

DIGITALISERINGENS PÅVERKAN

– EN STUDIE OM KOMMUNIKATION
OCH SAMARBETSFORMER I
REVISIONSBRANSCHEN

Examensarbete – Civilekonom
Företagsekonomi

Adam Andersson
Emma Lundin

2019: VT2019CE21



HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Digitaliseringens påverkan – En studie om kommunikation och samarbetsformer i revisionsbranschen

Engelsk titel: The impact of digitization - A study about communication and forms of cooperation in the auditing industry

Utgivningsår: 2019

Författare: Adam Andersson och Emma Lundin

Handledare: Eva Gustafsson

Abstract

In auditing, automation is becoming increasingly prevalent. "Auditing robots" tend to take over work tasks and previous studies highlight that it is important that employees can give business value to the customer. People's tasks are replaced by more efficient working methods, which leads to reformulated requirements that are adapted to today's challenges. For future auditors, the review will probably take less time, and trust and value-added advice will be more important. The aim of the study is to investigate whether digitization has a positive or negative impact on auditing, the role of the auditor, auditing team relations, and relationship between auditor and client with a focus on communication and cooperation. To answer the purpose of the study, a qualitative method has been used, in the form of interviews with auditors.

The study's theoretical frame of reference describes the auditor's role, the audit process, relationships within the audit team and the relationship between auditor and client. The study describes the respondents' own experiences about the impact of digitization on their work.

The interviews with the auditors confirm the perception that the audit is affected in several different ways by digitization. Communication and forms of cooperation are shown as fundamental building blocks for the auditor's practical work. In particular, the study's result shows that there are other factors than digitization that have significant effects on the auditor's work, associated with changes in the law. The study's results indicate that mail is increasing all the time, which has negative consequences because the relationship between the auditor and the client becomes more distant when the digitization has contributed to fewer client meetings and telephone calls. The study's conclusions show that digitization has contributed to forms of cooperation to become more flexible in such a way that the auditors are not dependent on where to sit and work. Auditors can sit and work anywhere in the world since most audit programs are online based which strengthens audit teams. Proposals for further research should be to interview both customers and auditors to get a broader perspective. The empirical material of the study facilitates the necessity for the audit firms to be digitized in order to be competitive. Therefore, future research should examine whether audit firms can refrain from digitization or whether it is a requirement that follows from, for example, legislation. This study is written in Swedish.

Keywords: Audit, auditing teams, client relationship, client, digitization, communication, forms of cooperation

Sammanfattning

Inom revision blir automatisering allt mer förekommande. "Revisionsrobotar" tenderar i ett globalt perspektiv att ta över arbetsuppgifter och tidigare studier belyser att det blir viktigt att medarbetarna kan tillföra affärsvärde för klienten. Människors arbetsuppgifter ersätts av effektivare arbetssätt, vilket leder till omformulerade krav som anpassas till nutidens utmaningar. För framtida revisorn kommer granskningsarbetet antagligen att uppta mindre tid och förtroende- och värdeskapande rådgivning blir mer viktigt. Syftet med studien är därför att undersöka om digitalisering har en positiv eller negativ påverkan på revision, revisorns roll, relationer inom revisionsteam samt relation mellan revisor och klient med inriktning på kommunikation och samarbetsformer. För att besvara studiens syfte har en kvalitativ metod använts, i form av intervjuer med revisorer.

Studiens teoretiska referensram beskriver revisorns roll, revisionsprocessen, relationer inom revisionsteam samt relation mellan revisor och klient. Studien redogör respondenternas egna erfarenheter om digitaliseringens påverkan på deras arbete. Intervjuerna med revisorerna styrker uppfattningen om att revision påverkas på flera olika sätt av digitalisering. Kommunikation och samarbetsformer visas vara fundamentala byggstenar för revisorns praktiska arbete. Framförallt indikerar studiens resultat att det finns andra faktorer än digitalisering som har betydande effekter på revisorns arbete, associerat till lagförändringar. Studiens resultat indikerar att mail ökar hela tiden, vilket har negativa påföljder eftersom relationen mellan revisor och klient blir mer distanserad då digitaliseringen bidragit till färre klientmöten och telefonsamtal. Studiens slutsats visar att digitalisering har bidragit till att samarbetsformerna har blivit mer flexibla på så sätt att revisorer inte är platsberoende. Revisorer kan sitta och arbeta var som helst i världen då de flesta granskningsprogram är onlinebaserade vilket stärker revisionsteamet. Förslag till vidare forskning bör vara att intervjua både klienter och revisorer för att få ett bredare perspektiv. Studiens empiriska material betonar att det är en nödvändighet att revisionsbyråerna ska vara digitaliserade för att vara konkurrenskraftiga. Därför bör framtida forskning undersöka om revisionsbyråer kan avstå från digitalisering eller om det är ett krav som följer av exempelvis lagstiftning.

Nyckelord: Revision, revisionsteam, klientrelation, klient, digitalisering, kommunikation, samarbetsformer

Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Eva Gustafsson för en betydelsefull handledning genom hela uppsatsprocessen. Ett ödmjukt tack också till de elva respondenter som ställde upp för intervjuer. Avslutningsvis tackar vi Isabella Ankarberg och Victor Alriksson för synpunkter och konstruktiv kritik under opponeringstillfället.

Borås, 8 juni 2019

Adam Andersson och Emma Lundin

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Forskning om revisorns roll, kommunikation och samarbetsformer inom revisionsteam samt mellan revisor och klient	1
1.2	Problemdiskussion.....	4
1.3	Syfte och frågeställningar	5
1.4	Disposition.....	5
2	Teoretisk referensram.....	5
2.1	Revisionens grundpelare.....	6
2.2	Revisorns roll.....	6
2.3	Revisionsprocessen.....	7
2.4	Relationer inom revisionsteam samt mellan revisor och klient.....	8
2.5	Teoretiska utgångspunkter för studiens analys.....	9
3	Metod.....	10
3.1	Urval och inledande kontakt med respondenter	10
3.2	Presentation av respondenter	11
3.3	Genomförande av intervju	11
3.4	Analysmetod	12
3.5	Etiska forskningsprinciper	13
3.6	Metodreflektion	13
4	Digitaliseringens påverkan på kommunikation och samarbetsformer inom revisionsteam samt mellan revisor och klient.....	14
4.1	Revisorer om digitalisering.....	14
4.2	Kommunikation inom revisionsteam samt mellan revisor och klient	17
4.2.1	Revision och revisorns roll inom revisionsteam	17
4.2.2	Revision, revisorns roll samt relation mellan revisor och klient.....	19
4.3	Samarbetsformer inom revisionsteam samt mellan revisor och klient.....	21
4.3.1	Revision och revisorns roll inom revisionsteam	21
4.3.2	Revision, revisorns roll samt relation mellan revisor och klient.....	23
4.4	Dokumentation inom revisionsteam samt mellan revisor och klient.....	25
4.4.1	Revision, revisorns roll och relationer inom revisionsteam	25
4.4.2	Revision, revisorns roll samt relation mellan revisor och klient.....	26
5	Diskussion och slutsatser.....	27
5.1	Resultat i förhållande till tidigare forskning	27
5.2	Modifierad modell	29
5.3	Slutsatser.....	31
5.4	Studiens bidrag och förslag till vidare forskning.....	32
	Källförteckning.....	34
	Bilagor.....	37
	Intervjuguide (Bilaga 1).....	37
	Samtycke (Bilaga 2)	39
	Innehållsanalys: fördelar/nackdelar med digitalisering (Bilaga 3).....	40

1 Inledning

Revisorns huvudsakliga uppgift är att granska redovisning och förvaltning för att öka trovärdigheten för företag (FAR u.å.). Potentiella intressenter som exempelvis investerare, banker och leverantörer tar del av rapporter som revisorn tidigare har intygat. Därför kan man säga att en revisor är länken mellan klient och dess intressenter. Revisionen blir därmed som en kvalitetsstämpel gentemot tredje part. Då lagen om krav på revision i mindre aktiebolag avskaffades 2010 i Sverige fick det effekter på revisorns roll (FAR u.å.). Att revisorn erbjuder sin expertis till klienter genom att vara en säljande konsult är mer påtaglig än innan lagförändringen.

Inom revision blir automatisering och artificiell intelligens (AI) allt vanligare (Civilekonomen 2018). Robotar inom revisionsbranschen tenderar i ett globalt perspektiv att ta över arbetsuppgifter och tidigare forskning belyser att det blir viktigt att medarbetarna kan tillföra ett affärsvärde för klienten. För den framtida revisorn kommer granskningsarbetet antagligen att ta mindre tid och det blir mer aktuellt med förtroende- och värdeskapande rådgivning. Tidigare har revisorns roll varit att detaljerat studera siffror och bläddra i pärmar och har en stämpel över sig att vara introverta. I och med de nya förändringarna inom revisionsbranschen förväntas det även nya kompetenskrav som bygger mer på allsidighet hos revisorerna. Egenskaper som social och analytisk förmåga kommer att öka mer och mer framöver (Civilekonomen 2018). Utvecklingen kommer även leda till krav på ett nytt ledarskap där utmaningar väntar när det gäller medarbetare, affärsmodeller, prissättning, teknikstrategi och förändringsledning. Parallellt förväntar sig intressenter transparens och öppenhet från revisorn (FAR & Kairos Future 2016).

PwC (2019) belyser ett framtida scenario där samtliga arbetsgrupper inom en snar framtid kommer tillämpa robot process automation (RPA), kallad den digitala medarbetaren. "Revisionsrobotar" hanterar rutinuppgifter som behöver precision samt ett konsekvent utförande och förenklar vardagen för de mänskliga medarbetarna. RPA är en mjukvara som syftar till att utföra manuella, repetitiva och regelbaserade arbetsuppgifter. Den digitala medarbetaren förändrar villkoren på arbetslivet. En väsentlig skillnad jämfört med traditionell automatisering uppges vara att RPA mer efterliknar människan i sitt utförande. Metoden frigör tid för mänskliga medarbetare att lägga energi på värdeskapande arbetsuppgifter som gagnar både företag och klienter. Vid effektiv tillämpning av RPA sänks inte bara kostnaderna utan även medarbetarnöjdhet och affärsvärde skapas (PwC 2019).

1.1 Forskning om revisorns roll, kommunikation och samarbetsformer inom revisionsteam samt mellan revisor och klient

Inom revision kan det finnas en risk för *dubbla roller*. En revisionsbyrå kan erbjuda tilläggstjänster i form av expertis till ett företag som en revisor inte reviderar samtidigt som det kan ges rådgivning till ett företag som en revisor reviderar. Konstruktion och omfattning av rådgivning får dock inte vara av äventyrande karaktär som påverkar revisorns oberoendeställning negativt (Boyd 2004). Forskare förklarar dock att kombinationen av två roller med olika utgångspunkter i arbetet framkallar frågor angående oberoendeställning. Enligt FARs yrkesetiska regler ska tilläggstjänsterna utföras i enlighet med revisorslagen och på ett arbetssätt som inte påverkar oberoendeställningen. Ferguson, Soew och Young (2004)

menar att utförandet av de dubbla yrkesrollerna till samma företag riskerar att minska revisorns oberoendeställning gentemot företaget. Boyd (2004) fortsätter i samma ståndpunkt, då han anser att det uppstår en konflikt mellan revisionsbyråns vilja att sälja tilläggstjänster och revisorns vilja att agera professionellt i förhållande till att följa yrkesseden. Yrkesseden, som består av riktlinjer snarare än lagar, ger utrymme för revisorns personliga moral och värderingar som underlag. Det är därför problem kan uppstå med de dubbla rollerna, grundat på hur revisorn själv väljer att tolka yrkesseden och agera utifrån det (Boyd 2004).

Kinney, Palmrose och Scholz (2004) samt Svanström (2012) lyfter däremot fram rådgivning som något positivt. De menar att rådgivningen förhöjer kunskapen kring företagets verksamhet, där bristfälligheter lättare upptäcks och granskningen underlättas. Quick och Warming-Rasmussen (2005) delar meningen om rådgivningens positiva effekter, då de beskriver tilläggstjänster som tidseffektiva för revisorn och klient. Quick och Warming-Rasmussen (2005) förtydligar att intressenternas förtroende för revision minskar på grund av detta. Vilket innebär att en kombination av yrkesrollerna inte kan ses som uteslutande positiv eller negativ, utan det är mer komplext. Kinney, Palmrose och Scholz (2004) poängterar trots den positiva inställningen till dubbla roller att det råder en motvilja att ifrågasätta klientens redovisning när revisionsföretaget står till tjänst med revision och tilläggstjänster. Carrington (2010) lyfter fram en hotfull situation mot revisionsbyrån när rådgivning erbjuds utöver revision, eftersom de sätts i en beroendeställning av de mer lönsamma tilläggstjänster som bistås.

Svanström (2012) betonar de fördelar som kombinationen av revision och rådgivning kan medfölja då det inte enbart ska förutsättas att oberoendet minskas. Kunskapsbaserade fördelar kan uppstå då revisorn skaffat sig kännedom om klienten i samband med rådgivningen, vilket främjar revisionen såväl tidsmässigt som ekonomiskt (Svanström 2012). Att ha dubbla roller bör inte vara problematiskt menar Satava, Caldwell och Richards (2006) som understryker att revisionsbyråers värderingar grundas i etiska principer och inte påverkas av relationen eller ekonomisk ersättning av klientföretag. Vikten av att agera i harmoni med intressenters och samhällets intresse belyses. Svanström (2012) framhåller att mindre företag med bristande fackkunskaper har starkt behov av att förses med kvalificerad rådgivning.

Boyd (2004) visar att revisionsbyråerna har allra mest lönsamhet i tilläggstjänsterna och det leder till att rådgivningen har en betydande andel av verksamheten. Enligt Svanström (2012) gäller ett ekonomiskt beroende gentemot klient. DeAngelo (1981) samt Beeler och Hunton (2003) anser att det råder ett samband mellan revisorns rädsla att förlora klienten och dess benägenhet att i möjligaste mån tillfredsställa klientens behov framför uppgiften att rapportera om eventuella brister när de upptäcks. Diamant (2004) menar att det även finns en risk i att revisorn granskar sig själv. Innebörden är att revisorn granskar egna handlingar i större utsträckning när tilläggstjänsterna ökar i omfattning. Svanström (2012) menar att utöver den ekonomiska relationen kan revisorn utveckla en social relation med företagsledningen, vilket får liknande konsekvenser som Diamant (2004) framhäver.

Maktbalans (power distance) mellan revisionsföretag och klientföretag riskeras enligt Coffee (2002) att påverkas av tilläggstjänster. Ett scenario där klient beställer både revision och tilläggstjänster av revisionsföretag ger en möjlig utpressningssituation där klient kan utöva vissa påtryckningar gentemot revisorn för att påverka beslutet. Ett negativt besked till klienten äventyrar hela affären då revisionsföretaget riskerar att bestraffas genom att klienten drastiskt drar ner på omfattningen av tilläggstjänsterna och revisionen, eller i värsta fall avslutar dem helt. En sådan händelse är dock ämne för ytterligare granskning för att bedöma

företagets korrekthet då det drar till sig intressenters uppmärksamhet (Coffee 2002). När makten snarare hamnar hos klienten får det negativa konsekvenser för oberoendet, vilket ger dåliga effekter på allmänna intressenters förtroende för företaget och deras finansiella rapporter. På den finansiella marknaden får det följaktligen negativa följder, eftersom investerare generellt uppvisar en stark motvilja att satsa kapital i tvivelaktiga verksamheter (Coffee 2002).

I revisionsbranschen existerar alltid *sociala relationer* i någon form (Svanström 2012). Daglig kontakt under en längre period mellan revisor och klient leder till att det uppstår ett antal ömsesidiga interaktioner (Svanström 2012). I relationen som skapas med klienten är det viktigt att bygga den med basen i förtroendefulla samtal som mynnar ut i en god relation. Det förväntas då att revisorn ska tillhandahålla klienten god service som skapar ett personligt intresse för klienten (Svanström 2012). Olika meningar finns utbredda om vad som är innebörden av en god relation, men de flesta definitioner fokuserar på förklarandet av aspekter av människors beteende mot varandra. Dobbie, Arthur och Jones (2010) betonar att ha en god relation med en annan kan betyda att en grupp av människor kommer överens med varandra, att det finns en god dialog och att gruppen accepterar varandra. Egenskaper som lyfts fram med särskild betydelse för att skapa en god relation är förmågan att kunna se från en annans persons synvinkel, att ha samarbetsvilja samt att agera förtroendefullt och ärligt mot andra personer (Dobbie, Arthur & Jones 2010). Enligt Dobbie, Arthur och Jones (2010) leder goda relationer till ömsesidiga fördelar för samtliga inblandade parter.

Kommunikation kan vara en effektiv nyckel till en lyckad lösning på de utmaningar som revisorer stöter på i deras revisionsuppdrag (Bobek, Daugherty & Radke 2012). Enligt Bennett och Hatfield (2013) tenderar revisorsassistenter att undvika interaktioner vid insamling av revisionsbevis för de är otillbörliga med klienthantering, vad gäller deras erfarenhet, ålder och fakkunskap. Användning av e-post som kommunikationskanal hjälper dock till att minska detta undvikande. Med tanke på omfattningen av revisionsbevis som samlas in av unga revisorer kan detta leda till konsekvenser för revisionsuppdraget och dess revisionskvalitet (Bennett & Hatfield 2013).

