



Pernilla Broberg

## Går det att rädda revisorsyrket?

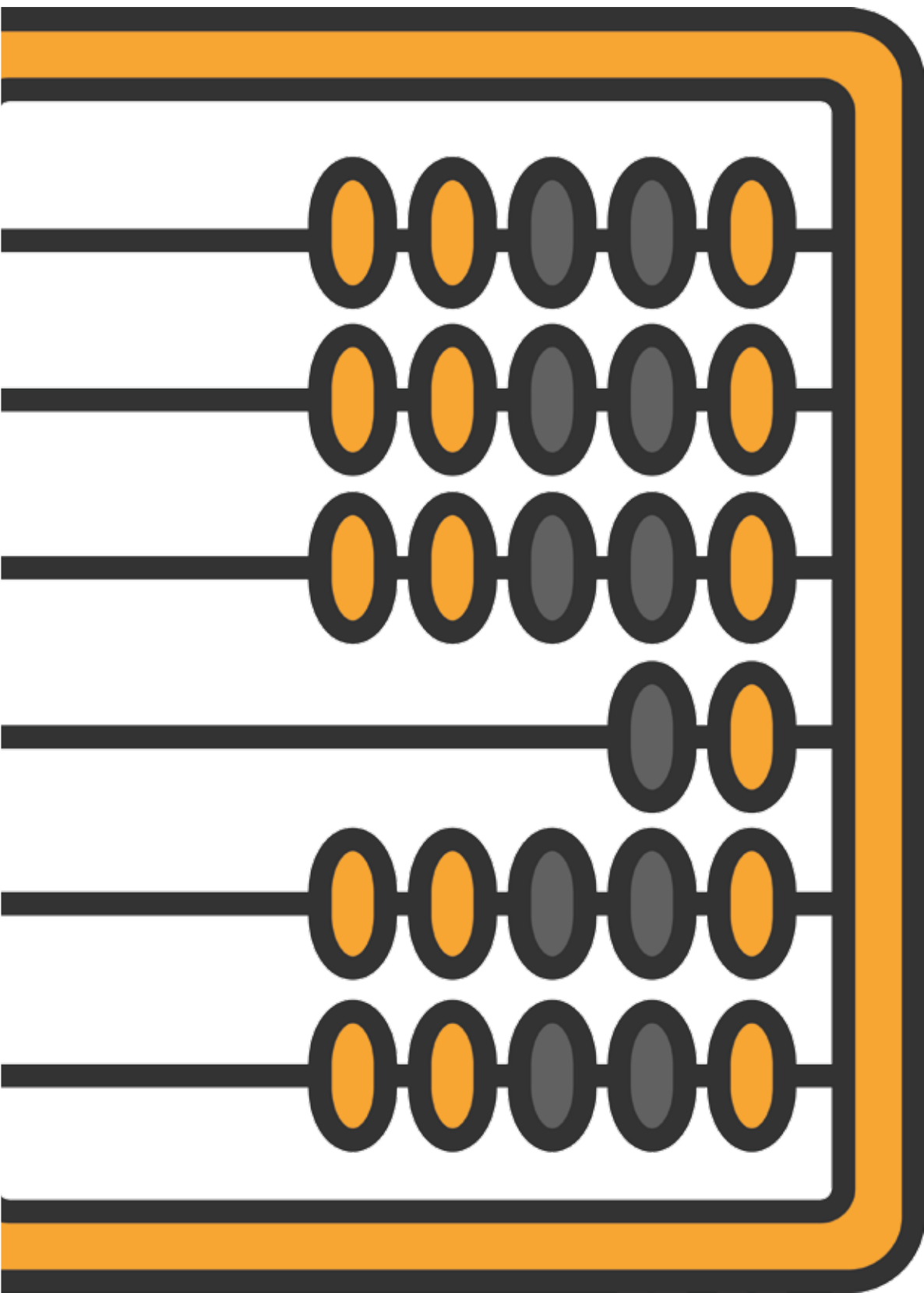
### I korthet

Revisorsyrket undergrävs när unga revisorer inte ser arbetet som meningsfullt. ■

**Revision av organisationers verksamhet** är ett centralt inslag i skapandet av förtroende i samhället. En viktig förutsättning för att revision med hög kvalitet ska kunna genomföras är att det finns revisorer och revisionsmedarbetare med rätt kunskap, kompetens och erfarenhet för att utföra de arbetsuppgifter som krävs enligt såväl revisionsstandarder och etiska regler som varje enskilt uppdrags specifika förutsättningar. Därutöver krävs förmåga till professionell skepticism och professionell bedömning samt ett professionellt förhållningssätt.

