



Högskolan
Kristianstad

Högskolan Kristianstad
291 88 Kristianstad
044-250 30 00
www.hkr.se

Examensarbete 15hp, för självständigt arbete
Kandidatexamen i företagsekonomi: Redovisning och Revision
VT 2022
Fakulteten för ekonomi

Hög personalomsättning inom revisionsbranschen

Är det ett problem inom det svenska revisionsyrket?

Ebba Nilsson och Linnéa Flyman

Författare

Ebba Nilsson och Linnéa Flyman

Titel

Hög personalomsättning inom revisionsbranschen- är det ett problem inom det svenska revisionsyrket?

Engelsk titel

High staff turnover in accounting and auditing- Is it problematic within the Swedish accounting professions?

Handledare

Titti Eliasson

Bedömande lärare

Maria Bengtsson

Examinator

Heléne Tjärnemo

Sammanfattning

Bakgrunden till den här studien har visat att det finns en förändringsvilja på den svenska arbetsmarknaden. I problematiseringen identifierades ett forskningsgap angående personalens upplevelse om revisionsbranschens personalomsättning. Syftet med studien blev därigenom att undersöka om personal i branschen ansåg att den höga personalomsättningen är ett problem. För att besvara syftet användes tidigare forskning, legitimitetsteorin och förväntansteorin. Sex semistrukturerade intervjuer genomfördes, varav fem med anställda i två olika revisionsbyråer och en intervju i en branschorganisation. Intervjuerna utfördes i digital form på grund av revisionsbranschens högsäsong. Samtliga respondenter var svenska revisionsmedarbetare belägna vid olika kontor. Resultatet visar att hög personalomsättning inom revisionsbranschen är ett problem om för många lämnar samtidigt. Faktorer till personalomsättningen kan vara utbildningskrav, revisorsprovet, lön och mänskliga faktorer som en generationsfråga samt personlighet. Effekterna av personalomsättningen kan vara arbetsbelastningen som tillkommer när någon lämnar eller eventuell dominoeffekt. Revisionsbranschens personalomsättning är dock nödvändig för utveckling bland kvarvarande personal. Faktorer som kan avgöra personalomsättningen är hur bra arbetsmiljön på arbetsplatsen är, att det finns samhörighet och att övertidstimmarna tar hänsyn till den mänskliga faktorn.

Ämnesord

Personalomsättning, Revisionsbranschen, *Up or Out*, Revisionsprovet, *Job Satisfaction*

Author

Ebba Nilsson and Linnéa Flyman

Title

High staff turnover in accounting and auditing- Is it problematic within the Swedish accounting professions?

Supervisor

Titti Eliasson

Assessing teacher

Maria Bengtsson

Examiner

Heléne Tjärnemo

Abstract

The background of this study is that there exists a willingness for change within the Swedish labor market. In the problematization of the study, a research gap was identified regarding the employees' experience of the auditing industry's staff turnover. The purpose of the study was to investigate whether staff in the industry considered the high staff turnover to be problematic. To answer the purpose, previous research, the theory of legitimacy and the theory of expectations were used. Six semi-structured interviews were conducted, of which five with employees in two different auditing firms and one interview in an industry association. The interviews were conducted via Zoom due to the auditing industry's high season. All respondents were Swedish audit staff located at various offices. The results show that high staff turnover in the auditing industry is a problem if too many colleagues leave at the same time. Factors affecting staff turnover can be training requirements, the auditor exam, salary, and human factors such as a generational issues and personality. The effects of staff turnover can be workload that is added when someone leaves which results in a domino effect of other colleagues following suit. However, the auditing industry's staff turnover is necessary for development among remaining staff. Factors that can determine staff turnover are how good the work environment in the workplace is, that there is cohesion and that overtime hours take into account the human factor.

Keywords

Turnover, Auditing, Up or Out, Uniform Certified Public Accountant Examination, Job Satisfaction

Förord

Vi vill tacka alla engagerade parter som gjort det möjligt för oss att genomföra denna studie. Tack till alla intervjurespondenter som tagit sig tid att medverka. Tack till Annica Nilsson, vår språklärare, som svarat på alla frågor vi haft om språk och formalia samt hjälpt oss till att skriva bättre. Sedan vill vi även passa på att tacka vår handledare Titti Eliasson som funnits där sedan dag ett och hjälpt, peppat och väglett oss. Vi har verkligen uppskattat ert engagemang och vägledning.

Kristianstad, 25 maj 2022



Ebba Nilsson



Linnéa Flyman

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	2
1.3 Syfte	4
1.4 Problemformulering	4
2 Teoretisk referensram	5
2.1 Litteraturgenomgång	5
2.2 Personalomsättning i revisionsbranschen	5
2.2.1 <i>Job satisfaction</i>	7
2.2.2 <i>McClelland's trichotomy of needs theory</i>	8
2.3 Kostnader av personalomsättningen	10
2.4 Inläring i relation till personalomsättning	10
2.5 Legitimitetsteorin	11
2.5.1 <i>Legitimitet ur ett revisionsperspektiv</i>	12
2.6 Förväntansteorin.....	12
3 Metod	14
3.1 Forskningsmetod	14
3.2 Forskningsstrategi	15
3.3 Datainsamling	15
3.3.1 <i>Medverkande</i>	16
3.3.2 <i>Intervjuguide</i>	16
3.3.3 <i>Metodval</i>	17
3.4 Dataanalys	17
3.5 Trovärdighet	18
3.6 Forskningsbegränsning	19
4 Empiri	21
4.1 Respondenterna	21
4.2 Är hög personalomsättning ett problem inom branschen?.....	22
4.3 Faktorer till en hög personalomsättning.....	25
4.4 Effekterna av personalomsättning.....	28
4.5 <i>Job satisfaction</i> i förhållande till personalomsättning	31
5 Analys	35

5.1 Är hög personalomsättning ett problem inom branschen?.....	35
5.2 Faktorer till en högre personalomsättning.....	36
5.3 Effekterna av personalomsättning.....	40
5.4 <i>Job satisfaction</i> i förhållande till personalomsättning	42
6 Slutsats	44
6.1 Sammanfattning av studien	44
6.2 Studiens slutsats	45
6.3 Studiens bidrag.....	46
6.4 Förslag på framtida forskningsområden.....	46
Litteraturförteckning.....	48
Bilagor	51
Bilaga 1	51
Bilaga 2	53

1 Inledning

I följande kapitel presenteras personalomsättningens betydelse och innebörd för att skapa en förståelse för revisionsbranschens personalomsättning. Kapitlet fortsätter sedan presentera studiens problemformulering och syfte som därmed sammanfattar hela studiens innehåll.

1.1 Bakgrund

På arbetsmarknaden finns det olika typer av in- och utflöden, där kategorin ”jobbytare” är det dominerande flödet. Jobbytare är den delen personal som bytt arbetsgivare mellan åren efter minst två efterföljande år som sysselsatt (SCB, 2016). Jobbytare är alltså personer som avslutar sin anställning. Enligt SCB (2016) är jobbytare en del av arbetsmarknadens matchningsdynamik och är en grundpelare för den svenska arbetsmarknaden. Flödet illustrerar förändringsviljan bland det svenska folket på arbetsmarknaden, vilket i sin tur även förklarar strukturomvandlingen i samhället. SCB (2016) anser därmed att arbetsmarknadens in- och utflöden viktiga att undersöka. Ett mått för att undersöka personalen som avslutar sin anställning är genom personalomsättning. Måttet mäter hur många medarbetare i en organisation som slutar och byts ut under ett verksamhetsår (Arbetsgivarverket, 2022).

För att förstå revisionsbranschens jobbytare undersöks i denna studie olika faktorer som påverkar personalomsättningen inom revisionsyrket. Till exempel är yrket och branschen styrda av lag, vilket ger en indikation till att revisionen är långsamt förändrande med revisionslagen från år 1999 som exempel (SFS 1999:1079). Det kan därmed diskuteras hur pass förändringsbenägen branschen är, särskilt i dagens samhälle som ständigt utvecklas. PCAOB, som reglerar den amerikanska revisionsbranschen, skriver i sin rapport från 2020 att deras standarder inte förhindrar nya verktyg som kan förbättra revisionskvaliteten (PCAOB, 2020). Rapporten pekar alltså på att revisionens uppbyggnad, i detta fall standarder för

revision, inte förhindrar en anpassning till dagens samhälle och därmed kan anpassas vid förändringar. På samma sätt kan det diskuteras ifall den svenska revisionen är förändringsbenägen och kan anpassas efter eventuella samhällsutvecklingar.

Förändringsbenägenheten kan kopplas till branschen som på senare tid har haft hög personalomsättning. Begreppet personalomsättning är ett mått som visar hur ofta personal i en verksamhet lämnar eller byts ut, räknat på varje år (Arbetsgivarverket, 2022). En personalomsättning i ett yrke med högre utbildningskrav brukar vara runt 2–8% (HR fokus, u.d.). Siffrorna som till skillnad från exempelvis revisionsbyråen PwC, som är en av revisionsbyråernas största företag, visar högre siffror som de tre senaste åren har haft en personalomsättning på 22-, 16- samt 18% (PwC, 2021). Är branschorganisationerna och revisionsbyråerna förändringsbenägna på så sätt att de kan anpassa metoder och uppbyggnader av branschen för att lösa den höga personalomsättningen?

Procentsatserna från PwC är till skillnad från SCBs mått över ekonomibranschen högre, då PwC har flera procentenheter mer (SCB, 2021). Dock är de höga siffrorna inget främmande i revisionsbranschen då även konkurrenter till PwC har snarlika siffror. Exempelvis har revisionsbyråen EY en personalomsättning på 16,1 % år 2021, 17,3% år 2020 och 18,0% år 2019 för både män och kvinnor inkluderat (EY, 2021). De höga siffrorna av personalomsättning i förhållande till branschen får oss att undra om detta anses vara ett problem för revisionsbranschen? Ser byråerna personalomsättningen som ett problem?

1.2 Problematisering

Ett ofta diskuterat ämne inom litteraturen är revisionsbranschens höga personalomsättning. De tidigaste vetenskapliga studierna inom ämnet gjordes redan på 1970-talet (Nouri & Parker, 2020). I decennier har revisionsbranschen utvecklats från den traditionella professionsstyrning som utmärks av informalitet inom företagen till en mer byråkratisk och kommersiell styrning som utmärks av

vinstsyfte samt är mer regelstyrt (Gertsson et al., 2017). Dock har branschen inte skonats från negativitet, särskilt angående personalomsättningen. Det talas ofta om faktorer som stress, slitsamhet, kostnadsfrågor, *job satisfaction* och utbrändhet som påverkar och bidrar till en högre personalomsättning (Annelin & Svanström, 2021; Nouri & Parker, 2020; Gertsson et al., 2017; Chong & Monroe, 2015).

Annelin och Svanström (2021) diskuterar olika typer av stress som har en påverkan på revisionsteam, benämnt som inter- och intrateam stress. Interteam stress är delad stress i teamet, till exempel under högsäsong då revisionsteamerna har som mest att göra. Genom att teamen interagerar och är nära varandra kan stress spridas mellan medlemmarna. Intrateam stress är stress som ursprungligen kommer från revisionsteamet men som upplevs av individer, till exempel under högsäsongen kan en revisor uppleva att stress kommer vid samma tidpunkt varje år. Konsekvenser av stressen är att personal lämnar yrket eller värsta fall blir utbrända (Annelin & Svanström, 2021). Gertsson et al., (2017) lyfter problematiken om att revisionsassistenter lämnar yrket inom tre år. Faktorerna till personalomsättning undersöktes med hjälp av förväntansteorin där *job satisfaction* är ett viktigt begrepp och nyckeln till en bättre personalomsättning. De har både tillfrågat före detta anställda och anställda inom branschen för att undersöka varför revisionsassistenter väljer att lämna yrket (Gertsson et al., 2017).

Valet att använda begreppet *job satisfaction* i resterande del av arbetet är på grund av dess bredd i jämförelse med svenskans arbetstillfredsställelse då tidigare forskning har fokuserat på olika aspekter av begreppet *job satisfaction* (Nouri & Parker, 2020; Gertsson et al., 2017). Begreppet förknippas ofta med en individs tillfredsställelse och positiva känslomässiga tillstånd gentemot ens arbetsplats och arbetsuppgifter (Nouri & Parker, 2020). Nouri och Parker (2020) har även kategoriserat faktorer till personalomsättning i olika huvudgrupper. Dessa huvudgrupper är till exempel: demografi, företagsnivå, psykologiska med mera. *Job satisfaction* är en faktor som tillhör den psykologiska huvudgruppen.