En revisors val att genomföra förfrågningar om granskningen via e-post kontra personligt kan påverka både revisorns och klientens beteende negativt (Saiewitz 2018). Klienter ser oftast revisorernas personliga förfrågningar som viktigare och mer brådskande än förfrågningar på e-post. E-postförfrågningar kan även leda till mer negativa känslor gentemot revisorn, som i sin tur kan påverka relationen negativt över tid (Saiewitz 2018). Om en revisor begär information via e-post är klienternas svar mer förspända mot information som stödjer deras position jämfört med ljud- eller visuella förfrågningar (Saiewitz & Kida 2018). Klienter har en förmåga att svara på ett mer förhöjt sätt när förfrågan är formulerad i en mindre professionell ton jämfört med en mer professionell ton (Saiewitz & Kida 2018). Enligt Zhou och Duan (2015) används en kombination av digitalisering och traditionella kommunikationskanaler för att få information och för att hantera administrativa uppgifter. Med anledning av digitalisering har interpersonell kommunikation hamnat mer i bakgrunden menar Zabava Ford (2003). Interpersonell kommunikation är en viktig del när det kommer till att vårda och utveckla klientrelationer inom professionella tjänster (Patterson 2016), speciellt inom revisionsbranschen.

1.2 Problemdiskussion

Digitalisering tenderar att påverka samtliga delar i mänskliga livet världen över (Bruskin m.fl. 2017). Förändringar sker inom såväl marknader, privatliv, affärer, men dessutom i statliga samt sociala institutioner. För revisionsbranschen leder denna transformation till mer avancerade analysprocesser som påverkar företag i bemärkelse att de ger stora utmaningar för framtida företagsmål samt strukturer som gör dem konkurrenskraftiga (Bruskin m.fl. 2017; Klammer m.fl. 2017). Klammer m.fl. (2017) betonar att automatisering bortsett från förändringar i processer och innehåll dessutom ger en flexiblare arbetsmiljö. I trenden där allt blir mer och mer robotiserat, finns det en utmaning i att arbetstillfällen för människor ersätts av effektivare tillvägagångssätt. Effekten är att kraven på människan omformuleras, då nya arbetsuppgifter ersätter de gamla (Klammer m.fl. 2017).

Inom revision är risken med att revisorn sitter på dubbla roller påtaglig då oberoendeställning hämmas (Ferguson, Soew & Young 2004). I takt med att digitalisering fått allt större utrymme inom revisionsbranschen har rådgivningstjänster blivit allt mer populärt. FARs yrkesetiska regler visar att rådgivning och tilläggstjänster ska genomföras enligt Revisorslagen och att arbetssätt inte ska ha effekt på revisorns oberoende. Problematik kan uppstå i form av intressekonflikter när revisor blandar revision med rådgivningstjänster. Viljan att sälja rådgivningstjänster står i kontrast mot viljan att agera professionellt och efterleva yrkessed (Boyd 2004). Enligt Svanström (2012) gäller ett ekonomiskt beroende gentemot klient, vilket Carrington (2010) lyfter fram som en risk, då väsentliga fel som upptäcks i granskning kan tolereras godtyckligt. När makt förskjuts till klient, innebär det att revisor kan hamna i en utpressningssituation där klient har möjlighet att genom påtryckningar påverka revisorns beslut (Coffee 2002). En revisionsbyrå äventyrar hela affären med klient om de ger negativ feedback. Mer makt hos klient leder till negativa följder på oberoende, som påverkar allmänna intressenters förtroende för företags finansiella rapporter (Coffee 2002).

Kommunikation är en viktig del för att revisorer ska kunna lösa de utmaningar och problem som de stöter på i deras revisionsuppdrag (Bobek, Daugherty & Radke 2012). Det är oerhört viktigt att kommunikation funkar i alla led, både mellan revisor och klient som inom revisionsteam. Digitaliseringens utveckling har lett till ett ökande av mail i de flesta branscher och revisionsbranschen är inte ett undantag. Revisorsassistenter tenderar att undvika interaktioner med klient på grund av deras ålder och korta yrkeserfarenhet (Bennet & Hatfield 2013). Detta leder till ett ökande av mail eftersom revisorsassistenter hellre mailar för att inhämta underlag istället för att ringa klient. Det kan i sin tur påverka revisorns och klientens relation negativt (Saiewitz 2018). Enligt Saiewitz (2018) upplever klienter en revisors förfrågning via telefon eller personligt möte, som viktigare och mer brådskande än förfrågning på mail.

1.3 Syfte och frågeställningar

Digitalisering tillskrivs en betydelsefull påverkan i revisionsbranschen i både positiv och negativ bemärkelse enligt tidigare forskning. Syftet med studien är därför att undersöka om digitalisering har en positiv eller negativ påverkan på revision, revisorns roll, relation inom revisionsteam och relation mellan revisor och klient. Studien fokuserar på digitaliseringens effekter på kommunikation och samarbetsformer. Då det finns brist av tidigare forskning inom dessa två teman som kopplar till digitaliseringens påverkan syftar denna studie till att bidra med en ökad förståelse inom forskningsämnet.

Följande frågeställningar undersöks för att uppnå studiens syfte:

- Hur kommunicerar revisorn före och efter digitalisering?
- Hur samarbetar revisorn före och efter digitalisering?

1.4 Disposition

I nästa kapitel, kapitel två, presenteras studiens teoretiska referensram där revisionens grundpelare, revisorns roll, revisionsprocessens tre faser, agentteorin och intressentmodellen lyfts fram. Sammantaget ligger dessa teorier, begrepp och modeller till grund för studiens valda teori. I slutet av kapitel två sammanställs en egen bearbetad analysmodell som sammanfattar studiens kapitel ett och kapitel två. Denna analysmodell ligger till grund för studiens resultat i kapitel fyra. I kapitel tre redogörs studiens metod, vilket är semistrukturerade intervjuer med revisorer, för att samla in studiens empiri. I metodkapitlet tas även upp etiska överväganden och metodreflektion över vald metod. Därefter i fjärde kapitlet följer en tematisk analys av intervjuerna med revisorerna. I kapitel fem diskuteras studiens resultat med hjälp av en modifierad analysmodell för att förankra studiens empiriska material med den teoretiska referensramen och tidigare forskning. Avslutningsvis presenteras studiens slutsatser och förslag till vidare forskning tas upp.

2 Teoretisk referensram

I detta kapitel presenteras studiens teoretiska begrepp i form av revisionens grundpelare, revisorns roll, revisionsprocessens tre faser samt agentteorin och intressentmodellen. Gällande revisionens grundpelare är revisorns oberoende av yttersta vikt inom revision, likaså lyfts väsentlighet och risk fram som centrala aspekter som revisor tar i beaktning i sina bedömningar. Revisorns olika roller och revisionsprocessen är beståndsdelar som denna studie undersöker i förhållande till digitalisering och därför tas olika begrepp upp inom dessa områden. För att studera relationen mellan revisor och klient och relationer inom revisionsteam är det av intresse att beakta såväl agentteorin som intressentmodellen. Agentteorin är väsentlig då det kan uppstå intressekonflikter på grund av hierarkiska nivåer, både mellan revisor och klient och mellan påskrivande revisor och övriga revisorer inom revisionsteamet. Intressentmodellen beskriver de olika relationer som intressenter har till ett företag. Denna modell ligger till grund för studien då anställda revisorer ses som interna intressenter och klienter som externa intressenter till revisionsbyrån. Avslutningsvis presenteras en modell som förklarar kopplingen mellan studiens teoretiska begrepp och ligger till grund för att förstå och förklara det empiriska materialet.

2.1 Revisionens grundpelare

Revisorn tillför inte endast ett synligt värde för de intressenter som är beroende av ett specifikt företag utan till alla organisationer som har ett förhållande med en tredje part och behöver försäkras om att den finansiella informationen är trovärdig (Carrington 2010). Revisionen ska bidra med en *oberoende* granskning där byggstenar som objektivitet, opartiskhet samt självständighet prioriteras (Carrington 2010). Dessa begrepp syftar i sammanhanget till att utföra revisionen i neutral ställning, så en tillförlitlig revision kan genomföras som tillmötesgår såväl interna som externa intressen (Carrington 2010).

Revision skapar trovärdighet och trygghet, både internt i det reviderade företaget och externt mot klienter, leverantörer, samarbetspartners och andra intressenter. En revisor är länken mellan klienten och dess intressenter. Potentiella investerare, leverantörer eller banker tar del av dels företagets rapporter och dels revisorns rapporter över dessa. (FAR, u.å.)

Rashid (2017) uppmärksammar att revisorns övergripande mål går ut på att försäkra intressenter om det finns väsentliga fel eller inte i de bokslut som revideras. *Väsentlighet och risk* är två ständigt återkommande begrepp när en revisor ska göra bedömningar (PwC 2011). Under planeringsfasen av revisionen beslutar revisorn vilken nivå som väsentligheten kommer att vara med hänsyn till de finansiella rapporterna som ska granskas. Vilken nivå och typ av test som ska göras i granskningsfasen baseras på vilken väsentlighet som sätts. Beslutet baseras på bedömningar kring naturen, storlek och särskilda omständigheter av fel som möjligen kan ha effekt på de som nyttjar de finansiella rapporterna. Vilket beslut som fattas påverkas även av lagar och regler samt allmänna förväntningar (PwC 2011).

2.2 Revisorns roll

Revision ska fungera som ett kontrollorgan som granskar ett företags finansiella rapporter (Carrington 2010). En revisor beskrivs av Carrington (2010) som en kontrollant vars syfte är att tillföra ett synligt värde för granskade företag och intressenter som är beroende av företags finansiella information. En revisor arbetar utifrån två roller, den klassiska revisorsrollen och som *rådgivare*. Den klassiska revisorsrollen, som tidigare beskrivits, innebär en roll som *granskare* och *k kontrollant* inom näringsverksamheten, medan en revisor som rådgivare erbjuder tilläggstjänster genom sin expertis. Några exempel på tilläggstjänster utanför revisionen är skatterådgivning, förslag på organisationsförbättringar och investeringsrådgivning (Svanström 2012). Det är viktigt att skilja mellan rådgivning som inkluderas i samband med lagstadgad revision och rådgivning som utförs utöver revisionsuppdraget till klient, vilket benämns som tilläggstjänster (Moberg 2003).

Carrington (2010) presenterar en teori vilken förklarar vilka huvudsakliga funktioner revisionen har i dagens samhälle. Teorin grundar sig på tre antaganden, nämligen revision som: *försäkran*, *förbättring* och *försäkring*. Revisionens roll som försäkran betyder att en revisor fungerar som ett kontrollverktyg för att övervaka att den finansiella informationen återspeglar företagets verksamhet. Alltså att de berörda parterna erbjuds en rättvisande bild av verksamheten (Carrington 2010). Då ett företag kan ha många intressenter i form av exempelvis klienter, leverantörer, banker och ägare är revision nödvändig. Carrington (2010) påpekar att det är viktigt för att säkerställa för berörda parter att företaget anpassas till lämpliga bokföringsregler samt kontrollerar så manipulation inte förekommer bland

bokföringsposter.

Antagandet om revision som förbättring poängterar att revisionen förbättrar kvaliteten på finansiella rapporter (Carrington 2010). Utifrån en gedigen kunskapsbas inom revisionsyrket och redovisning bistår revisorn med nödvändig input till företags styrelse som ytterst ansvarar för bokslut och vanligtvis besitter otillräckliga kunskaper inom redovisning. Revisorn har vid ett sådant tillfälle en avgörande funktion där de medför ökad kvalitet på den finansiella informationen genom sin breda kompetens och skicklighet (Carrington 2010). Det tredje antagandet handlar om revision som försäkring och syftar till att fungera som en försäkrans om att interna processer i företag uppfyller en acceptabel nivå (Carrington 2010). Allmänheten ser revisorn som en marknadsaktör vars intresse ligger i att motverka manipulation i de finansiella rapporterna. Genom att företag tar in en revisor, en ny part, överför de risken för oupptäckta fel i bokslut från sig själva till revisorn. Agrawal och Chadha (2005) uppmärksammar även att rollen som rådgivare har växt de senaste åren samtidigt som Cassel (1996) redogör att revisionsyrket förändrats till följd av att rollen som rådgivare upptar en alltmer betydande del av revisorns åtaganden. Det utgör även grunden till varför studiens problematisering är aktuell och betydelsefull att tydliggöra, då en intressekonflikt kan skapas vid kombination av de två rollerna.

2.3 Revisionsprocessen

Den svenska revisionsprocessen utgörs av följande tre faser: *planering*, *granskning* och *rapportering* (FAR u.å.). Revisionen inleds enligt FAR (u.å.) med planering, som syftar till att inhämta all nödvändig information för att skapa förutsättningar att genomföra en effektiv granskning. Primärt handlar det om att uppmärksamma riskfyllda och väsentliga moment i verksamhetens affärsområden (FAR u.å.). Aktiebolagslagen, 9 kap 3§ visar att granskningsfasen innebär att en revisor ska granska ett bolags årsredovisning och bokföring samt granska förvaltningen av styrelse och VD. Det är av stor vikt med avseende god redovisningssed att revisorn bedriver en grundlig och så omfattande granskning som möjligt med utgångspunkt i skepticism (FAR u.å.). Tredje fasen är rapportering och betyder att revisorn i enlighet med ABL (2005:551) efter varje räkenskapsår efter avslutande av granskningen ska presentera en revisionsberättelse till bolagsstämman. Senast tre veckor innan årsstämman ska revisionsberättelsen lämnas till företagets styrelse. Då ska revisionsberättelsen vara undertecknad av ansvarig revisor och dessutom tydligt visa vilken dag revisionen avslutades (ABL 2005:551). Slutsatserna från revisionen presenteras som en offentlig handling i revisionsberättelsen. Samtidigt överlämnas förslag om förbättringar till företagsledningen och omfattas av tystnadsplikt från revisorn, vilket i praktiken innebär att de inte är offentliga (FAR u.å.).

Den internationella revisionsprocessen delas upp på liknande sätt som svenska revisionsprocessen i tre faser; *planering*, *genomförande* och *uppföljning* (Port 2016). Planeringsfasen handlar om att identifiera viktiga revisionsområden i granskningen. Fasens syfte är att utveckla en övergripande revisionsstrategi som sedan revisorn utgår från i genomförandet (Etheridge 2011). Genomförandefasen bedöms färdig då målen i revisionsplanen är färdiga och när all information som krävs för att skriva revisionsberättelsen har inhämtats (Port 2016). Uppföljningsfasen går ut på att göra en sammantagen bedömning av alla revisionsbevis som syftar till att besvara de mål som sattes upp i planeringen. En revisionsberättelse upprättas och där utvärderas om varje mål uppfyller kriterierna för revisionen (Port 2016).

2.4 Relationer inom revisionsteam samt mellan revisor och klient

Agentteorin illustrerar relationen mellan *principal* och *agent* (Zhang, Zhou, Zhuang & Zhu 2015). När parterna ingår affärsmässiga relationer med varandra kan utmaningar identifieras av båda parter. Huvudproblemet konkretiseras i förhållandet principal-agent som när en person eller enhet fattar beslut som ger effekter för en annan person eller enhet. Vanligtvis är förhållandet konstruerat på ett sådant sätt att principalen delegerar arbetsuppgifter till agenten som i sin tur fullföljer dessa i principalens intresse (Zhang m.fl. 2015). Problem uppstår när olika viljor skapar intressekonflikter (Bendickson, Muldoon, Liguori & Davis 2016). Då är det ytterst viktigt att dessa viljor lyfts fram i ljuset och att ett lösningsorienterat förhållningssätt prioriteras för att gemensamt sträva efter en lösning.

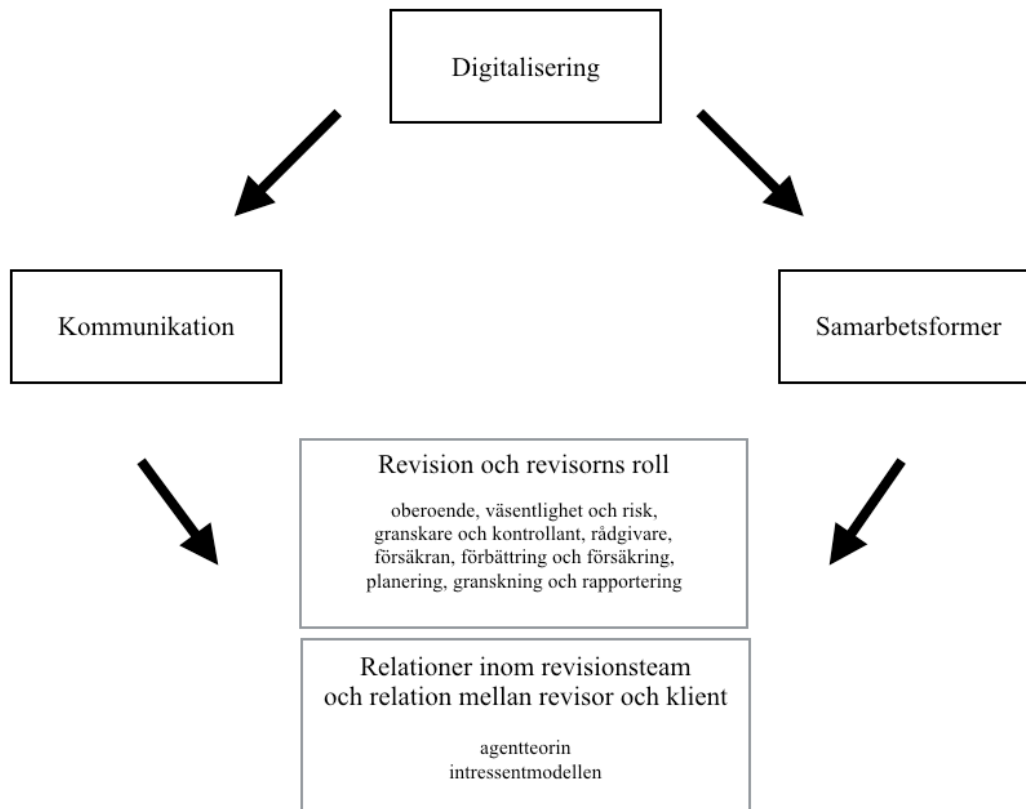
Intressekonflikter gällande agenten och principalen går exempelvis att lösa genom provisioner, utdelningar och löner så att agentens självintressen sammanfaller med principalens (Zhang m.fl. 2015). Bendickson m.fl. (2016) konstaterar att en sådan lösning skapar ett ekonomiskt incitament för agenten att uppfylla principalens intresse. Incitamentet bör likställas med ett ekonomiskt beroende då agenten genomför en viss uppgift som delegerats med vetskapen att det kommer generera framtida vinst (Svanström 2012; Bendickson m.fl. 2016). Svanström (2012) uppmärksammar att agenten har förmågan att vara mer benägen att vara anpassningsbar och hantera svårigheter på ett sätt som ger principalen fördelar med anledning av det ekonomiska beroendet.

