

Rollen som intern kvalitetsrevisor för ISO 9001

Hur synen och förväntningarna på internrevisionsrollen påverkar kvaliteten på
interna revisioner

Anette Hoff

2013

Examensarbete, kandidatnivå, 15 hp
Industriell ekonomi

Handledare: Katarina Hansson Andersson
Examinator: Kaisu Sammalisto

Förord

Studien inom området för ISO 9001 är ett examensarbete på kandidatnivå inom Industriell Ekonomi och avslutande moment för studier som utförs vid Umeå Universitet, Högskolan på Gotland och avslutningsvis Högskolan i Gävle. En studieresa som har varit krokig men målinriktad och som ökat intresset för kvalitetsteknik, och det är med nya kunskaper och erfarenheter som nya utmaningar eftersträvas.

Vill först och främst rikta ett stort tack till Dennis Forsberg, Domsjö Fabriker AB som tålmodigt och förtroendefullt har bidragit med information och feedback kring aktuellt ämne i studien. Riktat också särskilt tack till övriga inom Domsjö Fabriker AB.

Stort tack till samtliga respondenter hos samtliga fallföretag, Domsjö Fabriker AB, Metsä Board AB i Husum, Mondi Dynäs AB i Väja, SCA och SCA Östrand och externrevisor som möjliggjorde studien genom att ställa upp med tid och resurser vid intervjuer och efterföljande feedback och synpunkter.

Kramar och tack till min familj och alla som peppat och stöttat mig och slutligen tack till personalen på Högskolan i Gävle, särskilt min handledare Katarina Hansson Andersson vars feedback och svar på alla frågor har hjälpt mig att få ”ankorna på rad”.

Anette Hoff
Sandöverken
30 Juli 2013

Abstract

The control of quality standard ISO 9001 has made the internal audit to be experienced as police authority and paragraph control. Because of that, motivation for internal auditors is low. To counteract the experience, there is a possibility to integrate internal audit with improvements in company's processes. Theory has shown that a qualified and competent auditor can provide information that can help the organization's managements to make the right decisions that will improve product quality and result in new customer contracts.

An opportunity to observe an internal and external audit at one of the case companies gave rise to this study. The purpose is to explore how different actors look at the role of internal quality auditor and how perceptions of the role affect the quality of audits of organizations certified according to ISO 9001. The study continued with qualitative case studies and interviews at four companies and with an external auditor.

The results of the study show that expectations of the internal auditor role do not differ significantly between case company's corporate management, internal auditors and external auditor because everyone claims that internal auditor should work with improvements that are relevant to the companies. The big difference is that management does not communicate their expectations, which gives the impression that management has audits and ISO 9001 because the customers require the certification.

The internal auditors develop the role after realization that internal audits can be used to do more than control and to comply with the standard. That insight does not reach organization's management and the question is what quality the internal audits have. The quality of audits can be discussed by questioning how objective an auditor is. What factors influence what is reported as results of internal audits and how the internal audit findings have influenced management decisions?

Results of the study also show that it is difficult to measure how external auditor's expectations affect the quality of the internal auditor assignment.

Empirical findings, the selected theory and research support each other in terms of the importance of how and what is communicated around ISO 9001 and internal auditors because communication controls the quality of the internal audit?

Keywords: ISO 9001, quality of internal auditors, quality internal audits, expectations, improvements

Sammanfattning

Kravgranskningen vid internrevisionen av kvalitetsledningssystemet ISO 9001 har lett till att revisionen har uppfattats som polisiär och paragrafstyrd vilket inte upplevts som motiverande för organisationens interna revisorer. För att motverka upplevelsen ges förslag att integrera internrevisionen med verksamhetsanknutna förbättringar. Teori har visat att en kvalificerad och kompetent revisor kan bidra med information som kan leda till att organisationens ledning fattar rätt beslut som påverkar produktkvalitet och leder till kundkontrakt.

