



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Företagsekonomiska institutionen

REKRYTERING OCH KOMPETENSUTVECKLING PÅ REVISIONSBYRÅER

Magisteruppsats i företagsekonomi
Extern redovisning och Företagsanalys
Vårterminen 2007
Handledare: Ulla Törnqvist
Författare: Anna Rydén



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

FÖRORD

Jag vill härmed ta tillfället i akt att uttrycka min tacksamhet till alla de som hjälpt mig vid genomförandet av denna uppsats.

Jag vill börja med att rikta ett stort tack till alla respondenter som avsatt tid för att medverka i undersökningen. Utan dem hade det inte varit möjligt att genomföra uppsatsen.

Jag vill också tacka min handledare på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, för synpunkter och vägledning under arbetets gång.

Slutligen vill jag tacka min sambo, min familj och mina vänner för allt stöd ni har gett mig under denna intensiva period! Ett extra stort tack till er som korrekturläst uppsatsen, ingen nämnd, ingen glömd!

Göteborg, maj 2007

Anna Rydén



SAMMANFATTNING

Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Extern redovisning och Företagsanalys, Magisteruppsats, VT 2007

Författare: Anna Rydén

Handledare: Ulla Törnqvist

Titel: Rekrytering och kompetensutveckling på revisionsbyråer

Bakgrund och problem: För Sveriges noterade bolag råder en helt annan situation idag än för bara några år sedan. Ökad internationalisering och en del uppmärksammade bolagsskandaler har medfört att bolagen nu har såväl nya redovisningsstandarder (IFRS och US GAAP) som nya bolagsstyrningsregler (Koden och SOX) att följa. Vilka regler som bolagen tvingas följa beror på var de är noterade. Dessa nya regler berör direkt de olika bolagen men även deras revisorer indirekt. För denna uppsats har de fyra största revisionsbyråerna och deras rekrytering och kompetensutveckling undersökts för att se hur dessa påverkats av den nya situationen.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att med hjälp av en kvalitativ undersökning kartlägga hur rekrytering och kompetensutveckling i revisionsbyråerna ser ut samt analysera vilka effekter nya redovisningsstandarder och nya regler för bolagsstyrning har haft på dessa. Vidare ämnas även eventuella skillnader mellan revisionsbyråerna analyseras.

Metod: För att uppnå uppsatsens syfte har en abduktiv forskningsansats med kvalitativ inriktning valts. Intervjuer med personer involverade i rekrytering och utbildning på de fyra revisionsbyråerna har genomförts. Såväl revisorer som rekryterare har deltagit i undersökningen och intervjuerna utgick från en i förväg fastställd intervjufrågeguide. Insamlad data från intervjuerna har bearbetats och analyserats med hjälp av referensramen och sammanställts i empiri- och analyskapitlen.

Resultat och slutsatser: Förändrade och nya internationella regelverk för redovisning och bolagsstyrning har förändrat rekryteringen och kompetensutvecklingen på de undersökta revisionsbyråerna, dock i olika utsträckning. Rekryteringen är främst förändrad genom att fler personer har behövt anställas samt att internrekrytering av specialister genomförts. Rekryteringen av revisorsassistenter är däremot inte vidare förändrad. Kompetensutvecklingen är den av de två företeelserna som förändrats mest och det är den planerade utbildningen som naturligt genomgått de största förändringarna. Avslutningsvis kan det konstateras att revisionsbyråerna i mångt och mycket är lika.

Förslag till vidare forskning: Då syftet med denna undersökning varit att undersöka hur rekrytering och kompetensutveckling förändrats av de nya regler som direkt rör de noterade bolagen och indirekt deras revisorer, hade det varit intressant att undersöka hur rekrytering och kompetensutveckling påverkats av de nya regler som direkt berör revisorerna i deras yrke.



INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 PROBLEMDISKUSSION.....	2
1.3 PROBLEMSTÄLLNING	4
1.4 SYFTE	4
1.5 AVGRÄNSNINGAR.....	5
1.6 UPPSATSENS DISPOSITION	5
2. METOD	6
2.1 VETENSKAPLIG METOD	6
2.2 INFORMATIONSSAMLING	7
2.2.1 PRIMÄRDATA.....	7
2.2.1.1 Intervjuer.....	8
2.2.1.2 Urval	9
2.2.1.3 Intervjufrågeguide.....	10
2.2.2 SEKUNDÄRDATA	11
2.3 METOD FÖR ANALYS.....	11
2.4 VALIDITET OCH RELIABILITET	12
2.5 KÄLLKRITIK.....	13
2.6 SAMMANFATTNING	13
3. REFERENSRAM.....	14
3.1 INTERNATIONALISERING AV REDOVISNING	14
3.1.1 INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARDS BOARD (IASB)	15
3.1.1.1 IFRS/IAS	15
3.1.2 REDOVISNING I USA	16
3.1.2.1 US GAAP	17
3.1.3 SAMMANFATTNING	18
3.2 BOLAGSSTYRNING	18
3.2.1 Svensk kod för bolagsstyrning.....	19
3.2.2 Sarbanes-Oxley Act	21
3.2.3 SAMMANFATTNING	21
3.3 REKRYTERING	22
3.3.1 REKRYTERINGSPROCESSEN	23
3.3.1.1 Befattningsbeskrivning	23
3.3.1.2 Grovgallring.....	24
3.3.1.3 Intervju.....	24
3.3.1.4 Tester	25
3.3.1.5 Anställning.....	26
3.3.2 REKRYTERING AV REVISORER.....	26
3.3.3 SAMMANFATTNING	28
3.4 KOMPETENSUTVECKLING	28
3.4.1 INTRODUKTION.....	29
3.4.2 UTBILDNING	30
3.4.3 MENTORSKAP.....	31
3.4.4 KOMPETENSUTVECKLING FÖR REVISORER	32
3.4.5 SAMMANFATTNING	34



4. EMPIRI.....	35
4.1 REVISIONSBYRÅ 1	35
4.1.1 REKRYTERING	35
4.1.2 KOMPETENSUTVECKLING	37
4.2 REVISIONSBYRÅ 2	39
4.2.1 REKRYTERING	40
4.2.2 KOMPETENSUTVECKLING	41
4.3 REVISIONSBYRÅ 3	43
4.3.1 REKRYTERING	43
4.3.2 KOMPETENSUTVECKLING	45
4.4 REVISIONSBYRÅ 4	47
4.4.1 REKRYTERING	47
4.4.2 KOMPETENSUTVECKLING	49
5. ANALYS	52
5.1 REKRYTERING	52
5.2 KOMPETENSUTVECKLING	58
6. SLUTDISKUSSION	62
6.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING.....	64
<u>KÄLLFÖRTECKNING.....</u>	<u>65</u>
BILAGA 1	70



FÖRKORTNINGAR

ABL	Aktiebolagslagen
EU	Europeiska Unionen
FAR	Föreningen Auktoriserade Revisorer
FAS	Financial Accounting Standards
FASB	Financial Accounting Standards Board
FN	Förenta Nationerna
IAS	International Accounting Standards
IASB	International Accounting Standards Board
IASC	International Accounting Standards Committee
IFRIC	International Financial Reporting Interpretation Committee
IFRS	International Financial Reporting Standards
OECD	Organisation for Co-operation and Development
RN	Revisorsnämnden
SEC	Securities Exchange Commission
SIC	Standing Interpretation Committee
SOX	Sarbanes- Oxley Act
SRS	Svenska Revisorsamfundet
US GAAP	United States Generally Accepted Accounting Principles



1. INLEDNING

I detta inledande kapitel ges först en bakgrund till det valda ämnet. Därefter leder en problemdiskussion fram till problemställningen och syftet med uppsatsen presenteras. Slutligen följer avgränsningar och en presentation av dispositionen av uppsatsen.

1.1 Bakgrund

Debatten de senaste åren i massmedia och i den akademiska världen gällande rådande globalisering och dess effekt på samhället och ekonomin är det troligtvis få som undgått. Vi har fått se en ökad internationalisering av aktiemarknaden, uppkomst av fler och fler multinationella företag samt en början till harmonisering av internationella redovisningsregler. (Nobes och Parker, 2002)

För ett antal år sedan diskuterades redovisningsfrågor huvudsakligen bara på nationell nivå och de enskilda länderna ägnade lite uppmärksamhet på hur omvärlden redovisade. Situationen ser idag dock annorlunda ut. Företag som noteras på börser utomlands är mer vanligt idag vilket medför krav på att redovisa på ett sätt som gör det möjligt för investerare och analytiker att förstå den lämnade informationen och kunna jämföra med andra företag noterade på de utländska börserna, ett internationellt redovisningssätt. (Nobes och Parker, 2002)

Den ökade internationaliseringen av företag och aktiemarknaden samt en del uppmärksammade redovisningsskandaler, främst i USA men även i andra länder världen över, har även lett till ett ökat fokus på frågor om bolagsstyrning, så kallad corporate governance. Frågor som rör hur företag ska ägas och styras på ett sätt så att ägarnas krav på avkastning uppfylls på ett tillfredsställande sätt. (Svernlöv, 2006)

Som student inom företagsekonomi är det intressant att studera den utveckling som pågått, och som fortfarande pågår, inom redovisning och bolagsstyrning och som snart nytexaminerad student på tröskeln till arbetslivet är det intressant även ur ett arbetstagarperspektiv. Arbetsmarknadssituationen för ekonomer har de senaste åren sett dystert ut och Statistiska Centralbyråns Arbetskraftsbarometer från 2006 bedömde att antalet arbetslösa nyutbildade ekonomer kom till att öka (SCB:s hemsida, 2006) men med rådande internationalisering och med ökade lagar och regler för företagen ser framtiden för åtminstone revisorer ljusare ut. Med ökade krav på företagen och deras redovisning följer även ökade krav på revisorerna och revisionen. (Balans, 2006)

Det är intressant att undersöka hur nya internationella regelverk inom såväl den externa redovisningen som bolagsstyrningen påverkar revisionsbyråerna. För denna uppsats är det av speciellt intresse att undersöka hur revisionsbyråernas rekrytering och kompetensutveckling för revisorer och revisorsassistenter påverkats av de nya förutsättningarna.



1.2 Problemdiskussion

Redovisningsanvändare världen över hade länge ansett att utvecklingen av externredovisningen stod still. Det var inte förrän under 1980-talet då den svenska regeringen beslöt sig för att avreglera den finansiella marknaden som intresset för aktiemarknaden i Sverige ökade och det var således även då intresset för den finansiella rapporteringen ökade. Flertalet stora företag i Sverige hade under denna period växt sig för stora för den svenska marknaden och tvingades söka kapital på internationella marknader. Att notera sig på internationella aktiemarknader medförde att kraven på företagets finansiella rapportering ökade. De svenska redovisarna tvingades lämna minst lika bra finansiell information som de företag som redan var etablerade på aktiemarknaderna utomlands för att kunna konkurrera med dem och här började alltså vägen till en internationell redovisning. (Fagerström och Lundh, 2006)

Redovisningen präglades tidigare av nationella normsättare och de olika ländernas redovisningspraxis skiljde sig i stor utsträckning åt. En av de bidragande orsakerna till de stora skillnaderna länderna emellan är att det existerar två olika redovisningstraditioner, den kontinentala och den anglosaxiska, och de påverkar redovisningen på vitt skilda sätt. (Rimmel, 2006) I Sverige har vi sedan början på 1900-talet haft en stark koppling mellan redovisning och beskattning, något som vi har anammat från den kontinentala civilrättsliga traditionen. (Fagerström och Lundh, 2006) Det finns fördelar och nackdelar med de båda civilrättsliga redovisningstraditionerna; den kontinentala bygger på generella regler som kan appliceras på alla situationer medan den anglosaxiska bygger på tidigare rättsfall och kan fortare anpassas till förändringar i redovisningen. Att inget av de två rättssystemen är bättre än det andra kan dock påstås då vi har sett uppmärksammade redovisnings- och företagsskandaler inom de båda. (Rimmel, 2006)

Redovisningsskandalerna runt om i världen i början på 2000-talet har haft stor inverkan på de förändringar som skett inom redovisningsområdet. Den skandal som troligtvis har väckt mest uppmärksamhet var då det amerikanska energibolaget Enron gick i konkurs, eller snarare när granskningen av bolaget efter konkursen inleddes. Skandalen ledde till att revisionsbyråerna, The Big Five, plötsligt bara blev The Big Four. Enrons revisionsbyrå Arthur Andersen, som tillsammans med Ernst & Young, KPMG, Pricewaterhouse Coopers och Deloitte tidigare hade bildat The Big Five förklarades skyldiga till att ha förstört dokument i Enron-affären och försvann ur revisionsbranschen. (Fagerström och Lundh, 2006) Som en reaktion på företagsskandalen kom även den omtalade amerikanska lagen om bolagsstyrning, Sarbanes-Oxley Act, SOX. En detaljrik lag som är tänkt att följas till punkt och pricka av alla företag noterade på en amerikansk börs. Att även icke-amerikanska företag noterade på de amerikanska börserna ska följa lagen har medfört att även en hel del svenska företag är berörda av den. Anders Hult, partner på Deloitte i Sverige, anser i en artikel i Balans, att det är lagens sektion om interna kontroller som har skapat mest merarbete för företagen. Han menar vidare att SOX även ger mer arbete för revisionsbyråerna eftersom de flesta företag som tvingas följa lagen ofta använder sig av fler än en revisionsbyrå för att få hjälp med arbetet. Det behövs oftast en revisionsbyrå till hjälp för att



bygga upp den interna kontrollen medan det sedan krävs ytterligare en revisionsbyrå för att revidera företaget. Hult konstaterar vidare att implementeringen av SOX har inneburit mindre problem för de anglosaxiska länderna där processer av tradition redan beskrivs mer i detalj än i de kontinentala länderna. (Precht, 2005)

Även i Sverige har vi fått en reaktion på de många företagsskandalerna. I en artikel i Sydsvenskan från 2004 diskuteras det faktum att även vi i Sverige har haft flertalet företagsskandaler genom tiderna men att den största skandalen var affärerna kring Skandia i början på 2000-talet. Resultatet av skandalerna i såväl Sverige som omvärlden resulterade i en svensk kod för bolagsstyrning (Malmqvist, 2004), en svensk motsvarighet till SOX. Den svenska koden för bolagsstyrning, Koden, har i sig inte tillkommit på grund av bristande regler på området då flertalet regler redan uttalats i Aktiebolagslagen, men det fanns en gemensam önskan om att göra en heltäckande sammanfattning av vad som anses vara god sed för bolagsstyrning i Sverige, samt att det fanns en önskan om att höja ambitionsnivån på området. (Svernlöv, 2006) Koden ska på sikt omfatta alla noterade bolag i Sverige men de mindre företagen får längre tid på sig att anpassa sig efter den. För svenska bolag noterade på en börs och för bolag med ett marknadsvärde överstigande 3 miljarder svenska kronor gäller Koden från och med 1 juli 2005. (Den Nordiska Börsens hemsida, 2007)

En av de största händelserna i internationell redovisning var dock när Europeiska Unionen (EU) inledde samtal med International Accounting Standards Board (IASB) om harmonisering av redovisningsregler. EU hade under några år själv utan framgång försökt att harmonisera medlemsländernas redovisning och satte sitt hopp till att ett samarbete med IASB som redan utvecklat internationella redovisningsstandarder i 30 år skulle lyckas. (Rimmel, 2006) Strävan efter att öka förtroendet för kapitalmarknaderna inom EU samt att öka kvaliteten och jämförbarheten på den finansiella informationen ledde fram till ett beslut om att alla börsnoterade bolag i medlemsländerna från och med 1 januari 2005 skulle upprätta koncernredovisningar i enlighet med IASB:s standarder, International Accounting Standards (IAS) och International Financial Reporting Standards (IFRS). (SOU 2003:71) Även dessa nya standarder har, precis som arbetet med SOX och Koden, inneburit merarbete för såväl företag som revisorer.

För svenska bolag noterade på en amerikansk aktiemarknad gäller vidare att andra redovisningsprinciper än IFRS ska följas. Dessa bolag ska istället följa de av Financial Accounting Standards Board (FASB) och Securities Exchange Commission (SEC) utgivna redovisningsprinciperna; United States Generally Accepted Accounting Principles (US GAAP). Revisorer på de svenska bolagen noterade i USA tvingas således att sätta sig in i helt andra regler samt merarbete vid granskning av de detaljerade redovisningarna. (Fagerström och Lundh, 2004)

En revisors huvuduppgifter är att med en professionell och kritisk hållning kunna uttala sig om ett bolags bokföring och årsredovisning samt styrelse och VD:s förvaltning av bolaget och syftet med revisionen är att i slutändan kunna lämna en revisionsberättelse. Det är styrelse och VD som ansvarar för den finansiella information de lämnar men det är avgörande för bolagets trovärdighet och för



bolagets ägare och andra intressenter att dessa uppgifter även granskas av en revisor. (FAR FÖRLAG (2), 2006) Dan Brännström, generalsekreterare på FAR SRS, branschorganisationen för revisorer och rådgivare, menar i en artikel i Balans att med ökade krav på kvaliteten i bolagens finansiella information ökar således även kraven och förväntningarna på revisorerna. (Balans, 2005)

De nya internationella regelverken inom redovisning och bolagsstyrning har således medfört att inte bara företagets arbete förändrats utan även arbetet för revisorerna ser idag annorlunda ut. I en artikel i Balans intervjuades rekryterare på de stora revisionsbyråerna i Sverige och alla kunde konstatera att det finns ett ökat rekryteringsbehov (Halling, 2005) Det är intressant att undersöka hur de nya internationella regelverken för redovisning och bolagsstyrning har påverkat revisionsbyråernas rekrytering, det vill säga byråernas åtgärder att tillfredsställa det ökade personalbehovet.

I ytterligare en artikel diskuteras ett uttalande från Föreningen Auktoriserade Revisorer (FAR) från 2004 som även det behandlar de nya reglerna. FAR menar att merarbetet för revisorerna framförallt gäller under de första åren innan förståelse och erfarenheter för området har erhållits. Enskilda poster inom redovisningen kommer också att innebära merarbete för revisorerna på grund av krav på högre noggrannhet med de nya internationella standarderna. Även granskning av den interna kontrollen i enlighet med Koden kommer att betyda ökat arbete för revisorerna då denna granskning skiljer sig avsevärt från den vanliga revisionen. (FAR, 2004) På grund av de ökade kraven på revisorernas kompetens i yrket är även de nya internationella regelverkens påverkan på kompetensutvecklingen intressant att undersöka.

1.3 Problemställning

Med utgångspunkt i bakgrunden och problemdiskussionen har följande huvudfråga formulerats:

- Hur har de nya internationella regelverken för redovisning och bolagsstyrning påverkat rekrytering och kompetensutveckling på ett antal större svenska revisionsbyråer?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att med hjälp av en kvalitativ undersökning kartlägga hur rekrytering och kompetensutveckling på revisionsbyråerna ser ut samt analysera vilka effekter nya redovisningsstandarder och nya regler för bolagsstyrning har haft på dessa. Vidare ämnas även eventuella skillnader mellan revisionsbyråerna analyseras.



1.5 Avgränsningar

För denna uppsats har undersökningen av rekrytering och kompetensutveckling gjorts på de fyra världsledande revisionsbyråerna. Anledningen till att valet föll på de fyra största byråerna är att det framförallt är de revisionsbyråer som arbetar med noterade bolag som berörs av de nya regelverken för redovisning och bolagsstyrning.

Undersökningen rör enbart revisionsbyråer i en stad i Sverige och anledningen till detta är att det kan anses fördelaktigt att jämföra byråer i samma stad där det råder liknande företagsmiljö. På grund av garanterad anonymitet för uppsatsens respondenter lämnas dock inget namn på placeringsorten för revisionsbyråerna.

Fokus för uppsatsen har lagts på sådana förändringar inom redovisning och bolagsstyrning som direkt rör de noterade bolagen och på så vis indirekt berör revisorerna.

1.6 Uppsatsens fortsatta disposition

Kapitel 2 – Metod: I detta kapitel definieras de metoder som använts för den undersökta frågan. Vidare beskrivs tillvägagångssätt vid insamling av såväl primär- som sekundärdata. Slutligen förs en diskussion kring validitet, reliabilitet samt källkritik.

Kapitel 3 – Referensram: Här presenteras de teorier som kan kopplas till det undersökta ämnet. Kapitlet inleds med avsnitt om internationell redovisning samt bolagsstyrning därefter följer avsnitt om rekrytering och kompetensutveckling.

Kapitel 4 – Empiri: I detta kapitel presenteras undersökningens respondenter samt den information som framkommit av undersökningen.

Kapitel 5 – Analys: I detta kapitel analyseras empirin med stöd från referensramen i kapitel tre.

Kapitel 6 – Slutdiskussion: I detta avslutande kapitel dras slutsatser om resultaten som framkommit och frågan som ställts i inledningen besvaras. Vidare ges förslag till fortsatt forskning.



2. METOD

Kapitlet inleds med en beskrivning av den vetenskapliga metod som använts under arbetet med uppsatsen. Därefter följer en beskrivning av hur primärdata och sekundärdata samlats in samt hur intervjufrågorna strukturerats. Vidare ges en presentation av metoden för analys och även validitet och reliabilitet diskuteras. Slutligen förs en diskussion kring källkritik.

2.1 Vetenskaplig metod

Vid undersökningar av samhällsvetenskapligt slag finns det olika forskningsansatser för forskaren att utgå ifrån. Valet av forskningsansats grundar sig på vilken som bäst lämpar sig för att få en uppfattning om verkligheten. Forskaren har att välja mellan att antingen pröva en teori genom att se hur den fungerar i verkligheten, deduktion, eller att skapa egna teorier utifrån insamlad data, induktion. (Jacobsen, 2002) De två forskningsansatserna anses vara två ytterligheter där den ena går från teori till empiri och den andra går åt motsatt håll. Den tredje ansatsen, abduktion, är dock en förening av de två ovannämnda, en ansats som utgår ifrån teori, tar den med sig in i empirin och sedan återknyter till teorin igen. (Andersen, 1994)

Den abduktiva forskningsansatsen är den som tillämpats för denna uppsats då den grundar sig på observationer i verkligheten, vilket för denna uppsats innebär den ökade arbetsbelastningen för revisorer på grund av nya lagar och regler. Därefter har den teoretiska referensramen utarbetats med stöd från litteratur och artiklar inom ämnet som sedan återknutits till den ursprungliga verkligheten, den insamlade empirin genom intervjuer.

Vidare i arbetet med undersökningen finns det två jämbördiga alternativ av metod som forskaren ställs inför; kvantitativ eller kvalitativ metod. (Holme, Solvang) De olika beteckningarna på metoderna syftar till hur insamlad information genereras, bearbetas och analyseras. (Patel och Davidson, 1991)

Den kvantitativa metoden bygger på bearbetning och analysering av statistik (Patel och Davidson, 1991) och möjliggör genom standardisering generaliseringar. Metoden innebär att frågeställningar och upplägg för undersökningen fastställs och inte ändras trots eventuell ny kunskap under arbetets gång. Standardiseringen innebär att alla respondenter får samma frågor och svarsalternativ vilket leder till en hög grad av styrning från forskarens sida gällande informationsinsamlingen. Den främsta styrkan med metoden är att den ger en möjlighet till generalisering medan dess svaghet är att det kan vara svårt att avgöra om den insamlade informationen är relevant för undersökningen. (Holme och Solvang, 1997)

Den kvalitativa metoden baseras på bland annat analyser av textmaterial, såsom böcker och artiklar (Patel och Davidson, 1991) och möjliggör en större förståelse för den undersökta frågan i jämförelse med den kvantitativa metoden. Flexibilitet präglar metoden angående vilka frågor som ställs och hur undersökningen är



upplagd. Metoden kännetecknas vidare av att det är få undersökningsobjekt som analyseras på djupet samt att styrningen från forskaren har mindre betydelse. Öppenhet för ny kunskap och förståelse är också av stor vikt. En styrka med metoden är att den ger en mer grundläggande förståelse för det ämne som studeras medan svagheten kan ligga i att forskarens utgångspunkt eventuellt ändras under tiden och försvårar jämförelsen av den insamlade informationen. (Holme och Solvang, 1997)

I denna uppsats har den kvalitativa metoden använts eftersom det är respondenternas individuella uppfattningar och åsikter i frågan om rekrytering och kompetensutveckling som varit av intresse samt då respondenterna varit få. Valet av den kvalitativa metoden motiveras ytterligare med att den möjliggör en diskussion med respondenterna vilket torde underlätta för att få fram respondenternas egna uppfattningar. Svaren som erhålls av respondenterna går inte heller att uttrycka i kvantitet varför den kvantitativa metoden utesluts. Syftet med uppsatsen är inte heller att ta fram generella slutsatser, något som möjliggörs med den kvantitativa metoden, utan istället hur det ser ut på de undersökta revisionsbyråerna, varför den kvalitativa metoden är att föredra. Slutligen är den kvalitativa metoden också en fördel då intervjufrågorna kan anpassas under undersökningens gång för att ytterligare underlätta arbetet med att få fram den information som eftersöks.

2.2 Informationsinsamling

Insamlad data som ligger till grund för en undersökning kan delas in i två grupper; primär- och sekundärdata. Skillnaden mellan de båda ligger i att det är forskaren som samlar in primärdata, information som samlas in för första gången, medan sekundärdata är information insamlad av någon annan än forskaren. En annan skillnad är att forskaren vid primärdata kan styra insamlandet av informationen då det grundas på syftet med undersökningen medan detta inte är möjligt vid sekundärdata, där insamlandet av dessa data har grundats på andra forskares frågeställningar och syften. (Jacobsen, 2002) I denna uppsats har både primärdata och sekundärdata använts för att kunna svara på problemställningen. Referensramen i uppsatsen är baserad på sekundärdata medan empirin i huvudsak utgörs av information lämnad från respondenterna, således primärdata.

2.2.1 Primärdata

Det finns flera olika sätt att samla in primärdata, exempelvis genom intervjuer, enkäter eller observationer. Vilken metod som används bör grundas på den problemställning som önskas besvaras i undersökningen. (Jacobsen, 2002)

De primärdata som använts i denna undersökning är de som framkommit av intervjuer med rekryterare och revisorer på de fyra stora revisionsbyråerna i undersökningsstaden.



