



**GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN**

Revisionsbranschen i förändring

En studie om Covid-19:s påverkan på ekonomistyrning med fokus på
distansarbete

Företagsekonomiska institutionen

Redovisning

Höstterminen 2023

Kandidatuppsats

Författare:

Andersson Sofia 990901

Carlefall Moa 001204

Handledare:

Sabelfeld Lana

Förord

Det här kandidatexamensarbetet har utförts inom den företagsekonomiska institutionen med inriktning redovisning vid Handelshögskolan på Göteborgs Universitet.

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till alla som har bidragit till skapandet av denna uppsats. Vi vill uttrycka ett stort tack till vår handledare Lana Sabelfeld för återkoppling och stöttning när vägen varit fylld av utmaningar. Vi vill även uttrycka vår djupa tacksamhet riktad till vår seminariegrupp där värdefulla insikter och kunskaper delats med varandra som berikat vår studie.

Ett speciellt tack riktas till våra respondenter, vars deltagande och insiktsfulla kunskap varit till stor betydelse för att uppsatsens syfte kunnat uppnås.

Göteborg, januari 2024



Moa Carlefall



Sofia Andersson

Sammanfattning

- Titel:** Revisionsbranschen i förändring - En studie av Covid-19:s påverkan på ekonomistyrning med fokus på distansarbete
- Författare:** Moa Carlefall & Sofia Andersson
- Handledare:** Lana Sabelfeld
- Lärosäte:** Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
- Nyckelord:** Covid-19, Kris, Distansarbete, Ekonomistyrning som paket, Situationsanpassad kommunikation, Krisstyrning, Organisationskultur, Revisionsbransch
- Syfte:** Syftet med studien är att få en djupare förståelse för hur Covid-19 påverkat revisionsbranschen, särskilt i relation till ekonomistyrning och distansarbete.
- Frågeställning:** Hur har Covid-19 påverkat användningen av ekonomistyrningsverktyg med fokus på distansarbete inom revisionsbranschen?
- Metod:** Den metod som använts i studien är av kvalitativ karaktär. En kvalitativ forskningsstrategi har använts där semistrukturerade intervjuer med ledare från revisionsföretag utgjort grund till datainsamling.
- Slutsats:** Studiens slutsats har sin utgångspunkt i att företagen har välutvecklade ekonomistyrningsverktyg. Studien visar att en anpassad strategi för intern kommunikation blivit avgörande för att undvika negativa effekter på företagskulturen vid distansarbetet samt att en ökad motivation för medarbetare framkommit.
- Förslag till vidare forskning:** Förslag till vidare forskning är att studera Covid-19:s påverkan på ekonomistyrning i små revisionsföretag för att eventuellt kunna identifiera skillnader i med större företag. Vidare kan man studera studiens identifierade påverkan utifrån medarbetares perspektiv.

Abstract

This study explores the impact of Covid-19 on the auditing industry, specifically focusing on the interplay between Covid-19, remote work and the bundled concept of management control system tools. The research aims to deepen the understanding of how the pandemic has affected the auditing sector, with a particular emphasis on management control systems and remote work. Utilizing a qualitative approach, semi-structured interviews with leaders in auditing firms form the basis of data collection. The study concludes that companies have adeptly adapted their management control system tools to new conditions brought by Covid-19. It also highlights the crucial role of a tailored communication strategy in reducing adverse effects on corporate culture during remote work.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrundsbeskrivning.....	1
1.2 Problemdiskussion.....	2
1.3 Syfte.....	3
1.4 Frågeställning.....	3
2. Referensram	4
2.1 Ekonomistyrning som paket.....	4
2.1.1 Planeringskontroll.....	4
2.1.2 Cybernetisk kontroll.....	5
2.1.3 Belönings och kompensationskontroll.....	6
2.1.4 Administrativ kontroll.....	7
2.1.5 Kulturell kontroll.....	8
2.2 Kris i företag.....	9
2.2.1 Styrning i kris.....	9
2.2.2 Situationsanpassad kommunikation.....	10
2.3 Tidigare forskning om distansarbete.....	11
2.4 Sammanfattning av referensram - Analysmodell.....	12
3. Metod	14
3.1 Val av bransch och organisation.....	14
3.2 Val av metod.....	14
3.3 Datainsamling.....	15
3.3.1 Val av respondenter.....	15
3.3.2 Genomförande av intervjuer.....	16
3.4 Dataanalys.....	17
3.5 Etiska aspekter.....	17
3.6 Metodreflektion.....	18
4. Empiri	19
4.1 Planeringskontroll.....	19
4.2 Cybernetisk kontroll.....	20
4.3 Belöning och kompensationskontroll.....	21
4.4 Administrativ kontroll.....	23
4.5 Kulturell kontroll.....	26
5. Analys & Diskussion	29
5.1 Planeringskontroll.....	29
5.2 Cybernetisk kontroll.....	29
5.3 Belönings och kompensationskontroll.....	30
5.4 Administrativ kontroll.....	31
5.5 Kulturell kontroll.....	32
6. Slutsats	35
6.1 Studiens bidrag & förslag till vidare forskning.....	36
7. Referenslista	37
8. Bilagor	41
Bilaga 1. Intervjuguide.....	41

1. Inledning

I studiens första kapitel presenteras inledningen. Bakgrund med teman av covid-19, ekonomistyrning och distansarbete presenteras som därefter konkretiseras ned till en problemdiskussion som fokuserar på de teman som kommer att undersökas. Utifrån problemdiskussionen presenteras studiens syfte som därefter integreras med studiens frågeställning.

1.1 Bakgrundsbeskrivning

I slutet av 2019 började ett virus att sprida sig bland människor i Wuhan, Kina. Snabbt spreds det sig till andra länder, inklusive Sverige, och klassades som en allmänfarlig och samhällsfarlig sjukdom. För att minimera spridningen och minska belastning på sjukvården utfärdade Folkhälsomyndigheten rekommendationer om att bland annat undvika folktäta platser. Arbete och skola övergick till att bedrivas på distans, vilket innebar början på en samhällsomställning där anpassning till distansarbete blev nödvändig (Sjölander-Lindqvist et al., 2020; Folkhälsomyndigheten, 2023).

Under pandemin genomgick arbetslandskap en drastisk förändring, detta till följd av att rekommendationer om att arbeta hemifrån (Folkhälsomyndigheten, 2023). Omställningen ledde till att man i januari 2021 kunde fastställa att 43% av den svenska befolkningen arbetade hemifrån (Statistiska Centralbyrån, 2021). Denna övergång påverkade inte bara arbetsmiljöns fysiska plats utan även arbetsförhållandena och arbetsstrukturen (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2022).

Revisionsbranschen, som spelar en kritisk roll i att säkerställa företags finansiella transparens och överstämmelser med lagar, påverkades av denna förändring (Svenska författarsamlingen, 1999:1079). Revision, som är en komplex process som kräver noggrann granskning av företagets finansiella rapporter upprättades vanligen ute hos klient, men fick anpassas till digitala verktyg (Revisorsinspektionen, u.å). I och med Covid-19 och restriktioner tvingades revisorer, som tidigare utförde sitt arbete ute hos klienter, ställas inför nya utmaningar när möjligheten till fysisk närvaro begränsades på grund av pandemin.

Denna omställning har inte bara påverkat den tekniska sidan av en revision utan även ledarskapet och ekonomistyrning inom branschen. Ekonomistyrning syftar till att effektivisera arbetet för att uppnå företagets strategiska målsättningar (Ax et al., 2015). Tidigare forskning av Malmi & Brown (2008) nämner att det finns olika sammansättningar

av ekonomistyrningsystem för att upprätthålla effektivitet. Då situationen kom att drastiskt förändras var företagen i behov av att vidta krisåtgärder, bland annat anpassa sitt ledarskap och ekonomistyrning till rådande läge (Nilzon, 2004; Hersey et al., 2000). Hur revisionsbyrås har anpassat sig till de nya förutsättningarna och hanterat förändringarna blir därmed centrala i studien.

1.2 Problemdiskussion

Covid-19 pandemin har påverkat ekonomistyrningen inom revisionsbranschen och skapat utmaningar som revisorer måste hantera för att säkerställa effektiviteten och pålitligheten i sina arbetsprocesser, dessa problem har visat sig ha koppling till distansarbete och teknologiska aspekter (Lorentzon et al., 2023). En utmaning syftar till den bristande närheten mellan revisorer och klienter som kan påverka informationsdelning och möjlighet att snabbt svara på förändringar i företagets ekonomi. Myndigheten för säkerhet och kvalitet (2023) håller med om detta då de nämner att en revision på plats inte kan ersättas fullt ut av en revision på distans. Kevin Ellis, som sedan 2016 är senior partner på PwC, uttrycker fler osäkerheter och svårigheter för revisorer gällande att genomföra arbete på plats då de inte kan arbeta och granska företagen som tidigare. Det förutspås även ett högre tryck på revisorer då revisionen kan komma att bli mer komplicerad i och med Covid-19 (Financial Times, 2020).

Det finns dock fördelar inom revisionsyrket som Covid-19 gett upphov till. Revisorer blir mindre stressade när de arbetar på distans (Lorentzon et al., 2023). Vikten av flexibla arbetssystem som främjar revisorers välbefinnande har även visat sig vara avgörande för att attrahera och behålla talanger i revisionsbyråer. EY har gjort en undersökning bland anställda där 54% svarar att de överväger att lämna företaget om de inte ges möjlighet till fortsatt flexibilitet efter Covid-19 (EY, 2021). Man har även sett en nationell önskan om distansarbete då 9 av 10 svenskar som arbetat hemifrån under pandemin vill fortsätta med detta (Svenskarna och internet, 2021). Covid-19 har därmed förändrat anställdas krav på företagen och för att möta detta och samtidigt få medarbetarna att jobba mot samma mål blir ekonomistyrningen en central fråga i hur man organiserar verksamheten.

Forskare inom redovisning anser att det finns ett behov av nya studier som tar upp konsekvenserna av storskaliga globala kriser för bland annat organisationer inom redovisningsbranschen (Leoni et al., 2021). Genom att studera olika dimensioner av hur Covid-19 påverkat revisionsbranschen strävar man med denna studien efter att skapa en övergripande förståelse för hur ekonomistyrning har påverkat revisionsbranschen. Studien riktar särskild uppmärksamhet åt anpassningen av ekonomistyrningsverktyg för att möta de

förändrade arbetsvillkoren. Denna problemdiskussion anses vara särskilt skälig, då pandemin accelererat trenden till distansarbete vilket belyser ämnets aktualitet.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att få en djupare förståelse för hur Covid-19 påverkat revisionsbranschen, särskilt i relation till ekonomistyrning och distansarbete. För att klargöra syftet studeras hur ekonomistyrning hanterats inom branschen både före och under perioden av Covid-19, med särskilt fokus på hur distansarbete har utvecklats. Detta för att få en djupare förståelse för de förändringar som pandemin och distansarbete medfört för ekonomistyrningen i revisionsbranschen.

1.4 Frågeställning

- *Hur har Covid-19 påverkat användningen av ekonomistyrningsverktyg med fokus på distansarbete inom revisionsbranschen?*

2. Referensram

I den inledande delen av kapitel 2 presenteras studiens valda ramverk översiktligt. Ekonomistyrning som paket förstärks genom att integrera styrningsteori i krissituationer och tidigare forskning om distansarbete. Denna teoretiska grund formas sedan till en egen analysmodell.

2.1 Ekonomistyrning som paket

Ett ekonomistyrningspaket är en övergripande modell som organisationer använder för att planera, övervaka, utvärdera och justera sina verksamheter utifrån att nå strategiska mål (Hartmann et al., 2020). Effekten organisationer vill nå av att använda ett sådant styrsystem är att effektivisera organisationen för att uppnå önskade resultat. Konceptet med ett paket bygger på att olika system oftast introduceras av olika intressegrupper vid olika tidpunkter, vilket gör att kontrollerna i sin helhet inte bör definieras som ett enda system, utan att man ska se dem som ett styrsystem som paket (Malmi & Brown, 2008). Enligt Malmi & Brown (2008) bör styrsystem studeras i samverkan med varandra, då enskilda verktyg påverkar varandra. Samma princip gäller även vid utveckling av ekonomistyrning som paket. Om man inte har insikt i hur tidigare system påverkar införandet av nya kontroller, blir det utmanande att utföra en effektiv uppföljning.