FAR (2019) beskriver *intressentmodellen* som en modell som belyser de relationer olika *intressenter* (till exempel aktieägare, fordringsägare, klienter och anställda) har till ett bolag. Modellen bygger på en detaljerad analys av intressenternas bidrag till och belöningar från företaget. Som exempel bidrar en anställd med arbete till företaget och får lön samt eventuellt andra förmåner från företaget som en belöning. Enligt modellen är det upp till företagsledningen att se till att bidrag och belöningar fördelas jämt (FAR 2019).

I vår studie avser principalen i huvudsak påskrivande revisor som bär yttersta ansvaret för revisionsuppdraget medan med agent menas de övriga revisorer som är med i revisionsteamet. Dessutom finns ett principal-och agentförhållande i den mening att revisorn är principal som delegerar arbetsuppgifter till agent i form av klient. Exempel på intressekonflikt inom revisionsteam eller mellan revisor och klient kan vara på grund av olika personligheter eller om det finns brist på kommunikation mellan parterna. Vidare fokuserar denna studie på de intressenter som har krav på revisionsföretaget och vilka intressenter som företag ställer krav på. Fokus ligger på anställda som interna intressenter och klienter som externa intressenter.

2.5 Teoretiska utgångspunkter för studiens analys

I den teoretiska referensramen tas det upp centrala och begreppsliga termer som summeras i en modell (figur 2.1). Modellen visar kopplingen mellan studiens centrala begrepp. I enlighet med studiens syfte fungerar modellen som underlag till att besvara studiens frågeställningar och används som hjälpmedel för att förstå och förklara studiens empiriska material.



Figur 2.1 Egen bearbetad analysmodell. Teoretiska utgångspunkter för studiens analys.

Digitalisering utgör en övergripande förändringskraft i vår studie vilket resulterar i att det tar plats högst upp i modellen (figur 2.1). Revision och revisorns roll hamnar tillsammans med relationer inom revisionsteam och relation mellan revisor och klient, då syftet med studien är att undersöka digitaliseringens påverkan utifrån dessa perspektiv. Då det finns en brist av tidigare forskning inom kommunikation och samarbetsformer kopplat till digitaliseringens påverkan, väljs dessa ut som teman för studien. Modellen förklarar revisionsprocessens tre faser som är *planering*, *granskning* och *rapportering*. Vidare förklarar modellen tre antaganden, alltså revision som *försäkrare*, *förbättring* och *försäkring*. Revisorns roll förklaras som att revisorn ska vara *oberoende*, *granskare*, *k kontrollant* och *rådgivare*. Revisorer ska även tänka på *väsentlighet* och *risk* när de gör deras bedömningar i revisionen. Studien utgår från revision ur ett agentteoretiskt perspektiv och utifrån intressentmodellen för att beskriva relationer inom revisionsteam och relation mellan revisor och klient.

3 Metod

Studiens syfte är att undersöka om digitalisering har en positiv eller negativ påverkan på revision, revisorns roll, relationer inom revisionsteam samt relation mellan revisor och klient. Studien har fokuserat på digitaliseringens effekter på kommunikation och samarbetsformer inom revisionsteam och mellan revisor och klient. För att kunna få svar på hur revisorerna arbetar i praktiken med kommunikation och samarbetsformer passade en kvalitativ forskningsmetod bäst. Vi använde oss av semistrukturerade intervjuer då vi ville att revisorerna skulle få möjligheten att prata fritt kring de utvalda teman och för att vi enkelt skulle kunna ställa följdfrågor. Genom en öppen diskussion med revisorerna kunde vi skapa oss en bild av hur digitaliseringen har påverkat kommunikation och samarbetsformer sedan de började arbeta med revision tills idag baserat på deras egna erfarenheter. Då vi ville förstå ett fenomen, var en kvalitativ studie som fokuserar på ord, förståelse och tolkning den mest relevanta metoden (Bryman & Bell 2017).

3.1 Urval och inledande kontakt med respondenter

Då vi själva valde ut de revisorer som vi ville intervjua baserat på vårt kontaktnät som vi har inom revisionsbranschen, har ett målstyrt urval tillämpats som är en urvalsmetod som utgör en form av icke-sannolikhetsbaserade urval (Bryman & Bell 2017). Respondenterna valdes alltså ut på ett strategiskt sätt för att de skulle vara relevanta för studiens frågeställningar. Fyra olika revisionsbyråer kontaktades via mail. Vi fokuserade på att höra av oss till de revisorer som har arbetat i minst två år, men vi fokuserade mest på de revisorer som har arbetat 20-40 år i branschen. Detta på grund av att de har en lång erfarenhet av hur digitalisering påverkar deras arbete. Vi har även använt oss av ett snöbollsurval då vi kontaktade två byråer där de rekommenderade var sin person att ställa upp på intervju. Vi kontaktade dem och fick på så vis två intervjuer via snöbollsurval (Bryman & Bell (2017), som innebär att vi initialt fick kontakt med ett mindre antal människor som är adekvat för undersökningens tema. Dessa människor användes för att få kontakt med ytterligare respondenter (Bryman & Bell 2017).

Efter att ha mailat ut intervjufrågan till revisorer resulterade utfallet i elva revisorer från fyra olika byråer runt om i Västra Götaland med omnejd som tackade ja till intervju. Sju respondenter från The Big-4, två från The Big- 6 samt två från en mindre byrå. Respondenterna var en blandning av revisorsassistenter, seniora revisorer och auktoriserade revisorer. Två revisorer tackade nej till vår intervjufrågan samt en fick ställa in på grund av sjukdom. Det slutade med elva intervjuer eftersom vi upplevde en teoretisk mättnad i respondenternas svar, då vissa av svaren återkom på nytt. Elva respondenter från fyra olika revisionsbyråer upplevdes vara tillräckligt många för studiens trovärdighet. Vi har fått en positiv spridning på svaren som hjälpt oss att besvara våra frågeställningar.

3.2 Presentation av respondenter

För att hålla respondenternas identiteter anonyma benämns de som exempelvis "Revisor A" och "Revisor B" under studiens gång. Här kommer en kort presentation av respondenterna:

Revisor A: Manager och auktoriserad revisor. Arbetar på en av The Big- 4 revisionsbyråerna och har arbetat som revisor i åtta år.

Revisor B: Kontorsområdeschef och auktoriserad revisor. Arbetar på en av The Big- 4 revisionsbyråerna och har arbetat som revisor i 18 år.

Revisor C: Manager och auktoriserad revisor. Arbetar på en av The Big- 4 revisionsbyråerna och har arbetat med revision och redovisning i 34 år.

Revisor D: Revisorsassistent. Arbetar på en av The Big- 4 revisionsbyråerna och har arbetat som revisor i två år.

Revisor E: Senior revisor. Arbetar på en av The Big- 4 revisionsbyråerna och har arbetat som revisor i fyra år.

Revisor F: Auktoriserad revisor och kundansvarig. Arbetar på en av The Big- 4 revisionsbyråerna och har arbetat som revisor i 14 år.

Revisor G: Senior revisor. Arbetar på en av The Big- 4 revisionsbyråerna och har arbetat som revisor i tre år.

Revisor H: Revisorsassistent. Arbetar på en av The Big- 6 revisionsbyråerna och har arbetat som revisor i två och ett halvt år.

Revisor I: Auktoriserad revisor och manager. Arbetar på en av The Big- 6 revisionsbyråerna och har arbetat som revisor i åtta och ett halvt år.

Revisor J: Senior revisor. Arbetar på en mindre byrå och har arbetat som revisor i åtta år.

Revisor K: Auktoriserad revisor och partner. Arbetar på en mindre byrå och har arbetat som revisor i 21 år.

3.3 Genomförande av intervju

Före intervjuerna ägde rum skrevs en intervjuguide (se bilaga 1) med inledande frågor för att lära känna intervjupersonerna bättre. Därefter följde teman som grundades på digitalisering, kommunikation och samarbetsformer. Utifrån intervjuguiden gavs respondenterna stor frihet att utforma egna svar (Bryman & Bell 2017) utifrån hur de arbetar med kommunikation och samarbetsformer före och efter digitalisering. För att samla in empiriskt material använde vi oss av semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell 2017). Denna intervjuform var mest tillämplig då det gav stort utrymme för respondenterna att svara utifrån hur de praktiskt arbetar med kommunikation och samarbetsformer. Det gav även goda möjligheter till att ställa följdfrågor utifrån de olika teman. Detta tillvägagångssätt gjorde det enklare att få svar på de positiva och negativa effekter som medföljer av digitalisering. I samband med att kontakt togs med intervjupersonerna skickades information (se bilaga 2) till samtliga deltagare med kort

presentation av studiens syfte, etiska ställningstaganden och samtyckesförfrågan. Även andra övriga uppgifter om intervjun som var bra att känna till i förväg bifogades i mailet. Anonymitet utlovades till respondenterna innan intervjuerna. Under intervjuernas genomförande uppmanades diskussionsklimat (Bryman & Bell 2017), eftersom studien i möjligaste mån skulle undvika vinklade frågor som hade kunnat påverka studiens resultat.

Vid intervjuerna satt vi på respondenternas respektive kontorsrum. Varje intervju pågick i 35-50 minuter och alla intervjuer spelades in. Det var totalt tio intervjutillfällen, eftersom vi vid ett tillfälle intervjuade två respondenter samtidigt. Den ena revisorn hade arbetat i tre år och den andra i 14 år. Poängen med denna intervju var att föra en diskussion om hur digitalisering påverkat revisionsbranschen utifrån två olika tidsperspektiv. När alla intervjuer hade genomförts började vi transkribera det insamlade materialet. En fördelning gjordes upp och sedan skrevs allt inspelat material som bedömdes hänföra till intervjufrågorna ned till en text som mynnade ut i 114 sidor transkribering. Intervjuer och transkribering tog sammantaget fyra veckor att utföra. Efter resultatet hade analyserats raderade vi alla inspelade intervjuer för att värna om respondenternas anonymitet.

3.4 Analysmetod

Utgångspunkten för studiens analys var att koppla samman teoretisk referensram med studiens empiriska material. Vi använde oss av vår analysmodell för att strukturera och förstå vårt empiriska material. En kvalitativ analys krävde att vi arbetade aktivt med insamlad data, bröt ner dem i mindre enheter, kodade dem och sökte efter mönster. Främsta utmaningen med en kvalitativ analys låg i att utifrån en massiv mängd datamaterial utforma betydelsefulla meningar (Fejes & Thornberg 2015). I denna studie har en tematisk analys tillämpats där vi sökt efter att hitta nyckelteman i den kvalitativa data som vi fått fram (Bryman & Bell 2017). I huvudsak har vi använt oss av deduktiva inslag i termer av att vi utgått från olika teorier och hur väl teorin förklarade praktiken, alltså det empiriska materialet (Fejes & Thornberg 2015). I studiens resultat framgick att inte enbart kommunikation och samarbetsformer påverkas av digitalisering utan även dokumentation uppmärksammades som en väsentlig effekt av digitalisering. Med anledning av denna upptäckt har vi dessutom haft nytta av ett induktivt inslag i studien. Vilket innebär att vi genom observationer och erfarenheter sökte en slutsats (Fejes & Thornberg 2015).

Datamaterial som hämtades in från intervjuerna strukturerades genom en av Kvaless (1997) huvudmetoder, kategorisering, för kvalitativ analys. Data har kodats i kategorier och likheter/skillnader har analyserats. På så sätt reducerades och strukturerades den stora textmassan till ett antal kategorier (Kvale 1997). Vi har även använt oss av modellering (Fejes & Thornberg 2015) som analysmetod. I vårt empiriska material har vi fått fram nya begrepp om dokumentering som har analyserats och jämförts med resten av datamaterialet för att skapa ett teoretiskt resonemang som beskriver hur allt hänger ihop. Avslutningsvis genomfördes en innehållsanalys (se bilaga 3) av det empiriska materialet i syfte att identifiera positiva och negativa effekter av digitalisering. Från innehållsanalysen sorterade vi ut de viktigaste effekterna och lade in dem som "+" och "-" i vår egna modifierade analysmodell. Detta underlättade för oss att förstå studiens empiriska material och lade grunden till studiens slutsatser.

3.5 Etiska forskningsprinciper

I vår studie har vi beaktat etiska överväganden i enlighet med Diener och Crandall (1978) som presenteras av Bryman och Bell (2017). Vid förfrågan om intervju presenterade vi syftet med vår forskning och vilka teman som vi skulle ställa frågor om. Vi mailade även intervjuguiden till de respondenter som ville ha frågorna innan intervjun så respondenterna kunde i lugn och ro gå igenom frågorna. Vid vår förfrågan var vi även noggranna med att berätta för respondenterna att studien kommer att bli offentlig och att vi därmed värnade om att respondenterna skulle hållas anonyma. För att vi inte skulle missförstå respondenternas svar spelade vi in svaren för att kunna lyssna på dem flera gånger. Därför har studien uppfyllt kravet att *deltagarna i undersökningen inte får komma till skada på något vis* (Diener & Crandall 1978 se Bryman & Bell 2017, s. 146-147).

I god tid innan varje bokad intervju skickade vi ut till alla respondenterna information om intervjuens syfte, att uppsatsen kommer att publiceras offentligt, att intervjun skulle spelas in och att respondenterna skulle hållas anonyma. Alla respondenterna fick skriva på detta dokument som säger att de samtycker till att ställa upp på intervjun. Respondenterna gav även samtycke till intervju när de frivilligt tackade ja på att ställa upp i studien via mail eller telefon. Därför uppfyllde studien *samtyckeskravet* (Diener & Crandall 1978 se Bryman & Bell 2017, s. 150-152). Då vi endast ställt frågor om respondenternas arbetserfarenheter och preferenser har studien uppfyllt kravet att den *inte får inkräkta på respondenternas privatliv* (Diener & Crandall 1978 se Bryman & Bell 2017, s. 154). Vi har inte på något vis försökt att vilseleda deltagarna om vad studiens syfte är genom att ge falska förespeglningar. Därför uppfyllde studien det sista kravet som handlar om att *det inte får förekomma någon form av bedrägeri, falska förespeglningar eller undanhållande av viktig information* (Diener & Crandall 1978 se Bryman & Bell 2017, s. 154-155).

3.6 Metodreflektion

I en kvantitativ metod, i form av exempelvis enkätundersökning, hade en nackdel varit att inte kunna ställa följdfrågor om det hade behövts. Det hade även blivit svårt att fånga respondenternas egna erfarenheter om ämnet. Det skulle antagligen bli ett stort bortfall, eftersom de flesta revisorer har väldigt mycket att göra, speciellt under vårsäsongen, och hade därmed inte haft tid att svara på en enkät som enkelt hade kunnat försvinna i mailen. Vi ansåg att en kvalitativ metod, i form av intervjuer, var en lämpligare metod för att vi skulle kunna besvara studiens frågeställningar så utförligt som möjligt. Detta kunde motiveras på grund av att vi ansåg att studien skulle resultera i ett bredare perspektiv och en bättre förståelse. Vi ville också att respondenterna skulle få möjlighet att uttrycka vilka uppfattningar de har om ämnet i fråga. Vi ville också att respondenterna skulle svara utifrån hur de praktiskt arbetar, vilken en kvalitativ metod hjälpte oss att få svar på. Vi förde inga anteckningar under intervjuerna, eftersom vi ansåg att det skulle riskera vårt fokus och möjlighet till att ställa lämpliga följdfrågor. Istället spelade vi in samtliga intervjuer med mobilerna, vilket underlättade transkriberingen ordentligt, då vi kunde lyssna på respondenternas svar om och om igen. En avgränsning i vår metod var att vi inte har intervjuat klienter. Detta gjorde att vi enbart fick ett perspektiv att utgå ifrån. Under intervjuerna hade vi kunnat ställa frågorna i en annan ordning och strukturerat upp det annorlunda. Det hade gjort övergångarna av frågorna smidigare och det hade gjort det lättare för oss att sortera ut svaren i analysen av empirin.