2.2.1.1 Intervjuer

Det finns två huvudtyper av intervjuer; personliga intervjuer och telefonintervjuer. Styrkan med telefonintervjuer är att de är tidsbesparande medan personliga intervjuer är fördelaktiga då dessa innebär ett möte med respondenterna ansikte mot ansikte. (Holme och Solvang, 1997)

För denna uppsats har såväl telefonintervjuer som en personlig intervju genomförts. Tanken med undersökningen var från början att enbart genomföra personliga intervjuer då dessa kan föredras då det vid ett personligt möte kan vara enklare att föra en diskussion samt att ett eventuellt kroppsspråk då kan iakttagas. Dock är anledningen till att båda typerna av intervjuer har använts att två av revisionsbyråerna har centrala rekryteringsavdelningar och att en del av respondenterna således har befunnit sig i en annan stad. Telefonintervjuer har då varit att föredra då tidsbegränsningen försvårat ett personligt möte. En fördel med telefonintervjuer är även att de, eftersom parterna vid en sådan är mer anonyma, i större utsträckning undviker den så kallade intervjuareffekten; att den fysiska närvaron av intervjuaren kan innebära att respondenten uppträder på ett onormalt sätt. Den tid på året som intervjuerna genomfördes, det vill säga mestadels under vintern, är också en tid då främst revisorerna men även rekryterare är hårt arbetsbelastade varför en personlig intervju av även detta skäl inte alltid var möjlig. I de fall då undersökningens huvudrespondenter inte ansåg sig ha tillräcklig kunskap i ämnet genomfördes även kompletterande intervjuer, främst gällande kompetensutvecklingen. En del av de kompletterande intervjuerna har genomförts per telefon men en har även skett genom mailkontakt då denna person befann sig utomlands. Samtliga intervjuer, oavsett om de genomförts per telefon, personligen eller via mail har handlat om rekrytering och kompetensutveckling på revisionsbyråerna i den undersökta staden.

Intervjuer kan vara strukturerade, ostrukturerade eller semistrukturerade. Strukturerade intervjuer påminner en del om enkäter med bestämda frågor och frågeområden från början medan ostrukturerade intervjuer helt saknar en lista på områden att beröra och blir mer av en informell diskussion. (Christensen et al, 1997) Eftersom syftet med uppsatsen är att undersöka hur rekryteringen och kompetensutveckling på revisionsbyråerna påverkats av de nya internationella regelverken för redovisningen samt bolagsstyrningen är den strukturerade intervjun inte en tillfredsställande metod eftersom inga följdfrågor då kan ställas. Inte heller är den ostrukturerade intervjun ett gott alternativ för denna undersökning då en sådan intervju helt saknar en frågeguide som underlag. Semistrukturerade intervjuer är ett mellanting mellan den strukturerade och den ostrukturerade intervjun, vilket innebär att intervjuaren har en intervjuguide med frågor och områden som ska diskuteras men låter även respondenten tala relativt fritt och inte bara svara på frågorna. (Christensen et al, 1997) Vid intervjuerna för denna uppsats genomfördes semistrukturerade intervjuer vilket som ovan nämnts ger intervjuaren en viss kontroll över vad som ska diskuteras samtidigt som respondenten kan tala relativt fritt inom de områden som tas upp och inte bara svara på specifika frågor. För denna uppsats ansågs detta fördelaktigt då även följdfrågor som låg utanför intervjuguiden kunde ställas om så behövdes för att ytterligare redogöra för syftet med uppsatsen och förklara eventuella missförstånd.



För att kunna få ut så mycket information som möjligt av respondenterna på intervjuerna krävs bra förberedelser och inför intervjuerna för denna uppsats skedde förberedelserna genom att med hjälp av sekundärdata sätta sig in det valda ämnet.

I början av uppsatsen fanns en ambition att alla intervjuer skulle spelas in med hjälp av en mp3-spelare. Som ensam intervjuare kan det vara fördelaktigt att spela in intervjun för att på ett bättre sätt kunna interagera med respondenten och inte gå miste om någon viktig information. (Jacobsen, 2002) Vid den personliga intervjun, som även var den första intervjun av de alla, uppstod problem med tekniken och omöjliggjorde en inspelning. Av detta skäl krävdes snabba anteckningar och stödord under intervjun istället och renskrivning av anteckningarna så snart intervjun var avslutad. Då ingen mp3-spelare användes vid den första intervjun har en sådan heller inte använts vid de resterande intervjuerna, något som också hade varit svårt då de var telefonintervjuer. Fördelarna med inspelning av en intervju är som nämnts ovan att intervjuaren kan få bättre kontakt med respondenten då intervjuaren inte hela tiden behöver titta ner i papperna för att anteckna, men det finns även en del nackdelar. Ett problem är att många respondenter reagerar negativt på att bli inspelade och kan bli nervösa och illa till mods medan ett annat problem är att det kan bli mycket tidskrävande att leta sig fram och tillbaka på de inspelade filerna (Jacobsen, 2002). Då många stödord antecknades under intervjuerna och renskrivning av anteckningarna gjordes så snart de var avslutade torde den viktigaste informationen från intervjuerna ha kommit med. På grund av att ingen inspelning av intervjuerna skett kan heller inga direkta citat från intervjuerna återges i denna uppsats.

Samtliga intervjuer hölls under vinterhalvåret 2006/2007, december till maj, och intervjuerna med huvudrespondenterna (tre rekryterare samt en revisor) varade i cirka en timme, vilket enligt Jacobsen anses vara en optimal tidsram för att kunna få fram den eftersökta informationen. (Jacobsen, 2002) Kompletterande intervjuer hölls dock betydligt kortare då de endast berörde en del av intervjufrågeguiden. Varje intervju, såväl huvudintervju som kompletterande intervju, inleddes med en presentation av syftet med uppsatsen för att ytterligare öka förståelsen för uppsatsen hos respondenterna. Därefter följde en diskussion och genomgång av intervjufrågeguiden. I slutet av intervjun gavs respondenten möjlighet att framföra egna eventuella åsikter som inte tagits upp i diskussionen.

2.2.1.2 Urval

Urvalet av respondenter är för en undersökning en avgörande del. Ett felaktigt urval kan leda till ett resultat som i slutändan kan sakna värde för forskaren då det avviker från den utgångspunkt som denne hade i det inledande skedet. Vid en kvalitativ undersökning är inte ett representativt urval det mest väsentliga men det är ändå av stor vikt att ett systematiskt urval sker snarare än ett slumpmässigt. Kriterierna för ett systematiskt urval ska vara klart angivna och de personer som ska intervjuas ska kunna antas ha goda kunskaper i ämnet. Det är viktigt att skilja på informant- och respondentintervjuer då informationen från dem troligtvis kommer att skilja sig åt. Informantintervjuer är intervjuer med personer som har god inblick i den företeelse som studeras men som inte deltar i densamma medan



en respondentintervju är en intervju med en person som direkt är delaktig i företeelsen. (Holme och Solvang, 1997) För denna uppsats har respondentintervjuer med personer från de fyra utvalda revisionsbyråerna genomförts. Att välja att genomföra respondentintervjuer motiveras med att det kan anses vara de som direkt arbetar med rekrytering och kompetensutveckling i företagen som har mest kunskap om företeelsen.

Då uppsatsen påbörjades framstod det klart av insamlad sekundärdata att det var de stora revisionsbyråerna med de stora bolagen som sina klienter, snarare än de mindre revisionsbyråerna, som berördes av de nya redovisningsstandarderna och bolagsstyrningsreglerna varför de fyra världsledande revisionsbyråerna valdes. Undersökningsstaden valdes på grundval av en redan etablerad kontakt med en av respondenterna på revisionsbyråerna. För att lättare kunna jämföra de fyra revisionsbyråerna gjordes valet att alla revisionsbyråerna skulle vara i samma stad som den redan etablerade kontakten.

Respondenterna i uppsatsen är såväl rekryterare som revisorer. På två av revisionsbyråerna sköttes rekryteringen centralt och rekryterarna befann sig i en annan stad varför telefonintervjuer med dessa genomfördes. Eftersom rekryterarna är ansvariga för den nationella rekryteringen och har kunskap om de olika städernas rekrytering kunde intervjuer om just rekryteringen på revisionsbyråerna i undersökningsstaden genomföras. På en av revisionsbyråerna sköttes rekryteringen av en rekryterare och en revisor. På grund av för hög arbetsbelastning för dem kunde enbart intervju med revisorn här genomföras, men eftersom denne hade mångårig erfarenhet av rekrytering torde den viktigaste informationen om rekryteringen ha framkommit. På tre av revisionsbyråerna har även kompletterande intervjuer om kompetensutvecklingen genomförts med revisorer ansvariga för revisionsbyråerna i undersökningsstaden. På en av revisionsbyråerna genomfördes enbart en intervju med en respondent eftersom denne hade tillräcklig kunskap om de båda områdena, något övriga respondenter inte hade.

I denna undersökning lämnas inga namn på de intervjuade personerna eller revisionsbyråerna och inte heller placeringsorten för revisionsbyråerna. Anledningen till detta är att kunna garantera respondenterna anonymitet samt diskretion kring de uppgifter som lämnats, något som är av stor vikt vid en undersökning då respondenter annars kan riskera att hamna i en utsatt situation som kan få skadliga följder. (Holme och Solvang, 1997)

2.2.1.3 Intervjufrågeguide

Som tidigare nämnts utfördes för uppsatsens syfte semistrukturerade intervjuer med en intervjuguide med frågor och områden som skulle beröras till hjälp. Intervjuguiden fastställdes i förväg och användes som en mall för intervjuaren att utgå ifrån. Intervjuerna har i hög grad styrts av hur respondenterna svarat på de övergripande frågorna för att senare kunna ställa förtydligande följdfrågor.

För att möjliggöra att intervjuerna skulle ge så mycket information som möjligt skickades intervjuguiden ut till respondenterna i förväg, vilket gav dem tid att förbereda sig för intervjun och även ökade möjligheten till mer uttömmande svar.



Intervjufrågeguiden utformades med samma upplägg som uppsatsen. Detta innebär att det i den första delen av intervjufrågeguiden återfinns frågor som rör rekrytering och därefter följer en del med frågor kring kompetensutveckling. Frågorna har hållits relativt öppna och ambitionen har varit att även undvika ledande frågor för att i så stor utsträckning som möjligt undvika att färga intervjun av intervjuarens åsikter. Intervjufrågeguiden återfinns i Bilaga 1.

2.2.2 Sekundärdata

Vid insamling av sekundärdata är det av stor vikt hur böcker, artiklar och andra texter väljs ut och i hur stor grad de anses vara trovärdiga. Sekundärkällor är som tidigare nämnts data som någon annan än forskaren har samlat in och kan ha samlats in för helt andra syften, varför en granskning av källorna bör ske. (Jacobsen, 2002)

Sekundärdata för denna uppsats har inhämtats med hjälp av framförallt systematisk sökning. Systematisk sökning innebär att författaren med hjälp av klassificeringskoder och sökord letar i databaser efter relevanta böcker och artiklar. Denna metod är mer effektiv än den metod som kallas osystematisk sökning då författaren letar efter litteratur genom att exempelvis gå runt på biblioteken. När författaren har hittat litteratur kan referenser i denna ge ytterligare information om ämnet, så kallad kedjesökning (Nyberg, 2000) och även denna metod har använts vid sökning efter litteratur inom det berörda ämnet.

För denna uppsats har främst den systematiska metoden använts för informationssökning och en rad olika sökord såsom rekrytering, rekryteringsprocess, urval, globalisering, karriär, bolagsstyrning och internationell redovisning har använts för att hitta litteratur inom det berörda ämnet. De sökkanaler som använts för uppsatsen har främst varit Göteborgs Universitets sökverktyg GUNDA. För sökande av artiklar har databaser såsom Business Source Premier och FAR Kompletta använts. Det nationella biblioteksdatasystemet LIBRIS och Internet har också använts. Kedjesökning har använts för den litteratur som inte har omfattats av sökorden.

2.3 Metod för analys

Den analysmodell som för denna uppsats använts vid analys av den insamlade informationen är en kvalitativ modell som innehåller tre processer: beskrivning, systematisering och kategorisering samt kombination. I den första beskrivande fasen sker en grundlig och detaljerad beskrivning av insamlad data där egna tolkningar och reflektioner ska undvikas. Därefter följer en systematisering och reducering av all data för att möjliggöra en överblick utan att för den sakens skull utelämnas relevant information. De data som framkommer i fas ett är oftast alldeles för omfattande för att kunna presenteras på ett begripligt sätt, varför en systematisering och kategorisering är nödvändig. I den tredje och sista fasen, kombination, kan tolkning av insamlad data ske och mening, orsaker och mönster kan urskiljas. Analysens tre faser följs inte slaviskt åt utan en viss reducering och



kategorisering sker under hela arbetets gång, ända från insamlandet av primärdata. (Jacobsen, 2002)

Efter insamlandet av primär- och sekundärdata för denna uppsats har den insamlade informationen bearbetats och enbart de delar som utifrån uppsatsens problemformulering varit relevanta har använts för referensramen samt empirikapitlet. Då reduceringen av data avslutats kategoriserades den i tre delar, en del för redovisning och bolagsstyrning, en del för rekrytering samt en del för kompetensutveckling. På så sätt har all data varit lättare att hantera och det har varit enklare att se om någon del behövt komplettering. Under arbetets gång har kompletteringar av data varit nödvändiga och det har då skett med ytterligare sökningar efter sekundärdata samt kompletterande information från respondenterna genom kompletterande intervjuer eller revisionsbyråernas hemsidor.

För att underlätta arbetet med analysen i uppsatsen följer empiriavsnittet såväl som analysavsnittet intervjufrågeguidens struktur. I empiriavsnittet har varje revisionsbyrå och dess respondents åsikter presenterats var för sig. I analysavsnittet följer samma struktur men där ställs respondenternas svar mot varandra och mot referensramen. Slutligen leder sedan analysen fram till slutsatserna som kan dras från undersökningen. Anledningen till den ovannämnda dispositionen av uppsatsen är att ett klart och tydligt upplägg underlättar besvarandet av uppsatsens problemformulering.

2.4 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet innebär ett beaktande av giltigheten och tillförlitligheten i en undersökning och medför ett kritiskt förhållningssätt till de data som samlas in.

Jacobsen talar om begreppen intern och extern giltighet där den första handlar om huruvida det som var avsett att mäta verkligen mättes medan den andra handlar om huruvida resultaten från undersökningen skulle kunna gälla även i andra sammanhang. För att uppnå hög intern validitet är det av stor betydelse att de respondenter som valts är de rätta. I denna undersökning har de personer som är ansvariga för rekryteringen och som har goda kunskaper om kompetensutvecklingen på respektive revisionsbyrå intervjuats i syfte att uppnå en högre intern validitet. Vad gäller den externa validiteten, undersökningens generaliserbarhet, så är den i detta fall relativt låg. Utgångspunkten i undersökningen är en kvalitativ metod där enbart fyra revisionsbyråer studeras och på så sätt kan resultatet inte direkt appliceras på en större population, det vill säga undersökningen har ingen generaliserbarhet. Den kvalitativa metoden har dock gett en större och djupare förståelse för den undersökta frågan. (Jacobsen, 2002)

Reliabilitet i en kvalitativ undersökning handlar om huruvida resultaten som framkommit under intervjuerna är tillförlitliga eller inte. För denna uppsats har främst telefonintervjuer genomförts vilket minimerar risken för så kallad intervjuareffekt och minimerar på så vis även risken för låg tillförlitlighet. Respondenterna har även fått ta del av intervjufrågeguiden innan intervjun så att



så att de på så sätt fått tid på sig att fundera på sina svar och på grund av detta har troligtvis utförligare och mer noggranna svar erhållits. I största möjliga utsträckning har även försök gjorts för att undvika alltför ledande frågor då sådana frågor minskar tillförlitligheten för undersökningen. För att säkerställa den information som framkom vid intervjuerna har respondenterna fått möjligheten att kontrollera sina svar innan uppsatsen var klar. På så sätt har en bekräftelse från respondenterna på att informationen uppfattats och presenterats på ett korrekt sätt erhållits, något som ytterligare ökar tillförlitligheten i en undersökning. Slutligen har för referensramen flera olika källor använts för att finna stöd för resultatet av undersökningen.

2.5 Källkritik

Vid en bedömning av använda källor och hur tillförlitliga dessa är bör ett kritiskt förhållningssätt användas. En sekundär källa är ett historiskt dokument som visar den verklighet eller de uppfattningar som fanns då källan kom till. De områden som berörs i denna uppsats är områden som varit utsatta för relativt många förändringar de senaste åren och det har då varit viktigt att kontrollera när källan skapades så att den information som använts varit korrekt. För samtliga källor har ambitionen varit att i så stor utsträckning som möjligt använda den senast publicerade versionen för att säkerställa att informationen är aktuell. I de källor där hänvisningar till andra källor gjorts har den ursprungliga källan i möjligaste mån använts.

Vad gäller källor från Internet som innehåller oerhört mycket information och ofta liten kunskap om källans ursprung kan det vara svårt att bedöma dess tillförlitlighet. Av de orsakerna har Internet enbart använts som sökverktyg för diverse organisationers och myndigheters hemsidor.

2.6 Sammanfattning

För denna uppsats har den abduktiva forskningsansatsen tillämpats, vilket innebär att forskaren pendlat från empiri till teori och sedan tillbaka till empirin igen. Val av metod föll på den kvalitativa metoden då denna möjliggör en större förståelse och då undersökningsobjekten var få. Såväl sekundärdata som primärdata ligger till grund för undersökningen. Sekundärdata i uppsatsen innefattar böcker, artiklar, rapporter samt diverse hemsidor. Primärdata har insamlats med hjälp av intervjuer med rekryterare och revisorer på de fyra revisionsbyråerna och för intervjuerna låg en intervjufrågeguide som grund. För att underlätta arbetet med uppsatsen har under arbetets gång reducering och systematisering av insamlad data skett och insamlad data i form av referensram och empiri har slutligen knutits samman i en analys.



3. REFERENSRAM

Referensramen för denna uppsats består av fyra större avsnitt. Den inleds med ett avsnitt om internationaliseringen av den externa redovisningen, såväl i Europa som i USA, följt av ett om bolagsstyrning och reglerna för detta i både Sverige och USA. Genomgående i referensramens första två avsnitt diskuteras revisorerna och deras förändrade situation. Därefter följer ett avsnitt om rekrytering i allmänhet och rekrytering för revisorer. Slutligen i det sista avsnittet diskuteras kompetensutveckling, både allmänt och för revisorer.

3.1 Internationalisering av redovisning

Detta avsnitt inleds med en del om internationaliseringen av den externa redovisningen. Därefter följer en del om redovisningen i framförallt Europa där det är International Accounting Standards Board (IASB) som utformar redovisningsstandarderna International Financial Reporting Standards, samt hur införandet av de nya standarderna i EU:s medlemsländer påverkar revisorerna i deras arbete. Slutligen följer en del om redovisningen i USA och dess normbildare. Här presenteras även redovisningsstandarderna, US GAAP, som ska följas om ett bolag är noterat på en amerikansk börs och hur detta påverkat svenska revisorers arbete.

Redovisningen anses vara den finansiella informationens språk och återspeglar den ekonomiska miljö bolagen verkar i. (Fagerström och Lundh, 2004 och 2006) Trots en del likheter mellan olika redovisningssystem världen över finns det troligtvis lika många redovisningssystem som det finns länder som använder dem. Skillnaderna mellan länderna beror högst troligt på att länderna då systemen utvecklades befann sig på olika stadier avseende industrialisering, ekonomisk tillväxt och privat ägande och dessa skillnader leder naturligt till skillnader i redovisningssystemen. Även andra faktorer har bidragit till skillnaderna mellan ländernas redovisning. En orsak till skillnader är ägandet i bolagen. De länder som traditionellt sett haft ett bredare ägande tenderar att ha en mer transparent redovisning än de länder där stora familjer dominerat ägandet. På samma sätt är finansieringen en källa till skillnader då de länder vars bolag till stor del finansieras med hjälp av externa aktieägare tenderar ha en öppnare redovisning. Vidare skillnader är graden av koppling mellan redovisning och skatt, politik samt hur väl redovisningsprofessionen är utvecklad. (Radebaugh och Gray, 2002)

Flertalet organisationer världen över har arbetat för att göra standarderna mer jämförbara och den största drivkraften bakom harmoniseringen har varit att användare av den finansiella informationen efterlyst jämförbarhet mellan ländernas redovisning. Den organisation som anses vara den viktigaste och den som lyckats bäst är International Accounting Standards Board (IASB). En annan viktig organisation i sammanhanget är FASB, USA:s motsvarighet till IASB. (Radebaugh och Gray, 2002; Nobes och Parker, 2002)



3.1.1 International Accounting Standards Board (IASB)

IASB är ett internationellt expertorgan vars uppgift är att verka för en harmonisering av redovisning världen över, att med hjälp av en enda uppsättning internationella redovisningsstandarder utjämna skillnaderna mellan länderna. (FAR FÖRLAG (1), 2006; SOU 2003:71) Den oberoende organisationen, som från början hette IASC (International Accounting Standards Committee), bildades 1973 och övertalade tidigt både FN och OECD att överlåta ansvaret av utvecklandet av standarder till dem men hade trots detta svårigheter med att få sina standarder, International Accounting Standards (IAS), accepterade runt om i världen. Trots att många var för användandet av IASC:s standarder var det få som i praktiken övergav sina nationella regler. (Epstein och Mirza, 2005) I slutet på 1990-talet genomförde organisationen stora förändringar då standardsättningen vid den tidpunkten hade frångått det sätt på vilket standarder inom den anglosaxiska traditionen sätts, det vill säga av redovisningsprofessionen för redovisningsprofessionen. (Epstein och Mirza, 2005)

Det största genombrottet för IASB kom i juni 2000 när Europeiska Unionen tillkännagav att samtliga av EU:s noterade bolag senast den 1 juli 2005 ska upprätta sina koncernredovisningar i enlighet med IASB:s standarder. Syftet med den förordning, IAS-förordningen, som Europaparlamentet och Europeiska Unionens Råd tog fram var att EU med en enda uppsättning redovisningsstandarder skulle kunna förbättra den inre marknadens funktion och skapa en väl fungerande kapitalmarknad. De poängterade i sin förordning att för att kapitalmarknaderna i EU ska kunna vara konkurrenskraftiga krävs att de redovisningsstandarder som medlemsländerna använder närmar sig de internationella så att de kan användas världen över. För Sverige och svenska bolag skulle en redovisning i enlighet med IFRS/IAS underlätta börsnoteringar utomlands och kostnaderna för svenska bolag att söka finansiering utomlands skulle minska då investerare från andra länder troligtvis skulle ha lättare att förstå den finansiella informationen. (SOU 2003:71)

3.1.1.1 IFRS/IAS

2005 utmärker sig som det år då en ny era för bolagen började; året då en 30-årig satsning på att skapa internationellt gångbara redovisningsstandarder slutade och omkring 15 000 noterade bolag i Europeiska Unionen, Ryssland, Australien, Sydafrika och Nya Zeeland började upprätta sina koncernredovisningar enligt IASB:s IFRS/IAS. (Epstein och Mirza, 2005)

För Sverige som sedan 1995 är medlem i EU, gäller att IASB:s standarder från och med den 1 juli 2005 ska följas vid upprättandet av koncernredovisning. De internationella standarder som enligt EU ska följas av alla medlemsländer är IAS 1-41, IFRS 1-7 samt 19 stycken tolkningar av tolkningskommittén IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee) samt dess föregångare SIC (Standing Interpretations Committee). (FAR FÖRLAG (1), 2006; SOU 2003:71)

De bolag som berörs av IAS-förordningen är de vars värdepapper är noterade på en marknadsplats inom EU. Vad gäller Sverige så handlar det således om



aktiebolag, handelsbolag, ekonomiska föreningar, banker eller försäkringsföretag noterade på marknadsplatser som innehas av Stockholmsbörsen, Nordic Growth Market (NGM Equity) och Aktietorget. Enligt förordningen är det således enbart de noterade bolagen inom EU som är tvingade att upprätta sin koncernredovisning i enlighet med IFRS/IAS men den svenska IAS-utredningen om internationell redovisning i svenska bolag, SOU 2003:71, ger bolagen möjlighet att även upprätta sina årsredovisningar i enlighet med de internationella standarderna. Även andra bolag i Sverige kan välja att tillämpa IFRS/IAS men precis som för bolagen ovan gäller då att de ska tillämpas fullt ut, de kan således inte välja att tillämpa dem i enbart vissa områden. (SOU 2003:71, Engshagen 2006)

För revisorerna till de bolag som uppfyller kraven för att införa de nya internationella standarderna har arbetet tilltagit. Epstein och Mirza påpekar att effekterna av införandet av nya standarder varierar från land till land men en undersökning bland medlemsländerna visar att omkring två tredjedelar av respondenterna kommer att påverkas betydligt av införandet. Byte av redovisningsstandarder är komplext, förvirrande och därmed även kostsamt för bolagen då de tvingas ta in experter, däribland revisorer, för att lösa en del av problemen som uppstår. (Epstein och Mirza, 2005)

Torsten Lyth, VD på Ernst & Young, framhåller i en artikel i Balans att de nya standarderna kommer att kräva mer av de stora bolagen och att efterfrågan på rådgivning av revisorer därmed också ökar. Han menar vidare att det är komplexiteten i den finansiella rapporteringen som är avgörande och att det är den som ger merarbete för revisorerna. (Halling, 2005) Epstein och Mirza är dock övertygade om att det är granskningen av den betydligt utökade notapparaten som utökar arbetet för bolagens revisorer. (Epstein och Mirza, 2005)

IAS-utredningen förutspår även den i sitt betänkande att en stor del av merarbetet för såväl bolag som för deras revisorer är de omfattande kraven på tilläggsupplysningar. (SOU 2003:71) I ett uttalande från 2004 behandlar även FAR (numera FAR SRS) merarbetet för revisorerna som de nya internationella standarderna för med sig. FAR anser att standarderna är strikta och innefattar en mängd detaljkrav vilket innebär mycket merarbete för bolagen men alltså även för deras revisorer. Mest arbete torde krävas särskilt under de första åren innan bolagen fått tillräckliga kunskaper, erfarenheter och förståelse för redovisningen samt då jämförelsesiffror första året ska tas fram. De skriver vidare i sitt uttalande att de ökade kraven på högre precision i redovisningen kräver mer av revisorerna i såväl granskningen av enskilda poster som sammanställningen och presentationen i årsredovisningen. (FAR, 2004)

