en för sig och sedan ska den fördelas inom teamet, det kan bli informationstapp?

F Ja, det finns alltid risk för informationstapp. Det kan uppstå informationstapp även om man bara är två stycken i teamet. Jag kan få ny information som jag inte hinner delge någon annan, assistenten till exempel.

AL Är det ett problem?

F Man måste vara medveten om problemet i alla fall och se till att man har avstämningsmöten med jämna mellanrum. På de allra minsta har vi ett avstämningsmöte före revisionen och ett avstämningsmöte efter.

AL Tycker du att arbeta i team flyttar fokus från dig som påskrivande revisor?

F Nej, det tycker jag inte. Fokus ligger på mig i alla fall, det är jag som ska svara för det.

AL Hur skulle du vilja hantera det här med revisionsteam? Ser du några förbättringsmöjligheter?

F Nej, det där är upp till varje revisor att bedöma hur pass stor arbetsbesättningen ska vara, det är en del av jobbet.

AL Det blir ganska mycket ansvar där då på revisorn att sätta samman rätt team?

F Ja.

AL Man har den erfarenheten och kunskapen, då ska man kunna göra det?

F Ja, precis. Det måste vara den som tar det ansvaret också. Det går inte att göra på något annat sätt.

AL Är det någonting annat som du skulle vilja kommentera av allt som vi har sagt?

F Jag tror att vi hann med det mesta.

AL Bra. Då tackar jag dig för intervjun.

F Tack själv.