4 Digitaliseringens påverkan på kommunikation och samarbetsformer inom revisionsteam samt mellan revisor och klient

I detta kapitel presenteras insamlad empiri som erhållits från intervjuerna med elva revisorer. Modellen (se figur 2.1) som presenteras i studiens teoretiska referensram ligger till grund för att förstå studiens empiriska material och hjälper oss att förklara kopplingar till vald teori. Kapitlet struktureras upp i tre kategorier utifrån de teman som frågorna ställts utifrån intervjuguiden och hur digitalisering har påverkat dessa. Frågorna baseras på hur det har förändrats från när revisorerna började arbeta med revision jämfört med idag. Först presenteras vilka erfarenheter som de intervjuade revisorerna har om digitalisering. För det andra presenteras hur de intervjuade revisorerna kommunicerar inom revisionsteam och med klient. För det tredje presenteras hur de intervjuade revisorerna samarbetar inom revisionsteam och med klient. Därutöver tillkommer en fjärde kategori om dokumentation inom revisionsteam samt mellan revisor och klient. Detta eftersom de intervjuade revisorerna i samband med intervjuerna betonar att dokumentation påverkas av digitalisering och därför har vår modell modifierats (se figur 5.1).

4.1 Revisorer om digitalisering

Majoriteten av respondenterna tycker att det har hänt mycket i revisionsbranschen på grund av en digital utveckling de senaste åren. Speciellt på de större byråerna märks det av mer tydligt, eftersom de leder utvecklingen och har implementerat digitalisering i verksamheten i större utsträckning än mindre byråer (Revisor F). Teknikens utveckling har gjort att arbetet och processer har blivit mer beroende av digitala hjälpmedel.

Istället för att sitta och gå igenom varje transaktion så hjälper det till att ta fram avvikande. Vi har allt internt i Google-drive där vi delar filer så mycket är digitalt, det är väldigt lite som vi gör på papper. Vi prickar årsredovisningar i PDF-fil format. (Revisor G)

En av respondenterna som har jobbat som revisor i mer än 20 år anser att digitaliseringen är något som förstörats och att det egentligen inte har hänt så mycket i utvecklingen.

Man tror att det är en sådan boom och det är det delvis, men delvis så tycker jag inte att en del saker har gått så fort på 20 år, mycket av det som finns nu fanns redan då. (Revisor K)

En stor förändring inom revisionsbranschen på de större byråerna är att klient scannar in allt underlag och laddar upp det i en digital portal (Revisor B). Idag tar den exemplariske klienten in hela sitt bokslut på en digital plattform där revisionsbyrån hämtar in material för att samla revisionsbevis. Ansvaret har på så sätt till följd av digitaliseringens påverkan förskjutits från revisor till klient, vilket i praktiken innebär att revisorn delegerar arbetsuppgifter till klient i större utsträckning. Detta kan likställas med ett *agentteoretiskt perspektiv*. De respondenter som har arbetat i några år berättar att den största förändringen inom den tekniska utvecklingen är att förr skedde allt manuellt och man släpade på pärmar istället för att ha alla dokument digitala. "Om vi åkte ut till en större klient hade vi med oss 30 pärmar i dragväskor" (Revisor B). Hen förklarar att numera har de endast med sig datorväska och en skanner till klient, vilket är en stor skillnad. Det är ett signum för hur det faktiskt har ändrats. Revisor C menar

på att “när SIE-filer kom och man kunde föra in bokslutet digitalt, så gjorde det väldigt mycket”. Generellt upplever respondenterna huvudsakligen positiva effekter av de tekniska hjälpmedlen i sin yrkesroll.

Huvudsakligen så förbättrar det och effektiviserar. För att vi ska kunna ta betalt av våra klienter måste vi fokusera på där vi ser risker. Exempelvis intäkter är generellt en risk och där kan det vara så stora flöden så det är helt omöjligt att klara det utan tekniska hjälpmedel eller verktyg så där har det absolut effektiviserats. (Revisor I)

En annan respondent väljer att framföra flexibiliteten då “man kan sitta lite överallt och jobba och det har verkligen förenklat arbetet på så vis” (Revisor E). Hen upplever att det ibland är en inkörstid med vissa arbetsmoment. Det kan ta en betydligt längre tid innan man har vant sig eller har hittat rätt arbetssätt. En annan positiv aspekt som poängteras är att teknikens framfart leder till att jobbet blir roligare (Revisor G). Det är roligare att lägga energi när urvalen redan är kända. Revisor G framhäver att det känns mer utvecklande och utmanande.

Utöver fördelarna som lyfts fram uppmärksammas krafter som försvårar arbetet som revisor. Där det försvårar är när klienten inte är mogen och där finns en enorm utmaning. Uppgiften måste vara att hjälpa klienten på rätt spår (Revisor B). “Vi ligger så pass långt fram med digitalisering, vilket gör att klienterna inte alltid hänger med” (Revisor B). Revisor H är inte lika övertygad om att de ska övertala klienten till att överföra alla handlingar till digitala plattformar, men erkänner att överföringen från manuellt till digitalt tar mycket onödig tid i arbetet. Hen menar att “det är väldigt svårt ibland att få klienten att leverera digitalt material och det blir en del av vår process att göra materialet digitalt” (Revisor H). Vilket innebär enormt mycket skanning av underlag och andra tidskrävande aktiviteter som stör.

En nackdel med digitalisering inom revision som några respondenter lyfter fram är att när de är ute hos klient kan de uppleva svårigheter om uppkopplingen är dålig. De flesta revisionsprogram är nämligen digitala. Beroendet av fungerande Internet är därför påtagligt (Revisor G). En annan parameter som Revisor J tar upp är att det är svårare att sitta ute och jobba hos klient nu än innan för att man sitter mer med stora Excel-filer och PDF: er. Sådant är enligt Revisor J mycket smidigare att sitta med på kontoret med sina stora skärmar. Respondenten menar på att det finns en risk då att man bara är ute hos klient när man måste och det kan göra att arbetet försvåras för att man får mer distans till klienten. Revisor G ser problem med att de nya arbetsprocesserna leder till att tappa förståelsen som revisor för vad som granskas i revisionen. Det finns en risk med att bara göra revision enligt mallarna och efter vad statistiken berättar, nämligen att förståelsen för klienten faller bort (Revisor G).

Det finns olika uppfattningar om tekniska hjälpmedel underlättar byggandet av förtroendeingivande och långsiktiga relationer till klient. Enligt Revisor A påverkas inte relationen till klient överhuvudtaget av deras digitala lösningar. Revisor K lyfter fram liknande argument, men hänvisar samtidigt till skillnader beroende av bolags storlek. Är det mindre klientföretag kan det finnas en positiv skillnad. Då mindre företag i allmänhet efterfrågar mer hjälp eftersom de oftast inte har kommit lika långt med digitalisering som stora företag. I de större bolagen är det ingen större skillnad förklarar Revisor K. Revisor E tycker att det beror mycket på individens preferenser.

Vissa är mer positiva än andra. Vissa äldre klienter kanske känner att de väntar ut generationsskiften. De yngre är oftast mer på banan vad det gäller det tekniska. (Revisor E)

Revisor C tycker det är positivt med tekniska verktyg för relationen med klient. Att de får hjälp och att de får svar på det de behöver. "Det tycker jag är förtroende" (Revisor C). För en annan respondent innebär digitalisering att de tar mindre tid av deras klienter på det sättet att de inte uppehåller dem med klientbesök i lika stor utsträckning (Revisor F). Väl på plats kan revisorerna vara mer kärnfulla i frågor och det skapar mer förtroende för klientrelationen. Möjligheter öppnas för att vara ännu mer effektiva i kontakten med klient. Digitala verktyg ger tillgång till information som leder till att klienten kan servas snabbare med det de behöver (Revisor K). Revisor F upplever att de hamnar i en annan situation där större krav läggs på klient att ta fram saker. Tillgänglighet blir också bättre poängterar Revisor G. Förväntningsgapet mellan revisor och klient är en avgörande aspekt som lyfts fram av Revisor B. Revisor I belyser att klienter generellt förväntar sig att revisorn ska vara mer proaktiva i bemötandet till dem och mer rådgivande.

Klienten tror att om de levererar underlag digitalt då måste det ju innebära att de får en billigare revision. Då vill vi alltid hävda att det inte är det som det handlar om utan det handlar om att göra bättre saker och andra saker hela tiden som de då betalar för. Då är det ett motstånd första året och sedan när man gjort det första året så inser dem nyttan med omställningen. (Revisor B)

Processen att motivera klienterna till att övergå till digitalt är mestadels upp till påskrivande revisor och klientansvarig (Revisor H). Många klienter irriteras av övertalningsförsöken till att digitalisera. Dels bör det tryckas på miljöpåverkan, men även hitta fördelar med att allt material är samlat på ett ställe och att förvaringen av materialet är tryggare än i pärmar som kan försvinna, poängterar Revisor H. Samtliga respondenter är överens om att det finns förbättringspotential gällande att förtydliga vad som är syftet med revisionen. Flera respondenter för fram ett konkret och praktiskt genomförbart förslag till för att möta nutidens utmaningar med digitalisering.

Det mest effektiva som jag tycker är en kombination. Det är att vi får standardunderlagen, alltså det vanliga som alltid ingår i en revision, bokslutsunderlagen helt enkelt. Om man får de digitalt och förbereder allting och sedan åker ut till klient, så är det absolut det mest effektiva. (Revisor D)

Revisor och klient kommer aldrig att få en bra relation om de aldrig träffas utan då blir det bara en produkt som inte är värd så mycket (Revisor G). Den bästa konsulten är den som sitter ute hos klient, så är det alltid (Revisor K). Det är det fysiska mötet som skapar relationen och förtroendet. Trots möjlighet att arbeta varifrån som helst bör revisorn ändå välja att åka ut till klient och träffas personligen för det gynnar bägge parter.

En revision gör man första timmen brukar man säga när man kommer ut. Om man sitter och snackar med de som man har lärt känna, då kommer de att berätta allt som du behöver veta om det skulle vara någonting. Det finns inga datasystem i världen som kan vara så bra. För själva relationen så finns det nog inget tekniskt hjälpmedel som gjort det lättare att skapa relation till klienten. (Revisor K)

En negativ eller neutral inställning till digitaliseringens påverkan på relation mellan revisor och klient uppmärksammades av några respondenter. Revisor A tycker att revisor och klient följs åt i utvecklingen. Om någon halkar efter kan möjligtvis relationen bli sämre. Hen tror också att arvoden är mer pressade nu för tiden och att det säkerligen driver mycket av utvecklingen med att få konkurrenskraftiga erbjudanden. "Digitalisering är bara ett måste"

(Revisor A). Arbetsbördan för revisorer ökar markant och betraktas bland flera respondenter som en negativ effekt. Situationen tycks bero på ett ohållbart förväntandeskap från klienter.

Det negativa är ju att vi jobbar hela tiden. Det är svårt för klienten att acceptera att vi är lediga eller inte nåbara. Klienterna förväntar sig att vi ska vara kontaktbara hela tiden, så det är ju mer i vårt perspektiv att det blir negativt. (Revisor B)

4.2 Kommunikation inom revisionsteam samt mellan revisor och klient

4.2.1 Revision och revisorns roll inom revisionsteam

Kommunikation har en stor betydelse inom revisionsteamet särskilt för att saker inte ska falla mellan stolarna (Revisor H). En hel del förändringar har skett under de senaste två decennierna. "Det är jättemycket mail", påpekar Revisor A och får medhåll från egentligen samtliga respondenter. Revisor I nämner att det har blivit en ökning av mail sedan man fick mailen i mobilerna. Vi har blivit mer tillgängliga och det har blivit effektivare att få svar (Revisor I). Hen redogör för sin ståndpunkt:

Om jag går igenom och granskar någon annans arbete brukar jag använda genomgångsnoteringar. Om jag ser att något inte är rätt så lägger jag en kommentar med en gång var felet är och då kan assistenten sedan gå in och kunna klicka och så ser den personen exakt var det är någonstans och vad hen ska göra. Då kan hen svara. Det är väl också skillnad från innan. Då fick man skriva ner på ett papper och sedan sätta sig och gå igenom. (Revisor I)

En respondent med drygt 30 års erfarenhet inom revision ger bilden av att kommunikationen även var bra när hen började arbeta i yrket, men lyfter fram en viktig skillnad.

Jag tycker att kommunikationen var bra förr också. Man satt då mitt emot varandra, men man är mer flexibel nu. Man är uppkopplad hela tiden på telefonen. Det kan bli en negativ sak, men samtidigt är det bra om man kan beta av sådana saker som inte behöver mer än ett ja eller nej svar. (Revisor C)

Yngre medarbetare med kortare erfarenhet än fem år uttrycker istället att kommunikationen inte har förändrats särskilt mycket. Revisor B berättar att det är mer individuellt utifrån respektive kontor eller påskrivande revisor. När hen började arbeta med revision fick hen gå in till den påskrivande revisorn och ha en muntlig review. "Jag skulle säga att det är mest skillnad hur man kommunicerar till EL eller påskrivande" (Revisor B). Där EL avser den som bär ansvaret för uppdraget.

Med anledning av den explosionsartade utvecklingen med mail finns det de som efterfrågar en större maildisciplin. "Man förväntas att vara tillgänglig hela tiden och att man ska svara snabbt" (Revisor K). Hen utvecklar vidare att man oftast skickar över sin egen ångest och så känner man sig nöjd. Revisor G tycker att det kan vara bra om byråer och företag har en mailpolicy, eller kommunikationspolicy, så att man inte ringer eller mailar i onödan. Det är många som upplever den ständiga uppkopplingen som stressande och det handlar om att sätta rimliga gränser för hur nåbar man ska tillåtas vara.

Jag tror ändå att om man har en disciplin så ska det funka bra. Jag tycker att man kan bli lite störd ibland av att man alltid är uppkopplad på sin mobil och alltid ser

sin mail för det ploppar upp lite rutor här och där. Man måste ha en väldigt bra disciplin för att inte bli störd. Man får verkligen träna på det. Man kan inte göra flera saker samtidigt, det har man lärt sig nu. Så det är väl en nackdel med tekniken och tillgängligheten. (Revisor F)

Några av respondenterna påpekar att det i vissa fall kan uppstå brist på kommunikation inom revisionsteamet under revisionsprocessens gång. Revisor A påpekar att när kommunikationen brister så är det mer när seniora medarbetare inte svarar på mail och att det kan fördröja processen. Det kan även bli en brist på kommunikation om en person är inne i samma program och inte meddelar den andra medlemmen i teamet (Revisor D). De flesta respondenterna anser även att det kan bli brist på kommunikation på grund av olika personligheter.

Är det brist på kommunikation så är det inte på grund av någon teknik utan snarare på grund av att man har det som personlighetsdrag eller att det missas för att det är stressigt eller vad som helst. (Revisor E)

Respondenterna frågades om det är någon av de tre faserna *planering, granskning och rapportering* som de upplever att det brister i kommunikationen inom revisionsteamet. Några av respondenterna tycker att det kan uppstå dålig kommunikation inom revisionsteamet i planeringsfasen och ibland även rapporteringsfasen. Revisor F nämner att i många fall så kan de se i efterhand att de borde ha lagt lite mer tid på planeringen för att de skulle veta vad de skulle göra i granskningsfasen. Hen kommer med förslag att man får se till att ha ett ordentligt uppstartsmöte för att komma igång bra och för att veta vad som ska göras. "I rapporteringsfasen kan det bli lite snurrigt ibland också. Det kan vara tidsbrist som ställer till det" (Revisor F).

Ibland kanske det är lite dålig kommunikation i planeringsfasen i så fall. Ibland så kanske man måste dra igång med en revision och så hinner man inte riktigt ha ett möte. Det är oftast tidspress som gör att man känner att man skyndar på planeringsfasen och så kanske man inte riktigt kommunicerar inom det teamet för att man vill dra igång med revisionen. Eller att man kanske inte har haft tid innan man åker ut till en klient till exempel. Annars tycker jag att kommunikationen funkar bra. (Revisor J)

Revisor H menar på att det kan finnas någon i revisionsteamet som sitter på mycket information och som bara kör sitt eget race och glömmer att kommunicera ut det till övriga teamet. Samtliga av respondenterna tror att det är på grund av stressiga situationer och att de har mycket att göra. Revisor E tycker dock att det inte finns något visst steg i revisionsprocessen som hen känner är mer stressigt än något annat steg. Hen anser istället att det "snarare är så att vi har toppar och dalar i perioder. Framför allt under våren när det är som mest att göra" (Revisor E).

Revisor J som har erfarenhet av att arbeta både på en stor byrå och en liten byrå påpekar att det finns en stor skillnad på hur man kommunicerar inom revisionsteamet beroende på om det är en stor byrå eller en mindre byrå. Hen tror att det är på grund av att man arbetar närmare varandra. Revisor J anser även att man kan få en bättre teamkänsla på en mindre byrå och att man har en bättre kommunikation med påskrivande revisor hela vägen jämfört med hur det var att arbeta på en större byrå. Hen förklarar att det på en större byrå kunde bli brist i kommunikationen för att man egentligen inte hade någon kommunikation med påskrivande revisor. "Då gäller det alla faserna, att det kanske inte fanns så mycket kommunikation som man hade önskat" (Revisor J).

Det blir ju en bättre revision när man känner att man kan kommunicera med den personen som har mest erfarenhet i uppdraget och har påskrivande rollen. När man kan kommunicera med den hela tiden som jag känner att man kan göra här, så lär man sig saker mycket bättre också. Man får en mer teamkänsla här. (Revisor J).

Revisor K som har arbetat som revisor i 21 år tycker att kommunikationen inom revisionsteamet har blivit mycket bättre sedan hen började arbeta i revisionsbranschen. Hen förklarar att den som är påskrivande revisor kan gå in och följa hur det går för de andra i teamet på ett helt annat sätt än tidigare. Kommunikationen har därmed blivit mycket bättre på grund av att påskrivande revisor kan sätta sig in i frågeställningar mycket snabbare om någon i teamet undrar över något (Revisor K). Revisor K som även har arbetat på en större byrå lyfter fram att hen tycker att de större byråerna fokuserar alldeles för mycket på de interna processerna istället för att fokusera på de externa. Hen menar på att detta kan skada relationen till klienten.