Chong och Monroe (2015) fokusområde var att undersöka faktorer som bidrog till utbrändhet inom revisionsbyråer där de har kommit fram till att utbrändhet är en typ av personalomsättning.

Av litteraturen målas det oftast upp en bild av att hög personalomsättning i revisionsbranschen är kopplat till negativa konsekvenser och anses vara ett problem. I vissa fall lämnar personal innan de är fullt utplärda och i andra fall blir de utbrända. Men avspeglar denna bild från forskningen verkligheten? Utifrån litteraturen identifierade vi ett gap där personalens upplevelse av personalomsättning endast undersökts med kvantitativa studier eller enbart med en smal kategori inom branschen. Med anledning av detta ska denna studie utforska personalens upplevelser genom kvalitativa intervjuer för att bättre förstå ifall personal i den svenska revisionsbranschen ser hög personalomsättning som ett problem. För att få perspektiv i frågan studeras även en branschorganisations åsikt om branschens personalomsättning.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att undersöka om hög personalomsättning anses vara ett problem i den svenska revisionsbranschen.

1.4 Problemformulering

Hur upplever personal inom revisionen den höga personalomsättningen och hur hanterar revisionsbyråerna det? Upplever branschorganisationer personalomsättningen som ett problem?

2 Teoretisk referensram

I följande kapitel redovisas studiens litteraturgenomgång för att förklara forskningsgapet. Följaktligen presenteras personalomsättningen för revisionsbranschen samt fakta kring faktorer såsom inläring och kostnader för branschens personal. Slutligen redogörs förväntansteorin och legitimitetsteorin som tillämpas i studien.

2.1 Litteraturgenomgång

Forskningsgapet för denna studie identifierades utifrån vetenskapen att tidigare studier forskat i frågan utan en bredd av erfarenhetsperspektiv. Gertsson et al., (2017) undersöker tidigare och dåvarande revisionsassistenter via enkät för att undersöka varför personal inom revisionen avslutar sina anställningar. I artikeln identifieras därav ett gap av anledning att de endast undersöker revisionsassistenter (Gertsson et al., 2017). Istället undersöker denna studie revisionsassistenter, auktoriserade revisorer och en branschorganisation, eftersom erfarenheten från alla medarbetare i branschen är viktig att fånga. Personalomsättningen är aktuell på alla befattningsnivåer i yrket och av den anledningen är det viktigt att få samtligas uppfattning, åsikter och erfarenheter.

2.2 Personalomsättning i revisionsbranschen

Att revisionsbranschen är känd för en högre personalomsättning är ingen nyhet. De senaste åren har de största byråernas mått varit runt 15 – 20% årligen (PwC, 2021; Grant Thornton, 2021; EY, 2021). Begreppet hög personalomsättning är ofta kopplat till negativa konsekvenser som kostsamhet, stress, utbrändhet, med mera (Annelin & Svanström, 2021; Nouri & Parker, 2020; Gertsson et al., 2017; Chong & Monroe, 2015). Dock menar Nouri och Parker (2020) att personalomsättning inte endast handlar om negativa konsekvenser. Det finns olika aspekter av personalomsättning. Nouri och Parker (2020) lyfter aspekten att personalomsättning är en naturlig och utvecklande process i företagen. Processen

hjälp till att sortera personal som inte passar eller har intentioner att vara kvar i branschen. De menar att fokus inte bör vara på att personal lämnar utan vem eller vilka det är som lämnar branschen (Nouri & Parker, 2020). Till exempel personal som inte presterar eller levererar utifrån företagets målsättningar passar inte i branschen och kommer därför att sorteras ut. Personal som företagen ska sträva efter att behålla är de som är motiverade och drivna, så kallade högpresterande. Det är när de högpresterande lämnar som värdefullt kapital i form av både kompetens och inkomster som företag förlorar (Nouri & Parker, 2020).

Carrington (2014) resonerar likt Nouri och Parker (2020) om personalomsättningens naturliga process. Carrington (2014) lyfter begreppet *up or out*, som poängterar att det egentligen finns två val för personal inom en bransch. Det ena valet är att personal satsar på karriären inom branschen. Till exempel inom revisionsbranschen betyder det att personal stannar för att sträva mot partnerskapet (*up*). Det andra valet är att personal lämnar branschen och väljer att arbeta inom ett annat yrke. Inom revisionsbranschen handlar det alltså om personal som inte har samma ambitioner som sina kollegor att vilja klättra i hierarkin och därmed lämna sitt yrke (*out*) (Carrington, 2014).

Ett annat väl diskuterat begrepp rörande personalomsättningen i revisionsbranschen är *job satisfaction*. Eftersom engelskans *job satisfaction* har en större bredd i definitionen än svenskans arbetsnöjdhet är detta anledningen till fortsatt användning av begreppet i denna studie. *Job satisfaction* är en av huvudkomponenterna inom området. Det finns olika synvinklar på begreppet beroende på forskningsområdet vilket gör att det därmed finns en djupare förankring av begreppet i vetenskapen än sin svenska motsvarighet (Nouri & Parker, 2020; Gertsson et al., 2017).

2.2.1 Job satisfaction

Trots Nouri och Parkers (2020) aspekt på personalomsättningens naturliga process går det inte att undkomma de negativa konsekvenserna av en hög personalomsättning. De diskuterar *job satisfaction* som ett psykologiskt tillstånd som upplevs av personal i form av tillfredställelse eller nöjdhet inom sitt yrke och framhäver att det finns en korrelation mellan *job satisfaction* och personalomsättning. Personal som upplever en större *job satisfaction* inom sitt yrke bedöms ha en låg risk att faktiskt lämna yrket (Nouri & Parker, 2020).

Gertsson et al., (2017) diskuterar tre faktorer till *job satisfaction* som har en förklarande roll i intentionerna till varför personal väljer att lämna yrket. Dock poängterar de att intentioner inte alltid leder till faktiska utfall till personalomsättning då intentioner är förändringsbara över tid (Gertsson et al., 2017). De tre kategorierna är: uppfattningar om yrket, arbetsförhållanden och arbetsmiljö.

Till att börja med diskuterar Gertsson et al., (2017) uppfattningar om och värderingar kring yrket. Det är värderingarna som skapar en legitimitet och acceptans inom yrket vilket skapar normer. Revisionsbranschen klassificeras även som en profession vilket resulterar i fler normer och värderingar att ta hänsyn till. Individer tenderar att tilltalas av likartade värderingar som de själva har, vilket innebär att individer attraheras av företag, branscher och professioner med liknande värderingar och passande personlighet som de själva. Gertsson et al., (2017) beskriver att det är vanligt förekommande att professionsbilden och yrkesbilden är olika vilket skapar otydligheter och obalans, vilket kan vara en faktor till personalomsättning. En bidragande faktor till olikheten anses vara utvecklingen av professionen och yrken som blivit mer kommersiella och byråkratiska. En annan faktor anses vara studenters felaktiga förväntningar på professionen och uppgifterna inom yrket. Gertsson et al., (2017) diskuterar företag som lyckats skapa en relativ verklighetsuppfattning av yrket. Företagen som tillför verklighetsuppfattningen tenderar att sänka sin personalomsättning bland unga och istället öka prestationsnivåer. Dock lyckas inte alla med detta och Gertsson et al., (2017)

förklarar vidare hur unga kliver in i branschen med en annan uppfattning än verkligheten. Andra förväntningar än verkligheten bidrar till obalans och låga förväntningar till branschen, vilket också medför en risk till att de lämnar. De menar på att det är viktigt att undersöka de faktiska intentionerna till att lämna och ifall det är sammankopplat med uppfattningar och förväntningar inom branschen (Gertsson et al., 2017).

Den andra faktorn kopplat till *job satisfaction* är arbetsförhållanden. Gertsson et al., (2017) diskuterar revisionsbranschens arbetsbelastning då den inte är jämnt fördelad över året. Den mest hektiska perioden är första kvartalet eftersom flest företag har sammanställt sina räkenskaper 31 december. Trots att många som ger sig in i branschen är medvetna om att det är hektiskt i perioder, är det ändå bevisat att obalans mellan arbetsliv och privatliv, i kombination med stress, bidrar till en högre personalomsättning. Personal väljer då hellre att sluta än att stanna kvar (Gertsson et al., 2017). Annelin och Svanström (2021) styrker denna tes i sin studie då flertalet av dess respondenter upplevde stress och obalans i revisionsbranschen än de som inte gjorde det.

Den tredje och sista faktorn i Gertsson et al., (2017) studie är arbetsmiljön. Arbetsplatser som kan erbjuda en bredd och variation i arbetsuppgifter lyckas oftast behålla sin personal längre eftersom personal som upplever ett utmanande och skiftande arbete tenderar till att stanna. Det bevisades att revisionsassistenter i större företag upplevde en högre *job satisfaction* än i de mindre företagen, på grund av varierande arbetsuppgifter (Gertsson et al., 2017).

2.2.2 McClelland's trichotomy of needs theory

McClelland's trichotomy of needs theory beskriver personalens tre väsentliga behov inom arbetsmarknaden: behovet av anknytning, behovet av makt samt behovet att prestera (Harrell & Stahl, 1984). Harrell och Stahl var bland de första att applicera *McClellands* teori på revisionsbranschen med koppling till *job satisfaction* (Nouri & Parker, 2020). Med hjälp av *McClelland's trichotomy of needs theory* förklarar

de varför personal kan uppleva olika typer av *satisfactions* vilket beror på teorins tre kategorier: samhörighet, makt och prestation (Harrell & Stahl, 1984).

En fördjupning av begreppen skapar en ökad förståelse för hur de olika kategorierna samverkar med varandra samt hur det uppstår konflikter som spelar roll i kärnan, *job satisfaction*. Den första kategorin, samhörighet, är vanligast i arbetsmiljöer som kräver arbete i grupp. Samhörighet skapar ett varmt och vänskapligt känslomässigt band mellan personalen: en form av tillhörighet. Personal som upplever samhörighet anses ha en mindre risk för att lämna arbetet (Harrell & Stahl, 1984). Konflikter inom samhörighetskategorin uppstår oftast internt hos personal och oftast hos personal med ledarroller. Konflikten är en balans mellan att vara auktoritär och tillhöra gruppen vilket resulterar i att kategorierna samhörighet och makt kolliderar med varandra (Harrell & Stahl, 1984). Den andra kategorin, makt, handlar istället om personal som attraheras och söker sig till arbetsmiljöer där de kan styra annan personal. Maktsökande personal anses vara målmedvetna och drivna av att nå status i yrket, vilket resulterar i att även de har en mindre risk för att lämna arbetet.

Den tredje och sista kategorin Harrell och Stahl (1984) lyfter är prestation. Prestation är ett av behoven som finns i arbetsmiljöer där arbetsuppgifter är utmanande och varierande. I företag med utrymme för personal att avancera och uppnå ägarintresse är prestationen bland personalen starkare än i andra företag. Med utrymme för avancering och utmaningar framkommer det att personal skapar känslomässig *satisfaction* inom yrket och därför finns det en mindre risk för att de lämnar. McClellands tre begrepp är en beskrivning av tre olika typer av jobbsökande individer och förklarar även sambandet till *job satisfaction* som har en roll i personalomsättning (Harrell & Stahl, 1984).

2.3 Kostnader av personalomsättningen

Förlorade kostnader för företagen handlar inte alltid om det som syns i boksluten (direkta kostnader). Det kan handla om indirekta kostnader som bristande kompetens, sänkt moral och högre arbetsbelastning som berör företagen precis som direkta kostnader (Smith, et al., 2018). Utöver det lyfter de fram att kvalitet i uppdragen är minst lika viktigt och vid en hög personalomsättning riskeras revisionskvaliteten att kompromissas. Gertsson et al., (2017) delar denna synpunkt och benämner att när revisionsassistenter lämnar inom tre år, hotas inte endast revisionskvaliteten utan även kompetensförsörjningen. Nouri och Parker (2020) menar att företag spenderar omfattade resurser på personal genom rekrytering och utbildning. När personal väljer att lämna företaget är dessa direkta kostnader förlorade, och att ersättningskostnaden för att anställa ny personal beräknades vara över 32 500 amerikanska dollar. Nouri och Parker (2020) delar även synpunkten att trots att det är mycket pengar som går förlorade finns det andra viktiga faktorer som inte får kompromissas, till exempel revisionskvalitet.