Hartmann et al. (2020) beskriver att en blandning av olika kontrollsystem behövs för att bygga effektiva strategier för att klara av sina uppdrag och nå sina mål. Alla företag har olika förutsättningar och hänsyn till varje företags kognitiva förmågor bör tas när man sätter ihop ett styrsystem som paket. Tidigare forskning enligt Malmi & Brown (2008) visar att det finns olika sammansättningar av styrsystem för att upprätthålla effektiva organisationer. I denna studie kommer Malmi & Browns (2008) ekonomistyrning som paket ligga till grund för den teoretiska referensramen. Den innefattar fem olika styrmodeller: planeringskontroll, cybernetisk kontroll, belönings och kompensationskontroll, administrativ kontroll samt kulturell kontroll. Dessa är baserade på distinktion mellan beslutsfattande och kontroll som tar upp de verktyg chefer använder för att styra anställdas beteende i önskad riktning.

2.1.1 Planeringskontroll

Denna styrmodell har som fokus på att etablera och kommunicera tydliga planer och mål för organisationen vars syfte är att skapa en strukturerad grund för medarbetarna (Malmi & Brown, 2008). Modellen sätter fokus på att göra målen och planerna välkända för medarbetarna. Planeringen gör det även lättare att arbeta och samspeja mellan olika

funktionsområden. Enligt Malmi & Browns (2008) planeringskontroll delas verktyget in i två delar:

- *Långsiktig planering*
- *Kortsiktig planering*

En långsiktig och kortsiktig tydlig planering definieras för att medarbetare ska vara medvetna om företagets vision och i sin tur vad anställda har för arbetsuppgifter. En långsiktig strategisk planering innebär att implementera och utveckla strategier, mål och åtgärder som sträcker sig på flera års sikt (Ax et al., 2015). Det strategiska långsiktiga arbetet som implementeras strävas till att harmoniseras med organisationens vision. Den grundläggande strategiska långsiktiga planeringen utgör kärnan i organisationen. Strategin för långsiktig planeringskontroll involverar formulering av planer, till exempel vilka tjänster man ska tillhandahålla och vilka kundgrupper man ska rikta sig till. Den långsiktiga planen kan karaktäriseras av stor osäkerhet om framtiden. En kortsiktig taktisk planering fastställs för den närmaste framtiden som vanligtvis är en period på ett år eller mindre som har ett taktiskt fokus vilket innebär att genomföra specifika åtgärder och beslut för att uppnå sin strategiska långsiktiga planering (Malmi & Brown, 2008). Den kortsiktiga taktiska planeringen gör det tydligt vad som förväntas av medarbetare och får dem att arbeta i linje med företagets strategiska långsiktiga planering (Malmi & Brown, 2008).

2.1.2 Cybernetisk kontroll

Inom cybernetisk kontroll innebär styrsystemet övervakning och anpassning av organisatoriska processer baserat på återkoppling vilket kan leda till att lyfta fram avvikelser från standarder (Malmi & Brown, 2008). Vid en avvikelse blir det lätt och effektivt att spära felet för att snabbt kunna åtgärda det. Den cybernetiska kontrollen delas in i fyra grupper vilka är:

- *Budgetering*
- *Finansiella prestationsmått*
- *Icke-finansiella prestationsmått*
- *Hybrida prestationsmått*

Budgetering är en av de fyra cybernetiska system som beaktas i Malmi & Browns (2008) artikel. Budgetering är grunden för ekonomistyrningspaketet i de allra flesta organisationer och används för att få struktur samt riktning för ekonomiska planer. Budgetering är sammankopplat med den taktiska planeringen, då budgetar fokuserar på den närmaste framtiden (Ax et al., 2015).

Mätning kan ske av finansiella och icke finansiella prestationsmått som är två av verktygen i cybernetisk kontroll (Malmi & Brown, 2008). Dessa används för att fastställa mål organisationen strävar efter. Finansiella prestationsmått ger insikt i företagsekonomisk prestation och hjälper ledningen, investerare, anställda och andra intressenter att bedöma företagets prestation och deras potential. Finansiella mått ger information om hur företaget har presterat historiskt. Icke-finansiella prestationsmått kopplas till prestation som inte är direkt sammankopplad till finansiella resultat. De icke-finansiella måtten blir allt viktigare idag (Ax et al., 2015). Dessa mått kan ge indikation på framtida prestation. Prestationsmätning av de icke-finansiella måtten kan till exempel vara inom områden som kvalitet, personal och hållbarhet.

De sista systemet i cybernetisk kontroll är hybridmått av prestationsmätning (Malmi & Brown, 2008). Detta mått kombinerar de finansiella och icke-finansiella prestationsmåtten för att ge en mer heltäckande bild av prestation av organisationen. Balanserat styrkort är ett vanligt hybridmått för att få en bild av de finansiella och icke finansiella måtten tillsammans (Malmi & Brown, 2008). Balanserat styrkort utformas för att underlätta för ledningar att få en bra mix av styrverktyg som blir tydliga för medarbetare att följa och ta hjälp av (Hartmann et al., 2020). Centrum för ett balanserat styrkort är företagets uppdrag, mål och strategier. Från detta delas styrkortet in i fyra perspektiv: Finansiellt perspektiv, kundperspektiv, internet perspektiv samt perspektiv inom innovation och inläring. De fyra perspektiven i ett balanserat styrkort gör det lättare att implementera och förstå påverkan av de olika måtten .

2.1.3 Belönings och kompensationskontroll

För att motivera och öka prestationerna hos medarbetare finns vanligtvis en överenskommelse av belöning eller kompensation vid bra genomfört arbete (Malmi & Brown, 2008). Belöning förekommer av både finansiell och icke-finansiell karaktär (Ax et al., 2015). Belöningar brukar grunda sig i bedömningar av cybernetiska kontroller men kan även vara inre belöningar som att förstå värdet av sitt arbete (Malmi & Brown, 2008). Det finns även belöningar av andra skäl, exempelvis att behålla anställda och uppmuntra kulturell kontroll. Belöning är viktigt när det gäller att både påverka personer individuellt men även arbetsgrupper. Man använder olika incitament och belöningssystem som kan inkludera strategier i form av lönesystem, bonusar, förmåner eller andra former av belöningar som syftar till att driva ett önskat beteende för den anställda individuellt men även gruppbaserat inom organisationen. Kritik har riktats mot att belöna individuella prestationer, därför ska man tydligt kunna urskilja den individuella prestationen så att inte uppfattningen om att

anställda favoriseras för att detta ska kunna användas effektivt (Ax et al., 2015). De gruppbaseade belöningarna fungerar genom att varje anställd får en belöning baserat på vad gruppen har presterat. Kritik som riktats mot denna typ av belöningsystem är att de anställda som inte bidrar med prestation till gruppen erhåller belöning ändå, vilket kan leda till missnöje och dålig stämning i gruppen vilket säger emot syftet med belöningsystem.

2.1.4 Administrativ kontroll

Administrativa kontroller övervakar beteenden genom organisering av individer och grupper samt specificerar uppgifter. Detta delas in i tre grupper enligt Malmi & Brown's (2008) teori:

- *Organisationsdesign*
- *Styrningsstruktur*
- *Policys och procedurer*

Organisationsdesign avser processen att planera och strukturera en organisation utifrån att uppnå organisationens övergripande syften för att uppmuntra kommunikation (Malmi & Brown, 2008). Det avser konstellationer ledningen sätter ihop för att anställda ska få förutsättningar baserat på mål medarbetare arbetar mot. Hartmann et al., (2020) kallar det organisationens arkitektur. Detta är en process som ständigt justeras på grund av den externa omgivningen. Organisationsdesign i företag kan se olika ut beroende på hur företagets avdelningar är indelade, exempelvis genom specialfunktioner, affärsenheter, projekt eller en mix av det.

Styrningsstruktur visar hur organisationen upprättar kontroll och auktoritet (Malmi & Brown). Styrelsen utformar ramen för styrningsstrukturen och handlar om hur beslut fattas, ansvar fördelas och information kommuniceras. Två av de främsta styrningsstrukturerna kallas bottom-up styrning och top-down styrning (Hartmann et al., 2020). En bottom-up styrning, som ofta förknippas med ett decentraliserat styrsätt innebär ett tillvägagångssätt där initiativ och beslut kommer från lägre nivåer inom organisationen och sedan flyter uppåt i hierarkin. Top-down har ett tydligt centraliserat styrsätt som innebär ett tillvägagångssätt där direktiv, beslut och riktlinjer bestäms från högre nivåer inom organisationens hierarki som sedan implementeras inom lägre nivåer. I många organisationer används dessa två tillvägagångssätt i kombination med varandra.

Policys och procedurer är den tredje administrativa kontrollen som syftar till byråkratiska strategier för att specificera processer och beteenden inom en organisation. Dessa används

som riktlinjer för att styra och reglera medarbetarna för att få strukturerad och effektiv ekonomistyrning (Malmi & Brown, 2008). Policys syftar till att etablera normer för anställda för att få en överenskommen standard inom organisationen (Hartmann et al., 2020). Den kan förändras över tid då externa faktorer påverkar skapandet av struktur inom företaget.

2.1.5 Kulturell kontroll

Kulturell kontroll är värderingar och sociala normer som påverkar medarbetares tankar och handlingar. Inom den kulturella styrningen lyfter Malmi & Brown (2008) tre inriktningar:

- *Värdebaserade kontroller*
- *Symbolbaserade kontroller*
- *Klankontroller*

Värdebaserade kontroller kommuniceras ofta av högre chefer för att sätta grundläggande syfte, värdering och riktning inom organisationen. Dessa kan formas på olika sätt, ett exempel är att chefer medvetet kan anställa personer med samma grundvärderingar (Malmi & Brown, 2008). Socialisering formar värderingar för att anpassa sig till omgivningen, vilket kan resultera i att medarbetare följer värderingar på arbetsplatsen men inte nödvändigtvis privat. Värderingarna följs då de antingen är formade av medarbetarna då de förväntas av ledningen. Goal setting theory bekräftar att människor arbetar effektivare om det finns tydliga uppsatta mål att jobba emot (Hartmann et al., 2020). Det påverkar inte enligt teorin om målen härstammar från en själv eller andra, då det viktiga är att medarbetaren har rätt resurser för att uppnå målen. Self determination theory förklarar vikten av att själv vilja arbeta mot mål för att uppnå tillfredsställelse och lycka i arbetet. Detta säger emot Goal setting theory som inte lyfter vikten av självuppfyllelse för att arbeta effektivt mot ett mål.

Symbolbaserade kontroller används för att skapa uttryck för att utveckla en kultur. Symbolerna syftar till att påverka arbetskulturen, motivationen och beteendet hos medarbetare samt bidra till att skapa en enhetlig företagsidentitet. Ett exempel på detta är hur arbetsmiljön, som exempelvis öppna kontorslandskap, kan påverka medarbetares prestation och samarbete. Öppna kontorslandskap är utformade för att främja en kultur av samarbete och kan även ses som ett försök att styra medarbetarnas beteende (Malmi & Brown, 2008).

Klankontroller handlar om normer som byggts upp i mindre grupper (Malmi & Brown, 2008). Klanerna skapar sina egna färdigheter och värderingar. Arbetet kontrolleras genom att värderingar och övertygelser skapas i samband med klanens ceremonier och ritualer.

Hartmann et al., (2020) framhåller vikten av att undersöka anställdas omgivning för att förstå beteende, eftersom mycket av agerandet är imitativt. Detta understryker hur människor påverkas av sin omgivning och de personer de samarbetar med. För att främja kulturen underlättas det av kontinuerliga möjligheter för medarbetare att tillbringa tid tillsammans. Ledningen har ansvar för organisationskulturen de vill skapa i företaget. Detta betonas och strävas efter för att säkerställa att medarbetarnas värderingar harmoniserar med företagets principer.

2.2 Kris i företag

2.2.1 Styrning i kris

Kriser uppstår när en individs eller företags resurser inte står i relation till det som krävs av denne (Nilsson et al., 2014). Pauchant (1988) definierar kris som en samling av händelser för en organisation som helhet stoppar företagets nuvarande och framtida verksamhet och påverkar individer och samhällen på en fysisk, psykologisk och/eller existentiell nivå. Finans, ekonomisk, politisk, social eller miljömässiga kriser är olika slag av kriser som företag kan tänkas gå igenom (Chedli, 2016). Det som förenar dem med varandra är att det är en typ av förändring som påverkar människor och är svåra att förutspå. Inom samhällen, regeringar och organisationer är man ovan vid att hantera dessa typer av störningar vilket gör att reaktioner från dessa är mer reaktiva än proaktiva (Leoni et al., 2021).