3.1.2 Redovisning i USA

I USA är redovisningen och den finansiella rapporteringen inriktad på de stora bolagen och deras investerare och de regerande organisationerna på redovisningsområdet är Securities Exchange Commission (SEC) samt Financial Accounting Standards Board (FASB). (Radebaugh och Gray, 2002; Fagerström och Lundh, 2004)



SEC bildades 1935 som en följd av den stora börskraschen i slutet på 1920-talet och är den organisation i USA som har rätt att ta fram och publicera redovisningsstandarder för de bolag vars värdepapper är noterade på en amerikansk aktiemarknad. Utvecklandet av standarder har dock överlämnats till FASB. (Fagerström och Lundh, 2004)

FASB grundades 1973 och är näst efter IASB den organisation med mest inflytande inom standardsättning i världen. (Fagerström och Lundh, 2004) Det är en privat organisation som finansieras med hjälp av frivilliga bidrag från privata redovisningsföretag, revisorer och industrin. (Nobes och Parker, 2002) Organisationens huvuduppgift är att ta fram nya samt förbättra redan existerande redovisningsstandarder i syfte att göra dem mer lättförståeliga för användare. SEC:s uppgift däremot är nu att se till att den finansiella informationen bolagen lämnar inte är missvisande för de som använder den. (Fagerström och Lundh, 2004)

SEC utövar ett stort inflytande på de amerikanska aktiemarknaderna och kräver att alla, såväl inhemska som utländska, bolag noterade på en aktiemarknad i USA tillämpar de redovisningsstandarder som de tillsammans med FASB ger ut, annars vägras de notering. (Radebaugh och Gray, 2002; Fagerström och Lundh, 2004) Reglerna gäller således även svenska bolag i USA och innebär att ett svenskt bolag som redan redovisar i enlighet med svenska regler eller IFRS även tvingas upprätta en redovisning i enlighet med SEC:s och FASB:s standarder. (Fagerström och Lundh, 2004)

De standarder som tas fram av FASB kallas Financial Accounting Standards (FAS) och måste godkännas av SEC innan de sedan blir obligatoriska för de noterade bolagen att följa. (Fagerström och Lundh, 2004) Standarderna är oerhört detaljerade och omfattande och USA har med dem troligtvis de mest omfattande redovisningsreglerna i hela världen, åtminstone för sina noterade bolag. (Radebaugh och Gray, 2002) FAS utgör sedan grunden för det som anses vara god redovisningssed i USA; United States Generally Accepted Accounting Principles, US GAAP. (Fagerström och Lundh, 2004)

3.1.2.1 US GAAP

US GAAP används som ett sätt att mäta de ekonomiska aktiviteterna i bolagen och utvecklingen av redovisningsprinciperna går mot hur de ekonomiska aktiviteterna ska kunna mätas och presenteras på bästa sätt. De har historiskt sett varit relativt flexibla men har under åren efter åtskilliga bolagsskandaler blivit mer och mer detaljerade och kräver fler och fler upplysningar. (Fagerström och Lundh, 2004) Från början var US GAAP oskrivna regler för praxis men började efter börskraschen skrivas ner och innehåller idag även skrivna regler på tusentals sidor. (Nobes och Parker, 2002)

För de revisorer i Sverige som arbetar med bolag noterade på amerikanska aktiemarknader följer precis som vid införandet av IFRS helt nya regler att följa och merarbete vid granskning av de detaljerade redovisningarna. Fagerström och Lundh menar i sin bok att de amerikanska redovisningsreglerna ibland blir så detaljerade att den finansiella informationen kan bli svår att bilda sig en



uppfattning om och således försvårar arbetet ytterligare. (Fagerström och Lundh, 2004)

SEC:s ordförande, William Donaldson, meddelade dock i april 2005 att kraven på att utländska noterade bolag måste redovisa i enlighet med US GAAP, att IFRS/IAS inte räcker i USA, tas bort senast 2009. Det är åtminstone målet. Målet är dock beroende av en analys av tillämpningen av IFRS och det är även beroende av framgångarna med konvergensprojektet mellan FASB och IASB. Konvergensprojektet, det så kallade Norwalk Agreement, är ett projekt som inleddes för att kartlägga och minimera skillnader mellan US GAAP och IFRS/IAS i syfte att kunna finna de bästa lösningarna på redovisningsproblem och närma sig globala redovisningsstandarder (SEC:s hemsida, 2007)

3.1.3 Sammanfattning

Arbetet med att harmonisera redovisningen världen över har tilltagit de senaste åren. De organisationer som är mest framstående i detta arbete är IASB i Europa och FASB i USA. I juni 2000 meddelade EU att samtliga av dess noterade bolag, däribland svenska bolag, senast den 1 juli 2005 ska upprätta sina koncernredovisningar i enlighet med IFRS/IAS. Även FASB med sina US GAAP berör en del svenska bolag.

Dessa nya internationella redovisningsstandarder som dykt upp även för de svenska noterade bolagen påverkar även bolagens svenska revisorer. Den ökade komplexiteten i den finansiella informationen, den utökade notapparaten samt de ökade detaljkraven är några av de omständigheter som påverkat revisorernas arbetsbelastning. Ökat arbete för revisorerna kommer också av att de är tvingade att sätta sig in i de nya standarderna för att kunna utföra sitt arbete.

3.2 Bolagsstyrning

I detta avsnitt om bolagsstyrning förs först en diskussion kring vad bolagsstyrning är samt dess utveckling de senaste åren. Därefter följer först en del om Svensk kod för bolagsstyrning och slutligen presenteras dess amerikanska motsvarighet, Sarbanes-Oxley Act. Påverkan på revisorerna och deras arbete på grund av dessa nya regler inom bolagsstyrning diskuteras också.

Corporate governance, engelskans motsvarighet till bolagsstyrning, handlar om hur bolag som leds av andra än sina ägare ska drivas på ett sådant sätt att ägarnas intressen trots att de inte leder bolagen ska tillgodoses vad gäller krav på avkastning på investerat kapital. (Svernlöv, 2006) Med en spridd ägarstruktur kan skilda intressen om krav på avkastning, risktagande och ersättningar uppstå mellan bolagsledning och bolagets ägare och för att undvika sådana intressekonflikter har koder för bolagsstyrning införts i många av världens länder som komplement till rådande lagstiftning. (Kollegiet för svensk bolagsstyrnings hemsida (1), 2007)

Intresset för att skapa en svensk kod för bolagsstyrning var under en lång tid relativt lågt. I USA, och även i Europa, hade diskussionerna kring bolagsstyrning



pågått under en längre tid och många länder i Europa hade utarbetat egna nationella bolagsstyrningskoder långt innan Sverige kom dithän. Det var i USA som diskussionerna kring bolagsstyrning uppstod då det var här den spridda ägarstrukturen, separationen av ägare och bolagsledning, utvecklades. Debatten om hur bolagsledningen i största möjliga mån skulle agera för att verka för aktieägarnas intressen inleddes redan på 1930-talet och pågår än i dag. (Skog, 2005) USA har valt en annan ansats än Europa då de har valt att hantera frågor kring bolagsstyrning med hjälp av lagstiftning. Den nya lagstiftningen, Sarbanes-Oxley Act, antogs 2002 och kom till som ett hårt svar på en del omtalade bolagsskandaler i USA. (Svernlöv, B:son Blomberg (2), 2003)

I mars 2006 hade totalt 55 länder runt om i världen 169 olika bolagsstyrningskoder och rapporter samt ett tiotal koder från internationella organisationer. (Kollegiet för svensk bolagsstyrnings hemsida (2), 2007)

3.2.1 Svensk kod för bolagsstyrning

Den svenska bolagsstyrningskoden uppkom genom ett samarbete mellan svenskt privat näringsliv och den statliga Förtroendekommissionen (Kodgruppen), och är en del av det svenska näringslivets självreglering. Ett första förslag till Koden, SOU 2004:46, presenterades efter sex månaders arbete i april 2004 och efter remissbehandling framlades den slutliga Koden som en bilaga till betänkandet SOU 2004:130 den 16 december samma år. Från den 1 juli 2005 gäller Koden enligt Stockholmsbörsen och Aktiemarknadsbolagens Förening de svenska bolag som är noterade på en börs eller vars marknadsvärde överstiger tre miljarder kronor. (Kollegiet för svensk bolagsstyrnings hemsida (3), 2007) Koden riktar sig primärt till bolag med brett ägande då bolagsstyrningsfrågor har störst betydelse där men tanken med Koden, menar Kodgruppen, är att samtliga bolag på börsen ska omfattas av reglerna om några år då de fått erfarenhet om tillämpningen av Koden samt att även övriga börser och auktoriserade marknadsplatser ska tillämpa Koden. För de noterade bolag som har annan hemvist än Sverige ska hemlandets koder följas men i de fall då bolagen saknar bolagsstyrningskoder från sitt hemland ska Koden följas. (SOU 2004:130)

Att Sverige tidigare inte haft en kod för bolagsstyrning innebär inte att området inte har varit reglerat. Den svenska Aktiebolagslagen (ABL), som ligger till grund för Koden, har efter omarbetningar under det senaste årtiondet reglerat flera av de områden som diskuteras inom bolagsstyrning. (Svernlöv, 2006) När Koden presenterades var det således inte på grund av brist på regler och vägledning inom området utan snarare på grund av en gemensam uppfattning hos Förtroendekommissionen och en del av det svenska näringslivet att en förenad regelsamling på ett mer tillfredsställande sätt skulle fastställa vad god bolagsstyrning är. Koden kompletterar ABL och svensk tradition av självreglering på så sätt att den utöver lagen visar vad som är god, och inte enbart acceptabel, bolagsstyrning och enligt Kollegiet för svensk bolagsstyrning innebär god bolagsstyrning: "... att företagen drivs med sina ägares intresse som främsta ledstjärna." Genom att fastställa riktlinjer för vad god bolagsstyrning är främjas förtroendet för de svenska bolagen såväl i samhället som på den svenska och internationella kapitalmarknaden (Kollegiet för svensk bolagsstyrnings hemsida (3), 2007) och det är Kodgruppens övertygelse att implementering av Koden



kommer att ses som en kvalitetsmärkning. Vidare menar de att god bolagsstyrning genom att öka förtroendet för svenska bolag bidrar till effektivitet i näringslivet och på så sätt även tillväxt i den svenska ekonomin. (SOU 2004:130)

För de revisorer som arbetar med bolag som följer Koden har arbetsbördan och kraven ökat. (FAR, 2004) Ett antal av Kodens avsnitt handlar om revisorn och exempel på dessa är närvaroplikt vid bolagsstämma, hur tillsättning och arvodering av revisor genomförs samt kommunikation mellan styrelse och revisor. (SOU 2004:130) De punkter som dock är av speciell betydelse för revisorn vad gäller utökade arbetsuppgifter är de som handlar om intern kontroll, halvårs- eller niomånadersrapporter samt bolagsstyrningsrapporten. (Skog, 2005)

Enligt Koden ska styrelsen årligen avge en rapport om hur den interna kontrollen över den finansiella rapporteringen är organiserad och hur väl den har fungerat. Rapporten kan granskas av bolagets revisor och det ska anges i rapporten om så har skett. (SOU 2004:130) Flera remissinstanser ansåg att en sådan granskning skulle vara alltför kostnadskrävande, inte minst vid implementeringen av den, men Kodgruppen tillbakavisade kritiken och stod fast vid sitt beslut. De menade att det de senare åren, såväl i Sverige som utomlands, visat sig att en god intern kontroll har betydelse och ett krav på en rapport om denna är ett led i att säkerställa att bolagets interna kontroll är välorganiserad och välfungerande. De menade att rapporten som sådan skulle förlora i värde om den inte granskas av bolagets revisor och att nyttan av en sådan granskning överstiger de kostnader den medför. En annan anledning till att en rapport över den interna kontrollen var viktig var att den inte låg innanför ramarna för den lagstadgade revisionen och att en rapport genom att den vidhäftas årsredovisningen skulle visa på innebörden av rapporteringen. (SOU 2004:130) I september 2006 meddelade Kollegiet för Svensk Bolagsstyrning att Koden inte längre kräver att rapporten om den interna kontrollen behöver revisorsgranskas. De nya reglerna innebär dock att det klart ska framgå om rapporten granskats av en revisor. (Kollegiet för svensk bolagsstyrnings hemsida (4), 2007)

Enligt Koden ska vidare en av bolagets obligatoriska delårsrapporter granskas av revisorn och det gäller antingen halvårs- eller niomånadersrapporten. I Stockholmsbörsens noteringsavtal har det tidigare varit ett krav på att det skulle framgå om en sådan delårsrapport granskats av revisor eller inte men nu förespråkar Koden att minst en sådan rapport ska granskas av bolagets revisor. (Skog, 2005) Revisorn ska således utöver den vanliga revisionen granska en delårsrapport översiktligt och därefter avge en granskningsberättelse. (FAR, 2004)

Slutligen handlar den sista av de nya utökade arbetsuppgifterna för revisorn om granskning av en bolagsstyrningsrapport. Det anges i Koden att bolagen till sin årsredovisning även ska foga en rapport om bolagsstyrningsfrågor där bolaget bland annat ska ange att Koden tillämpas, hur den tillämpats samt vilka avvikelser som gjorts. (SOU 2004:130) Bolagsstyrningsrapporten saknar motsvarighet i såväl ABL som noteringsavtal, däremot ska det enligt det senare finnas en särskild avdelning för bolagsstyrningsfrågor på bolagets hemsida. Enligt Thorell och Molin visar dock ett utkast till ett förslag till ändring av fjärde och sjunde bolagsdirektivet att det kan komma att lagstiftas om ett krav på en



bolagsstyrningsrapport. (Thorell och Molin, 2006) Precis som för styrelsens rapport om den interna kontrollen, gäller att bolagsstyrningsrapporten inte behöver granskas av bolagets revisor men att det klart ska framgå om så gjorts. (SOU 2004:130)

3.2.2 Sarbanes-Oxley Act

I början av 2000-talet skakades USA av ett antal redovisningsskandaler. Marknaden präglades av krav på snabb avkastning och flertalet bonusprogram var knutna till bolagens aktiekurser, något som tillsammans med andra orsaker ledde till bedrägerier för att visa bra resultat. (Wells, 2006) Som en reaktion på skandalerna kom den omdiskuterade lagen Sarbanes-Oxley Act, en detaljrik lag som ska följas till punkt och pricka med syfte att återupprätta förtroendet för den amerikanska aktiemarknaden. Lagen skapades av senatoren Paul Sarbanes och kongressmannen Michael Oxley och tillkom i ovanligt snabb takt på grund av de höga kraven på USA:s lagstiftare att göra något åt det sargade förtroendet för aktiemarknaden. Sarbanes-Oxley Act är tillämplig på alla bolag som har registrerat sina aktier eller andra värdepapper på en amerikansk aktiemarknad och gör således ingen skillnad på inhemska eller utländska bolag, den är lika för alla. Lagen började gälla den 30 juli 2002. (Svernlöv och B:son Blomberg (1), 2003)

Syftet med lagen var att återupprätta det sargade förtroendet och genom hårdare regler öka transparensen i redovisningen samt genom tillämpning av lagen kunna garantera att den information som bolagen lämnar är tillförlitlig och visar verkligheten. Detta var ett problem som visade sig under redovisningsskandalerna då insynen varit begränsad och den information som lämnades faktiskt visade en fiktiv verklighet snarare än en reell. Lagen kräver nu mer av den finansiella information som lämnas av de noterade bolagen men ställer även högre krav på intern kontroll. Även större krav på revisorn och dess oberoende ställning gentemot bolagen ställs med lagen. (Svernlöv och B:son Blomberg (1), 2003)

Sarbanes-Oxley har vidare infört en del förbud för vad revisorer får lov att utföra. Revisorer får i stort sett inte utföra andra uppdrag än revision för det bolag där de är valda revisorer, således inga rådgivningsuppdrag. Anledningen till dessa nya bestämmelser är att kunna garantera revisorns oberoende gentemot bolaget, något som blev ett stort problem i bland annat Enron-skandalen. (Svernlöv och B:son Blomberg (2), 2003) För revisionsbyråerna har SOX således inneburit mer arbete då det oftast behövs en revisionsbyrå för att tillsammans med internrevisorerna bygga upp den interna kontrollen kring finansiell information och sedan en revisionsbyrå för att revidera bolaget. Det är alltså nödvändigt för bolagen att anlita mer än en revisionsbyrå, något som betyder merarbete för revisorskåren. (Precht, 2005)

3.2.3 Sammanfattning

Bolagsstyrning är egentligen inget nytt fenomen men fick mycket uppmärksamhet under början av 2000-talet då flertalet bolagsskandaler uppmärksammades. I Sverige infördes Svensk kod för bolagsstyrning från och med 1 juli 2005 för noterade bolag. I USA valdes ett annat tillvägagångssätt, nämligen lagstiftning, och ledde i juli 2002 fram till den omtalade Sarbanes-Oxley Act. Även detta är en lag som en del svenska bolag tvingas följa, det vill säga de bolag vars



värdepapper är noterade på en amerikansk aktiemarknad. För de svenska revisorer som arbetar med bolag som tvingas följa SOX eller Koden eller kanske båda två, har arbetsbördan ökat. De ökade arbetsuppgifterna handlar främst om att de måste sätta sig in i nya regler och lagar samt att nya regler förbjuder en revisionsbyrå att utföra både revision och rådgivning åt samma klient. Bolagen tvingas anlita en byrå för revisionen och en för rådgivning, något som ökat arbetsbelastningen för revisorerna och deras revisionsbyråer.

3.3 Rekrytering

Avsnittet inleds med en del om vad rekrytering är samt olika perspektiv på rekrytering. Därefter följer först en beskrivning av den allmänna rekryteringsprocessen och sedan en beskrivning av introduktion av nyanställda, företeelser som båda kan vara applicerbara på de flesta företag. Avslutningsvis följer en diskussion kring vad som är speciellt vid rekrytering av revisorer i allmänhet och revisorsassistenter i synnerhet.

Rekrytering är en benämning på de åtgärder som företag vidtar för att täcka sina personalbehov och delas vanligtvis in i extern och intern rekrytering. Extern rekrytering innebär att företagen tillgodoser personalbehovet genom att anställa nya medarbetare utifrån. Intern rekrytering däremot, som även kallas omplacering, innebär att en redan anställd får den lediga platsen. Extern och intern rekrytering är således likartade åtgärder för ett företag att täcka sitt personalbehov med den skillnaden att den externa vänder sig utanför företaget. Valet av rekrytering bör, enligt Granberg, grunda sig på om den eftersökta kompetensen finns inom företaget eller inte. (Granberg, 2003)

Det har under många år vilat stora förväntningar på företagens rekryteringar då de ger en möjlighet för företagen att förbättra sitt sätt att fungera och det har länge funnits förhoppningar om att en rätt utförd rekrytering kan leda till att företaget hittar de rätta medarbetarna med de rätta kvalifikationerna. (Bolander, 1999) I högkonjunkturer, som den vi har för närvarande, ökar oftast företagens rekryteringsbehov eftersom företag i goda tider tenderar att växa och då är rekryteringsprocessen avgörande för expansionen. Om företaget inte lyckas tillsätta de tjänster som är vakanta sjunker möjligheten att växa. (Ekström, 2001) Under högkonjunkturer är det också vanligare att företagen använder sig av extern rekrytering för att fylla de lediga platser som eventuellt uppstått på grund av expansionen. (Granberg, 2003)

Personalen på ett företag brukar ofta av ledningen beskrivas som företagets främsta resurs, inte minst framställs den som det i företagets årsredovisningar. En del företag använder sig troligtvis av beskrivningen som ett slagord medan andra verkligen menar att företaget står och faller med sin personal, speciellt de företag som verkar i tjänstebranschen, däribland revisionsbyråer. Även inom Human Resource Management (engelskans lite vidare begrepp för personaladministration) ses personalen som en tillgång (Bruzelius och Skärvad, 2004) men även Ahrnberg Swenson ser i sin bok personalen som en tillgång, en investering värd att satsa på (Ahrnberg Swenson, 1997). Trots att rekrytering är mycket resurskrävande och kräver god planering och tid för att välja rätt person till rätt befattning anser Kahlke och Schmidt att det är nödvändigt då en



felrekrytering på grund av att företaget inte tagit tillräckligt god tid på sig kan vara nog så resurskrävande och kan i slutändan kosta mer (Kahlke och Schmidt 2002).

Pernilla Bolander utförde 1999 en undersökning på 21 stora och välkända företag inom diverse olika branscher i Sverige om rekryterares syn på rekrytering. Intervjuer genomfördes med antingen personal- eller rekryteringsansvariga på de olika företagen och utgångspunkten för intervjuerna var en typisk rekryteringsprocess. Ur intervjuerna kom att det finns fyra olika perspektiv på rekrytering; rekrytering som möte, rekrytering som regelstyrd förankring, rekrytering som process samt rekrytering som ett sätt att mäta. (Bolander, 1999)

Rekrytering som möte är det första perspektivet och innebär att rekryteraren ser rekryteringen som ett möte mellan människor samt ett möte mellan den arbetssökande och företaget. Tester används i stor utsträckning men används som underlag för diskussion med den arbetssökande snarare än som ett sätt att mäta egenskaper. Rekrytering som regelstyrd förankring innebär att rekryteringen ses som en process där olika val och beslut ska förankras i organisationen och där det är av stor vikt att den arbetssökande får träffa olika personer i företaget för att på så sätt uppnå acceptans. Fokus i detta perspektiv ligger på intervjuer och användningen av tester är låg då flera olika intervjuer med olika personer i företaget anses fånga upp tillräckligt mycket om den arbetssökande. Det tredje perspektivet, rekrytering som process, handlar om att sätta upp en process med tydliga specificerade steg som sedan följs för att nå bra rekryteringsresultat. Tester är här inte vanligt utan bedömningen av de arbetssökande sker på grundval av vad som framkommer genom intervjuerna. Det sista perspektivet handlar om att se rekryteringen som ett sätt att mäta de egenskaper företaget anser vara viktiga för den utannonserade tjänsten genom tester. Tilltron till testerna är hög och anställningsintervjun används för att bedöma om huruvida den arbetssökande lever upp till de för tjänsten ställda kraven. (Bolander, 1999)

Bolander kunde alltså med sin undersökning konstatera att det finns fyra typer av perspektiv som rekryterare i Sverige har då det gäller rekrytering och det vanligaste av dem ute på företagen är det perspektiv som ser rekryteringen som ett möte. Bolander kunde vidare konstatera, trots rekryterarnas olika perspektiv, att det fanns slående likheter rekryterarna emellan. Studien kunde visa att alla företag i stort sett genomför samma rekryteringsprocess, det vill säga befattningsbeskrivning, grovgallring, intervju, tester och sedan anställning. Alla företag använder sig av anställningsintervjuer och de flesta företag använder tester, om än för olika ändamål. (Bolander, 1999)

3.3.1 Rekryteringsprocessen

3.3.1.1 Befattningsbeskrivning

Vid tillsättande av en ny tjänst finns det olika steg för företaget att gå igenom. Efter att ha kommit fram till att rekrytering är nödvändig då det finns en ledig befattning på företaget följer, enligt Kahlke och Schmidt, det viktigaste steget i rekryteringsprocessen, nämligen en utredning av vilka kriterier den anställda bör



uppfylla. (Kahlke och Schmidt, 2002) En så kallad befattningsbeskrivning med krav som arbetet ställer på den sökande gällande utbildning, arbetslivserfarenheter samt fysiska och psykiska egenskaper är således det första steget i rekryteringsprocessen. Enligt Granberg sker detta arbete inte i lika stor utsträckning som det borde utan påpekar istället att det slarvas med att arbeta fram befattningsbeskrivningen. De flesta företag ser till dagens situation och ser inte tillräckligt långt fram i tiden för att kunna fylla den kompetens som kommer att krävas i framtiden. (Granberg, 2003) Kahlke och Schmidt menar även att företag i stor utsträckning använder mycket resurser för urvalet av arbetssökande men ägnar oftast för lite tid åt att fundera över vad det är de söker. (Kahlke och Schmidt, 2002)

3.3.1.2 Grovgallring

Då befattningsbeskrivningen efter varierande tid och nedlagda resurser är utformad och information om att en tjänst är ledig nått ut till de arbetssökande genom arbetsförmedlingar, interna och externa annonser eller mer informella kanaler såsom på skolor eller mässor, inleds rekryteringsprocessens nästa steg; urvalsprocessen. Det är i detta steg som en sammanställning av de sökandes handlingar (personligt brev, meritförteckning samt betyg) görs och en jämförelse mellan de sökandes färdigheter och befattningsbeskrivningen inleds. Även i detta andra steg visas betydelsen av befattningsbeskrivningen då den är ett hjälpmedel för att välja ut de mest kvalificerade personerna. (Granberg, 2003; Kahlke och Schmidt, 2002)

Inledningsvis i urvalsprocessen sker det en grovgallring av de sökande där de mest intressanta och passande för den lediga befattningen väljs ut. Granberg påpekar att denna grovgallring även kan tjäna som tillfälle för företaget att undersöka huruvida en eventuell personalpolicy uppfylls med det första urvalet. Han menar att företaget bör ställa sig frågan om riktlinjer för personalen uppfylls med urvalet och om urvalet med gott samvete kan försvaras. (Granberg, 2003) Kahlke och Schmidt anser å sin sida att detta inledande urval även kan vara ett bra tillfälle att välja ut de arbetssökande som med sina värderingar passar bäst in i rådande företagskultur. (Kahlke och Schmidt, 2002)

3.3.1.3 Intervju

Då grovgallringen av sökande är avslutad och ett antal personer av särskilt intresse har valts ut fortsätter arbetet med urval och bedömningar för att få fram den sökande som anses vara bäst lämpad för tjänsten. De vanligaste urvalsmetoderna är intervjuer, diverse tester samt referenstagande. (Granberg, 2003; Kahlke och Schmidt, 2002) De olika urvalsmetoderna används för att samla på sig information om de sökande som sedan utgör underlag för beslutet om vem av de sökande som skall erbjudas ett jobb. (Granberg, 2003)

