

Examensarbete
Våren 2012
Sektionen för Hälsa och Samhälle
Ekonomi

Comforts betydelse för revisionsteam

Författare
Josefine Månsson
Oscar Sköld

Handledare
Pernilla Broberg
Examinator
Timurs Umans

Sammanfattning

Titel	Comforts betydelse för revisionsteam
Seminariedatum	2012-06-08
Ämne/kurs	C-uppsats 15 hp
Författare	Josefine Månsson & Oscar Sköld
Handledare	Pernilla Broberg
Nyckelord	Comfort, revisionsteam, revisionsprocess
Syfte	Syftet med studien är att skapa förståelse för hur revisionsteamet arbetar för att skapa komfort.
Metod	Ett hermeneutiskt angreppssätt och en abduktiv ansats, med en kvalitativ metod, har använts för att nå fram till resultat för analysen.
Empiri	Det empiriska materialet är baserat på intervjuer med sju stycken medlemmar som ingår i revisionsteam.
Resultat	Analysen visade att många olika aspekter påverkar arbetet för att uppnå komfort. Ett tydligt och strukturerat arbete samt att ledaren är en nyckelperson under processen var det som främst påverkade revisionsteamets arbete för att skapa komfort.

Abstract

Title	Comforts impact on auditing team
Seminar date	2012-06-08
Course	Candidate paper 15 hp
Authors	Josefine Månsson & Oscar Sköld
Tutor	Pernilla Broberg
Key words	Comfort, auditing team, auditing process
Purpose	The aim of this study is to understand how the auditing team works to achieve comfort.
Methodology	A hermeneutistic approach and a abductive projection, with a qualitative method, have been used to reach results for the analysis.
Empirical foundation	The research is based on interviews with 7 members of the auditing teams.
Conclusion	The analysis resulted in a conclusion showing that many different aspects affect the process to achieve comfort. A clear and well structured work together with the leader as a key person during the process, is what primarily impacts the auditing team's work to create comfort.

Förord

Vi har i arbetet med vår studie lärt oss mycket om revisionsteamets arbete och komfortteorin.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Pernilla Broberg för stöd och vägledning genom hela arbetets gång. Vi vill även tacka våra respondenter som har tagit sig tid att dela med sig av sina kunskaper och åsikter. Att genomföra denna studie hade varit omöjlig utan deras hjälp.

Kristianstad, juni 2012

Josefine Månsson

Oscar Sköld

Innehållsförteckning

1 Inledning.....	7
Sammanfattning.....	2
Abstract.....	3
Förord.....	4
1.1 Bakgrund.....	7
1.2 Problemdiskussion	8
1.3 Problemformulering.....	10
1.4 Syfte	10
1.5 Avgränsningar.....	10
1.6 Disposition.....	10
2.1 Angreppssätt.....	12
2.2 Vetenskaplig ansats.....	12
2.3 Teoretiskt ramverk.....	13
3.1 Team.....	14
3.2 Arbetsprocessen.....	18
3.3 Arbetsfördelning.....	20
3.4 Ledarskap	22
3.5 Comfort	
3.5.1 Comfortteorin.....	22
3.6 Revisionsprocessen, teamet och comfort	23
3.7 Föreställningar.....	24
4.1 Litteratursökning.....	26
4.2 Datainsamlingsmetod.....	26
4.3 Intervjuns utformning.....	27
4.4 Urval.....	28
4.5 Intervjuguide.....	29
4.6 Trovärdighet.....	30
5.1 Inledning.....	33

5.2 En strukturerad metod (med begränsningar) i revisionsteamet skapar komfort.....	35
5.3 Samarbete, förtroende och sammanhållning inom teamet leder till komfort.....	36
5.4 Påskrivande revisorn är ledaren i revisionsteamet och är den som ser till att komfort uppnås.	39
5.5 Större team har svårare för att uppnå komfort.	41
5.6 En mer kommersiell revisionsbransch gör det svårare för teamet att uppnå komfort, då mer riskfyllda uppdrag antas.	42
5.7 Jämförelse mellan respondenterna	44
6.1 Slutsatser.....	45
6.2 Egna reflektioner och förslag till vidare forskning.....	47
Bilaga 1.....	52
Bilaga 2	53
Bilaga 3.....	54
Bilaga 4.....	57
Bilaga 5.....	62
Bilaga 6.....	65
Bilaga 7.....	68
Bilaga 8.....	73

1. Inledning

I detta inledande kapitel kommer bakgrunden till ämnet att förklaras, följt av en problemdiskussion. Därefter avslutas kapitlet med en konkret beskrivning av studiens frågeställning och syfte samt avgränsningar. Även studiens disposition presenteras.

1.1 Bakgrund

Revision görs för att ett bolag ska kunna styrka sin finansiella information främst gentemot bolagets intressenter. Detta görs för att kunna stärka att siffrorna som finns i räkenskaperna är pålitliga och trovärdiga. När revisionen utförs ska revisorerna, på ett objektivt sätt, ta fram bevis och dokument för att bedöma om bolaget följer god redovisningssed och lagar som gäller (Carrington, 2010). I de flesta länder, i västvärlden, finns det regleringar som säger att en revision ska genomföras i bolagen. Det finns regleringar, i en del länder, vilka bolag som är skyldiga att granskas av en revisionsbyrå (Tauringana & Clarke, 2000). En revision utförs inte enbart utav en person utan det utförs för det mesta i ett team bestående av revisorer, revisorsassistenter och externa experter (Porter, Simon & Hatherley, 2008).

För att kunna genomföra en revision med hög kvalitet på ett effektivt sätt är ett utav de första stegen att bilda ett revisionsteam. Revisionsteamet ska kunna de olika förekommande beslutsprocesserna inom organisationerna (Dereli, Baykasoğlu & Daş, 2007). Ett team beskrivs som en grupp med två eller flera personer. Dessa personer ska vara beroende av varandra samtidigt som de har en gemensam målsättning (Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992). Att använda sig utav team inom företag är vanligt för att öka effektiviteten. För att sedan maximera värdet av att använda sig utav team krävs det kunnande och en stor mångfald inom teamet (Anderberg & Holtzman, 2011).

Ett revisionsteam är en grupp som sätts ihop av ett antal individer, där arbetet för revisionen delas upp mellan individerna, vars mål är att få ihop en fullständig revision. För att teamet ska nå en framgångsrik revision krävs det god kommunikation mellan individerna då allas delar ska slås ihop till en enda fullständig revision (Rudolph, Holly, Welker & Robert, 1998). Inom teamet beskrivs tre olika kategorier; the audit engagement partner, audit staff och externa experter (Porter, Simon & Hatherley, 2008). Inom teamet är det ”the audit engagement

partner” som har det yttersta ansvaret. Denne ska övervaka processen när en revision görs samt göra kvalitetskontroller. Men i ett fall, som kallas Potts, framkom det att en person inte ska ställas till svars för hela revisionen utan hela teamet bär ansvaret vid en revision (Epps & Messier, 2007).

För att revisionen skall vara optimal är det viktigt att alla i revisionsteamet känner sig bekväma med arbetet. Att arbeta på ett effektivt sätt inom gruppen är ytterst viktigt för att skapa en behaglig känsla av trygghet som vidare i studien kommer att benämnas med den engelska termen “comfort” (Pentland, 1993).

Ordet comfort definieras som något som uppstår när ett resultat är positivt, där det inte finns någon form utav obehag. Inom revisionen uppstår detta tillfälle när den påskrivande revisorn känner sig bekväm med arbetet som revisionsteamet åstadkommit och att siffrorna som tagits fram är pålitliga (Carrington & Catasus, 2007). När begreppet comfort diskuteras brukar det talas om tre olika nivåer; inom engagement teamet, inom revisionsbyrån samt mellan revisionsbyrån och det offentliga. Inom engagement teamet krävs det att alla nivåerna inom gruppen ger varandra comfort, som vidare flyttas högre och högre upp i teamets hierarki (Pentland, 1993).

1.2 Problemdiskussion

Det finns många studier som behandlar ämnet om arbete i grupp och vad som krävs för ett effektivt samarbete. För att förstå en organisations beteende bör hänsyn tas till faktorer som påverkar de anställdas beteende såsom kulturskillnader, bakgrund ålder och kön. Umans (2012) har bland annat gjort en undersökning angående kopplingen mellan kulturell mångfald inom ledningsgrupper och organisatoriska resultat där det diskuteras ifall kulturell mångfald i gruppen får en negativ eller positiv inverkan på resultatet. Upptäckten av denna avhandling visar att den högsta ledningens kulturella mångfald har en positiv effekt på organisatoriska resultat bortsett från en del särskilda omständigheter (*ibid.*)

Revisionsbyråernas arbete är ofta kundorienterat vilket innebär att det styrs av kundens krav och behov. Detta leder till att det ställs höga krav på de anställdas flexibilitet och kreativitet.

En studie gjord av Grey (1998) diskuterar vilka egenskaper som är viktiga inom revisionsbyråerna för att uppfattas som professionell och därmed skapa förtroende inför medarbetare och omvärld. Snarare än att se komfort som en fast råvara, är en annan uppfattning att rikta intresset på hur detta tillstånd är konstruerat och hur det förändras (Power, 1999).

När det gäller antagandet av nya klienter finns det en rad risker som revisorn noggrant måste utreda. Forskning har visat att en viktig del vid antagandet av en ny klient är en beskrivning av medlemmarna i revisionsteamet och en summering av deras arbetserfarenhet. För att arbetet ska bli så trovärdigt som möjligt är det viktigt att alla i teamet har rätt kompetens och är väl insatta i såväl föreningens regelverk som förbundets stadgar, förbundsstyrelsens anvisningar och beslut samt föreningens arbete. Alla i teamet bör också ha goda insikter i bokföringens grunder liksom i redovisnings- och ekonomifrågor. (Ernst & Young, 2011). Inom teamet är det viktigt med en bred diskussion av hur känsliga de finansiella uppgifterna är inför bedrägeri och övriga felaktigheter, så att alla har en likadan bild av riskerna (Hayes et al., 2005, s. 198). För att arbetsprocessen ska bli effektiv krävs att den utförs av rätt individer. Ytterligare forskning visar att enbart medlemmarna inom teamet ska utföra arbetsuppgifterna, och om det skulle vara en extern part inblandad måste deras arbete snarast godkännas av revisionsteamet (Pentland, 1993).

Ovanstående perspektiv och argument skapar frågeställningen hur själva gruppammansättningen vid revision påverkar revisionsprocessen. Det finns ringa forskning angående hur revisionsteamet arbetar för att den beslutstagande revisorn ska känna sig så bekväm som möjligt med att godkänna den slutliga revisionen. Eftersom det är en central del inom revisionen att samarbeta och jobba i grupper är det intressant att göra en studie för att undersöka kopplingen mellan arbetsprocessen och det slutgiltiga godkännandet. Denna studie bidrar med kunskap angående hur revisionsteamet arbetar för att uppnå ”comfort” samt förståelse för faktorer som påverkar själva arbetsprocessen.

1.3 Problemformulering

Vi ämnar med vår studie att undersöka:

* Hur arbetar revisionsteamet för att skapa komfort?

1.4 Syfte

Syftet med studien är att skapa förståelse för hur revisionsteamet arbetar för att skapa komfort.

1.5 Avgränsningar

Revisionsbyråerna har många gånger en tydlig hierarkisk struktur och det blir därmed naturligt att flertalet studier inom ämnet revisionsteam behandlar kopplingen mellan revisorsassistenter och delägare. Vi har valt att lägga fokus på själva arbetsprocessen i ett revisionsteam och hur den påverkar audit engagements komfort. Studien fördjupar sig således inte inom hierkin.

1.6 Disposition

Kapitel 1: Inledning

I det första inledande kapitlet förklaras bakgrunden till ämnet följt av en presentation av problemanalysen. Här redogörs också kort för problemformulering, syfte och avgränsningar.

Kapitel 2: Metod

Följande kapitel redogör för de vetenskapliga angreppssätt och ansatser som studien baserats på samt en presentation av det teoretiska ramverket.

Kapitel 3: Teori

Tredje kapitlet behandlar teorier som vi valt att använda oss utav och som är grunden till den empiri som senare redovisas. Med hjälp av teorin skapar vi föreställningar som vi senare försöker besvara.

Kapitel 4: Empirisk metod

I fjärde kapitlet redogörs för vilka metoder som ska användas när empirisk data samlas in.

Kapitel 5: Empirisk analys

I femte kapitlet analyseras den empiri vi samlat in genom intervjuer. Resultatet från intervjuerna ställs mot föreställningarna som utarbetades i kapitel tre.

Kapitel 6: Slutsatser och diskussion

I sista kapitlet presenteras våra slutsatser och egna reflektioner samt förslag på vidare forskning.

2. Metod

I detta kapitel beskrivs det synsätt och vetenskapliga ansats som varit utgångspunkt i studien för att kunna uppnå syftet. Avsnittet presenterar även det teoretiska ramverk som beskrivs närmare i kapitel 3.

2.1 Angreppssätt

Som utgångspunkt för studien valdes den vetenskapsteoretiska inriktningen hermeneutik. Det hermeneutiska synsättet fokuserar på inlevelse och förståelse och är ursprungligen en lära om texttolkning. Anledningen till att detta synsätt har valts är att syftet med studien ämnar att förstå hellre än förklara, olika samspel mellan förståelse, delar och helhet. Ett förstående syfte innebär att verkligheten tolkas av den som studerar den och all kunskapsinhämtning är subjektiv. Studien utnyttjar ämnesområdets begrepp, modeller och teorier som grund för förståelse av de företeelser som behandlas inom området och strävar därmed till att använda dessa för att ifrågasätta. Det hermeneutiska synsättet utgår ifrån att allt är unikt vilket försvårar generalisering och systematiska jämförelser som det positivistiska synsättet fokuserar på (Saunders, 2006).

2.2 Vetenskaplig ansats

För att uppnå syftet med studien finns det ett antal forskningsansatser och metoder att ta till. Vi har valt att genomföra en kvalitativ undersökning då denna typ av forskning inte i första hand söker statistiska resultat utan istället försöker finna kvalitén, i det den avser undersöka. Kvantitativa undersökningar kan däremot användas på betydligt större prov än kvalitativa intervjuer, vilket gör att slutsatser kan dras över större populationer (Silverman, 2006). Eftersom syftet med studien är att undersöka hur revisionsteamet arbetar för att skapa komfort, anser vi att den kvalitativa undersökningen som grundar sig på fallstudier och intervjuer lämpar sig bäst. Många resonemang inom revisionen bygger på revisorns subjektiva bedömningar, och eftersom subjektivitet är svårt att kvantifiera blir detta ännu ett argument till att använda en kvalitativ undersökning. Kvalitativ forskning kritiseras dock ofta för att

resultatet i princip aldrig går att upprepa eller att rimligheten inte kan kontrolleras (Saunders, 2006).

Enligt Alvesson & Skoldberg (1994) finns det tre generellt accepterade huvudinriktningar vid val av forskningsansats; deduktiv, induktiv och abduktiv. Denna studie rymmer både induktiva – med utgångspunkt från empirin – och deduktiva ansatser som utgår från teorin. Den deduktiva delen utgörs främst av de teoretiska resonemang vi utgått från medan den induktiva ansatsen bidrar med att upptäcka förståelse angående hur människor tolkar den sociala världen, vilket vi anser vara nära kopplat till studiens syfte. Många forskare som använder sig av kvalitativa undersökningar föredrar en induktiv ansats för att först samla in data med hjälp av flera metoder och därefter kunna utvärdera olika aspekter i ämnet, något som är svårare bland den deduktiva ansatsens generella metoder (Saunders, 2006).

Detta resulterar i en abduktiv ansats som är en kombination av de båda förklaringsmodellerna. Metoden utgår från empiriska fakta men avvisar inte teoretiska föreställningar och har därmed också deduktiva inslag. Anledningen till att vi valt denna ansats är att den ger oss den bästa möjligheten att uppnå vårt syfte eftersom vi har ett tolkande perspektiv och försöker skapa förståelse i ämnet. Alvesson & Skoldberg (*ibid*) anser dock att en svaghet med den abduktiva ansatsen är att den istället för att förklara de bakomliggande orsakerna enbart fastslår dem.

2.3 Teoretiskt ramverk

Dagens teorier behandlar inte kopplingen mellan revisionsteam och komfort i särskilt stor utsträckning. Den teorin som riktar sig specifikt till revisionsteam och komfort inom revision kommer det inte göras något urval, utan allt som kan identifieras till ämnet kommer att användas. Detta görs för att utbudet på material är begränsat. På grund av det begränsade utbudet kommer teorier som rör team och komfort även inom andra områden att appliceras, såvida det går koppla teorin till revision.

3. Teori

I detta kapitel presenteras de huvudsakliga teorier och tidigare forskning som studiens ämne bygger på. Därefter följer en beskrivning om hur revisionsteamet är uppbyggt och hur själva arbetsprocessen går till som slutligen försöker förklara hur dessa delar påverkar komfort.

3.1 Team

3.1.1 Introduktion

Företag använder sig idag i stor utsträckning utav team i sitt vardagliga arbete. Det finns en uppfattning om att arbete i team gör företaget framgångsrikt med tiden. (Morgeson, DeRue & Karam, 2010). När organisationer idag söker nya anställda söker de vanligtvis en person som ska kunna arbeta i team. Detta syns genom att organisationer söker någon som kan skapa och dela med sig utav information (Yeh, Smith, Jennings & Castro, 2006). Innan beskrivning utav varför det inom företag är vanligt att organiseringen sker inom team är det viktigt att definiera begreppen ”team” och ”teamarbete”.

Teamet definieras att samtliga medlemmar inom en grupp bär ansvaret för resultatet av en specifik uppgift. Själva processen fram till att uppgiften är löst benämns som teamarbete (Sundstrom, DeMeuse & Futrell, 1990). För att få ett effektivt team krävs det att vissa kriterier ska vara uppfyllda, dessa kriterier är: samarbete, förtroende och sammanhållning. Där samarbete innebär att individerna anstränger sig för att nå ett kollektivt mål, alltså för hela teamets mål. Förtroende innebär att deltagarna inom teamet litar på varandras avsikter och handlingar. Gällande sammanhållning finns det två olika typer; socioemotionell och instrumentell sammanhållning. Det förstnämnda innebär att teamet ska bli tillfredställda på ett känslomässigt plan medan instrumentell är målinriktad samhörighet. En mer generell definition utav sammanhållning är således att teamet ska ha en ömsesidig samhörighet (Thorne & Smith, 2000). För att förbättra sammanhållning krävs teambuilding, det visar sig att organisationer som satsar på teambuilding förbättrar sammanhållningen inom teamet (Peslak & Stanton, 2007). Det visar sig även i studien av Thorne & Smith (2000) att desto större teamen är desto svårare är det att uppfylla kriterierna samarbete, förtroende och sammanhållning.