Det blir för mycket fokus just på det interna, att det blir det som man fokuserar på. Här tappar man många gånger kommunikationen med klienten och klientperspektivet. Man dokumenterar inte för klienten och inte för sitt arbete utan man dokumenterar för sina interna processer, där är de stora byråerna ute på en farlig väg tycker jag. (Revisor K)

Respondenterna som arbetar på The Big- 4 byråerna nämner att den största utvecklingen idag är att man kan ta ett videosamtal internt med kollegorna. Om någon kollega sitter i en annan stad kan de bara ringa in (Revisor G). Revisor F nämner att de brukar inte använda videosamtal med klient särskilt mycket under revisionsprocessen, men att det har underlättat väldigt mycket i andra sammanhang. Ett exempel som Revisor F nämner är att ibland har de kunnat koppla in någon form av specialist eller expert på något område via videosamtal. Detta ser hen som något väldigt positivt för då får de med sig rätt kompetens in i teamen i de frågor som gäller. "Förut var det mer möten där man försökte passa på när man hade en expert här en gång i kvartalet" (Revisor F). Revisor A tycker däremot inte att möten via videosamtal sker speciellt ofta, varken internt eller externt.

4.2.2 Revision, revisorns roll samt relation mellan revisor och klient

Hur revisor kommunicerar med sin klient är alla respondenter eniga om att det är väldigt mycket mailkontakt och att telefonsamtal också förekommer men inte lika mycket som det gjorde för några år sedan. För åtta år sedan när Revisor J började arbeta var det vanligt att både hen och klienten ringde mer än mailade. När Revisor C började jobba i revisionsbranschen för 34 år sedan fanns det inte ens mail, då var det fax som gällde. Hen nämner att det är ett stressmoment att få massor av mail hela tiden då det går mycket fortare nu. Förr kunde ett svar skickas till någon och sedan dröjde det två eller tre dagar och så gick posten iväg och så skulle posten tillbaka. Då hade man ganska mycket lugn och ro att göra andra saker under tiden (Revisor C). Alla respondenter understryker vikten av att föra personlig dialog med klient för att förstå deras behov.

Jag skulle ändå säga att 90 % är mail och sedan är det vissa saker som man får ringa där det är bra att ta det muntligt så man kan höra tonläget. Skulle det vara en djupare fråga som kräver en viss diskussion då skulle jag absolut ta ett möte face to face eller i telefon. (Revisor E)

Respondenternas svar har varit blandade om det mailas mer än vad det pratas i telefon. Många av respondenterna säger att det spelar roll hur länge revisorn har jobbat och vilken roll den har. I början som revisorsassistent mailas det mycket. Revisorsassistenter vill inhämta underlag via mail jämfört med påskrivande revisor som mer behöver diskutera saker (Revisor G). Revisor I betonar att det kan vara mycket lättare att ringa klienten om man har haft ett personligt möte innan, därför kan det vara lättare för en revisorsassistent att skicka iväg ett mail. Revisor A brukar oftast ringa sina mindre klienter som hen själv skriver på, "de har jag en rätt nära relation med". Hur klienten vill bli kontaktad tror Revisor G att "det kan nog vara mer utifrån personlighet än storlek på bolag". Revisor F betonar vikten av att de måste bli bättre på att komma ut till klienten.

Att vi alltid ska träffa klienten vid påskrift och sådana saker. Innan har vi tappat det i och med digitaliseringsprocessen och att vi fokuserat mycket på den. (Revisor F)

En negativ konsekvens som Revisor K nämner av allt mailande kan bli att man lätt skickar iväg en fråga för ofta, som då blir ett problem i någon annans knä när man antagligen hade kunnat lösa det själv många gånger. Hen tycker att "människan är alldeles för dålig på att hålla maildisciplin". Revisor H som arbetar som revisorsassistent anser att det finns många i den yngre generationen som kan bli bättre på att maila mindre och ringa mer. Revisor J tycker däremot att mailandet leder till mindre missförstånd för alla vet vad som sagts. "Det är bara att gå tillbaka till mailet" (Revisor J). Det finns en viss risk enligt Revisor F att sitta och gissa för mycket utan att faktiskt ta luren och ringa för att dubbelkolla så att man har förstått rätt. Ibland har hen hamnat i situationer där klienten ifrågasätter att de bara varit på plats hos klient ett par dagar, men ändå fakturerat så mycket. Det uppstår eftersom kommunikationen varit bristfällig. "Det är alltid det där med kommunikationen som ska funka" (Revisor F).

Jag tror att relationen till klient kan bli mer distanserad, men då krävs det också mer av oss att vi faktiskt lyfter på telefonen eller att vi bokar ett möte eller åker ut. Vi får förändra vårt sätt att tänka och göra. (Revisor I)

Om respondenterna upplever att det är svårare eller lättare i något steg av revisionsprocessen att kommunicera med klienten har varit olika. Enligt Revisor A är klienter olika bra på att kommunicera, "det finns tyvärr många bolag som kommunikationen inte flyter på bra med". Revisor K anser att det inte finns något steg i revisionsprocessen där hen upplever att det varken är svårare eller lättare att kommunicera med klienten.

Det är bara att ringa om det är något. Det är väl bara om det är en helt ny klient där det alltid är jobbigt innan man har skapat en relation. Men det gör man oftast ganska fort. (Revisor K)

Flera av respondenter tycker att det är svårare att kommunicera med klienten under planeringsfasen. Det är mer backoffice. Revisorn vill veta vad som har hänt under året och kunna släcka sådana frågor redan innan granskningen startar. Klienten ser det inte på samma sätt (Revisor I). Revisor J betonar att det inte är så mycket kommunikation med klient under planeringsfasen utan det är mest under granskning som kommunikationen ökar med dem. Enligt Revisor C kan det bli svårare att kommunicera med klienten under rapporteringsfasen om man har olika åsikter om fel som revisorn hittar. Hen tycker det är extra svårt om det gäller en värdering eftersom det kan vara svårt att säga vad som är rätt eller fel (Revisor C).

Ju svårare frågan är desto svårare blir diskussionen. Vissa saker kan även vara känsliga. Exempelvis om eget kapital är förbrukat eller om de ska sätta in egna pengar. Det är ju klart att det blir mer personligt då. (Revisor C)

Om respondenterna upplever att digitalisering gjort att de kommunicerar med klienterna på ett annorlunda sätt jämfört med när de började arbeta med revision beror helt på hur länge de har arbetat i revisionsbranschen. De som har jobbat mindre än åtta år tycker inte att teknikens utveckling har gjort att de kommunicerar annorlunda med klienterna för det har alltid varit mycket mail (Revisor E). "Jag har jobbat för kort tid för att märka någon markant förändring" (Revisor H). Revisor J som har 21 års yrkeserfarenhet av revisionsbranschen tycker att det skiljer sig mycket.

I och med digitaliseringen kan man signera, underteckna saker digitalt och det ligger otroligt mycket mindre i posten idag. Överföring av filer och hela denna grejen, är hanteringen enormt mycket effektivare. (Revisor K)

Revisor F tycker att kommunikationen har blivit "bättre i alla skeden". Hen försöker att vara mer disciplinerad och att inte bränna av för många mail för snabbt. När Revisor C började jobba i revisionsbranschen för 34 år sedan var det mycket svårare att få tag på någon när man skulle ringa, "för på den tiden fanns det ju inte heller det här att alla hade mobil". Då ringde man till kontoret och då var de oftast ute på jobb. Revisor K tycker att de delar som handlar om praktiska överföringar av saker går mycket enklare idag eftersom det är tillgängligt. Enligt Revisor J har ökandet av mail gjort att kommunikationen till klient har blivit både bättre och sämre.

Om man pratar med någon i telefon så är det lättare att kunna ställa följdfrågor och inte bara få svar på det som man hade tänkt fråga. Nu kan man gå tillbaka och se vad som sades i mail. Om man exempelvis har bestämt att man ska ses så brukar man maila och bekräfta det. (Revisor J)

4.3 Samarbetsformer inom revisionsteam samt mellan revisor och klient

4.3.1 Revision och revisorns roll inom revisionsteam

Revisor A menar på att digitaliseringen bidrar till att den stärker samarbeten. "Det gör att vi på ett enklare sätt kan jobba ihop från olika ställen i landet" (Revisor A). Huvuddelen av respondenterna betonar att deras byråer eftersträvar en platt organisationsstruktur där alla ges möjligheten att synas och höras. Dessutom uppmanas individuell utveckling (Revisor B). Ingen av respondenterna upplever hierarkin inom revisionsteamet som negativ, snarare tvärtom. Främst de respondenter från den minsta byrån i urvalet framhåller hur de till skillnad från de större byråerna anpassat sin organisation till att vara plattare (Revisor K). Hen lyfter fram att den svenska kulturen är framgångsrik och att den innebär en platt organisationsstruktur. Hen vidhåller även att svensk företagskultur bidrar till en bra och enkel kommunikation samt att dörrarna är öppna. "Alla vet väl att någon är ansvarig och alla vet ju sin kompetens, men det ger sig självt" (Revisor K).

Vi jobbar lite annorlunda jämfört mot större byråer. För där har man ju väldigt mycket assistenter. Här är det lite mer tvärtom. Vi har färre assistenter och högre andel erfarna i våra team. Det beror väldigt mycket på från fall till fall och bolag till bolag. Vi har ju inga interna barriärer någonstans. (Revisor K)

Revisor A beskriver ett exempel där det finns olika personligheter inom teamet som kan leda till sämre samarbeten. Personligheter kan krascha och meningsskiljaktigheter uppstå, men de flesta är professionella och där kommer också hierarkin in. ”Det är bara att lyssna på den överordnade” (Revisor A). ”En del yngre kan ha svårt att köpa påskrivande revisors argument, men det blir så som hen säger och det är bara att acceptera det” (Revisor A). Stressiga situationer tas även upp som viktig faktor till varför samarbeten inom revisionsteam brister.

Vi är olika som revisorer och en del kan vara väldigt noggranna och en del är mer väsentlighetsstyrda. Har du en som inte hänger upp sig på småsaker som är med och en som gör det. De kommer att ha väldigt olika uppfattningar. Den som är noggrann kommer att tycka att den andra är slarvig och den andra som bryr sig lite mer om de viktiga väsentliga grejerna kommer att tycka att den andra är jobbig som tusan. (Revisor A)

Revisor G har förståelse för att revisorer är olika och arbetar på olika sätt, men inser att de inte kommer ifrån det. De jobbar med människor hela dagarna i team. ”Det är inte så att någon kan köra på sitt race” (Revisor G), utan alla måste lära sig att samarbeta och lyssna på varandra. Hen håller inte med Revisor A om att det bara är att acceptera situationen och rätta sig efter påskrivande. Revisor H som har arbetat i två och ett halvt år som revisorsassistent tycker att det kan bli en viss irritation om någon gör ett moment utan att meddela resten av teamet. ”Det vet jag att vissa assistenter tycker är tråkigt för då känner man sig väldigt backoffice” (Revisor H). Här pratas det mycket om feedback och de flesta assistenter trycker då mest på att de vill vara med i hela processen. De vill ta del av den kommunikation som förs mellan påskrivande och klient (Revisor H). Överlag tar respondenterna upp fördelar med hierarkisk uppdelning. Känslan är att samtliga byråer, små som stora eftersträvar en platt struktur. Enligt Revisor B finns det en hierarki i form av att någon gör en arbetsfördelning och att det är även så att den mest erfarna som är med ute på uppdraget som tar hand om de svåraste frågorna. Det hänvisar Revisor B till service mot klient. Revisor H menar att hierarki påverkar, men i så fall till att rätt personer gör rätt saker. Revisor C uppfattar att allas arbete är lika mycket värt. Revisor D ser ljust på hierarkin eftersom tanken med hierarkin är att individen hela tiden ska utmana sig själv utifrån personlig kunskapsnivå.

Jag tycker att vi har väldigt högt i tak här. Upplever att det är en lärande organisation och att man ges möjlighet att utvecklas om man tar eget initiativ. (Revisor E)

Det finns en övervägande majoritet som tycker att arbetsuppgifterna blir tydligare genom hierarkin, vilket underlättar kommunikationen inom teamet. De som planerar och sätter ihop revisionsteamet får det enklare att sätta samman bra team, eftersom de har en tydlig bild av vad som kan förväntas av varje enskild individ (Revisor F). Revisor G anser att rollbeskrivningar fyller en viktig funktion även för individen, eftersom det blir tydligt vad du förväntas göra själv. Det blir även tydligt vad de andra inom teamet förväntas göra. Då behöver det inte bli heta diskussioner utan alla är trygga i sina roller (Revisor G). Det är påskrivande revisor som i slutändan bestämmer för hen sätter sitt namn på det, därför blir det sällan konflikter (Revisor K). ”Om jag sitter som ansvarig och jag känner mig osäker, då får jag ta hjälp av experter” (Revisor K). När tydligheten i rollerna brister blir förväntningsgapet stort inom revisionsteamet och göder konflikter (Revisor B). Under stressiga perioder som januari till mars då revisorer i allmänhet är sönderstressade tenderar konflikter att uppstå i större utsträckning (Revisor I).

När frågan om hur de hierarkiska nivåerna förändrats sedan respondenterna började arbeta med revision varierar svaren beroende på erfarenhet. I huvudsak är dock alla överens om att hierarkin var kraftigare förr. "Arbetsfördelningen är i stora drag samma som tidigare, men ingen är mer än någon annan utan råder tidsnöd så hjälps alla åt" (Revisor B). Där Revisor B tror att det påverkat mest är synen på att de inte längre sätter partners på en piedestal. Dem har kommit ner mer och det har blivit en mer anpassad miljö till samhället i stort. "Du är inte mer värd bara för att du är partner eller för att du är sist in" (Revisor B). "Det är det ju inte lika mycket längre. Jag tycker att det har förbättrats idag och jag tycker att alla är ledare på sitt sätt. Idag leder vi varandra allihopa på ett annat sätt" tycker Revisor C. "För att lära sig att leda sig själv, men också leda andra har vi på vår byrå ledarskapsutbildningar redan som nyanställd" (Revisor B).

Gällande tillvägagångssätt för att uppmuntra lägre rangordnade revisor att fullfölja de arbetsuppgifter som påskrivande revisor delegerar är samtliga respondenter övertygade om vad som ger framgång. Det finns inga begränsningar. "Det handlar jättemycket om eget driv" (Revisor B). "Utbildningsdagar anordnas löpande och är individuellt anpassade med lärorika kurser" (Revisor H). Hen tycker att man alltid får hjälp om man stöter på något svårt problem. Revisor H poängterar att vill man arbeta mycket eller växa mycket i rollen med ansvar så finns det obegränsade möjligheter. "Utvecklingsprocessen pågår kontinuerligt i form av löpande utvecklingssamtal där man tillsammans med sin coach går igenom vad man vill utvecklas inom" (Revisor I). Majoriteten av respondenterna tycker inte det finns någon uppenbar skillnad i hur rollerna är fördelade på kontoret jämfört med ute hos klient. "Nej, det är väl samma skulle jag säga", menar Revisor K. "Vi försöker alltid bygga en teamkänsla, så hela teamet ser till att ta uppdraget i mål", berättar Revisor B. Revisor H upplever en viss skillnad i sin roll som revisorsassistent och för ett resonemang kring att vara professionell.

Sitter man på ett möte kanske jag som assistent tar en mindre roll medan den påskrivande driver samtalet. När vi efteråt går ut och kăkar lunch tar jag ju en del av samtalet, men när det är genomgång då låter jag påskrivande hålla i takt pinnen om det inte dyker upp något som jag kollat på så det har jag koll på. Då stötar jag självklart upp påskrivande i en sådan situation. Ett möte på kontoret är lite annorlunda, då kan vi skoja mer och ha högt i tak. Utåt är det väl viktigare att visa sig professionell. (Revisor H)

4.3.2 Revision, revisorns roll samt relation mellan revisor och klient

Vad gäller klientens delaktighet i revisorns arbete är de flesta eniga om att de bidrar olika mycket beroende på hur samarbetet fungerar mellan parterna. "Klienten bidrar ibland jättemycket och ibland ingenting till mitt arbete. Det beror på hur samarbetet fungerar" menar Revisor A. "Vi träffar väldigt bra klienter men vi träffar också riktigt otrevliga människor" (Revisor A). Revisor B anser att klienten måste vara med hela vägen. Antingen i form av uppsamling eller om man tar det löpande, beror på hur stor klienten är också. På revisionsbyrån där Revisor B arbetar försöker de uppmuntra klienterna att ta kontakt med dem löpande om det dyker upp en fråga. Inledningsvis ställs frågor för att förstå företaget och deras miljö och allt sådant. I granskningen så är de högst delaktiga för då ställs frågor om bokslutet och klient får hjälpa till att ta fram material. I rapporteringen blir de också delaktiga för då efterfrågas uttalanden och de ska skriva på årsredovisning samtidigt som balans- och resultatrapporter hämtas in (Revisor E). I vissa fall är klienterna väldigt ivriga och i vissa fall är de inte så ivriga. Det beror på hur bråttom de har att få klart en revision (Revisor F).