2.4 Inläring i relation till personalomsättning

Revisionsbranschen utmärker sig för sin utbildning och kraven som ställs för att bli färdigutbildad. För att bli auktoriserad revisor ska en treårig kandidatexamen från högskola eller universitet föreligga. Därutöver krävs åtminstone tre års praktisk utbildning i yrket. Det hela avslutas med att avlägga ett godkänt revisorsprov innan en medarbetare kan titulera sig som revisor (Revisorsinspektionen, u.d.).

Förutom kraven på utbildning och erfarenhet krävs det att en revisor ska kunna agera professionellt, vilket bland annat lärs ut i den praktiska erfarenheten som medarbetare i branschen (Westermann, et al., 2014). De kallar arbetet som revisionsmedarbetare för *on-the-job learning* (OTJL). Westermann, et al. (2014) berättar om OTJL genom att förklara att den är uppbyggd från en hierarkistruktur som är något branschen förlitar sig på. Vidare förklarar Westermann, et al. (2014) att kunskapen för yrket lärs ut genom enskild interaktion mellan revisorer och

revisionsmedarbetare. Kunskapen ges alltså inte till alla samtidigt, vilket också benämns som klassrumsträning.

Kritik har lyfts mot revisionsutbildningen för bland annat misslyckande med studenternas beslutsfattande- och problemlösningsförmåga, samt balansen mellan teori och verklighet i ämnet (Chiang, et al., 2021a; Chiang, et al., 2021b). En av anledningarna till kritiken kring revisionsstudenterna är deras brist på erfarenhet av det praktiska arbetet (Chiang, et al., 2021a; Chiang, et al., 2021b). Chiang et al., (2021a) argumenterar varför det praktiska arbetet inte förstås av utomstående enligt följande: det förstås efter erfarenhet och faktiskt arbete med revision. Chiang, et al. (2021a) drar slutsatsen att lösningen till problemet är att revisionsstudenter med revisionsinsyn och teamarbete kan uppnå aktivt lärande, där de får tänka själva och hantera olika situationer på egen hand. Upplevelsen från utredningen var positiv i form av att de fick perspektiv och fick visualisera förhållandet mellan begrepp som inte tidigare övervägts enligt studenterna (Chiang, et al., 2021a).

2.5 Legitimitetsteorin

Legitimitetsteorin förklarar hur organisationer försöker säkerställa att deras aktiviteter uppfattas som legitima av utomstående parter. Alltså strävar företag ständigt efter att uppfattas som verksamma inom gränserna och normerna för organisationens samfund (Deegan & Unerman, 2011). Teorin förklarar hur de gränser och normer som finns för samfundet förändras över tid och kräver att organisationerna är anpassningsbara (Deegan & Unerman, 2011). Vidare förklarar Deegan och Unerman (2011) hur teorin förlitar sig på att det finns en social kontakt mellan organisationerna och samhället, alltså när samhället har en förväntan av bedrivandet i organisationen. Samhället tillåter organisationen att fortsätta bedriva en organisation i den mån den lever upp till förväntningarna och uppfyller det sociala kontraktet (Deegan & Unerman, 2011). Alltså styrs organisationernas verksamhet av samhällets förväntningar och det sociala kontraktet, enligt legitimitetsteorin.

2.5.1 Legitimitet ur ett revisionsperspektiv

Carrington (2014) skriver om legitimitet utifrån revisorns roll, alltså hur revisorn ska tillföra legitimitet i yrkesrollen och i dennes arbete, uttrycket påpekas även som synonymt med komfort. En godkänd redovisning efter revidering ger rapporter legitimitet och därigenom skapas en acceptans från intressenternas sida avseende arbetet (Carrington, 2014). Carrington (2014) förklarar legitimitet som att följa normer och etiska koder i samhället. Samtidigt kräver revisorn ändring om felaktigheter uppdagas i den redovisning som revisorn tillhandahålls, i form av att redovisningen inte följer de samhällsenliga normerna och etiska koderna.

2.6 Förväntansteorin

Förväntansteori uppkom 1964 då grundaren Victor Vrooms vision var att skapa en teoretisk ram för industri och organisatoriska beteende, vilket han gjorde genom sitt verk *Work and Motivation*. Teorin finner grund i de beteendevetenskapliga samt de psykologiska grundstenarna och framhäver förväntningar och uppfattningar inom arbetslivet. Individer rationaliseras och anses ha ett egenintresse av att endast maximera sin egen vinning gällande olika faktorer. Vroom (1995) framhäver att det finns tre viktiga begrepp gällande individers självintresse och de är: *Valence*, *Expectancy* och *Instrumentality*.

Valence är intresset som en individ lägger på det förväntade resultatet, till exempel en individ måste vilja uppnå resultatet för att det ska bli av. Om personalen sedan presterar och uppnår målet menar Vroom att automatiskt förväntar sig den presterande någon form av belöning på grund av att målen är uppfyllda. Vroom (1995) bestyrker även formen av belöningen. Det är viktigt att belöningen motiverar personalen eftersom företagen vill att dess personal ska vilja uppnå resultat framför att inte. *Expectancy* handlar om tron att vid en ökad ansträngning skapas en bättre förutsättning för andra faktorer. Det vill säga om personal lägger ner mer tid och ansträngning i arbetet förändras faktorer som prestation och effektivitet till det bättre. För att prestationen och effektivitetens förutsättningar ska bli till det bättre krävs det att arbetet har rätt resurser, som kompetens, färdigheter, kapital och tid

med mera. *Instrumentality* bygger på de andra begreppen och menar på att presterar individer så syns det i resultatet. Begreppet innebär att resultatet blir legitimt för att prestation skapar bättre förutsättningar, det bygger på tillförlitlighet bland individer och sambandet mellan prestation och resultat (Vroom, 1995). Vroom (1995) insåg även att prestation är baserad på individuella faktorer, som personlighet, färdighet, kunskap, erfarenhet och förmågor. Han menar att ansträngning, prestation och motivation är kopplat till en persons motivation.

3 Metod

I följande kapitel kommer studiens metod till att presenteras. Utöver presentationen av metoden kommer tillvägagångssätten beskrivas och motiveras för att bestyrka metodvalet som ligger till grund för slutsatserna i denna studie.

3.1 Forskningsmetod

En undersöknings syfte är beslutsgrunden för en studies forskningsmetod, varav kvalitativ och kvantitativ metod är de två vanligaste tillvägagångssätten (Denscombe, 2018). Syftet med denna studie är att undersöka ifall revisionsbranschen och revisionsbyråerna anser att den höga personalomsättningen är ett problem. För att undersöka syftet ansågs en kvalitativ metod i form av intervjuer ha varit mest lämplig eftersom intervjuer gav en djupare förståelse för respondentens svar. Utöver förståelse fångades även samtliga respondenters erfarenheter, vilket inte görs i exempelvis en kvantitativ enkät med breda, icke anpassade frågor.

Fördelarna med att intervjua var flexibiliteten och den höga svarsfrekvensen, då intervjuguiden kunde anpassas efter hand som intervjun fortlöpte och att alla tillfrågade responderade (Denscombe, 2018). Med användandet av intervjuer skapades alltså en större förståelse samtidigt som intervjuguiden kunde anpassas efter vilka svar de gav. Svaren antogs vara olika beroende på vilken respondent som intervjuaades eftersom alla respondenter hade olika års erfarenhet, arbetade på olika företag och hade olika befattningar. Nackdelen med intervjuer var däremot att de var tidskrävande på grund av att det skapade både för- och efterarbete, samtidigt som intervjuerna kunde bli alltför personliga (Denscombe, 2018). Det personliga påverkandet var däremot ingen större nackdel i studien, eftersom åsikterna från respondenterna var det som eftersträvades som grund för analysen i studien.

3.2 Forskningsstrategi

Valet av forskningsstrategi grundades i syftet för studien som är att bättre förstå den höga personalomsättning inom revisionsyrket. Bryman och Bell (2017) beskriver en kvalitativ forskningsstrategi som en metod där ord istället för kvantifiering av datainsamling är fokus. En kvantitativ forskningsstrategi används för teoriprovande till skillnad från en kvalitativ metod (Bryman & Bell, 2017). Med bakgrund av forskningsstrategiernas fokus valdes den kvalitativa metoden, eftersom studien inte sökte kvantifiering och svar på en hypotes till en teori. Istället lades fokus på insamlad data i form av erfarenheter och åsikter formulerade i ord från intervjuerna. Den kvalitativa forskningsstrategin gav möjligheten att förstå personalomsättningen i revisionsbranschen på en djupare nivå. Metoden krävdes alltså för att få en förståelse för anledningarna bakom den höga personalomsättningen. På så sätt kunde studien skapa en förståelse för medarbetarnas erfarenhet samt åsikter av hög personalomsättning. Kvalitativa studier kännetecknas av ett djup i data vilket i sin tur leder till en förhoppning om en ökad förståelse för individers uppfattning och sociala verklighet (Bryman & Bell, 2017). Alltså kunde en kvalitativ studie bidra till att förstå varför hög personalomsättningen finns och upplevs, vilket resulterade i en kvalitativ forskningsstrategi för denna studie.

3.3 Datainsamling

Datainsamlingen för denna studie hade sex stycken olika semistrukturerade intervjuer. Med semistrukturerade intervjuer möjliggjordes frihet till följdfrågor och anpassning av den färdigställda intervjuguiden efter respondentens svar. Intervjuerna genomfördes med olika intervjuguides som var anpassade efter befattning och företagsform, vilket krävde att vi behövde vara pålästa och att vi hade en uppfattning om ämnet. Bryman och Bell (2017) skriver om förförståelsen och förarbetet som krävs för datainsamlingar. Det kvalitativa tillvägagångssättet kräver att användarna har en bild av den sociala verkligheten i förväg av det som undersöks (Bryman & Bell, 2017).

Som tidigare nämnt framför Denscombe (2018) nackdelarna med intervjuer såsom att de är tidkrävande, något som undveks till viss del eftersom alla intervjuer genomfördes via Zoom. Tanken med att genomföra intervjuerna via Zoom var för att effektivisera tidsåtgången som gick till intervjuerna. Att effektivisera var viktigt och togs i beaktande då respondenterna, som alla jobbade inom revisionsbranschen, befann sig i högsäsong för yrket. En annan åtgärd till effektivisering för respondenterna var att intervjuguiden skickades till varje respondent i förväg. Åtgärden gjordes för att respondenten kunde förbereda sig inför intervjun och därmed att de kunde ge fullständiga svar.

3.3.1 Medverkande

I datainsamlingen deltog två olika revisionsföretag, varav fyra respondenter från Företag A och två respondenter från företag B, alla från olika kontor både geografiskt och storleksmässigt. Den sista intervjun var från en av revisionens branschorganisationer. I planeringsstadiet av genomförandet av metoden i denna studie bokades åtta intervjuer. Tyvärr avbokades två utan vidare svar från de potentiella respondenterna, vilket resulterade i sex respondenter.

3.3.2 Intervjuguide

Till denna studie utformades tre olika intervjuguides, alla anpassade efter de olika respondenternas befattningar (se Bilaga 1 och 2). Intervjuguide 1 var anpassad för revisorer i revisionsbyråer, då frågorna riktade in sig till erfarenheten av yrket och upplevelsen kring den höga personalomsättningen i revisionsbranschen. Intervjuguide 2 var anpassad till respondenter med en aktuell anställning i en branschorganisation och denna var till för att fånga uppfattningen samt erfarenheten av begreppet personalomsättning.

Intervjuguiderna innehöll olika typer av frågor. Intervjuerna startade med allmänna frågor för alla respondenter, med tanke på att frågorna fångade respondentens

bakgrund och nuvarande anställning. Svaren på de allmänna frågorna gav möjligheten att få svar på faktorer som var anledningen till olika svar mellan respondenterna och var därmed viktigt att få svar på. Därefter var frågorna olika utformade, eftersom några av respondenterna arbetar med revision ur byråperspektiv och andra arbetar med revision ur branshperspektiv. Intervjuguide 1 fångade uppfattningen av *job satisfaction*, begreppet personalomsättning och effekter av personalomsättning hos revisorerna i revisionsbyråerna. Övriga intervjuguides fångade upplevelsen av begreppet personalomsättning.