Ett teamarbete definieras således som ett arbete där ett antal personer är ömsesidigt beroende av varandra för att kunna uppnå målen. Ett teamarbete kan delas in i två faser; övergångsfasen och åtgärdsfasen. Övergångsfasen är planeringen och designing utav arbetet för hur ett uppsatt mål ska kunna nås. I åtgärdsfasen är när åtgärder och prestationer görs för att kunna uppnå de uppsatta målen som stadgades i övergångsfasen (Morgeson, DeRue & Karam, 2010). För att teamarbetet ska vara effektivt krävs det utav medlemmarna inom teamet att de har rätt kunskap, kunna övervaka teammedlemmarnas resultat och vara positiv till att arbeta i team (Baker, Day & Salas, 2006). Detta kan liknas vid Thorn & Smith:s (2000) tre kriterier (samarbete, förtroende och sammanhållning).

Företag och organisationer blir i dag allt mer benägna att organisera sig team. Som tidigare nämnts söker företag och organisationer ofta personer som är inriktade på att arbeta i team (Yeh, Smith, Jennings & Castro, 2006). Genom att team är viktiga och ger många fördelar för cheferna, bland annat genom att cheferna kan spara tid och energi. Detta leder till att företaget sparar pengar genom att arbeta i team (Cottrell, 2011). Utöver detta visar även jämförelser gällande misstag bland annat att ett team gör generellt sett färre misstag än när en enskild individ gör. Detta genom att fler kontroller görs inom teamet jämfört med om en enskild individ gjort arbetet (Sims, Salas & Burke, 2004).

3.1.2 Revisionsteam

När en revision utförs så görs detta nästan alltid i team. Ett revisionsteam definieras som en hierarkis grupp individer som ska genomföra en revision, där varje enskild individs arbete slutligen ska ligga till grund för ett uttalande i form av en revisionsberättelse. (Rudolph & Welker, 1998).

När en revisionsberättelse görs är uppdragsledaren den revisor som skriver under revisionsberättelsen. Denne revisor är oftast en så kallad partner (Sorensen & Sorensen, 1974). Partnern är den som först får besluta huruvida uppdraget från en klient ska antas eller inte. Vid varje beslut om en ny klient ska antas ska en analys göras huruvida hur riskfyllt det är för revisionsteamet att anta uppdraget. Det har visat sig att ju mer kommersiell revisionsbranschen blir desto fler ekonomiska risker tar partners (Witteck, van der Zee & Mühlau, 2008).

Det som avgör hur bra revisionsberättelsen blir är hur väl medlemmarna i revisionsteamet kan sammanfoga sina delar och för att lyckas med detta krävs det god kommunikation inom revisionsteamet (Rudolph & Welker, 1998). Rudolph och Welker menar också att det måste finnas begränsningar inom revisionsteamet för att få åstadkomma en bra revisionsberättelse. De menar att det bör finnas tre riktlinjer för begränsningar inom revisionsteamet; 1) teamet ska ha standardiserade begränsningar. Detta görs med hjälp utav exempelvis regler, rutiner och scheman. 2) Besluten ska fattas högre upp i organisationerna. 3) Medlemmarna i revisionsteamet ska inte kunna få göra ändringar i revisionen. Begränsningarna behövs för att säkerställa kommunikationen inom teamet. Begränsningar innebär att de inom teamet har regler om hur revisionen ska utföras samt att det finns ett schema för hur revisionen ska göras. Det råder dock delade meningar om huruvida revisionsbyråerna ska använda strukturerade (begränsade) eller ostrukturerade metoder när revisionen utförs. Det finns fördelar- och nackdelar med båda. Vid strukturerad metod minskar risken för att det blir fel i revisionen samtidigt som det blir mindre resonemang och diskuterande kring bedömningarna som görs vid revisionen. Den strukturerade metoden gör att revisionen görs på ett snabbare och effektivare sätt då revisionsbyrån får större kontroll. Samtidigt som den ostrukturerade metoden motiverar medlemmarna inom teamet betydligt mer än den strukturerade, samt användning utav den ostrukturerade metoden gör att teamet hanterar komplexa situationer bättre. Vid insamlingen av revisionsbevis till revisionen blir det lätt att teamet söker efter material som passar in i en tidigare bestämd modell som också utgör grunden till arbetet och som revisorerna ibland kan förlita sig för mycket på. Medan i en ostrukturerad metod, där det inte finns någon given modell, görs mer en bedömning om vilka material som behöver användas för att kunna revisionen ska kunna slutföras. En ostrukturerad metod är mer anpassad till varje specifik klient till skillnad från en mer strukturerad metod. En studie visar att revisionsbyråerna bör variera användningen utav strukturerade och ostrukturerade metoder (Schroeder, Reinstein & Schwartz, 1996).

Revisionsteamet är byggt på en hierarkisk struktur där den högsta positionen är partner (den påskrivande revisorn) och efter det kommer manager, senior associate och associate (Sorensen & Sorensen, 1974). I teamet behöver managern inte delta dagligen i revisionen utan mer regelbundet övervaka arbetet. Teamet i övrigt består utav en revisor som är den påskrivande revisorn och revisorsassistenter. Inom teamet så är det den påskrivande revisorn som bär det yttersta ansvaret för revisionen och får stå till svars för revisionen. Han/hon ska

även härleda och ge övriga medlemmar i revisionsteamet vägledning i hur revisionen ska utföras samt att de ska se till så att samtliga medlemmar i revisionsteamet maximerar sina prestationer (Pratt & Jambalvo, 1981). Samtidigt så bär alla inom revisionsteamet ett solidariskt ansvar för revisionen om det blir något fel, så det är inte enbart partnern som ställs till svars för revisionen (Epps & Messier, 2007).

När ett revisionsteam ska sättas ihop anpassas detta till varje specifik klient. Anpassningen sker genom att man tittar på potentiella medlemmar till revisionsteamet förmåga att samarbeta tillsammans och hur väl de kan sammabeta med den aktuella klienten. Det tas även hänsyn till medlemmarnas bakgrund, medlemmens tidigare erfarenheter inom exempelvis den aktuella branschen som klienten är i. Ett revisionsteam är ofta inte ett bestämt team som har hand om många olika klienter utan ett revisionsteam har hand om ett uppdrag och nya revisionsteam till varje nytt uppdrag. En revisor kan därför tillhöra många olika revisionsteam samtidigt och därför varierar arbetet mellan vilka klienter och uppdrag revisorn har hand om. Gällande hur centraliserat ett revisionsteam är, så kan detta bero på antalet medlemmar i teamet. Desto fler medlemmar desto mer centraliserat är teamet och vice versa (Montagna, 1968).

Öppen kommunikation inom revisionsteamet är viktigt. Det visar sig att det begås färre misstag inom ett revisionsteam än om en enskild individ gör uppgiften. Detta beror till stor del att individerna inom revisionsteamet diskuterar informationen som kommit fram innan beslut fattas. Således blir det fler som är med och bestämmer i beslutsfattandet och det fattas antagligen ett bättre beslut (Schults & Reckers, 1981). Kommunikation beskrivs som att medlemmarna inom teamet får uttrycka sina åsikter (Cohen & Bailey, 1997).

I dagens revisionsutbildning används främst traditionella föreläsningar och få moment som involverar arbete i team. Detta jämfört med arbetslivet där arbete i team är vanligast. I en undersökning angående detta visade sig att studenterna är mer positiva till att arbeta i team än traditionella föreläsningar, men resultat på tentamen var det ingen större skillnad på oavsett vilken inlärningsmetod som använts (Kunkel & Schafer, 1997).

3.2 Arbetsprocessen

Vid fördjupning av revisionsteamets arbetsprocess väljer många att indela processen i olika steg. Flint (1994) har valt att beskriva processen med tre övergripande delar; (1) Bevis, (2) rapportering och (3) väsentlighet. Vidare väljer Flint att beskriva delar av stegen mer ingående om bland annat planering, insamling/utvärdering av material, revisionsrisk och rapportering.

Revisionsbyrån Ernst & Young (2011) har tagit fram en så kallad revisionshandbok där de presenterar fyra steg som inkluderar förberedande informationsinsamling, planering, granskningens genomförande och rapportering. Ytterligare en gruppering av arbetsprocessens delar har upprättats av FAR som väljer att förenkla till tre steg; planering, granskning och rapportering (FAR, 2006, s 7-8). För att beskriva arbetsprocessen har vi valt att använda oss av Ernst & Young's fyra stegs-process då vi anser att denna sammanfattar delarna på ett enkelt och koncist sätt, och dessutom är den källa som uppdaterats senast.

Dessa fyra steg kan liknas vid Tuckman & Jensens (1965) fyra steg inom arbetsprocessen; forming, storming, norming och performing. Som handlar om hur teamets hanterar ett uppdrag/ett problem som till exempel att skapa en revisionsberättelse.

Forming är när ett antal individer sätts ihop till ett team. På detta stadiet, när alla är nya, vill varje enskild medlem få en acceptans från övriga teammedlemmar. Vilket gör att medlemmarna måste skapa ett beroende till både ledaren och övriga teammedlemmar (Tuckman, 1965). Teamet ska också komma överens om vilket mål de ska arbeta efter (Tuckman & Jensen, 1977).

Det andra stadiet benämns som storming. Det är de stadiet som är mest konfliktfyllt och ett känslomässigt stadiet (Tuckman, 1965). Detta eftersom att de skett ett motstånd och diskussioner inom teamet huruvida vilka metoder som kan användas för att uppnå det målet som teamet satte upp i forming. För att lyckas med detta krävs det att man har tålamod och respekterar varandra, samtidigt som ju större teamet är desto fler konflikter blir det inom teamet (Tuckman & Jensen, 1977).

Norming är när teamet och dess medlemmar har övervunnit konflikterna och diskussionerna som sker under storming. Teamet har således kommit överens om hur målet ska uppnås, teamet utvecklar standarder för ändamålet. Samarbete börjar ske i en större utsträckning och teamet får en känsla utav sammanhållning .

Det sista steget benämns som performing, även kallat utförandet. Det är när teamets medlemmar har fått klarhet i sina roller och strukturen inom teamet är klart och konflikterna blir färre än i forming och norming stadiet. Medlemmarna kan under detta stadie arbeta självständigt och utan någon övervakare (Tuckman, 1965)

Tuckmans modell med de fyra stegen (forming, storming, norming och performing) är trots sin ålder än idag en välanvänd modell. Under 1990-talet användes modellen flitigt inom den akademiska litteraturen det till följd av att det blev ett ökat intresse av forskning på gruppprocesser. Under 2000-talet har Tuckmans modell fortsatt använts i olika studier. Studier som gjorts under 2000-talet som modellen använts i är har bland annat handlat om projektgrupper, ledningsgrupper men även inom folkhälsan. Dessutom är Tuckmans modell den mest citerade modellen inom utbildningen för grupputveckling (Bonebright, 2010).

3.2.1 Förberedande informationsinsamling (forming)

Alla i revisionsteamet ska ha en viss kunskap om klientens verksamhet för att kunna identifiera och förstå händelser, transaktion och rutiner som kan ge en signifikant effekt på den finansiella rapporten eller revisionsberättelsen. Huvudsakliga anledningar är bland annat för att identifiera eventuella risker samt att alla inblandade parter följer de etiska standards för att arbetet ska upprättas i enlighet med god redovisningssed (Hayes et al, 2008). Information som till en början samlas in är av mer allmän karaktär som exempelvis verksamhetsberättelser och protokoll som den fortsatta planeringen ska baseras på (Ernst & Young, 2011)

3.2.2 Planering (storming)

Vid planeringen av revisionen är det viktigt att utgå från väsentlighet och risk. Detta innebär att revisionen ska fokusera på områden och poster som är väsentliga för det enskilda uppdraget och där risken för fel är hög. En öppen och kontinuerlig dialog angående vilka dessa områden är bör diskuteras grundligt inom teamet och även tillsammans med ledning och styrelse (Ernst & Young, 2011). Revisorns granskning är selektiv och inte helomfattande eller

fullständig eftersom det är omöjligt att granska ett företag till 100 procent. Övertygande material är dock nödvändigt för att uppnå förtroende angående systemets tillförlitlighet och för att förtroendet ska vara motiverat (Flint, 1994).

3.2.3 Granskningens genomförande (norming)

Granskningsuppdraget delas övergripande upp i två moment: revision under året och bokslutsrevision. Revision under året innefattar flera moment som förvaltningsrevision och verifikationsgranskning. I denna fas är det viktigt att ta hänsyn till hur den interna kontrollen fungerar då detta avgör hur pass hög risk för att de enskilda posterna är felaktiga. Bokslutsrevisionen har sin tyngdpunkt på att granskning av redovisade uppgifter i årsredovisning och årsbokslut samt att bokföringen sköts korrekt (Ernst & Young, 2011).

3.2.4 Rapportering (performing)

Utan bevis har revisorn ingen grund för sina antagande och beslut, därför är det en grundläggande förutsättning att granskningen alltid ska dokumenteras (Flint, s 104 1994). Arbetets dokumentation består av skrivna, tryckta och elektroniska källor som exempelvis datafiler, bankutdrag och kopior av räkenskapsmaterial (Hayes, 2005). Enligt Ernst & Young (2011) är brister i dokumentation dessvärre vanligt varför det är viktigt att ha detta i åtanke och dokumentera kontinuerligt under arbetets gång medan minnet fortfarande är aktuellt. Revisionen rapporteras slutligen i en revisionsberättelse som ställs till bolagets ägare. I denna uttalar sig revisorn angående företagets rättvisande bild, hur resultatet kan fördelas samt om styrelse och VD kan få ansvarsfrihet (Pwc, 2012).

3.3 Arbetsfördelning

3.3.1 Revisorsassistent (junior revisor)

Revisorsassistent eller junior revisor är vanligtvis den första rollen för den som är utan praktisk arbetserfarenhet och ny i revisionsteamet. Dessa hjälper till att sköta detaljerna inom revisions- och rådgivningsuppdrag, som omfattar såväl företagets som företagarens ekonomi (Hayes et. al, 2005).

3.3.2 Senior accountants (supervisors)

De seniora revisorerna har oftast minst två års erfarenhet och ansvar för revisionens fältarbete. Denna person utför en större del av revisionens planering och har huvudansvar för att leda uppdraget för kundens verksamhet. Den seniora revisorn övervakar assistenternas arbete, ser över budgeten och hjälper till med att utforma revisionsberättelsen. Vidare upprätthåller denne en kontinuerlig rapport av arbetstimmar inom varje fas i undersökningen som är föremål för granskning av manager och partner (*se ovan*).

3.3.3 Managers

Managerns främsta uppgift är att övervaka den seniora revisorns genomförda revision. Managern hjälper seniorn med att granska periodiska arbeten, planering och övrig vägledning. Huvudansvaret är att fastställa revisionsprocessens tillämplighet till särskilda revisioner så att allt genomförs likformigt med standarden. Många gånger har managern även ansvar för insamling och sammanställning av bolagets räkningar gentemot klienten. Det är viktigt att managern, som typiskt sätt har runt fem års erfarenhet, har en bred och uppdaterad vetskap av skattelagar, redovisningsstandars och statliga föreskrifter. Oftast är denne person specialiserad inom en viss näringsgren (*se ovan*).

3.3.4 Partners/Delägare

Partners är ägare i revisionsbyrån och i många länder kallas dessa formellt för "directors". Dessa har en betydande roll när det rör sig om planering av arbetet, utvärdering av resultatet samt fastställande av revisionsberättelsen. Det är mycket varierande till vilken grad delägarna är involverade i revisionen, men för att arbeta på ett effektivt sätt försöker de delegera så mycket som möjligt till managers och seniors. Ju större revisionsbyrån är, desto mer variation blir det i praktiken beroende på varje enskilt uppdrag. Ytterligare ansvar bland delägare inkluderar en god kommunikation med klienterna, att lösa eventuella tvister och att närvara vid klientens aktieägarmöte för att besvara frågor som rör bokslut eller revisionsberättelse. Ibland medverkar de även vid rekrytering av nya medarbetare och signerar rapporter beroende på hur avancerat det aktuella uppdraget är. Delägaren är alltid den person som har det slutliga avgörandet i komplexa beslut. Likt managern är delägaren många gånger specialiserade inom ett område (*se ovan*).

3.4 Ledarskap

En ledare definieras som en person som försöker påverka andra personer för att nå ett specifikt mål (Otley & Pierce, 1995). Forskning har visat att ha en karismatisk ledare i teamet är viktigt för att kunna motivera medlemmarna inom teamet, således är ledaren den viktigaste komponenten för att ett team ska vara effektivt. Samtidigt ska en ledare vara en del utav gruppen och uppfattas som en vanlig gruppmedlem, detta uppfattas positivt av övriga gruppmedlemmar. Studier visar att medlemmar i team som inte är motiverade tenderar till att inte följa ledarens riktlinjer. Om ledaren kan motivera sina medlemmar kan detta leda till att låg kvalitet kan neutraliseras genom bland annat förtroende, feedback, och stöd (Chang & Johnson, 2010).

3.5 Comfort

3.5.1 Comfortteorin

Ordet comfort brukar definieras som något som uppstår när ett resultat är positivt, där det inte finns någon form utav obehag. Comfort kan även förklaras som ett tillstånd av enkelhet och fredlig belåtenhet, lindring av obehag eller helt enkelt vad som gör livet lätt och lustfyllt. Trots begreppets stora spridning är betydelser av det inte specificerad. Detta innebär att det är upp till läsaren själv att besluta om begreppet menas i enlighet med definitionen eller om sammanhanget avslöjar något annat. Den passiva karaktären av comforts tillstånd har lett till att vissa psykologer antyder att tillståndet inte är mer än en verbal uppfinning som signalerar avsaknad av obehag. Studier som gjorts inom vården och som koncentrerat sig på effekten av comfort har säkerställt att detta tillstånd bidrar till en hög sannolikhet för framgång (Kolcaba, 1991).