Klienterna vill ha en utdelning i slutändan många gånger. Är det innan jul eller inför sommaren eller andra tillfällen kan man få lite påtryckningar där. Vi vill ju ändå göra klart allt i tid och vi ska göra en kvalitativ revision. Det är otroligt viktigt och då får det ta tid, men de är med hela vägen, absolut. (Revisor F)

Revisor C, I och K är överens om att klienterna bidrar i huvudsak med grundläggande information för att kunna genomföra revisionen. De ger information som de baserar sin riskbedömning på och får en förståelse för företaget så de vet hur klient jobbar och vad som är väsentligt och vilka risker de ser i företaget (Revisor C). Klienten förser revisorn med all information så de är med hela tiden. Delaktigheten beror på storleken på bolaget och med vem som man har kontakt med (Revisor K).

De bidrar med underlag. Sedan bidrar de väl inte med så mycket. Vi försöker att ringa och stämma av vad som har hänt under året och då bidrar de ju med det men det är kanske vi som är aktiva och säkerställer det. (Revisor I)

Revisor I lyfter fram en viktig detalj i hens arbetssätt som revisor nämligen att om hen är ute hos klient, då blir de mer delaktiga och hen kan ta frågor direkt. Vid ett kombiuppdrag, där både bokslut och revision görs av revisionsbyrån, är chansen stor att allt material finns inom kontorets väggar. Trots det poängterar Revisor I att hen brukar prata om att det inte är fel att åka ut till klient och visa upp sig. Bara att synas ibland lite hos klient kan också vara av värde. Revisor J anser att dagens revision som har ökat fokus på "att vi jobbar mycket mer i rutinerna i bolagen" bidrar till att revisorn måste "förstå hur klienterna jobbar och att det blir en större del av revisionen". Inte bara "sitter och prickar igenom siffror" längre som innan. "Då krävs att klienterna är mer delaktiga, man behöver sitta ner med dem, prata och fråga" (Revisor J).

De flesta respondenter håller med om att det förekommer konflikter med klienten under revisionsprocessen. "Vi ska ju exempelvis anmärka på olika grejer" (Revisor A). Om bolaget har betalat in skatter och avgifter för sent så ska en anmärkning i revisionsberättelsen göras och det händer då och då att klient blir upprörd, beskriver Revisor A. "Det händer rätt så ofta" (Revisor A). "Ett exempel på det kan vara om klient argumenterar för att lagret är värt 10 miljoner kr medan revisorn påpekar att det inte finns en chans att det är värt 10 miljoner kr" (Revisor K). "Det gäller verkligen att vara lite av en människokännare och veta hur upptäckta fel ska hanteras mot klient" (Revisor J). Osämjan beror på att "det är en kunskapsskillnad mellan oss för vi jobbar med det här" utvecklar Revisor F. Revisor C är den enda respondenten som svarar "nej aldrig" på frågan om hen upplever konflikter i revisionsprocessen. Hen uppfattar att ordet konflikt innebär att parterna är ordentligt arga på varandra och står på var sin sida och travar. Delvis håller Revisor F med då hen tycker att det sällan blir konflikt.

Det är kanske mer om man kollar på lite större bolag där ledningen och chefer har en sorts av incitament att driva vissa frågor framåt. För att de ska hålla upp ett värde eller en försäljningsstatistik mot sin organisation på något sätt. Att incitamentet påverkar dem att kanske inte släppa på sin tro. (Revisor F)

Revisor D upplever frustration när klient inte levererar underlag vid överenskommen tidpunkt. Då det är en period med väldigt mycket att göra är det särskilt känsligt. "Oftast har en dag satts av för att göra en viss sak och då hänger det på att klienten också levererar det den ska i tid" (Revisor D). Revisor E har känslan emellanåt att "klienter tycker att vi är väldigt påtvingade att vara där". "De undrar varför revisorn kommer år efter år och utför

samma rutiner. Då behöver revisorn förklara att det är så det fungerar och att vi måste göra så för att följa lagstiftning” (Revisor H). Revisor F har en viss förståelse för förvirringen.

Jag kan förstå klienterna för vi är väldigt intensiva med att ställa frågor och vi har kanske varit på besök under en två eller tre dagars period och så hör de inte något på en vecka. Det är ju klart att de undrar vad det är som händer nu. (Revisor F)

Digitalisering gör att den klassiska revisorsrollen som *granskare* och *kontrollant* leder till att revisorns roll går mer mot att vara *rådgivare*. En tydlig majoritet uppmärksammar positiva effekter med ökningen av rådgivningstjänster för relationen mellan revisor och klient. “Vill vara stöttepelaren” anser Revisor B och får medhåll från övriga respondenter. Revisor H tycker att påverkan naturligtvis är positiv. Då skapas ett mervärde i relation till klient. Revisorn lär känna sin klient på ett mer betydelsefullt sätt. Det blir ett mervärde för klient medan revisorn kan bli ännu mer effektiv, därmed finns det fördelar för båda (Revisor D). I revisorns perspektiv innebär rådgivning ökade möjligheter till högre revisionskvalité, vilket antagandet om revision som *förbättring* betonar. Klienten ser även att revisionsbyrå inte bara levererar en revisionsberättelse utan de hjälper dessutom till med annat (Revisor H). “Vi blir mer ovärderliga om de är nöjda” poängterar Revisor I.

Om vi är en helhetsleverantör och har både skatt och redovisning och revision inkopplat och de är nöjda, då blir det en helhet. Då byter de oftast inte om de är nöjda. (Revisor I)

Angående revisorns *oberoende* berättar merparten av respondenterna att de har organisationer bakom sig som stöttar upp vid tveksamma situationer. Framförallt uppdragas problematik när rådgivning ges till K3 bolag, där ett strikt regelverk begränsar möjligheterna till rådgivning. ”På K3-nivå får revisorn inte samtidigt sköta den löpande redovisningen och hjälpa klient med bokslut” (Revisor I). Där ska revisor säkerställa annars handlar det om byråjäv. Kombiuppdragen som blir alltmer vanligt förekommande betraktas inte som särskilt problematisk. Revisor H menar att när de reviderar kombiuppdrag där deras redovisningsavdelning utför bokslut så görs ännu tydligare markering mot eventuella felaktigheter som framkommer. Det gäller att sätta en kvalitetsstämpel (Revisor H). Revisor F understryker hur viktigt det är med integritet och tydlighet. Revisorer måste alltid ifrågasätta rådgivning. Är de bara tydliga där anser Revisor F att det inte finns något problem.

Tycker det funkar väldigt bra. För tittar vi på de här små klienterna som kanske behöver någon form av rådgivning. Ska de dels ha någon som gör revisionen, en som gör deras redovisning och så kanske de ska ha en tredje part som är deras ekonomiska rådgivare. Det är otrolig mycket information och kunskapsöverföring mellan dessa parter. Jag tror nästan att det är en fördel för klienter, det är klientnytta. (Revisor F)

4.4 Dokumentation inom revisionsteam samt mellan revisor och klient

4.4.1 Revision, revisorns roll och relationer inom revisionsteam

Flera av respondenterna tillskriver de regelmässigt hårdare kraven under de 20 senaste åren en avgörande roll i revisionsarbetet. Det finns en teknisk utveckling kring system och program som underlättar revisionen till en viss del, men samtidigt har kraven ökat kraftigt (Revisor F). Jämförelsevis med för 14 år sedan menar Revisor F att det blivit enklare att motivera

revisionsbevis och att urval gjordes mer godtyckligt förr. Till följd av digitalisering kan *väsentlighet* och *risk* mätas mer tillförlitligt och med mer precision.

Jag som har sett lite av båda världar. Jämfört med hur det var för 14 år sedan, då var det mer att vi på individnivå fick bedöma populationen eller det urval som vi skulle titta på. Vi var inte särskilt duktiga på att motivera, men vi gjorde urval och tittade mer med fingret i luften och gick på magkänsla från fall till fall. Resonemang fördes kring om bolag hade god kontroll för då ansågs det lämpligt med färre stickprov. Klienter som vi inte hade lika bra koll på, där valde vi att granska betydligt fler. Nu förlitar vi oss mer på system att räkna fram hur många stickprov som vi ska titta på utifrån vilken risk som föreligger. (Revisor F)

Revisor B berättar om hur regelverket har blivit mycket striktare genom åren som hen har varit revisor och att det idag ställs hårdare krav. När hen började arbeta med revision gjorde hen bokslutet som hen också reviderade många gånger. Då gjordes dokumentationen samtidigt (Revisor B). Jämförelsevis med nu när de är med och förbättrar en rutin så är de inte inne och petar i pappren utan de är med och sätter rutiner ihop med klient utifrån hur de ser att man kan göra. "I slutändan är det klient som till syvende och sist avgör hur de ska göra" (Revisor B). Numera finns gedigna processer för att bemöta och upptäcka risker. Vid varje nytt uppdrag så har de en specifik enkät om oberoende att gå igenom. "Finns det någon som helst möjlighet att det här kan påverka vårt oberoende?", förklarar Revisor B.

4.4.2 Revision, revisorns roll samt relation mellan revisor och klient

Revisor H betonar vikten av att vara ute hos klienten för att visa att det finns olika stadier i en revisionsprocess och för att de ska förstå att revisorn har flera krav på sig. Regelverket kräver mer av revisorn idag jämfört med för 10-20 år sedan. Det innebär att idag måste fler steg granskas och dokumenteras och då blir det dyrare för klienten. Där har kommunikationen från revisorer varit bristfällig till klient. "Bara att erkänna att vi kan bli bättre på den punkten" (Revisor H). En typisk situation som rör upp känslor mellan revisor och klient upplevs vara fakturering. Revisor I anser att fakturor är det vanligaste när det kommer till vad parterna har en diskussion om. Det är kopplat till förväntningar och att regelverket har förändrats. I enlighet med *intressentmodellen* uppstår situationer där revisorns och klients intressen hamnar i konflikt. Klienterna tycker att "hur kan det ha tagit så här lång tid?", men de ser inte allting som granskas och förstår inte allt som måste göras i en revision på grund av regler. Förväntningsgapet motverkas genom att framförallt ha en dialog med klient och tänka på att är det något särskilt ärende, exempelvis en rådgivningssituation, att då tänka på att fakturera det på en gång. Revisorn bör undvika att fakturera för lång tid efter utfört arbete för då kommer klienten inte ihåg vad det gällde och det upplever Revisor I skapar onödig frustration.

5 Diskussion och slutsatser

5.1 Resultat i förhållande till tidigare forskning

Studiens resultat tyder på att en majoritet av de intervjuade revisorerna upplever att deras praktiska arbete påverkas av digitalisering i en viss utsträckning. Revisor K relaterar till att revisionsbyråerna idag omsätter mer, men med samma personalstyrka som för 20 år sedan. Det tyder på effektivare arbetsmetoder, vilket flera av respondenterna belyser. Problematiken med dubbla roller inom revision där revisorn utöver sina traditionella arbetsuppgifter ger råd till klient upplevs nästintill obefintlig. Samtliga respondenter hänvisar till tuffare lagstiftning och praxis. Främst de större byråerna som har stor uppbackning av organisatoriska funktioner vars uppgift är att upprätthålla oberoende i samtliga led. Likt Svanström (2012) framhävs de positiva effekterna av dubbla roller, eftersom de får chans att förstå klienter och deras verksamhet på djupet. Det leder till en bättre affär för både revisor och klient och revisorn upptäcker enklare brister i klienters verksamhet. Resultatet stödjer studien av Quick och Warming-Rasmussen (2005) som betonar att rådgivning utmynnar i tidseffektiva revisioner och besparingar i revisionsarbetet. Dock med tillägg att hårdare krav som reglerar arbetet dykt upp som en motvikt. För att göra en rättvis jämförelse behövs båda aspekterna tas med i bedömning. Studiens resultat stödjer Satava, Caldwell och Richards (2006) beskrivning av praktiken, då revision grundas på etiska principer och att agera i enlighet med samhällets intresse. Intervjuerna demonstrerar att det i enlighet med Svanström (2012) är mindre företag där kunskap är en bristvara som har störst behov av rådgivning. Stora bolag har allt som oftast en egen ekonomiavdelning som besitter mer fackkunskap och dessutom begränsas rådgivning kraftigt av regelverk (Revisor I).

Resultatet i vår studie belyser att maktförhållandet mellan revisor och klient är orubbat. Respondenterna känner inte igen sig i Coffees (2002) budskap om att revisorn hamnar i en utpressningssituation på grund av rådgivningstjänster. Revisor B belyser att de är kompromisslösa när det gäller att välja bort klienter som inte anpassar sig till revisionsbyråns krav på oberoende. Detta trots ekonomiskt negativa konsekvenser och därför hamnar de inte i utpressningssituationer. Flera respondenter säger sig ha tillräckligt med integritet för att stå emot mutor eller påtryckningar. Revisor F har uppmärksammat att samhället i stort ifrågasätter revisorns arbete, men tycker reaktionerna är överdrivna. Hen förstår att klienter känner frustration, eftersom mer av revisorns tidigare arbete med att ta fram material numera faller på klienterna, men tycker att det beror på en kommunikationsmiss. Revisorn kan bli mycket bättre på att kommunicera sitt syfte i allmänhet. Uttalanden som dessa tyder på att respondenterna ser ett förtroendegap mellan klients målbild och revisorns utförda arbete. Resultatet indikerar att få klienter förstår hur digitalisering ändrar förutsättningarna inom revisionsbranschen. Flera revisorer erkänner att de behöver bli avsevärt mycket tydligare i sin kommunikation och förklara så klient förstår att kraven blivit tuffare.

Svanströms (2012) studie handlar om betydelsen av goda relationer mellan revisor och klient, vilket även vår studie visar. Vår studie syftar till relationer inom revisionsteam och relationer mellan revisor och klient. Resultatet lyfter fram att goda relationer är avgörande för revisionsarbetets kvalitet och samarbetsvilja samt förmågan att lyssna på andra tas upp som framgångsrika faktorer. I huvudsak uttrycker respondenterna att de har goda relationer inom både revisionsteam och relation till klient. Inom teamet uppstår meningsskiljaktigheter i huvudsak under stressiga arbetsperioder, men alla har samma slutmål, däremot kan vägen dit se olika ut. Om konflikter uppstår gentemot klient uppfattar en tydlig majoritet att det beror på bristfällig kommunikation. Främst är de självkritiska och uppmanar sig själva att bli tydligare.

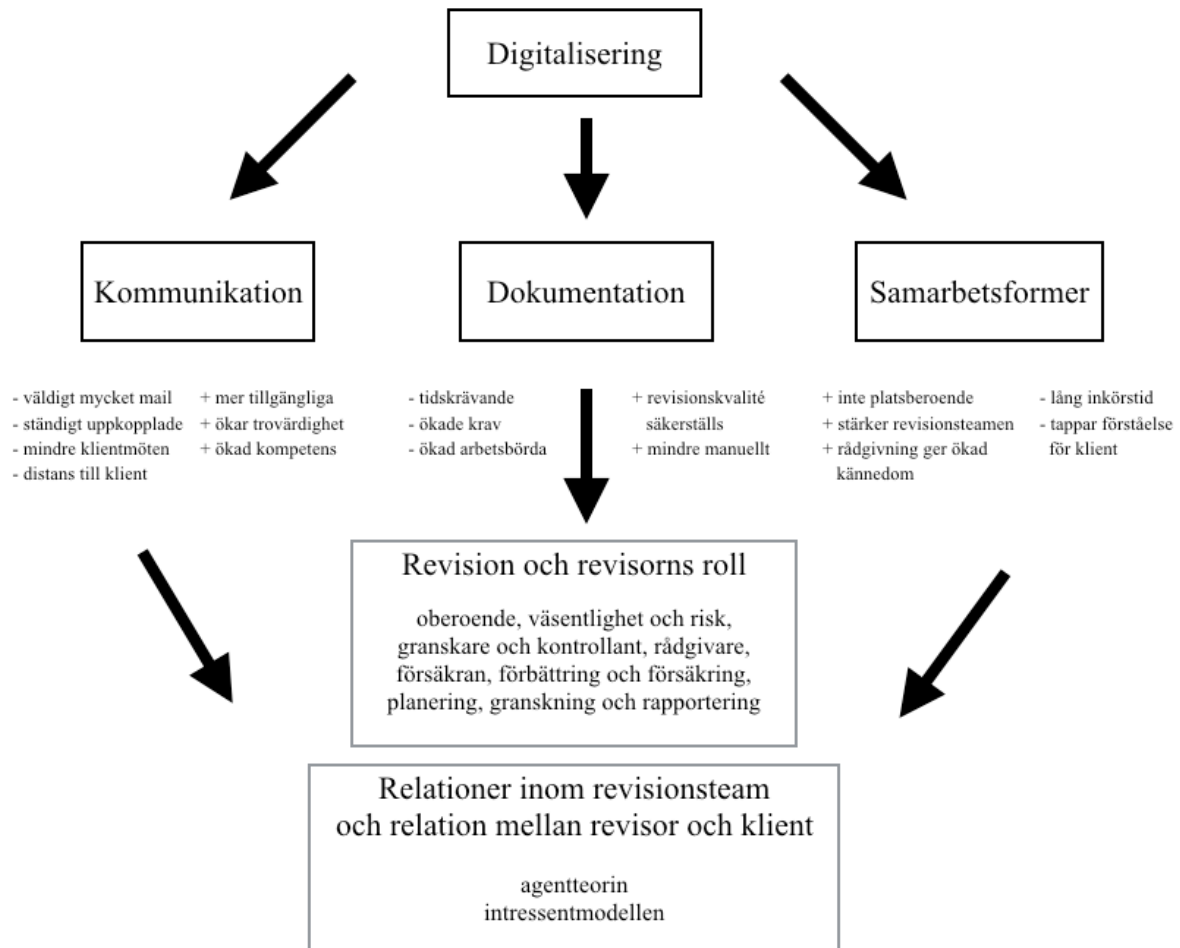
Goda relationer är något som alltid eftersträvas, eftersom det ger fördelar åt båda håll (Revisor B) och är i linje med studien av Dobbie, Arthur och Jones (2010). Studiens resultat betonar att fungerande samarbetsformer är en viktig del för att uppnå fullgod revisionskvalité.