3.3.3 Metodval

Det kan diskuteras vad ett annat val av metod hade kunnat skapa för utfall i denna studie. Hade en kvantitativ metod applicerats kunde en bred och allmän uppfattning kunnat skapas eftersom fler medarbetares åsikt och erfarenhet hade fångats. En sådan metod hade också kunnat resultera i en förklaring till revisionsbranschens höga personalomsättning, men dessvärre inte gett samma förståelse för medarbetarnas upplevelse. Att fånga förståelsen var viktigt i denna studie för att fylla det identifierade forskningsgapet och det resulterade i studiens metodval. Den optimala lösningen för studier om revisionsbranschens personalomsättning är en blandning av metoder och en blandning av befattningar bland respondenter. På så sätt skapas en helhetsbild av situationen och ger därmed underlag för en fullständig lösning. Tyvärr var ett blandat metodval inte ett alternativ för denna studie, på grund av tidsbegränsning.

3.4 Dataanalys

I denna studie samlades det empiriska materialet genom sex olika intervjuer med respondenter som hade olika långa erfarenheter av revisionsbranschen. Materialet från intervjuerna spelades in och transkriberades, vilket var godkänt från alla sex respondenter att göra genom ett samtyckesformulär. För att fånga viktiga aspekter i materialet använde vi oss av sökord när transkriberingsmaterialet granskades.

Sökorden tog form utifrån forskningsfrågan och innehöll faktorer, effekter samt problem med personalomsättningen. Användningen av sökord gjordes för att fånga respondenternas svar av sökordet i fråga. Med hjälp av denna sökning fick vi endast fram svaret som eftersträvades och därmed inte den icke relevanta informationen för sökorden. Utifrån sökningen kunde en analys sedan upprättas, endast utifrån sökordet.

3.5 Trovärdighet

Trovärdighet tillsammans med äkthet är två begrepp som Bryman och Bell (2017) lyfter som grundläggande kriterier för kvalitativ forskning. Trovärdighet uppfylls genom fyra olika krav; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering. De olika kraven kunde inte direkt tillämpas eftersom kvalitativ forskning inte får en absolut bild av den sociala verkligheten. Kraven var till för att spegla verkligheten men inte direkt tillämpas, eftersom det finns olika tolkningar av verkligheten (Bryman & Bell, 2017).

För det första, av flera tolkningar av verkligheten måste en studie tillföra tillförlitlighet för att bekräfta studiens uppfattning om den studerade verkligheten. Tillförlitligheten följs genom att följa regler som finns och rapportera resultat till personer för att kontrollera att resultatet är rätt tolkat. Användningen kallas deltagarvalidering (Bryman & Bell, 2017). I den här studien har samtliga respondenter kontrollerat resultatet av intervjuerna, både löpande under intervjun och vid slutgiltigt resultat då arbetet skickas till alla respondenter. Regler har följts i form av att samtyckesformulärer använts vid datainsamling. Respondenterna i studien har fått välja om de ska anonymiseras och om det är okej att intervjuerna spelas in, allt enligt regler för ljudinspelningar.

Det andra begreppet, överförbarhet, beskriver Bryman och Bell (2017) som hur pass överförbara resultaten från den kvalitativa metoden är till en annan miljö. En kvalitativ forskning bör alltså eftersträva fylliga eller täta redogörelser från metoden. Överförbarheten har eftersträvat i den här studien med hjälp av följdfrågor

och anpassning av intervjuguiderna. På så sätt blir resultatet välutvecklat och jämförbart, samtidigt som det redogör noggrant för den upplevda miljön från respondenten.

Pålitlighet är det tredje begreppet och det beskriver fullständigheten samt tillgängligheten av forskningsprocessen (Bryman & Bell, 2017). På så sätt kan en granskning ske av hela forskningsprocessen och bedöma kvaliteten. I denna studie redogörs hela för processen, det vill säga syfte, teoretisk referensram, beslut av metod samt metodval och studiens analys samt resultat.

Slutligen, det fjärde begreppet konfirmering som innebär säkerhetsställning av att forskaren agerat i god tro (Bryman & Bell, 2017). Det ska alltså vara tydligt att studien inte är påverkad av författarnas egna åsikter och värderingar. Konfirmeringen är säkerhetsställd i denna studie genom att argument och resultat är baserade på vetenskapliga fakta eller insamlad empiri.

Äktheten för kvalitativ forskning skapas genom att ge en rättvis bild, ha en ontologisk, pedagogisk, katalytisk samt en taktisk autenticitet. Det vill säga om empirin skapat en rättvis bild av respondenternas åsikter och uppfattningar samt att undersökningen kan hjälpa den studerade sociala miljön. Studien ska skapa en bättre bild av hur andra i den sociala miljön upplever den, att de kan förändra situationen och att möjligheter ges för att förbättra den sociala miljön (Bryman & Bell, 2017). Den här studien undersöker den höga personalomsättningen i revisionsbranschen och lyfter de faktorer som respondenterna framför för att till sist bidra med möjligheter och en slutsats. På så sätt skapas äktheten eftersom den sociala miljön framförs, analyseras, diskuteras och formar en slutsats.

3.6 Forskningsbegränsning

Avgränsningen för denna studie var att syftet endast undersöktes inom Sverige och därmed enbart omfattar svenska branschorganisationer och revisionsbyråer. Det var endast ett begränsat antal respondenter och genom avgränsningen därmed bara

svenska respondenter, vilket innebar att alla erfarenheter inom branschen inte uppdagades.

4 Empiri

I följande kapitel presenteras respondenterna och sammanfattningar av studiens empiriska material. Sammanfattningarna av det empiriska materialet är uppdelat efter de centrala frågorna från intervjuguiderna, som sammanfattar de sex respondenternas åsikter och upplevelser.

4.1 Respondenterna

Majoriteten av respondenterna valde att anonymisera personuppgifter och företagsuppgifter vilket respekterades. Framöver kommer de att refereras som Respondent A, Respondent B och så vidare. Totalt hölls sex intervjuer med respondenter som hade olika erfarenheter och blandande arbetsuppgifter. Respondenterna besatt allt från åtta månader till 15 års erfarenhet.

Tabell 1

Sammanställning av medverkande respondenter

Benämning	Anställning	Erfarenhet	Företag
Respondent A	Revisionsbyrå	6 år	A
Respondent B	Revisionsbyrå	7 år	A
Respondent C	Revisionsbyrå	5 år	A
Respondent D	Revisionsbyrå	14,5 år	B
Respondent E	Revisionsbyrå	8 månader	B
Respondent F	Branschorganisation	14 år	C

Kommentar: Översikt av respondenterna

4.2 Är hög personalomsättning ett problem inom branschen?

Under intervjun ställdes frågan ”ser du personalomsättningen i revisionsbranschen som ett problem?” vilket resulterade i en bredd av olika svar. Respondent A hänvisade till att det blir ett problem när det är för många som slutar och beskrev personalomsättningen som en dominoeffekt; slutar en kan det resultera i att fler väljer att sluta. Till exempel ansåg hen att 20% är för högt och att när det är för många som slutar inom kort tid skapas det en oro hos flera parter, bland annat personal på kontoret och hos kunder. Hen fortsatte med att förklara att personalomsättning är också något som måste ske, det behövs en sund personalomsättning för att få in nya idéer och ny personal:

Utan det måste få in lite nytt och sen så som sagt vissa är inte lika drivna som andra och då är det skönt att få in folk underifrån som är, där det kanske är något guldkorn eller personer som är lite mer motiverade och lite mer framåt.

Respondent B resonerade att branschen behöver en viss rotation och sker det inom rimliga nivåer anser hen inte att det är ett problem:

Tycker det är naturligt alltså alla som börjar hos oss är kanske inte skapade för att bli revisorer i *“the long run”* men och det får man på något sätt acceptera också tycker jag.

Respondent B fortsatte sitt resonemang med att om alla skulle stanna hade branschen inte kunnat beskrivas med den klassiska pyramidformen. Hen menade att revisionsbranschen blir en upplärningsplats för nyblivna studenter som kommer in och får både erfarenhet samt utveckling för framtida uppdrag. Respondent B poängterade att de senaste åren har varit tuffare och graden av personalomsättning har varit för hög speciellt på närliggande kontor som Respondenten samarbetar med. Respondent B menade på att det stora kontoret närliggande hens har varit uppe på 17–18%, vilket är för högt. En anledning till den högre personalomsättningen kunde bero på covidpandemin, hen beskrev att under pandemin var det många osäkerheter och personal vågade inte riktigt röra på sig. När restriktionerna lättade

och samhället öppnades upp igen, syntes en skillnad i personalens beteende genom att personalomsättningen ökade.

Respondent C uppfattade branschens personalomsättning som ett problem:

Jag tycker vi tappar väldigt mycket kompetens sen förstår jag att det måste vara så men jag önskar att folk hade stannat lite, lite längre för det blir ju också så att när folk slutar ganska tidigt i sin karriär så läggs det mycket vikt på de som är ännu mer seniora att lära upp dem de allra mest juniora.

Respondent C förtydligade att hen önskade att upplärningstrappan var längre än vad den är i nuläget. Hen menar att om seniora stannar kvar inom yrket tills juniora är upplärda skapas ett mer kontinuerligt flöde. Samtidigt poängterade Respondent C att det är så branschen ser ut, branschen refereras ofta till den klassiska triangelformen och det betyder att det inte kan vara hur många påskrivande revisorer som helst. Respondent C nämnde även att personalomsättningen kan skapa en dominoeffekt på grund av arbetsbelastning samt samhörighet. Exempelvis om arbetskollegan som personen i fråga umgås mest med slutar, kan det bidra till att den personen också väljer att sluta.

Respondent D besvarade frågan att personalomsättning kan både ses som ett problem och inte. Ett problem är när det är många som slutar samtidigt, respondenten berättade att pandemin slog hårt på deras företag. Personal valde att lämna innan högsäsongen, vilket medförde en oro bland personal samt en dominoeffekt. Resultatet blev att sex personer inom regionen valde att lämna inom en månad. Ett annat problem med högre personalomsättning är, det riskerar att inte endast påverka revisionsteamet utan även kunderna:

(...) påverkar ju helt klart ett team, det påverkar kunden när ett team byts ut eller när medarbetare i teamgrupp byts ut för att det tar lite tid innan man kommer in i en klients verksamhet första tiden.

Samtidigt kunde personalomsättningen upplevas som ett naturligt utflöde och ge möjligheter för personal att avancera och klättra i hierarkin:

(...) då får andra möjligheter att kliva upp och utvecklas och visa framfötterna och det är samma egentligen på alla nivåer.

Respondent D fortsatte med att beskriva att alla är inte menade att arbeta i revisionsbranschen och poängterade att det är inget unikt för revisionsbranschen utan det gäller flera arbetsplatser och branscher.

Respondent E ansåg att det är ett problem om personalomsättningen är för hög. Hen menade att det är en kostsam process för företagen eftersom de investerar i personal genom hela rekryteringsprocessen i form av utbildning samt lön samtidigt som nyanställda är mindre effektiva. Respondent E framhävde att det är svårt att veta varför personal väljer att sluta men kan tänka att löneläget eller personers insikter om vad de är värda kan vara en bidragande faktor till personalomsättningen.

Respondent F ansåg att personalomsättningen i revisionsbranschen är ett problem. Hen menade att problemet inte är att personal lämnar branschen utan i stället att branschen tappar kompetent personal samtidigt som det är svårare att rekrytera nya. Respondent F framhävde att de yngre generationerna inte väljer revisorsyrket i samma utsträckning som förr, vilken hen tror har att göra med uppfattningen om vad en revisor faktiskt gör inte stämmer. Bilden av en revisor ägs av media som framhäver den genom revisionsskandaler, dock speglar enligt respondent F denna bild inte verkligheten. Respondent F förtydligade att utflödet sker i vilket fall som helst och är svärpåverkat men fokus borde i stället riktas till inflödet.

Respondenten tydliggjorde den naturliga aspekten av personalomsättning. Vidare poängterades det att branschen inte ska inneha en personalomsättning på två procent, ”de vill ha ett flöde på medarbetare så att man får, att man verkligen får de bästa och att det blir bra”.

4.3 Faktorer till en hög personalomsättning

Löpande i intervjuerna efterfrågades respondenternas uppfattning kring faktorer och anledningar till att personalomsättningen sker inom revisionsbranschen. Respondenterna lyfte olika faktorer, grundat i deras egna erfarenheter av yrket. Respondent A lyfte aspekten att det finns en generationsfråga i situationen. Aspekten uttrycktes som följande: ”många av de som var födda på 70-talet till exempel de var ju väldigt, väldigt karriärsinriktade” och förklarade att delägarskapet har varit småskaligt. Slutsatsen Respondent A drog är att många revisorer som ville nå delägarskapet inte fick den möjligheten och istället bytte arbete.