3.5.2 Comfort inom revision

Inom revisionen uppstår comfort när den påskrivande revisorn känner sig bekväm med arbetet som revisionsteamet åstadkommit och att siffrorna som tagits fram är pålitliga. Comfort belyser en situation där tillräckliga insatser har tagits i bruk för att revisorn ska kunna ge ett yttrande i sin revisionsberättelse (Carrington & Catusus, 2007). För Pentland (1993) är produktionen av comfort det viktigaste målet för revisionen. Han antyder att revision är en aktivitet som omvandlar de finansiella rapporterna för företagsledningen från ett i sig

opålitligt tillstånd till en form som revisorerna och allmänheten kan uppfatta som bekväm. I sin undersökning konstaterar han att revisorerna diskuterar strävan efter komfort hellre än strävan efter bevis i revisionsprocessen. Att uppnå en känsla av komfort är viktigt för att arbetet ska bli meningsfullt och bidra till fortsatt trovärdigt arbete med hög kvalitet. När personerna i teamet känner sig bekväma med sitt arbete kan de påbörja en så kallad förnyelseprocess, vilket kan innebära utökade befogenheter, förstärkt motivation och positiva attityder för att möta de utmaningar som revisionen kräver.

3.5.3 Comfort inom teamet

Erkännande av en kvalificerad professionell grupp är nödvändigt när komplexiteten av tjänsterna och betydelsen av publikt intresse ökar (Flint, 1994). Enligt Pentland (1993) krävs det att alla nivåerna inom teamet ger varandra komfort och att denna komfort flyttas högre och högre upp i teamets hierki. Detta kan metaforiskt jämföras med en stafettpinne som passerat mellan medlemmarna i teamet på ett uppdrag samt mellan aktörerna på kapitalmarknaden. Pentland (*ibid*) observerar och bedömer i sin studie den övervägande användningen av ett uttrycksfullt och känslomässigt språk i revisionen. För honom är komfort inte bara en metafor utan också en signal om att föraning och intuition bildas från det upprepade kollektiva samspelet inom revisionsgruppen. Individuella bedömningar påverkas inte bara av den yttre miljön utan underhålls kollektivt när det bildas i progressiva nivåer av komfort, från den specifika revisionsgruppen till allmänheten. Power (1999) menar att revision har institutionaliserats som en leverantör av komfort men att vi inte vet tillräckligt mycket om de processer som leder till detta tillstånd. Snarare än att se komfort som en fast råvara, är Powers (*ibid*) uppfattning att rikta intresset på hur detta tillstånd är konstruerat och hur det förändras.

3.6 Revisionsprocessen, teamet och komfort

För att nå komfort krävs det att teamet får en ökad förståelse och kunskap om den aktuella klienten och det aktuella uppdraget. Bland annat nämns det att under första året när ett revisionsteam reviderar en ny klient, går mycket tid till att få en ökad kunskap om just klienten. Lite kunskap om klienten leder till en minskad komfort och för att få mer kunskap krävs det stora ansträngningar från revisionsteamet (Carrington & Catusus, 2007). Teamet har även till uppgift att upprätthålla viss social ordning (inom bland annat teamet) och ska kunna

uppnå det som krävs. Inom teamet krävs även regler för att veta och känna att komfort uppnås (Pentland, 1993), och det diskuteras huruvida revisionsteamet ska vara strukturerat eller inte för att lättare uppnå komfort.

För att teamet effektivt ska uppnå komfort anser Pentland (*ibid*) att revisionen bör utföras av rätt personer inom teamet, vilket kan liknas med Thorn och Smith:s (2000) tre kriterier för att få ett effektivt team (samarbete, förtroende och sammanhållning).

Den påskrivande revisorn som bär ansvaret för revisionen och det är han/hon som yttrar sig i revisionsberättelsen och är den inom teamet som främst förlorar på en revisionsberättelse som är mindre bra. Utöver det är de han/hon som bestämmer hur revisionen ska utföras och ska få sina medarbetare att prestera (Pratt & Jiambalvo, 1981). Den påskrivande revisorn är den person som främst ska känna komfort, då det är när han/hon uppnår detta han/hon skriver under revisionsberättelsen (Carrington & Catasys, 2007). Rimligtvis så bör den påskrivande revisorn vara ledaren och den som eftersträvar komfort mest inom teamet.

Team som är större visar tendenser på att vara mer decentraliserat än mindre team. Då teamen är mindre så blir det färre steg inom teamet (Montagna, 1968). Eftersom att komfort förflyttas inom teamet (Pentland, 1993), kan det vara troligt att desto fler som komfort ska gå igenom desto svårare blir det att bibehålla komfort. Detta kan liknas vid Tuckman och Jensens (1977) stadie storming då konflikterna kan bli större desto fler medlemmar som är inom teamet.

Eftersom att revisionsbranschen blivit alltmer kommersiell så tar revisionsbyråerna mer risker vid bedömningen utav vilka klienter som ska antas, vilket gör att osäkerhet kan finnas inom teamen när ett uppdrag antas (Wittek et. al 2008). Då komfort definieras som att obehag saknas (Kolcaba, 1991), kan ett antagande av en osäker klient ge ett försvårande med att uppnå komfort.

3.7 Föreställningar

Baserat på ovanstående forskning har vi skapat fem olika föreställningar. De två första

fokuserar på vad som skapar och leder till komfort medan de tre sista koncentrerar sig på hur komfort uppnås.

Litteraturen tyder på att det behövs en hel del kunskap och förståelse inför varje aktuellt uppdrag. Pentland (1993) framhåller att det revisionsteamet ska upprätthålla en viss social ordning och att det krävs regler för att veta och känna att komfort uppnås.

Föreställning 1: En strukturerad metod (med begränsningar) i revisionsteamet skapar komfort.

Enligt Thorn och Smith (2000) är de tre kriterierna samarbete, förtroende och sammanhållning viktiga för att få ett effektivt team. Vidare poängterar Pentland (1993) att revisionen bör utföras av rätt personer inom teamet.

Föreställning 2: Samarbete, förtroende och sammanhållning inom teamet leder till komfort.

Den påskrivande revisorn bär ansvaret för revisionen och är den i teamet som främst förlorar på att en revisionsberättelse är mindre bra (Pratt och Jiambalvo, 1981). Carrington och Catasys menar att det är den påskrivande revisorn som främst ska känna komfort när denne sätter sin slutgiltiga signatur.

Föreställning 3: Den påskrivande revisorn är ledaren i revisionsteamet och är den som ser till att komfort uppnås.

Montagna (1968) påpekar att när teamen är mindre blir det färre steg inom teamet för att slutföra ett uppdrag. Tuckman och Jensens (1977) menar att konflikterna kan bli större desto fler medlemmar som är inom teamet.

Föreställning 4: Större team har svårare för att uppnå komfort.

Revisionsbranschen blir alltmer kommersiell vilket leder till att revisionbyråerna tar mer risker vid bedömningen utav vilka klienter som ska antas. Detta kan leda till att osäkerhet uppstår när ett nytt uppdrag antas (Witteck et. Al, 2008).

Föreställning 5: En mer kommersiell revisionsbransch gör det svårare för teamet att uppnå komfort, då mer riskfyllda uppdrag antas.

4 Empirisk metod

I det här kapitlet redogörs för vilka metoder som ska användas när empirisk data samlas in. Här diskuteras intervjuens utformning, urval och varför vi valt att ställa de frågor som ingår i vår intervjuguide.

4.1 Litteratursökning

För att samla in information till studien har vi huvudsakligen använt oss av elektroniska databaser från Högskolan i Kristianstad och Lunds Universitet. Ett fåtal artiklar har även funnits med hjälp av Google scholar. Vi har genom hela arbetet strävat efter att ha vetenskapliga artiklar som bas eftersom dessa ger en hög trovärdighet. För att hitta artiklar som anses relevanta för vår studie har vi valt att söka på nyckelord som audit, comfort, auditing team, auditing process, work process, leadership samt en del förkortningar av orden. Dessa begrepp har också använts på svenska men med betydligt färre resultat. En del information är hämtade från kurslitteratur som saknar forskningsunderlag men som istället beskrivit begrepp och revisionsprocesser på ett bra och övergripande sätt. Vi är medvetna om att dessa böcker är mer normativa och/eller av beskrivande karaktär men har valt att använda oss av dem på grund av att de varit en stor hjälp för att förstå och utveckla utformandet av studien.

4.2 Datainsamlingsmetod

Syftet med denna studie är att skapa förståelse för hur revisionstemet arbetar för att skapa comfort. Vår undersökning bygger på intervjuer som gjorts tillsammans med sju av medlemmarna i olika revisionsteam.

För att kunna genomföra studien har vi valt att samla in data av kvalitativ karaktär då vi inte har för avsikt att generalisera över ett stort antal fall, utan istället försöka finna essensen och förståelsen i comforts betydelse för revisionsteam. Den kvalitativa metoden har ett tolkande tillvägagångssätt och ger möjlighet till kompletterande frågor och mer detaljerade och utförliga svar, vilket är väsentligt för att skapa förståelse. Kvalitativ data uppfattas helt enkelt

som en analys av ord och bilder istället för siffror (Silverman, 2006). Vi kommer att använda oss av intervjuer för att samla in data då intervjun är en målmedveten diskussion mellan två eller flera personer (Saunders et. al, 2006). Vi hoppas att användningen av intervjuer tillsammans med relevanta och tillförlitliga uppgifter ska kunna hjälpa oss att uppnå syftet på ett så bra sätt som möjligt.

När information samlas in kan detta göras antingen via primärkällor och sekundärkällor. Primärkällor innebär att information har samlats in för det aktuella syftet och att det är forskning som görs för första gången och som inte referas i tidigare studier. Sekundärkällor är mer tolkningar och utvärderingar utav primärkällor som tidigare personer gjort. Källor som varken passar in på primärkällor eller sekundärkällor benämns som teritära källor (Saunders et. al, 2006).

I denna studie kommer primärdata att användas. Denna kommer att samlas in genom intervjuer av olika medlemmar inom revisionsteamet.

4.3 Intervjuns utformning

En del strukturerade intervjuer kan vara starkt formaliserade med hjälp av standardiserade frågor till varje svarande, oftast med förinställda svar. Andra intervjuer kallas semi-strukturerade och är istället informella och ostrukturerade konversationer där den svarande får prata mycket fritt (Saunders et. al, 2006). För att uppnå väsentliga uppgifter är grundtonen aktivt lyssnande där intervjuaren ger respondenten frihet att tala men samtidigt ta hänsyn till de bredare målen för projektet (Silverman, 2006). Vår kvalitativa metod är baserad på en icke-standardiserade semi-strukturerad intervju vilket innebär att vi lagt upp intervjun efter ett förutbestämt tema med öppna frågor. Vi anser att en alltför strukturerad intervju kan komma att hämma svaren och lämpar sig bättre i kvantitativa studier. Enligt Silverman (*se ovan*) är det viktigt att vid semi-strukturerade intervjuer vara i samförstånd med respondenten och att förstå syftet med projektet till skillnad från den strukturerade där man ska vara helt neutral utan föranledning. Intervjuerna kommer att utföras antingen på plats genom ett personligt möte eller via telefon. Ett personligt möte eller en telefonintervju gör det enklare att ställa följdfrågor om något är oklart med respondentens svar då det är öppna frågor vilket gör att det

är säkrare att få ut det vi vill från intervjun. Här får respondenten också möjligheten att själv fråga om någonting uppfattas som otydlig, något som skulle bli betydligt svårare om respondenten skulle svara via exempelvis mail. Utöver detta så var vi även ute efter spontana svar från respondenterna där en intervju ökar sannolikheten för detta.

4.4 Urval

Urvalsmetoden som valdes i denna studie är bekvämlighetsurval. Eftersom att detta är en kvalitativ studie där undersökningen görs i form utav intervjuer kommer de respondenter som ställer upp att intervjuas. Vid val utav respondenter som blivit inbjudna till att delta i intervjun sökte vi efter personer som arbetat i revisionsteam. När val utav revisionsbyråer gjordes söktes det främst bland de fem till sex största revisionsbyråerna inom Sverige, då dessa arbetar mer i team än mindre revisionsbyråer. Fokus i studien har dock inte legat i att få stor spridning bland revisionsbyråer utan fokus har lagts på att få en stor spridning bland de olika medlemmarna inom revisionsteam för att öka validiteten i studien. Specifikt söktes auktoriserade revisorer, godkända revisorer och revisorsassistenter som respondenter. Detta för att få fram hur samtliga nivåer inom revisionsteamerna upplever känslan av hur revisionsteamerna uppnår komfort.

Respondent	Titel	Revisionsbyrå	Intervjuform	Kön	Anmärkning
A	Godkänd revisor	Mazars	Personligt möte	Kvinna	
B	Auktoriserad revisor	PwC	Personligt möte	Man	
C	Godkänd revisor	KPMG	Telefonintervju	Kvinna	
D	Revisorsassistent	Ernst & Young	Personligt möte	Kvinna	Intervjun gjordes tillsammans med respondent E
E	Godkänd revisor	Ernst & Young	Personligt möte	Man	Intervjun gjordes tillsammans med respondent D
F	Revisorsassistent	PwC	Personligt möte	Kvinna	
G	Revisorsassistent	KPMG	Personligt möte	Man	

Tabell 1. Respondenter som intervjuades.

4.5 Intervjuguide

Intervjuguiden består av intervjuens frågor i samma ordning som de ställdes under själva intervjun. För att göra intervjun så följsam som möjligt har vi valt att dela upp den i olika frågeområden som i sin tur hör till respektive föreställning. Intervjufrågorna finns att finna i bilaga 1.

Fråga 1-3 ställdes för att få reda på vilka personer som finns i ett revisionsteam och vad dessa gör. Vi vill även ta reda på hur en revisions arbete utförs inom teamet, hur strukturerat arbetet är och hur detta upplevs av respondenten samt vad som granskas vid revisionen. Även hur granskningen går till inom teamet är av intresse.

Fråga 4-6 ställdes för att försöka fånga vilka egenskaper som krävs för att jobba i ett team. Vilka egenskaper är viktiga inom teamet för att medlemmarna ska känna sig bekväma med varandra?

Fråga 7-9 ställdes för att försöka få insikter kring vem som leder arbetet inom teamet och när revisionsarbetet är färdigt. Vi har även försökt få insyn i vem som strävar efter komfort mest inom teamet.

Fråga 10 ställdes för att ta reda på hur storleken på ett revisionsteam bestäms och senare huruvida storleken på teamet påverkar revisionsteamets komfort.

Fråga 11-13 ställdes för att få reda på hur respondenterna tycker att revisionsbranschen har förändrats och hur detta har påverkat arbetet. Med arbete syftar vi till att ta reda på vilka uppdrag som antas. Vi vill också ha reda på hur förändringar och skillnader i uppdrag som antas påverkar revisionsteamet.

Fråga 14 ställdes för att undersöka hur respondenten uppfattar komfort och hur de känner sig när de uppnått komfort.

Efter de två första intervjuerna insåg vi att ytterligare en fråga behövdes för att få en bättre uppfattning om hur respondenterna uppfattar komfort. Således kom fråga 14 till efter andra intervjun. Respondent B har svarat på denna fråga via mail.

4.6 Trovärdighet

Enligt Saunders (2006) ligger frågan om trovärdighet av forskningsresultat till grund för hur man väljer att genomföra en studie. Vetenskaplig metodik måste ses för vad det verkligen är, nämligen att minska riskerna av att få ett felaktigt svar då det aldrig finns några garantier. Vid utformandet av studien bör därför särskild uppmärksamhet riktas mot giltighet, tillförlitlighet och generaliserbarhet.

Giltighet handlar om huruvida resultaten verkligen är vad de förefaller vara och brukar delas upp i intern och extern. Den interna giltigheten mäter i vilken utsträckning datainsamlingsmetoder eller tekniker mäter vad de var avsedda att mäta på ett noggrant sätt. Den externa validiteten är oftast svårare att fastställa då den fokuserar på i vilken utsträckning forskningens resultat verkligen handlar om vad de utger sig för att handla om (Saunders, 2006). För att öka validiteten i vår studie var vi ute efter att få fram revisorer och revisorsassistenter. Vi försökte således försäkra oss om att få intervjuer med personer inom revision och inte inom redovisning eller andra personer inom närliggande ämnen. När vi sökte efter respondenter så kontaktade vi de större byråerna då dessa tenderar mer att arbeta i team som även är något större.

Tillförlitlighet hänvisar till i vilken utsträckning datainsamlingsteknik eller metodanalyser kommer att ge konsekventa resultat om liknande iakttagelser skulle göras av andra forskare. Saunders (*ibid*) betonar att de observationer eller åtgärder som vidtas av en forskare bör ge samma resultat vid andra tillfällen med andra forskare. Frågan om det finns en öppenhet i hur forskningen utformades från rådata bör också finnas i åtanke. Det finns en risk att respondenten svarar på ett sätt som den tror att företaget vill att den ska svara. Genom att använda oss av data från stora välkända organisationer som till exempel PwC och Ernst & Young kommer rapporterna sannolikt vara tillförlitliga eftersom den fortsatta existensen av sådana organisationer är beroende av trovärdigheten av deras uppgifter. Följaktligen bör deras rutiner för insamling och sammanställning av uppgifterna vara väl genomtänkt och korrekt. För öka reabiliteten i studiem använde vi oss utav intervjuer i dirket kontakt med respondenten. Detta gjordes för att få spontana svar från respondenten och inte några mekaniska svar, vilket ett frågeformulär via mail hade kunnat ge. Samtidigt vald vi att inte skicka ut frågorna till respondenterna i förväg, på grund av att vi inte ville att respondenterna skulle kunna förbereda svaren utan vi ville få fram respondenternas egna åsikter.