Under kris sätts företaget i en spänd situation som kan ha påverkan på bland annat försäljning, medarbetares motivation, chefers ledarskap och misstro mot företaget ifråga (Chedli, 2016). En kris brukar hanteras i organisationen genom krishanteringsåtgärder. Tidigare forskning påstår att det är viktigt att förbereda sig för uppkomsten av en kris så att man ska kunna klara av den utifrån sina förutsättningar trots makrofaktorer. Chedli (2016) har formulerat 4 steg kring hantering av kriser:

1. *Förebyggande*
2. *Förberedelse*
3. *Reaktion*
4. *Återkoppling*

Första steget innebär att man ska analysera potentiella risker för företaget (Chedli, 2016). Information samlas in, man granskar signaler för att upptäcka sårbarheter i verksamheten och fångar förändringar i miljön. Chefer bör vara medvetna om miljön de verkar i. Nästa steg är

förberedelse i krishanteringen. Det är i detta steg de förebyggande aktiviteterna arbetas fram. Detta steg organiserar krissituationer som tillsammans kommer med riktmärken för medarbetarna i organisationen. Det tredje steget är det mest kritiska och inträffar när krisen realiserar. Med hjälp av de förebyggande och förberedande stegen behövs det att man snabbt kan fatta beslut samt genomföra nödvändiga åtgärder. Det är även här viktigt med kommunikation då varje anpassning är individuell. Återkoppling är det fjärde steget i krisen och innebär tiden efter krisen. Här utvärderar man de möjligheter och utmaningar krisen gav upphov till för att förbättra sin verksamhet och därmed lära sig av sina misstag.

2.2.2 Situationsanpassad kommunikation

Psykologiska studier visar att det inte är krishanteringens upplägg som avgör effekten av samspel i en grupp, utan ledarens personlighet (Nilzon, 2004). Nilzon (2004) nämner att viktiga aspekter när en ledare ska kommunicera är att informationen ska vara tydlig samt anpassad till rådande läge. Krissituationer är unika och det finns inget tillvägagångssätt som passar alla, det är därför viktigt för ledare att kunna anpassa sitt ledarskap. Hersey et al. (2000) har utvecklat en teori om situationsanpassat ledarskap som innebär att ledarskapet anpassas till medarbetares behov och situationens krav (Thompson & Vecchio, 2009). Ett situationsanpassat effektivt ledarskap innebär ett ledarskap som anpassas till en föränderlig arbetsmiljö och beteende för att påverka medarbetare (Tortorella & Fogiatto, 2017).

Hersey et al. (2000) påstår att det är medarbetarens mognad som bestämmer ledarskapet och kontrollen ledaren har på medarbetaren. Enligt forskarna finns två huvudaspekter medarbetarnas mognad mäts på: uppgiftsmognad och relationsmognad. Den förstnämnda refererar till individens kompetens att utföra arbetsuppgifter. Ju mer mogen en medarbetare är, desto mer kapabel är denna till att utföra arbetsuppgifter självständigt. Relationsmognad refereras till individens motivation till att utföra uppgiften. Dessa två faktorer är grunden i hur ledare väljer att anpassa sin kommunikation och hur ett effektivt ledarskap synliggörs. Beroende på vart medarbetaren befinner sig i de två mognadsfaktorena, ger ledaren olika mycket direktiv, stöttning, coaching och delegering utifrån den specifika medarbetarens behov. Dessa mognadsnivåer är viktiga att utvärdera då ledaren ska kunna anpassa sin ledarstil därefter för att maximera effektiviteten i ledarskapet (Hersey et al., 2000).

2.3 Tidigare forskning om distansarbete

Distansarbete har historiskt sett varit ett relativt obemärkt ämne inom forskningen. Efter coronapandemins framträdande tvingades organisationer i världen att anpassa sig till distansarbete, vilket gjort att ämnet blivit allt mer uppmärksammat att studera (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2022). Distansarbete betyder nödvändigtvis inte att anställda jobbar från hemmet. Distansarbete kan hänvisas till ett arbete utanför arbetsgivarens kontor, vilket till exempel kan vara arbete från ett hotellrum, på ett tåg men även hemifrån (Mello, 2007). Framsteg inom teknik och digitalisering har ökat tillgängligheten av informationsbehandling och kommunikationsmedel vilket förbättrat möjligheten för anställda att jobba på distans. Redan innan pandemin hade distansarbete etablerat sig runt om i världen, men på grund av digitaliseringen och tvingande restriktioner har den misstro chefer och arbetsgivare haft mot distansarbete tidigare reducerats, och därmed blivit mer accepterat att arbeta på distans efter att restriktionerna släppts (Brownson, 2004).

Mer självständigt arbete för medarbetare är en konsekvens av att jobba på distans. Man har inte tillgång till andra medarbetare eller chefer på samma sätt som när man arbetar på kontoret. Detta gör att distansarbete påverkar utformning av styrsystem, teamdynamik och organisationkultur (Mello, 2007). Man har inte samma vardagliga interaktion med kollegor och chefer, och chefer har inte samma kontroll över sina medarbetare. Detta ställer krav på en annan kommunikation. Enligt Delfino & Van der Kolk (2021) är effektiviteten i videomöten när man ska granska dokument och ge feedback mycket lägre jämfört med personliga möten. Därför uppmuntras chefer att organisera strukturen i dessa typer av onlinemöten för att effektivt kontrollera och hjälpa sina medarbetare. Att styra distansarbete kan leda till ett behov av högre kontroll och avstämning gentemot sina medarbetare på grund av pressen för att nå teamets budgeterade mål.

Brownson (2004) nämner att distansarbete inte är för alla, och nämner att det är viktigt att man frivilligt kan bestämma att arbeta på distans för att det ska fungera bra för organisationen. En grupp Brownson (2004) nämner som har det svårare att effektivisera arbete på distans är nyanställda. Dessa behöver mer regelbunden kontakt och stöd från sina chefer för att klara av sina arbetsuppgifter. Detta för att distansarbete upplevs mer som ett självständigt arbete (Delfino & Van der Kolk, 2021).

Om man arbetar på distans under en längre tid kan det generera negativa resultat på grund av brist på motivation bland medarbetare (De Klerk et al., 2021). Distansarbete kan även leda till

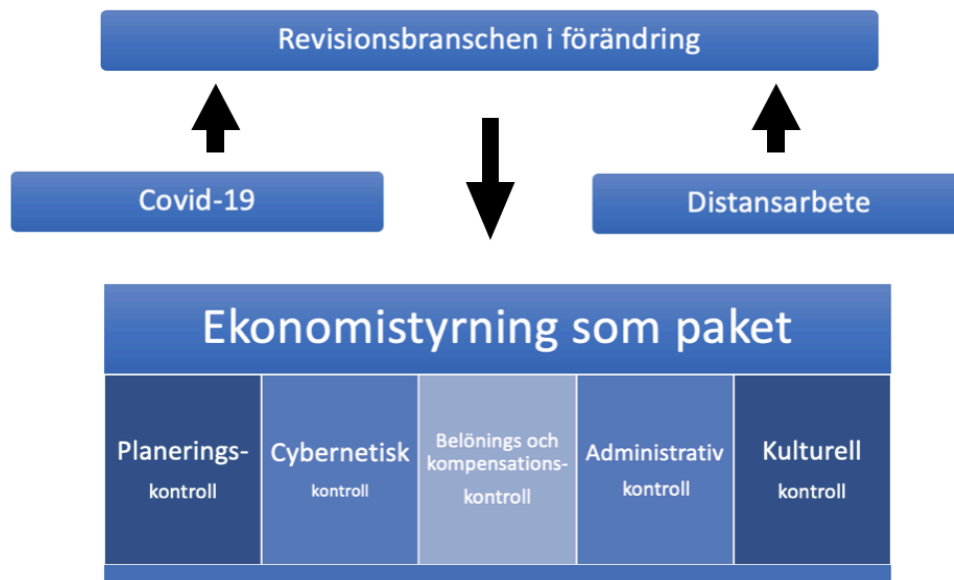
en social isolering som orsakas av anställdas brist på behov av autonomi och just den inneboende motivationen (Delfino & Van der Kolk, 2021). Den sociala interaktionen medarbetare emellan blir lägre då medarbetare tenderar att kommunicera mindre med kollegor via digitala kommunikationsplattformar än om man fysiskt interagerar med varandra på plats. Dock indikerar Mello (2007) att distansarbete har resulterat i ökad produktivitet på grund av minskade distraktioner jämfört med arbetsmiljön på kontoret. En annan fördel Mello (2007) tar upp med distansarbete är att det kan leda till en förbättrad moral och motivation hos anställda. Detta eftersom det inte finns någon direkt övervakning för anställda av chefer. Detta gör att medarbetarna känner tillit. För att skapa tillit är kommunikationen mellan chefer och medarbetare viktig (Nilsson et al., 2014). En ytterligare fördel är att driftskostnader visat sig bli lägre (Mello, 2007). Distansarbete leder till kostnadsbesparingar i förhållande till kontorshyra och underhåll av dessa.

Flexibiliteten som distansarbete möjliggör är en fördel som gör att anställda kan välja arbetstider mer anpassat till sin livsstil (Mello, 2007). Ett friare arbete kan också göra att man kan överskrida geografiska gränser, vilket kan vara till fördel för anställda som inte vill begränsas till en plats och kan effektivisera privatlivet i kombination med arbetslivet. Detta gör att gränser mellan arbetsliv och privatliv suddas ut och man kan välja att sprida ut sina arbetstimmar under hela dagen, istället för de traditionella åtta timmarna. Detta möjliggör större frihet till att välja arbetstid vid olika tidpunkter, samtidigt som de håller kvar samma ansvar och krav (Groen et al., 2018).

2.4 Sammanfattning av referensram - Analysmodell

I detta stycke sammanställs och integreras de olika teman som upptas i referensramen för att få en sammanhängande modell som ska fånga helheten med koppling till syftet i studien. Uppsatsens analysmodell utgår från Malmi & Brown's (2008) konceptuella ramverk om ekonomistyrning som paket. De omvälvande förändringar som uppstod under Covid-19 gjorde att digitaliseringen och specifikt distansarbete fungerat som en anpassningsmekanism. Genom att använda detta ramverk ämnar denna uppsats till att skapa en bättre förståelse för samarbetet mellan kris och distansarbete påverkat att revisionsbranschen har förändrats. Detta kommer förklaras utifrån följande ekonomistyrningsverktyg: *planeringskontroll, cybernetisk kontroll, belönings & kompensations kontroll, administrativ kontroll och kulturell kontroll* (Malmi & Brown). En integrerad analys med teman av hantering av krishanteringsåtgärder, situationsanpassad kommunikation och tidigare forskning om distansarbete kommer sammankopplas med ekonomisystemets olika kontroller för att fånga de övergripande

implikationerna och förändringarna som uppstått till följd av Covid-19 i revisionsbranschen. Denna analysmodell följs löpande i studien genom en enhetlig struktur i empirin, analys och diskussion för att få en sammanhängande struktur genom att integrera samtliga teoretiska delar.



Figur 1: Egenarbetad analysmodell för ekonomistyrning som paket under Covid-19 med teman av distansarbete inom revisionsbranschen

3. Metod

I följande avsnitt presenteras metodiska val till studiens genomförande. Motiv till val av bransch & organisation, metod, datainsamling, dataanalysprocess samt etiska aspekter och en metodreflektion kommer att redogöras för i detta stycke.

3.1 Val av bransch och organisation

Studien undersöker hur Covid-19 påverkat ekonomistyrning inom revisionsbranschen. Revisionsbranschen valdes då det fanns en forskningslucka inom frågeställningen men också för att branschen fyller en betydelsefull socioekonomisk funktion som är viktig där branschen säkerställer transparens i företagsekonomisk rapportering som författarna ansågs vara intressant att utforska mer om. För att få ett så fylligt svar på hur ekonomistyrning påverkats inom revisionsbranschen efter Covid-19 har tre stora företag och ett litet företag inom branschen valts ut. Små företag definieras som färre än 50 anställda och vars balansomslutning inte överstiger 10 euro miljoner/år (Likanen, 2003). För att företaget ska definieras som stort innebär gränsvärden som inkluderar minst 250 personer anställda, en årsomsättning som överstiger 50 miljoner euro eller har en balansomslutning som överstiger 43 miljoner euro. Stora och små byråer har valts för att kunna diskutera generaliserbarheten i den tänkta populationen inom hela revisionsbranschen (Patel & Davidsson, 2019). Genom att inkludera små och stora företag i studien kan resultaten bli mer representativa för branschen.