Tidigare studie av Bobek, Daugherty och Radke (2012) upplyser kommunikation som en central aspekt för att lyckas lösa de utmaningar som revisorn ställs inför. Studiens resultat indikerar samma sak. Kommunikation lyfts fram som kanske enskilt viktigaste del för en framgångsrik revision. Resultatet visar att mail som kommunikationskanal har ökat kraftigt de senaste 20 åren inom revisionsbranschen. Framförallt är det revisorsassistenter som mailar mest, vilket styrker studien av Bennett och Hatfield (2013) som visar att just revisorsassistenter tenderar att undvika interaktion med klient vid insamling av revisionsbevis. Studiens resultat indikerar att främst yngre mailar medan äldre medarbetare föredrar telefonsamtal, men överlag råder en oproportionerlig mailinflation som behöver stävjas. Saiewitz (2018) betonar att valet av kommunikationskanal vid inhämtning av underlag till granskning riskerar att påverka revisorns och klientens beteende dåligt. Enligt samma studie upplever klienter personliga förfrågningar som mer prioriterade och brådskande än mailförfrågningar. Respondenter framhåller här att det är viktigt att anpassa sig till klientens behov. Att ringa upp klient och stämma av och därefter följa upp med ett mail som bekräftar verkar vara ett populärt arbetssätt som uppskattas av både revisor och klient, enligt denna studies resultat.

I linje med tidigare forskning av Zhou och Duan (2015) betonas vikten av att kombinera mail, telefonsamtal och fysiska möten. Resultatet från studien indikerar att åka ut och träffa klient är en absolut nödvändighet för att upprätthålla en god relation och förtroende. Patterson (2016) poängterar att interpersonell kommunikation är avgörande för att vårda och utveckla relation till klient inom revision. Interpersonell kommunikation i form av fysiska möten tenderar att hamna i bakgrunden till följd av digitalisering enligt Zabava Ford (2003), vilket också bekräftas av de revisorer som intervjuats. Många av respondenterna anser att avsaknaden av fysiska möten är ett problem inom revisionsbranschen.

5.2 Modifierad modell

Den modell som vi har utgått från i studiens empiriska material har modifierats (se figur 5.1) för att få en ökad förståelse inom området.



Figur 5.1 Egen modifierad analysmodell. Sammanställning av studiens teori.

Utöver kommunikation och samarbetsformer visar studiens empiriska material att modellen (se figur 5.1) bör kompletteras med dokumentation. Eftersom studiens resultat påvisar att dokumentation även är en påverkande faktor på revision, revisorns roll och relationer inom revisionsteam samt relation mellan revisor och klient. Digitalisering har resulterat i att kraven på dokumentation höjts. Dokumentation som en separat enhet kan kopplas till en ökad tilltro till revision, men dokumentation brukar inte diskuteras i studier om exempelvis revisorns roll. Lagstiftning i form av mer utförlig dokumentation uppfattas liksom digitalisering ha en central roll i förändringen av revisorns praktiska arbete. Studiens resultat indikerar att kraven på dokumentation har ökat väsentligt de 20 senaste åren, vilket är positivt i bemärkelsen att revisionskvalité säkerställs, men negativt eftersom det tar mycket tid.

Denna studie bidrar till en ökad förståelse om hur revisorers oberoende, väsentlighet och risk i bedömningar påverkas av digitalisering. Effekterna som beskrivs är i sin helhet positiva, eftersom revisorn blivit skickligare på att belysa väsentligheter och risk i sin granskning genom tekniska hjälpmedel. Förr var det inte ovanligt att revisorn gick på magkänsla vid exempelvis framtagande av urval. Gällande revisorns oberoende är det inte lika uppenbart att

digitalisering har positiv påverkan. Till viss del kan oberoendet främjas, då flera respondenter lyfter fram hur deras byrå målmedvetet kämpar för att upprätthålla oberoende. Tidigare kunde bedömningar göras mer godtyckligt utefter individens preferenser. Numera finns flertal program och mallar som hjälper revisorn i sitt arbete. Alla respondenter i studien belyser just att lagkraven hårdnat och att det påverkar dem i det dagliga arbetet. Resultatet bekräftar Carringtons (2010) teori om att oberoende är fundamentalt för att skapa trovärdig revision som alla intressenter kan lita på. Huvudsakligen går revision ut på att upplysa intressenter om väsentliga fel (Rashid 2017). Vår undersökning visar att digitalisering med kommunikation och samarbetsformer i spetsen ökar revisorns trovärdighet. Främst kommunikation är en viktig faktor för att prestera en trovärdig revision, men fungerande kommunikation tenderar att gå hand i hand med goda samarbetsformer.

Carrington (2010) poängterar att en revisor dels arbetar utifrån den klassiska revisorsrollen och dels som rådgivare. Resultatet i studien indikerar att rådgivning ges större utrymme i revision än för 15 år sedan. Det stärker kunskap och förståelse om reviderade bolag inom revisionsteam. Rådgivning bidrar till starkare samarbete, där klient blir mer bunden till revisorn. Det är särskilt fokus i denna studie på mindre bolag där kunskap brister för det är dem som behöver hjälp med rådgivning. Resultatet belyser Carringtons (2010) samtliga tre antaganden om revision, alltså försäkran, förbättring och försäkring i någon form. Revision som försäkran och försäkring påverkas inte av digitalisering i samma utsträckning som revision som förbättring. Revision som kontrollverktyg för att övervaka finansiell information och överföra risk för oupptäckta fel från klient till revisor uppfattas ha mindre effekt av digitalisering, då det snarare är lagstiftning som påverkar praxis. Revision som förbättring däremot är något som majoriteten av respondenterna upplever ha ökat till följd av en mer digitaliserad arbetsmiljö. I takt med att arbetssätt inom revision effektiviseras med tekniska verktyg kan revisorn lägga mer energi på att agera som en stöttepelare till klient med förutsättning att det är i enlighet med befintlig lagstiftning.

Angående revisionsprocessen är planering, granskning och rapportering de tre faser som en revisor ska gå igenom enligt svensk praxis (FAR u.å.). Vår studie indikerar att planering- och granskningsfasen påverkas mest av digitalisering. Klient behöver vara med hela vägen i processen och bistå med underlag och information för att revisionen ska uppfattas trovärdig. I både planeringsstadiet och granskning krävs såväl fungerande kommunikation och samarbetsformer inom revisionsteamet. Insamlad empiri indikerar att det oftast är brist på kommunikation i planeringen som leder till brister senare i revisionsarbetet. Flera respondenter uppmanar den högre uppsatta revisorn att bli duktigare på att integrera mindre erfarna revisorer i planering och rapportering. Det skulle gynna både påskrivande revisor och klient, eftersom kunskap och förståelse skulle spridas ner i samtliga led, vilket leder till bättre revisionsbevis. Det är trots allt ofta en mindre erfaren revisor som huvudsakligen gör granskning med stöttning uppifrån. I huvudsak visar vår studie att kommunikation underlättats med digitalisering, eftersom revisorn är mer lättillgänglig. En negativ konsekvens är att de är ständigt nåbara och att det är svårt att koppla bort jobbet på fritiden. Individens disciplin lyfts fram som en viktig faktor att värna om. Revisor F uppfattar att företag i allmänhet behöver ta ett helhetsgrepp om vad som ska förväntas av en revisor och att revisionsbyråer behöver ta fram interna policys för att stävja arbetsrelaterad stress.

Studiens resultat illustrerar att fungerande samarbetsformer inom både revisionsteam och med klient är en grundsten som inte ska underskattas. Inom teamet uppmanas eget lärande, ta ansvar och egna initiativ medan mot klient gäller lyhördhet och tydlighet. En byrå inom The Big-4 som presenteras i resultatet är väldigt mån om personlig utveckling och hänvisar till

ledarskapsutbildning som alla nyanställda går från start. De argumenterar för att det gynnar dem i alla typer av samarbetsformer, då de lär sig att både leda sig själva, men även andra. Revisorn uppmanas att hela tiden utmana sig själv utifrån egen kunskapsnivå och ges stora möjligheter till egen utveckling om eget driv finns. Om konflikter uppstår arbetar revisorer som ett team och att alla hjälps åt för att slutföra uppdraget, vilket Bendickson, Muldoon, Liguori & Davis (2016) lyfter fram. Går problemet inte att lösa internt inom gruppen får kontorschef eller motsvarande gå in och reda ut. Tydlig hierarki förekommer framförallt hos de större byråerna som präglas av mer globaliserad företagskultur. För dem innebär hierarki fördelar, eftersom rollerna i arbetet tydliggörs. En respondent från den minsta revisionsbyrån i denna studie uppmärksammar att framförallt byråer inom The Big-4 lägger alldeles för mycket fokus på hierarki. Svensk företagskultur lyfts fram som framgångsrik och att den genererar en plattare organisation med positiva effekter för relationer inom revisionsteam och med klient. Om samarbetsformer inte fungerar inom revisionsteam eller med klient är det oftast brist på kommunikation eller på grund av olika personligheter. Ur ett agentteoretiskt perspektiv är dessa två anledningar exempel på intressekonflikter, vilket studiens resultat påvisar. Många klienter upplevs förvänta sig billigare revision, eftersom revisor blivit mer effektiva i sina arbetsprocesser, men det de oftast glömmer är att kraven är tuffare och därmed krävs det mer av en revisor numera. Enligt intressentmodellen är det företagsledningens ansvar att fördela bidrag och belöningar jämt mellan i detta fall revisor och klient (FAR 2019). Studien belyser att det finns ett gap i förväntningar mellan revisor och klient angående fördelning av bidrag och belöningar, men att förbättringsmöjligheter finns.

5.3 Slutsatser

Studiens slutsats visar att digitaliseringens påverkan på revision, revisorns roll, relationer inom revisionsteam samt relation mellan revisor och klient har likheter med vad tidigare forskning påvisar och är därför viktiga att ta i beaktning. Studiens syfte är att *undersöka om digitalisering har en positiv eller negativ påverkan på revision, revisorns roll, relationer inom revisionsteam och relation mellan revisor och klient med inriktning på kommunikation och samarbetsformer*. Vi har därmed skapat oss en förståelse för hur digitalisering påverkar revisorns arbete i praktiken och hur revisorer kommunicerar och samarbetar inom revisionsteam och med klient. Utöver kommunikation och samarbetsformer har det kommit fram i studiens resultat att även dokumentation är en faktor som påverkas av digitalisering. Digitaliseringen leder till mer dokumentation vilket i sin tur påverkar relationer inom revisionsteam samt mellan revisor och klient. Studien visar att digitalisering har en påverkan som tidigare forskning belyser, men att det får för stort utrymme i förhållande till lagförändringar. Dokumentation målas ut som en central del av revisorns arbete, vilket har positiva effekter i den mening att kvalitén på revision ökar, men negativa påföljder då mycket tid krävs. Bara under det senaste året har allt fler revisionsbyråer gått över till att ta in revisionsbevis genom att klient får skanna underlag till en digital portal. Tidigare har revisorn burit runt på alla underlag i pärmar, så digitalisering har bidragit till ett smidigare och säkrare sätt att samla dokumentation och färre manuella arbetsuppgifter, vilket uppskattas av revisorn. Sammanfattningsvis leder digitalisering till effektivare arbetssätt inom såväl kommunikation, samarbetsformer och dokumentation. Det ska dock ställas i förhållande till de hårdare krav som råder i revisionsbranschen, så i praktiken har arbetsbördan ökat de senaste åren. Under de senaste 20 åren har digitaliseringen haft en stark påverkan på hur revisorer kommunicerar med klient och kollegor genom mail. Studiens resultat visar att mail ökar hela tiden, vilket har negativa påföljder eftersom relationen mellan revisor och klient blir mer distanserad då digitaliseringen bidragit till färre klientmöten och telefonsamtal. Då de flesta har en smartphone i dagsläget så är alla mer tillgängliga då mail finns i mobilen och alla är

nåbara på ett helt annat sätt än tidigare. Det är oftast revisorsassistenter som hellre mailar än ringer till klient medan erfarna tydligare förstår vikten av personligare klientkontakt. För mycket mail har en negativ effekt på relationen till klient som tidigare forskning påvisar, men studien betonar att erfarna revisorer har ett ansvar att uppmuntra revisorsassistenter till att använda mailen mindre. Studien drar slutsatsen att hela revisionsbranschen behöver sätta tydligare gränser, via policys, hur revisor ska kommunicera med både klient och kollegor. Till följd av digitalisering kan påskrivande revisor involveras mer i revisionsprocessens alla faser och därmed blir revisionen mer trovärdig. Revisionsteam kan på grund av digitaliseringen bidra med en ökad kompetens ut mot klient då experter kan kopplas in till revisionen via videosamtal när komplexa frågor uppstår. För att ett samarbete ska funka inom såväl revisionsteam och till klient, så är kommunikation det fundamentala för att det ska bli en bra kvalitet på revisionen. Digitalisering har bidragit till att samarbetsformerna har blivit mer flexibla på så sätt att revisorer inte är platsberoende. Revisorer kan sitta och arbeta var som helst i världen då de flesta granskningsprogram är onlinebaserade vilket stärker revisionsteamet. Studiens slutsats är att rådgivning ger ett mervärde i försäljningen för klient, samtidigt som det ger en ökad klientkännedom för revisorn och ökar möjligheterna till högre revisionskvalité. Då digitalisering är i en ständig utveckling och arbetsprogram kräver nya uppdateringar leder det till att det tar längre tid för revisorerna att hitta det effektivaste arbetssättet. Digitalisering leder till nya arbetssätt som gör att revisorn riskerar att tappa förståelsen för varför framtagna mallar och statistik säger exempelvis att ett visst urval ska tillämpas.

5.4 Studiens bidrag och förslag till vidare forskning

Med denna studie bidrar vi med en ökad förståelse om hur digitalisering på ett positivt eller negativt sätt påverkar revision, revisorns roll, relationer inom revisionsteam samt relation mellan revisor och klient med inriktning på kommunikation och samarbetsformer. Då det finns en brist av tidigare studier inom hur digitalisering påverkar kommunikation och samarbetsformer inom revision, så har denna studie bidragit till en djupare förståelse inom forskningsämnet. Förslag till vidare forskning bör vara att intervjua både klienter och revisorer för att få ett bredare perspektiv. I denna studie har vi intervjuat revisorer som har refererat sina svar mer till mindre bolag. Därför kan även revisorer som har revisionsuppdrag hos större bolag vara aktuella att intervjua för då hade kanske svaren varit annorlunda. Ett annat förslag på vidare forskning är att undersöka fler externa intressenter enligt intressentmodellen än klienter, exempelvis investerares perspektiv. Eftersom investerare har ett stort intresse av att ett företags finansiella rapporter ska ge en korrekt bild bör forskare undersöka om de anser att trovärdigheten för revisionen har påverkats av digitalisering. Studiens resultat betonar att det är en nödvändighet att revisionsbyråerna ska vara digitaliserade för att vara konkurrenskraftiga. Därför bör framtida forskning undersöka om revisionsbyråer kan avstå från digitalisering eller om det är ett krav som följer av exempelvis lagstiftning.

Digitalisering ger verktyg som uppfyller andra krav som exempelvis tekniska revisioner, miljörevisioner och kvalitetsrevisioner. Det har troligen varit en drivande faktor till digitaliseringens utveckling. Det faktum att digitalisering är ett populärt ämne inom revisionsbranschen som väcker diskussioner kan en brist i vår studie vara att respondenterna i intervjuerna har gett svar som handlar mer om att de hänger med i utvecklingen. Detta snarare än svar som baseras på erfarenhet, vilket skulle kunna innebära svar som inte speglar verkligheten på ett tillfredställande sätt. Av det skälet var vi noggranna med att formulera frågor till respondenterna som tvingade dem att reflektera kring hur de faktiskt förhåller sig

till digitalisering i sitt dagliga arbete. Innan insamlingen av studiens empiriska material hade vi uppfattningen att revisionsbyråerna hade kommit mycket längre med digitaliseringen. Efter intervjuerna förstod vi att digitalisering inom revision är något som förstorats upp mycket i media och att utvecklingen inte gått så fort framåt som vi trodde.