Det vanligaste steget efter grovgallringen är att kalla de utvalda till en intervju. Intervjuns främsta syften är att ge arbetsgivaren en bild av den sökande och faktorer såsom utbildning, erfarenheter, fritidsintressen och familjeförhållanden är av intresse. En intervju ger också möjlighet till personlig kontakt med den sökande och intervjuaren får möjlighet att informera den sökande om företaget och ge en positiv bild av det. (Granberg, 2003) Genom ansökningshandlingarna



som den sökande lämnat kan intervjuaren på företaget redan ha bildat sig en vag uppfattning om personen bakom ansökan men med en intervju får intervjuaren en chans att lära känna personen bättre. Under intervjun bör frågor som rör om de formella kraven uppfylls av personen, om personen passar in i företaget och om personen har potential att utvecklas bli besvarade för att det ska anses vara en lyckad och givande intervju. Det är även vanligt att den intervjuade under intervjun får presentera sig själv med några korta, kärnfulla meningar eller genom att beskriva sig själv med några positiva samt negativa egenskaper. På så sätt kan även den intervjuade vara delaktig i den bild som skapas av personen. (Ahrnberg Swenson, 1997)

3.3.1.4 Tester

Efter intervjuerna är det dags för företaget att välja ut några få sökande att gå vidare med i urvalsprocessen och det är vanligt att antingen träffa dem för ytterligare en djupare intervju eller att låta dem genomgå ett test. (Ahrnberg Swenson) Det är många företag som använder diverse olika tester för att utöka sitt underlag för bedömning av de sökande och marknaden för rekryteringstester har vuxit mycket de senaste åren och omsätter miljontals kronor. (Lundén, 2000)

De psykologiska testerna har funnits och använts i rekryteringssammanhang under flera årtionden och har under perioder varit kritiserade, mycket beroende på att de avser att mäta en persons personlighet, något som enligt en del kritiker är omöjligt att mäta. Syftet med de psykologiska testerna är dock att kunna mäta skillnader mellan personer eller att kunna iaktta personers beteende i olika situationer och för att kunna utföra testerna utan inslag av slumpen är testerna standardiserade vilket innebär att alla yttre förhållanden är samma vid alla testningar och att alla personer som ska testas informeras på samma sätt. För att undvika subjektiva bedömningar vid rättning av testet ska sättet för att utvärdera testerna också vara desamma och resultaten ska jämföras med den normgrupp som testet först utfördes på. (Littorin, 1994)

De psykologiska testerna brukar delas in i fyra olika kategorier av tester; personlighetstester, begåvningsstester, färdighetstester samt situationsövningar, så kallade Assessment centers. (Granberg, 2003; Littorin, 1994)

Personlighetstester används för att mäta de olika egenskaper som formar människans personlighet, egenskaper såsom anpassnings- och samarbetsförmåga och kreativitet. Vidare menar Littorin att personlighetstester endast bör användas i kombination med andra tester då de inte kan ge en heltäckande bild av den sökandes personlighet. (Littorin, 1994)

Begåvningsstester är ett annat inslag i psykologiska tester och det i särklass vanligaste begåvningstestet är intelligens-testet; ett test utformat för att pröva olika delar av människans tänkande, såsom förmågan att analysera och dra slutsatser. Enligt Littorin är dock begåvnings-testet bäst lämpade i samband med färdighetstest, vilka är sådana test där personen som testas tvingas prestera något. Vilken slags prestation det handlar om varierar beroende på yrkeskategori. Olika färdighetstester kan vara diverse kunskapstester, språktest eller rent motoriska test. (Littorin, 1994)



Det sista varianten psykologiska tester är Assessment center som i sig är mer av en situationsövning än ett test. Med hjälp av Assessment centers kan rekryterarna lättare se vilka som skulle passa för den utannonserade tjänsten. Denna typ av test ger ett bra svar på hur individen agerar och reagerar i givna situationer men är inte ofta använt på grund av de höga kostnaderna för testet. (Littorin, 1994)

Kahlke och Schmidt anser att de bästa testerna i en bedömningssituation är de tester som undersöker sådana förhållanden som är viktiga för individen att klara av i arbetet. De menar att en av de bästa metoderna är simuleringsövningar där personen testas på olika situationer. Även test för att kunna leta efter personlighetsdrag viktiga för yrket är att föredra och de menar att exempelvis en egenskap som noggrannhet kan betyda att individens prestation i yrket är god. Vid val av psykologiska tester för bedömning och urval är det dock av stor vikt att det är de tester som bäst avspeglar de egenskaper och färdigheter som krävs i yrket som används. (Kahlke och Schmidt, 2002)

3.3.1.5 Anställning

Med hjälp av instrument såsom grovgallring, intervjuer samt tester bör nu företaget ha bestämt sig om vem av de sökande som ska få erbjudandet om anställning och meddela vederbörande snarast möjligt. Oftast har parterna redan i slutskedet av rekryteringsprocessen muntligt kommit överens om faktorer såsom anställningsform, lön, förmåner och vilken dag den anställde ska tillträda men detta ska nu skrivas i ett anställningsavtal. Även muntliga avtal är giltiga men båda parter känner sig troligtvis tryggare med ett skriftligt avtal med överenskommelserna på pränt. Slutligen bör den nyanställda även presenteras för övriga medarbetare på företaget. (Ahrnberg Swenson, 1997)

3.3.2 Rekrytering av revisorer

I likhet med många andra yrken kräver en anställning hos en revisionsbyrå förkunskaper eller en viss utbildning. För att bli auktoriserad revisor krävs nämligen att personen uppfyller revisorsnämndens teoretiska krav för högre revisorsexamen och således en särskild universitetsutbildning. (FAR FÖRLAG (2), 2006)

Revisorsnämnden (RN) är en tillsynsmyndighet för Sveriges ca 2000 godkända och 2300 auktoriserade revisorer och verkar för att tillgodose landet med kvalificerade revisorer och att se till att dessa revisorer utför sitt yrke på ett godkänt sätt. RN:s teoretiska krav för högre revisorsexamen innebär att personens universitetsutbildning omfattar minst 160 poäng där företagsekonomi, juridik, nationalekonomi och statistik ska motsvara 120 poäng och där minst en uppsats ingår. För att sedan få avlägga revisorsexamen (godkännande) och högre revisorsexamen (auktorisering) krävs att personen i fråga har en praktisk utbildning motsvarande tre respektive fem års heltidsarbete inom revision. (Revisorsnämndens hemsida, 2007)

Den grundläggande utbildning för blivande revisorer som avses ovan har varit omdebatterad. Olika personer, däribland före detta VD:n för Svenska



Revisorssamfundet (SRS), Martin Johansson, har ansett att den utbildning RN kräver inte alltid går att finna på Sveriges universitet och högskolor. De har även ställt sig kritiska till att det kring de 40 extra poäng som krävs för högre revisorsexamen råder full valfrihet. Något som kan få konsekvenserna att en person som läst 120 obligatoriska poäng och därutöver 40 poäng konstvetenskap kan kvalificera sig för att avlägga högre revisorsexamen medan en person som saknar någon poäng i exempelvis förmögenhetsbrott inte kan göra detsamma. (Wennberg (1), 2002) En undersökning bland de största revisionsbyråerna visar att det finns de som anser att utbildningarna är tillräckliga medan andra anser att de borde vara mycket mer inriktade på revision och redovisning. (Wennberg (2), 2002) Dan Brännström, generalsekreterare på FAR SRS, anser dock att universiteten och högskolorna främst är ansvariga för att ge studenterna en bra och bred utbildning inom de områden som RN föreskriver och att det därefter är upp till revisionsbyråerna, i samarbete med sådana organisationer som ger vidareutbildningar för revisorer, att utveckla de nyanställda till revisorer. En ståndpunkt han har mycket beroende på att revision är ett yrke som kräver mycket praktisk utbildning. (Wennberg (3), 2002)

Revision innebär att arbeta tillsammans med andra medarbetare, att arbeta i team. Vid de olika revisionsuppdragen ingår allt ifrån en till flera hundra revisorer beroende på uppdragets storlek och komplexitet. De som deltar i revisionsteamet är personer med olika utbildningar och erfarenheter, således alldeles nyanställda revisionsmedarbetare upp till påskrivande revisor, den huvudansvariga revisorn. (FAR FÖRLAG (2), 2006; Precht, 2006) Vid riktigt stora revisionsuppdrag knyts även diverse olika specialister till teamet, specialister inom exempelvis skatt, redovisning och affärsjuridik. (FAR FÖRLAG (2), 2006)

För att lyckas som revisor krävs således en mängd olika egenskaper, något som även Dietrichson och Runesson kunde konstatera i sin undersökning. De utförde 2006 en kvantitativ undersökning med revisorer såväl som revisorerens klienter och fick erfara att både mjuka och hårda kompetenser var eftersträvarvärda för en revisor att besitta. Det var i huvudsak revisorererna själva som ansåg att det för yrket krävdes mjuka kompetenser såsom kommunikation, flexibilitet och social kompetens. Deras klienter ansåg dock att de hårda kompetenserna, såsom analytisk förmåga, förmåga att ta initiativ och uppdatering av kunskap var de viktigaste för en revisor att besitta. (Dietrichson och Runesson, 2006) En nybliven auktoriserad revisor framhåller även han, i en artikel i Balans, att den i särklass viktigaste egenskapen för en revisor att besitta är social kompetens. Han menar att just den egenskapen är avgörande för att klara av yrket som revisor då en sådan måste kunna samarbeta med personer med olika bakgrunder, både medarbetare och klienter. (Precht, 2006)

Det krävs mycket tid för en revisionsbyrå att planera vilka medarbetare som är eftersträvarvärda och för att få de bästa studenterna att välja just deras byrå krävs ansträngningar. Det är avgörande för revisionsbyråerna att anställa de rätta personerna för att få en bra mix av personligheter och ett bra team. (Bailey et al, 2002)



Det kanske mest avgörande för byråerna är att profilera sig som en bra arbetsgivare för studenterna på deras universitet och högskolor. Tidigare användes traditionella informationsbroschyrer eller andra liknande skrifter men idag, då merparten av byråernas potentiella medarbetare är i 20-årsåldern, har Internet blivit allt viktigare. På hemsidan bör det finnas information för de arbetsökande om vilken utbildning som byrån kräver, vilka personliga egenskaper som efterfrågas samt vad arbetet som revisor innebär. Det bör även finnas en tjänst för ansökning on-line då fler och fler förväntar sig det idag. (Bailey et al, 2002)

Vanliga och uppskattade inslag från revisionsbyråerna är även möjligheter för studenterna att få träffa potentiella medarbetare på byråerna under mer avslappnade former. Sådana möten sker oftast på byråernas kontor där studenter och personal minglar och lär känna varandra. Byråerna brukar då även passa på att presentera sig och sina verksamhetsområden för studenterna för att väcka ytterligare intresse för just deras byrå. I många fall ligger dessa informella möten i anslutning till en rekryteringsprocess där de studenter som väckt störst intresse hos respektive revisionsbyrå kallas till intervju och kanske i slutändan erbjuds en anställning. (Bailey et al, 2002)

3.3.3 Sammanfattning

Rekrytering handlar om de åtgärder ett företag vidtar för att tillfredsställa sitt personalbehov. Det finns olika perspektiv på rekrytering men en undersökning visar att de flesta rekryterare ser på rekryteringen som ett möte mellan organisationen och den arbetsökande. Rekryteringsprocessen på ett företag består av olika komponenter, såsom befattningsbeskrivning, grovgallring, intervju, tester och därefter en eventuell anställning för den arbetsökande.

Rekrytering av revisorer föregås ofta av olika studentaktiviteter för att komma i kontakt med de blivande medarbetarna. De arbetsökande behöver besitta en del egenskaper såsom social och analytisk förmåga för att vara framgångsrika i yrket. Det krävs även förkunskaper för att anställas, det vill säga att de arbetsökande ska uppfylla Revisorsnämndens krav för revisorsexamen och högre revisorsexamen.

3.4 Kompetensutveckling

Avsnittet om kompetensutveckling inleds med en del om vad kompetens är. Därefter följer en beskrivning av tre olika åtgärder för kompetensutveckling för företag att tillgå. Avslutningsvis följer en diskussion kring vad som är speciellt vid kompetensutveckling för revisorer.

Kompetens är ett mångsidigt begrepp och har säkert olika betydelse för olika personer men beskrivs ofta som en individs förmåga att handla i en viss situation. Det kan närmast också beskrivas som en anställds förmåga att sköta sitt arbete på ett framgångsrikt sätt. (Ellström, 1994)

En annan definition på kompetens är att den kan ses som en relation mellan en individs förmåga och egenskaper och en viss uppgift eller arbete. Även detta är en



allmänt hållen definition som inte ger någon direkt vägledning om vilken kompetens individen bör besitta för att kunna lösa sina arbetsuppgifter. Den kompetens som krävs är mycket beroende av vad det är för arbetsuppgifter samt vilka individens förutsättningar är. (Ellström, 1994)

Kompetens kan vidare beskrivas som en företeelse bestående av tre komponenter; kunskap, vilja och tillfälle. Kunskap är den komponent som anses vara mest grundläggande och viktig, en förutsättning för kompetens. Med kunskap förstås bland annat verktyg för att hjälpa individer att utöka sin förståelse för olika företeelser. (Stockfelt, 1988) Kunskap kan också delas in i fyra mindre komponenter; faktakunskap, förståelse, färdighet och förtrogenhet. Faktakunskap innebär vetande om ett visst sakförhållande, förståelse innebär möjlighet att se samband mening och innebörd, färdighet innebär att veta hur något ska utföras samt kunskap att utföra det rent praktiskt och slutligen, förtrogenhet, en individs förmåga att veta hur den ska handskas med ett visst fenomen samt förmåga att snabbt känna igen det och bedöma dess effekter. (Granberg, 2003)

Kompetensens andra komponent är vilja och handlar om en individs vilja att använda sin kunskap på rätt sätt. Det är inte tillräckligt att individen vet hur den ska utföra en viss arbetsuppgift, även vilja att utföra arbetsuppgiften på ett bra sätt måste infinna sig. Utan vilja anses kunskap i det närmaste värdelös. Slutligen är den tredje och sista komponenten tillfälle, tillfälle att använda sin kunskap. (Stockfelt, 1988)

Ovanstående resonemang om kompetens innebär att en anställd inte handlar kompetent förrän relevant kunskap har inhämtats, viljan att använda den har infunnit sig samt tillfället att använda dem dykt upp. Kompetens är således en kombination av de tre komponenterna. (Stockfelt, 1988)

Med kompetensutveckling avses de strategier och insatser en organisation satsar på för att utveckla kompetensen hos de anställda. Åtgärder för att utveckla den kunskap de anställda redan besitter samt för att skaffa sig ny kunskap. (Granberg, 2003) Kompetensutveckling är avgörande för en organisation eftersom brister i de anställdas kompetens kan äventyra organisationens framtid. Bristande förmåga att kunna utföra sina arbetsuppgifter på rätt sätt kan i sämsta fall leda till minskad produktivitet. (Ellström, 1994) Kompetensutveckling kan bestå av introduktion av nyanställda, utbildning samt mentorskap. (Granberg, 2003)

3.4.1 Introduktion

Då rekryteringen är avslutad och företaget har fått en ny medarbetare börjar ett minst lika viktigt arbete för såväl arbetsgivare som nyanställd, nämligen introduktion. För arbetsgivaren är det av stor vikt att introduktionen fungerar på ett bra sätt då ett misslyckande annars kan leda till missnöje bland personalen och i värsta fall en ökad personalomsättning. Även den nyanställda är angelägen om att fort aklimatisera sig, lära sig de nya arbetsuppgifterna samt känna tillhörighet till företaget eller arbetsgruppen. Det är viktigt för den nya medarbetarens psykiska behov att så snart som möjligt känna att han/hon har utträttat något och inte är en last för företaget samt att få lära sig de skrivna och oskrivna regler som



existerar på företaget och på så sätt snabbt komma in i sin nya roll. (Ahrnborg Swenson, 1997; Granberg, 2003)

Det finns flera metoder för ett företag att använda sig av vid introduktion av nya medarbetare, de vanligaste är dock fadderskap samt introduktionsutbildning. (Ahrnborg Swenson, 1997)

Det är vanligt att företaget utser en fadder för att ta hand om den nyanställda den första tiden, normalt upp till ett år. Det är brukligt att faddern är en person som är insatt i de arbetsuppgifter den nya medarbetaren kommer att ha för att underlätta arbetet. Fadderns huvudsakliga uppgifter är att informera om företagets historia och kultur, om de oskrivna regler som existerar samt rent praktisk information som var lunch- och fikarum finns. Faddern är även den som presenterar den nya för andra medarbetare på företaget och finns till hands för att svara på alla de frågor den nyanställda kan tänkas ha den första tiden tills den acklimatiserat sig. (Ahrnborg Swenson, 1997; Granberg, 2003)

Den andra introduktionsmetoden som både Ahrnborg Swenson och Granberg tar upp är introduktionsutbildningar. Den information som lämnas på dessa utbildningar är exempelvis övergripande beskrivningar av företaget och dess verksamhet, anställnings- och lönevillkor, utbildningsmöjligheter och så vidare. Fördelen att ge informationen på en utbildning är att informationen kan redogöras för på ett djupare sätt och att det även ger tillfälle för frågor och diskussioner. En annan fördel är att nyanställda under sådana utbildningar kan träffas och utbyta erfarenheter. (Ahrnborg Swenson, 1997; Granberg, 2003)

Introduktionen är som mest intensiv i början, de första dagarna och veckorna, för att sedan ebba ut och övergå i annan kompetensutveckling såsom utbildning. (Granberg, 2003)

3.4.2 Utbildning

Idag anses det nästan självklart att lärandet inte upphör vid skolårens slut utan pågår snarare hela livet, en livslång läroprocess. På många arbetsplatser och i flertalet branscher är utbildning av de anställda högt prioriterat och många gånger avgörande. (Ellström, 1994) Kraven på utbildning är dock olika från yrke till yrke. En del yrken kräver endast grundläggande kunskaper och förändras i liten utsträckning från år till år medan andra yrken kräver gedigen utbildning och på grund av ständiga förändringar, även fortbildning för de anställda. För de allra flesta yrken gäller åtminstone att det är avgörande att lära sig mycket i själva yrket. (Stockfelt, 1988)

Utbildning är formaliserade studier som planlagts av någon annan än den som studerar. Den karakteriseras av att någon undervisar och avgör vad som ska fokuseras på. En annan sorts utbildning är dock den som kan kallas vardagsinläring, det vill säga den kunskap en anställd förvärvar i sitt vardagliga arbete. Det viktigaste dock, för kompetensen hos de anställda, är hur de lär sig använda kunskapen och inte själva läroprocessen i sig. (Stockfelt, 1988) Det är vidare av stor betydelse att det informella lärandet, såsom vardagsinläringen,



kombineras med planerade utbildningar i yrket för att få så användbara kunskaper som möjligt. (Ellström, 1994; Stockfelt, 1988)

Den planerade utbildning företag använder sig av för att utbilda sin personal är grundutbildning, fortbildning eller vidareutbildning. Grundutbildning för ett företags anställda innebär sådan grundläggande utbildning som ger den anställde tillräckliga kunskaper och färdigheter inom sitt yrke. Det är utbildning som är avsedd att utgöra en grund för den anställdes fortsatta utbildning inom yrket. Fortbildning är sådan utbildning som krävs för att den anställde ska kunna klara av sitt yrke på ett bra sätt och kan vara utbildning i nya lagar och regler, ny teknik eller något annat som står i direkt anknytning till den anställde och dess arbetsuppgifter. Vidareutbildning är sedan sådan utbildning som ytterligare förstärker och utökar den anställdes förmåga att klara av sina arbetsuppgifter och sitt yrke. (Granberg, 2003)

3.4.3 Mentorskap

Mentorskap innebär ett åtagande för en person att vägleda en yngre person i sitt yrke. Mentorn, den person som åtar sig uppdraget, är ofta en livserfaren och respekterad person och kan finnas inom organisationen eller kan vara en extern person. Den yngre personen mentorn har att vägleda benämns adept. Adepten klassificeras ofta som, utöver en ung person, en person på väg till någonting. Vad personen är på väg till uppges vara olika från organisation till organisation men kan vara en ny befattning eller bara utveckling som anställd. (Granberg, 2003) Andra vanliga syften med mentorskap är personlig utveckling, möjlighet att ta tillvara på den äldre generationens kompetens samt bygga relationer inom organisationen. (Hultman och Sobel, 2005)

Mentorskapet kan vara spontant eller arrangerat. Vid spontant mentorskap har två personer, utan någon annans inblandning, bestämt hur mentorskapet ska fungera och vilket förhållande de ska ha till varandra. Spontant mentorskap uppstår oftast inom en organisation där både adept och mentor befinner sig och det varar så länge som båda parter vill och är överens om. (Granberg, 2003) Det är av stor vikt att personerna inte står i beroendeställning till varandra för att mentorskapet ska vara givande, detta betyder att någon som är involverad i adepts lönesättning exempelvis inte bör vara en mentor. (Hultman och Sobel, 2005)

Det arrangerade mentorskapet å sin sida är planerat av någon, oftast av någon inom organisationen. Personen, eller personerna, som tagit initiativet till mentorskapet väljer ut såväl mentorer och adepter, således vem som ska få delta i mentorprogrammet och mentorerna kan vara antingen i organisationen eller utanför. Sådant mentorskap har som mål att utveckla individerna och fungerar ofta som ett led till befördring. (Granberg, 2003)

Det finns i de allra flesta fall ingen given mall för hur ett mentorskap ska fungera men det bör åtminstone vara under en längre tid så att mentor och adept får ett förhållande till varandra och utvecklar en personkemi. Det bör också vara under en begränsad tid så att det inte bara försvinner av sig självt. (Granberg, 2003) Det är också avgörande att båda parter är engagerade och intresserade av mentorskapet för att det ska fungera optimalt. De individer som väljs ut för att



delta i ett mentorskapsprogram bör vidare ha en vilja att utvecklas tillsammans. (Hultman och Sobel, 2005) Mentorer får i normalfallet inte betalt för att agera som sådana varför det vanligtvis enbart är de som är genuint intresserade som ställer upp som mentorer. (Granberg, 2003)

Mentorns roll i relationen mentor-adept är omdiskuterad men huvuduppgiften för en mentor är att fungera som en rådgivare och ett stöd för adepten. Den kan fungera som en samtalspartner, ett slags bollplank för adepten att vända sig till vad det gäller karriär, utveckling eller kanske svårigheter i yrket. Mentorn kan också fungera som en kommunikationslänk mellan adepten och andra i organisationen och som inspiratör, någon som driver på adepten. Den kan också fungera som en slags lärare som utmanar adepten i olika frågor. Viktigt är dock att mentorn inte tar allt för stor plats utan ger utrymme åt adepten och dennes tankar, känslor och handlingar. (Granberg, 2003)

Mentorskap används oftast inom organisationer för att ge parterna en chans att ta lärdom av varandra för såväl personlig som arbetsrelaterad utveckling, för att bygga nya relationer inom organisationen samt för att skapa nya kommunikationsvägar. Det är även tänkt att fungera som ett komplement till det vardagliga lärandet i yrket och den yrkesrelaterade utbildningen. (Hultman och Sobel, 2005)

3.4.4 Kompetensutveckling för revisorer

Kraven på en revisor är många och yrket kräver hög kompetens. Detta är något som inte minst Aktiebolagslagen ger uttryck för: ”En revisor skall ha den insikt och erfarenhet av redovisning och ekonomiska förhållanden som med hänsyn till arten och omfattningen av bolagets verksamhet fordras för att fullgöra uppdraget.” (Aktiebolagslagen, 9 kap. 11§) (FAR FÖRLAG (2), 2006)

Det är betydelsefullt att såväl klienter som externa intressenter har förtroende för revisorn. Detta gäller oavsett om det handlar om bestyrkandeuppdrag, de uppdrag där revisorn uttalar sig om historisk finansiell information, eller rådgivningsuppdrag. Revisionen ger ett utökat förtroende för ett företags bokföring, årsredovisning och förvaltning, varför revisorns kompetens är av stor betydelse. (FAR FÖRLAG (2), 2006)

Målet för en revisor vid ett revisionsuppdrag är att i slutändan kunna avge en revisionsberättelse där revisorn uttalar sig om företagets finansiella information och förvaltning med hög men inte absolut säkerhet. Eftersom de externa intressenterna i ett bolag oftast endast har årsredovisning och därmed även revisionsberättelse att tillgå är det viktigt att ha förtroende för revisorn, att kunna lita på att denne utför sitt arbete riktigt. Det är av stor vikt att revisorn och dennes revisionsteam har god kännedom och hög kompetens i området. De senaste åren har det även blivit allt viktigare att kunna förlita sig på att revisorn är oberoende gentemot sina klienter, varför denne inte är tillåten att äga aktier eller ha nära vänner i de bolag som denne reviderar. (FAR FÖRLAG (2), 2006)

Revisorns kunskaper och kompetens är också avgörande i inledningen av ett revisionsuppdrag då revisorn ska lära känna och lära sig att förstå själva företaget



och dess verksamhet. Det handlar om att skaffa sig tillräcklig information om företaget och verksamheten för att kunna identifiera och förstå de händelser och transaktioner som revisorn anser kan ha betydelse vid revisionen. Det framstår klart att det vilar höga förväntningar på revisorn som denne förväntas leva upp till. (FAR FÖRLAG (2), 2006)

Förutom den grundläggande utbildning som beskrivits ovan i kapitel 3.3.3 för att få avlägga revisorsexamen eller högre revisorsexamen krävs praktisk utbildning för revisorer. Praktisk utbildning är sådan utbildning den anställde får genom sin anställning på en revisionsbyrå. Det vill säga såväl teoretisk utbildning såsom kurser, seminarier och självstudier som praktisk tillämpning av de kunskaper den anställde inhämtat. (IREV:s hemsida, 2007)

Den praktiska utbildningen på en revisionsbyrå ska för revisorsexamen omfatta minst tre år och följa en utbildningsplan. Utbildningen ska omfatta minst 1500 timmar revision, huvudsakligen revision av aktiebolag, men ska även ge den anställde kunskap om revision i olika branscher samt planering och utförande av revision. Stor vikt läggs även vid att den anställde ska lära sig att dokumentera sina revisionsuppdrag på ett riktigt sätt. (IREV:s hemsida, 2007) Regler om just hur en revisor ska dokumentera finns angivet i Revisorslagen (2001:883) varför stor vikt fästs även vid detta. (FAR SRS hemsida, 2007) Det är även viktigt att den anställde utbildas i de etiska regler en revisor har att följa vid ett revisionsuppdrag, däribland självständighet och tystnadsplikt. (IREV:s hemsida, 2007)

IREV, ett utbildningsföretag för revisorer i Sverige, tar i samarbete med FAR SRS utbildningskommitté fram en utbildningsplan för revisorer som uppdateras för eventuella ändringar från Revisornämnden gällande revisorsexamen och högre revisorsexamen. Utbildningsplanen anger lämpliga val av kurser för vägen mot godkännande och auktorisation för revisorerna och omfattar ungefär 100 utbildningstimmar per år de tre första åren och 50 utbildningstimmar per år för de två åren innan auktorisation. (IREV:s hemsida, 2007)

Av utbildningsplanen för godkännande att döma, är den teoretiska utbildningen inriktad på revisionskurser, skattekurser samt redovisningskurser. Revisionskurserna ger grundläggande kunskaper om revision och tränar deltagarnas förmåga att se samband mellan balansräkning och resultaträkning, att se helheten i redovisningen. Skattekurser ger bland annat kunskap om deklarationer, mervärdesskatt samt skatteproblem vid exempelvis fusioner och konkurs. Redovisningskurserna inriktar sig på att ge kunskap om lagar och god redovisningssed för årsbokslut och årsredovisning samt praktisk kunskap om att upprätta desamma. (IREV:s hemsida, 2007)

För att få avlägga högre revisorsexamen krävs att den sökande redan är godkänd revisor samt ytterligare två års praktisk utbildning. För högre revisorsexamen innebär den praktiska utbildningen ytterligare 1000 timmar revision där minst hälften av dessa ska utgöra medverkan i revisionsuppdrag där företagen på grund av sin storlek eller andra omständigheter är svårreviderade. Den teoretiska utbildningen består, enligt IREV:s utbildningsplan, av fördjupningar i sådana



kurser som den anställde gick för revisorsexamen. Det är även fokus på värdering och redovisning av finansiella instrument samt redovisningsfrågor för större och noterade företag. (IREV:s hemsida, 2007) För redan auktoriserade revisorer föreskriver FAR SRS Yrkesetiska regler att en revisor bör genomgå planerad vidareutbildning som omfattar minst 120 utbildningstimmar under tre år, dock minst 20 timmar per år. (FAR SRS hemsida, 2007)

3.4.5 Sammanfattning

Kompetens är ett mångsidigt ord och kanske även svårdefinierbart. En definition är att det är en individs förmåga att handla i en viss situation, en annan relationen mellan en individs förmåga och egenskaper och en viss uppgift eller arbete. En tredje definition är att kompetens är en kombination av kunskap, vilja och tillfälle. Med kompetensutveckling menas de åtgärder ett företag vidtar för att utveckla de anställdas kompetens och kan bestå av introduktion, utbildning och mentorskap.