3.2 Val av metod

För att besvara studiens frågeställning har en kvalitativ forskningsansats använts. En kvalitativ metod används genom insamling av data i form av personliga intervjuer. Detta anses centralt då syftet i studien är att undersöka hur Covid-19 påverkat ekonomistyrning i revisionsbranschen. Författarna vill få fram djupare insikt i lokala erfarenheter, vilket man gör genom kvalitativ intervju (Patel & Davidsson, 2019). En semistrukturerad intervjuform har valts då den ger förutsättningar för författaren att ändra ordning av frågor under intervjun för att framkalla de mest fullständiga svaren från respondenterna (Qu & Dumay, 2011). Valet av kvalitativ forskningsstrategi grundades även i en önskan från författarna, som är intresserade av att intervjua personer med kompetens inom revisionsbranschen. Genom en kvalitativ metod fås en holistisk och nyanserad bild genom att undersöka frågeställningen vidare. Då studien undersöker ett specifikt fall, det vill säga hur Covid-19 påverkat en bransch, ligger en fallstudie till grund för studien. Fallstudien bygger på undersökningar i en begränsad grupp, och ett fall kan innebära som i detta fall en förändringssituation (Patel &

Davidsson, 2019). Detta för att få ett helhetsperspektiv och så täckande information som möjligt inom studiens frågeställning.

3.3 Datainsamling

3.3.1 Val av respondenter

Studien grundar sig i hur ett förändringsarbete påverkat ekonomistyrningsverktyg och detta påverkar urvalet av vilken typ av respondent som intervjuats. Intervjufrågor som relaterar till frågeställningen handlar om ekonomistyrning som paket, att leda en förändring för ett team och hur konsekvenserna av denna förändring ledde fram till inom revisionsbranschen. Detta gör att författarna valt att inrikta sig på att intervjua chefer inom branschen. Intervjupersonernas roller kan både vara gruppchef för ett team eller vice direktör. Samtliga respondenter har haft en ledarskapsroll inom organisationen innan, under och efter Covid-19. Chefer har valts ut som respondenter då de har bred, övergripande erfarenhet av företagets översiktliga planer och beslutsfattande men även andra ekonomiska styrningsverktyg som hur man integrerar organisationskultur och prestationsmätt till medarbetare. Chefer har en god inblick i implementeringen av förändringar vilket gör att författarna kan få riklig information om hur Covid-19 påverkat just detta.

Respondenter som valts ut har vid första anblick kontaktats slumpmässigt via Gadden-mässan vilket är en arbetsmessa arrangerad av Göteborgs Handelshögskola, genom telefonsamtal, via LinkedIn eller kontaktformulär på företagets hemsida. Efter respons har det skickats ut ett standardiserat mail om information av tillvägagångssätt för intervjun och upplysningar inom bland annat etiska aspekter. Bland de personer som accepterade inbjudan till intervju deltog tre respondenter från stora företag och en respondent representerade ett mindre företag. Därefter har tid och plats bestämts för varje individuell respondent bestämts. Ett önskemål om intervjutid var 45-60 minuter från författarna. Intervjuforumet har både varit i form av videomöte eller på plats på respondentens kontor. Detta för att underlätta för respondenten genom att låta personen själv välja vilken plats som passar denne bäst. Urvalet av respondenter har strategiskt valts ut slumpmässigt med restriktioner som nämnts ovan. Området som urvalet begränsats till har varit anknutet geografiskt till Västra Götaland, detta för att kunna ha möjlighet till att genomföra intervjuer på plats. Respondenternas uppgifter har behandlats konfidentiellt.

3.3.2 Genomförande av intervjuer

I de förberedande stegen har både semistrukturerade och öppna frågor förberetts (Patel & Davidsson, 2019), som presenteras i en intervjuguide (se Bilaga 1). Detta för att ge respondenten utrymme att svara fritt även om intervjuguiden följer en genomtänkt struktur. Intervjuguiden har koppling till den utarbetade egengjorda analysmodellen som presenteras i referensramen, där teman som ekonomistyrning som paket distansarbete och ledning i kris specificerat Covid-19 legat till grund. Teman i intervjuguiden har valts då de underlättar svar på studiens frågeställning (Bryman & Bell, 2017). Intervjuguidens rangordning på frågor har prioriterats, men undantagits om respondenten kommit in på teman som senare skulle ha berörts, vilket går i linje med en semistrukturerad intervju med viss standardisering (Bryman & Bell, 2017). Det har dykt upp följdfrågor på plats, vilka då har ställts. När följdfrågor uppkommit efter intervjutillfället har dessa sammanställts i ett mail som respondenterna fått möjlighet att svara på, detta för att förstärka respondenternas svar som koppling till referensramen. Nedan i tabellen finner man följande intervjuade respondenter med fiktiva namn då respondenternas uppgifter behandlas konfidentiellt. Detaljerad information om befattning inom företagen, detaljer om intervjuerna som ägt rum och storleksdefinition av företaget respondenten är verksam inom.

Respondent	Titel	Datum	Intervjuforum	Tidsåtgång	Definition av storlek
R1	Senior Manager	22/11-23	Fysiskt möte	45 minuter	Stort företag
R2	Senior Manager	28/11-23	Fysiskt möte	45 minuter	Stort företag
R3	Senior Manager	11/12-23	Fysiskt möte	45 minuter	Stort företag
R4	VD	14/12-23	Digitalt videomöte	60 minuter	Litet företag

Figur 2, presentation över respondenter som medverkat i studien som utgjort grunden för insamling av primärdata.

3.4 Dataanalys

Intervjuerna har spelats in för att kunna lyssnas på i efterhand då de transkriberats. Transkriberingen har skett löpande efter de enskilda intervjuerna, dels för att effektivisera arbetet men också för att underlätta sökarbetet av datan i form av att intervjuerna finns i skriftlig form. Det bidrar även till att förbättra minnet med naturliga begränsningar, vilket gör att tolkningar respondenter säger kan kontrolleras (Bryman & Bell, 2017). Ljudfilerna har funnits kvar tills dess att uppsatsen blir godkänd, vilket gjort att författarna kunnat lyssna på intervjuerna ifall behov funnits. Om meningar eller citat respondenten nämnt tydligt kan knytas an till en organisation har dessa exkluderats ur transkriberingen. Detta för att ta hänsyn till de etiska aspekterna. Respondenterna har benämnts med R1, R2, R3 och R4 då konfidentialitet råder. Insamlandet av data i form av intervjuer har kunnat påverka uppsatsens resultat och slutsats, och kunnat sättas i relation till den teori som förts fram.

3.5 Etiska aspekter

När en undersökning genomförs är det viktigt att ta hänsyn till forskningsetiska aspekter (Patel & Davidsson, 2019). Detta eftersom det måste finnas en balans mellan den allmänna nyttan med forskningen och skydd mot otillbörlig insyn i t.ex. respondenters livsförhållanden. Fyra övergripande principer formulerats av Vetenskapsrådet (2023) som har tagits i beaktning under studiens gång. De fyra principerna är tillförlitlighet, ärlighet, respekt samt ansvar. Detta har inneburit att mailutskick till potentiella respondenter skickats ut med hänsyn till detta. Under mailutskick och vid intervjutillfället informerade författarna respondenten om att de när som helst kunde avbryta samarbetet och att insamling av informationen skulle ske konfidentiellt. Respondenterna har anonymiserats för att man inte ska kunna koppla respondent till företag då det kunnat komma att påverka företaget, samt att material som ljudfiler har förvarats säkert och enbart nyttjats av författarna. När studien blivit godkänd har dessa raderats. Under uppsatsens gång kan citat respondenterna nämner vara viktiga för studien, men har raderats ifall det varit uppenbart vilken organisation citatet härstammar ifrån. Detta för att respektera respondenternas anonymitet och stärka respondenternas tillförlitlighet till författarna.

3.6 Metodreflektion

Begränsningar har varit tvungna att göras på grund av arbetets begränsade tidsplan men också för tillgängliga potentiella respondenter. Då författarna inte kan undersöka hela populationen inom revisionsbranschen, har urval därmed gjorts för att få en miniatyr av populationen. Eftersom små och stora företag inom revisionsbranschen undersökts har respondenter från tre stora företag och ett litet företag gett sina praktiska erfarenheter och kunskaper inom ämnet. Bristerna med detta urval är att det kan bli svårt att generalisera resultatet till revisionsbranschen, då man skulle kunna få en bredare och mer underbyggd generaliserbarhet med större mängd företag som hade kunnat deltagit. Man hade även kunnat få en jämn fördelning av stora och små företag. Studien skulle kunna återskapas genom att inkludera fler små och medelstora företag vilket hade gjort att reliabiliteten ökat.

Författarna har valt att enbart intervjua roller som innehar ledaransvar. Då enbart ett ledarperspektiv lyfts upp har detta blivit en brist med studien. Det kan bli en bristfällig bild av hur strategier implementeras på operativ nivå och begränsar medarbetares chans att lyfta deras perspektiv, upplevelser och insikter. Man hade kunnat inkludera medarbetare som intervjupersoner i studien för att få andra perspektiv och erfarenheter vilket hade ökat förståelsen för organisationers dynamik och påfrestningar efter Covid-19. Genom inkludering skapas en mångfald och transparens inom företaget som kan vara betydelsefull när branschen som helhet analyseras.

Med dessa faktorer blir vi medvetna om studiens begränsningar. Genom att fokusera på styrkorna med att intervjua ledare som har en bred syn på företagets ekonomistyrning har detta genererat detaljrik information som behövs för att svara på forskningsfrågan. Att välja en intervjumetod har fördelen att kunna ställa direkta följdfrågor och undvika missförstånd för att få en djupare förståelse (Patel & Davidsson, 2019). En risk med en intervju som metod är att författarna ställer ledande frågor för att underbygga sin analys i en specifik riktning. För att motverka detta har författarna valt att ställa breda öppna frågor för att få så transparenta och fria svar från respondenterna som möjligt. Dessa val har övervunnit begränsningarna i denna studie då tidsaspekt, resursbegränsningar och tillgänglighet av respondenter har tagits i beaktning.

4. Empiri

Fjärde kapitlet, empiri, presenteras studiens primärkälla av datainsamling i form av intervjuer med ledare inom revisionsbranschen som insamlats under kursens gång. Syftet med empirin är att ge en tydlig bild av hur förändringen av ekonomistyrning påverkats till följd av Covid-19 och distansarbete utifrån ett ledarperspektiv tillämpat av de fyra företag respondenterna är verksamma inom. Empirins struktur baseras på den analysmodell som presenteras i referensramen.

4.1 Planeringskontroll

Inom revisionsbranschen arbetar man mycket frekvent med långsiktiga relationer som bygger på avtal mellan kund och revisionsföretag. R4 besitter lång erfarenhet av planering då hen jobbat med detta i över 10 år vilket gör att respondenten känner en trygghet i hur upplägget av den långsiktiga planeringen fastställs. Företagen nämner att de genomför kortsiktig planering med utgångspunkt från föregående år. Detta beskrivs som att man utgår från föregående år, förutsätter att uppdragen är av samma storlek och ser till att de nya uppdragen läggs på personer som har tiden att utföra dem. *“Eftersom konsultuppdragen bestäms långt i förväg kan vi uppskatta antalet individer vi behöver rekrytera redan ett år i förväg”* (R2). Om utbudet är större än vad personal finns på plats, görs rekrytering för att kunna hantera dessa uppdrag. Företagen nämner att det finns en tydlig resursplanering som gör att medarbetare vet vad de ska arbeta med inom ett år, månadsvis och veckovis. R1, R2 och R3 nämner att teamledaren sammanställer en uppgiftsportfölj för medarbetarna och bestämmer sedan veckovis hur den ska hanteras. *“Man kan ha tre uppdrag på en vecka eller så har man ett uppdrag på tre veckor”* (R1). Antalet uppdrag per vecka samt antalet medarbetare som deltar i varje uppdrag kan variera i alla fyra företagen. Avstämningsmöten planeras av teamet baserat på vad teamledaren anser vara nödvändigt, men det förekommer även spontana möten som deltagarna i gruppen anses vara beredda på att ställa upp på. Det förväntas även att medarbetare upprätthåller sin planering för att matcha teamets tempo.