Syftet med studien kom inledningsvis till genom möjligheten att observera vid intern- och externrevision hos ett av fallföretagen. Syftet utformades till att undersöka hur olika aktörer ser på rollen som intern kvalitetsrevisor och hur synen på rollen påverkar kvaliteten på revisioner hos organisationer som är certifierade enligt ISO 9001. Studien fortsatte med fallstudier och intervjuer hos fyra fallföretag och en extern konsult, externrevisor. Undersökningsmetoden har genomgående varit kvalitativ med induktivt förhållningssätt.

Resultatet av studien visar att synen och förväntningarna på internrevisorsrollen inte skiljer sig i stort mellan fallföretagens ledning, internrevisorer och externrevisorer. Samtliga säger att internrevisor ska arbeta med verksamhetsanknutna förbättringar som går utöver kontroll och efterlevnad av att bibehålla ISO 9001 certifikatet. Det som påverkar kvaliteten på interna revisioner är att ledningen inte kommunicerar i tillräcklig utsträckning sina synpunkter och förväntningar. Kommunikationsbristen ger uppfattningen att ledningen internreviderar för kontroll och efterlevnad och därigenom har certifiering enligt ISO 9001 för att kunderna kräver det.

Internrevisorerna uppfattas utveckla uppdraget och rollen efter insikt om att revisioner kan användas till mer än kontroll och efterlevnad av certifikatet. En insikt som inte når fallföretagens ledning. Kvaliteten på internrevisioner kan därigenom diskuteras genom att ifrågasätta hur objektiv och opartisk en internrevisor är? Vilka påverkansfaktorer är det som styr vad revisorer rapporterar kring resultatet av revisionerna och om och i så fall hur har internrevisionsresultaten påverkat ledningens strategier och beslut? Resultatet av studien visar också att det är svårt att bedöma hur externrevisors syn och förväntningar påverkar kvaliteten på en internrevisors uppdrag.

Efter utförd studie ses empiri och vald teori och forskning ha stöd i varandra. Särskilt när det gäller hur viktigt det är hur och vad som kommuniceras kring ISO 9001 och internrevisionsrollen eftersom kommunikationen styr vilken kvalitet interna revisioner får.

Nyckelord: ISO 9001, intern kvalitetsrevisor, intern kvalitetsrevision, förväntningar, förbättringar

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	8
1.1 BAKGRUND	8
1.2 PROBLEMFÖRMULERING	9
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	9
2 METOD	10
2.1 INLEDNING	10
2.2 VETENSKAPLIG METOD	11
2.2.1 Induktiv metod	11
2.2.2 Deduktiv metod	11
2.2.3 Abduktiv metod	11
2.3 UNDERSÖKNINGSMETOD	12
2.3.1 Kvantitativ metod	12
2.3.2 Kvalitativ metod	12
2.4 DATAINSAMLING	13
2.4.1 Litteratur studie	13
2.4.2 Fältarbete	14
2.4.3 Observation	14
2.4.4 Intervju	15
2.4.5 Respondenter	15
2.4.6 Bearbetning av intervjuer	16
2.5 STUDIENS KVALITET	16
2.5.1 Validitet	16
2.5.2 Tillförlitlighet (reliabilitet) och objektivitet	17
2.5.3 Generaliserbarhet	17
2.6 ANALYSMETOD	18
2.7 KRITIK OCH BEGRÄNSNINGAR	18
2.8 METODREFLEKTION	19
2.8.1 Validitet, tillförlitlighet och generaliserbarhet	19
3 TEORETISK REFERENSRAM	20
3.1 ISO 9001	20
3.1.1 ISO 9001 – ständiga förbättringar	20
3.1.2 ISO 9001 – Internrevisioner och internrevisionsrollen	21
3.1.3 Internrevisioner och internrevisionsrollen – ständiga förbättringar	22
3.1.4 ISO 9001 – organisationens ledning – ständig förbättring	24
3.1.5 ISO 9001, externrevision – ständiga förbättringar	25
3.2 TQM	26
3.3 MOTIVATION	27
3.3.1 Behovsteori	28
3.4 ORGANISATIONSTRUKTUR, ORGANISATIONSKULTUR OCH KOMMUNIKATION	28
3.4.1 Organisationsstruktur, organisationskultur och kommunikation – ständiga förbättringar	29
3.4 TEORISUMMERING	29
4 EMPIRI	31
4.1 DOMSJÖ FABRIKER AB	31
4.1.1 Kvalitetsorganisation	31
4.1.2 Internrevisionsrollen och interna revisioner	32
4.2 METSÅ BOARD SVERIGE AB	35
4.2.1 Kvalitetsorganisation	35
4.2.2 Internrevisionsrollen och interna revisioner	35
4.3 MONDI DYNÄS AB	39
4.3.1 Kvalitetsorganisation	39