Källförteckning

- Agrawal, A. & Chadha, S. (2005). Corporate governance and accounting scandals. *Journal of Law and Economics*, 48(12), ss. 371-406.
- Beeler, J.D. & Hunton, J.E. (2003). Contingent economic rents: Insidious threats to auditor independence. *Working paper, Millsaps College, Jackson, MS*, 5, ss.21-50.
- Bendickson, J., Muldoon, J., Liguori, E. & Davis P.E. (2016). Agency theory: the times, they are a-changin'. *Management Decision*, 54(1), ss. 174-193.
- Bennett, G. & Hatfield, R.C. (2013). The effect of the social mismatch between staff auditors and client management on the collection of audit evidence. *The accounting review: a journal of the American Accounting Association*, 88(1), ss. 31–50.
- Bobek, D.D., Daugherty, B.E. & Radtke, R.R. (2012). Resolving audit engagement challenges through communication. *Auditing: a journal of practice & theory*, 31(4), ss. 45-51.
- Boyd, C. (2004). The Structural origins of conflicts of interest in the accounting profession. *Business Ethics quarterly*, 14(3), ss. 377-398.
- Bruskin, S.N., Brezhneva, A.N., Dyakonova, L.P., Kitova, O.V., Savinova, V.M., Danko, T.P. & Sekerin, V.D. (2017). Business Performance Management Models Based on the Digital Corporation's Paradigm. *European Research Studies Journal*, (4) ss. 264–274.
- Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3. uppl., Malmö: Liber.
- Carrington, T. (2010). *Revision*. 2. uppl., Malmö: Liber.
- Cassel, F. (1996). *Den reviderade revisorsrollen*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Civilekonomen. (2018). *Digitaliseringen ställer nya krav på revision*. <https://www.civilekonomen.se/aktuellt/digitaliseringen-staller-nya-krav/> [2019-02-02].
- Coffee, J.C. (2002). Understanding Enron: It's About the Gatekeepers, Stupid. *Columbia Law & Economics Working Paper*, 207, ss. 1-29.
- DeAngelo, L.E. (1981). Auditor independence, 'Low Balling', and disclosure regulation. *Journal of Accounting and Economics*, 3, ss. 113-127.
- Diamant, A. (2004). *Revisors oberoende: om den svenska oberoenderegleringens utveckling, dess funktion och konstruktion*. Uppsala: Lustus.
- Diener, E. & Crandall, R. (1978). *Ethics in social and behavioral research*. Chicago: University of Chicago Press.
- Dobbie, F., Arthur, S., & Jones, N. (2010). *Building understanding of fairness, equality and good relations in Scotland*. Skottland: Equality and Human Rights Commission.

<https://www.equalityhumanrights.com/sites/default/files/research-report-54-building-understanding-of-fairness-equality-and-good-relations-in-scotland.pdf>

Etheridge, C.E. (2011). Audit 101: A Guide to Employee Benefit Plan Audits Audit Planning. *Journal of Benefits*, 18(4), ss. 83-86.

FAR (u.å.). *Revision: en praktisk beskrivning*.
https://www.faronline.se/dokument/r/revision_en_praktisk_beskrivning/ [2019-03-15]

FAR (u.å.). *Rådgivningstjänster*.
<https://www.far.se/medlemskategorier/skatteradgivare/radgivningstjanster/> [2019-03-15]

FAR (u.å.). *Revisionstjänster*. <https://www.far.se/medlemskategorier/revisor/revisonstjanster/> [2019-03-15]

FAR (u.å.). *Vad gör en revisor?* <https://www.far.se/medlemskategorier/revisor/vad-gor-en-revisor/> [2019-03-15]

FAR (2019). *Intressentmodellen stakeholder model*.
https://www.faronline.se/dokument/rattserien/ratt-bolagsratt/i/rb_intressentmodellen/ 2019-03-26]

FAR & Kairos Future (2016). *Framtidens redovisning, revision och rådgivning - Nyckeln till framtiden*. Stockholm: FAR. https://www.far.se/globalassets/trycksaker-pdf/nyckeln-till-framtiden_uppslag.pdf

Fejes, A. & Thornberg, R. (2014). *Handbok i kvalitativ analys*. 2. uppl., Stockholm: Liber.

Ferguson, M.J., Soew, G.S. & Young, D. (2004). Nonaudit services and earnings management: UK Evidence. *Contemporary accounting research*. 21(4), ss. 813-841.

Kinney, W.R. Jr., Palmrose, Z.V. & Scholz, S. (2004). Auditor Independence, Non-Audit Services, and Restatements: Was the U.S. Government Right? *Journal of Accounting Research*, 42(3), ss. 561-588.

Klammer, U., Steffes, S., Maier, M.F., Arnold, D., Stettes, O., Bellmann, L. & Hirsch-Kreinsen, H. (2017). Work 4.0 – Digitalization and its Impacts on the Working Place. *Wirtschaftsdienst*, 97(7), ss. 459-476.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 4. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Moberg, K. (2003). *Bolagsrevisorn: Oberoende, ansvar, sekretess*. 2. uppl., Stockholm: Norstedts.

Patterson, P. (2016). Retrospective: tracking the impact of communications effectiveness on client satisfaction, trust and loyalty in professional services. *Journal of Services Marketing*, 30(5), ss. 485-489.

Port, J. (2016). According to Plan. *Quality Progress*, 49(1), s. 12.

- PwC (2011). *Materiality in Audits*. <https://www.pwc.com.au/assurance/assets/audit-committee-guide/ac-guide-dec11-ch-11.pdf> [2019-03-15]
- PwC (2018). *Års-och hållbarhetsredovisning 2017/2018*. <https://www.pwc.se/sv/om-oss/arsredovisning-2018-indexerad.pdf>
- PwC (2019). *RPA*. <https://www.pwc.se/rpa> [2019-03-25]
- Quick, R. & Warming-Rasmussen, B. (2005). The impact of MAS on perceived auditor independence-some evidence from Denmark. *Accounting Forum*, 29(2), ss. 137–168.
- Rashid, C.A. (2017). The Importance of Audit Procedure in Collecting Audit Evidence/Case of Kurdistan Region/Iraq. *International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, 4(2), ss. 15-22.
- Saiewitz, A. (2018). Email versus In-Person Audit Inquiry: Recent Research and Additional Survey Data. *Current Issues in Auditing*, 12(2), ss. A36–A44.
- Saiewitz, A. & Kida, T. (2018). The effects of an auditor's communication mode and professional tone on client responses to audit inquiries. *Accounting, Organizations and Society*, 65, ss. 33–43.
- Satava, D., Caldwell, C. & Richards, L. (2006). Ethics and the Auditing Culture: Rethinking the foundation of accounting and auditing. *Journal of Business Ethics*, 64(3), ss. 271-284.
- SFS 2005:551. *Aktiebolagslagen*. Stockholm: Justitiedepartementet.
- Svanström, T. (2012). Non-audit services and audit quality: Evidence from private firms. *European Accounting Review*, 22(2), ss. 337–366.
- Zabava Ford, W. S. (2003). Communication Practices of Professional Service Providers: Predicting Customer Satisfaction and Loyalty. *Journal of Applied Communication Research*, 31(3), ss. 189-211.
- Zhang, R., Zhou, Y., Zhuang, H. & Zhu, X. (2015). Study on the project supervision system based on the principal-agent theory. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(2), ss. 491-508.
- Zhou, W., & Duan, W. (2015). An empirical study of how third-party websites influence the feedback mechanism between online Word-of-Mouth and retail sales. *Decision Support Systems*, 76, ss. 14-23.

Bilagor

Intervjuguide (Bilaga 1)

Inledande frågor

- Vilken titel har du i företaget och hur ser din arbetsroll ut?
- Hur många år har du arbetat inom revisionsbranschen?
- Hur många år har du arbetat på denna byrå?
- Har du arbetat på någon annan byrå innan?

Hur påverkar digitalisering revision, revisorns roll och relation inom revisionsteam med specifikt fokus på kommunikation och samarbetsformer?

Digitalisering

- Använder du tekniska hjälpmedel (ex. IT-system och informationssystem) under revisionsprocessen och i så fall vilka?
- Vad skulle du säga att dessa tekniska hjälpmedel har för effekt på ditt arbete i rollen som revisor? Har de underlättat eller försvårat arbetet?
- Hur skulle du beskriva att den tekniska utvecklingen har ändrats sedan du började arbeta med revision?

Kommunikation

- Har kommunikationen mellan kollegor förändrats på något sätt sedan du började arbeta med revision?
- Finns det något steg i revisionsprocessen där du känner att kommunikationen inom revisionsteamet blir lidande? (ex brist på kommunikation). På vilket sätt då? Har du ett konkret exempel?

Samarbetsformer

- Hur tycker du att den hierarkiska uppdelningen av revisionsteamet påverkar relationen mellan dina kollegor i revisionsprocessen?
- Hur uppmuntras revisorn med mindre erfarenhet att fullfölja de arbetsuppgifter som delegeras av påskrivande revisor?
- Är rollerna tydliga och förändras de ute hos klient jämfört med när ni är på kontoret?
- Upplever du att det någon gång blir konflikter inom revisionsteamet? Kan du ge ett konkret exempel? Hur brukar ni lösa det i så fall?

Hur påverkar digitalisering revision, revisorns roll och relation mellan revisor och klient med specifikt fokus på kommunikation och samarbetsformer?

Digitalisering

- Tycker du att tekniska hjälpmedel har gjort så att det har blivit lättare eller svårare att bygga en förtroendeingivande och långsiktig relation till klienten?
- På vilket sätt har din relation till klienten utvecklats p.g.a. den tekniska utvecklingen? Upplever du det som positivt eller negativt?

Kommunikation

- Hur brukar du oftast kommunicera med en klient?
- Finns det något steg i granskningsprocessen där du upplever att det är svårare respektive lättare att kommunicera med klienten?
- Har teknikens utveckling gjort att du kommunicerar med dina klienter på ett annorlunda sätt jämfört med när du började arbeta med revision? Har detta nya sätt i så fall bidragit till att kommunikationen med klient har blivit bättre eller sämre?

Samarbetsformer

- När och hur är klienten delaktig i revisionsprocessen och vad tycker du att klienten bidrar med i ditt arbete?
- Upplever du att det blir några konflikter med klienten under revisionsprocessen? Kan du ge ett konkret exempel?
- Upplever du att ökningen av rådgivningstjänster har haft positiva eller negativa konsekvenser för relationen med klienten? Vilka i så fall?

Samtycke (Bilaga 2)

Vi är två civilekonomstudenter som för närvarande skriver vår uppsats runt ämnet digitaliseringens påverkan. Syftet med studien är att undersöka om digitalisering har en positiv eller negativ påverkan på revision, revisorns roll, relation inom revisionsteam och relation mellan revisor och klient. Studien fokuserar på digitaliseringens effekter på kommunikation och samarbetsformer.

Kvalitativ intervju

Intervjun kommer att baseras på tre olika teman, se ovan, kopplade till din upplevelse av revisionens och revisorsrollens utveckling. Vi ser helst att intervjun sker vid ett personligt möte på ditt kontor. Vi uppskattar att intervjun kommer att ta ca 45 min.

Vi önskar helst att intervjun sker någon dag under v.16-17.

Vem söker vi?

Vi söker de som arbetar som revisorsassistent, senior revisor eller auktoriserad revisor.

Forskningsetik i studien

Uppsatsen kommer att publiceras offentligt i Diva-portalen där studentuppsatser laddas upp. Därför värnar vi om respondenternas anonymitet och samtycke. Dina personuppgifter kommer att behandlas anonymt och informationen kommer enbart att användas i studiesyfte. Du är fri att avbryta intervjun om det behövs. Intervjun kommer att spelas in och transkriberas för att sedan analyseras.

Kontakt

Emma Lundin
070-xxxxxxx

Adam Andersson
070-xxxxxxx

Samtycke

Jag har tagit del av informationen ovan, är införstådd med vad detta innebär och samtycker till att delta i studien.

Ort & Datum

Underskrift

Innehållsanalys: fördelar/nackdelar med digitalisering (Bilaga 3)

4.1 Revisorer om digitalisering

- + hjälper till att ta fram avvikande.
 - + huvudsakligen förbättrar det och effektiviserar arbetsprocessen
 - + revisorer kommer åt alla underlag lättare om de är i en digital portal
 - + revisorer slipper göra allt manuellt och släpa på pärmar
 - + revisorer behöver bara ha med en dator till kund idag
 - + revisorer är mer flexibla för de är inte platsberoende
 - + revisorns arbete blir roligare och mer utmanande när urvalen redan är kända.
 - + digitalisering gör att revisorerna tar mindre tid av deras klienter då de inte uppehåller dem med klientbesök i lika stor utsträckning. Väl på plats kan revisorerna vara mer kärnfulla i frågor och det skapar mer förtroende för klientrelationen.
 - + digitala verktyg ger tillgång till information som leder till att klienten kan servas snabbare med det de behöver.
 - + tillgänglighet blir bättre för både revisor och klient.
-
- arbetet och processer har blivit mer beroende av digitala hjälpmedel.
 - det är en inkörstid med vissa arbetsmoment och kan ta längre tid innan revisorerna har vant sig eller har hittat rätt arbets sätt.
 - Det försvårar när klienten inte är mogen för digitalisering.
 - Revisorer ligger så pass långt fram med digitalisering, vilket gör att klienterna inte alltid hänger med.
 - överföringen från manuellt till digitalt tar mycket onödig tid i arbetet för revisorn när klient inte vill leverera underlagen digitalt.
 - revisorerna är beroende av bra uppkoppling när de är ute hos klient.
 - svårare att jobba ute hos klient utan stora skärmar för man sitter med stora Excel-filer och PDF: er.
 - det finns en risk att revisorn bara är ute hos klient när de måste vilket försvårar arbetet för att det skapar en distans till klient.
 - det finns en risk att de nya arbetsprocesserna kan leda till att revisorn tappar förståelsen för vad som granskas i revisionen och för klienten, då man bara gör revision enligt mallar och efter vad statistiken berättar.
 - klienten tror att om de levererar underlag digitalt så får de en billigare revision. Det är oftast motstånd första året.
 - många klienter irriteras av övertalningsförsöken till att digitalisera.
 - Arbetsbördan för revisorer ökar markant och betraktas som en negativ effekt. Situationen beror på ett ohållbart förväntandeskap från klienter.
 - Klienterna förväntar sig att revisorerna ska vara kontaktbara hela tiden.

4.2 Kommunikation inom revisionsteam samt mellan revisor och klient

4.2.1 Revision, revisorns roll och relationer inom revisionsteam

- + revisorerna har blivit mer tillgängliga och det har blivit effektivare att få svar.
- + är det brist på kommunikation så är det inte på grund av någon teknik utan snarare på grund av olika personlighetsdrag eller att det missas för att det är stressigt.

+ påskrivande revisor kan gå in och följa hur det går för de andra i teamet på ett helt annat sätt än tidigare tack vare digitaliseringen. Kommunikationen har därmed blivit mycket bättre på grund av att påskrivande revisor kan sätta sig in i frågeställningar mycket snabbare om någon i teamet undrar över något.

+ revisorerna kan ha ett videosamtal med kollegor, klienter och experter som kan hjälpa till i revisionsuppdraget.

– det är jättemycket mail.

– revisorerna är hela tiden uppkopplade vilket kan vara stressande.

– revisorerna förväntas vara tillgängliga hela tiden och att de ska svara snabbt.

– när kommunikationen brister så är det när seniora medarbetare inte svarar på mail vilket fördröjer processen.

4.2.2 Revision, revisorns roll och relation mellan revisor och klient

+ mailandet leder till mindre missförstånd för både revisorn och klient vet vad som sagts.

+ i och med digitaliseringen kan man signera, underteckna saker digitalt och det ligger otroligt mycket mindre i posten idag.

+ överföring av filer och hela den hanteringen är mycket effektivare.

+ digitaliseringen har gjort att kommunikationen med klient har blivit bättre i alla skeden.

+ förr var det mycket svårare att få tag på både en klient och en revisor innan mobiltelefonerna kom.

– det är väldigt mycket mailkontakt och telefonsamtal förekommer också men inte lika mycket som det gjorde för några år sedan. Detta kan vara en nackdel för klientrelationen.

– det är ett stressmoment för revisorerna att få massor av mail.

– revisorsassistent mailar hellre än att ringa till klient.

– digitaliseringsprocessen har gjort att revisorerna har fokuserat mycket på den och gjort att revisorerna har åkt ut mindre till klient.

– allt mailande kan göra att revisorerna lätt skickar iväg en fråga för ofta, som blir ett problem för någon annan när man egentligen hade kunnat lösa det själv många gånger.

– människor överlag är alldeles för dåliga på att hålla maildisciplin.

Samarbetsformer inom revisionsteam samt mellan revisor och klient

4.3.1 Revision, revisorns roll och relationer inom revisionsteam

+ digitaliseringen bidrar till att den stärker samarbeten inom revisionsteam.

+ digitaliseringen gör att revisorerna kan jobba ihop på ett enklare sätt från olika ställen i landet.

4.3.2 Revision, revisorns roll och relation mellan revisor och klient

+ digitalisering bidrar till att rådgivningstjänster är en viktig del av revisorns roll. Revisorerna upplever positiva effekter av ökningen av rådgivningstjänster för relationen mellan revisor och klient, eftersom det skapar mervärde genom större kännedom om varandra.

– revisorerna känner en frustration när klient inte levererar underlag via digital portal vid överenskommen tidpunkt.

4.4 Dokumentation inom revisionsteam samt mellan revisor och klient

4.4.1 Revision, revisorns roll och relationer inom revisionsteam

- + digitaliseringen har gjort att det blivit enklare för revisorer att motivera revisionsbevis och urval gjordes mer godtyckligt förr och revisorerna gick mer på magkänslan.
- + ökandet av dokumentation har gjort att revisionskvaliteten blivit bättre.
- på grund av digitalisering har regelverket blivit mycket striktare genom åren och kraven på revisorerna har ökat kraftigt under de senaste 20 åren.

4.4.2 Revision, revisorns roll och relation mellan revisor och klient

- de hårdare kraven som är en följd av digitalisering gör idag att fler steg måste granskas och dokumenteras och då blir det dyrare för klienten.
- fakturor är det vanligaste när det kommer till vad revisorer har mest en diskussion om med klient. Det är kopplat till förväntningar och att regelverket har förändrats på grund av digitalisering. Det finns alltså ett förväntningsgap mellan klient och revisor.
- på de större byråerna finns det en risk att de fokuserar mer på att de dokumenterar för sina interna processer och inte för klienten och för sitt arbete. Det gör att revisorerna många gånger tappar kommunikationen med klient och leder till sämre förståelse.



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se