Företagen nämner att den långsiktiga och kortsiktiga planeringen ser likadan ut under som efter Corona. *“Att övervaka denna typ av kontroll är inget som har ökat innan, under och efter Corona. Det handlar om ett förtroende, arbetsgivare och medarbetare mellan”* (R1). De förändringar som samtliga respondenter framhåller på grund av coronapandemin avser kommunikationsvägarna för kortsiktig planering av uppdragen. En ökad användning av digitala kommunikationsverktyg, som Zoom och Teams har noterats för att underlätta kortsiktig avstämning, planering och den löpande kontakten under arbetsprocessen. För R1,

R2 och R3 är dessa kommunikationsverktyg avgörande för att klara vardagen, då mycket av kommunikationen sker digitalt då medarbetare kan välja att arbeta hemifrån. Kommunikationsvägarna för R4 har inte genomgått lika drastiska förändringar eftersom arbetet till största del fortfarande utförs via kontoret. Respondenten beskriver att det tidigare funnits ett nära samarbete med kollegorna inom uppdraget genom fysiska dialoger men att detta avtagit då man sett ett ökat användande av e-post som kommunikationsmedel.

4.2 Cybernetisk kontroll

I takt med den snabba omställningen i enlighet med Folkhälsomyndighetens restriktioner gjorde samtliga företag omställningar som kom att påverka deras budgetar i olika utsträckning. Innan Covid-19 hade R4 antagit en strategi som innebar att det budgeteras minimalt i företaget. Med 14 års erfarenhet som VD känner R4 en djup förståelse för verksamheten i att övervaka händelser som avviker från den förväntade riktningen löpande. Denna strategi är också baserad på att företaget bedriver en verksamhet som anses vara relativt ocyklisk då man har en återkommande kundbas samt låga nivåer av personalomsättning. R1 har en budgetprocess som används på uppdragsnivå. Budget för medelstora och stora uppdrag budgeteras mer än ett år i förväg medan budget för mindre uppdrag framförs mer löpande. R2 har en budgetprocess där en långsiktig och kortsiktig budget framställs.

Budgetprocessen har hållit sig oförändrad innan, under och efter Covid-19 för respektive företag. De företagen upptäckt till följd av Covid-19 är att resursallokeringen i budgeten har förändrats. Likvida medel som tidigare avsatts till gruppaktiviteter och resor har omallokerats till bland annat inventarier för att förbättra och möjliggöra effektivt distansarbete. R1, R2 och R3 försåg varje medarbetare med inventarier för att möjliggöra arbete hemifrån.

“Medarbetare fick en prispott där de utifrån den fick välja nödvändigheter som bland annat skrivbord, skärmar och hörlurar för att göra jobbet såpass effektivt som möjligt” (R3, personlig kommunikation, 11 december 2023).

R1, R2 och R3 påpekar att budgetering av resor till och från kunder har påverkats, då resor under pandemin ersatts med virtuella möten. På grund av Covid-19 tvingades medarbetare i stor utsträckning att arbeta hemifrån. Det nya arbetssättet möjliggör arbete hemifrån, vilket minskade behovet av kontorsutrymme. Införandet av hybridarbete resulterade i att företaget

där R2 arbetar beslutade att avveckla en våning på kontoret. R3 valde också att minska på kontorsutrymmet då de inte ansågs behövas eftersom medarbetare valde att arbeta hemifrån. Dessa åtgärder genomfördes för att reducera kontorshyror och anpassa sig till det nya arbetssättet. R1 nämner att företaget anställt fler medarbetare utan att öka utrymmet på kontoret, vilket har resulterat i kostnadsbesparingar. På företaget R4 är VD på gjordes däremot expansioner av kontorsplatser i form av ytterligare ett kontor. R4 informerar om kostnadsbesparingar i form av minskade portoutgifter och resekostnader till följd av en ökad användning av E-signering och digitala kommunikationsverktyg. Efter pandemin har kostnader för sociala aktiviteter återgått till samma nivå som innan i företagen.

Alla företagen har en stor mängd mått som företagen arbetar med. Finansiella mått som omsättning och bruttomarginal men även icke-finansiella prestationsmått som kundnöjdhet och medarbetarnöjdhet. Samtliga företag arbetar aktivt med hybridmått, genom att integrera både finansiella och icke-finansiella prestandamått. Det mest frekventa hybridmålet som upptäcks i samtliga företag är debiteringsgrad per kund. R3 använder ett hybridmått där organisationen jobbar med 6-minuters intervaller där medarbetaren registrerar antalet intervaller de tillför en kund. Det finns en fördefinierad offert som kunden och företaget kommit överens om sedan innan, som medarbetarna förväntas hålla sig inom (R3). Företagen nämner att bredden av mått är för att man vill ha en heltäckande bild av hur de går för företaget. Dessa har inte förändrats till följd av pandemin.

4.3 Belöning och kompensationskontroll

Belöning och kompensationskontroll förekommer i samtliga fyra organisationer men i olika utsträckning vad gäller monetära och icke-monetära belöningssystem. Samtliga företag informerar om att kontinuerliga medarbetarsamtal finns för att diskutera arbetsprestation och utveckling. R1 säger: *“Varje medarbetare inhämtar feedback från minst tre teamledare, där teamledarna utvärderar hur medarbetarens prestation varit”*. Denna feedback, som både kan vara positiv och konstruktiv, blir sedan ett fokusområde för medarbetaren att arbeta med. R4 berättar att anställda har möjlighet att uttrycka önskemål om att ägna mer tid åt vissa delar av arbetsuppgifterna under medarbetarsamtal.

“Att leda på distans gör det svårare att se människor då det är lättare att bli osynlig i ett teamsmöte” (R3). För att ändra på detta och för att motivera sina anställda valde R3 att prata med sina medarbetare individuellt varje vecka. En viktig aspekt för att kunna leda ett team och ha bra möten på distans är att man fortsätter arbeta med att lära känna varandra enligt R3.

Företagen påpekar att individuell uppföljning görs med utgångspunkt i de hybridmått som har satts som mål att uppnå, men man utvärderar även vad för känsla medarbetare haft under det senaste året samt vad för mål medarbetaren har under det kommande året.

Enligt företagen är den kontinuerliga icke-monetära feedbacken i form av ord minst lika betydelsefull: R1 säger: *“Som teamleader försöker jag vara i nuet och uppmärksamma positiva saker löpande”*. Samtidigt understryker R1 vikten av att medarbetare också kan lyfta fram andra medarbetares prestationer. Respondenten betonar även att det är viktigt att de nyanställda blir uppmärksammade, sedda och hörda baserat på de prestationer de gör. Företagen nämner att de arbetar med gruppbaseade belöningssystem. Efter teamet gjort ett framstående uppdrag kan teamet belönas i form av icke-monetära kompensationer i form av att teamet samlas och äter en middag. Det sker även individuella belöningar, dessa också i form av icke-monetära belöningar:

“Det är ett symboliskt värde som att ge en chokladask när medarbetare till exempel ordnar en studentaktivitet. Vi försöker också ge positiva kommentarer som bra tänkt i det dagliga arbetet” (R1, personlig kommunikation, 22 november 2023).

Det monetära belöningssystem som R3 framhäver innebär att man kan erhålla en procentuell ökning av lön i löneprocessen. Dessutom finns möjligheten att erhålla provision baserat på kunduppdrag som man för in till företaget. R4 använder sig också av monetära belöningar men här delar alla medarbetare på företagets vinst i proportion till deras bidrag i form av arbetade timmar. Belöningarna grundar sig inte helt på enbart individuell prestation. R4 nämner att det inte finns incitament som främjar konkurrens mellan anställda, utan företaget fokuserar på att hela organisationen ska prestera väl, och varje individ belönas utifrån sitt specifika bidrag till helheten. *“ Det handlar inte om att tävla om uppdrag, faktureringsvolym eller interna grupperingar; utan snarare om antalet arbetade timmar och effektiviteten under dessa timmar”*. R1 och R2 nämner att det inte förekommer monetära belöningar på deras avdelningar, men att det förekommer på högre nivåer i företaget.

Belöningssystemen har förblivit oförändrad under och efter coronapandemin vad gäller det monetära belöningssystemet. Det som har förändrats är kommunikationsvägarna för hur de icke-monetära belöningarna framförs i företagen R1, R2 & R3 arbetar på. De företagen nämner även att det har varit en utmaning i att kontinuerligt uppmärksamma medarbetarnas prestationer i vardagen i form av icke monetära belöningar under coronapandemin då den

vardagliga interaktionen sker digitalt. Denna svårighet har minskat till följd av att arbetssättet efter Covid-19 blivit mer hybrid.

4.4 Administrativ kontroll

Styrningsstrukturen i företagen avser hur företaget styrs och hanteras på olika nivåer. Den hjälper till att klargöra auktoritet och ansvar mellan olika individer inom organisationen. Respondenterna R1, R2 & R3 nämner att det existerar en tydlig karriärhierarki inom företagen. Inom teamen börjar man först som assistent. Efter ett par år avancerar man till rollen som senior revisor vilket innebär att man agerar som projektledare. Därefter får man positionen som manager och därefter senior manager följt av möjligheten till partner och delägarskap. Detta gör att det finns många olika roller inom ett team och en struktur av vad för typ av ansvar man som medarbetare besitter. Hierarkin gör också att företaget strategiskt kan hantera resurser och kompetenser. Styrningsstrukturen i företaget som R4 verkar inom ser annorlunda ut. Hierarkin är platt i den mån yrket tillåter berättar R4. *“ Det finns en hierarki i den mån att man måste vara auktoriserad revisor för att få skriva på en revisionsberättelse ”*. Respondenten uttrycker att det ofta är den påskrivande revisorn som leder uppdraget teamet innehar. Det innebär att man har ansvar för att se till att arbetsuppgifterna uppdraget kräver kommer att fullföljas. I företaget finns många auktoriserade revisorer som i vissa uppdrag har som roll att vara assistent för en annan auktoriserad revisor som är gruppleddare.

“Om man är påskrivande eller assistent har man varken sämre eller bättre betalt oavsett vilket av rollerna man har. Detta för att laget som helhet ska fungera” (R4, personlig kommunikation, 14 december 2023).

Teamen har autonomi i att strukturera och ta itu med sina uppdrag, och R4 finns tillgänglig som stöd om teamet känner att de behöver hjälp. Styrningsstrukturerna företagen använder har inte påverkats till följd av Covid-19.

Arbetssättet var innan Covid-19 i stor grad präglat av kundbesök och arbete på kontoren. Detta stämmer in på standarden hos R2, R3 och R4 som dagligen var ute hos kund eller på kontoret. Det ansågs mindre okej att arbeta på distans i dessa företagen innan pandemin på grund av bekvämlighetskäl. I företaget R1 arbetar på såg det annorlunda ut. Här hade ett hybridsystem implementerats som möjliggjorde att medarbetare kunde arbeta hemifrån med vissa arbetsuppgifter. Antalet uppskattade dagar medarbetarna arbetade på kontor eller hos

kund innefattade ungefär 4 dagar i veckan. Inom samtliga företag var det förväntat att transportera sig till andra städer, exempelvis Stockholm för ett möte.

När Corona bröt ut skedde avsevärda anpassningar i förhållande till restriktionerna i företagen. Detta skedde i olika utsträckning vad gäller distansarbete. R1, R2 och R3 berättar att det blev betydande förändringar i arbetssättet när arbetet i hög grad övergick till distansarbete under coronapandemin. Dock hölls samtliga kontor öppna i företagen. R1 hade möjlighet att vara på kontoret på anvisade platser men medarbetarna valde att stanna hemma i hög grad. I företagen R2 och R3 arbetar på var en liten del av medarbetarna på kontoret. Utvärderingsprocessen skedde även på plats till skillnad från R1. R3 nämner att företaget hade ett bokningssystem där de möjliggjorde att maximalt 30 personer kunde vara på kontoret samtidigt. För företaget R4 arbetar på implementerades det en distanspolicy. Enligt denna policy var det tillåtet att arbeta hemifrån om så önskades, men uppmanades göra detta om man kände sig sjuk. Detta utifrån folkhälsomyndighetens restriktioner. Eftersom alla medarbetare jobbar i separata enskilda rum krävdes mindre omfattande omställning till obligatoriskt distansarbete för att undvika eventuell smittspridning. Detta gjorde att nästintill samtliga medarbetare valde att fortsätta sitt arbete på kontoret. Företagens kunder hade även dem restriktioner, vilket komplicerade inventeringsprocessen för samtliga företag. Ibland krävdes det att en i arbetsteamet besökte kunden fysiskt, medan andra gånger utfördes inventeringen digitalt vilket utgjorde en utmaning för revisorerna att utföra sitt arbete.