4.3.2 Internrevisionsrollen och interna revisioner.....	39
4.4 SCA (SVENSKA CELLULOSA AKTIEBOLAGET).....	42
4.4.1 Kvalitetsorganisation.....	42
4.4.2 Internrevisionsrollen och interna revisioner.....	42
4.5 EXTERNREVISOR.....	46
4.5.1 Internrevisionsrollen och interna revisioner.....	46
5 ANALYS OCH DISKUSSION.....	48
5.1 HUR SER HÖGSTA LEDNINGEN, EXTERNREVISOR OCH INTERNREVISORER SJÄLVA PÅ EN INTERNREVISORS ROLL OCH UPPGIFT?.....	48
5.1.1 Organisationens ledningsrepresentant.....	48
5.1.2 Internrevisor.....	50
5.1.3 Externrevisor.....	51
5.2 VILKA OLIKA FÖRVÄNTNINGAR FINNS PÅ DE INTERNREVISIONER SOM UTFÖRS?.....	53
5.2.1 Organisationens ledning.....	53
5.2.2 Internrevisor.....	54
5.2.3 Externrevisor.....	54
5.3 HUR PÅVERKAR SYNEN OCH FÖRVÄNTNINGARNA INTERREVISORERS MÖJLIGHET ATT BEDRIVA VERKSAMHETSANKNUTNA FÖRBÄTTRINGAR?.....	55
5.3.1 Organisationens ledning.....	55
5.3.2 Internrevisor.....	56
5.3.3 Externrevisor.....	57
5.4 FÖRBÄTTRINGAR.....	57
5.4.1 Organisationens ledning.....	57
5.4.2 Internrevisor.....	59
5.4.3 Externrevisor.....	60
6 SLUTSATSER.....	62
6.1 HUR SYNEN OCH FÖRVÄNTNINGARNA PÅ EN INTERNREVISORS ROLL OCH UPPGIFT PÅVERKAR KVALITETEN PÅ INTERNREVISIONER HOS ORGANISATIONER SOM ÄR CERTIFIERAD ENLIGT ISO 9001.....	62
7 FORSKNING.....	64
7.1 FORTSATT FORSKNING.....	64

Källförteckning

Bilaga

1 Inledning

Kapitlet börjar med en beskrivning av studiens bakgrund. Därefter återges en övergripande beskrivning kring valt studieområde som formulerats i en problembeskrivning som ligger som grund för studiens syfte- och frågeställningar.

1.1 Bakgrund

ISO 9001, kvalitetsledningssystem, är ett verktyg som organisationens högsta beslutande ledning kan använda sig av för att leda och styra verksamhetens aktiviteter mot förbättrad kvalitet genom uppsatta mål som bland annat innefattas av krav från organisationens kunder. Vissa organisationer har tredjepartscertifierats och godkänts enligt ISO 9001 och utför därigenom årligen, återkommande, internrevisioner där organisationens olika processer granskas i syfte att se om organisationen utför det som har beslutats inom organisationen, Bergman och Klefsjö (2007). Interna revisioner utförs av interna revisorer på uppdrag av organisationens ledning, Persson (2010). För att bibehålla certifikatet ISO 9001, anlitas en extern konsult, externrevisor, som granskar och godkänner om organisationen följer gällande krav i ISO 9001 och på så sätt får förnyat certifikat, Persson (2010).