En annan faktor som Respondent A lyfte är att i yrket ändras arbetsuppgifterna radikalt efterhand som erfarenheten ökar och att det i sin tur är som att bli ny på arbetet igen. Alla tycker inte att det är lika tillfredställande och därav blir detta en faktor till personalomsättningen i yrket enligt Respondent A. Respondent A lyfte också personliga faktorer som en anledning till personalomsättningen i branschen. De personliga faktorerna såsom motivationen spelar roll:

(...) om man vill fortsätta utvecklas, om man är motiverad och vill framåt som människa. Är man bekväm och känner att nej jag behöver inte det, då finns det inte så mycket att göra...

Respondent A beskrev att en viss personlighet krävs för att nå toppen i yrket. Hen förklarade att revisorn ska vara involverad i byrån på ett annat sätt än tidigare, revisorn ska inte bara arbeta mot kund utan även vidareutveckla byrån. Respondenten avslutade med att personal som inte har de egenskaper som krävs för att utveckla byrån oftast lämnar branschen eftersom de inte kommer att kunna nå delägarskapet.

Respondent B framhävde att det är viktigt att kunna ta avstånd från arbetet och uttryckte att ”man kan inte hela tiden tänka att jag ska lösa det här”. Respondenten förtydligade att en person inte kan besitta allt ansvar och kan inte lösa allt, det blir

en ohållbar situation. Respondenten framförde att personal som vill göra allt själv och som inte arbetar med sig själva kommer att ha det besvärligt i branschen eftersom det inte är möjligt för en person att lösa allt.

Respondent C framförde faktorer som arbetsbelastning, trivsel och revisorsprovet till en ökad personalomsättning. Personalomsättningen kan få en dominoeffekt när personal i umgänget eller teamen lämnar. Situationen är inte specifik för revisionsbranschen, men arbetsbelastningen som uppstår när personal lämnar är en viktig faktor enligt respondenten. Den höga arbetsbelastningen förklarades vara ett problem eftersom personalen som blir kvar på kontoren kommer behöva täcka flera uppdrag än vad de vanligtvis hade haft. Det kan resultera i att personalen arbetar upp till 100 övertidstimmar vilket Respondent C hävdade kan skapa en ökad personalomsättning. Utöver den höga arbetsbelastningen kan personal sluta på grund av att de inte trivs med organisationen, ledarskapet eller arbetsmiljön.

En annan faktor till personalomsättning enligt Respondent C är revisorsprovet. Respondenten framförde provets inverkan där personal står inför dilemmat ifall de ska skriva eller om de ska gå vidare i karriären. Vägskalet beror på den låga genomströmningen från revisorsprovet. Om en person lägger tid på att skriva bör det göras för att personen i fråga vill stanna. Respondenten förklarade revisorsprovet som en jätteansträngning att skriva.

Även Respondent D lyfte generationsfrågan och förklarar sin uppfattning att samhället förändras och den nya generationens medarbetare har andra förväntningar på revisionsyrkets sätt att arbeta:

samhället förändras och vi får nya generationer medarbetare som har andra förväntningar så att det kan man ibland märka att efter 2 ish år så kan det vara vissa som upplever att ”men jag har inte kommit riktigt lika långt som jag hade förväntat mig och då väljer jag att sluta”.

Fortsättningsvis förklarades det att efter ungefär två år kan personal uppleva att de inte har utvecklats lika mycket som de hade förväntat sig och väljer istället att sluta. En faktor till personalomsättningen beskrev Respondent D som lönen, den förväntas vara högre efter ett par år än vad den faktiskt är vilket resulterar i att personal väljer andra anställningar med högre lön. Hen menade att personal inom branschen har inte tålamodet eller kännedomen att löneutvecklingen finns, det är ett problem eftersom personal hinner att lämna yrket. Respondent D lyfte även revisorsprovet som en andra faktor. Det förklarades att det är ganska många som väljer att skriva provet bara för att ha det på sitt CV och sen väljer att avsluta sin anställning kort därefter eftersom de är mer eftertraktade på marknaden med ett godkänt prov på sitt CV. En tredje faktor till personalomsättningen är de som är i fasen att skaffa familj. Utmaningen är att personal ändrar fokus från att varit drivna och ambitiösa i början av dess karriär till familjeorienterade. Det betyder att de inte har samma driv och höga arbetsmoral samt att där är en obalans mellan arbetslivet och familjelivet, vilket leder till att personalen väljer att sluta.

Respondent E som inte besatt lång erfarenhet i yrket, upplevde att det är jobbigt med att personal i branschen arbetar periodvis. Respondenten hade föredragit en normal arbetstid hela året ut och påpekar att det kan bli jobbigt för vissa personer. Under intervjun uttrycktes åsikten att löneläget är ett stort problem eftersom den kan vara en anledning till att många slutar. Utöver pengarnas värde uttryckte respondenten att lönen kan uppfattas som en symbol för företagets värde på personen.

Respondent F som anställd i Företag C, förklarade sin uppfattning till faktorer för personalomsättning. Ena faktorn som lyftes är kompetensen som personalen besitter och som lockar andra arbetsgivare till att anställa dem. Andra faktorn som lyftes är *Work Life Balance* som respondenten uttryckte något som kan vara en generationsfråga. *Work Life Balance* innebär att arbetet ska tillåta fritid och privatliv, något som dagens generation håller hårdare mot. Respondenten framförde dock att revisionsmedarbetare inte kan göra karriär i revisionsbranschen genom att inte arbeta övertid alls:

Hur den nyare generationen inte riktigt beredd och jobba på samma sätt men man behöver ha en liten annan arbetsmiljöpolicy skulle jag säga och det är man ju så väl medveten om och man jobbar med frågan jätte jättemycket. Det är ju ingen liksom hemlighet. Utan det gör man, samtidigt vill man också att absolut att det ska vara möjlig att verkligen göra karriär.

4.4 Effekterna av personalomsättning

Fortsättningsvis i intervjuerna diskuterades effekterna av personalomsättning, då en förståelse för hur situationen inom revisionsbranschen upplevs och eftersträvas. Alla respondenterna förutom den anställda i Företag C kunde besvara frågan. Respondent A poängterade att alla går att ersätta:

det är ju såhär att ingen är oersättlig, oavsett vilken position man har så är alla. det är ju de som kan gå in och göra det precis lika bra som du har gjort det innan.

Det förklarades att problematiken ligger istället när en kollega slutar ska det arbetet ersättas av någon annan. Respondenten berättade att den tidigare anställda har haft en rutin på dess uppdrag vilket inte den nyanställda har. Hen förklarade situationer där vissa team på uppdrag blivit helt utbytta, ofta förklarar med att de personerna har varit i samma team på olika uppdrag. Kontakten med kunden kan påverkas av omställningarna och det får skötas väldigt finkänsligt samt att personalen måste vara insatt när kunden senare hör av sig för exempelvis rådgivning. Det handlar om att hantera förändringar på ett bra sätt när byrån sätter ihop det nya teamet.

Konsekvensen av att fylla tidigare medarbetares plats förklaras med ett exempel, alltså om en medarbetare jobbar 1000 timmar med kund om året, så kan 500 timmar göras av någon som precis har börjat, ibland till och med lite mer. Arbetet sprids ut på olika nivåer av medarbetare. Det kan ha varit någon som har jobbat i tre år som kan göra 100 av de timmar. Andra saker ska en revisor göra och de sakerna skjuts uppåt i nivå.

Respondent A förklarade att det inte blir jättemånga timmar övertid för en och samma medarbetare när någon lämnar. Företaget anställer med jämna mellanrum, vilket gör att arbetsuppgifter som anställda på en högre nivå alltid har gjort kan tryckas ner till någon annan. Respondent A avslutade ämnet med att förklara hur det i sig leder till att vilket de mer erfarna kan ta över nya timmar.

Respondent B förklarade effekterna som att ett gap skapas och behöver fyllas. Antingen får byrån fylla gapet underifrån så att någon annan får avancera eller så tas en ny in i företaget. Allting Företag A gör, där respondenten arbetar, bygger på deras arbetsställning. Vad som är viktigt i yrket är att förstå verksamheten och om de får in ny personal som inte varit med på uppdraget tidigare eller inte har branschfarenhet vilket kan påverka uppdraget. Respondenten berättade att det märks framförallt av när det försvinner duktiga och erfarna personer med högre befattning på kontoret, bland annat eftersom det inte finns så många i de högre befattningarna. Respondent B förklarade hur arbetsgap kan fyllas på underifrån och det i sin tur är en del av utvecklingen inom företaget. Medarbetarna utvecklas av utmaningen och utan gapen hade de inte kommit vidare, eftersom det då inte funnits möjlighet till nya roller.

Kunskapsstappet är effekten av personalomsättning enligt Respondent C. I intervjun förklarades det vidare kring situationen när senior personal byts ut mot junior personal. Situationen skapar rotation i gruppen, vilket är på gott och ont enligt Respondent C. Rotationen ger möjligheter för ny personal att komma in med nya idéer och nya frågeställningar. Nackdelen kan vara osäkerheten i gruppen. Aspekten gruppdynamik togs också upp. Den ändras när ny personal tillkommer, vilket gör att allting ändras varje gång personalomsättning sker. Respondenten menade att effekten av personalomsättningen blir att kontinuiteten minskar samt att leveransen mot kund blir sämre.

Respondent D, som arbetar på revisionsföretag B, påpekade att gruppdynamiken har en effekt:

De stora effekterna är väl delvis hur det påverkar liksom känslan i gruppen, de individerna som är kvar blir och en effekt från personalomsättningen kan i vissa fall skapa osäkerhet.

Företag B har haft situationer de senaste åren där andra företag har *headhuntat* (rekryterat) deras personal. Dilemmat beskrevs som att i de fall andra företag lockar personal att arbeta hos dem kontaktar de ganska många och fall har uppstått där personal väljer att lämna. Ett exempel som nämndes i intervjun med Respondent D är när företaget hade problem med en konsultbyrå som de senaste åren kontaktat många i personalen. Erbjudandet i de fallen löd enligt respondenten att ”kom till oss du får en bonus på 10 000 kr för att du börjar och du får X kr högre lön”. Resultatet blev att personal lämnade Företag B för att pengarna attraherade personalen mer. Respondent D påpekade ett mönster för exemplet, att inom ett år har de allra flesta i personalen som gick över till konsultbyrån slutat där också.

Ett andra perspektiv som nämndes var arbetsbelastningen för den personalstyrka som är kvar efter företag som drabbas av personalomsättning. Arbetsbelastningen ansågs vara den största effekten av personalomsättningen, eftersom arbetet efter den tidigare anställda fördelas på de som är kvar och kan inte undkommas. Respondent D framförde att flera uppsägningar kan oturligt påverka en och samma individ, vilket skapar en ohållbar arbetsmiljö för den personen. Respondenten förklarade att i de fall behöver personalen hjälpas åt att styra om arbetet. I vissa fall måste ansvarig revisor delta och göra vissa moment tillfälligt, trots att de annars inte tillhör dennes arbetsuppgifter. Hen upplyste även om de extrema fall där samma personal påverkas av flera uppsägningar och Företag B väljer att finna hjälp utifrån, *outsource*, från exempelvis administrationsföretag de vanligtvis samarbetar med.

Respondent E beskrev att effekten av personalomsättning kan vara ett väldigt stort problem för en del av personalen, eftersom revisionsteam kan bli omfattas av färre medarbetare än planerat. Respondenten exemplifierade genom att beskriva teamen;

det kan ju vara ett väldigt stort problem för vissa individer och för över rätt så fasta team att man 3 personer på ett uppdrag och 4 på något annat och de schemaläggs ett halvår tidigare så ibland när vissa personer har slutat lite så där helt plötsligt så kan det vara svårt att ersätta deras plats i teamen.

Det tillades efter förklaringen att i vissa fall har det slutat med att en person är helt själv kvar i teamet. Effekten blir att det blir extremt stressigt. Respondenten hoppades avslutningsvis att situationen att bli ensam kvar i sitt uppdragsteam kan undvikas, då en sådan situation skulle kännas omöjlig. Förståelse fanns dock för att i vissa fall kan företaget inte hitta fler personer och då blir det ett jobbigt och icke lösbart dilemma för stunden.