Vad gäller arbetsupplägget efter pandemin specificerar företagen att arbetsmodellen blivit mer flexibel med större frihet till att arbeta hemifrån. R1 har återgått till sin hybridmodell som implementerades innan Covid-19. R1 nämner att detta ledde till att respondenten har en ökad närvaro på de digitala verktygen för att vara tillgänglig för sitt team. Modellen är nu ännu mer flexibel då kunderna också anpassat sig till digitala verktyg vilket gör att distansarbete förekommer och fungerar i större utsträckning. Ett exempel R2 lyfter om detta är att mycket material idag skickas digitalt och E-signering förekommer i högre grad. R2 och R3 har instiftat en distanspolicy där arbetet kan genomföras både på distans och på kontoret. Möten genomförs både digitalt och fysiskt, detta gör att det alltid ska erbjudas möjlighet till anpassningar till digitala kommunikationsverktyg baserat på var medarbetarna befinner sig. Dock har teamen i företaget R3 arbetar inom specifika kontorsdagar medarbetare behöver vara på plats, där fokus på gruppmöten ligger till grund. Till följd av Covid-19 har R4 etablerat en distanspolicy där man accepterar distansarbete under vissa förutsättningar.

“ Hemjobb är okej i alla lägen för att lösa ett livspussel, till exempel, om dottern har läkarbesök på förmiddagen kan jag jobba hemifrån på eftermiddagen, men att regelbundet jobba hemifrån tisdagar och torsdagar för att det är bekvämt är inte okej” (R4, personlig kommunikation, 14 december 2023).

En av anledningarna till varför R4 har en mer begränsad distanspolicy enligt R4 är på grund av den höga värdering av interaktion med kund företaget värdesätter. Enligt R4 hänger mycket av känslan i hur en kund är i samband med när man får gå runt i lokalerna, prata med lagerchefer och stämningen kunden har. Detta finns tendenser att missa om man enbart har kommunikation via digitala plattformar. Företagen väljer fortfarande att åka ut till kunder för att uppleva denna känslan, men administrativa uppgifter som att dubbelkolla eller stämma av kan med fördel genomföras via digitala kommunikationsverktyg.

Företaget har instiftat denna policy för att teamet ska kunna upprätthålla samma starka kultur, vilket R4 anser man bäst gör när medarbetare träffas fysiskt. Respondenten fyller även i:

“Den här policyn tar inte sikte på att man misstror någon inte gör sitt jobb, man kan till och med vara effektivare hemma än på kontoret, men detta slår tillbaka på att upprätta kulturen och värna lagarbetet” (R4, personlig kommunikation, 14 december 2023).

För att distansarbetet ska fungera i samtliga företag används en prioriteringsordning: *Kunden, Laget, Jaget*, som avgör graden av frihet för medarbetarna att välja arbetsplats. R1 understryker att om kunden önskar ett personligt möte är kollegan redo att träffa kunden på plats. Därefter kommer teamets behov i beaktning. Om ett problem löses bättre när teamet sitter tillsammans kommer samtliga teammedlemmar in på kontoret. Det kan även handla om specifika dagar teamet bestämmer att man skall vara på plats på kontoret. Till sist kommer den individuella personens behov, som till exempel handlar om en bekvämlighet i form av minskad förflyttning eller för att lösa en balans mellan arbetsliv och privatliv som underlättar privatlivet. Hybridarbetet möjliggör flexibla arbetstider. Detta har dock gjort att det blivit svårare att få ihop medarbetares kalendrar uttrycker R1. Enligt respondenterna fungerar distansarbetet väl i samtliga företag då cheferna har tillit till sina medarbetare och därmed kan ge dem frihet så länge de tar ansvar.

4.5 Kulturell kontroll

Företagen uttrycker att de aktivt arbetar med kulturen och sammanhållningen i företagen. För att upprätthålla kulturen innan Covid-19 anordnades teambuilding i form av sociala aktiviteter. R1 och R2 nämner innebandyturneringar, regelbundna after works, skidresor och kick-off resor till Grekland och Amsterdam som exempel. R3 organiserade aktiviteter för att stärka relationerna inom teamet, med hjälp av dagliga fikastunder och månatliga after work-engagemang samt gemensamma tillfällen vid övertidsarbete under högsäsong där mat bjöds på. De har även riktlinjer som främjar att medarbetare lär känna andra medarbetare på kontoret genom att sätta sig på första tillgängliga plats på lunchraster. Hos R4 anordnades frekvent aktiviteter i relationsbyggande syfte. Det var till exempel planeringsmöten i kombination med skidsemester och middagar i anslutning till högtider. Detta för att stärka relationer kollegor emellan på ett avslappnat sätt, men också för att skapa en känsla av att arbetsplatsen inte enbart är en plats för arbete. R4, som har ansvar för att arrangera dessa, nämner att hen helst väljer att planera dem på dagtid snarare än kvällstid, vilket R4 säger beror på att man inte vågar planera för mycket aktiviteter utanför arbetstiden.

När covid-19 inträffade följde företagen restriktionerna direkt vilket kom att påverka de kulturella kontrollerna. De sociala aktiviteterna begränsades eller stoppades helt. R3 nämner att de sociala aktiviteterna anpassades till digitala kommunikationsverktyg, till exempel genom att genomföra luciatåg digitalt. R1, R2 och R4 nämner att de sociala aktiviteterna upphörde helt. Då R4 fortfarande upprätthöll sina medarbetare på plats skedde dock en viss interaktion. R1 nämner att medarbetare själva tog tag i att umgås utanför arbetet men att det var i linje med restriktionerna och att det inte var på initiativ av företaget. *“Medarbetarna var bra på att fortsätta upprätthålla den kultur som fanns innan, utmaning låg i att få med de som var nya”*.

För R1 och R2 inträffade inlärningsprocessen för nyanställda på distans under covid-19. R1 nämner:

“Det var viktigt att få alla medarbetare trots distans sedda, att de bidrar, att dem är en del av kulturen, detta för att öka deras motivation” (R1, personlig kommunikation 22 november 2023).

R1 och R2 har sett tendenser till en lägre kunskapsnivå för de medarbetare som inledde sin karriär på distans under Covid-19 jämfört med de medarbetare som inledde sin karriär på kontoret under normala förhållanden. För de nyanställda på företaget R3 arbetar på skedde

upplärningen på kontoret för att integrera medarbetarna i företagets kultur och öka inlärningsförmågan. Tots upplärning på kontoret ser R3 tendenser till att kunskapsnivån blivit lägre hos de anställda som börjat under Covid-19. Detta tror respondenten grundar sig i att nyanställda inte integreras med andra kollegor än de nyanställda. Chansen att få hjälp av andra erfarna kollegor när det dök upp ett problem fanns inte. Denna öppna kommunikation som låg i deras kultur sedan tidigare minskade. Efter Covid-19 har företagen återanpassat sina inlärningsprocesser för nyanställda till att ske på kontoret. Eftersom R4 inte anställt någon under Covid-19 inkluderas inte denna.

Efter Covid-19 uttrycker R1:

“Vi är tillbaka till vår kultur i det stora hela, hur man skapar en kultur men vissa vanor har ändrats som till exempel kundbesök eller sociala aktiviteter. Visst i samma omfattning men på andra sätt” (R1, personlig kommunikation, 22 november 2023).

Detta instämmer R2 och R3 på. R2 nämner: *”Det var mycket aktiviteter innan corona och mycket efter”*. R3 uttryckte att kulturen var svår att återhämta, ett exempel på detta var policyn om att sätta sig på första tillgängliga plats i lunchrummet. Detta jobbas på att få tillbaka då man märkt av en ökad gruppering under Covid. Då R4 valde att ha kvar anställda på kontoret blev därmed inte kulturen påverkad avsevärt mycket. De man ser efter Covid-19 i företaget är en ökning av sociala aktiviteter. De samtliga företag nämner som har skett efter Covid-19 är att längre resor som syftar till teambuilding inte längre genomförs. R1 uttrycker en oro för minskad attraktivitet hos blivande anställda, men nämner att de ersatt resorna med annat för att blivande medarbetare ska se dem som attraktiva arbetsgivare. Övriga företag har även dem ersatt dessa till kontinuerliga aktiviteter i närområdet. R2 uttrycker också att ledarskapet måste vara mer flexibelt idag och en utmaning är att inte se om sina anställda fastnar på en uppgift. R2 har personligen inte ändrat sitt sätt att motivera anställda. Samtliga företag uttrycker att motivationen varit stabil under pandemin bortsett från vissa enskilda medarbetare. Efter Covid-19 har R2 lagt märke till att den inre motivationen hos medarbetarna ökat på grund av flexibiliteten i arbetet. För att leda gruppen åt samma håll som visionen för företaget R4 arbetar på är det viktigt att man som ledare har ett effektivt ledarskap samt uppsatta mål för medarbetarna. Följande citat säger R4 grundar sig i företagskulturen och är något man aktivt som ledare måste arbeta med då det är den viktigaste hörnstenen i företaget. Detta har visat sig vara framgångsrikt för företaget då ingen i företaget slutat sedan 2004:

“Det övergripande målet är att verksamheten ska växa och frodas på ett harmoniskt sätt där vi ska ha hållbara medarbetare över tid där det ska finnas en rimlig balans mellan arbetstid och fritid, där medarbetarnas uppfattning och hållbarhet är det avgörande. För att få en sund personalpolitik är det viktigt att man ska må bra, fungera över tid, ha balans mellan jobb och fritid, få utmaning och kompetensutveckling och bli belönad för det man gör (R4, personlig kommunikation, 14 december 2023).

R3 valde efter pandemin att övergå till en aktivitetsbaserad arbetsplats med öppen planritning och färre rum för att stärka banden mellan medarbetarna. Innan Covid-19 hade medarbetare fasta platser men efter pandemin får medarbetare sitta på vilken plats de vill samt boka mötesrum. R2 nämner dock att detta skapat incitament hos vissa medarbetare att arbeta hemma istället då man i dagens läge inte vet vart det finns plats när man kommer till kontoret. Då R1 och R2 redan arbetade med en aktivitetsbaserad planlösning innan Covid-19 gick man tillbaka till detta. Respondenterna nämner att medarbetare uttrycker en glädje till att vara på kontoren även om möjlighet till distansarbete finns. R4 uppmanar alla medarbetare att arbeta med öppna dörrar till de enskilda kontoren medarbetare sitter i, för att upprätthålla en öppen kommunikation.

5. Analys & Diskussion

Det femte kapitlet ämnar till att analysera och diskutera det insamlade empiriska materialet och integreras ihop med innehåll i referensramen. Detta för att identifiera likheter och skillnader mellan de empiriska material och tidigare forskning inom ämnet. Kapitlet är strukturerat utifrån studiens analysmodell som presenterades i referensramen.

5.1 Planeringskontroll

Coronapandemins inverkan på planeringskontroll inom revisionsbranschen har visat sig vara minimal. Eftersom det finns lagkrav på granskning av finansiella rapporter finns en ständig efterfrågan på branschens tjänster (Revisorsinspektionen, u.å). Denna stabila efterfrågan gör därmed att planeringen kan bibehållas trots kristider. R2 nämner att avtal med kunder skrivs långt i förväg. Detta i samband med den stabila efterfrågan på branschens tjänster bidrar till ett underlättande av framtagande av planering på kort och lång sikt. Chedli (2016) beskriver i sin krishanteringsmodell att förebyggande och förberedelser är en nyckelfaktor för att hantera en kris effektivt. Med den långsiktiga planeringen hade företagen bra förutsättningar att hantera Covid-19 krisen då beläggningsgraden fortsatt var stabil. Detta tyder på att reaktionen av pandemin blivit minimal gällande planering. Digitalisering och omställning till distansarbete som även stämmer överens med Mello's (2007) artikel möjliggjorde att medarbetare kunde utföra planeringsarbetet lika effektivt som innan pandemin för R1, R2 och R3. R4, som till större del kunde fortsätta sitt planeringsarbete på plats förändrade därmed inte kommunikationen av planering då behovet av digitala verktyg inte behövdes i lika stor utsträckning, vilket gjort att deras planeringskontroll varit oförändrad.

5.2 Cybernetisk kontroll

De cybernetiska kontrollverktyget i ekonomistyrningspaketet är det verktyg som används för att mäta företags prestanda, där budgetering ofta utgör en bred grund för verktyget och de finansiella måtten används för att fastställa mål (Malmi & Brown, 2008) Enligt Mello (2007) anses driftkostnader i budgeten bli lägre på grund av distansarbete. Detta har visat sig bland de företag som intervjuats då tre av fyra företag vidtagit åtgärder i linje med Mello som inneburit sänkta kostnader för lokalhyra. De har även resulterat i att behovet av att expandera kontorslokaler på grund av ökning av antalet anställda har uteblivit. Ett av de intervjuade företagen har valt att gå emot detta eftersom de valt att öppna ett filialkontor då de ansåg att det blivit trångt på huvudkontoret vilket säger emot Mello's (2007) artikel. Detta förklaras av deras fortsatta arbete på plats. Samtliga företag nämner att budgeten inte ökat eller minskat på

grund av corona utan enbart resurserna som omfördelats i den, som kan motiveras av att samtliga företag bedriver verksamheter med stabila och återkommande kunder. Det kan även förklaras av att planeringskontrollen inte påverkats, då budgeten är en del av den kortsiktiga planeringen (Malmi & Brown, 2008). Det innebär också att företagen lyckats allokera och anpassa sina resurser på ett effektivt sätt utifrån externa miljöer.