För att genomföra en revision med hög kvalitet måste således revisorn använda sin kunskap på ett lämpligt sätt, och vederbörandes tänkesätt och inställning till sin roll och sitt arbete är viktiga delar. Självständighet och oegennyttia ska genomsyra arbetet – att revisorn är oberoende och har tillräcklig kompetens för uppdraget är centralt. Sådana frågor ställs ofta gällande både specifika revisionsuppdrag och branschen generellt. Frågor som också borde vara relevanta att lyfta fram i sammanhanget är huruvida arbetet upplevs som meningsfullt, utmanande, utvecklande och roligt, men den här typen av frågor ställs inte speciellt ofta.

Det ställs alltså stora kompetenskrav på revisorer och blivande revisorer. Samtidigt tycks det vara ett yrke som sjunker i attraktionskraft; revisorskåren i Sverige består av allt färre individer. Detta innebär att varje revisor får fler uppdrag att arbeta med och ansvara för, vilket medför en risk för att kvaliteten i revisorns arbete blir sämre. Det är sannolikt svårt för varje revisor att upprätthålla de omfattande krav som ställs på en revision med hög kvalitet med mindre tid per uppdrag. För att revisorskåren inte ska fortsätta att minska och för att duktiga revisorer ska stanna kvar i yrket behövs dels förklaringar till att personalomsättningen på revisionsbyråerna ser ut som den gör, dels agerande och åtgärder som utgår från dessa förklaringar.





Frågan om varför revisorer lämnar yrket är inte ny, men den är fortsatt aktuell i både forskningen och praktiken”

Frågan om varför revisorer lämnar yrket är inte ny, men den är fortsatt aktuell i både forskningen och praktiken. Det är också en bransch med vissa speciella förutsättningar jämfört med andra branscher som anställer personer med liknande utbildningsbakgrund. För det första är det en reglerad bransch, där revisorer auktoriseras av Revisorsinspektionen, en statlig myndighet. För det andra har revisionsbyråerna en personalmodell som bygger på många anställda på lägre nivå och få på högre. Personalmodellen bygger på att man anställer många, men de flesta av dessa går vidare till andra företag under de första tio åren av anställning – systemet brukar kallas *up or out*. Modellen kräver dock en balans, där inte alltför många slutar för tidigt. Under senare tid har det varit problem med balansen.

Gällande nya och yngre revisionsmedarbetare konstateras det ofta att man helt enkelt bara måste igenom de första ”tråkiga” hundåren och att det roliga arbetet kommer senare. Här pratar man ibland om att revisionsbyråerna utgör ett slags ”fabrik” där individer formas och revisorer skapas. Detta sker genom utbildning och praktik, genom kursverksamhet och genom att individer och deras arbete anpassas till byråernas struktur och organisation. Den akademiska utbildningen är mer att se som en inträdesbiljett till revisorsyrket/revisionsbyråerna, och som nyanställd är fortsatt utbildning en stor del av arbetsvardagen. Byråerna investerar löpande stora resurser i sådant som kurser, mentorskap, feedback och utvärdering.

Revisionsbyråerna, speciellt de större, har under lång tid varit attraktiva arbetsgivare för nyutbildade ekonomer. De som söker sig till dessa byråer verkar göra det för att de ser framför sig en karriär som revisor – där målet är auktorisation och kanske även partnerskap – eller för att de ser erfarenheten som ett första steg, ett slags språngbräda, till en karriär utanför revisorsyrket. Sedan är det säkert så att inte alla som väljer att börja på en revisionsbyrå har bestämt sitt mål eller sin riktning. Oavsett skäl är många överens om att den utbildning och erfarenhet som en tid på revisionsbyrån ger är användbar på olika sätt.

På de större revisionsbyråerna, som också är de som anställer många nyutbildade ekonomer, finns en tydlig hierarki och ett *up or out*-system som innebär förväntningar på de individer som vill stanna på byrån att ta de steg som krävs för att ta sig uppåt i hierarkin. Detta innebär också att det finns en naturlig personalomsättning – de som inte haft som mål att stanna kvar och de som saknar drivkraft och/eller kompetens att klättra uppåt lämnar byrån.

Detta är inget problem för byråerna, som ofta anställer

många individer åt gången och räknar med att en del av dessa också kommer att lämna under de första två-tre åren. För professionen är det egentligen inte heller något problem om individer lämnar en revisionsbyrå för anställning på en annan byrå. Det som däremot är ett problem är när för många individer, och kanske också "fel" individer, lämnar byråerna och också revisorsyrket. Sådan personalomsättning innebär att inte bara byråerna utan hela revisorsprofessionen tappar viktig kunskap, kompetens och erfarenhet. Det blir färre individer som kan ta stegen mot auktorisation (och partnerskap) och därmed färre individer som kan utföra revision. Därmed blir också belastningen på de revisorer som är kvar större, och byråerna måste anställa och/eller satsa på individer som kanske inte är de som ses som mest lämpade för uppgiften.