Generaliserbarhet definieras som i vilken utsträckning resultatet av en forskningsstudie är tillämpligt på andra forskningsområden. Detta är särskilt viktigt vid forskning mellan få organisationer eller om organisationen är markant annorlunda på något sätt. Eftersom syftet med vår studie inte handlar om att ta fram en teori som är generaliserbar är våran uppgift istället att försöka förklara vad som händer i den aktuella forskningsmiljön.

5 Empirisk analys

I femte kapitlet analyseras den empiri vi samlat in genom intervjuer. Resultatet från intervjuerna ställs mot föreställningarna som utarbetades i kapitel tre. Vidare kommer tabeller att presentera resultatet för studiens alla föreställningar samt de fem egenskaper som respondenterna ansett mest viktiga för att uppnå komfort.

<i>Tema/ Respondent</i>	Struktur i revisionsarbetet	Kännetecken på effektiva revisionsteam	Ledarens betydelse	Storlekens betydelse	Förändring i branschens påverkan
A	Mycket strukturerat	Strukturerat, jävhet & intern granskning	Främst granskningsledaren. Till viss del påskrivande revisorn.	Storleken beror på kunden. Större team leder till bättre arbete	Stora förändringar. Selektarar uppdragen mer.
B	Strukturerat till viss del	Kompetens, bransch, erfarenhet, rätt personer.	Team manager	Större team mer komplext, påverkar dock inte komfort.	Förändringar påverkar inte.
C	Mycket strukturerat	Samarbete, kompetens, ansvar, kommunikation	Granskningsledaren. Även till viss del påskrivande revisorn.	Beroende på uppdrag. Tydlighet viktigare.	Revisorn gör mer redovisning idag.
D	Strukturerat	Erfarenhet, bransch (gällande vissa uppdrag), sammanhållning	Den som står över en i hierarkin	Ingen erfarenhet av större team, max 2-3personer.	Mer kommersiellt, anställt marknadsansvarig annars ingen skillnad.
E	Väldigt strukturerat	Erfarenhet, individerna känner varandra, våga ställa frågor.	Godkände revisorn.	Mindre team har koll på hela arbetet, lättare att uppnå komfort i mindre team	Mer kommersiellt, anställt marknadsansvarig annars ingen skillnad.
F	Ganska strukturerat.	Kostnadseffektivt, kommunikation, uppdragen är klara i tid, mix av människor.	Team managern eller engagement leader. Stor påverkan.	Svårare att få en helhet av arbetet i ett större team.	Redovisningsdelen har fått mer att göra.
G	Strukturerat beroende på uppdrag	Täcka alla områden. Alla sköter sitt eget.	Managern. Nyckelperson i teamet.	Storleken bestäms efter budget. Större team påverkar inte mycket.	Högre krav på dokumentation. Påverkar inte hur byrån arbetar.

Tabell 2. Överblick för hur respondenterna svarat.

5.1 Inledning

5.1.1 Beskrivning utav medlemmarna inom revisionsteam

I revisionsteamet ingår revisorsassistent, senior accountants, managers och partner. Dessa olika titlar har olika uppdrag inom revisionen. Revisorsassistenten är vanligtvis ny inom revisionsbranschen och har således ingen erfarenhet, denne har som uppgift att hjälpa till med detaljerna i revisionen. Senior accountants har något mer erfarenhet än revisorsassistenten denne har som uppgift att planera arbetet och övervaka assistenterna. Managern är än mer erfaren än seniorn och har som uppgift att övervaka seniorn samt hjälpa denne med planeringen av arbetet och att fastställa revisionsprocessen. Partnern är den som är högst upp i hierarkin och är den påskrivande revisorn, denne har en betydande roll i planeringen utav revisionsarbetet (Hayes et. al, 2005).

Ovanstående beskrivning utav medlemmarna inom revisionsteam stämmer överens med vad respondent G tycker. Respondent A, B, C och F betonar att antalet medlemmar i revisionsteam varierar beroende på uppdrag. Respondent A, B och C säger att större kunder och uppdrag innebär att teamet måste vara större och det ska finnas fler medlemmar inom teamet. Respondent F beskriver hur teamen kan se olika ut ibland kan det vara revisorn ensam som gör revisionen eller med en assistent och ibland kan ett revisionsteam bestå utav 9-10 personer där det finns två revisorer som skriver på revisionsberättelsen. Respondent A säger dock att det vanliga är att det ingår tre personer (en påskrivande revisor, en godkänd revisor och en revisorsassistent), vilket respondent D även tycker. Respondent E påpekar även att medlemmarna inom teamet kan sitta i olika städer och ändå utföra en revision tillsammans. Uppgifterna som medlemmarna inom revisionsteamet beskriver respondent E som att det finns en påskrivande revisor, som knappt deltar i arbetet, istället så är det en mer erfaren revisionsansvarig som bär ansvaret för arbetsprocessen. Sen är det en eller två godkända revisorer och en assistent. Vilka uppgifter som individerna får baseras främst på deras erfarenhet, ju mer erfaren ju mer avancerade uppgifter får individen göra.

Antalet medlemmar ett revisionsteam har varierar väldigt mycket beroende på uppdraget, våra respondenter berättar främst utifrån deras egna erfarenheter och således har respondenterna varit med i team med olika storlekar alltifrån en person till tio personer. Det verkar således

som att vilka befattningar och titlar som finns inom teamet är något som respondenterna är överens om dock så upptäckte vi att benämningarna på befattningarna inom teamen varierar en del mellan respondenterna.

5.1.2 Definition av komfort

Kolcaba (1991) menar att komfort är när ett positivt resultat uppnås. Det innebär komfort uppnås när individerna är tillfreds med den aktuella uppgiften och den har lösts på ett sätt så ingen känner någon form utav obehag. Inom revision är komfort när den påskrivande revisorn är nöjd med arbetet. Vilket är när siffrorna som tagits fram är pålitliga (Carrington & Catusus, 2007).

Definitionen vad komfort är varierar en aning mellan respondenterna. Respondent C menar att komfort är “när alla är nöjda med sitt arbete”, vilket är i linje med vad Carrington och Catusus (2007). Respondent C syftar dock främst på hela teamet medan Carrington och Catusus verkar fokusera på den påskrivande revisorn. Respondent D, E och till viss del G menar att det handlar om samarbete och interaktion med övriga medarbetare. Där respondent D påstår att hon vill känna sig trygg med övriga personer inom teamet. Respondent E är inne på samma spår att det ska finnas någon att fråga och kunna prata med. Respondent G är däremot mer inne på att komfort är när han fått bekräftelse från en högre upp teamet på att arbetet är väl utfört. Respondenterna D och E nämner även att för att kunna känna komfort ska arbetsuppgifterna vara sådana uppgifter som individen är kapabel att klara av. Respondent E och G poängterar att känslan utav komfort förändras med tiden. Respondent E säger att komfort uppnås även när han får en lite svårare uppgift och på så sätt får tillit från en högre individ inom teamet. Medan respondent G anser att ribban för när komfort uppnås höjs i takt med att han får mer erfarenhet. Respondent F:s svar skiljer sig från de andra eftersom att hon talar mer materiella orsaker om när komfort uppnås. Respondent F menar att komfort uppnås när den undersökta posten inte innehåller något fel. För att underlätta för revisionsteamet att uppnå komfort säger respondent F att en intern kontroll i det aktuella bolaget underlättar arbetet.

5.2 En strukturerad metod (med begränsningar) i revisionsteamet skapar komfort.

För att teamet ska uppnå komfort krävs det, enligt Carrington och Catusus (2007), att det finns tillräckligt mycket förståelse och kunskap om den klient som uppdraget ska utföras åt. För att nå denna kunskap om klienten är kostsamt och tidskrävande för teamet. Pentland (1993) säger att teamet måste ha en social ordning i teamet för att alla ska nå komfort. Det som krävs för att upprätthålla den sociala ordningen inom teamet är regler. Med hjälp utav regleringar kan komfort upprätthållas på ett enklare sätt.

Samtliga respondenter menar att revisorsarbetet är mer eller mindre strukturerat. Respondenterna B, F och G nämner att det finns standardiserade regelverk och lagkrav från bland annat FAR och ISA hur revisionen ska utföras. Respondent C nämner även att lagkrav och regler ska efterföljas men denne berättar inte vilka som sätter dessa standarder. Sett till hur strukturerat det är inom det aktuella teamet och inom revisionsbyrån, håller alla respondenterna att med om detta. Respondenterna B, C, D och E menar dock att det finns interna dokument och arbetssteg som följs. Exempelvis nämner respondent C att inom den revisionsbyrå där hon arbetar används en revisionshandbok som kallas KAM. Detta är likt respondent B:s svar om att revisionsbyrån har en specifik metodik för hur arbetet ska gå till. Respondent E poängterar att arbetet kan styras via ett datorprogram. Respondent A säger dock att det är strukturerat på så sätt att revisionsteamet lägger ner mycket tid för att göra en plan för arbetet innan teamet träffar kunden. Även om revisionen verkar strukturerad nämner respondent E varierar beroende på hur varje enskild individ gör avstämningen på posterna.

Under arbetets gång kan det, enligt respondent A, ske oförutsedda händelser som inte ingått i planen och då tenderar arbetet att bli mindre strukturerat. Erfarenhet är mycket viktig om det saknas en plan. Respondent G är också inne på att nya uppdrag som är lite mindre strukturerade, kräver mer erfarenhet för att klara av dessa uppdrag. De som planerna och revisionshandboken mest underlättar arbetet för är enligt respondenterna A och C revisorsassistenterna eftersom att dessa är minst erfarna.

Gällande granskningsarbetet berättar alla respondenterna att det på senare tid har kommit datorprogram som underlättar granskningen ganska mycket. Exempelvis nämner respondent A att de använder sig utav ett datorprogram som kan leta upp poster som har orimligt höga

kostnader. Respondent B beskriver granskningsarbetet som tre typer: interna kontrollen, substansgranskning och testar de olika poster för att se så att dessa stämmer med verkligheten.

Sett inom teamet menar respondenterna C och F att det är främst granskningsledaren (managerns) som granskar arbetet inom teamet. Enligt respondent F så kan senioren även att ha i uppdrag att granska juniorerna (assistenterna) för att avlasta granskningsledarens (managerns) arbete. Respondent C säger att det är granskningsledaren som tar fram och lägger upp den gällande granskningsmetodik för uppdraget. Generellt sätt nämner respondenterna C, D, E, F och G att det är någon som är över en som granskar ens arbete. Respondenterna C och F säger att granskningsmetoderna underlättar mycket för främst assistenterna och det främst assistenterna som granskas vilket enligt respondent F är en stor trygghet för nyanställda.

När granskningen utav arbetet inom teamet sker varierade lite mellan respondenterna. Respondent C säger att granskningen sker flytande under hela processen. Medan respondenterna F och G när varje specifik uppgift är gjord. Respondent F nämner att när assistent är klar med posten granskas denna.

Revisorsarbetet har visat sig vara väldigt strukturerat både internt och externt. Externt i form utav lagar och regler från IFRS och FAR. Internt är det också väldigt strukturerat i form utav datorprogram, planeringar och revisionshandböcker. Dessa hjälpmedel är främst till för revisorsassistenter som är mindre erfarna. Desto mer erfarenhet individen får desto mindre strukturerat verkar det som att arbetet blir på individ nivå. Att strukturerat arbete underlättar revisionen menade många respondenter och genom detta så känner de sig tryggare i sitt arbete, inte minst de som är något mindre erfarna.

5.3 Samarbete, förtroende och sammanhållning inom teamet leder till komfort.

För att komfort ska uppnås krävs det att rätt person gör rätt saker (Pentland, 1993). Utöver det krävs det att individerna gör tillräckliga insatser för att revisionen ska uppnå komfort (Carrington & Catusus, 2007). Thorn och Smith (2000) beskriver för att ett arbete ska bli bra och effektivt utfört krävs det att tre kriterier inom teamet är uppfyllda. Dessa kriterier är att

teamet ska samarbeta, ha förtroende för varandra och att det ska vara sammanhållning inom teamet, vilket hänger ihop med vad Baker, Day och Salas (2006) menar är viktigt för att arbetet inom teamet ska vara effektivt. För att teamet ska arbeta effektivt måste teamet ha kunna övervaka varandra (samarbeta), ha rätt kunskap (förtroende) och vara positiva till att arbeta i team (sammanhållning, samarbete).

Egenskap	Respondenter som instämmer med egenskapen
Kommunikation	C, E, F, G
Erfarenhet och kompetens	B, C, D, E
Samarbete	A, C, D
Strukturerat	A, B, D
Tillräcklig personal	B, C, G

Tabell 3 lista över de fem egenskaper som nämnts mest.

Vilka egenskaper som kännetecknar ett bra team varierar och många egenskaper framförs som viktiga, men samtidigt går många utav nämnda egenskaper in i varandra. På ett individuellt plan så nämner respondent A att de som ingår i teamet inte ska vara jäviga, vilket innebär att ingen medlem inom teamet får revidera sin make, släkting eller bekant. Den individuella egenskap som nämns mest, som man kan se i tabell 3, är att erfarenhet och kompetens är viktigt. Detta nämner respondenterna B, C, D och E. Respondent B säger att det är inte bara viktigt att varje individ som är erfaren utan snarare hela teamet ska ha erfarenhet. Respondent D menar dock att erfarenhet är särskilt viktig när vissa branscher ska revideras och att fastighetsbranschen är en sådan bransch som kräver erfarenhet då denna är lite speciell. Respondent F menar att oerfarna medlemmar inte har någon specifik branschtillhörighet utan som oerfaren och ny deltar hon i arbetet med många olika kunder. Respondent F och G påpekar att det är viktigt att medlemmarna inom teamet ska kunna jobba på egen hand och bli färdiga med uppgiften i rätt tid, vilket Respondent C:s också antyder om då hon menar att alla måste ta ansvar för sina uppgifter. Respondent G tillägger att individerna även ska vara initiativtagande, stresståliga och att varje individ kan delta i 10-15 olika uppdrag samtidigt.

Sett till arbetet inom teamet är god kommunikation det dominerande kännetecknet för ett effektivt team, då respondenterna C, E, F och G nämner detta. Definitionen av vad god kommunikation inom teamet är varierar något mellan respondenterna. Respondent C menar att god kommunikation är då medlemmarna talar om för varandra vad de har gjort. Medan

respondent E syftar till att det innebär att individerna ska kunna ställa frågor till varandra inom teamet, för att det ska finnas en trygghet inom detta så krävs det att medlemmarna ska känna varandra bra. Att individerna ska kunna fråga varandra menar även respondent G, som tillägger att allt som kunden säger inte är sant. Samarbete är en annan egenskap som nämns utav respondenterna A, C och D. Respondent A menar att det är viktigt att det finns en trivsel mellan medlemmarna för att arbetet ska fungera och på så sätt fungerar samarbetet bättre, denne tillägger att inom revisionsbranschen är de flesta personerna öppna och utåtriktade och således är det lätt att samarbeta inom branschen. Att sammanhållningen är viktig enligt respondent D eftersom att det gör så att teamet jobbar bra ihop, vilket respondent C instämmer i. Att struktur i teamet är viktigt, vilket respondenterna påpekar i kapitel 5.2, nämns även av respondenterna A, B och D om team som fungerar väl. Respondent A menar att strukturen inom teamet är viktig för annars blir revisionen svårare att göra, exempel som nämns när strukturen ruckas är när styrelsemedlemmar hos kunden har svårt att samarbeta. Respondent B har dock ett annat fokus på kunden än respondent A, nämligen att ett strukturerat och välplanerat arbete krävs för att göra kunden nöjd. Respondent D har inte samma fokus på kunden gällande strukturen utan anser att de med erfarenhet är mer strukturerade vilket underlättar arbetet.

Att teamsammansättningen påverkar arbetet mycket poängteras av respondent B:

“Är det fel team blir kvalitén lidande eller så blir det alldeles för dyrt i förhållande till vad kunden vill betala.” (Respondent B)

Detta citat sammanfattar vad samtliga respondenterna anser, om än i en negativ klang, om vad som påverkar revisionsteamens sammansättning. Att teamet ska ha rätt personer på rätt plats är en viktig aspekt ha rätt personer på rätt plats enligt respondenter. B och C. Respondenten C tillägger även att det ska vara rätt antal medlemmar inom teamet för att arbetet ska flyta på smidigt, detta stämmer även respondent G in i. Respondent G berättar vidare att det ska finnas en bred kunskap bland medlemmarna och att medlemmarna ska komplettera varandra. Som exempel säger respondent G att en medlem är mer social, en medlem kan vara mer intresserad utav att kontrollera papper och en kan vara mer intresserad utav principerna. Respondent F är inne på samma bana om att teamet ska vara en mix utav olika människor. Detta eftersom att medlemmarna tänker på olika sätt vilket gör det lättare att lösa problem som kan uppstå. Kostnaderna är enligt respondenterna B och F en orsak som påverkar sammansättningen och att teamet måste vara kostnadseffektivt. Detta innebär att ett team inte bara kan bestå utav

erfarna medlemmar då dessa är dyra. Därför ska en auktoriserad revisor ska inte behöva göra uppgifter som en revisorsassistent kan göra. Respondent A, B och C nämner även att kunden påverkar hur teamen sätts samman och arbetar, där respondent C säger att teamet måste kunna fungera bra med kunden.

Många respondenter talar om att de känner en trygghet när de känner sig bekväma med teamet. Detta liknas då vid att de uppnår och känner komfort inom teamet. Det som egenskaper som gör att individerna känner komfort är främst de egenskaper som kan ses i tabell 3 (kommunikation, erfarenhet, kompetens), samarbete, strukturerat och det finns tillräcklig personal. Detta stämmer överens med teorin som menar att teamet ska ha samarbete, god kommunikation, rätt kunskap och sammanhållning.

5.4 Påskrivande revisorn är ledaren i revisionsteamet och är den som ser till att komfort uppnås.

Mycket av den litteratur vi använt oss av pekar på att det är den påskrivande revisorn som bär ansvaret för revisionen eftersom denne ger det slutliga godkännandet av ett revisionsuppdrag. Därmed bör det också vara denne person som förlorar mest på om en revisionsberättelse är mindre bra. Pratt och Jiambalvo (1981) antyder att den påskrivande revisorn bestämmer hur revisionen ska utföras för att få sina medarbetare att prestera medan Carrington och Catusus (2007) fyller på med att det är särskilt viktigt att den som skriver på ska känna komfort.