Samtliga företagen använder en bredd av olika mätetal som innefattar både finansiella och icke finansiella mått, inklusive hybridmått som debiteringsgrad per kund. Att företagen använder en mängd olika prestationsmått tyder på linjen med ett balanserat styrkort (Hartmann et al., 2020). Ett balanserat styrkort grundar sig i vilka uppdrag, mål och strategier företagen arbetar efter vilket stämmer överens med vad företagen uttrycker då de uttrycker att med hjälp av måtten får en mer heltäckande bild av företagets prestation.

5.3 Belönings och kompensationskontroll

De belöningsystem som infinner sig hos de intervjuade företagen har inte förändrats så drastiskt på grund av pandemin. Genom att minimera reaktionen på en kris inom Chedli's (2016) forskning innebär det att de förebyggande och förberedande åtgärderna är väl utarbetade. Man kan se likheter av detta i de intervjuade företagen då strukturen på belöningsystemen var väl uppbyggda och därmed inte påverkades avsevärt i denna kris.

Icke-monetära belöningar i form av att ge beröm och feedback har påverkats till följd av Covid-19 då det är mindre lättillgängligt att ge detta på digitala kommunikationsplattformar. Ledare finner en större benägenhet till att ge direkt feedback när medarbetare är på kontoret, då chefer har lättare att observera väl genomförda prestationer när man är på plats. En konsekvens som uppkommit av corona är att medarbetare arbetar på olika platser, vilket gör att denna aspekt av icke-monetära belöningar påverkats. Detta var till en början en utmaning för cheferna att anpassa sitt ledarskap utifrån de nya kommunikationssätten pandemin medförde, vilket Hersey et al. (2000) benämner i ett situationsanpassat ledarskap. Här benämner R3 åtgärder som att anpassa sitt ledarskap i form av att ha individuella möten med varje medarbetare varje vecka. Genom att företagen anpassade sitt ledarskap möjliggjorde man för att upprätthålla feedback och kontakt med medarbetare via digitala kommunikationsvägar.

5.4 Administrativ kontroll

Företagen har alla en tydlig styrning utifrån granskning av företags finansiella rapporter i enlighet med regelverk som måste följas (Revisorsinspektionen, u.å). Företagen R1, R2 och R3 arbetar inom har en hierarkisk struktur där man har tydliga positioner där roller styr beslutsfattandet. Då det i företagen finns flertalet handlingsplaner att ta i beaktning och företagen uttrycker att arbetshyrarkin är tydlig tyder detta på en top-down styrning (Hartmann et al., 2020). Handlingsplaner ger en möjlighet för medarbetarna att arbeta självständigt. Då medarbetarnas roll grundar sig i granskning av finansiella rapporter, finns det befogenheter till att fatta beslut utifrån medarbetarnas egna bedömningar. Då beslut tas längre ned i hierarkin som sedan skickas till de högre nivåer för ytterligare granskning tyder detta på bottom-up-styrning. I företaget R4 arbetar inom sker beslut mer decentraliserat. Detta då många av medarbetarna har stor erfarenhet inom både företaget men också branschen. På grund denna rika informationsbasis medarbetare byggt upp behövs inte tydliga hierarkiska roller för hur beslut tas. I detta företag ser mer tendenser till en bottom-up-styrning då beslutsfattandet är decentraliserat, men på grund av dess lagstadgade bransch krävs vissa riktlinjer som tyder på ett centraliserat och bottom-up-styrsätt. Enligt Hartmann et al. (2020) används vanligen båda styrsystem i företag. Detta går i linje med vad som uppkommit i denna studien.

Det övergripande syftet med upprättande av policies är att sammanfläta arbetsprocesser och beteenden i organisationen (Malmi & Brown, 2008). Hur organisationerna väljer att sammanfläta medarbetares beteende med avsikt till distansarbete har resulterat i olika former av policies bland företagen. Det fanns en betydande skillnad i hur policies utformades gällande distansarbete bland företagen under corona än vad som uppkommit efter pandemins slut. Under corona skedde arbetet på distans större delar av tiden i de flesta företagen som intervjuats. Ett av företagen valde att ha mindre begränsningar om att arbeta på kontoret då de kunde säkerställa ett smittfritt arbete då varje enskild medarbetare hade eget rum på kontoret. Detta kan analyseras i form av det tredje krishanterings steget Chedli (2016) benämner som reaktion. Chedli (2016) benämner att anpassning till detta steg är individuellt, vilket vi sett i företagen då de agerat olika gällande utformning av distanspolicys utifrån restriktioner och deras egna förutsättningar. Man såg även nya standardiserade arbetssätt gällande distanspolicys i företagen efter Covid-19. Detta benämner Chedli (2016) som en återkoppling av krisen då den gav upphov till nya lärdomar i form av det mer accepterade flexibla arbetssätt som uppkommit till följd av krisen. Lärdomar som uppkom efter Covid-19 om distansarbete går i linje med Brownson's (2004) studie då respondenterna i författarnas studie

också hade en misstro om distansarbete som arbetssätt, men resulterade i att implementeras ändå då man ändrat uppfattning om distansarbete.

Genom den administrativa styrningen ska man kunna övervaka beteenden genom organisering av att standardisera uppgifter (Malmi & Brown, 2008). En begränsning ledare får i samband med att de anställda arbetar på distans är minskad kontroll i form av övervakning (Mello, 2007). Detta är något företagen berättar inte har varit något problem då man istället ser ett förtroende mellan ledare och medarbetare som gör att man litar på varandra. Man har implementerat policyn för distansarbete gällande prioritetsordningen *Kunden, Teamet, Jaget*. Dessa riktlinjer är viktiga för att styra och reglera medarbetarna för att få en effektiv och strukturerad ekonomistyrning (Malmi & Brown, 2020). Den ökade kontrollen har inte varit väsentlig i företagen då det redan implementerats verktyg för att mäta prestationer som är en betydelsefull åtgärd för att distansarbete ska säkerställa framgång (Mello, 2007). Denna form av styrningsverktyg kopplas ihop med den cybernetiska kontrollen, där det gjorts en djupare diskussion i kapitel 5.2. På grund av att det finns väldefinierade mål, policier och en arbetsfördelning för medarbetarna medför det att det personliga ansvaret är tydligt.

5.5 Kulturell kontroll

Den övergripande kontrollen handlar om att använda kulturella verktyg för att framkalla önskvärda beteenden bland de anställda och därigenom främja och stärka den övergripande företagskulturen (Malmi & Brown, 2008). De sociala aktiviteterna minskades under corona vilket Malmi & Brown (2008) nämner som en värdebaserad kontroll för att skapa samhörighet mellan företag och medarbetare. Värdebaserade kontroller i form av värderingar formas efter socialisering för att passa omgivningen (Hartmann et al., 2020). Vissa av företagen valde att anpassa sina sociala aktiviteter till digitala kommunikationsverktyg istället för att ha det på plats med förhoppning att upprätthålla dessa. Vissa av företagen valde att begränsa detta helt. Man har sett att dessa anpassningar inte haft någon större påverkan på hur den sociala kulturen gällande aktiviteter påverkats efter Covid-19. Detta på grund av att kulturen arbetats med regelbundet innan Covid-19. Detta kan kopplas till att det förebyggande och förberedande steget arbetats väl och i sin tur gjort att reaktionen på detta inte blivit dramatisk (Chedli, 2016). Vad man kan se efter Covid-19 är dock att respondenterna nämner en önskan från medarbetare att ha en ökad mängd sociala aktiviteter vilket kan ses som en återkoppling. Malmi och Brown (2008) lyfter hur arbete i grupp påverkar människor och kallar gruppernas ceremonier och ritualer för klankontroller. Alla

företagen lyfter att arbetet grundar sig i att arbeta tillsammans med andra i team vilket formar en kultur som tyder på vad Malmi & Brown (2008) lyfter som klankontroller. Då nyanställda inte arbetats in i företagets klankontroller och värdebaserade kontroller innan pandemin kom reaktionen av dessa att bli annorlunda.

En utmaning man såg när arbetet skedde på distans var att integrera in nyanställda i organisationens kultur. Att introducera och integrera nyanställda på distans utgör en utmaning som blivit alltmer relevant i dagens arbetsmiljö. Enligt Brownson (2004) är det mer utmanande för nyanställda att skapa en känsla av integration när de arbetar på distans, Detta verifierar R1 och R2 då nyanställda arbetade på distans. R2 uttryckte medkänsla för de nyanställda som behövde genomgå denna process under krisen och påpekade att avsaknaden av teamkänsla var påtaglig för de nyanställda. R3 som valde att ha upplärningsprocessen på plats för att få en bättre integration i företaget såg dock tendenser till minskad interaktion medarbetare emellan. Detta då nyanställda och medarbetare arbetade på olika platser. De nyanställda blev därmed en segregerad grupp som hade svårare att komma in i företagets normer och gemenskap, när arbete på kontoret möjliggjordes. Detta likas vad Malmi & Brown (2008) anser vara klankontroller. Klankontroller skapar sina egna värderingar och bygger på ett agerande som är imitativt. Eftersom nyanställda inte kunde integrera med andra seniora medarbetare på plats var därför detta något som orsakade att klankontroller inte kunde imitera seniora arbetare och därför skapade sig egna klankontroller. Detta kan vara anledningen till att R3 upplevde en minskad kunskapsnivå hos de nya medarbetarna, då klanen som skapades när de började endast bestod av junioria i samma sats, som trots ledning på plats skapade sina egna sätt att kommunicera.

Som ledare är det viktigt att kunna integrera och ha kontroll över de nyanställda för att utveckla dem i enlighet med organisationens övergripande mål. Man kan tänkas genomföra dessa typer av åtgärder i linje med Mello's (2007) studie där det framkommer att distansarbete kräver en ökad grad av självständighet, vilket kan vara utmanande för nyanställda då dem inte har lika hög grad av kunskap som en mer erfaren person i företaget. Brownson (2004) nämner att nyanställda behöver mer stöd och regelbunden kontakt med chefer. Medarbetarnas mognad och motivation bestämmer även ledarskap i kris, som är utgångspunkter i ett situationsanpassat ledarskap (Hersey et al., 2000). Ju mer mogen man är i rollen man har, desto mer självständigt kan man utföra arbetsuppgiften. I en upplärningsfas är den nyanställda mer beroende av stöd från chefer och tillgänglighet för att kunna be om hjälp vilket covid-19 gjort att den nyanställda saknar. Detta gör att de nyanställda som anställdes under Covid-19 har en lägre kunskapsnivå efter återgången. Chefer och

medarbetare spelar därför en central roll i nyanställdas inlärningsprocess och genom Covid-19:s lärdomar insett vikten av att integrera dem på plats. Det visar sig genom att introduktionsprocessen för nyanställda åter är på plats i samtliga företag.

En annan utmaning med att arbeta på distans under lång tid är att det kan generera negativa resultat då medarbetare inte är motiverade (De klerk et al., 2021). Utifrån respondenterna har motivationen inte förändrats under pandemiåren vilket visat sig säga emot vad De klerk, et. al (2021) nämner. Eftersom större delen av medarbetarna var motiverade under Covid-19 kan detta vara en anledning enligt Goal setting theory till varför medarbetarna arbetade bra trots omställningen, då de kände sig bekväma i arbetet och hade tydliga mål. Efter Covid-19 ser man en ökning av motivationen för medarbetarna. Motivationen har ökat eftersom det uppkommit en flexibilitet mellan att kombinera vardagsliv och arbetsliv. Man kan effektivisera vardagen lättare genom att sprida ut sina timmar, vilket respondenterna uttrycker medarbetarna nämnt som positivt. Det är något Groen et al. (2018) trycker på som en fördel i sin artikel. Flexibiliteten gör det enklare för medarbetare att styra hur de ska nå sina mål vilket ger en ökad tillfredsställelse och lycka i arbetet enligt Self determination theory (Hartmann et al., 2020). Detta stämmer överens med hur respondenterna beskrivit medarbetarnas motivation idag.