Sörqvist (2004, s. 286ff) säger att ”traditionella revisioner” har haft som syfte att granska att organisationen har följt kraven i standarder, lagar, normer och övriga regler. Har organisationen brustit, har avvikelser noterats med krav att åtgärda avvikelserna. Författaren säger att ”traditionella revisioner” kan upplevas som negativa, att revisionen upplevs ”som en polisiär, paragrafstyrd jakt på syndabockar” (Sörqvist 2004, s. 286) vilket inte har upplevts som motiverande av organisationens internrevisorer. För att undvika och motverka negativa bilder kring internrevisioner säger Sörqvist (2004) att organisationer istället kan integrera internrevisioner med verksamhetsanknutna förbättringar. Författaren säger att revisionerna har förändrats på senare år till att alltmer fokusera på att identifiera förbättringar i verksamheter vilket bidragit till att standarden ISO 19011 ”Vägledning för revision av kvalitets- och/eller Miljöledningssystem” (Swedish Standards Institute 2002) har uppkommit. ISO 19011 trycker på att revisioner ska verka för att finna förbättringsområden.

I avsnitt 5.6.2 ”Underlag för genomgång” och 5.6.3 ”Resultat av genomgång” (Persson, 2010, s. 58ff) i ISO 9001 anges bland annat att internrevisionen ska ge ledningen information. Information så att ledningen kan fatta beslut som förbättrar aktiviteter kring både själva kvalitetsledningssystemet, aktiviteter som förbättrar produkter och aktiviteter som förbättrar organisationens resurser.

Karapetrovic och Willborn (2000) säger i sin forskning att den som har möjlighet att samla in och använda relevant information kommer att få kunskap och vinna kriget om kunderna. Med det så menar författarna att, rätt kvalitet på produkter och tjänster utmynnar i kontrakt med kunder. För att få kontraktet så behöver företagen inte bara veta vad kunderna vill ha utan företagen måste även ha kännedom om den egna verksamheten, bland annat kunskap om företagets resurser räcker till. Författarna menar att cheferna behöver rätt information för att fatta rätt beslut och att en kvalificerad och kompetent internrevisor kan bidra med sådan information.

1.2 Problemformulering

Alic och Rusjan (2011) har i en studie analyserat hur interna revisioner kan bidra till att förbättra företagets resultat. Resultatet visar att effekten kring kvalitetsledningssystemets framgång med internrevisioner påverkas till stor del av ledningens uppfattning av revisioner och om och hur ledningen ger respons på internrevisionsresultaten. Enligt Elliot, Dawson och Edwards (2007) saknar interna revisioner respekt inom organisationer och ses inte som positiva eller nödvändigtvis leder till gynnsamma resultat.

Externrevisor, den som tredjepartscertifierar, och bland annat godkänner om organisationen får bibehålla certifikatet för ISO 9001, ses vara en påverkansfaktor för synen på internrevisorer. Eftersom externrevisor i sitt uppdrag har som uppgift att granska och säkerställa att aktuell organisation bland annat har internrevisorer med rätt kompetens.

Wahlman (2004, s. 24) säger att en internrevisors kompetens är en av företagens ”verkliga tillgångar” och att internrevisionen har, förutom att säkerställa att organisationen arbetar efter upprättade mål, också har som uppgift att ”fånga upp olika typer av förändringar, avvikelser och förslag” (Wahlman 2004, s. 3)

Idén till syftet kom till vid medverkan som observatör vid en internrevision, en externrevision och externrevisionens slutmöte hos ett av respondent företagen. Syftet utformades därefter mot bakgrund av forskarnas studieresultat tillsammans med kraven i ISO 9001 och synen på internrevisors uppdrag.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur olika aktörer ser på rollen som intern kvalitetsrevisor och hur synen på rollen påverkar kvaliteten på interna revisioner hos organisationer som är certifierad enligt ISO 9001.