Intressant nog sammanfaller inte våra respondenters uppfattning fullt ut med föreställningen. I frågan om vem som leder teamet är det ingen av respondenterna som anser att den påskrivande revisorn uteslutande leder revisionsarbetet. Istället verkar den övergripande åsikten vara att det finns en granskningsledare som flera gånger är en godkänd revisor. Vidare beskriver alla respondenter att de jobbar med granskningsprogram som hjälper dem att komma ihåg vad som är viktigt för att uppnå hög revisionskvalité. Alla är eniga om att riskfyllda poster är viktiga att fastställa i början av varje enskilt uppdrag för att koncentrera sig på det som är mest väsentligt att granska.

Respondent A och C håller med om att den påskrivande revisorn till viss del leder arbetet eftersom han eller hon i vissa fall kan få information som inte resterande i teamet får. Då måste den nya informationen föras över från den påskrivande revisorn ner i teamet. Respondent D tar upp att ledaren är den som står över en men att man i regel hjälps åt och leder varandra. Respondent B, F och G nämner att revisionsbyrån har en så kallad team manager som leder arbetet. Respondent B tar upp att denne kan ha allt från ett års erfarenhet fram till över 30 år beroende på hur komplext uppdraget är. Revisionen är en löpande process som pågår under en ganska lång tid och därför finns det inget svart eller vitt för när revisionen är klar, utan det är snarare en bedömningsfråga. Respondent F nämner att det högst upp finns en kundansvarig och att denne kan vara revisor eller auktoriserad redovisningskonsult. Likt respondent B och G tar F också upp att en team managern leder arbetet men att mindre uppdrag istället enbart har en engagement leader. Det är team managern som håller ihop uppdraget och många gånger har kundkontakten även om engagement leadern är ansvarig och skriver på. Respondent G anser att det är managern som styr det praktiska arbetet men att den påskrivande revisorn är den högst styrande.

Respondent A framhåller att man genom erfarenhet lär känna till när tillräckligt arbete är uppnått inom revisionen och att komfort uppnås när man följt planen. Respondent C tar upp att granskningsledaren under hela arbetet har en god kommunikation med den påskrivande revisorn så att det inte uppkommer några oklarheter. Hög kvalitet uppnås när det finns tillräckliga revisionsbevis för posterna med hög risk.

Respondent B anser att teamets ledare påverkar graden av komfort genom att vara involverad i revisionsprocessen så att rätt saker blir gjorda. Respondent F lägger fokus på att ledaren påverkar mycket eftersom denne sätter riskerna och att man granskar utifrån risker. Respondent G säger att ledaren är en nyckelperson i teamet då denne sköter kundkontakt och planerar när teamet ska åka ut till kunden. Internt så är det ledaren som sätter standarden på arbetet och pushar på övriga teammedlemmar.

”Ledaren påverkar väldigt mycket då denne ser till att alla är professionella och gör sitt jobb.” (Respondent A)

Respondenterna C, D och E upplever inte att någon specifik medlem i teamet strävar extra mycket efter komfort utan tycker istället att alla i teamet strävar efter detta lika mycket.

Respondent E tar upp att alla på kontoret känner varandra väl och att ledaren därför inte påverkar så mycket. På större uppdrag har ledaren däremot en större inverkan. Vidare tillägger respondent E att i vissa fall kan den som har jobbat längst anstränga sig extra mycket.

5.5 Större team har svårare för att uppnå komfort.

Flera medlemmar i ett team kan innebära mer effektivitet men samtidigt kan det vara lättare att få en klarare helhetsbild i ett litet team. Montagna (1968) menar att team som är större visar tendenser på att vara mer decentraliserade än andra och att det blir färre steg när det rör sig om mindre team. Tidigare i studien har Pentlands (1993) beskrivning av hur komfort likt en stafettpinne förflyttas inom teamet tagits upp och det kan därför vara troligt att det blir svårare att bibehålla komfort när det ska passera flera personer. Även Tuckman och Jensens (1977) nämner att konflikter kan bli större desto fler medlemmar teamet består av.

Att revisionsteamets storlek är starkt knutet till hur stort varje enskilt uppdrag är lyfts fram av samtliga respondenter. Alla är eniga om att man får en bättre helhetsbild av små företag medan man i större koncentrerar sig på att granska en specifik del i företaget. Detta betyder emellertid inte att alla är eniga om att revisionsteamets storlek påverkar komforten.

Respondent E och A håller med om att det kan påverka till viss del men lyfter fram två olika exempel. Respondent A tar upp att ett större team gör att revisionen går fortare att utföra och att det blir roligare när likvärdiga personer följer med ut till kunderna. Om en kund inte vill ha revisorerna där kan det bli vantrivsel vilket medför att revisionen blir utförd på ett sämre sätt. Om flera medlemmar från teamet är på plats stöttar de varandra och skapar en trivsammare miljö som i sin tur leder till att revisionen blir bättre. Respondent E lägger däremot fokus på att man får en större helhetsinsyn i mindre bolag och vid en jämförelse mellan små och stora bolag är det enklare att uppnå komfort med små. Således finns det alltid någon som står över en som har mer helhetsinsyn när det gäller större bolag.

Även respondent F betonar att det är lättare att få en helhet i mindre företag som enskild person men att det i större bolag alltid finns någon längre upp som har en helhetsbild. Det finns inga generella svar eftersom det är så olika beroende på uppdraget. Respondent D har

hittills endast jobbat i små team på max tre personer men understryker att man har mer komfort när man känner teamets medlemmar väl.

Respondent B, C och G anser att teamets storlek generellt sätt inte påverkar komfort utan tycker det är viktigare att alla i teamet samarbetar på rätt sätt. Respondent B påpekar att det på ett sätt blir svårare att kontrollera att alla gör vad de ska när flera är inblandade, men att revisionsbyrån har en metodik där den som arbetat längre alltid ser över det som den yngre har gjort. Teamets storlek ska i princip inte påverka graden av komfort i sig, utan jobbet ska utföras på ett enhetligt sätt och det handlar mest om vem som gör vad. Respondent C är inne på samma spår och framhåller att tydlighet angående vem som gör vad är viktigt för att arbetet ska fungera bra. Så länge det finns en god kommunikation inom teamet så fungerar samarbetet väl oavsett antal medlemmar. Respondent G tar upp att underbemannade team kan minska graden av komfort genom att det kan bli långa dagar men i övrigt påverkas inte samarbetet särskilt mycket beroende på hur många medlemmar som ingår i teamet.

5.6 En mer kommersiell revisionsbransch gör det svårare för teamet att uppnå komfort, då mer riskfyllda uppdrag antas.

Varje gång när en ny klient ska antas görs en bedömning utav hur riskfyllt uppdraget är. Med tiden så blir revisionsbranschen alltmer kommersiell, vilket har lett till att allt fler riskfylld uppdrag antas utav revisionsbyråerna. Detta leder till att det blir en större osäkerhet inom teamet (Wittek et. al, 2008). Komfort som har definitionen, enligt Kolcaba (1991), att det är när det saknas obehag inom teamet. Detta obehag kan därför liknas vid osäkerhet som tas upp ovanför. Därför tenderar det att bli svårare att uppnå komfort i ett mer riskfyllt uppdrag, vilket antas oftare idag.

Respondent B beskriver revisionsbranschen som en ganska skyddad värld som levererar en standardiserad produkt som byrån kan tjäna mycket pengar på. Hur revisionsbranschen förändrats den senaste tiden varierar svaren en del från respondent A:s åsikt att det har skett stora förändringar till respondent B:s åsikt att den inte har förändrats så mycket. Den enskilda största händelsen som alla respondenterna nämner är den slojade revisionsplikten. Trots att den nämnts så ofta så har den slojade revisionsplikten inte påverkat antalet klienter som revisionsbyråerna har tappat. Respondent G säger att på deras kontor har de endast blivit av

med tre klienter Vilka som då har förlorat mest på denna förändring är enligt respondent B små enmansrevisorer. Bland annat på grund utav den slopade revisionsplikten, säger respondenterna A, C, D och E att revisionsbyråerna idag gör mer reklam. På respondenterna D och E:s revisionsbyrå har det anställts en markandsansvarig för att göra reklam för byrån, vilket även beror på att revisionsbranschen blivit alltmer komersiell. Respondenterna A och C säger att det är viktigare idag att i sin information till företagen vara tydlig om vad revisorn får och inte får göra, utmaningen är alltså att försöka minska förväntningsgapet till kunderna. Respondent A säger vidare att revisionsbranschen även blivit mer komersiell vilket har blivit en följd utav en större konkurrens. Respondent A, D, E och F menar dock att trots att revisionsplikten slopats så kommer bolag utan revisorer granskas mer av skatteverket.

“När en revisor granskat blir det en bock på deklARATIONEN så att skatteverket inte behöver bli nyfikna i onödan”. (Respondent E)

Respondent G tillägger att kraven för hur mycket som dokumenteras har ökat med tiden. Huruvida förändringar i branschen har påverkat revisionsbyråerna angående vilka klienter som antas, respondenterna B, C, D, E, F och G menar att förändringar inom revisionsbranschen inte har påverkat vilka kunder som antas. Respondent G menar att det alltid har gjorts bedömningar på risker hos nya klienter men att byrån antar fler klienter med högre risk upplever inte respondent G. Medan respondenterna C, D och E är mer öppna för alla kunder, dock påpekar respondent C att kunderna som antas ska följa gällande lagar. Det svaret som sticker ut mest är respondent A som menar att det selekteras mer idag bland uppdragen. Exempelvis avböjer revisionsbyrån uppdrag som har för hög risk och ger dåligt betalt. Fast respondent A påpekar att byrån inte kan välja bort för många uppdrag. Respondent B anser att konjunkturen är det som påverkar hur revisionsbyrån arbetar mer än förändringarna som skett. Det som förändringarna inom branschen påverkat mest menar respondenterna C och F är att redovisningen inom byrån har fått mer att göra. På respondent C:s kontor så har det startats en avdelning som enbart sysslar med redovisning.

Angående förändringar i branschen påverkar revisionsteamens arbete säger respondent A, D, E, F och G att det inte har skett någon större förändring. Respondenterna menar att teamet ska vara tillräckligt professionella att utföra uppdraget oavsett hur det ser ut. Respondent B berättar att det är kunden som påverkar hur arbetet förändrats och inte förändringar inom branschen. Respondent C och D menar att revisorns roll har förändrats lite och att de istället

jobbar mer med redovisning och rådgivning jämfört med tidigare. Huruvida komfort inom teamet påverkats utav förändringar är det ingen som tagit upp. Endast respondent G kommer in på detta men han syftar mer till att bekvämligheten försämras vid nya kunder. Teamet måste lära sig kundens komplexa organisation och kunderna använder sig utav olika komplicerade system som teamet måste lära sig.

5.7 Jämförelse mellan respondenterna

Svaren mellan de olika revisionsbyrå är i princip lika . De tre största byråerna i studien (PwC, Ernst & Young och KPMG) har svarat mer lika angående hur förändringarna inom revisionsbransch upplevts än vad Mazars gjort. Vår respondent från Mazars har exempelvis betonat att det blivit stora förändringarna till följd av en slopad revisionsplikt, vilket kan bero på att revisionsbyrån är mindre än övriga tre och mer beroende av mindre kunder.

Generellt sätt har de respondenter inom samma revisionsbyrå liknande svar. Båda respondenter från KPMG har till exempel lyft fram att revisionsbyrån idag arbetar mer med redovisning och att revisorerna har fått en mer rådgivande roll. Det som skilde deras svar åt var frågan om vad som är viktigt att tänka på vid större revisionsteam,. Detta kan bero på att kontorens storlek varit olika och att det blir större gemenskap på mindre kontor vilket gör det lättare att jobba i team. Respondenterna från PwC har svarat liknande i samtliga frågor trots att de arbetar på olika kontor och har olika titlar. Exempelvis beskriver båda revisionens struktur på samma sätt och tar upp att teamens sammansättning måste vara kostnadseffektivt. Ernst & Young's respondenter har varit de som svarat mest lika vilket kan bero på att de jobbar på samma kontor samt att båda medverkade i intervjun samtidigt. Gällande revisionsbyrån Mazars har vi enbart haft en respondent vilket gör att vi inte kan göra några jämförelser inom denna byrå.

Vad beträffar respondenternas titlar, har vi inte märkt några större avvikelser i svaren. Teamets ledare har benämnts olika men har efter en beskrivning haft samma innebörd.

6. Slutsatser och diskussion

I detta sista avslutande kapitel presenteras våra slutsatser och egna reflektioner som bygger på resultat och analys. Slutsatserna ska ge svar på den frågeställning som har presenterats tillsammans med syftet i kapitel ett. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

6.1 Slutsatser

Syftet med studien är att skapa förståelse för hur revisionsteamet arbetar för att skapa komfort. Baserat på tidigare forskning och teori har det insamlade materialet i form av intervjuer från sju respondenter analyserats och sammanställts.

Resultatet av denna studie visar att respondenternas svar inte helt överensstämmer med vad vi föreställt oss. Svaren från våra sju respondenter tyder på att deras uppfattning av komfort är något bredare än hur den beskrivs och förklaras i teorin (jmf Pentland, 1993; Power, 2003; Carrington & Catusus, 2007). Några respondenter lägger mer fokus på det materiella än själva känslan. Exempelvis betonar samtliga att graden av komfort stiger när de känner sig trygga med arbetsuppgifter och medarbetare samt när posterna inte innehåller materiella fel. Respondenterna känner att komfort uppnåtts när deras arbete fått bekräftelse från den som står över dem. Många påpekar också att vid nya uppdrag är osäkerheten större vilket leder till att det blir svårare att uppnå komfort.

Kolcaba (1991) beskriver komfort som när ett positivt resultat uppnås och när individerna är tillfreds med den aktuella uppgiften. Vidare säger Carrington och Catusus (2007) att komfort inom revision uppstår när den påskrivande revisorn är nöjd med arbetet. Resultatet av vår studie visar däremot att alla i teamet strävar efter komfort lika mycket, få respondenter påpekade dock att det främst är den som leder arbetet som strävar efter komfort. Alla respondenter betonar att teamets ledare är viktig för att uppnå komfort men åsikterna om att denne skulle sträva efter komfort mer än de andra varierar. Att alla strävar efter komfort lika mycket kan vara ett resultat av ett väl fungerande samarbete inom teamet där alla är överens om att nå samma mål.

Teamet måste ha strukturerade regler för att upprätthålla den sociala ordningen vilket leder till att komfort upprätthålls på ett enklare sätt (Pentland, 1993). Powers (1999) uppfattning av komfort är däremot att rikta intresset på hur detta tillstånd är konstruerat och hur det förändras. Vår studie indikerar att revisionsarbetet är mycket strukturerat och att detta leder till högre grad av komfort. Datorprogram som fungerar som en checklista verkar vara en central del för att komfort ska infinna sig och att graden av komfort stiger ännu mer när den medarbetare som är överordnad granskar uppgifterna. Med andra ord konstrueras komfort av att arbetet är strukturerat.

Enligt Pratt och Jimbalov (1981) är det den påskrivande revisorn som bestämmer hur revisionen ska utföras för att få sina medarbetare att prestera. Vår studie tyder istället på att det är managern som leder arbetet, inte den påskrivande revisorn. De svar vi har erhållit från våra sju respondenter visar att den som befinner sig högre upp i hierkin alltid granskar den som är under sig och att detta gör att alla i teamet känner komfort med sitt arbete. Detta påvisades i Pentland's (1993) studie där komfort jämfördes med en stafettpinne som passerat mellan medlemmarna i teamet för att flyttas högre och högre upp i temates hierarki.

Teorin tyder på att det är svårare att uppnå komfort i större team. Pentland's (1993) beskrivning av hur komfort förflyttas inom teamet tyder på att det blir svårare att bibehålla komfort när det ska passera flera personer. Även Montagna (1968) nämner att team som är större visar tendenser på att vara mer decentraliserade än andra. De svar vi erhöll varierade en del men visade överhängande på att det i själva verket är tvärtom. Vår undersökning tyder på att revisionsteamets storlek inte ska påverka komforten alls med något undantag åt båda hållen. En åsikt som framkom var att revisionen blir både bättre och går snabbare att utföra i större team, medan en annan påpekar att det behövs mer tydlighet när flera personer är inblandade för att uppnå komfort.

Sammanfattningsvis kan sägas att vår studie visar att många aspekter påverkar arbetet för att uppnå komfort. Att arbetet inom teamet ska vara strukturerat är något som nämndes bland samtliga respondenter. Alla är eniga om att ledaren är en nyckelperson för att uppnå komfort även om det samtidigt påpekades att alla i teamet gemensamt strävar efter komfort. Denna studie har bidragit till teorin genom att skapa en bättre förståelse kring hur team arbetar för att uppnå komfort.

6.2 Egna reflektioner och förslag till vidare forskning

Vi är medvetna om att studien har en del begränsningar. I studien förekommer sju olika respondenter som representerar fyra olika revisionsbyråer, detta gör att det blir svårt att göra några större generaliseringar utifrån denna studie. Revisionsbyråerna som är representerade är större byråer vilket gör att mindre revisionsbyråer faller bort vilket hade kunnat ge en större bredd och mer varierande svar. Vi är medvetna om att vårt syfte är beskrivande och hade kunnat ha en mer förklarande inriktning för att skapa ett större intresse för ämnet. Studien hade också blivit något mer trovärdig om respondenterna inte varit anonyma. De intervjuade respondenterna berättar hur de upplever och vad de anser om arbetet inom teamet och är kanske inte helt i enighet med hur verkligheten ser ut. En fallstudie hade underlättat genom att undersöka hur det verkligen går till i verkligheten.

I uppsatsen har vi använt oss av en kvalitativ ansats i form av intervjuer. Vi är medvetna om att möjligheten till generaliseringar faller bort då detta är något som den kvantitativa forskningsansatsen möjliggör. Ett förslag till vidare forskning är att istället göra en kvantitativ studie i form av enkäter för att kunna generalisera. Intervjuer valdes för att försöka finna förståelsen ring betydelsen av komfort i revisionsteam. Vår uppfattning är att en enkät inte uppfyller syftet på ett lika bra sätt då vi behöver mer detaljerade och utförliga svar samt möjligheten till kompletterande frågor. Både Saunders et. al (2006) och Silverman (2006) tar upp observationer som ett alternativ till intervjuer i en kvalitativ undersökning. Ett förslag till vidare forskning är att använda sig av observationer för att få ett mer objektiva resultat. Detta ger möjlighet till att skapa en tydligare bild av verkligheten eftersom vi då hade varit mer involverade i teamets arbetsprocess för att uppnå komfort.