Detta fenomen har uppmärksammats i forskningen under ganska lång tid, men det som ofta har kommit att studeras är individers intentioner att stanna eller lämna revisionsbyråerna och revisorsyrket. Det man då funnit är att (bristen på) arbetstillfredsställelse är en avgörande faktor. Men även om dessa studier i flera fall är omfattande så speglar intentioner att stanna eller lämna hypotetiska snarare än faktiska beslut.

Studier som fokuserar på individers berättelser om sådant som karriärval och arbetstillfredsställelse gör att vi kan förstå individers unika situationer och beslut. Utifrån sådana berättelser kan man kartlägga olika aspekter och hitta viktiga faktorer. För att sedan använda sådan kunskap för att beskriva läget i en profession eller för att skapa åtgärder i syfte att åstadkomma förändring behövs också studier där man kan se hur omfattande och giltiga olika förklaringar är, inte bara för enskilda individer utan också för större grupper.

Genom att jämföra uppfattningar om sådant som berör arbetstillfredsställelse hos individer som är revisionsbyrå-medarbetare och individer som har varit det men som lämnat revisionsbyråerna identifierar Gertsson med kollegor (2017) förklaringar till den omfattande personalomsättningen i revisionsbranschen. Studien, som baseras på enkätsvar från ett stort antal revisorsassistenter och före detta revisorsassistenter, bidrar med svar på några av de många frågor som i olika sammanhang ställs om den krympande revisorskåren. Studiens resultat lyfter fram frågor som såväl universitetslärare och forskare som olika representanter för revisorsbranschen borde ställa, söka svar på och använda som underlag i det fortsatta arbetet med att utveckla revisorsyrket. Detta inkluderar såväl sådant som gäller utbildning och rekrytering som det som gäller revisorers arbete och arbetsituation.

När det gäller den fråga som kanske oftast uppmärksam-



Det blir färre individer som kan ta stegen mot auktorisation (och partnerskap) och därmed färre individer som kan utföra revision”

## Om författaren

**Pernilla Broberg** är docent i redovisning och revision vid Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Linköpings universitet. Hennes forskning handlar om revisorsprofessionen och revisorers arbete. ■

mas i dessa sammanhang, arbetsmiljön, så visar studien intressant nog inte på några avgörande skillnader mellan de respondenter som stannat i revisorsyrket och de som lämnat det. En slutsats är därmed att upplevelser som gäller sociala relationer med kollegor, mentorskap, rimlig lönesättning och rättvis behandling av befordringsärenden inte är direkt avgörande för valet att lämna revisorsyrket. Sett till enskilda enkätfrågor visar studien i stället att det finns störst skillnad i svaren mellan revisorsassistenter och före detta revisorsassistenter, dels på frågan om balans mellan arbete och privatliv (före detta revisorsassistenter upplever en sämre balans), dels på frågan om övertid (före detta revisorsassistenter upplever i större utsträckning orimliga krav på övertid). Detta är sådant som tillhör kategorin arbetsvillkor, och en mer omfattande analys, där alla olika faktorer analyseras tillsammans, påvisar att detta är en av de viktigaste orsakerna till karriärbyte bland revisorsassistenter. En än viktigare orsak som kan påvisas är dock respondenternas uppfattningar om yrket: de som lämnat yrket uppfattar i mindre utsträckning att arbetet som revisor kan förknippas med meningsskapande, status, prestige, samhällsnytta och expertis än de som stannat kvar i yrket.

När det gäller åtgärder för att minska den oönskade personalomsättningen i branschen och öka revisorsyrkets attraktivitet har Revisorsinspektionen infört nya utbildningskrav för revisorer. Dessa innebär att man tillåter bredare utbildning som grund för auktorisation. Det behövs inte längre någon inriktning mot redovisning, eller ens mot företagsekonomi, utan det räcker att den aspirerande revisorn har en kandidatexamen från universitet eller högskola. Ett syfte med förändringen är att bredda rekryteringsunderlaget för revisionsbyråer och därmed stoppa en hotande brist på revisorer i framtiden.

Vad denna forskning indikerar är emellertid att Revisorsinspektionen svarar på fel fråga. De personer som ska bli revisorer uttrycker i stället en önskan om ett mer utvecklande och meningsfullt arbete. Genom att ta ett bredare grepp om unga ekonomers syn på arbetslivet och sin arbetssituation kan vi mer precist rikta strålkastaren mot vad som krävs för att stoppa åderlåtningen av revisorsyrket. Det handlar inte nödvändigtvis om att bredda rekryteringen till andra grupper – det handlar snarare om att branschen måste se om sitt eget hus och erbjuda ett meningsfullt arbete som är till gagn för samhället. ■

---

### Litteratur

Gertsson, N., Sylvander, J., Broberg, P. & Friberg, J. (2017). Exploring audit assistants' decision to leave the audit profession. *Managerial Auditing Journal*, 32(9), s. 879–898.