4.5 *Job satisfaction* i förhållande till personalomsättning

Faktorerna till *job satisfaction* som framkom var bland annat hur deras uppfattning om yrket såg ut och ifall respondenterna ansåg att arbetsmiljö och arbetsförhållande är viktigt. Respondent A beskrev att hens uppfattningar av yrket inte stämde överens med verkligheten. Hen fortsatte beskriva att synen på branschen ändras varje år på grund av att desto mer erfarenhet personal samlar på sig genom åren, desto mer förstår de hur det faktiskt funkar inom branschen. Samtidigt belyste hen vikten i arbetsförhållandena, speciellt att få ner övertiden. Respondent A beskrev att mycket övertid är mentalt slitsamt för personal och det är en fråga som företaget aktivt arbetar med för att sänka, på grund av att i majoriteten av deras avslutningssamtal nämns övertiden som ett problem.

Respondent B berättade sin uppfattning om vad hen trodde revisionsyrket skulle vara:

Jag tror nog att det skulle vara med att man liksom satt och gjorde sina arbetsuppgifter och liksom så där och ja men som ett ja "*desk jobb*" typ kanske man kan kalla det. Men det är mycket mer varierande.

Respondent B förtydligade vikten i arbetsförhållanden och arbetsmiljö, hen nämnde att företaget har haft utmaningar i pandemin med distansarbete.

Respondent C var öppen med att inte ha någon uppfattning om vad revision var innan hen började. Hen menade att det tar tid innan det verkligen förstås vad det är en revisor jobbar med samt att uppfattningen är ingen konstant variabel utan förändras från år till år. Respondent C fortsatte med att arbetsmiljö och arbetsförhållanden är jätteviktigt i revisionsbranschen. Hen menade att det är svårt att balansera privat- och arbetsliv, vilket är en utmaning. Samtidigt är det viktigt att skapa en arbetsmiljö där personal har möjlighet till utveckling och känner gemenskap:

Jag älskar att få lära ut. Jag älskar det här yrket, det är så himla roligt. Man lär sig nya saker hela tiden, man är aldrig full lärd och man lär liksom ut det både till kunder och till medarbetare. Och att få se ja men både verksamheter och människor att växa det tycker jag är jätteroligt.

Respondent C uttryckte att revisionsyrket "tickar i många boxar" som varierande arbetsuppgifter, mycket socialt och frihet under eget ansvar både gällande arbetstid och arbetsplats. Det fanns många anledningarna till att hen är tillfredsställd inom branschen.

Respondent D ansåg att de största förändringarna som tillkommit i branschen är rådgivningen. Tidigare satt revisorer med kundernas pärmar eller åkte ut till dem för att granska vad de gjorde, detta uppskattades inte alltid. Kunderna kunde uppleva obehagskänslor och från revisorernas sida fanns där ingen öppen dialog. Respondent D hade en bild av yrket var inte speciellt omfattande i början men har utvecklats desto mer branschen utvecklats. Till exempel menade hen att dialogen

mellan kunder och företag har förändrats och att det finns numera ett samarbete samt fokus för att hjälpa kunderna med alla moment de behöver:

(...) stödjer dem framåt och också att vi har avdelningar på Företag B som jobbar med andra typer av saker än revision. Att vi väver in liksom bara redovisningsspecialister våra skattespecialister, de som kan hjälpa till med företagsförvärv eller försäljningar och så vidare.

Arbetsmiljö och arbetsförhållande är väldigt viktiga. Tidigare fanns inte valet att arbeta hemma, all personal satt på kontoret vilket det gjorde det lättare att bibehålla en god arbetsmiljö. Respondent D menade att samhällsutvecklingen har både gjort det lättare och svårare nuförtiden att bibehålla en god arbetsmiljö. Arbete hemifrån är positivt i form av att möjligheten finns och att företaget tillhandahåller personalen med verktygen för att underlätta arbetet, men:

(...) även om vi får alla verktygen så är det så mycket mer på individen att faktiskt använda sig av dem och det visar bara på liksom hur viktigt det är med arbetsmiljön för att man märker på sig själv att man mår sämre när inte arbetsmiljön är bra. Sitter man hemma en hel dag framför datorn då är du ingen. du mår inte bra på kvällen

Respondent E ansåg inte att förväntningarna var annorlunda ifrån vad det är i verkligheten. Men arbetsmiljö och arbetsförhållanden har stor betydelse, hen menade att arbetsuppgifterna inte alltid är särskilt lärorika och det kan bli långa dagar men en bra arbetsmiljö och gemenskap på kontoret kan väga upp för de mindre roliga bitarna.

Respondent F framförde att hen hade ingen uppfattning om revisorns yrke innan hen börja i branschen. Utveckling har både skett i synen på hur viktiga roller revisorer har i näringslivet samt hur rollen som revisor har förändrats:

Det kan vara min insikt i vad var en revisor faktiskt gör och bidrar med men jag tror också att i takt med att korruption, etiska frågor och sånt mer och mer blir aktuellt och hållbarhet och så blir det revisorns roll förändrad och allt viktigare och även redovisningskonsulten naturligtvis.

Respondent F framhävde att inom revisionsbranschen finns personal som lämnar yrket och väljer att komma tillbaka efter några år i en annan bransch. Det är upp till företagen att skapa en arbetsmiljö och arbetsförhållanden som underlättar för återvändande personal. Det kan handla om att företagen behöver bättre personalpolitik, där personal lättare kan kombinera arbetslivet och privatlivet, speciellt kan det appliceras hos små barnfamiljer.

5 Analys

I följande kapitel följer analysen empirins upplägg. Utifrån empirin kommer respondenternas svar att jämföras samt kopplas med teorin för att kunna besvara studiens frågeställning. Respondenternas svar presenteras utifrån de centrala frågorna för studien.

5.1 Är hög personalomsättning ett problem inom branschen?

Majoriteten av respondenterna anser att en hög personalomsättning är ett problem i branschen av olika anledningar. En anledning till att det är ett problem är att företagen tappar kompetens. En annan anledning är när det sker rotationer, vilket ändrar dynamiken på arbetsplatsen. Metaforiskt skulle det kunna likställas som en båt på havet. När en väljer att lämna kan det tänkas skapa lite oro och vågor för båten. Men väljer flera att lämna samtidigt blir oron och vågorna större. Metaforen syftar till att när personal väljer att lämna kan det initiera att andra kanske också väljer att lämna (dominoeffekten). Speciellt påfrestande är det för personalen som är kvar (i båten), eftersom de kommer att behöva ta mer ansvar och ha en större arbetsbörda för att företaget ska kunna leverera till deras kunder. Detta är ett tredje problem med personalomsättningen, att det kan resultera i en dominoeffekt. Respondent C menar att dominoeffekten kan ske på två sätt: det första fallet är om ens närmsta kollega lämnar, lämnar även personen i fråga.

Det andra fallet är oro och stress över att personal slutar, arbetsbördan blir större för de som blir kvar och resultatet blir att fler väljer att lämna. Respondent A bestyrker dominoeffektens alternativ genom en händelse hen själv varit med om. En kollega valde att lämna yrket vilket resulterade i att minst tre till sa upp sig på grund av stress, oro och känslan av att inte vara redo att avancera.

Trots att respondenterna har intrycket av att en för hög personalomsättning är ett problem delade de uppfattning om att det är så branschen ser ut och att en viss nivå av personalomsättning behövs. Nouri och Parker (2020) poängterar att personalomsättning är en naturlig process och att alla inte har intentioner att stanna inom revisionsbranschen. Kanske kan personalomsättning likställas med ”*survival of the fittest*”, personal som anpassar sig bäst kommer vara kvar i branschen medan de som har det svårt kommer att lämna. Respondenterna förmedlar en acceptans och medvetenhet om att personalomsättning är något som måste ske i branschen. Till exempel poängterar Respondent B att alla inte är skapade för att bli revisorer ”*in the long run*”. Respondent C nämner att det inte kan vara hur många påskrivande revisorer som helst och Respondent D beskriver att alla är inte lämpade att arbeta med revision och rådgivning. Deras resonemang kan kopplas med Carringtons (2014) perspektiv på *up or out* inom revision. Respondent D menar att personalomsättningens naturliga utflöde skapar möjligheter för ambitiös personal att klättra i karriären och utvecklas på de högre positionerna (*up*). Medan de som inte orkar stressen eller har intentionen att klättra kommer till att lämna (*out*).

Respondent F redogör för att branschen ser ut som den gör och det har blivit en norm. Respondenterna är medvetna om att personalomsättningen är aningen högre än de flesta andra branscher med högre utbildningskrav och accepterar den bilden genom att det har blivit branschens norm. Generellt tror vi inte att acceptansen för personalomsättning är unikt för revisionsbranschen, alla branscher har det. Det som skiljer branscherna åt är i vilken omfattning personal accepterar att personalomsättningens procentsnivå är och vad har den för effekter.

5.2 Faktorer till en högre personalomsättning

Som tidigare nämnt finns det krav att nå upp till innan möjligheten finns att bli auktoriserad revisor. Dels ska en treårig kandidatexamen genomföras och dels ska en treårig praktisk erfarenhet inom revisionsbranschen utföras (Revisorsinspektionen, u.d.). Efter att ha uppnått utbildningskraven är personal behörig att skriva revisorsprovet. Vid ett godkänt prov blir titeln auktoriserad

revisor tilldelad medarbetare. Trots lång utbildning kritiseras studenterna för att ha för lite kunskap om revision samt deras beslutsfattande- och problemlösningsförmåga är inte tillräcklig (Chiang, et al., 2021). Det krävs alltså lång utbildning för att bli revisor, men om besluts- och problemlösningsförmågor trots lång utbildning inte är tillräcklig kan det ifrågasättas om utbildningen är en bidragande faktor till att fler inte blir revisorer.

Som Westermann et al., (2014) nämner krävs det förutom utbildning och erfarenhet också krav på professionalism, en faktor som lärs ut i utbildningen. Alltså förväntas det mycket av en medarbetare redan innan de är auktoriserade; det kan diskuteras huruvida dessa faktorer påverkar personalomsättningen i yrket. Fördelarna med att kraven är höga ger seriösa och drivna medarbetare, eftersom de genomfört alla år av utbildning för att kunna arbeta inom yrket. Kraven kan också se till att de som exempelvis inte klarar av den praktiska biten slutar innan de är för stor tillgång till revisionsbyråerna.

Legitimitetsteorin bekräftar och förklarar förväntningarna på personalen genom att förklara hur organisationernas verksamhet styrs av samhällets förväntningar och det sociala kontraktet. På samma sätt som Carrington (2014) förklarar legitimitet som att följa normer och etiska koder i samhället blir ytterligare ett perspektiv på kraven som ställs för att bli en revisor. Professionalismen är alltså en del av kraven som ställs, eftersom det ställs krav från samhället att yrket tillsammans med uppdraget ska utföras på ett professionellt sätt. Kraven är på så sätt bra, eftersom de återspeglar kvalitet och samhällets krav på branschen då en viss standard hålls. Det negativa kan bli effekten att revisionsbranschen drabbas av hög personalomsättning eller att färre utbildar sig till revisorer eftersom det ställs höga krav.

Respondenterna från studies empiri lyfter generationsfrågan som en faktor till personalomsättningen. De påpekar att personal förr var mer drivna och idag har personalen högre krav på hur många övertimmar som är acceptabelt. Revisionsbranschen är uppbyggd på så sätt att det finns högsäsonger, vilket skapar mer arbetsbörda under perioder. En negativ effekt av högsäsong är sämre *Work Life*

Balance, som en av respondenterna lyfter. Det finns alltså inte möjlighet till samma fritidsmöjligheter som en 40-timmarsvecka kan ge. Även familjeliv och möjlighet till familj är något som påverkas eftersom mindre tid går att spendera till det i de fall personal har fler än 100-tals övertidstimmar varje år, som Respondent C lyfter.

Utifrån Vrooms (1995) förväntansteori, skulle övertid kunna vara en positiv faktor i branschen. Vroom (1995) framhäver tre viktiga begrepp i arbetsbeteende hos personal, *valance*, *expectancy* och *instrumentality*. Övertiden skulle kunna kategoriseras inom *expactancy* och *valance*. *Expactancy* på grund av att det förklaras att om personal lägger ner mer tid och ansträngning i arbetet förbättras företags prestation och effektivitet utifrån att det finns rätt resurser. Där krockar teorin och övertiden eftersom enligt teorin menade Vroom (1995) att ska det finnas rätt resurser i form av kompetens eller tid. I praktiken kan det tänkas att övertiden är lånad tid av personalen, som senare måste betalas tillbaka. Därför blir *Valance* applicerbart eftersom personalen måste vilja komma förbi övertidsperioden för att uppfylla företagets och kundernas förväntningar. Vroom (1995) hänvisa även vikten att motiveringen är rätt för personalen, om det är i form av pengar eller ledighet kan skilja från person till person. Respondent C menar att övertidsperioden för hen är en motivationsfaktor, eftersom hen kan ta ut extra lång sommarsemester och är ledig alla skollov med familjen. För hen är det värt att arbeta övertid från januari till mars för att belöningen framkommer senare i form av mer ledighet.