Symbolbaserade kontroller såsom att arbeta i öppna kontorslandskap skapar en kultur av kommunikation och samarbete i ett försök för att kontrollera beteendet (Malmi & Brown, 2008). Enligt studien ser vi att ett av företagen arbetar i enskilda rum, medan de andra tre företagen sitter i aktivitetsbaserade kontorsmiljöer. Enligt Malmi & Brown (2008) används öppna kontorslandskap för att upprätthålla en kultur av samarbete, vilket respondenterna också nämner. Trots olika kontorslandskap R4 och R1,R2,R3 emellan ses inga hinder till att integrera med varandra oavsett kontorslandskap då företaget med enskilda rum jobbar med samarbete i form av att alltid ha dörrarna öppna och eftersträva öppen kommunikation. Detta kan till stor del hänföras till att man aktivt jobbar för en bra kulturell personalpolitik som R4 nämner.

6. Slutsats

I studiens avslutande kapitel presenteras de slutsatser som kan hänföras till studiens syfte och frågeställning. Därefter framförs författarnas förslag på framtida forskning inom ämnet.

I studiens introduktion beskrivs studiens förhoppning om att få en djupare förståelse för hur Covid-19 och distansarbete påverkat ekonomistyrningen i revisionsbranschen. Detta genom följande frågeställning:

- *Hur har Covid-19 påverkat användningen av ekonomistyrningsverktyg med fokus på distansarbete inom revisionsbranschen?*

Det kan konstateras att Covid-19 påverkat användningen av ekonomistyrningsverktyg i revisionsbranschen. Branschen har efter pandemin visat sig vara en bransch som snabbt kunnat anpassa sig till de nya förutsättningar Covid-19 medfört. Detta förklaras utifrån att branschen implementerat välutvecklade preventiva åtgärder i form av effektiva digitaliseringsverktyg till följd av den teknologikutveckling man sett i samhället. Man har även identifierat att branschen är mindre känslig mot externa faktorer, såsom en global kris, på grund av en stabil efterfrågan av tjänster branschen tillhandahåller. Detta beror på att en del av de tjänster branschen tillhandahåller måste upprättas i företags finansiella rapporter på grund av lagkrav.

Studien påvisar även att ekonomistyrningens interna och externa kommunikation påverkats mer omfattande. Detta grundar sig i att pandemin möjliggjort en större acceptans till att arbeta hemifrån. Den externa kommunikationen är man mer delad om då kvaliteten för revisionsprocessen inte kan säkerställas lika bra genom digitala verktyg. Detta har bidragit till en förändring av hur kommunikationen förs och därmed hur man arbetar. Arbets sättet uppfattas mer flexibelt vilket gör att chefer sett en ökad motivation från medarbetare. Man såg även tendenser till att kulturen påverkats negativt under Covid-19 som inte helt återhämtat sig som grundar sig i den begränsade interaktionen mellan nyanställda och seniora medarbetare. Trots flexibiliteten med distansarbete är det viktigt utifrån ett ekonomistyrningsperspektiv att företagskulturen arbetas aktivt med. Därmed kan slutsatsen att en anpassad strategi för intern kommunikation vara avgörande för att undvika negativa effekter inom en företagskultur när arbete sker på distans dras.

6.1 Studiens bidrag & förslag till vidare forskning

En begränsning som ses i studien är att den främst baseras på chefers perspektiv och upplevelser. Då de uttrycker att anställda blivit mer motiverade till följd av distansarbete hade det varit intressant att inkludera just dessa för att få en djupare analys av både ledares och medarbetares perspektiv. Då studien enbart inkluderar ett företag som definieras litet, hade vidare forskning kunnat undersöka en större mängd av dessa för att få en djupare förståelse för eventuella skillnader i ekonomistyrning efter Covid-19 jämfört med stora företag. Den befintliga studien förbisåg en diskussion om detta då generalisering med enbart ett litet företag inte kunde motiveras. Det bidrag studien ger upphov till indikerar att revisionsbranschen haft en förmåga att effektivt anpassa sin ekonomistyrning till förändrade omständigheter. Genom studien erbjuds möjligheter till kunskapsutveckling och inspiration för att implementera förbättringar i användning av ekonomistyrningsverktyg efter kris. De slutsatser som framkommit kan vara värdefulla för andra intressenter och företagsledare som står inför liknande utmaningar inom branscher av liknande art.

7. Referenslista

Ax, C., Johansson, C., Kullén H. (2015). *Den nya ekonomistyrningen* (5 uppl.). Liber

Brownson, K. (2004). *The benefits of a work-at-home program*. *The Health Care Manager*, 23(2), 141-144.

Bryman, A. & Bell, E. (2017), *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (3 uppl.). Liber

Chedli, M. (2016). *The Management of Crisis*. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 5(2), 6-14.

De Klerk, J., Joubert, M., & Mosca, H. (2021). *Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work*. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47(2), E1-E14.

Delfino, G., & Van der Kolk, B. (2021). *Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis*. *ACCOUNTING AUDITING & ACCOUNTABILITY JOURNAL*, 34(6), 1376-1387.

EY. (12 maj 2021). *More than half of employees globally would quit their jobs if not provided post-pandemic flexibility, EY survey finds*.

https://www.ey.com/en_gl/news/2021/05/more-than-half-of-employees-globally-would-quit-their-jobs-if-not-provided-post-pandemic-flexibility-ey-survey-finds

Financial Times. (30 oktober 2020). *PwC boss warns auditing is harder than ever during pandemic*.

<https://www.ft.com/content/ea2d92f5-655b-4f04-a0a4-9f9af8648e48>

Folkhälsomyndigheten. (13 juni 2023). *När hände vad under pandemin*.

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/utbrott/aktuella-utbrott/covid-19/nar-hande-vad-under-pandemin/>

Groen, B., Van Triest, S., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). *Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls*. *European Management Journal*, 36(6), 727-735.

- Hafermalz, E. (2021). *Out of the Panopticon and into Exile: Visibility and control in distributed new culture organizations*. *Organization Studies*, 42(5), 697-717.
- Hartmann, F., Kraus, K., Nilsson, G., Anthony, R., & Govindarajan, V. (2020). *Management control systems* (2 uppl.). McGraw-Hill Education (UK). 9781526848314
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2000). *Management of organizational behavior : Leading human resources* (8 uppl.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Leoni, G., Lai, A., Stacchezzini, R., Steccolini, I., Brammer, S., Linnenluecke, M., & Demirag, I. (2021). *Accounting, management and accountability in times of crisis: Lessons from the COVID-19 pandemic*. *ACCOUNTING AUDITING & ACCOUNTABILITY JOURNAL*, 34(6), 1305-1319.
- Likanen, E. (2003). *Om definitionen av mikroföretag samt små och medelstora företag*. Europeiska Unionens officiella tidning. L 124/36.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=SV>
- Lorentzon, Fotoh, L. E., & Mugwira, T. (2023). *Remote auditing and its impacts on auditors' work and work-life balance: auditors' perceptions and implications*. *Accounting Research Journal*. <https://doi.org/10.1108/ARJ-06-2023-0158>
- Malmi, T., & Brown, D. (2008). *Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions*. *Management Accounting Research*, 19(4), 287
- Mello, J. (2007). *Managing telework programs effectively*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(4), 247-261.
- Myndigheten för arbetsmiljökunskap. (2022). *Distansarbete – översikt av internationella forskningen om arbetsmiljö och hälsa, balans i livet och produktivitet före och under covid-19 pandemin med särskilt beaktande av kvinnors och mäns villkor* (978-91-986881-8-4). Myndigheten för arbetsmiljökunskap.
https://mynak.se/wp-content/uploads/2022/02/Studier-av-olika-aspekter-av_distansarbete_covid-19_digital.pdf
- Nilsson, B. Nilsson, J. Pettersson, N. (2014). *Kommunikativt ledarskap*. Liber

Nilzon, K. (2004). *Krishantering*. Höganäs: Kommunlitteratur.

Patel, R., & Davidsson, R. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (5 uppl.). Lund: Studentlitteratur

Pauchant, Thierry C. *Crisis Management and Narcissism. A Kohutian Perspective*. Los Angeles. University of Southern California, 1988

Revisorsinspektionen. (u.å). *Revisorsinspektionen*. Revisorsinspektionen Swedish Inspectorate of Auditors.

<https://www.revisorsinspektionen.se/lattlast/#:~:text=Revisorn%20ska%20granska%20f%C3%B6retagets%20bokf%C3%B6ring,beslut%20som%20fattas%20i%20f%C3%B6retaget>

Qu, & Dumay, J. (2011). *The qualitative research interview*. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 8(3), 238–264. <https://doi.org/10.1108/11766091111162070>

Sjölander-Lindqvist, A., Larsson, S., Fava, N., Gillberg, N., Marcianò, C., & Cinque, S. (2020). *Communicating about COVID-19 in four European countries: Similarities and differences in national discourses in Germany, Italy, Spain, and Sweden*. *Frontiers in Communication*, 5, 593325

Statistiska Central Byrån. (20 maj 2021). *Allt fler arbetar hemifrån*.

<https://www.scb.se/pressmeddelande/ny-statistik-sa-manga-har-jobbat-hemifran-under-pande-min/>

Svenska författningssamlingen. (1999:1079). *Lag om revision (Revisionslag)*. Hämtad 3/1 2024 från

https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/revisionslag-19991079_sfs-1999-1079/

Svenskarna och Internet. (2021). *Arbete hemifrån får toppbetyg, men distansundervisning får underkänt*.

<https://svenskarnaochinternet.se/rapporter/svenskarna-och-internet-2021/arbete-och-studier-pa-distans/>

Swedac. (u.å). *Riktlinjer om ackreditering och arbete utfört under ackreditering under COVID-19-pandemin.*

<https://www.swedac.se/tjanster/ackreditering/riktlinjer-om-ackreditering-och-arbete-utfort-under-ackreditering-under-covid-19-pandemin/>

Thompson, G., & Vecchio, R. (2009). *Situational leadership theory: A test of three versions.* The Leadership Quarterly, 20(5), 837-848.

Tortorella, G., & Fogliatto, F. (2017). *Implementation of lean manufacturing and situational leadership styles: An empirical study.* Leadership & Organization Development Journal, 38(7), 946-968.

Vetenskapsrådet, *Etik i forskningen och god forskningssed.* Hämtad 14/11 2023.

<https://www.vr.se/uppdrag/etik/etik-i-forskningen.html>

8. Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide

Inledning

Berätta om dig själv och din befattning inom företaget.

Corona

Hur hanterade företaget Folkhälsomyndighetens restriktioner?

Beskriv antalet arbetstimmar en revisor lägger på kontoret före Covid-19, under Covid-19 och efter Covid-19 för närvarande?

Beskriv antalet arbetstimmar en revisor lägger på besök hos kund före Covid-19, under Covid-19 och efter Covid-19 för närvarande?

Planeringskontroll

Har er långsiktiga mål, planer och visioner förändrats till följd av corona?

Hur säkerställer ni att medarbetarna utför sina arbetsuppgifter på distans?

Hur ofta sker avstämningar med kollegor?

Cybernetisk kontroll

Hur ser budgetprocessen ut? Hur ofta följs budgeten upp?

Har någonting i budgeteringen förändrats under eller efter corona jämfört med innan Corona?

Har verksamheten finansiella prestationsmått?

Använder ni er av icke finansiella prestationsmått?

Har ni märkt någon kostnadseffektivitet i samband med ökat distansarbete?

Belöning och kompensationskontroll

Hur belönas medarbetare om de gjort ett bra jobb?

Sker belöning både individuellt och/eller gruppvis?

Hur utvärderas och uppmärksammas medarbetares prestationer ?

Administrativ kontroll

Hur ser strukturen av kommunikationen ut i företaget?

Finns det en mer strukturerad arbetsplan för de anställda?

Hur skulle du beskriva företagskulturen under corona? Gällande policys, värdeord osv.

Upplever du några förändringar i organisationskulturen efter corona?

Hur ser organisationens policy ut när man jobbar på distans?

Kulturell kontroll

Hur upplever du att kommunikationen har förändrats till följd av distansarbete? Både genom gruppchef till grupp men även som revisor till kund

Ser ni ett ökat behov av teamaktiviteter och samarbetsmöjligheter i gruppen när delar av arbetet sker via distans? T.ex. med aktiviteter utanför kontoret?

Vad för utmaningar har du stött på gällande styrning och kontroll under corona?

Hur ser ditt ledarskap ut idag? Skiljer det sig nu från under Covid-19?

Har ditt ledarskap förändrats gällande att motivera anställda att uppnå sina resultat under Covid-19 och när styrning sker på distans?

Har det personliga ansvaret för medarbetare förändrats under Covid-19?