Teorin tyder på att den påskrivande revisorn bestämmer hur revisionen ska utföras för att få sina medarbetare att prestera (Pratt & Jimbalov, 1981). Vår föreställning om att den påskrivande revisorn är ledaren i revisionsteamet och den som ser till att komfort uppnås fann vi inget stöd för bland våra respondenter. Vår studie tyder istället på att det är managern som leder arbetet och att den påskrivande revisorn mer övervakar helheten. Det hade varit intressant att lägga mer fokus på vilka roller inom teamet som medlemmarna har istället för att enbart intervju efter titel som vi har gjort. Att intervju delägare och fler auktoriserade

revisorer hade också varit av intresse för att få en djupare inblick i hur revisionsteamet arbetar för att uppnå komfort.

Revisionsbranschen verkar med tiden bli alltmer kommersiell, vilket leder till att allt fler riskfyllda uppdrag antas av revisionsbyråerna. Detta leder till att det blir en större osäkerhet inom teamet (Wittek et. al, 2008). Revisionsbyråerna inom vår studie har i princip inte märkt några större förändringar inom revisionsbranschen. Sett till vilka uppdrag som antas innebär detta att komfort inom teamet inte har haft någon märkbar förändring. En åsikt som framkom var dock att byrån selekterar mer bland uppdragen jämfört med tidigare. Därav kan ett förslag till vidare forskning vara att utföra en liknande studie om ett par år och att då även koncentrera sig på de lite mindre revisionsbyråerna som påverkas mer av eventuella förändringar i branschen.

Thorn och Smith's (2000) kriterier för att teamet ska arbeta effektivt är samarbete, förtroende och sammanhållning. Baker, Day och Salas (2007) betonar att teamet ska övervaka varandra, ha rätt kunskap och vara positiva till att arbeta i teamet. Vår undersökning visar att medlemmarna i teamet beskriver kriterier för ett väl fungerande team på ett likartat sätt. Utöver dessa kriterier tyder resultatet på att även erfarenhet och tillräcklig personal är viktiga faktorer för att uppnå komfort. Ytterligare ett förslag till vidare forskning är att undersöka fler faktorer som kan anses relevanta för att uppnå komfort. Kunskap om hur revisionsteamet arbetar för att uppnå detta skulle även öka genom att studera fler byråer och fler bakgrundsfaktorer hos teamets medlemmar.

Teorin antydde att den påskrivande revisorn är den som ska få medlemmarna i team att prestera och bestämmer hur revisionen ska utföras så är den påskrivande revisorn någon form utav ledare inom teamet (Pratt & Jiambalvo, 1981). I undersökningen som vi gjorde visade sig att den påskrivande revisorn inte var ledaren utan managern. Dessutom nämndes det att den påskrivande revisorn inte deltog så mycket i revisionen mer än i slutet. Då kan det vara intressant att undersöka vad den påskrivande revisorns roll i teamet är och vad denne gör.

Referenslista

- Alvesson, M., Sköldböck, K. (1994). *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.
- Baker, D.P., Day, R. & Salas, E. (2006) Teamwork as an Essential Component of High-Reliability Organizations. *Health Services Research*. Vol. 41, No. 4, p. 1576-1598.
- Bonebright, D. (2010). 40 years of storming: a historical review of Tuckman's model of small group development. *Human Resource Development International*. Vol. 13, No. 1.
- Carrington, T., & Catasús, B. (2007). Auditing Stories about Discomfort: Becoming Comfortable with Comfort Theory. *European Accounting Review*, Vol. 16, No 1, p. 35-58.
- Carrington, T. (2010). *Revision*. Malmö: Liber.
- Chang, C. & Johnson, R. (2010) Not all leader-member exchanges are created equal: Importance of leader relational identity, *The Leadership Quarterly*, Vol. 21, No. 5, p. 796-808.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research From the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal Of Management*, Vol. 23, No.3, p. 239.
- Cottrell, T.(2011) Great profits from great teams, *Bottom Line: Managing Library Finances*, The, Vol. 24, No. 4, p.221 – 226.
- Dereli, T., Baykasoğlu, A., G. Sena Daş, Fuzzy quality-team formation for value added auditing: A case study, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 24, No. 4, December 2007, p. 366-394.
- Epps, K. K., & Messier, J. F. (2007). Engagement Quality Reviews: A Comparison of Audit Firm Practices. *Auditing*, Vol. 26, No. 2 , p. 167-181.
- Ernst & Young (2011) *Revisionshandbok*, (Elektronisk). Tillgänglig: http://www.st.org/currentSite/public/files/8307/REVISIONSHANDBOK_Uppdaterad_2011_12_01.pdf (2012-04-23).
- Flint, D. (1994) *Philosophy and principles of auditing - an introduction*. China: MacMillan.
- Hayes, R., Dassen R., Schilder, A. och Wallage, P. (2005) *Principles of auditing; An introduction to international standards on auditing*, Andra upplagan (Pearson Education Limited).
- Holtzman, Y., Anderberg, J.(2011) Diversify your teams and collaborate: because great minds don't think alike, *Journal of Management Development*, Vol. 30, No. 1, p.75 - 92

Kolcaba, K. (1991) An analysis of the concept of comfort, *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 16, No. 1.

Kunkel, J., & Shafer, W. E. (1997). Effects of student team learning in undergraduate auditing courses. *Journal Of Education For Business*, Vol. 72, No. 4, p. 197.

Montagna, P.D. (1968) Professionalization and bureaucratization in large professional organizations. *The American Journal of Sociology*. Vol. 74, No. 2, p. 138-145.

Morgeson, F.P., DeRue, D.S. & Karam, E.P. (2010) Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, Vol. 36, No. 1, p. 5-39.

Otley, D. & Pierce, B. (1995) The control problem in public accounting firms: An empirical study of the impact of leadership style, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No. 5, Pages 405-420.

Pentland, B. (1993) Getting comfortable with the numbers: Auditing and the micro-production of macro-order, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No. 7-8, p. 605-620.

Peslak, I. & Stanton, M. (2007) Information technology team achievement: An analysis of success factors and development of a team success model (TSM), *Team Performance Management*, Vol. 13, No. 1/2, p.21 - 33.

Pratt, J. & Jiambalvo, J. (1981) Relationships between leader behaviours and audit team performance. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 6, No. 2, p. 133-142.

Rudolph, H. R., & Welker, R. B. (1998). The Effects of Organizational Structure on Communication Within Audit Teams. *Auditing*, Vol. 17, No. 2, p. 1-14.

Salas, E., Dickinson, T., Converse, S., Tannenbaum, S., (1992) Toward an understanding of team performance and training . *Teams: Their training and performance.*, p. 3-29.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2006) *Research Methods for Business Students*. Fourth Edition. Spain: Pearson Education Limited.

Schroeder, R., Reinstein, A. & Schwartz, B. (1996) Audit technology structures' effect on probabilistic judgement, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 11, No. 3, p. 17 - 24.

Schultz, J. J. & Reckers, P. M. J (1981) The Impact of Group Processing on Selected Audit Disclosure Decisions. *Journal of Accounting Research*. Vol. 19, No. 2, p. 482-501.

Silverman, D., (2006) *Interpreting qualitative data*. Third Edition. London: Sage Publications Ltd, p. 56, 110.

Sims, D.E., Salas, E & Burke, S.C. (2004) Is There a 'Big Five' in Teamwork? *19th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL.

Sorensen, J.E. & Sorensen, T.L. (1974) The conflict of professionals in bureaucratic organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 19, No. 1, p. 98-106.

Tauringana, V. & Clarke, S. (2000) The demand for external auditing: managerial share ownership, size, gearing and liquidity influences, *Managerial Auditing Journal*, Vol.15, No. 4, p.160 - 168.

Tuckman, B. (1965) Developmental sequence in small groups, *Psychological Bulletin*, Vol. 63, No. 6.

Tuckman, B. & Jensen, M., (1977) Stages of Small-Group Development Revisited, *Group organization management*, Vol 2, No. 4.

Umans, T. (2012). *The bottom line of cultural diversity at the top: the top management team's cultural diversity and its influence on organizational outcomes*. Diss. Lund: Lunds universitet.

Wittek, R., van der Zee, T. & Mühlau, P. (2008) Client acceptance decisions of Dutch auditing partners, *Journal of Management and Governance*, Vol. 12, No. 1, p. 93-11

Bilagor

Bilaga 1

Frågor till Intervjuguiden.

Föreställning 1

1. Vilka arbetsmetoder används inom teamet?
2. I hur stor utsträckning och på vilket sätt kan revisorsarbetet beskrivas som strukturerat?
3. Hur upplever du granskningsmetoderna som används?

Föreställning 2

4. Vad är viktigt att tänka på när ett revisionsteam sätts samman?
5. Vad kännetecknar ett väl fungerande revisionsteam?
6. Hur påverkar teamsammansättningen revisionsarbetet?

Föreställning 3

7. Vem leder arbetet inom teamet?
8. När vet du att revisionsarbete är tillräckligt, att revisionen är klar och hög revisionskvalité uppnåtts?
9. Hur påverkar teamets ledare graden av komfort?

Föreställning 4

10. Hur påverkar teamets storlek revisionsarbetet?

Föreställning 5

11. Hur skulle du beskriva revisionsbranschen idag?
12. Hur påverkar detta den revisionsbyrå där du arbetar?
13. Hur påverkar detta arbetet inom teamet?
14. Hur skulle du beskriva och förklara begreppet komfort? Vad innebär det?

Bilaga 2

Följebrev till respondenterna.

Hej!

Vi inbjuder med anledning av att Ni arbetar som revisor/revisorsassistent för (Revisionsbyrå) till att medverka i en kortare intervju. Vi genomför just nu en studie där vi undersöker arbetsprocessen i ett revisionsteam och vill med hjälp av Er få en djupare förståelse för hur ett revisionsteam arbetar.

Studiens syfte är att skapa förståelse för hur revisionsteamet arbetar och hur komfort uppnås och skapas. Resultaten kommer att användas för att finna de faktorer som påverkar arbetsprocessen och ligga till grund för det fortgående arbetet med studien. Intervjun är beräknad till cirka 30 min och kan ske via personligt möte eller telefon, beroende på vilket Ni anser är enklast för Er. Intervjusvaren kommer att behandlas konfidentiellt.

Studien kommer slutligen mynna ut i en examensuppsats för ekonomprogrammet på Högskolan Kristianstad under handledning av doktorand Pernilla Broberg. Eftersom Ni är en av de personer som vi valt ut vill vi gärna veta om ni har möjlighet att ställa upp så fort som möjligt. Gärna via svar på detta mail.

Som tack för Ert deltagande kommer Ni att få möjlighet att ta del av resultatet av studien, vilket vi hoppas kan vara av intresse för Er. Vi är mycket tacksamma om Ni vill delta!

Med vänliga hälsningar

Josefine Månsson & Oscar Sköld
Ekonomiprogrammet med inriktning revision
Högskolan i Kristianstad

Kontakt:

Josefine Månsson: 070XXXXXX, josefine.mansson0040@stud.hkr.se

Oscar Sköld: 072XXXXXX, oscar.skold0001@stud.hkr.se

Bilaga 3

Intervju med respondent A, godkänd revisor på Mazars.

Fråga 1.

Respondent A menar att team används vid större revisionsuppdrag. Ett större uppdrag definieras som när kunden har en egen ekonomiavdelning. Teamet består vanligtvis utav tre parter; påskrivande revisor, godkänd revisor (den i mitten) och revisorsassistent. Den som är i mitten (den godkände revisorn) sköter planeringen utav revisionen, där rutiner sätts för vad som ska granskas. Sedan sker en löpande granskning under året där den i mitten och revisorsassistenten är ute hos kunden och gör en substansgranskning (granskar siffror) och analytiskgranskning(intervjuer med ekonomiavdelningen). Under tiden använder teamet ett flödesschema för att se om rutinerna brister i något. Den påskrivande revisorn deltar främst i det avslutande slutrevisionsmötet.

Fråga 2.

Enligt respondent A är hela revisorn är strukturerad, där det finns en plan som bör följas och det läggs ner mycket tid på att bilda planen, samtidigt kan allting hända vilket kan göra att planen kan ändras. Planen är utarbetad redan innan första mötet med kunden sker således kan planen förändras vid mötet med kunden. Granskningen förändras även beroende på vad som händer, ex. VD:n får sparken. Strukturerat är det.

Saknas en plan för hur arbetet ska göras spelar rutinen en viktig roll, där rutinen gör så att jobbet blir utfört ändå. Strukturerat arbete underlättar således främst för revisorsassistenten.

Fråga 3.

Varierande granskningsmetoder gör det roligare att arbeta, säger respondent A. Men samtidigt måste vissa poster granskas trots att det är mindre roligt och måste göras på ett visst sätt. Andra poster som inte har ett visst sätt som det ska granskas på kan man göra på ett varierande sätt. Idag finns det många olika sätt som underlättar för revisorn vid granskningen exempelvis finns det datorprogram som kan hitta höga kostnader och således sitter inte revisorn och tittar på fakturor i lika stor utsträckning idag.

Fråga 4.

Det som respondent A menar är viktigt vid sammansättning är att medlemmarna inte får vara jäva. Medlemmarna inom teamet får revidera sin make, släkting eller bekanta. I övrigt sätter kunden inga preferenser såsom kön, ålder etc. Respondent A tycker dock att arbeta med fler godkända revisorer skulle underlätta arbetet inom teamet. Branschtillhörighet är en ganska viktig del vid teamsammansättning, då kännedom inom branschen hjälper till en del vid utförandet utav revisionen. Vilken specifik bransch som revisorerna blir specialiserade på sker utav slumpen.

Fråga 5.

Ett välfungerande team kännetecknas av att jobbet blir väl utfört, påpekar respondent A. Inom teamet ska medlemmarna kunna granska varandra för att säkerställa att alla har gjort rätt. Har det arbetats strukturerat från början utan missöden så blir medlemmarna inom teamet nöjda. Respondent A menar även att kunderna påverkar hur väl teamet kännetecknas. Det finns både bra och dåliga kunder. Kunder som är ovänner och har svårt att samarbeta med varandra leder till att det blir svårt för revisionsteamet att få struktur i revisionen, detta leder till att det blir svårare att göra en revision. När det är lätt att arbeta med kunden blir arbetet strukturerat och revisionen blir bra.

Fråga 6.

Enligt respondent A är det slumpen som påverkar hur revisionsteam sätts ihop. Inom teamen kan medlemmarna trivas olika bra med varandra. Ett team där alla trivs med varandra gör att teamet gör ett bättre jobb och revisionen blir bättre utförd. Respondent A påpekar att inom revisionsbranschen är det lätt att samarbeta då alla är öppna och utåtriktade.

Fråga 7.

I team där det finns en auktoriserad revisor, en godkänd revisor och en revisorsassistent är det den godkända revisorn som för det mesta leder arbetet, anser respondent A. Dock så är det den påskrivande revisorn som har sista ordet. Ibland så får den påskrivande revisorn information som inte resterande får och då är det denne som leder arbetet. Främst är det den som sitter i mitten som är ledaren men information måste föras över från påskrivande revisorn ner till teamet.

Fråga 8.

Enligt respondent A lär man sig efterhand att känna till när tillräckligt arbete är uppnått inom revisionen. Det finns dock checklistor som nya medarbetare kan ta del av för att veta när tillräckligt arbete är gjort. I själva arbetet väljs det ut väsentliga poster som ska revideras och när dessa är klara så är revisionen fullständig.

Inom teamet uppnås komfort när man följt planen. Samt att det finns ett granskningsprogram för den löpande granskning och bokslutsgranskning.

Fråga 9.

Ledaren påverkar, enligt respondent A, väldigt mycket då denne ser till att alla är professionella och gör sitt jobb. Vill ledaren ha på ett visst sätt så påverkas alla inom teamet huruvida denne vill ha det. Den som mest strävar efter komfort är den som leder arbetet, vilket är den godkände revisorn som sitter i mitten.

Fråga 10.

Enligt respondent A beror det på hur stort ett revisionsteam ska vara beror på hur stor kunden är.

Respondent A säger att ett större team, som innebär att det är fler medlemmar, gör att arbetet blir roligare, då likvärdiga personer följer med ut till kunderna. Samt att ett större team gör att revisionen går fortare att göra. Exempelvis nämner respondent A att om en kund inte vill ha revisorerna där så blir det en vantrivsel och revisionen blir utförd på ett sämre sätt. Är det flera medlemmar från teamet med på denna plats stöttar medlemmarna varandra och skapar en trivsammare miljö. Vilket leder till att revisionen blir bättre.

Fråga 11.

Respondent A menar att stora förändringar har skett inom de senaste åren skett inom revisionsbranschen då revisionsplikten försvann. Företag frågar varför en revisor behövs. Nybildade aktiebolag ser revisorn som en kostnad och vill därför inte ha revisor. Första året märks detta och om tre år när dessa företag fastnat i kontroller hos exempelvis skatteverket kommer då att vilja ha hjälp.

Revisionsbranschen har generellt sett varit dåliga på att göra reklam för sig själva om vad de är bra till. Förr fick revisionsbyråerna inte lov att göra reklam, senare släppte man på detta. I

samband med slopandet utav revisionsplikten har annonserna för revisionsbyråerna ökat och berätta vad de gör för någonting. Samt att konkurrensen vilket lett till att det blivit en mer kommersiell bransch.

Fråga 12.

Respondent A säger att revisionsbyråerna använder sig mer utav marknadsföring och marknadsaktiviteter (t. ex. mingel) som revisorer måste delta på.