Förutom det faktum att en faktor till personalomsättning kan vara generationsfrågan, framkommer det i intervjuerna att en viss personlighet krävs i yrket. Respondent A och Respondent B lyfter två olika aspekter till faktorn. Dels är det att arbetsuppgifter förändras efter varje ny befattning i byrån vilket ger en ”ny på jobbet”-känsla, dels att i yrket är det omöjligt att utföra allt och vara perfektionist. Att få en känsla av att vara ny på jobbet kan innebära att det finns osäkerhet och brist på rutiner i de nya arbetsuppgifterna. Utöver det kan mänskliga faktorer som till exempel att känna sig vilsen och att få prestationsångest spela in. Respondent C beskriver egenskapen perfektionist som något att arbeta med. Egenskapen är något som varken hinns med eller är möjligt, eftersom arbetet är

tidsbegränsat och personalen har många aktuella arbetsuppdrag igång samtidigt. De positiva aspekterna ur en faktor som personlighet är svår att beskriva eftersom alla individer är olika, vilket antagligen är grunden till att uttalande om faktorn gjordes. De som orkar med yrket och har en personlighet som matchar är mest lämpade till arbetet.

En annan faktor är personalens lön, något som respondenterna i Företag B lyfter mest. Det påpekas framförallt om lönen som ges efter flera års erfarenhet, alltså inte ingångslönen. Den framförs vara låg i jämförelse med andra företag som ofta rekryterar personal från Företag B genom att erbjuda högre löner. Respondent E påpekar att förutom skillnaden i lön, symboliserar lönen även företagets värdering av dess personal. I detta fall upplever inte respondenterna i denna studie ingångslönen som ett dilemma, utan hur den snarare ökar för lite i förhållande till vad andra företag kan erbjuda när de rekryterar redan utbildad personal. Som Respondent E lyfter kan faktorn ha en mycket negativ effekt i de fall personalen reflekterar huruvida lönen avspeglar värdet av byråns personal. Dock är det viktigt att komma ihåg att Företag B har lagt minst 100 000 kronor enligt Respondent D för att utbilda sina personal till att bli revisorer. Den kostnaden har inte rekryterande företag lagt, vilket kan vara orsaken till att de istället kan erbjuda en högre lön. Samtidigt kan Vrooms (1995) förväntanteori diskuteras i detta fall, eftersom medarbetarna förväntar sig en belöning i form av högre lön på grund av att målen är nådda.

Lönen samspelar med en annan faktor för personalomsättning, det som Respondent F lyfter som kompetensen som personalen i yrket besitter. Med bakgrund av summan Respondent D presenterar, som ett *Big Four* företag, förstås det att mycket resurser läggs på en bra utbildning. Respondent F påpekar att en god utbildning är en stor faktor till personalomsättning eftersom medarbetarna med en bra utbildning besitter god kompetens. För ett rekryterande företag finns det många fördelar att anställa personer med de kvaliteterna, bland annat att företagen slipper kostnaden och får en medarbetare med kvalitetssäkrad kompetens.

En sista faktor som kan ligga till grund för personalomsättning utan personliga faktorer är revisorsprovet som både Respondent C och Respondent D framför. Faktorn kan avskräcka eftersom låg genomströmning förekommit senaste gångerna, vilket i sin tur kan få negativa konsekvenser som att personalen inte skriver provet. Men som tidigare nämnt är det också viktigt att yrket och dess medarbetare upprätthåller en standard, vilket revisorsprovet kan säkerhetsställa. Revisorsprovets kan tillföra positiva effekter såsom att säkerhetsställa god revisionsstandard och granskning av samhällets företag samt att de förser intressenter med pålitlig information. En faktor som återigen säkrar yrkets legitimitet enligt legitimitetsteorin och upprätthåller det sociala kontraktet mot samhället i form av den kvalitetssäkring revisorsprovet tillbringar.

5.3 Effekterna av personalomsättning

Det finns likheter i svaren mellan respondenterna i Företag A när positiva effekter av personalomsättningen framfördes. Respondent A förklarar hur arbetsuppgifter delegeras nedåt i befattningskedjan när personal avslutar sina anställningar, eftersom arbetet måste utföras ändå. Exempelvis när nyare anställda tar sig an svårare uppgifter när mer erfaren personal lämnar, på så sätt utmanas de och det sker en kompetensutveckling av personalen. Respondent B diskuterar personalomsättningen och hur den anses skapa ett gap när personal försvinner. Även denna respondent förklarar hur dessa gap fylls av personal underifrån inom personalkedjan i företaget och hur detta utvecklar personalen. Samtidigt görs reflektionen kring att utvecklingen av personalen inte är densamma utan personalomsättning, eftersom de inte utmanas av svårare arbetsuppgifter i annat fall. Samma reflektion görs av företagets tredje respondent som exemplifierar utvecklingen genom att berätta hur mer erfaren personal kan tillbringa idéer och möjligheter i arbetet. Svaren från respondenterna i Företag A är snarlika, vilket ger en indikation på att företaget, oavsett lokalisering av deras kontor, arbetar likartat.

Respondenterna från Företag B ger istället ett annat perspektiv på effekterna av personalomsättningen med åtanke på arbetet som lämnas över. Respondent D förklarar hur personalomsättningen kan skapa arbetsbelastning på kvarvarande medarbetare. Uttalandet förklaras med att uppdragen de arbetar med måste utföras trots att personal avslutar sin anställning, precis som Respondent A påpekar. Respondent E förklarar situationen utifrån medarbetarperspektivet när arbetsbelastningen återigen påpekas och hur vissa drabbas mer än andra. Respondent E anser att arbetsbelastningen kan vara ett stort problem för vissa, vilket leder till att somliga lämnar.

En likhet som framförs bland de bägge företagen är osäkerheten som kan framstå bland personal när deras kollegor avslutar sin anställning, vilket både Respondent C och Respondent D framför. Dilemmat kan diskuteras utifrån Vrooms (1995) förväntansteori som bygger på tillförlitlighet bland individer samt sambandet mellan prestation och resultat. Olikheter mellan företaget framförs istället när Respondent A påpekar att det inte blir jättemycket övertid för en och samma personal på grund av en kollegas uppsägning. Samtidigt framför Respondent E stressen som uppstår när endast en personal är kvar i revisionsteamet, eftersom de ibland är svåra att ersätta.

Respondent C förklarar en annan effekt av personalomsättning, något som förklarades ett kunskapstapp. Respondentens uttalande bekräftar Gertsson et al., (2017) påstående som förklarar att när revisionsassistenter lämnar inom tre år, hotas kompetensen och även revisionskvalitén.

5.4 *Job satisfaction* i förhållande till personalomsättning

Job satisfaction är ett av de vanligaste begreppen forskat i personalomsättnings litteraturen gällande revisionsbranschen (Nouri & Parker, 2020; Gertsson et al., 2017; Harrell & Stahl, 1984). Från empirin uppfattas det som att övertid har blivit en norm i revisionsbranschen. Gertsson et al., (2017) beskriver att normer skapas utifrån att värderingarna blir legitima och accepteras. Övertid förväntas av företagets personal av olika anledningar. En anledning är att branschen ser ut som den gör och det är svårt att flytta på kundens räkenskaper, vilket bidrar till den andra anledningen att arbetet inte går ihop på våren ifall revisionspersonal inte arbetar övertid. Gertsson et al., (2017) nämner att revisionsbranschen är känd för dess hektiska perioder och personal är medvetna om dessa perioder, men ändå är det ett problem som inte är löst. Flera respondenter poängterar att övertid är ett problem och Respondent C nämner att det inte är bra marknadsföring för branschen att ”kräva” och förvänta sig övertid från sin personal. Frågan är kan övertid påverka personals val ifall de väljer mellan att lämna och stanna kvar. Respondent A menar på att majoriteten av deras avslutningssamtal med uppsägande bekräftar att övertid är en faktor till valet att de lämnat. Övertid är en del av arbetsförhållanden i branschen och har en bidragande effekt på personalomsättningen. Det betyder att där är ett bekräftat samband mellan *job satisfaction* och personalomsättning när det gäller arbetsförhållanden.

Gertsson et al., (2017) diskuterade även betydelsen om uppfattning om yrket och arbetsmiljö. Några av respondenterna medgav att de inte hade en uppfattning om yrket eller om de redan hade en uppfattning som likställdes med hur det faktiskt var att arbeta inom branschen. Men flera respondenter menar att deras bild av branschen och yrket är att revisorer arbetar självständigt samt en klassisk bild av ett ”*desk job*”. Respondent F poängterar att verklighetsbilden inte är realistisk och ägs inte av företagen i branschen. Hen menar att media skriver om revision när det gäller skandaler eller stämningsanklagelser men menar på att branschen erbjuder så

mycket mer än skandalerna. Skandalerna är bara en bråkdel av vad arbetet innebär. TV och film målar även upp branschen som sena kvällar, ensamhet och stora högar papper på skrivbordet. Vi har lärt oss att låta empirin tala, till exempel Respondent B beskriver yrket som varierande, socialt och potential att utvecklas. Flera respondenter beskriver yrket som att personalen aldrig är färdiglärdd, där finns allting något nytt att lära sig och de menade att uppfattningarna om yrket förändras år för år.

Majoriteten av respondenterna menar att arbetsmiljö är jätteviktigt, speciellt de senaste åren då pandemin har gett branschen lärdomen att hemmakontor är ett alternativ. Respondent D poängterar att det är svårt att bevara en bra arbetsmiljö med möjligheten att arbeta hemifrån. Hen framför att sitta framför datorn ensam hemma mår ingen bra av i längden och yrket har förändrats mycket under den senaste tiden att personal behöver varandras stöd. Respondent D resonerar utifrån McClellands teori att samhörighet är viktigt i branschen, Respondent E styrker också teorin då hen menar att en god samhörighet hjälper personal att ta sig igenom enformiga arbetsuppgifterna som inte alltid är de roligaste. Samhörighet är en känsla hos personal som både är en bekräftelse av att tillhöra gruppen och en drivkraft att stanna även om arbetet inte alltid är givande. Det framförs att samhörighet arbetar företagen mycket på för att skapa genom till exempel *after work*, *kick-offs* och andra småresor med kollegor.

6 Slutsats

I följande kapitel sammanfattas studien och därefter presenteras studiens slutsats. Efter slutsatsen introduceras studiens bidrag samt förslag till framtida forskning för det aktuella ämnet personalomsättning inom revisionsbranschen.

6.1 Sammanfattning av studien

Utifrån litteraturen beskrivs revisionsbranschens höga personalomsättning som ett problem. Bilden av branschens personalomsättning är uppmålad som väldigt negativ med faktorer som samspelar med stress och utbrändhet. Syftet med denna studie är att undersöka ifall revisionsbranschen ser hög personalomsättning som ett problem. Vi identifierade två forskningsgap där tidigare litteratur har endast undersökt utifrån revisorenas perspektiv. Vi ville även undersöka vad branschorganisationerna anser om detta för att få perspektiv i frågan. Det andra gapet som identifierades var att det vanligaste metodvalet i området var kvantitativa enkäter. Vi förstår valet eftersom enkäter är effektiva och mindre tidskrävande än till exempel intervjuer, men vi valde att genomföra vår studie kvalitativt. Valet gjordes på grund av att vi sökte förståelsen och erfarenheten snarare än beskrivningen och förklaringen till branschens personalomsättning. Vi genomförde sex intervjuer under studieperioden med respondenter som representerade både revisorenas och branschorganisationens perspektiv. I empirin framkom det från respondenterna att hög personalomsättning är ett problem genom en bredd av olika faktorer och upplevelser till varför. De identifierbara faktorerna till att hög personalomsättningen är ett problem i revisionsbranschen är arbetsbelastning, kompetenstapp och övertid.