För en revisor är dess kompetens av stor betydelse för att vara framgångsrik i sitt yrke. För att bibehålla och utveckla kompetensen och de anställda utbildar revisionsbyråerna sina anställda. Fram till auktorisation genomgår de planerade utbildningar som omfattar 50 till 100 utbildningstimmar per år. För de med mer erfarenhet, de som redan är auktoriserade, är utbildningen inte lika omfattande, 120 utbildningstimmar under en treårsperiod, dock minst 20 timmar per år. I revisionsyrket är dock den praktiska utbildningen, det vill säga medverkande på revisionsuppdrag, också av stor betydelse.



4. EMPIRI

I detta kapitel kommer de fyra revisionsbyråerna och samtliga respondenter att kortfattat presenteras. Därefter följer en redogörelse för vad som framkommit under intervjuerna. Syftet med intervjuerna var att ta reda på om rekrytering och kompetensutveckling förändrats av införandet av diverse olika tidigare nämnda regler varför en uppdelning av rekrytering och kompetensutveckling sker.

4.1 Revisionsbyrå 1

Denna första revisionsbyrå ingår i en internationell organisation som idag har ca 120 000 anställda runt om i världen, närmare bestämt i 144 länder. I Sverige arbetar 3 000 anställda på 125 olika kontor och det är ett av de större av dessa 125 kontor som för denna uppsats undersökts. Organisationen har ca 50 000 kunder i Sverige inom såväl privat som offentlig sektor och de allra flesta av uppdragsgivarna är små och medelstora ägarledda bolag. Den absolut främsta tjänsten organisationen har att erbjuda sina kunder är revision men den tillhandahåller även tjänster inom redovisning, skatterådgivning, riskhantering och verksamhetsutveckling för att nämna några områden. (Revisionsbyrå 1:s hemsida, 2007)

Respondent 1A har arbetat med Human Resource (HR)-frågor inom organisationen sedan början på 2001. Respondenten började sin karriär inom organisationen på dess huvudkontor där den ett antal år arbetade med studentprofilering, rekrytering samt organisationsövergripande projekt såsom medarbetarenkäter och diverse medarbetarförmåner. Sedan tre år tillbaka arbetar personen nu på det undersökta kontoret och ansvarar för HR-frågor i en viss region i Sverige, närmare bestämt för tio kontor i regionen. Bemanning, karriärutveckling, coaching, hälsa, stress och jämställdhet är några av de uppgifter som ligger på respondent 1A:s agenda.

Respondent 1B är auktoriserad revisor och har arbetat inom organisationen sedan sin ekonomie magisterexamen för nio år sedan. Respondenten arbetar övervägande med stora internationella bolag på den undersökta revisionsbyrån men arbetar även med utbildningsfrågor för medarbetarna på kontoret.

4.1.1 Rekrytering

Antalet anställningar på revisionsbyrå 1 har definitivt ökat de senaste åren, något som respondent 1A menar främst beror på tre saker. 1A ser organisationen idag som inne i en tillväxtfas där de ska rikta sig mer mot de mindre bolagen än tidigare eftersom revisionsplikten för mindre bolag kan komma att slopas. För att trots detta klara sig som organisation och kunna växa utökas således affärsservicen genom att inrikta sig mer på de mindre bolagen och rådgivning för dessa, istället för revision för desamma. Förutom detta beror, enligt respondent 1A, fler anställningar även på de ökade kraven på revisorsyrket som kommit av ökade krav för klienterna. Slutligen beror de ökade anställningarna på rådande högkonjunktur. Respondenten menar att revisionsbranschen inte är lika konjunkturkänslig som andra branscher utan revisionsbranschen anställer ständigt, dock mer under högkonjunkturer som denna.



Merparten av de nyanställda på revisionsbyrå 1 är revisorsassistenter och det beror, enligt respondenten, på att det behövs fler revisorsassistenter för att organisationen och dess medarbetare ska kunna växa och utvecklas. Det är även så att anställningar av redan godkända/auktoriserade revisorer inte är så vanligt. De flesta revisorer förblir sina revisionsbyråer trogna och byter således oftast inte mellan byråerna. 1A kan dock se att en del revisorer går från mindre till större byråer för att kunna utvecklas och det är då dessa revisorer som anställs. Specialkompetenser anställs mer sällan då respondent 1A menar att försörjningen oftast redan finns inom organisationen runt om på de olika kontoren i Sverige. Flera av dem som specialiserat sig, bland annat inom IFRS och SOX, är revisorer i grunden men har av intresse valt att specialisera sig. Det är oftast dessa specialister som utbildas i nya regler för att sedan i sin tur kunna utbilda andra i organisationen och på så vis kan organisationen klara sig utan att anställa externa specialkompetenser, menar 1A.

De som anställs på revisionsbyrå 1 har alla ett intresse av att arbeta med människor. De är sociala och har enligt 1A den öppenhet som krävs för att lyckas i sitt arbete som revisor. Revisorsyrket är mycket socialt då det jämt sker möten med kunder och då revisorerna ständigt arbetar i team. Respondent 1A menar även att revisorn den senaste tiden har gått mer åt att även vara ett bollplank eller en samtalspartner för sina klienter varför även en kommunikativ förmåga är viktig. Vidare påpekar 1A att det är viktigt med ett sinne för affärsmannaskap men klargör samtidigt att detta kan vara svårt att se hos en person. Revisionsbyrån letar i sin rekrytering då istället för frö med potential att utvecklas till affärsmän/kvinnor.

Vad gäller erfarenheter för de som är nyutexaminerade studenter och anställs som revisorsassistenter är det inte i sig meriterande att ha varit utomlands utan det är istället viktigt ur den synpunkten att en utlandsvistelse troligtvis inneburit personlig utveckling för individen samt utökade språkkunskaper och blir på så vis meriterande. Ekonomi- eller serviceyrken som sommarjobb såväl som engagemang i idrott, musik eller kårverksamhet är meriterande då detta enligt 1A tyder på en drivkraft hos individen. 1A påpekar dock att för att få anställning krävs att den arbetssökande vid anställningens början uppfyller Revisorsnämndens utbildningskrav. Att sakna enstaka poäng vid en eventuell anställning anses vara acceptabelt medan saknad av flera poäng ses som en nackdel för den sökande.

Trots att revisionsbyrå 1 tillsammans med den nationella organisationen ingår i en internationell organisation så är de enskilda länderna som är medlemmar i organisationen relativt självständiga. Den internationella organisationen arbetar med samma revisionsmetodik och system världen över, oavsett vilket land det är, men det finns inga dokumenterade riktlinjer länderna emellan vad gäller rekrytering. Rekryteringsprocessen på den undersökta revisionsbyrån börjar med en befattningsbeskrivning som är ganska statisk. Den ändras inte mycket från år till år eftersom det är två rekryteringsprocesser per år. Det som förändrats i befattningsbeskrivningen är att betoningen av vikten av att ha ett affärsmannaskap, ett genuint intresse för affärer ökat under åren. Efter en



grovgallring av de ansökningar som efter befattningsbeskrivningen kommit in följer sedan en process i tre steg som inleds med en vanlig intervju. Därefter följer ett test som används som samtalsverktyg. Den sökande svarar på en del frågor och utifrån dessa svar kan respondent 1A se roller, behov och beteende i arbetsrelaterade situationer. Ämnen som tas upp i testet är exempelvis ledarskap, socialt beteende, prioritering osv. Tester används på revisionsbyrån som ett pedagogiskt underlag, för att underlätta samtalet med den sökande. Respondent 1A anser det vara lättare att relatera till de frågor som tillhör testet än om alldeles öppna frågor skulle ha ställts, respondenten får en inblick i hur personen i fråga tänker och hur den prioriterar i sitt arbete. Testet som samtalsverktyg får aldrig användas som bedömningsunderlag i sig utan ska kompletteras med ett samtal. Testet används i all rekrytering, vare sig det är revisorsassistenter, revisorer eller kanske skattejurister. Det tredje och sista steget är ett logiskt analytiskt test där respondenten tittar på den arbetssökandes förmåga att analysera samtidigt som den sökandes stresstålighet testas då det går på tid. Respondent 1A poängterar att detta test enbart används då det bara finns ett fåtal sökande kvar och inte heller detta är ett avgörande test utan ses som ett komplement till övriga moment i processen.

Rekryteringsprocessen på revisionsbyrå 1 har förändrats de senaste åren när det gäller vilka som arbetar med processen och tester. När det gäller involverade personer i rekryteringsprocessen har gruppcheferna fått en större roll idag än tidigare. Gruppchefsrollen har tydliggjorts på kontoret och i ansvaret ligger numera att ta den första intervjun med de arbetssökande tillsammans med en yngre medarbetare. Anledningen till denna förändring i processen är att gruppchefen ska känna ett större ansvar för den som eventuellt sedan kommer in i dennes arbetsgrupp samt att kandidaten ska ha möjlighet att tidigt träffa sin eventuella gruppchef. När det gäller testerna har revisionsbyrå 1 sedan två år tillbaka ett logiskt analytiskt test i samband med intervju tre för att ytterligare bredda rekryteringsprocessen och kunna få en uppfattning om den sökandes analytiska förmåga. Testen ger även en bild av hur kandidaten hanterar en arbetsuppgift under pressade förhållande, menar 1A.

4.1.2 Kompetensutveckling

När rekryteringsprocessen sedan eventuellt övergår till en anställning börjar denna med att de nyanställda tilldelas en fadder, eller en handledare. Det är oftast, menar respondent 1A, en ung revisor som får ta hand om en helt ny revisorsassistent. Fadderskapet handlar om att vägleda den nyanställde i praktiska saker såsom var pärmar finns, var man äter lunch, hur man beställer visitkort och andra sådana vardagliga saker som annars kan verka förvirrande för en ny person i organisationen. Fadderskapet varar i regel fyra till sex månader och rinner så småningom ut i sanden när den nyanställde känner att den klarar sig själv.

Kompetensutvecklingen på revisionsbyrån handlar om att utbilda sina revisorsassistenter, revisorer samt specialkompetenser för att klara av sitt yrke då det ständigt kommer nya regler och lagar att ta hänsyn till samt förändringar i revisionsmetodiken eller de system de anställda arbetar med.



På den undersökta revisionsbyrån gäller att fram tills dess att revisorsassistenten blir manager, vilket i de flesta fall även innebär då den blir auktoriserad revisor, har den 100 utbildningstimmar per år. Antalet utbildningstimmar kan i vissa fall under- eller överskridas beroende på utbildningsbehovet ett visst år, menar respondent 1B. Under de första åren på revisionsbyrån följer de nyanställda en relativt fast utbildningsplan som innehåller utbildningar inom revision, redovisning, skatt samt moms. Respondent 1B berättar att utbildningsplanen inleds i samband med anställningen med introduktionsutbildningar för revisorsassistenterna och det är då främst två dagar med introduktion om vad revision är och vad det innebär samt en presentation av verktygen de använder sig av. Även en vecka ren redovisning ligger i utbildningsplanen för att i många fall friska upp minnet hos de nyanställda. Slutligen är en vecka om revisionsmetodik, det vill säga hur revisorerna jobbar kopplat till de verktyg och regler de har att arbeta med, förlagd utomlands. Vilka andra utbildningar de nyanställda går kan variera lite beroende på vilka klienter de arbetar med. Klienterna är främst uppdelade i stora bolag, ägarledda bolag samt offentlig sektor och det är inte alla klienter som berörs av nya regler inom redovisning och bolagsstyrning varför inte alla i revisionsteamet behöver ha utbildning i exempelvis IFRS och SOX. Det är vanligast att dessa utbildningar riktar sig till personer som har arbetat mer än två år, då det är vanligare att det är de med lite mer erfarenhet som arbetar med de klienter som berörs av de nya reglerna.

Auktoriserade revisorer, som ofta även är managers eller partners inom organisationen, har 80 utbildningstimmar per år. För dessa revisorer finns ingen fastlagd utbildningsplan utan utbildningsbehovet styrs av vilken typ av klienter de arbetar med och är mer upp till var och en att bestämma. Respondent 1B berättar att det varje år finns ett antal utbildningar som är obligatoriska för de revisorer som arbetar med en viss typ av klienter, såsom de som tvingas redovisa enligt IFRS och SOX. För de revisorer som nått högre nivåer inom organisationen finns också mer utbildning i ledarskap, hantering av media samt presentationsteknik då revisorerna kommit så pass långt att detta nu är viktigt. Varje år finns också obligatorisk utbildning i och uppdatering av organisationens interna revisionsmetodik. För organisationens specialkompetens (exempelvis dess IFRS-specialister) finns internationella utbildningar i IFRS som de ska gå för att sedan i sin tur utbilda revisorerna hemma i Sverige.

Vidareutbildningen på revisionsbyrån har förändrats de senaste åren mycket beroende på de nya regler revisorerna har att följa. Det har definitivt blivit fler obligatoriska utbildningar i bland annat IFRS och SOX, men även i den interna revisionsmetodiken. Därutöver har ledarskaps- och affärsmannaskapsutbildningar utvecklats och kompletterats och riktar sig nu till olika erfarenhetsnivåer. I övrigt, anser både respondent 1A och 1B, har inte typen av utbildningar förändrats i någon större omfattning och antalet utbildningstimmar är det samma. Även antalet seminarier har ökat och ofta handlar det bara om några timmesseminarier på kontoret, kortare seminarier om exempelvis nya redovisningsregler, rätt dokumentering samt vikten av att använda revisionsverktygen på rätt sätt.

Beroende på de utökade regelkraven som revisorerna ställts inför har den undersökta revisionsbyrån gått mer och mer mot en specialisering. Tidigare



arbetade alla revisorer med alla typer av klienter men numera krävs att alla revisorer från managernivå och uppåt väljer inriktning mot antingen ägarledda eller stora bolag. Respondent 1A misstänker att det nog i framtiden kan bli ett än större behov av att endast ha ett begränsat antal personer som arbetar med till exempel de bolag som rapporterar i enlighet med US GAAP då detta kräver avsevärda utbildningsinsatser. Respondent 1A anser det vara oekonomiskt att utbilda personer i ett regelverk under lika många timmar som de sedan kommer att spendera på klienten. Således kommer troligtvis endast de som specialiserat sig på att arbeta med de större bolagen att utbildas i IFRS och andra regelverk.

Respondent 1A berättar slutligen att det finns ett krav inom organisationen att alla anställda ska ha en mentor, någon mer erfaren kollega att kunna vända sig till. Vid anställningens början tilldelas de nyanställda en fadder, eller en handledare, något som diskuterats ovan, men som ny i organisationen får alla även en mentor. Det är den anställdes gruppchef som blir mentor de två första åren och efter dessa år har den möjlighet att byta. En anledning till ett mentorbyte kan vara att personen i fråga väljer att inrikta sig på något annat än vad mentorn är inriktad på. Om den anställda efter två år väljer att inrikta sig på ägarledda bolag och mentorn är inriktad på större bolag, menar respondent 1A att detta mentorskap inte är givande längre och således finns en möjlighet till att byta. Mentorn är den som håller utvecklingssamtal och löpande kontakt med den nyanställda och fungerar som ett bollplank i frågor kring karriären, vart personen vill och är på väg i sin utveckling, vilka utbildningar den bör gå för att utvecklas till det man vill och så vidare.

4.2 Revisionsbyrå 2

Även denna revisionsbyrå är med sin nationella organisation medlem i en internationell organisation som har ca 113 000 anställda i nära på 150 länder. I Sverige består organisationen av 60 kontor runt om i landet med 1 500 anställda och ett av de större av den svenska organisationens kontor har undersökts för denna uppsats syfte. Organisationen arbetar med fem olika verksamhetsområden; revision för större företag, revision och rådgivning för mindre företag, skatterådgivning, finansiell rådgivning samt rådgivning inom riskhantering och klienterna återfinns i många olika branscher. I Sverige är organisationen främst inriktad på små och medelstora bolag och deras behov. (Revisionsbyrå 2:s hemsida, 2007)

Respondent 2A är studentansvarig inom organisationen och ansvarar främst för rekrytering av nyutexaminerade studenter, men även för andra rekryteringar inom organisationen. Respondenten tog sin examen 1999 och hamnade efter några år på ett centralt kontor i organisationen där personen nu varit anställd i tre och ett halvt år. På grund av sitt heltäckande ansvar inom organisationen har respondenten även god kännedom om den undersökta revisionsbyrån varför personen ingår i undersökningen.

Respondent 2B är auktoriserad revisor sedan fyra år tillbaka och har arbetat på revisionsbyrån sedan examen för snart tio år sedan. Respondenten arbetar med stora bolag och ansvarar även för utbildningen inom denna avdelning.



Respondenten är den som håller i den allra första utbildningen inom revision för nyanställda revisorsassistenter.

4.2.1 Rekrytering

Antalet anställningar på revisionsbyrå 2 har ökat de senaste åren och respondent 2A tror att det beror på att vi just nu har goda år och under sådana högkonjunkturer som den vi för närvarande befinner oss i tenderar antalet anställningar att öka. Respondenten menar vidare att det även beror på att organisationen nu är inne i en tillväxtperiod med goda resultat och i en period då kunderna efterfrågar fler och fler tjänster och det kräver då mer personal.

De allra flesta nyanställningarna på revisionsbyrån är anställningar av nytutexaminerade studenter till revisorsassistenter. Anställningarna av revisorsassistenter är den klart övervägande delen av rekryteringen inom organisationen. Även erfarna revisorer anställs men den delen är liten i jämförelse med de nytutexaminerade, menar respondent 2A. Anledningen till att revisionsbyrå 2 mest anställer revisorsassistenter och mycket färre godkända/auktoriserade beror nog mest på att rörligheten bland den senare kategorin är ganska låg, uppger respondenten. Respondenten är av uppfattningen att det är få personer som byter byrå. Lämnar de en revisionsbyrå så går de flesta till ett företag utanför branschen.

De nytutexaminerade studenterna som anställs som revisorsassistenter har sådana, enligt respondent 2A abstrakta, personliga egenskaper som affärsmässighet, säljande förmåga och analytisk förmåga gemensamt. De är även sociala individer med ett intresse för att arbeta med människor. Vad gäller tidigare erfarenheter så har de allra flesta som anställs någon sorts erfarenhet, exempelvis sommarjobb eller utlandsvistelser. Det viktiga, menar respondenten, är inte vad de gjort eller har lärt sig utan snarare att de gjort någonting mer än studerat och därmed växt och utvecklats som individer. Vad gäller utbildning är de som anställs som revisorsassistenter alla ekonomer och uppfyller Revisorsnämndens krav men det finns även en hel del jurister och även civilingenjörer i organisationen.

Rekryteringen inom den svenska organisationen sker framförallt med svenskar till Sverige. Respondent 2A passar dock på att framhäva att organisationen internationellt sett är hungriga på svenska studenter. Det finns inom organisationen en vägledning för vilka kompetenser och kvalifikationer de anställda ska ha uppnått beroende på vilket steg i karriären de befinner sig på. Den anger exempelvis att en partner skall kunna ta ett mer affärsmässigt ansvar samt ett större säljansvar än en nyanställd revisorsassistent. Vägledningen är internationell och gäller globalt och med tanke på att den uttalar vilka kompetenser och kvalifikationer en revisorsassistent bör ha kan den även användas i rekryteringen. Vägen till att nå den kunskap som anges i vägledningen för de olika karriärstegen kan skilja sig åt mellan olika länder och av det skälet är det främst svenska studenter som den svenska organisationen är intresserade av att anställa som revisorsassistenter.

Rekryteringsprocessen på revisionsbyrån innefattar två till tre regelrätta intervjuer för att få lära känna studenterna och känna av hur de är som personer.



Respondenten uppger även att revisionsbyrån använder sig i sin rekrytering av ett personlighetstest som beskriver den arbetssökandes egenskaper samt hur den skulle bete sig i yrkeslivet. Testet används som en grund till en djupare intervju och används som komplement i rekryteringen.

Rekryteringsprocessen inleds ofta med olika event för att komma i kontakt med studenterna. För revisionsbyrån, och organisationen i sin helhet, är det de personliga egenskaperna som är allra viktigast, inte vad man lärt sig eller läst i skolan, och de vill då få möjlighet att träffa studenterna innan istället för att enbart läsa de skriftliga ansökningarna. Det är relativt många av dem som sökt tjänsten som får komma på den första intervjun på revisionsbyrån. Därefter gallras fler och fler ut och det är färre som går på intervju två och sedan endast ett fåtal som kommer vidare till den sista anställningsintervjun. Det är olika personer som håller i de olika intervjuerna och det beror, enligt respondent 2A, på att det anses viktigt att många olika personer får känna på de sökande samt få en uppfattning om deras personliga egenskaper då de som anställs ska kunna passa in i organisationen och den rådande företagskulturen. För de som även lyckas på den tredje och sista intervjun väntar sedan ett erbjudande om anställning.

Respondent 2A anser inte att rekryteringsprocessen har förändrats nämnvärt de senaste åren och det beror på att respondenten samt de som tillsammans med respondenten arbetar med rekryteringen anser att de kommit fram till en bra process som fungerar för att fånga de studenter som de är intresserade av. Respondenten menar vidare att de har bra erfarenheter av rekrytering och lyckas enligt denne med densamma. Det är, enligt respondent 2A, sällan eller aldrig som de misslyckas i rekryteringen och genomför en felrekrytering. De får heller ingen negativ feedback på rekryteringen och har därför inte sett någon anledning till att ändra på det, enligt revisionsbyrån, vinnande konceptet. Respondenten avslutar med att konstatera att rekryteringen av framförallt revisorsassistenter inte heller förändrats vidare mycket eftersom revisionsbyrån lär ut vad de nyanställda behöver kunna.

4.2.2 Kompetensutveckling

För de som sökt arbete på revisionsbyrån, gått vidare i rekryteringsprocessen och slutligen fått erbjudande om anställning och accepterat denna väntar i början av anställningen ett slags fadderskap. Fadderskapet inom organisationen, eller mentorskapet som de även benämner det, innebär att alla nyanställda får en fadder som hjälper dem under den första tiden som anställd i organisationen. Faddern behöver inte nödvändigtvis ha något med arbetet att göra utan hjälper den nyanställda att komma tillrätta och förklarar hur exempelvis datorn fungerar. Behovet av en fadder är något som försvinner av sig självt när den nyanställda känner sig varm i kläderna och kan stå på egna ben och fadderskapet har således ingen tidsbegränsning.

Den planerade utbildningen för revisorer och revisorsassistenter på revisionsbyrån delas in i grund- och vidareutbildning. Respondent 2B talar om en grundutbildningsmatris och en vidareutbildningsmatris som revisionsbyrån följer. Grundutbildningen för revisorsassistenter kan ses som en motorväg mot att bli



auktoriserad revisor och omfattar de fem-sex första åren på revisionsbyrån, det vill säga de åren det tar för de anställda att bli auktoriserade. I utbildningen ingår kurser inom revision, redovisning och skatt men även inom det område som revisionsbyrån kallar soft skills, det vill säga utbildning i exempelvis ledarskap och presentationsteknik, sådan utbildning som enligt revisionsbyrån främjar den personliga utvecklingen. Utbildningen för revisorsassistenterna fram till auktorisation omfattar ungefär 700 utbildningstimmar, vilket motsvarar mellan 125 och 155 timmar per år. Respondent 2B berättar att den mest intensiva utbildningen ligger efter tre till fyra år, då de har en tillräcklig grund att stå på. Respondenten påpekar vidare att IFRS-regelverket nu även blivit så etablerat att detta finns med i revisorsassistenternas grundutbildning redan från början så att kompetensen växer successivt.