I samband med slopandet utav revisionsplikten kan revisionsbyråerna välja mer vilka klienter de vill använda sig utav. Det finns fall då revisorer avrått företag från att använda sig utav revisorer. Revisionsbyråerna gjorde alltså sig av med uppdrag som gav dåligt betalt och som inte var av intresse. Samtidigt som de företag som fått jobbiga och långa revisionsberättelser avböjde att använda sig utav revisor. Dessa är dock de företag som behöver använda sig utav en revisor då dessa företag oftast har det sämre ställt ekonomiskt och ingen man ska samarbeta med. Har företaget något att dölja anlitas inte revisorn.

Väljandet har gjort att riskfyllda kunder har blivit avböjda och byrån vill inte utföra revision på dessa. Revisionsbyrån ger istället förslag om att sköta redovisningen för att sedan ha mer koll när det kommer till revisionen, då man har strukturerat det från början. Samtidigt påpekar respondent A så går det inte att välja bort för många klienter

Fråga 13.

Teamet påverkas inte, enligt respondent A, utav förändringarna inom revisionsbranschen. Utan arbetet ska som blivit tilldelat teamet ska göras och teamet ska fortsatt vara oberoende

Bilaga 4

Intervju med respondent B, auktoriserad revisor på PWC.

Fråga 1.

Respondent B anser att det beror mycket på storleken på uppdraget och hur många människor som är involverade i revisionen. Ett stort företag med ett stort antal personer involverade, ska man som engagement leader ”reviewa” (=se över) det jobbet som görs och ha möte med kunden. Ett litet uppdrag kanske bara har en revisor och en assistent vilket gör att alla är mer delaktiga i själva granskningen. De juniora gör de enklaste uppgifterna som exempelvis pricka fakturor. Den valda revisorn sköter oftast kundkontakten och har huvudansvaret för att kontrollera vad de andra gör. De avgör också vilka risker som ska fokuseras på samt vad som ska stå i revisionsberättelsen utöver standardtexten.

Fråga 2.

Respondent B anser att arbetet är strukturerad enligt en viss arbetsmetodik och att revisionen är utförd enligt ISA som är ett ramverk för vad som ingår i en revision. Alla byråerna har en arbetsmetodik som bygger på ISA men det finns även en del interna krav. Man måste följa revisionsbyråns specifika metodik.

Fråga 3.

Respondent B menar att detta är väldigt brett men generellt finns det tre typer av granskning: den interna kontrollen kan granskas och testas. Det finns också substansgranskning vilket innebär att man inte bara tittar på bolagskontroll utan mer på underlagen. Substansanalytisk granskning innebär att man tittar på samband och trender och gör en analytisk bedömning av förhållanden. Den tredje metoden är att man testar detaljer som till exempel att undersöka om varulagersinventeringen stämmer. Vilken metod som ska användas beror på vad som ska granskas men det kan alltid sorteras in i någon av de tre typerna av metoder.

Fråga 4.

Respondent B anser att tillräcklig kompetens på de som ska vara med i förhållande till svårighetsgrad, och kanske också en viss branschkunskap. Det ställs särskilda krav på att granska ett noterat bolag jämfört med ett ägarlett företag. Det är också en fråga om att det ska

vara kostnadseffektivt. Ett team som består av väldigt erfarna personer kan bli alldeles för dyrt. Det finns många arbetsuppgifter som behövs göras och därför är det viktigt med kostnadseffektiv bemanning beroende på vad som ska göras. Det finns en särskild roll inom revisionen som kallas team manager som är en projektledare för revisionen. Om denne är tillräckligt erfaren får han/hon bestämma hur teamet ska se ut så att det blir effektivt, men den auktoriserade revisorn har alltid ett slags ”veto”.

Fråga 5.

Respondent B anser att teamet inte ska vara för oerfaret så att det finns risk att missa saker och ting eller göra det på ett felaktigt sätt. Grunden för ett lyckat revisionsteam är att ha en bra team manager på ett uppdrag. I övrigt gäller att jobbet är välplanerat och strukturerat så att saker och ting görs i rätt tid så att kunden blir nöjd.

Fråga 6.

Respondent B anser att om det är fel team blir kvalitén lidande eller så kan det bli alldeles för dyrt i förhållande till vad kunden vill betala.

Fråga 7.

Respondent B anser att det är team managern som kan vara en person med olika bakgrund och erfarenhet. Denne kan ha allt från ett års erfarenhet fram till över 30 år beroende på hur komplext uppdraget är.

Fråga 8.

Respondent B säger att de har system för att dokumentera det som görs. På PWC finns ett verktyg kallat ”Aura” som strukturerar dokumentationen så att man inte missar något som ingår enligt revisionsmetodiken. Revisionen pågår under en ganska lång tid. Den börjar oftast

under hösten med planeringsmöten, både internt och med kunden, förvaltningsrevision med skatter och avgifter, intern kontroll, årsbokslutsrevision och årsredovisningsgranskning. Som revisor är man med på resan och kommunicerar löpande med teamet om det dyker upp något. Det är inte så att man helt plötsligt får ett meddelande om att revisionen är klar utan det är mer en löpande process. Till slut måste det bli klart och då måste man fråga sig själv om man känner sig nöjd. Det är en bedömningsfråga och det finns inget svart eller vitt för när revisionen är klar, det är som att fråga hur långt ett snöre är. Den som skriver på får stå risken gentemot myndigheter och kunder. Om inte den valda revisorn är nöjd med teamsammansättningen får såklart team managern stå för det.

Fråga 9.

Respondent B anser att graden av komfort förhoppningsvis påverkas genom att ledaren är involverad i revisionsprocessen så att vi gör rätt saker. Det gäller att fokusera på det som innebär risk så att vi inte lägger krut på att granska de poster som är mer riskfria.

Fråga 10.

Respondent B anser att ju större team man har desto mer komplext blir det, men det hänger nära samman med hur stort revisionsuppdraget är och hur många timmar det tar. Det kan vara två personer som delar på 300 timmar och det kan vara fem personer som delar på 300 timmar. Det beror på hur snabbt det ska vara klart och vad man bedömer vara mest kostnadseffektivt. På något sätt är det klart att när flera är inblandade blir det svårare att ha kontroll över att alla gör vad de ska, men å andra sidan har vi metodik där vi delegerar reviewandet så det som den yngsta har gjort får granskas av någon som arbetat lite längre. I princip ska det inte påverka komforten i sig. Vi ska jobba på ett enhetligt sätt så det handlar mest om vem som gör vad.

Fråga 11.

Respondent B anser att det är på många sätt en skyddad värld där det går att tjäna mycket pengar på en relativt standardiserad produkt. Den är skyddad på två sätt; vem som helst kan

inte skriva på en revisionsberättelse utan jämfört med många andra legitimationer så krävs det väldigt mycket att komma dit. Man ska ha läst sina 160 högskolepoäng, du ska ha jobbat ett visst antal år och sen ska du dessutom skriva ett prov som inte är helt enkelt. Detta gör att konkurrensen minskar. Det andra är att på större uppdrag så finns det inte så många alternativ. Det finns fyra byråer som slåss om de större uppdragen. En stor byrå som PWC märker inte direkt av några större effekter av den slopade revisionsplikten. De uppdragen som inte har revision idag har vi i princip inte som kunder. De mindre uppdragen kallas för kombiuppdrag det vill säga att vi hjälper dem med bokslut, årsredovisning, deklARATIONER och så vidare. Detta behöver de ändå göra och då har vi volymen kvar. De som drabbas mest är enmansrevisorer som kanske jobbar med att skriva på revisionsberättelser eller redovisningsbyråer som sitter på kundkontakter. De har såklart fått det tufft.

Fråga 12.

Respondent B anser att det som påverkar mer är hur konjunkturen är för närvarande. Just revision påverkas inte så snabbt men pwc har många andra tjänsteområden som skatt, advisory och olika former av konsulttjänster som är mer konjunkturberoende. Det påverkar inte så mycket revisionsarbetet på kort sikt men möjligtvis att riskerna blir lite större så att vi får lägga ner mer tid i så fall.

Fråga 13.

Respondent B anser att riskerna påverkas beroende från kund till kund. Hur risken ser ut hos just den kunden beroende på vad vi gör. Det är väldigt kundberoende hur mycket vi anser att vi måste göra.

Fråga 14.

Respondent B anser att audit comfort är summan av de bevis för att ett räkenskapspåstående är korrekt som erhålls som en följd av granskningen. När audit comfort uppnåtts behövs ytterligare granskning ej göras för denna risk i ett räkenskapspåstående.

Bilaga 5

Intervju med respondent C, godkänd revisor på KPMG.

Fråga 1.

Enligt respondent C varierar det vilka metoder som används inom revisionsteamet beroende på storleken på det aktuella företaget. Vid större uppdrag används ett större team. Inom teamen finns det en eller flera assistenter som utför grovgörat inom revisionen så som att granska posterna. Över assistenten finns det en granskningsledare vars uppgift är att se till att arbetet flyter på bra, planerar vad som ska göras och sköter revisionen. Över granskningsledaren finns det en uppdragsledare som tar de svårare besluten och som granskningsledaren kan fråga. Slutligen finns det en kundansvarig som är den påskrivande revisorn, denna kan alla inom teamet fråga vid oklarheter.

Fråga 2.

Respondent C säger att arbetet inom revisionen är mycket strukturerat då revisorns uppgift är att se till så att redovisningen sker enligt gällande lagar och regler. Även internt inom revisionsbyrån är arbetet väldigt strukturerat. Inom revisionsbyrån har det utarbetats en intern revisionshandbok, KAM, där revisionsbyråns revisionsmetodik står med och detta ska följas när revisionen utförs.

Fråga 3.

Granskningen sker, enligt respondent C, flytande under hela processen. Hur granskningen går till beror på vad det är för företag och vilken bransch. Detta gör så att granskningen sker olika beroende på vad det är för företag och vad det finns för risker. Alltså är granskningsmetoden anpassat efter specifikt företag.

Inom teamet är det granskningsledaren som lägger upp den aktuella granskningsmetoden som ska användas. Granskningsmetoden riktar sig främst till assistenterna men även till övriga medlemmar inom revisionsteamet. I granskningsmetoden står det om vad som ska göras när revisionen utförs det förs även diskussioner inom revisionsteamet om vad som ska göras.

Fråga 4.

Enligt respondent C finns det många olika aspekter att ta hänsyn till revisionsteam sätts samman. Egenskaper som respondent C nämner är; kompetens, det ska fungera bra med kunden, varierande branscher som revisorerna ska arbeta med dock så kräver vissa uppdrag mer specialisering även åldersmässigt för att det ska fungera.

Fråga 5.

Respondent C menar att ett välfungerande revisionsteam kännetecknas av att det är ett bra samarbete inom teamet, tillit där alla tar ansvar för sina uppgifter och en god kommunikation där medlemmarna berättar för varandra vad som har hänt under arbetets gång.

Fråga 6.

Teamsammansättning menar respondent C är viktigt för revisionsarbetet. För att ha en god teamsammansättning är det viktigt att ha rätt personer på rätt plats men även tillräckligt med personal, så man inte behöver söka efter personal hela tiden. Detta gör så att arbetet flyter på smidigt.

Fråga 7.

Inom revisionsteamet är det granskningsledaren ledaren som leder arbetet, påpekar respondent C. Men oftast finns det personer ovanför granskningsledaren som kan frågas vid oklarheter. Dock så är det den påskrivande revisorn som är ansvarig för revisionsarbetet. Under hela arbetet så har granskningsledaren, den påskrivande revisorn och de som eventuellt finns över denne en god kommunikation med varandra.

Fråga 8.

Respondent C säger att revisionsarbetet utgår från balansräkningen och resultaträkningen, där man ska bedöma riskerna på olika poster. När posterna med höga risker är utsedda ska det finnas tillräckligt med revisionsbevis för dessa poster. När tillräckliga revisionsbevis är funna för posterna med hög risk anses revisionsarbetet färdigt.

Fråga 9.

Ledaren påverkar, enligt respondent C, känslan av komfort väldigt mycket. Denne ska känna att som ska finnas med i revisionsberättelsen finns med. Det är granskningsledarens uppgift att ta fram det som ska granskas och se till att allt viktigt är med.

Respondent C upplever även att ingen specifik medlem i team strävar extra mycket efter komfort utan det är hela teamet som strävar efter detta.

Fråga 10.

Enligt respondent C är storleken på teamet beroende på hur stort uppdraget är. Tydlighet är viktigt om vem ska göra vad så fungerar arbetet bra. Det är granskningsledarens uppgift att informera vad berörda personer ska göra. Medlemmarna ska kunna prata med granskningsledaren om det blir problem som till exempel att något ska granskas mer eller om något eventuellt inte behöver granskas.

Respondent C upplever att samarbetet inom teamet påverkas generellt sätt inte utav storleken så länge det finns en god kommunikation mellan medlemmarna så fungerar samarbetet väl oavsett antal medlemmar.

Fråga 11.

Revisionsbranschen har enligt respondent C utvecklats hela tiden. Som metoder om hur granskningen ska gå till utvecklats hela tiden. Samtidigt får revisorerna fler hjälpmedel med tiden som till exempel fler hjälpmedel finns idag med hjälp utav datorer och granskningsprogram.

Den slopade revisionsplikten har inneburit att revisionsbyråerna har fått tänka mer på vad kunderna vill ha och minska förväntningsgapet hos kunderna. Detta görs genom att vara mer tydlig om vad revisorerna får och inte får göra på grund utav gällande lagar och regler.

Fråga 12.

Utvecklingen har, enligt respondent C, påverkat respondent C:s revisionsbyrå genom att de har tagit in mer redovisning, exempelvis har det startats en avdelning som sysslar endast med redovisning även till kunder som inte använder sig utav revision. Revisorns kompetens kan även komma till hjälp vid redovisnings frågor. Huruvida vilka uppdrag som antas så har det inte skett någon större skillnad. Kunder som inte följer gällande lagar är främst de som inte antas men kunder med stor risk, som följer gällande lagar, antas vilket de även gjorde förut.

Fråga 13.

Hur teamet påverkats utav nuvarande förändringar upplever respondent C som att man som revisor hjälper kunderna mer genom rådgivning och det ges mer utbildning till kunderna.

Fråga 14.

Enligt respondent C uppnås komfort när medlemmarna känner sig nöjda med sitt arbete och revisionen är väl utförd.

Bilaga 6

Intervju med respondent D, revisorsassistent, samt respondent E, godkänd revisor på Ernst & Young.

Fråga 1

Respondent D jobbar inte på så många stora uppdrag. De är tre stycken i det största teamet och detta består av en påskrivande revisor, en godkänd revisor och en assistent. Dessa medlemmar har olika uppgifter beroende på erfarenhet.

Respondent E säger att de ibland har vi en påskrivande revisor i en annan stad. Han som skriver på gör "knappt någonting" men det finns en revisionsansvarig som är väldigt erfaren. Under honom kommer en godkänd revisor och en assistent som är ganska nya. Ibland finns det två godkända revisorer som ansvarar för en liten del var. Ju längre man jobbat ju fler kluriga frågor får man.

Fråga 2

Respondent D beskriver att det är strukturerat genom olika arbetssteg som följs så att de inte missar något.

Respondent E anser att det är väldigt strukturerat. Det finns ett datorprogram för både större och mindre bolag som visar vad som måste göras så att alla krav på revision uppfylls. Hur varje person stämmer av skatter och avgifter varierar men det måste göras.

Fråga 3

Både respondent D och E tycker att granskningen med datorsystemet känns bra. Allt blir mer och mer datoriserat, de äldre som har fått en fil med huvudboken blir inte alltid så glada men de kanske inte heller nyttjar den lika mycket som de andra. Man tittar alltid på den man har under sig. Respondent D och E tycker det är bra med slutsatser och hänvisningar så att de lätt kan hitta problemen och se hur de löstes.

Fråga 4

Respondent D säger att det beror på uppdraget. Är det ett fastighetsbolag som är lite speciellt så kan det vara viktigt att man jobbat med det tidigare. Det är mer viktigt hur länge man har jobbat så att det blir mer struktur med någon lite äldre och någon lite nyare.

Respondent E anser att det är olika men att det är viktigt hur länge man har jobbat. Är det ett svårt uppdrag måste någon som har stött på problem och som kan se dem lätt finnas med. Respondent E tror inte att det spelar så stor roll rent branschmässigt.

Fråga 5

Respondent D menar att det är viktigt med bra sammanhållning över lag för då jobbar man bra ihop också. Erfarenhet är också viktigt för att hela teamet ska fungera bra.

Respondent E tar upp att det som kännetecknar ett bra team är att man är anställd på Ernst & Young. Kontoret där respondent E jobbar är inte jättestort vilket leder till att de kan umgås med alla och äter lunch gemensamt. Att man känner varandra bra är viktigt i team och att inte vara rädd för att ställa frågor. Någon som kommit igenom nålsögat och blivit anställd kan revisionen eller har potential för att lära sig det. Att vara glad och inte ha tråkigt på jobbet är också viktigt. Man kan mer när man jobbat längre.

Fråga 6

Respondent D tycker det beror på uppdraget och att det inte är så stor skillnad eftersom denne enbart arbetar i mindre team. På större uppdrag kanske det har mer betydelse där det är ett tiotal personer inblandade.

Respondent E framhåller att man kanske inte bara vill ha en helt nyanställd med sig ut, eller så vill man ha med en helt ny för att det är ett bra uppdrag för dem att lära från. Många uppdrag kräver att det finns med någon som jobbat lite längre.

Fråga 7

Respondent D säger att ledaren är den som står över en. Det är den påskrivande som ger besked till den godkända hur arbetet ska läggas upp och sen pratar assistenten med den

godkända som ger direktiv vad denne ska göra. Man leder varandra. Om den påskrivande revisorn däremot sitter på samma kontor kan han eller hon lika bra gå direkt till assistenten. Det är mest om man har telefonkontakt så kontaktas den godkända som senare för informationen vidare till assistenterna.

Respondent E menar att den påskrivande revisorn inte är med så ofta ute hos kunden utan det är den godkända revisorn som har revisionsansvaret och säger vad teamet ska göra. Då finns det ett program som teamet följer. Ibland kan det vara så att den påskrivande vet att det har hänt något speciellt som denne säger till den godkända som under arbetet får ha det i bakhuvudet. I övrigt delas arbetet upp mellan teamets medlemmar. I slutet läser den påskrivande revisorn sammanfattningarna och ställer lite frågor.