Samtliga respondenter uttryckte att vissa perioder är intensiva och att arbetsbelastningen då blir hög, vilket leder till mycket övertid och ökad stress. Flera respondenter uttryckte hur en stabil personalgrupp var en bidragande faktor till att framgångsrikt utföra sina arbetsuppgifter på ett korrekt sätt. Att tappa en, eller i

vissa fall flera kollegor, under denna period gjorde att arbetsbördan kunde bli övermäktig och att det kan resultera i en dominoeffekt av uppsägningar.

Trots dessa faktorer uttryckte vissa respondenter en stor grad av *job satisfaction*. Revisionsyrket har blivit mer socialt där kundkontakten har blivit mer likt ett samarbete och där kollegor arbetar tillsammans i team. En motivation är att kunna spendera mer tid med familj efter perioder av intensivt arbete beskrevs också som en positiv del av arbetet.

6.2 Studiens slutsats

Syftet med uppsatsen var att undersöka ifall den svenska revisionsbranschen anser att hög personalomsättning i yrket är ett problem. Det korta svaret på frågan är ja, majoriteten av respondenterna menar på att en för hög personalomsättning är ett problem i revisionsbranschen. Det är viktigt att komma ihåg att personalomsättning i sig är inte ett problem, utan den är endast ett problem när det är för många som lämnar samtidigt. Studiens slutsats är baserad på sex intervjuer samt den teoretiska referensramen och är inte generaliserbar för all personal i revisionsbranschen. Likheter identifieras i respondenternas svar som är grunden till slutsatsen. Utifrån att majoriteten av respondenterna anser att branschen har en hög personalomsättning och att det är ett problem undersökte vi även olika faktorer och effekter till varför branschen ser ut som den gör.

Denna studie undersöker olika faktorer till personalomsättningen i revisionsbranschen och konstaterar att det finns olika faktorer som kan orsaka personalomsättning. Utbildningskraven, personliga förutsättningar samt egenskaper, personalens lön, god kompetens som lockar andra företag och revisorsprovet anses vara faktorer som skapar hög personalomsättning. Faktorerna för personalomsättning är inte generella för branschen eftersom endast sex respondenter undersöks, vilket utesluter den större delen av den svenska revisionsbranschen. Slutsatsen lyfter alltså endast det resultat som studien fått.

Den mest nämnda effekten av personalomsättningen är dominoeffekten och kunskapstappet. Respondenterna menar att dominoeffekten är ett problem eftersom när en väljer att lämna, inspireras andra att göra detsamma vilket gör att det blir ett stort kunskapstapp. En annan effekt av hög personalomsättning är arbetsbelastningen och stressen som kan tillkomma när personal lämnar eftersom uppdragen måste utföras, fast istället med mindre personalstyrka. I de fall där personal får stor arbetsbelastning, borde arbetsbördan inte drabba en och samma medarbetare. Dock är det inte alltid som en hög personalomsättning har en negativ effekt. Det kan utveckla personalen eftersom de utmanas med nya arbetsuppdrag.

6.3 Studiens bidrag

Personalomsättningen för revisionsbranschen är inget utforskat område, men att inkludera både medarbetare i revisionsbyråerna och en medarbetare i branschorganisation är ett nytt fenomen. Med en analys av de två perspektiven bidrar vi med ett nytt synsätt med en kvalitativ forskningsmetod. Resultatet av studien bidrar till en förståelse av medarbetarnas erfarenhet och åsikter om personalomsättningen i revisionsbranschen.

Resultatet kan bidra med de anställdas perspektiv för att finna en lösning, om inte annat bredda förståelsen för att forska mer. För övrigt kan studien bidra med att tillbringa vetskapen om situationen för framtida revisorer, dels för att de ska förstå branschens nytta av personalomsättning och dels för att de ska bli motiverade av att revisionsbyråerna är medvetna om det, samt hanterar det till viss del.

6.4 Förslag på framtida forskningsområden

Personalomsättningen inom revisionsbranschen är ett aktuellt ämne och enligt oss viktigt att fortsätta forska i. Förslagsvis vore en studie som tillämpar en kvantitativ metod ett komplement till exempelvis denna studie. I fortsatt forskning är det viktigt att alla berörda parter nås för att få en helhetsbild, det vill säga att studier når ut till

arbetsgivare, arbetstagare och branschorganisationer inom revisionsbranschen. Gällande branschorganisationerna kan det vara bra att få med allt från intresseorganisationer till influerande branschorganisationer, eftersom de alla har olika inblick i ämnet. Med en kvantitativ metod finns möjligheten att fastställa och finna en teori som lösning samt förklaring av revisionsbranschens personalomsättning. Utifrån en sådan forskningsmetod går det att analysera om erfarenheterna och åsikterna är olika, samt varför är det olika samt vad det finns för lösning och hantering av det aktuella ämnet.

Litteraturförteckning

- Annelin, A., & Svanström, T. (2021). The triggers and consequences of audit team stress: Qualitative evidence from engagement teams. *International Journal of Auditing*, 26(2), 113-133, <https://doi.org/10.1111/ijau.12254>.
- Arbetsgivarverket. (2022). *Nyheter press:fakta om staten:anstallda i staten:personalomsättning*. Hämtat från Arbetsgivarverket-webbplats: <https://www.arbetsgivarverket.se/nyheter--press/fakta-om-staten/anstallda-i-staten/personalomsattning/>
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber AB.
- Carrington, T. (2014). *Revision (andra upplagan)*. Liber.
- Chiang, C., Wells, P. K., & Xu, G. (). How does experiential learning encourage active learning in auditing education? *Journal of Accounting Education* .
- Chiang, C., Wells, P. K., Fieger, P., & Sharma, D. S. (). An investigation into student satisfaction, approaches to learning and the learning context in Auditing. *Accounting & Finance*.
- Chong, V. K., & Monroe, G. S. (2015). The impact of the antecedents and consequences of job burnout on junior accountants' turnover intentions: a structural equation modelling approach. *Accounting and Finance*, 55(1), ss. 105-132, <https://doi.org/10.1111/acfi.12049>.
- Deegan, C., & Unerman, J. (2011). *Financial Accounting Theory*. Berkshire: McGraw-Hill Higher Education.
- Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.
- EY. (2021). *Sustainability report 2021*. Hämtat från EY, rapporter för nedladdning: https://www.ey.com/sv_se/rapporter-foer-nedladdning

FAR. (u.d.). *FAR*. Hämtat från FAR: <https://www.far.se/kunskap/yrkesutovning-och-etik/vad-gor-en-revisor/>

Gertsson, N., Sylvander, J., Broberg, P. & Friberg, J. (2017). Exploring audit assistants' decision to leave the audit profession. *Managerial Auditing Journal*, 32(9), 879-898, <https://doi.org/10.1108/MAJ-05-2016-1381>.

Grant Thornton. (2021). Hämtat från <https://www.grantthornton.se/globalassets/1.-member-firms/sweden/pdf/om-oss/arsredovisning/grant-thornton-har-2021.pdf>

Harrell, A. M., & Stahl, M. J. (1984). McClelland's Trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting organizations and society*, 9(3-4), ss. 241-252, [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90010-2](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90010-2).

HR fokus. (u.d.). *HR fokus*. Hämtat från HR fokus: <https://hrfokus.se/personalomsattning-stort-amne-med-manga-definitioner/>

Knechel, R. W., Qi, B., Mao, J., & Zhuang, Z. (2021). Is There a Brain Drain in Auditing? The Determinants and Consequences of Auditors Leaving Public Accounting. *Contemporary accounting research*.

Nouri, H., & Parker, R. J. (2020). Turnover in public accounting firms: a literature review. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 294-321, <https://doi.org/10.1108/MAJ-03-2018-1823>.

PCAOB. (2020). *Data and Technology Research Project Update SPOTLIGHT*. PCAOB.

PwC. (2021). *PwC*. Hämtat från PwC, årsredovisning: <https://www.pwc.se/sv/om-oss/arsredovisning-2020-2021.pdf>

- Revisorsinspektionen. (u.d.). *Revisorsinspektionen*. Hämtat från
Revisorsinspektionen: <https://www.revisorsinspektionen.se/bli-revisor/>
- SCB. (2016). *SCB*. Hämtat från SCB:
<https://www.scb.se/contentassets/b1ae4493ffd1404987a4d32cbf213ae5/sannolikheten-att-byta-jobb.pdf>
- SCB. (2021). *Statistiska centralbyrån*. Hämtat från SCB: <https://www.scb.se>
- SFS 1999:1079. Revisionslagen. Stockholm: Riksdagen. Hämtat från Riksdagen:
https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/revisionslag-19991079_sfs-1999-1079
- Smith, K. J., Emerson, D. J. & Boster, C. R. (2018). An examination of reduced audit quality practices within the beyond the role stress model. *Managerial Auditing Journal*, 33(8/9), 736-759. <https://doi.org/10.1108/MAJ-07-2017-1611>
- Westermann, K. D., Bedard, J. C., & Earley, C. E. (2014). Learning the “Craft” of Auditing: A Dynamic View of Auditors' On-the-Job Learning. *Contemporary Accounting Research*.
- Visma spcs. (u.d.). *Visma spcs*. Hämtat från Visma spcs:
<https://vismaspes.se/ekonomiska-termer/vad-ar-revision>
- Vroom, V. H. (1995). *Work and Motivation, (New ed. first edition)*. Jossey-Bass Publishers.

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide 1: Personal inom revisionsbyråer

Allmänna frågor:

- Berätta lite kort om dig själv, vad arbetar du med och vad har du för arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat inom branschen?
- Hur länge har du arbetat med positionen du har idag?
- Stämmer din nuvarande syn på branschen överens med den syn du hade när du var ny i branschen?

Tillfredställande arbete:

- Vilken betydelse har arbetsmiljö och arbetsförhållanden för dig?
 - Anser du att ni har en bra arbetsmiljö samt arbetsförhållanden just nu?
 - Om ja: Vad är det som tillfredsställer dig?
 - Om nej: Vad hade kunnat vara annorlunda?
- Har du någon gång funderat på att byta firma/företag eller har du någon gång bytt?
 - Isåfall, varför?

Personalomsättning:

- Vad betyder begreppet personalomsättning för dig?
- Vad anser du är en låg personalomsättning respektive hög personalomsättning?

- Hur upplever du omfattningen av personalomsättningen inom branschen och på företaget du jobbar inom?
 - Skulle du klassificera personalomsättningen i ert företag som låg, medel eller hög?
- Har ni ett uppsatt mål? Diskuteras personalomsättning som ett begrepp?
 - Hur jobbar ni för att nå det?
- Känner du till statistiken för personalomsättningen inom yrket? Tror du den är hög eller låg?

Effekter av personalomsättning:

- Vilka effekter upplever du som en följd av personalomsättningen?
 - Hur det kan påverka dina arbetsuppgifter, hur det kan påverka ett helt revisionsteam och hur det kan påverka hela företaget?
- Ser du någon skillnad på personalomsättningen beroende på funktionsnivå, dvs manager; revisions assistent/medarbetare osv..
 - Anser ni att personal slutar innan de är fullt utbildade?
 - Har ett mönster kunnat identifierats kring när personalomsättningen sker?
 - Hur gör ni för att motivera personal att stanna i yrket?
- Ser du personalomsättningen i revisionsbranschen som ett problem?
 - Om ja: varför? Om nej: varför inte?
- Vad finns det för möjligheter till lärdom av personalomsättning? Tar ni lärdom av det/gör ni något utifrån det/hur arbetar företaget med de

Bilaga 2

Intervjuguide 2: Branschorganisation

Allmänna frågor:

- Berätta lite kort om dig själv, vad arbetar du med och vad har du för arbetsuppgifter?
- Hur länge har du arbetat inom branschen?
- Hur länge har du arbetat med positionen du har idag?
- Stämmer din nuvarande syn på branschen överens med den syn du hade när du var ny i branschen?

Personalomsättning:

- Vad betyder begreppet personalomsättning för dig?
- Vad anser du är en låg personalomsättning respektive hög personalomsättning?
- Hur upplever du omfattningen av personalomsättningen inom branschen?
 - Skulle du klassificera personalomsättningen som låg, medel eller hög?
- Känner du till statistiken för personalomsättningen inom yrket?
 - Som branschorganisation vad tycker ni om det?
 - Har ni något mål kring var ni vill personalomsättningen för branschen skall ligga?
 - Vad anser ni är bakomliggande faktorer till personalomsättningen i branschen?
- Ser ni på X, att personalomsättningen i revisionsbranschen är ett problem?
 - Om ja: varför?

- Om nej: varför inte?
 - Om ja: Behandlar ni den på något särskilt sätt?