För de redan auktoriserade revisorerna ser utbildningen lite annorlunda ut och de följer revisionsbyråns vidareutbildningsmatris. Matrisen innehåller sådana kurser som revisionsbyrån anser att de bör gå, det vill säga uppdateringskurser i revision, redovisning och skatt och omfattar ca 50 utbildningstimmar per år. Därutöver är det mer upp till revisorerna själva att skaffa sig den utbildning som krävs. Inom revisionsbyrån finns flertalet fördjupningskurser för revisorerna att välja mellan och utbildningen totalt omfattar 100-120 utbildningstimmar per år. Utbildningen på denna nivå, påpekar respondenten, har mycket att göra med att klienterna verkligen kräver att revisorerna är uppdaterade och kunniga.

För revisionsbyråns IFRS-specialister, som certifierades som sådana när IFRS-regelverket kom, anordnas varje år uppdateringskurser för dem att gå och det är ett krav för att få behålla certifieringen att de medverkar i den utbildningen. De allra mest framstående inom organisationen, spjutspetskompetensen som respondenten kallar dem, deltar även i utbildning inom den internationella organisationen. Vad gäller specialister inom SOX och US GAAP används framförallt internationell kompetens eftersom dessa regelverk ser likadana ut för alla länder.

De största förändringarna i utbildningen på revisionsbyrå 2 ligger två till tre år tillbaka i tiden, det vill säga då de nya regelverken kom, och framförallt då IFRS infördes för de svenska bolagen. Det var då mycket fokus på det men idag har det med blivit som en naturlig del av redovisningen och ingår i revisionsbyråns olika kurser på ett mer naturligt sätt. Arbetet med att anpassa kurserna är dock ett ständigt arbete, menar respondent 2B. En annan förändring för utbildning har skett för dem som är på väg mot sin auktorisation. Revisorsnämndens prov för auktorisation är svåra och det är många som inte klarar dem och för att stödja sina medarbetare har revisionsbyrån anordnat en seminariserie som omfattar en till två dagar per år. Denna seminariserie är utformad för att försöka hjälpa medarbetarna att "få in tänket" som behövs för att klara proven. Slutligen påpekar respondenten att revisionsbyrån arbetar mer medvetet idag med att utveckla medarbetarnas soft skills. De anser sig ha en bra utbildning vad gäller de mer tekniska delarna men fokuserar nu mycket på att utveckla medarbetarna i exempelvis ledarskap.



Mentorskap är inget som existerar i någon regelrätt mening på revisionsbyrån, som nämnts ovan talar de på revisionsbyrå 2 istället om fadderskap för de nyanställda. Respondent 2B berättar att något mentorskap för äldre anställda inte finns men att det kan utvecklas nära relationer med medarbetare och att de på så sätt delar kunskap mellan varandra och vägleder varandra i yrket.

Respondent 2B avslutar med att påpeka att den allra viktigaste kompetensutvecklingen på revisionsbyrån faktiskt är den som de får av att interagera med kunden och utföra sitt yrke, det vill säga den så kallade vardagsinläringen. Respondenten menar att den planerade utbildningen ligger till grund för kompetensutvecklingen men att det avgörande är vardagsinläringen.

4.3 Revisionsbyrå 3

Revisionsbyrå 3 ingår i en internationell organisation med fler än 135 000 anställda i de 150 länder där de är verksamma. Den svenska organisationen sysselsätter ca 1 000 medarbetare och har kontor på ett trettiotal orter i landet. Ett av organisationens större kontor har för denna uppsats undersökts. Organisationens verksamhet bedrivs inom fyra affärsområden; revision, skatt, konsultverksamhet samt finansiell rådgivning och det klart största affärsområdet är revision. Kunderna befinner sig inom diverse olika branscher och är såväl stora som små bolag men den övervägande delen är mindre bolag. (Revisionsbyrå 3:s hemsida, 2007)

Respondent 3A har arbetat som beteendevetare i 20 år och har utbildat sig på universitet men även genom diverse olika utbildningar via olika arbetsgivare. Respondenten har de senaste sju åren arbetat med alla typer av personalfrågor och chefsstöd mot några av affärsområdena på revisionsbyrå 3. Respondenten är även ansvarig för processen i samband med att medarbetare reser ut och arbetar på andra kontor inom den internationella organisationen runt om i världen, eller kommer till Sverige för att arbeta under en tidsbegränsad period. Fram till i början av året var respondenten även ansvarig för rekryteringsprocesserna inom den svenska organisationen.

4.3.1 Rekrytering

Antalet anställningar har även på denna tredje revisionsbyrå ökat betydligt de senaste åren. Fram till för ett och ett halvt till två år sedan, menar respondent 3A, befann vi oss inte i en högkonjunktur och personalomsättningen var låg då det enligt respondent 3A helt enkelt inte fanns så många jobb på marknaden. Respondenten berättar att anställningar sker även under lågkonjunkturer men inte i lika stor utsträckning som under högkonjunkturerna. Anledningen till att revisionsbyrån anställt fler de senaste åren tror respondenten främst har att göra med att organisationen vuxit organiskt och tagit fler marknadsandelar men även på grund av den rådande högkonjunkturen. Slutligen menar respondent 3A att de ökade anställningarna även beror på de nya nationella och internationella reglerna för bolagens rapportering och styrning.



Det är rekryteringen av revisorsassistenter som står för ca 85 procent av organisationens totala rekrytering, berättar respondenten. Det är sällan redan godkända/auktoriserade revisorer anställs. Om godkända eller auktoriserade revisorer skulle anställas, menar respondent 3A, att de bör ha en kundstock med sig då de kommer in på revisionsbyrån. Organisationen ser annars en fara med att anställa godkända/auktoriserade revisorer som kanske efter en tid i organisationen slutar, tar med sig sina klienter och startar eget. Respondenten säger även att revisorerna inte rör sig så mycket mellan de fyra byråerna utan byter i så fall yrke helt. Slutligen har även en del specialkompetenser såsom IFRS- och andra redovisningsexperter anställts externt, men egna experter har även utbildats internt.

De som anställs på den undersökta revisionsbyrån har alla olika erfarenheter, en del av dem har haft extrajobb eller sommarjobb som arbetslivserfarenhet. Det är självklart meriterande, menar respondenten, att ha arbetat med ekonomi tidigare men är inte ett absolut krav. Gemensamt för de anställda är även att de har en väldigt god social förmåga för om de inte hade haft det, menar respondenten vidare, så kan de inte vara framgångsrika inom revisorsyrket då det är ett så pass socialt yrke. Vidare är de snabbt anpassningsbara lagspelare med en egen stark personlig drivkraft samt högpresterande. Det är viktigt att kunna resonera affärsmässigt och att vara genuint intresserad av att göra affärer.

Den främsta rekryteringspolicyn inom revisionsbyrån är den som rör revisorns oberoende. Den som anställs får inte ha aktier i klienternas företag och får inte heller ha nära släktingar i desamma. Detta är krav som enligt respondenten gör att en del personer helt enkelt inte kan anställas. Även efter anställning går de anställda regelbundet igenom dokument som visar att de är oberoende som revisorer gentemot sina klienter. Respondenten påpekar vidare att det bland annat krävs en upplysning från den anställde till revisionsbyrån om den har skaffat nya aktier.

Rekryteringsprocessen är enligt respondent 3A en ganska handfast och ooriginell process. De krav som bland andra följs vid rekrytering är förutom de ovannämnda även Revisorsnämndens utbildningskrav. Revisionsbyrån annonserar bland annat på högskolor och rör sig mycket bland studenter för att knyta kontakter med dem. Studenterna ansöker sedan online till en rekryteringsdatabas och när alla ansökningar har gått igenom sker en grovgallring och därefter kallas ett ganska stort antal till en första intervju. Denna första intervju hålls av antingen respondent 3A eller en rekryteringskollega till denne. Under intervjun koncentrerar de sig på den sökandes bakgrund, drivkrafter, engagemang och sociala kompetens, så kallade soft skills. Den arbetssökande får även göra ett revisionscase i miniformat där den ska peka på var riskerna i det fiktiva företaget ligger. Den sökande ska också kunna reflektera över vad den tror att en revisor skulle titta på vid en revision av företaget. Respondent 3A anser det vara intressant att se hur den sökande resonerar under caset men betonar att det inte är avgörande utan snarare ett komplement i rekryteringsprocessen. Nästa steg i processen är en andra intervju där den sökande träffar en partner (delägare) och en manager. Den sökande får återkoppling på caset den löst under intervju 1, en diskussion kring caset och problematiken i det. Managern och partnern fortsätter



ställa frågor om den sökande, pratar en del kring revision och vad det innebär och ser om personen skulle kunna passa in i teamet. Då både partner och manager har vana av revisionsteamerna har de bra koll på om den sökande skulle kunna passa in eller inte. Tester, förutom det mindre revisionscasen, används inte i rekryteringsprocessen då respondenten anser att de inte kan ge så mycket mer information än vad de får fram från intervjuerna. Efter den andra intervjun, berättar respondenten, stämmer alla parter som deltagit i rekryteringen från revisionsbyrån av sina anteckningar och intryck och tar eventuella referenser och sedan tas ett gemensamt beslut om anställning eller ej. Vare sig det blir ett positivt eller negativt besked för den arbetssökande brukar det inte ta mer än 10 dagar mellan första intervjun och beslutet. Under perioder med hög arbetsbelastning kan det dock dröja upp till 14 dagar, säger respondenten.

Respondenten uppger vidare att rekryteringsprocessen i sig inte har förändrats, den har sett liknande ut i många år men den förändring som skett är att de försöker bli grundligare i sina bedömningar av den sökande. Att en arbetssökande verkar trevlig fungerar inte längre som orsak till anställning, menar respondent 3A. För att bli grundligare i sina bedömningar har revisionsbyrån satt klara definitioner på sju områden som de tittar på under rekryteringen. De sju områdena är: 1. initiativkraft, 2. social förmåga, 3. engagemang, 4. affärsmässighet, 5. personlig mognad, 6. ansvarstagande och 7. analytisk förmåga. Frågor till de arbetssökande ställs under intervjuerna inom de sju områdena. Intervjuerna har sedan att ta ställning till de svar de får på frågorna. Respondenten menar att för att kunna genomföra sådana intervjuer måste det finnas klara definitioner bakom alla sju områden. Alla i rekryteringsprocessen ska ha samma definition på områdena och det ska inte vara olika för olika personer. Respondenten konstaterar vidare att det är ett ganska systematiskt arbetssätt, allt för att få så korrekta bedömningar om den arbetssökande som möjligt och för att undvika felrekryteringar.

4.3.2 Kompetensutveckling

Den undersökta revisionsbyrån är av åsikten att det finns två sidor av kompetens, dels den hårdare kompetensen som de kallar technical skills, dels den mjukare som de kallar business- and leadership skills. Respondenten menar att de har arbetat mycket med att utveckla kompetensutvecklingen på kontoret. De hårda kompetenserna som handlar mycket om företagets revisionsmetodik har alltid prioriterats och funnits men de senaste åren har de mjukare kompetenserna blivit allt viktigare och detta har de jobbat mycket med.

Under hela anställningstiden på revisionsbyrån löper ett Business- and Leadership-program som i stor utsträckning går ut på att få de anställda att försöka sträva efter att bli en hållbar och högpresterande anställd. Då en anställd blivit manager (oftast efter en auktorisation) kommer även ett utbildningsprogram benämnt Management excellence, ett program som berör ledarskap. Detta är något som blir aktuellt först efter en auktorisation, det vill säga tidigast efter fem år.

Vid anställningens början på revisionsbyrån hålls en omfattande introduktion i tre dagar om organisationen och dess verksamhet. Dessa dagar hålls för att de



nyanställda ska kunna navigera sig inom företaget och lära känna det företag som nu är deras arbetsgivare. Det hålls även en teknisk introduktion några dagar i början för att lära sig om exempelvis tidsrapporter och dokumentation. Varje nyanställd får även en fadder som hjälper den nyanställde att komma tillrätta på sitt nya arbete. Att skaffa den nyanställde passerkort, dator och mobil samt presentera den för sina närmsta medarbetare är några av de uppgifter faddern har.

Vid tillträde som revisorsassistent på revisionsbyrån påbörjas även ett kurspaket som omfattar fem steg i fem år där revisorsassistenten varje år förbereds inför nästkommande år. Utbildningsstegen benämns Revision 1-5 och har i huvudsak en mer teknisk inriktning och är tänkt att göra de anställda väl förberedda inför en kommande auktorisation. Kurspaketet omfattar ca 500 utbildningstimmar på fem år och omfattar utbildning i revisionsfrågor, skattefrågor, koncernredovisning med mera.

För de revisorer med mer erfarenhet som redan är auktoriserade görs en uppdelning av dem som benämns Manager, vilket uppnås efter auktorisation, samt Senior Manager, steget efter Manager. För dessa revisorer är ca 300 utbildningstimmar inplanerade under en treårsperiod. Utbildningarna är mycket beroende av vad revisorerna inriktat sig mot och är således i stor utsträckning individuella. Gemensamt för utbildningarna är dock att de fokuserar på det de på revisionsbyrån kallar business- and leadership skills men en del av utbildningen är naturligtvis också av teknisk natur, ex utbildning i US GAAP och IFRS.

Antalet utbildningstimmar för de anställda har ökat de senaste åren och detta beror mycket på IFRS, kontoret har exempelvis infört IFRS-workshops. Men även Aktiebolagslagens uppdateringar, SOX, US GAAP och Koden har bidragit till ökad utbildning. Många anställda reser även utomlands för att lära sig mer om hur exempelvis US GAAP fungerar. De som utbildas i dessa frågor är dock enbart de som arbetat med revisionsuppdrag där IFRS eller ovannämnda regler är inblandade och används.

Revisionsbyrå 3 har ett sorts mentorskapssystem som innebär att varje medarbetare har en karriärcoach, en erfaren medarbetare som ofta är en projektledare eller chef. Systemet med karriärcoacher gäller alla anställda inom organisationen oavsett vilket affärsområde eller land de arbetar i. Med denna person för den anställde löpande diskussioner kring sin karriär. Den anställde och dess karriärcoach har vidare strukturerade samtal om målsättning av arbetet, karriärplaneringssamtal en gång om året. Detta samtal dokumenteras och följs upp av ett samtal ett halvår senare där de stämmer av hur målen har nåtts. Vidare har den yngre medarbetaren med sin coach ett årligt utvärderingssamtal, ett samtal som även det är strukturerat och dokumenteras. Vad som tas upp under det samtalet är framför allt hur det gått på de olika uppdragen den anställde arbetat med under året, alla utvärderas nämligen på samtliga större uppdrag de arbetar i. Dessa utvärderingar är ett viktigt underlag i samband med det årliga utvärderingssamtalet.



4.4 Revisionsbyrå 4

Den fjärde och sista revisionsbyrån, revisionsbyrå 4, ingår även den i en nationell och internationell organisation. Internationellt sysselsätter organisationen nära 115 000 anställda runt om i 140 länder i världen. I Sverige arbetar ca 1 800 personer runt om på de 72 kontoren och det är ett av de större kontoren som för denna uppsats syfte undersökts. Organisationen och dess medarbetare är verksamma inom flertalet affärsområden, däribland revision, redovisnings- och affärsrådgivning, skatt och riskhantering. Den svenska organisationens kunder är allt från stora publika och globala bolag till mindre ägarledda bolag. Även den offentliga sektorn finns med som kunder, bland annat kommuner och landsting.

Respondent 4A är partner i den undersökta revisionsbyrån och har sedan mitten på 1980-talet ansvarat för rekrytering av revisorsassistenter och revisorer till kontoret tillsammans med en rekryterare på det undersökta kontoret. Respondenten är auktoriserad revisor och jobbar sedan många år tillbaka med ägarledda bolag men har under hela sin karriär utöver rekrytering även engagerat sig i diverse studentaktiviteter.

Respondent 4B har jobbat på revisionsbyrån sedan 1980-talet då personen också blev auktoriserad revisor. Respondenten har arbetat med såväl stora som små bolag men jobbar för närvarande med publika bolag. Vidare ingår personen i ett nätverk i organisationen som specialkompetens och är även utbildningsansvarig för revisorerna på det undersökta kontoret.

4.4.1 Rekrytering

Antalet anställningar på revisionsbyrå 4 har definitivt ökat de senaste åren menar respondent 4A. Respondenten berättar att anställningarna ökat mycket på grund av internationaliseringen av redovisning och bolagsstyrning. Internationaliseringen har nämligen för denna revisionsbyrå betytt att de revisorer med mest erfarenhet har fått avsätta mycket tid för de nya reglerna med IFRS, SOX med flera. På grund av att många av revisionsbyråns revisorer med mycket erfarenhet har fått ta klientuppdragen med de nya reglerna så har revisionsbyrån behövt ta in nya personer för att klara av de andra bitarna i revisionen. Respondent 4A menar dock att anställningarna även ökat på grund av den rådande högkonjunkturen då anställningarna under sådana perioder generellt sett ökar. Respondenten berättar vidare att revisionen är en sådan avdelning inom organisationen som alltid tuffar på, framförallt revisorsassistenter anställs alltid men antalet anställningar tenderar att öka under högkonjunkturen.

Den yrkeskategori det anställs i särklass mest av på revisionsbyrå 4 är revisorsassistenter. Organisationen och revisionsbyrån ser det som fördelaktigt att få in sådana personer som respondent 4A kallar färskingar, det vill säga nyutexaminerade studenter, för att själv kunna forma dem in i organisationen. Respondenten framhäver vidare att det behövs revisorsassistenter varje år för att kunna växa som organisation. Det skulle dock vara guld värt, menar respondenten, att kunna anställa en redan auktoriserad revisor som tar med sig en kundstock till revisionsbyrån så att denna växer men påpekar att detta är ovanligt. Respondent 4A är av den uppfattningen att har en revisor väl börjat på en av de



fyra revisionsbyråerna är det ovanligt att de byter byrå, revisorerna är sin organisation trogen. De som slutar på byråerna trivs oftast inte med yrket som sådant och byter då oftast yrke helt, inte byrå, menar respondenten.

Utmärkande för de nyrekryterade på revisionsbyrån är att de alla är pigga och glada personer. De är även aktiva individer med stor social kompetens. Flertalet av de nyanställda har också varit ute och rest, spridit sina vingar och känt lite på världen utanför Sverige. Respondenten påpekar att studenterna idag är mycket mer lättroliga än förr då de idag tenderar att bilda familjer och rota sig mycket senare, vilket är positivt för revisionsbyrån menar respondenten.

Trots att revisionsbyrån ingår i en så pass stor nationell och internationell organisation som den gör finns det inga policys eller riktlinjer för rekryterarna att följa vid anställningar. På revisionsbyrå 4 fokuserar rekryterarna istället på att anställa de som känns som om de passar in i organisationen och företagskulturen. Det finns två stora rekryteringsperioder på de fyra stora byråerna och detta är anställningar till januari och augusti och den ena rekryteringsprocessen påbörjas ganska snart efter att den andra har avslutats på revisionsbyrå 4. Ju längre en byrå drar ut på sin rekryteringsprocess, desto färre blir studenterna lediga att anställa. Revisionsbyrån är därför tidigt ute för att, enligt respondenten, kunna anställa de studenter den verkligen vill ha. Rekryteringsprocessen rättar sig även, precis som antalet anställningar, efter om det är goda eller dåliga år. De åren som det är mer ont om studenter börjar revisionsbyråns rekryteringsprocess ännu tidigare.

Revisionsbyrå 4 börjar som sagt sin rekryteringsprocess tidigt och den inleds med snabba, korta intervjuer, ofta i anslutning till studentkvällar på kontoret eller diverse studentevenemang på universiteten. Rekryterarna är av åsikten att de arbetssökandes personliga brev och CV idag är ganska lika och de ser det då som justare att låta ett stort antal studenter få komma på en första kort intervju för att kunna se personen bakom ansökningen. Respondenten menar att de vill ge så många som möjligt chansen att komma och presentera sig. Majoriteten av dem som kallas till den första intervjun är studenter som revisionsbyrån kommit i kontakt med genom diverse olika studentaktiviteter samt ansökningar online på hemsidan. När de kortare intervjuerna är genomförda väljs sedan några ut för att gå vidare med tester och längre intervjuer. Tidigare, berättar respondent 4A, var rekryteringsprocessen mycket styrd av den sökandes personliga brev och CV men nu har processen blivit mer intervjuorienterad då respondenten och dennes kollegor menar att de under en intervju kan känna av vilken sorts person det är.

Revisionsbyrå 4 och respondent 4A använder tester i sin rekryteringsprocess som ett komplement till de intervjuer som genomförs. De tester som används är ett numeriskt test och ett läsförståelsetest. Testerna används, enligt respondenten, enbart för att se så att studenten inte är alldeles sifferblind eller oförmögen att se mönster och så vidare. De vill också med testerna se att studenten har fallenhet för yrket. Respondenten är ärlig och påpekar att testerna kan slå fel men att de med testerna som komplement till intervjuerna brukar träffa rätt i sin rekrytering. Respondenten berättar att det ett tag var ovanligare med tester i rekryteringen men nu går de mer och mer mot tester inom rekryteringen igen. Respondenten framhäver dock att den tror mycket på det personliga mötet. Respondenten anser



att exempelvis social kompetens är något en student kan koppla på ett tag för att verka attraktiv för revisionsbyrån men att det under intervjuerna lyser igenom om den sociala förmågan är äkta eller inte. Respondenten påpekar att de med de djupare intervjuerna försöker fånga det äkta i den arbetssökandes personlighet.

4.4.2 Kompetensutveckling

Vid anställningens början placeras den nyanställde sedan i ett rum där två andra relativt nyanställda revisorsassistenter sitter. De tre placeras ihop då revisionsbyrån anser att den nyanställde kan ha mycket utbyte av sådana personer som nästan nyligen upplevt samma situation och den anser även att det är de som bäst minns hur det var att vara ny på kontoret och vad som är utmaningarna i början. Placeringen med andra nya ger även möjlighet att kunna ställa de "dumma" frågorna, även om respondenten samtidigt menar att det inte finns några dumma frågor och att de har högt i tak vad gäller toleransen med sådana frågor. Den nyanställde tilldelas även en fadder, någon annan revisorsassistent som har jobbat några år, som hjälper den nyanställde till rätta den första tiden. Faddern tar även kontakt med den nyanställde ett tag innan anställningen börjar för att erbjuda denne att vara med på revisionsbyråns fester och andra event för att redan innan anställningens början komma in i gemenskapen och lära känna sina medarbetare. Fadderskapet är tänkt som ett extra stöd för den nyanställda men försvinner efter ett tag när revisorsassistenten kan stå på egna ben. Fadderskapet brukar dock vara i åtminstone ett år.

På revisionsbyrå 4 delas utbildningen för de anställda in i grundutbildning och vidareutbildning berättar respondent 4B. Grundutbildningen är den utbildning som riktar sig mot revisorsassistenterna och varar till dess att de nått auktorisation, således åtminstone de första fem åren och därefter kallas utbildningen för de auktoriserade revisorerna vidareutbildning. Utbildning för såväl nyanställda som erfarna kan vara allt från utbildning under lunchen, halvdagar samt heldagar till hela veckor då de åker bort någonstans inom Sverige eller utomlands. För de anställda som anses vara av ledarmaterial finns det även kurser inom ledarskap, så kallade ledarskapsprogram och de kan bli aktuella för såväl nya som mer erfarna anställda.

Grundutbildningen på revisionsbyrån omfattar ca 100 utbildningstimmar per år de första fem åren och styrs lite av vilken inriktning de anställda väljer. Grundutbildningen skiljer sig lite åt beroende på om den anställda valt att inrikta sig på globala, publika, ägarledda eller offentliga bolag men är i all väsentlighet lika. De nyanställda revisorsassistenterna genomgår ett speciellt program som alla ska gå igenom innan auktorisation och de allra flesta kurserna är lärarledda men det finns även globala självinstruerande webbaserade kurser på revisionsbyråns intranät som de ska ta del av. De delar som de nyanställda utbildas i är revision, redovisning, koncernredovisning samt beskattning men de utbildas även i organisationens revisionsmetodik och arbetsverktyg.

Som erfaren revisor är det mer upp till en själv att hålla sig ajour med ny kunskap som behövs i yrkesrollen men vidareutbildningen, menar respondent 4B, motsvarar minst 40 utbildningstimmar per år. Till skillnad från grundutbildningen som uteslutande, enligt respondenten, sker internt, så är en del av



vidareutbildningen kurser som IREV arrangerar men en del är även självinstruerande kurser på intranätet. Respondenten menar dock att all kompetensutveckling på revisionsbyrån inte är något som genererar poäng utan mycket av vidareutbildningen ligger i det dagliga yrket då de som revisorer ofta får frågor av sina klienter som kräver fördjupning och får då spendera några timmar på sitt arbetsrum för att sätta sig in i frågan. Denna utbildning som revisionsbyrån kallar "learning by doing" är viktig för en revisors utveckling menar respondenten.

Inom organisationen finns det även specialkompetenser som bildar en så kallad teknisk avdelning. Denna avdelning består av redovisningsexperter inom diverse olika områden, däribland IFRS-experter, experter på redovisning enligt amerikansk god redovisningssed och så vidare. En del av experterna är revisorer i grunden men reviderar inga bolag längre utan fungerar istället som stöd till revisorerna inom organisationen i deras arbete. Den tekniska avdelningen ingår i ett internationellt nätverk där de utbildas inom sina respektive expertområden och det är sedan dessa personer som i sin tur står för mycket av utbildningen av revisorerna i organisationen. Många revisorer runt om på de olika kontoren i organisationen bildar sedan tillsammans med den tekniska avdelningen ett nationellt nätverk av experter. Det är i detta nätverk som respondent 4B ingår och fungerar då som en expert på ett visst redovisningsområde på sin revisionsbyrå.

Det har även på revisionsbyrån funnits ett mentorsystem för de anställda som velat ha det. Mentorskapet har varit frivilligt, såväl för de som agerat som mentorer såväl som de som varit adepter. Idag kan respondent 4B dock se att detta inte längre är något som är utbrett på revisionsbyrån, en del har kvar sina mentorer men det är inte ett stort antal. Respondenten menar istället att alla de äldre revisorerna på något sätt fungerar som mentorer för de yngre medarbetarna även om det då inte handlar om något regelrätt mentorskap. Även de olika gruppcheferna som håller utvecklings- och lönesamtal med sina underordnade fungerar i viss mening som mentorer då det ofta är med dessa som de anställda diskuterar sina karriärval och sin utveckling. Något regelrätt mentorsystem menar respondent 4B dock att revisionsbyrån inte har.