Fråga 8

Respondent D tycker det är viktigt att se så att man har gått igenom och fyllt i alla arbetsstegen så att man inte missat något väsentligt.

Respondent E menar att ifall de följt sina verktyg så ska det vara bra kvalitet. Den bestäms i början när man tittar på olika nivåer av belopp. Det går inte att titta på allting utan det är väsentlighet och risk som får bestämma och detta tar man ställning till i början. Följs stegen så är alla i teamet nöjda.

Fråga 9

Respondent D menar att det är större skillnad när man arbetar med personer som man aldrig träffat tidigare. Då kanske man inte känner sig lika bekväm som när man arbetar med de på kontoret.

Respondent E säger att alla på kontoret känner varandra väl och därför påverkar inte ledaren så mycket. Teamets medlemmar tänker inte på det så mycket utan det bara är. På större uppdrag påverkar ledaren mer. Alla strävar efter komfort tillsammans men ska man välja ut någon så måste det vara den som jobbat längst.

Fråga 10

Respondent D är enbart med på mindre uppdrag och anser att man är med på det mesta när det rör sig om små uppdrag på max tre personer. Om de är två eller tre spelar ingen roll.

Respondent E anser att man får mer koll på bolaget ju mindre det är och en större helhetsinsyn. På ett stort uppdrag tittar man bara på poster men har ingen vidare koll på resten för det är någon annan som gör det. Det finns alltid någon som står över en som har mer helhetsinsyn. Om man ska jämföra stora och små uppdrag är det enklare att uppnå komfort med små uppdrag.

Fråga 11

Både respondent D och E anser att det har blivit mer kommersiellt eftersom de nyligen har fått in en marknadsansvarig som ska hjälpa företaget att synas mer. Det finns några små bolag som har försvunnits till följd av den slopade revisionsplikten men några vill ha kvar revisorn ändå eftersom det är en bra stämpel att ha blivit granskat av en revisionsbyrå. Det blir en bock på deklARATIONEN så att skatteverket inte behöver bli nyfikna i onödan.

Fråga 12

Både respondent D och E tar upp att alla företag är välkomna och det har inte förändrats så mycket. Det är fortfarande samma saker man ska gå igenom och det har varit noggrant innan också.

Fråga 13

Varken respondent D eller E tycker att teamet påverkas.

Fråga 14

Respondent D har komfort när denne känner sig trygg med personerna som den jobbar med. Det är också viktigt att känna sig trygg med arbetsuppgifterna.

Respondent E undrar om man kan svara alltid? Vidare säger denne att det är viktigt att man inte blir in slängd i något som är alldeles för avancerat. Då måste det alltid finnas någon över en att prata med. Man känner sig trots allt bättre till mods när man får lite svårare uppgifter för då vet man att den som står över en tycker att man klarar av mer.

Bilaga 7

Intervju med respondent F, revisorsassistent på PWC.

Fråga 1.

Respondent F anser att det är jätteolika. Ibland har de små bolag som lämnar allt i en påse och då är det bara två personer i teamet - revisorn och assistenten. Andra gånger gör revisorn hela jobbet själv beroende på arbetsbelastningen. Alla hjälps åt på kontoret. Ibland har de stora team med 9-10 pers där det finns två revisorer som skriver på. Då kan det ändå finnas 3-4 godkända revisorer i teamet men de jobbar med olika saker i uppdraget och delar upp posterna mellan sig för att sedan gå igenom dem.

Fråga 2.

Respondent F säger att de alltid följer ISA standard när en revision görs. Det innebär att de måste följa vissa saker som att fylla i analysmodellen och göra en oberoende analys. Är de oberoende och om de inte är det, vilka åtgärder har vidtagits för att minimera riskerna? På Pwc görs bokslut, deklaration, bokföring och revision. Då är det viktigt att separera rollerna så att inte en sitter och gör allt. Assistenten gör revisionsnära rådgivning som deklarationen och kanske kan den ge förslag på bokningar, men de gör inte bokningar och årsredovisning själv. Vidare i revisionen görs en riskbedömning. I ISA standarden står det exakt vad som ska göras och på pwc följs detta. Respondent F berättar vidare att det finns revisionsverktyg där datorprogram visar vad som ska göras. Riskfyllda poster måste alltid den som skriver på kommentera skriftligen. Respondent F tycker att det känns väldigt säkert att jobba på det sättet. Det är ingenting som assistenten själv skriver som inte någon annan läser utan allting är kvalitetssäkrat. Det är alltid någon som kollar att assistenten inte missat något väsentligt och det är en stor trygghet särskilt för en nyanställd. Den påskrivande revisor kan ha en så kallad "quality review partner" som är en annan revisor som också tittar på komplicerade frågor för att stämna av. Även en auktoriserad revisor kanske inte kan allt. På stora team med fler än 8 personer i teamet finns även en jurist med som inte har någon revisorsbakgrund.

Fråga 3.

Respondent F säger att det finns två olika system eftersom de för tillfället håller på att byta. De är väldigt lika och grunden följer ISA. Det ena är notes-baserat och det andra är Windows-baserat. När assistenten är klar med ett steg som exempelvis en post så görs hela

avstämningen därefter. När den är färdig så bockas steget av och sedan kommer det upp på nästa persons dator som måste skriva att de har läst igenom det.

Fråga 4.

Respondent F tar upp att det ska vara kostnadseffektivt och därför jobbar man hierarkiskt. En assistent som jobbat två år är mycket dyrare än en som jobbat ett halvår och revisorn är såklart dyrare än en assistent. Det finns en internprissättning för att få kostnadseffektivitet. Det handlar också om vad teamets medlemmar har för erfarenheter och intressen. De nyanställda får ofta vara med på blandade uppdrag som byggbolag, bostadsrättsföreningar och stora koncerner där de får göra allt möjligt för att få en bredd på posterna. Efter ett tag blir denne mer specialiserad mot en viss typ av kunder men det händer oftast inte förrän han eller hon är auktoriserad.

Fråga 5.

Respondent F framhåller att en viktig faktor är att man kommunicerar bra med varandra och att man gör färdigt saker på utsatt tid. Man är väldigt beroende av att någon annan gör något innan man själv kan göra något. Först görs planeringen och är inte den klar går det inte göra en bedömning av vilka materialitetsnivåer och så vidare. En sak måste bli färdig innan man kan gå vidare till nästa. Respondent F tror inte det spelar så stor roll vilken sorts person man är men det är bra att ha en mix av olika människor. Alla tänker på olika sätt och därför bör man inte bara jobba med människor man är väldigt lik.

Fråga 6.

Respondent F poängterar att uppdragen är tidsbaserade. Assistenten sitter inte på något uppdrag i över tre veckor utan då får fler personer plockas in i teamet. Assistenten kan till exempel vara hos en kund i två-tre dagar för förvaltningsgranskning och två eller tre dagar för bokslutsgranskning. Teamet anpassas till hur stort bolaget är.

Fråga 7.

Respondent F säger att högst upp finns en kundansvarig och den personen kan vara revisor eller auktoriserad redovisningskonsult. Det finns en redovisnings-, en revision- och en skatteavdelning där varje del har ett eget team. Den kundansvariga kan komma från vilken

avdelning som helst. Redovisning och revision har varsin "engagement leader" (EL) som är den som är antingen auktoriserad redovisningskonsult eller en godkänd revisor. Oftast är kundansvarig detsamma som revisor, men inte alltid. Under EL finns det olika team members. I ett mindre uppdrag finns oftast bara en EL och en team member. Ibland, oftast när man är ute hos kunden, kan en extra person sättas under EL som kallas Team manager (TM) för att underlätta för EL. Då fungerar TM som en länk som håller ihop uppdraget och oftast har denne kundkontakten även om EL är ansvarig. TM leder uppdraget mest eftersom han/hon utför all granskning och kundkontakt medan EL skriver på.

Fråga 8.

Respondent F anser att också detta är ganska standardiserat. Är en post riskfylld måste de exempelvis säkerställa existens och göra någon granskning av fullständighet. Det räcker inte bara att göra en analytisk granskning genom att titta på förgående års siffror och kolla att det är rimligt. Detta kan enbart göras på små obetydliga poster. Ibland kan assistenten känna att exempelvis kunderna i kundreskontra finns på riktigt medan den som ser över assistentens granskning inte håller med. Då måste assistenten göra en kompletterande granskning. Det är mycket att skicka fram och tillbaka.

Fråga 9.

Respondent F anser att ledaren påverkar väldigt mycket. Den person som är team manager, eller i vissa fall bara en engagement leader, de sätter riskerna och man granskar utifrån risker.

Fråga 10.

Respondent F tycker det är lättare att få en helhet som enskild person i ett mindre team. Samtidigt sitter det alltid någon längre upp som har en helhetsbild. I ett stort bolag granskar assistenten bara en liten del av bolaget och då kan denne ingenting om andra poster, till exempel hur duktiga de är på att betala skatter i tid eller om de har några aktier. I ett litet team är det kanske bara en assistent och en revisor och då måste man prata med alla berörda för att få en överblick. Det finns inga generella svar för det är så olika beroende på vad man har.

Fråga 11.

Respondent F har inte jobbat så mycket med små kunder och har därför inte märkt av någon större skillnad till följd av den slopade revisionsplikten. Numera ska man kryssa i deklARATIONEN om bokslutet är reviderat eller inte och då kommer skatteverket granska alla

som inte har det. De kunder som inte behöver revisor har Pwc ändå inte haft som kunder från början.

Fråga 12.

Respondent F säger att Pwc har haft en omsättningsökning inom bara revision så den slopade revisionsplikten har inte gjort sig bemärkt hos Pwc. Däremot har redovisningsavdelningen fått mer att göra.

Fråga 13.

Respondent F säger att de fortfarande följer ISA och att de inte kan göra mindre än det de ska göra. En del kunder vill bara betala en viss summa, men oftast uppfylls inte kraven och då blir det ett annat pris ändå i slutet.

Fråga 14.

Respondent F tycker det är viktigt att posten inte innehåller materiella fel för att kunna känna komfort. Först görs en planering och olika riskbedömningar, ju mindre kontroll kunden själv har desto lägre gräns för materialitet har revisionsbyrån. En kund som har väldigt god intern kontroll, där görs mer kontrollbaserade granskningar. Då kan respondent F känna att de har tittat på att kundens egna kontroller fungerar och då behöver de inte rota i varenda liten siffra. En person som har hela redovisningen i bolaget har en högre risk. Respondent F framhåller att det är lättare att uppnå komfort när bolaget har bättre intern kontroll. Vissa bolag säger att de har ett jättebra kontrollsystem men när man tittar närmare fungerar det inte, allting släpar flera månader och de har inte följt sina rutiner. Ett litet bolag som bara har tio kundfordringar kan respondent F titta på bankkontoutdraget och se att allt är betalt. Då har denne uppfyllt räkenskapsårets existens och har 100% komfort. Detta skulle aldrig funka hos ett stort företag som har miljoner kundfordringar och då kanske man tittar på 25 st istället. Är där inte några avvikelser känner respondent F att denne har komfort. Är där en avvikelse kan man skicka iväg en fråga till den kunden och därefter titta på 50 kundfordringar istället.

Bilaga 8

Intervju med respondent G, revisorsassistent på KPMG.

Fråga 1.

Inom revisionsteamet, som vanligtvis består utav fyra medlemmar vid större uppdrag, finns det en junior, två senior och en manager, enligt respondent G. Utöver dessa finns det även en senior manager som är den påskrivande revisorn, denne tittar bara på en specifik post och är med ungefär en halv dag på revisionen. Junior är den som är revisorsassistent. Senior är godkänd revisor och managern är den som leder arbetet. De godkända revisorerna gör de redovisningsmässigt komplexa och svåra uppgifterna/posterna medan de mindre erfarna får ta hand om de lite enklare posterna.

Fråga 2.

Respondent G säger att revisionsarbetet i sig är ganska strukturerat då det finns lagkrav från FAR och ISA som ska följas. Vissa kontrollpunkter måste säkerställas dessa kontrollpunkter styrs utav FAR. Det finns vissa punkter som måste studeras mer då det finns väsentlighetstal som är uträknade.

Sett inom teamet så är arbetet ganska strukturerat, vilket kan variera på uppdrag. Rutinerade uppdrag är mer strukturerade då det byggts upp ett system för de uppdragen. Medan nya uppdrag inte är lika strukturerade utan de uppdragen kräver mer erfarenhet. Det görs även internkontroller ute hos kunden exempelvis i oktober där bland annat bokslut kontrolleras. Så i januari kontrolleras bara november och december för att säkerställa att inget har skett.

Fråga 3.

Granskningsmetoderna är ganska lika jämfört med övriga revisionsbyråer och skillnaderna är hur seriöst byråerna följer dessa, säger respondent G. Granskningsmetoderna fungerar bra men det beror även på huruvida kunden har allt material som behövs så att ingen spilltid

uppstår med till exempel att teamet behöver kopiera papper. Inom teamet är det främst managern som granskar medlemmarna. Seniorerna kan ha som uppgift att granska juniorernas arbete, så allt granskningsansvar inte ska landa på enbart managern. Granskningen sker när någon är klar med uppgiften.

Fråga 4.

Enligt respondent G är en viktig sak att tänka på när ett revisionsteam är att teamet innehåller rätt antal personer. Individernas viktiga egenskaper är att man ska vara initiativtagande och kunna jobba på egen hand. Utöver det är det viktigt att kunna fråga sina kolleger om hjälp och att allt som kunden säger inte är sanningsenligt utan individerna ska själva veta hur det ska vara. Utöver detta är det viktigt att kunna ha mycket i luften då cirka 10-15 uppdrag kan vara igång samtidigt.

Fråga 5.

Respondent G menar att mycket spelar in för att ett revisionsteam ska vara välfungerande. Individerna inom teamet måste kunna komplettera varandra så att de flesta områden kan täckas in. Exempelvis är någon mer social medan en annan är mer intresserad utav papperna och någon annan kan principerna. I arbetet så är det viktigt att individerna inom teamet fokuserar på sin upp och inte lägger sig i andras arbeten då det är väldigt tidskrävande. Så en individ ska både kunna arbeta i team, kunna arbeta med folk, men även kunna arbeta självständigt. Individerna ska vara toleranta, lugna och stresståliga då det blir ganska stressigt i januari.

Fråga 6.

Teamsammansättningens påverkan är avgörande för revisionsarbetet, enligt respondent G. Då det vid sammansättningen handlar mycket om att det ska finnas en bred kunskap bland medlemmarna. Om det bara finns en kunskap inom teamet tar arbetet längre tid och dokumentationen blir sämre då det saknas kunskap om hur allt inom revisionen görs på rätt sätt. Det tar tid för individerna för att få kunskap och erfarenhet.

Fråga 7.

Ledaren inom teamet är främst managern, påstår respondent G. Det är denne som styr det praktiska arbetet men senior partner, påskrivande revisorn, är den högst styrande.

Fråga 8.

Respondent G påpekar att dokumentations mässigt kan alltid bättre kvalitet uppnås. Det är dock alltid hög kvalitet på det som revisionerna skriver på annars skrivs de inte på. Vissa poster viktigare och mer väsentliga vilket är de med högre risk, det går inte att titta på allt då detta inte är ekonomiskt försvarbart. För att avgöra vilka poster som har hög risk används väsentlighetstal. När dessa är kollade och det upplevs som att det inte finns något stort fel som är väsentligt. Då är revisionsarbetet väl utfört.

Fråga 9.

Respondent G menar att den som är ledaren i teamet har en avgörande roll för att påverka komfort. Respondent G menar även att ledaren är en nyckelperson i revisionsteamet. Detta eftersom att denne planerar när teamet ska åka ut till kunden och han/hon sköter även kundkontakten. Internt så är det ledaren som sätter standarden på arbetet och pushar på övriga teammedlemmar. Den ska sköta sitt eget arbete i granskningen, reviewa andras uppgifter och mer därtill.

Fråga 10.

Med ett större revisionsteam går arbetet fortare och blir mycket bättre, det finns dock en budget som måste följas, anser respondent G. Revisionen görs således så att alla krav ska klaras av och det får ta den tid det tar. Sett till bekvämlighet kan underbemannade team minska bekvämligheten genom att det kan bli långa dagar. I övrigt påverkar inte samarbetet så mycket beroende på storleken, detta kan bero på att det är ett väldigt öppet kontor och individerna känner till sina brister. Revisorerna samarbeta även med olika områden inom byrån såsom skat, bolagsexpert också vidare.

Fråga 11.

Med tiden så har kraven på dokumentationen från revisorerna ökat och med detta så har det ställts högre krav på detta, upplever respondent G. Utöver det så behöver inte mindre bolag ha revision utan då blir revisorn mer utav en rådgivare så istället för att dokumentera så berättar man hur de ska göra.

Fråga 12.

Respondent G säger att revisionsbyrån upplever ingen större förändring har påverkat dem. Sett till den slopade revisionsplikten så har revisionsbyrån (det aktuella kontoret) tappat tre kunder som istället använder sig utav en bra redovisningskonsult, vilket enligt respondent G är förståeligt. Innan en ny kund antas görs alltid en riskbedömning på alla nya kunder, branscher med hög risk är bland annat restaurangbranschen och frisörer. Denna riskbedömning gör så att det tar tid att ta in nya kunder. Riskbedömning är inget nytt utan har använts under en lång tid. Riskbedömningen görs enligt en viss modell och allt ska dokumenteras.

Fråga 13.

Respondent G upplever ingen större påverkan har skett på eller inom teamet utan förutsättningarna innan revisionen utförs är klara. Sett till riskerna så blir det sämre bekvämlighet med nya kunder eftersom att det är ny personal som teamet ska bekanta sig med. Utöver detta ska teamet förstå sig på den nya kundens komplexa organisation. Utöver det så använder kunderna sig utav olika komplicerade redovisningssystem som teamen måste förstå. En stor skillnad vid revisionen idag är att det har blivit mer IT-baserad redovisning som företagen förlitar sig på. Så det har mer blivit utav en IT-revision.

Fråga 14.

Respondent G menar att komfort upplevs när uppgiften blivit reviewad och det inte har blivit för mycket fel. När komfort uppnås individuellt så förändras detta efter varje år. Detta beror på att erfarenheten gör så att ribban för när man är nöjd med arbetet höjs med tiden.