Både respondent 4A och 4B kan se att det skett förändringar inom utbildningen de senaste åren. Respondent 4B ser den främsta förändringen i vad det är revisorerna utbildas i. För 15 år sedan utbildades revisorerna nästan uteslutande i organisationens dataverktyg då datorer på den tiden var en ny företeelse, medan utbildningen för de anställda idag mycket mer än tidigare handlar om nya regelsystem och organisationens revisionsmetodik, det vill säga hur organisationen bedriver sin revision. Respondent 4A ser utöver detta att antalet seminarier och lunchutbildningar har ökat markant de senaste åren. Ingen av respondenterna kan se att antalet poänggivande utbildningstimmar ökat vidare mycket över åren men kan istället se att annan kortare utbildning såsom olika seminarier ökat. En annan förändring som respondent 4A sett de senaste åren är att revisorerna på revisionsbyrån inte längre kan vara allmänpraktiserande utan tvingas att rikta in sig på vissa områden. Det finns idag så många olika regelsystem att respondenten menar att det skulle vara omöjligt att hålla sig ajour



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

med alla och tvingas på så sätt att rikta sig till en viss typ av klienter för att på ett lyckosamt sätt klara av sitt yrke som revisor.



5. ANALYS

I detta kapitel kommer uppsatsens analys att presenteras där, precis som i empirikapitlet, en uppdelning mellan rekrytering och kompetensutveckling sker. Analysen av de fyra revisionsbyråerna bygger på vad som framkommit under intervjuerna samt referensramen. Vidare kommer revisionsbyråerna att analyseras samtidigt för att kunna möjliggöra en jämförelse av dem. Analysen ligger sedan till grund för uppsatsens slutdiskussion.

Att vardagen för revisorer idag ser annorlunda ut än för bara några år sedan framstår klart av respondenternas uttalanden i empirikapitlet. Precis som Epstein och Mirza (2005) förutspådde har bolagen tvingats att ta in bland annat revisorer för att klara av övergången till IFRS och enligt respondenterna är detta en av anledningarna till att antalet anställningar ökat. En annan anledning till ökade anställningar kan ha att göra med vad Precht (2005) i en av sina artiklar påpekar, att bolagen med rådande regelverk tvingas använda sig av fler än en revisionsbyrå. FAR (2004) förutspådde vidare att övergången skulle betyda mest arbete under de första åren då revisorerna tvingas skaffa sig kunskaper och erfarenheter av regelverken. Detta stämmer väl överens med vad respondent 2B uppger, det vill säga att de största förändringarna i utbildningen var under de första åren men att regelverken nu har blivit en naturlig del i arbetet för de revisorer som arbetar med dem. Ändrade förutsättningar för revisorerna har dock inte enbart kommit med IFRS utan respondenterna nämner även SOX, US GAAP och Koden. På revisionsbyrå 4 finns det delvis på grund av de nya regelverken nu även en teknisk avdelning med redovisningsexperter inom de olika områdena. Flertalet av respondenterna uppger även att revisionsbyråerna fått anställa eller utbilda egna specialister inom de olika regelverken.

5.1 Rekrytering

Antalet anställningar har definitivt ökat de senaste åren, något som alla respondenter på de fyra undersökta revisionsbyråerna är rörande överens om. Det är däremot inte lika lätt att urskilja en anledning till det ökade antalet anställningar. Samtliga respondenter påpekar att den rådande högkonjunkturen är en bidragande orsak och detta är något som även Ekström (2001) ger uttryck för, det vill säga att antalet anställningar tenderar att öka under högkonjunkturer. Även nya regler för redovisning och bolagsstyrning ses som en orsak till ökningen. Det är således inte självklart att det enbart är de nya kraven på bolagen och på revisorerna, som ligger bakom det ökade personalbehovet. Tre av revisionsbyråerna nämner också att de vuxit organiskt som en anledning och i sådana fall, menar Ekström, är rekryteringen avgörande. Om företagen i en expansiv fas som denna inte lyckas med sin rekrytering kan möjligheterna till att växa minska. Revisionsbyrå 1 uppger att de nu är inne i en tillväxtfas då de på grund av hotet att revisionsplikten för mindre bolag kan komma att slopas växer och behöver fler folk. Revisionsbyrå 4 är den enda av revisionsbyråerna som uppger att personalbehovet där i stor grad ökat på grund av att de revisorer med mest erfarenhet har fått ta de mer komplicerade revisionsuppdragen, uppdrag med bland annat IFRS och SOX, och behöver av den anledningen mer personal.



Det framstår klart av respondenternas svar att samtliga revisionsbyråer har behövt mycket personal de senaste åren men det framstår inte lika självklart varför. Det är svårt att urskilja om det beror på att organisationerna vuxit organiskt, att det är högkonjunktur eller att det kommit nya redovisnings- och bolagsstyrningsregelverk, som ligger till grund för det ökade personalbehovet, eller kanske är det en kombination av de tre som leder fram till ett ökat behov. Det kan dock åtminstone konstateras att det inte enbart är regelverken som påverkat personalbehovet och anställningarna.

Respondenterna på revisionsbyråerna uppger vidare att de allra flesta anställningarna gäller revisorsassistenter. Anledningen till detta, menar respondent 1A, är att organisationen och dess medarbetare behöver revisorsassistenter för att kunna växa, för att kunna klara av fler och fler uppdrag. Respondent 4A uppger även att de vill ha nytutexaminerade studenter, eller så kallade färskingar, eftersom de då kan forma dem själva. Genomgående är de som anställs mycket sociala individer, något som FAR FÖRLAG (2) (2006), Precht (2006) samt Dietrichson och Runesson (2006) tagit fasta på. De ger samtliga uttryck för att revisorsyrket är ett sådant yrke som är så pass socialt och utpräglat team-arbete att de anställda inte skulle klara av sitt yrke annars. Vidare är respondenterna och Dietrichson och Runesson samstämmiga vad gäller andra viktiga egenskaper såsom kommunikativ förmåga och analytisk förmåga. Respondenterna på byråerna 1, 2 och 3 ser även affärsmannaskapet eller intresset av att göra affärer som en viktig egenskap för de anställda att besitta, varför det är sådana personer som rekryteras. Av respondenternas svar att döma är det klart att de nya regelverken inte påverkar rekryteringsförfarandet i någon större utsträckning. De fyra revisionsbyråerna koncentrerar sig på att rekrytera sociala personer som de tror kan passa in hos dem och formar dem sedan själv, varför de inte vid rekryteringen behöver vara annorlunda än de som rekryterats tidigare.

Erfarenheter som är meriterande är utlandsvistelser, ekonomi- eller serviceyrken samt engagemang i någon verksamhet. Respondenterna påpekar att det inte är själva yrket eller utlandsvistelsen i sig som är meriterande utan snarare att upplevelserna har utvecklat individen och kan visa på drivkraft och engagemang. Detta visar än en gång att det är personen och dess egenskaper som är det viktigaste vid rekryteringen. Vidare är det av stor vikt för den som söker till de fyra revisionsbyråerna att de uppfyller Revisorsnämndens utbildningskrav. I kapitel 3.3.2 nämns de teoretiska krav RN satt för revisorsexamen och högre revisorsexamen och dessa är även något respondenterna har som ett krav vid rekryteringen. De arbetssökande ska vid anställningens början uppfylla ovannämnda krav. Wennberg (2002) har skrivit en artikelserie om utbildning för studenter i Balans och flera av respondenterna i artiklarna har varit negativa till Revisorsnämndens krav. Något missnöje med utbildningarna de nyanställda har bakom sig har respondenterna inte uttryckt men respondent 2A påpekar dock, precis som Brännström i en artikel uttrycker, att det är upp till revisionsbyråerna att förse de nyanställda med den kunskap som krävs i yrket. Det framstår således än en gång klart att de nya regelverken har mindre påverkan på rekryteringen. Det viktigaste för revisionsbyråerna är att de nyanställda har den rätta grundutbildningen från universitet/högskola och att de är drivna personer. Vad de behöver kunna i yrket är något de lär sig när de väl är anställda. En liknande



andemening skulle även kunna utläsas av respondent 4A:s önskan att rekrytera färskingar, för att kunna forma dem som de vill.

En sådan personalpolicy som Granberg (2003) menar att rekryterarna efter det första urvalet skulle kunna urskilja, förefaller inte vara något som finns direkt uttalat på revisionsbyråerna. Revisionsbyrå 4 är den som tydligast markerar att en sådan policy inte existerar, de anställer istället de som de känner passar för yrket och passar in i företagskulturen och följer inga uppsatta riktlinjer. Den enda av de fyra byråerna som nämner en restriktion i rekryteringen är revisionsbyrå 3 med sina krav på att den anställde måste vara oberoende. Detta är dock en restriktion som troligtvis gäller för alla byråerna då det är av största vikt att en revisor är oberoende gentemot sina klienter. I övrigt förefaller den viktigaste grundpelaren i rekryteringen vara att rekrytera dem som skulle kunna passa in.

Revisionsbyråernas rekryteringsprocesser påminner i mångt och mycket den rekryteringsprocess som beskrivs i kapitel 3.3.1 med tillhörande underkapitel, det vill säga befattningsbeskrivning, urval, intervju och tester. Det kan också konstateras att Bolanders (2002) perspektiv på rekrytering återfinns bland respondenterna, om än inte renodlade sådana. Rekrytering som möte ser ut att vara det mest dominerade perspektivet bland respondenterna även i denna undersökning men de verkar även i viss mån se rekryteringen som process samt regelstyrd förankring. Rekryteringen som ett sätt att mäta är inte ett lika framträdande perspektiv, precis som Bolander anger i sin undersökning. Att det är just rekrytering som möte som är vanligast hänger troligtvis samman med att det är personen som är viktigast för byråerna i deras rekrytering. Att rekrytering som ett sätt att mäta är minst representerad har troligtvis att göra med att kunskaper på sätt och vis är underordnade vid rekryteringen. En viss kunskap, såsom den som kommer av universitetsutbildningen och framförallt förmågan att kunna analysera är viktig men annars anses de personliga egenskaperna vara de viktigaste. Vad gäller rekryteringsprocessen förefaller intervjun med den arbetssökande vara den allra viktigaste komponenten för samtliga respondenter och det är ytterligare ett bevis på att perspektivet rekrytering som möte är det vanligaste. Ahrnborg Swenson beskriver vidare intervjun som ett sätt att lära känna personen bakom ansökningshandlingarna och detta uttrycker både respondent 3A och 4A. Eftersom intervjun är ett sätt för rekryterarna att lära känna de arbetssökande är det naturligt att detta är den viktigaste komponenten i rekryteringen.

En befattningsbeskrivning är något som framgår av revisionsbyråernas hemsidor att samtliga revisionsbyråer har. Det är exempelvis där det går att utläsa att den sökande vid anställningens början ska uppfylla Revisorsnämndens utbildningskrav. Även om Kahlke och Schmidt (2002) talar om befattningsbeskrivningen som något mycket viktigt i rekryteringsarbetet är det enbart respondent 1A som faktiskt nämner den. Kanske kan det vara så att dess betydelse just på de större revisionsbyråerna har minskat då det ständigt sker rekrytering, minst två gånger om året. Det verkar vara som att rekryterarna besitter en sådan vana av rekrytering och revisionsbyråernas personalbehov att befattningsbeskrivningen blivit överflödigt och inte har den funktion där som på andra arbetsplatser. Den förefaller vara viktig för att kunna beskriva på



hemsidorna vad det är för personer de söker men verkar inte spela någon avgörande roll i själva rekryteringen.

Istället för befattningsbeskrivningen talar respondenterna snarare om att rekryteringsprocessen ofta börjar med studentaktiviteter, precis som Bailey (2002) skriver i sin artikel. Även detta kan hänga samman med att det just är personen och personkemin mellan revisionsbyrå och den arbetssökande som är det viktigaste. På diverse olika studentaktiviteter har rekryterarna möjlighet att träffa studenterna och känna av vilka de skulle kunna vara intresserade av och när sedan ansökningarna kommer in har de redan en hum om vad det är för person bakom ansökan.

Tester används på olika sätt och i olika omfattning på de fyra revisionsbyråerna. Såväl revisionsbyrå 1 som 4 använder logiska tester som går på tid. Revisionsbyrå 3 säger sig inte använda tester i sin rekrytering men ett revisionscase som deras skulle kunna vara vad Littorin (1994) kallar färdighetstest eller en sorts Assessment Center. Littorin nämner även sådana personlighetstester som revisionsbyrå 1 och 2 använder och rekommenderar, precis som revisionsbyråerna gör, att sådana ska användas i kombination med ett annat test. Kahlke och Schmidt (2002) anser vidare att valet av tester ska grunda sig på hur de bäst avspeglar de egenskaper och färdigheter som krävs i yrket, något som även revisionsbyråerna anser. De använder tester för att se om de sökande har fallenhet för yrket och den personlighet som är avgörande att ha för just revisorsyrket. Även i detta avseende verkar de nya regelverken vara av mindre betydelse. Vad revisionsbyråerna istället fokuserar på vid sina tester är om de arbetssökande har en analytisk förmåga, om de är stresståliga och om de besitter de personliga egenskaper som anses vara viktiga för yrket.

Rekryteringen på de fyra undersökta revisionsbyråerna förefaller inte vara alltför förändrad och påverkad av de nya reglerna för redovisning och bolagsstyrning, åtminstone inte vad gäller rekryteringen av revisorsassistenter som ju står för den största delen. Den största skillnaden från några år tillbaka är att de alla anställt mer personal men det är i och för sig inget som direkt kan ses vara en effekt av de nya reglerna och förutsättningarna för revisorerna. En direkt effekt av de nya regelverken är dock att revisionsbyråerna tvingats internrekrytera specialister, exempelvis IFRS-specialister för att klara av de nya omständigheterna. Revisionsbyrå 1 påpekar att de flesta specialisterna är revisorer i grunden men har av intresse valt att specialisera sig på diverse regelverk. På samtliga byråer förefaller de revisorer med mer erfarenhet och ett intresse för regelverken utbildats internt för att bli specialister. Följderna av att en del av de mer erfarna revisorerna internt rekryterats till specialister är att andra har fått ta deras tidigare uppgifter och fler revisorsassistenter har då behövts anställas.

Revisionsbyrå 1 uppger att deras rekrytering förändrats på så sätt att personerna involverade i rekryteringsarbetet har förändrats. Idag är gruppchefernas roll tydligare och de har fått ett större ansvar. Kanske kan det vara ett led i att göra rekryteringen effektivare eftersom, som Kahlke och Schmidt, framhåller felrekryteringar kan bli kostsamma. Det är viktigt att alla som ska arbeta med den nyanställda ska uppleva att det känns rätt och det är troligtvis därför fler personer



har engagerats i rekryteringsprocessen. En annan anledning till att fler personer är involverade i rekryteringsprocessen är säkert att det på grund av det större personalbehovet behöver hållas fler intervjuer och för att klara det trycket har fler involverats. Användningen av tester har också ökat, de har nu även ett logiskt analytiskt test och även det kan ju tolkas som att de försöker bli grundligare i sina bedömningar av de arbetssökande, kanske för att i större utsträckning undvika felrekryteringar och kunna få de medarbetare de vill ha. Införandet av ett logiskt analytiskt test kan ju även hänga samman med att, som Dietrichson och Runesson framhåller, en analytisk förmåga är en viktig egenskap att besitta.

Revisionsbyrå 4 anger att den största förändringen för dem är att rekryteringsprocessen startar tidigare och tidigare för varje rekryteringsperiod. En åtgärd som troligtvis hänger samman med att kunna ha möjligheten att ha många studenter att tillgå och kunna välja dem de verkligen känner passar in på revisionsbyrån med den företagskultur som råder där. Respondenten uppger även att användningen av tester har ökat igen och det kan troligtvis hänföras till att de vill se om de arbetssökande har fallenhet för yrket. Även för denna revisionsbyrå, precis som för de övriga, förefaller de största förändringarna att ha att göra med att hitta de rätta medarbetarna, något som Bolander (1999) anser vara viktigt för ett företag att göra. Rätt rekrytering leder enligt denne till de rätta medarbetarna och det är troligtvis det revisionsbyråerna med sina förändringar i rekryteringsprocessen vill uppnå. Förändringar i rekryteringen på grund av nya regelverk och därmed nya förutsättningar för revisorerna förefaller inte vara vanliga.

Kanske kan det genomgående vara så att anledningen till att inga större förändringar skett på någon av de fyra revisionsbyråerna, och att en till och med uppger att det inte skett några förändringar alls, är att revisionsbranschen är, som respondent 4A uttrycker det, en bransch som alltid tuffar på. De är alla vana vid att ständigt rekrytera ny personal, minst två gånger om året, oavsett om det är hög- eller lågkonjunktur. Samtliga byråer uppger som nämnts innan att de anställer även under sämre år och på grund av detta har de troligtvis lärt sig att hantera rekryteringen, att tillfredsställa personalbehovet på ett bra sätt, även under perioder som nu där rekryteringsarbetet går på högvarv eftersom personalbehovet är stort.

En annan anledning till att det inte skett några större förändringar i exempelvis vilka som anställs kan ju vara, som respondenterna 2A och 4A menar, att organisationen själv formar den nyanställde och lär dem vad de behöver kunna i yrket. Sådan förändringar som införandet av nya regelverk som IFRS, US GAAP, SOX och Koden innebär förefaller således inte påverka rekryteringen. Revisionsbyråerna ser till att genom sin rekrytering anställa rätt personer och efter rekryteringen ser de till att ge dem de kunskaper och färdigheter de behöver och på så sätt påverkar inte nya regelverk just rekryteringen. Att de arbetssökande inte behöver vara annorlunda än tidigare beror troligtvis också på att kompetensen inom organisationen smittar av sig på de nyanställda och gör att de klarar av de uppgifter de ställs inför. Det förefaller också vara så att de förändringar revisionsbyråerna har tvingats göra har skett på en högre nivå än med de nyanställda och har av den anledningen inte heller behövt ändra sin rekrytering av



revisorsassistenter i någon större utsträckning. De nya utmaningar och arbetsuppgifter som kommit med de nya reglerna inom redovisning och bolagsstyrning, exempelvis nya regelverk att lära sig, fler rapporter att granska samt utökad notapparat att gå igenom, har inte påverkat de nyanställda i någon större utsträckning och de behöver således inte vara annorlunda nu än tidigare. Att förändringar skett på högre nivå än för revisorsassistenter kan ses som naturligt då de äldre revisorerna har flera års erfarenhet och på så vis har revisionsbyråerna heller inte behövt ändra på sin rekrytering. På högre nivå har nya regelverk dock inneburit att de revisorer med mycket erfarenheter hos samtliga revisionsbyråer utbildats till specialister och tagit hand om de mer komplicerade revisionsuppdragen medan andra inom organisationen, däribland de nyanställda, tagit hand om övriga revisionsuppdrag.

Vad gäller rekryteringen i allmänhet verkar de fyra byråerna vara väldigt lika. De har alla samma grundkrav, det vill säga Revisorsnämndens utbildningskrav och de anger liknande egenskaper och erfarenheter hos de arbetssökande som avgörande och viktiga. Det som skiljer dem åt, om än lite, är själva rekryteringsprocessen, det vill säga de åtgärder de vidtar för att hitta rätt medarbetare. De har alla samma mål, att hitta medarbetare som kan klara av yrket och som kan passa in i organisationen men vägen dit ser lite olika ut för dem. De har således små skillnader i sina sätt att täcka personalbehovet men de är trots allt mer lika än olika. Kanske beror detta just på att de är de fyra världsledande byråerna, och även de fyra största i undersökningsstaden. För att få de bästa att arbeta hos dem tar de lärdom av varandra och beter sig ganska likt. Och framförallt är det kanske de mindre revisionsbyråerna av de fyra som tagit efter de ledande för att kunna tillfredsställa personalbehovet på ett liknande sätt som de som lyckas. En annan anledning till att de är så lika kan vara att det på samtliga byråer handlar om exakt samma arbete. Revisorsyrket är ett oerhört socialt yrke som kräver sociala individer och detta är inget som torde ändras oavsett vilken revisionsbyrå de arbetar på. Vidare har alla revisorer samma regler och lagar att följa varför liknande förkunskaper för revisorerna krävs.

En ytterligare anledning till att de fyra revisionsbyråerna förefaller vara så pass lika kan vara att de befinner sig i samma stad och har liknande revisionsuppdrag. En liknande undersökning med andra av revisionsbyråernas kontor i Sverige hade kanske gett fler eller färre förändringar beroende på vilken stad eller vilka kontor som valts. Revisionsbyråerna har också liknande klienter vilket kan göra att de också påminner om varandra. Några av byråerna är mer inriktade på större bolag och andra på mindre och en del av dem uppger även att de har offentliga bolag som klienter. Trots olikheterna förefaller de vara mycket lika varandra och rekryteringen förefaller inte i någon större utsträckning vara påverkad av vilka klienter de har. Det skulle kunna tyckas att de bolag som angett att de har stora bolag bland sina klienter skulle ha större förändringar i rekryteringen men sådana skillnader kan inte urskiljas. Troligtvis är revisionsbyråerna så pass lika varandra i rekryteringsförfarandet eftersom den stora delen av rekryteringen handlar om revisorsassistenter och på dessa verkar inte de nya regelverken ha haft så stor inverkan.



5.2 Kompetensutveckling

Kompetensutvecklingen på de fyra byråerna är omfattande och förefaller vara den av rekrytering och kompetensutveckling som påverkats mest av de nya reglerna inom redovisning och bolagsstyrning.

Kompetensutvecklingen på de fyra undersökta revisionsbyråerna påbörjas, precis som angivits i referensramen, direkt vid anställningens början med introduktion. Såväl Ahrnborg Swenson (1997) som Granberg (2003) talar om att fadderskap är en vanligt förekommande introduktionsmetod och det visar sig vara vanligt även på revisionsbyråerna. Samtliga respondenter uppger att alla nyanställda på deras revisionsbyrå tilldelas en fadder för att underlätta den första tiden. Kanske kan ett sådant fadderskap vara extra viktigt i en sådan bransch som revisionsbranschen där kraven är högt ställda på de anställda. Det kan också vara av stor betydelse för att så snabbt som möjligt slussa in dem i organisationen, göra övergången så smidig som möjligt.

Två av revisionsbyråerna använder, utöver fadderskapet, även sådana introduktionsutbildningar som Ahrnborg Swenson och Granberg talar om. Introduktionsutbildningarna på dessa revisionsbyråer varar i några dagar och ger de nyanställda en chans att lära känna revisionsbyrån och innebörden av revision och revisorsyrket. Även detta kan vara ytterligare en åtgärd för att underlätta för den nyanställde och få den att så snabbt som möjligt komma in i yrket.

Revisionsbyrå 4 uppger även ett annat sätt för introduktion. De placerar de nyanställda tillsammans med andra relativt nyanställda för att dessa ska ha möjlighet att dela med sig av sina erfarenheter och de nya medarbetarna ska kunna ställa vilka frågor som helst så att de lär sig yrket utan att känna sig dumma. Även denna introduktionsmetod torde vara en åtgärd för att på ett snabbt sätt få medarbetarna att känna sig säkra i sitt yrke och på så vis utvecklas fortare. Att revisionsbyråerna väljer att satsa på introduktionen av de nyanställda kan också bero på att de vill ge dem så goda förutsättningar som möjligt för utveckling och på så sätt nå den kompetens som FAR FÖRLAG (2) (2206) menar är viktig för en revisor att besitta.

Vidare förefaller den planerade utbildningen på revisionsbyrån, efter genomgång av respondenternas uttalande, vara den delen i kompetensutvecklingen som påverkats och förändrats mest av de nya regelverken. Stockfelt (1988) konstaterar att en del yrken kräver gedigen utbildning och revisorsyrket tillhör utan tvekan ett av dessa, något som visar sig då kraven på utbildning för auktorisation och vidareutbildning för auktoriserade revisorer studeras.

Utbildningen för revisorsassistenter varar på samtliga revisionsbyråer fram till och med auktorisation, vanligtvis i fem sex år, och omfattar ca 100 utbildningstimmar per år. Revisionsbyrå 3 har dock lite fler utbildningstimmar än de övriga tre byråerna men genomgående har samtliga byråer mer utbildning än vad FAR SRS och IREV:s utbildningsplan visar. Troligtvis anser revisionsbyråerna att medarbetarna behöver fler timmar för att kunna lära sig allt som krävs och lägger då in fler timmar än vad som krävs. I kontrast till



utbildningsplanen, där utbildningstimmarna avtar med åren, har exempelvis revisionsbyrå 2 mer utbildning under de senare åren då de anser att medarbetarna då har en så pass bra grund att stå på att de klarar av mer och mer utbildning.

Samtliga respondenter för kompetensutvecklingen uppger vidare att utbildningen fram till auktorisation innefattar kurser i revision, redovisning, skatt och moms, vilket stämmer bra överens med utbildningsplanen från FAR SRS och IREV. Utöver dessa kurser ges även utbildning i ledarskap och presentationsteknik och av respondenterna att döma förefaller satsningar på dessa mjukare kompetenser ha ökat de senaste åren. Att satsningar på just dessa ökat kan ha kommit av revisorns ökade roll som samtalspartner för sina klienter samt att revisorsyrket är ett yrke där de måste kunna samarbeta med andra. För de revisorer som leder revisionsteamerna är det viktigt att utbildas i ledarskap för att på ett bra sätt leda sina medarbetare i revisionsuppdraget så att alla presterar så bra som möjligt.

För de revisorer som redan nått en auktorisation ser utbildningen en aning annorlunda ut och utbildningen är i större utsträckning individuell. Revisionsbyrå 1 och 2 uppger att det finns ett visst antal kurser och utbildningstimmar som är obligatoriska även för dessa revisorer men därutöver är utbildning individuell och styrd av vad revisorerna arbetar med. För tre av byråerna ligger antalet utbildningstimmar runt 100 per år medan revisionsbyrå 4 enbart anger den miniminivå de har, det vill säga 40 timmar per år. Samtliga byråer överstiger dock kravet i FAR SRS Yrkesetiska regler som föreskriver minst 20 timmar ett år. Anledningen till att revisionsbyråerna har fler timmar än vad som krävs är troligtvis behovet av att utbilda sig, att vara uppdaterad, något som kan tyckas vara svårt att bli på mindre än en veckas utbildning. Att ständigt vara uppdaterad inom så pass komplicerade regelverk som exempelvis IFRS och US GAAP torde inte vara något revisorerna kan bli på så pass kort tid, varför de har lagt in mer utbildning än vad som föreskrivs.

Utöver den planerade utbildningen påpekar respondent 2B och 4B att den viktigaste utbildningen är den en revisor får i sitt yrke, på revisionsuppdragen då denne får använda sina teoretiska kunskaper i praktiken. Detta är något såväl Ellström (1994) som Stockfelt (1988) anser viktigt, att den planerade utbildningen kombineras med den så kallade vardagsinlärningen för att få ut så mycket av utbildningen som möjligt. Det förefaller också naturligt att det är just denna utbildning som är den viktigaste eftersom det är den som pågår i revisorns vardag. Den planerade utbildningen motsvarar som sagt enbart två till tre veckor per år och det kan ses som naturligt att det är tiden där emellan, då kunskapen ska sättas på prov, som ses som minst lika viktig. Även det utbyte revisorerna och revisorsassistenterna har av varandra torde vara en mycket viktig komponent i kompetensutvecklingen.

Den sista komponenten i kompetensutvecklingen är mentorskap och detta är något som inte är lika framträdande på revisionsbyråerna. Ingen av byråerna har idag ett sådant mentorskap som Granberg (2003) och Hultman och Sobel (2005) talar om utan revisionsbyråerna förefaller istället ha olika varianter av det. Revisionsbyrå 1 anger att de på revisionsbyrån har ett mentorskap där det är gruppcheferna som de två första åren är mentorer, något som inte stämmer överens med det mentorskap



Hultman och Sobel (2005) talar om. De menar att adepten inte bör vara i beroendeställning till sin mentor, något en anställd i allra högsta grad få anses vara till sin chef. Ett liknande mentorskap säger sig även revisionsbyrå 3 ha. Kanske kan detta sorts mentorskap vara enda möjligheten för byråerna att kunna ha ett mentorskap eftersom det kanske för det första inte finns så många villiga att vara mentorer på revisionsbyråerna och för det andra om en annan sorts mentorskap hade arrangerats hade de troligtvis, enligt Granberg (2003), inte fått betalt och då hade det kanske inte funnits något mentorskap alls. En sista anledning till att mentorskaper ser ut som de gör kan vara att revisionsbyråerna själva faktiskt utformat ett system som de anser fungera bra, även om det inte följer de teoretiska reglerna för hur ett mentorskap bör vara utformat.

Varken revisionsbyrå 2 eller 4 uppger att de har ett mentorskap, även om respondent 4B påpekar att de haft ett frivilligt sådan tidigare. På båda dessa byråer anser respondenterna att det istället finns ett sorts informellt mentorskap, där personliga relationer till äldre, mer erfarna revisorer, byggs informellt. Respondent 4B uppger vidare att de på dennes revisionsbyrå ser alla mer erfarna revisorer som mentorer som kan vägleda och hjälpa sina yngre medarbetare i sitt yrke. Kanske är även detta ett väl fungerande alternativt mentorskap som fungerar just för att det finns på en revisionsbyrå, där samtliga medarbetare förefaller vara positiva till att dela med sig av sina kunskaper.

Vad gäller förändringar i kompetensutvecklingen är de relativt många. Respondenterna anger alla ett antal olika förändringar som skett men det är enbart en respondent som anger en förändring som inte ligger inom utbildningen, nämligen mentorskapet på revisionsbyrå 4. Resterande förändringar har alla att göra med utbildningen och det kan väl anses vara naturligt när det är ändrade regelverk som förändrats för revisorerna. Vad gäller mentorskapet på revisionsbyrå 4 kan det ha försvunnit eftersom det var frivilligt, mentorskap fungerar enligt Hultman och Sobel (2005) inte om inte både adept och mentor vill vara delaktiga i ett sådant. Kanske kan det även vara så att de anser att, som respondent 4B uppgav, de äldre mer erfarna revisorerna är mentorer och att detta fungerar bra. Att introduktionen och mentorskaper i övrigt inte förefaller vara förändrade kan ha att göra med att de inte berörs av de nya regelverken och behöver därför inte ändras. Troligtvis är dessa båda komponenter i kompetensutvecklingen något revisionsbyråerna känner sig nöjda med och anser fungerar bra. Precis som med rekryteringen, som inte heller nämnvärt förändrats av de nya regelverken, så är introduktion och mentorskap något som funnits länge på revisionsbyråerna och de är vana vid att ta hand om nya medarbetare och troligtvis av den anledningen har inte heller dessa två komponenter förändrats.

Förändringarna avseende utbildningen är som tidigare nämnts, den komponent som verkligen förändrats av införandet av nya regelverk för redovisning och bolagsstyrning. Detta kan anses vara naturligt eftersom utbildningen till stor del handlar om de regler och lagar revisorerna har att följa och bör således förändras av införandet av sådana regelverk som IFRS och så vidare. Både revisionsbyrå 1 och 4 ser vidare att revisorer specialiserar sig mer och mer eftersom det för en revisor på en så pass stor revisionsbyrå skulle vara omöjligt att vara allmänpraktiserande. Respondent 1A förutspår även att det i framtiden enbart



kommer att vara ett visst antal personer som utbildas i de olika regelverken eftersom respondenten anser det vara oekonomiskt att utbilda ett alltför stort antal personer i regelverk som inte alla kommer att beröras av. Även detta är något som känns naturligt, det vill säga att det bara är de som kommer i kontakt med bolagen som tvingas redovisa enligt de nya regelverken som i framtiden utbildas i dem. Detta skulle ju spara revisionsbyråerna både tid och pengar samt en möjlighet att kunna erbjuda sina klienter som behöver just dessa tjänster kompetenta revisorer.

Revisionsbyrå 2 har gjort en förändring avseende utbildningen som skiljer sig från förändringarna på de övriga revisionsbyråerna. På revisionsbyrå 2 har de uppmärksammat att ett stort antal av dem som skriver Revisorsnämndens prov för revisorsexamen och högre revisorsexamen misslyckas och för att ytterligare stötta sina medarbetare i processen fram till proven har en seminarierie omfattande en till två dagar per år utvecklats. Kanske kan detta även hänga samman med att samma revisionsbyrå har det högsta antalet utbildningstimmar fram till auktorisationen, för att förbereda dem för proven.

Slutligen kan konstateras att det inte heller i kompetensutvecklingen finns några större skillnader mellan revisionsbyråerna. Samtliga revisionsbyråer tillhandahåller faddrar för sina nyanställda och två byråer håller utöver detta även introduktionsutbildningar. Utbildningen för revisorsassistenterna ser mycket lik ut för de fyra byråerna och det beror troligtvis på att alla revisorsassistenter i slutändan ska skriva samma prov, oavsett vilken revisionsbyrå de arbetar på och alla revisionsbyråer måste förbereda dem på bästa sätt. Innehållet i utbildningen samt antalet utbildningstimmar är också relativt likt, bortsett från att revisionsbyrå 2 har ca en vecka mer utbildning per år. Vad gäller utbildningen för de redan auktoriserade revisorerna ser även den relativt lik ut. På två av byråerna uppges det finnas en del obligatoriska kurser för revisorerna att följa men annars är utbildningen för samtliga väldigt individuell. Att även denna utbildning trots att den är individuell är lika för byråerna har ju troligtvis att göra med att alla revisorer har samma regler och lagar att följa i sitt arbete. Gemensamt för de fyra byråerna är att det på denna nivå även utbildas i ledarskap eftersom det för de som leder revisionsteamet är viktigt. Största skillnaden mellan revisionsbyråerna här är att antalet utbildningstimmar på revisionsbyrå 4 skiljer sig från antalet utbildningstimmar på de övriga då de enbart angett miniminivån. Slutligen vad gäller mentorskap ser det lite olika ut för de fyra byråerna men gemensamt är att samtliga anställda förefaller ha någon de kan vända sig till, vare sig det är en mentor eller bara en mer erfaren kollega.



6. SLUTDISKUSSION

I detta avslutande kapitel besvaras uppsatsens problemställning grundat på de slutsatser som med hjälp av referensram, empiri och analys kunnat dras. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

I denna uppsats har rekrytering och kompetensutveckling på fyra revisionsbyråer kartlagts och effekterna på dessa av införandet av nya internationella regelverk analyserats. För att uppnå syftet med uppsatsen formulerades följande problemställning:

- Hur har de nya internationella regelverken för redovisning och bolagsstyrning påverkat rekrytering och kompetensutveckling på ett antal större svenska revisionsbyråer?

Förändrade och nya internationella regelverk för redovisning och bolagsstyrning har förändrat rekryteringen och kompetensutvecklingen på de fyra undersökta revisionsbyråerna, dock i olika utsträckning.

Rekryteringen är den av de två företeelserna som förändrats minst och är förändrad främst i det avseende att fler personer anställts de senaste åren. Mer erfarna revisorer har tagit på sig de mer komplicerade revisionsuppdragen där de nya regelverken kommit in och de revisorer med mer erfarenhet har också internrekryterats till specialister inom de nya regelverken, något som lett till att revisionsbyråerna har fått anställa fler för att täcka de lediga befattningarna som då uppstått. Det är dock inte bara nya regelverk som påverkat att byråerna har behövt anställa fler utan även den rådande högkonjunkturen och det faktum att byråerna växt organiskt är anledningar till det ökade personalbehovet.

Rekryteringsprocessen på de fyra byråerna är dock inte vidare förändrad. Samtliga revisionsbyråer använder precis som tidigare samma rekryteringsprocess, det vill säga befattningsbeskrivning, urval, intervjuer och tester. Befattningsbeskrivningen är en komponent i rekryteringen som finns på de fyra revisionsbyråerna men är inte avgörande i rekryteringsarbetet, något som troligtvis beror på rekryterarnas vana att hantera åtgärderna för att täcka personalbehovet. Intervjun är den komponent som anses vara viktigast eftersom det är då rekryterarna får möjlighet att träffa personen bakom ansökningarna. Slutligen används tester i olika utsträckning för att se om de sökande har fallenhet för yrket och de personliga egenskaper som krävs. Testerna används dock inte för att kontrollera några redovisningskunskaper varför dessa inte påverkats av de nya regelverken.

Revisionsbyråerna koncentrerar sig på att anställa sociala personer som de tror skulle passa in hos dem och formar dem sedan till det de vill. Vid anställningen är det viktigt att de blivande revisorsassistenterna uppfyller Revisorsnämndens teoretiska krav men vad de behöver kunna i yrket är något revisionsbyråerna lär dem efterhand. De ser genom sin rekrytering till att anställa vad de anser vara rätt personer och efter rekryteringen ser de till att ge dem de kunskaper och



färdigheter de behöver och på så sätt har inte de nya regelverken påverkat rekryteringen av revisorsassistenter i någon större utsträckning.

Anledningen till att rekryteringsförfarandet i sig ser i stort sett likadant ut som tidigare är att den allra största delen av rekryteringen gäller revisorsassistenter, upp till 85 procent av all rekrytering. Det framstår klart av respondenternas utlåtande att det oftast är de revisorer med mer erfarenhet (åtminstone ett par års erfarenhet av branschen) som arbetar med revisionsuppdrag på de större bolagen som är berörda av de nya regelverken. Revisorsassistenterna behöver således inte vara annorlunda idag än innan regelverken kom och eftersom rekryteringen nästan bara rör revisorsassistenter behöver inte heller rekryteringsförfarandet vara det.

Till skillnad från rekryteringen har kompetensutvecklingen förändrats relativt mycket av införandet av de nya internationella regelverken. Men vad gäller kompetensutvecklingen är det dock endast den planerade utbildningen som förändrats, introduktion och mentorskap har inte berörts av regelverken. Att introduktion och mentorskap är oförändrade beror troligtvis på att revisionsbyråerna är vana vid att ta hand om sina anställda. De är båda viktiga komponenter i kompetensutvecklingen för att kunna hålla kompetensen hos de anställda på en hög nivå och för att lätt kunna få de nyanställda att komma in i yrket och ge dem en chans att utvecklas så bra som möjligt, men de har inte berörts av de nya regelverken.

Den planerade utbildningen är alltså den företeelse som förändrats mest av de nya internationella regelverken och detta är en naturlig följd av förändringarna eftersom den planerade utbildningen innefattar utbildning i de regler och lagar en revisor har att följa i sitt yrke, nya regelverk är naturligtvis något revisorerna måste utbildas i. Vidare framgår det av respondenterna att samtliga revisionsbyråer har fler utbildningstimmar än vad som krävs och detta beror på att det krävs fler timmar än vad som är föreskrivet för att som revisor och revisorsassistent hålla sig uppdaterad inom nya regelverk. Förändringar som skett är att revisorer idag tvingas specialisera sig i sitt yrke och kan, åtminstone inte på dessa större revisionsbyråer, vara allmänpraktiserande. Det är idag så många regelverk som gäller vid revision att revisorerna tvingas välja vilka de vill vara insatta och specialiserade i. Detta är troligtvis något som kommer vara ännu tydligare i framtiden, att göra en uppdelning på revisionsbyråerna av dem som verkligen behöver utbildas i exempelvis IFRS och vilka som inte behöver det. Redan idag är utbildningen för de redan auktoriserade revisorerna mycket individuell och beroende av vilka klienter och revisionsuppdrag de arbetar med. Utbildningen för revisorsassistenterna är även den förändrad men inte i lika stor utsträckning som för de auktoriserade eftersom revisorsassistenterna fram till och med auktorisation har en bred utbildningsplan att följa.

För att uppnå syftet med undersökningen har även skillnader mellan de fyra revisionsbyråerna studerats och analyserats och det har framkommit av undersökningen att de är mycket lika varandra. Vad gäller rekryteringen beror likheterna troligtvis på att alla revisorer behöver besitta liknande egenskaper för att lyckas i yrket. De behöver vidare samma förkunskaper och grundutbildning för att få avlägga Revisorsnämndens prov för högre revisorsexamen och de har även



samma regler att följa vid revisionen. Inte heller vad gäller kompetensutvecklingen går det att urskilja några större skillnader mellan byråerna och även detta beror troligtvis på att kraven för vad en revisorsassistent ska kunna för att klara proven för godkännande och auktorisation är samma samt att revisorerna även här har samma regler att följa. Revisorsassistenterna behöver ungefär lika många utbildningstimmar för att lära sig vad som krävs för proven och de redan auktoriserade revisorerna måste alla uppdateras på nya regelverk för att kunna tillfredsställa sina klienters behov.

Nya internationella regelverk har alltså påverkat både rekrytering och kompetensutveckling på de fyra revisionsbyråerna. Rekryteringen har främst förändrats genom ett ökat antal anställningar och internrekrytering av specialister medan kompetensutvecklingen förändrats genom den planerade utbildningen. Revisorsassistenter är inte i någon högre grad påverkad av de nya regelverken varför inte heller rekryteringsprocessen, introduktionen och mentorskapet är förändrat i någon större utsträckning. Av allt att döma är revisionsbyråerna avslutningsvis väldigt lika varandra i såväl rekrytering som kompetensutveckling.

6.1 Förslag till vidare forskning

Då syftet med denna undersökning varit att undersöka hur rekrytering och kompetensutveckling förändrats av de nya regler som direkt rör de noterade bolagen och indirekt deras revisorer, hade det varit intressant att undersöka hur rekrytering och kompetensutveckling påverkats av de nya regler som direkt berör revisorerna i deras yrke.

Vidare har denna undersökning endast rört de fyra revisionsbyråerna i en stad, varför det hade varit intressant att genomföra en liknande undersökning för de nationella organisationerna, det vill säga en undersökning där revisionsbyråernas samtliga kontor i Sverige ingår. Det hade varit intressant att undersöka om det finns skillnader dem emellan och vad dessa i så fall kan bero på.

Ett annat förslag är att genomföra en liknande studie där revisionsbyråerna i ett antal länder undersöks för att se om det finns skillnader internationellt och vad de kan bero på.



KÄLLFÖRTECKNING

Vetenskapliga artiklar:

Bailey, J, Heesacker, G, Martinis, K och Nott, C (2002) *Student recruitment strategies*. CPA Journal, december 2002.

Wells, J T (2006) *Will history repeat itself?* Internal Auditor, juni 2006.

Populärvetenskapliga artiklar:

Balans, nr 5 (2006) *Alla byråer nyanställer under 2006*.

Balans, nr 6-7 (2005) *Revisorn som hjälpte tilltalar studenter*.

Engshagen, I (2006) *Nyheter inför bokslutet 2006*. FAR INFO, nr 11 2006.

Halling, P (2005) *Ökat rekryteringsbehov i revisionsbyråbranschen*. Balans, nr 2 2005.

Malmqvist, P (2004) *Börsskandalernas galleri börjar bli överfullt*. Sydsvenska Dagbladet ekonomi, 11 april 2004.

Precht, E (2006) *En vardag i branschen*. Balans, nr 2 2006.

Precht, E (2005) *Ändrade arbetssätt med Sarbanes-Oxley Act*. Balans, nr 5 2005.

Svernlöv, C och B:son Blomberg, E (2) (2003) *Sarbanes-Oxley Act – USA:s hårda svar på redovisningsskandalerna*, Balans, nr 1 2003.

Wennberg (1) (2002) *Se över kraven på grundutbildningen!* Balans, nr 10 2002.

Wennberg (2) (2002) *Tre frågor till byråerna om rekryteringen, utbildningen och framtiden*. Balans, nr 10 2002.

Wennberg (3) (2002) *Vidareutbildning är bra för affärerna – och kul!* Balans, nr 10 2002.

Böcker:

Ahrnberg Swenson, S (1997) *Rekrytering i fokus – konsten att välja nya medarbetare*. Svenska Förlaget, Stockholm.

Andersen, H (1994) *Vetenskapsteori och metodlära – en introduktion*. Studentlitteratur, Lund.

Bruzelius, L H och Skärvad, P-H (2004) *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund.



Christensen, L, Andersson, N, Engdahl, C och Haglund, L (1997) *Marknadsundersökning – en handbok*. Studentlitteratur, Lund.

Ellström, P-E (1994) *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. CE Fritzes AB, Stockholm.

Epstein, B J och Mirza A A (2005) *IFRS 2005, Interpretation and Application of International Accounting and Financial Reporting Standards*. John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, USA.

Fagerström, A och Lundh, S (Red.) (2006) *Financial Accounting in the Nordic countries*. Linköpings Universitet, Linköping.

Fagerström, A och Lundh, S (Red.) (2004) *International Accounting – Accounting regulation and diversity*. Linköpings Universitet, Linköping.

FAR FÖRLAG (1) (2006) *Internationell redovisningsstandard i Sverige, IFRS/IAS 2006*. Stockholm.

FAR FÖRLAG (2) (2006) *Revision – En praktisk beskrivning*. Stockholm.

Granberg, O (2003) *PAOU – Personaladministration och organisationsutveckling*. Natur och Kultur, Stockholm.

Holme, I M och Solvang B K (1997) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund.

Hultman, J och Sobel, L (2005) *Mentorn – En praktisk vägledning*. Natur och Kultur/Fakta etc., Kristianstad.

Jacobsen, D I (2002) *Vad, Hur och Varför? – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.

Kahlke, E och Schmidt, V (2002) *Arbetsanalys och personbedömning – att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Studentlitteratur, Lund.

Littorin, P (1994) *Tester – Hjälpmedel vid rekrytering, projektarbete, outplacement och utvecklingssamtal*. Ekerlids Förlag, Stockholm.

Lundén, B (2000) *Rekrytering – Handbok för arbetsgivare*. Björn Lundén Information, Näsvisen.

Nobes, C och Parker, R (2002) *Comparative International Accounting*. Pearson Education Limited, Essex, England.

Nyberg, R (2000) *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar – med stöd av IT och Internet*. Studentlitteratur, Lund.



Patel, R och Davidson, B (1991) *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund.

Radebaugh, LH och Gray SJ (2002) *International Accounting and Multinational Enterprises*. John Wiley & Sons Inc., New York, USA.

Rienecker, L och Stray Jørgensen P (2004) *Att skriva en bra uppsats*. Liber AB, Lund.

Skog, R (2005) *En svensk kod för bolagsstyrning – vad är det för något och vad innebär den?* Iustus Förlag AB, Uppsala.

Stockfelt, T (1988) *Arbetslivets pedagogik – om kompetensutveckling i arbete och näringsliv*. TIMBRO/Affärsledaren, Göteborg.

Svernlöv, C (2006) *Svensk kod för bolagsstyrning – Med kommentarer för praktisk tillämpning*. Norstedts Juridik, Stockholm.

Svernlöv, C och B:son Blomberg, E (1) (2003) *Sarbanes-Oxley – ny värdepapperslagstiftning*. Ny Juridik, Stockholm.

Offentliga utredningar:

SOU 2004:130, *Svensk kod för bolagsstyrning – betänkande av Kodgruppen*.

SOU 2003:71, *Internationell redovisning i svenska företag – betänkande av IAS-utredningen*.

Övriga:

Bolander, P (1999) *Perspektiv på rekrytering*. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration No. 1999:11. Handelshögskolan i Stockholm.

Dietrichson, C och Runesson, E (2006) *Who's hot and who's not? The most desirable characteristics and profile in the audit profession*. (Kandidatuppsats) Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska institutionen.

Ekström, E (2001) *Arbetsgivarnas rekryteringsbeteende*. Forskningsrapport från Institutet för arbetsmarknadspolitisk utvärdering (IFAU) 2001:3. IFAU, Uppsala.

FAR (2004) *Nya förutsättningar för revisorns granskning av kapitalmarknadsbolag*. Uttalande oktober 2004.

Rimmel, G (2006) *Internationell redovisning*. Bokutkast. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Företagsekonomiska institutionen.

Thorell, P och Molin, H (2006) *Bolagsstyrningskoden – Vägledning och exempel på rapportering*, Ernst & Young.



Internet:

Deloitte, www.deloitte.se (november 2006 – juni 2007)

Den Nordiska Börsen, www.omxgroup.com (2007-03-26)
http://www.omxgroup.com/nordicexchange/omhandeln/noteringochovervakning/noteringochovervakningstockholm/Code_for_Corporate_Governance/

Ernst & Young, www.ey.se (november 2006 – juni 2007)

FAR SRS, www.farsrs.se

(1) http://www.farsrs.se/pls/portal/docs/PAGE/FAR/OM_BRANSCH/GOD_REVISORSSSED/FARSRSYRKESETISKAREGLER_070131.PDF, (2007-04-28)

(2) [http://www.farsrs.se/pls/portal/docs/PAGE/FAR/OM_BRANSCH/LAGSTIFTNING/REVISORSLAG%20\(2001-883\).PDF](http://www.farsrs.se/pls/portal/docs/PAGE/FAR/OM_BRANSCH/LAGSTIFTNING/REVISORSLAG%20(2001-883).PDF), (2007-04-28)

Financial Accounting Standards Board, www.fasb.org (2007-03-13)

<http://www.iasb.org/About+Us/About+IASB/Memorandum+of+Understanding+with+the+FASB.htm>

International Accounting Standards Board, www.iasb.org (2007-03-13)

http://www.fasb.org/intl/mou_02-27-06.pdf

IREV, www.irev.se

http://www.irev.se/templates/IREV_NormalFullWidth.asp?id=4071, (2007-04-28)

Kollegiet för svensk bolagsstyrning, www.bolagsstyrning.se

(1) <http://www.bolagsstyrning.se/sv/0000003.asp>, (2007-03-05)

(2) <http://www.bolagsstyrning.se/sv/0000078.asp>, (2007-03-05)

(3) <http://www.bolagsstyrning.se/sv/0000004.asp>, (2007-03-05)

(4) <http://www.bolagsstyrning.se/files/docs/PressreleaseomIKUT060906.pdf>, (2007-03-06)

KPMG, www.kpmg.se (november 2006 – juni 2007)

Revisorsnämnden, www.revisorsnamnden.se (2007-04-03)

<http://www.revisorsnamnden.se/inforam.htm>

Securities Exchange Commission www.sec.gov (2007-03-13)

<http://www.sec.gov/news/digest/dig042205.txt>

Statistiska Centralbyrån, www.scb.se (2006-11-22)

http://www.scb.se/statistik/_publikationer/UF0505_2005A01_BR_01_AM78ST0505.pdf

Öhrlings PricewaterhouseCoopers, www.pwc.com (november 2006 – juni 2007)



Intervjuer:

Respondent 1A, Revisionsbyrå 1, 2006-12-12

Respondent 1B, Revisionsbyrå 1, 2006-12-15

Respondent 2A, Revisionsbyrå 2, 2007-03-12

Respondent 2B, Revisionsbyrå 2, 2007-05-03

Respondent 3A, Revisionsbyrå 3, 2006-12-15

Respondent 4A, Revisionsbyrå 4, 2006-12-19

Respondent 4B, Revisionsbyrå 4, 2007-04-20



Bilaga 1

Intervjufrågeguide

- Hur påverkas rekrytering och kompetensutveckling på Er revisionsbyrå av att Ni ingår i en nationell och internationell organisation (policys, riktlinjer)?
- Har antalet anställningar ökat de senaste åren? Varför?
- Vilka yrkeskategorier (revisorsassistenter, godkända/auktoriserade revisorer, specialkompetens) anställer ni mest inom revisionsområdet? Varför?
- Hur ser Er rekryteringsprocess ut (befattningsbeskrivning, urval, intervju, test)?
- Har den förändrats de senaste åren? Varför?
- Vad karakteriserar de nyrekryterade, vad har de gemensamt (personliga egenskaper, erfarenheter, utbildning)? Varför?
- Använder Ni tester i Er rekryteringsprocess? Om ja, vad vill Ni fånga upp med dem?
- Har testerna eller användningen av tester förändrats de senaste åren? Varför?
- Hur ser kompetensutvecklingen (vidareutbildning, mentorskap) ut på Er revisionsbyrå för:
 - revisorsassistenter?
 - revisorer?
 - övriga?
- Har kompetensutvecklingen förändrats de senaste åren? Varför?
- Vilka andra effekter ser Ni av rådande omvärldsförändringar?