För att uppnå syftet ska följande frågor besvaras:

- Hur ser högsta ledningen, externrevisorer och internrevisorerna själva på en internrevisors roll och uppgift?
- Vilka olika förväntningar finns på de interna revisioner som utförs?
- Hur påverkar synen och förväntningarna internrevisorerens möjlighet att identifiera faktorer som kan leda till verksamhetsanknutna förbättringar?

2 Metod

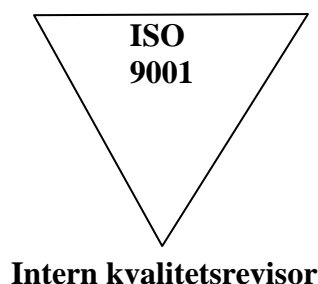
Metodkapitlet börjar med en inledning som visar en övergripande beskrivning över studiens utgångspunkt. Därefter följer en beskrivning och förklaring kring hur studien har genomförts och analyserats.

2.1 Inledning

Studiens syfte, litteratur- och forskningsartikelsökning och vald metod har lyfts fram och utformats utifrån kopplingar mellan organisationens ledning, organisationens interna kvalitetsrevisor och extern kvalitetsrevisor enligt figur 1. Figur 1 återkommer i resonemanget i analysavsnittet.

Organisationens ledning

Extern kvalitetsrevisor



Figur 1 En illustration som visar kopplingen mellan organisationens ledning, extern kvalitetsrevisor och intern kvalitetsrevisor.

Studien bedrivs i första hand utifrån inriktningen ”grundforskning” (Patel & Davidson 2011, s. 10) som kortfattat går ut på att ge kunskap som i förlängningen kan leda till tillämpning. Typen av undersökning är ”deskriptiv” (Patel & Davidson 2011, s. 12ff) på så sätt att studien beskriver ”förhållanden som existerar just nu” och att studien har begränsats till att ”undersöka några av de fenomen man är intresserad av” där fenomen ses vara individens egen kunskap och förståelse över hur interaktionen sker kring internrevisionsrollen.

Referenssystemet Harvardsystemet används genomgående i studien och ISO 9001 benämns även som kvalitetsledningssystem och standard. Önskemål om anonymitet finns från respondenter därför behandlas samtliga referenser och kontaktpersoner från aktuella företag anonymt.

I empiriavsnittet återges en övergripande beskrivning av respektive företags bakgrund, därefter redovisas intervjusammanställningarna från respektive respondent.

2.2 Vetenskaplig metod

Forskaren arbetar med att utforma teorier som är underlag utifrån erfarenheter i vår verklighet, underlagen kallas ”empiri” (Patel & Davidson 2011, s. 23). Hur forskaren bearbetar och hanterar teori och empiri är enligt författarna ett centralt problem som kan underlättas om forskaren väljer någon av utgångsmetoderna induktion, deduktion och abduktion.

2.2.1 Induktiv metod

Induktivt förhållningssätt är enligt Yin (2013) när forskaren väljer att inte ha förutfattade meningar kring händelser i för tid, forskaren bör undvika jämförelser under fältarbetet och göra så få antaganden som möjligt och låta händelser först utspelas innan forskaren börjar sortera. Patel och Davidson (2011) lyfter fram att forskarens egna erfarenheter kommer att färga de teorier som forskaren har utarbetat.

Patel och Davidson (2011, s. 23) säger även att forskaren följer ”upptäckandets väg”, författarna menar att forskaren studerar forskningsområdet innan kopplingar till tidigare vedertagen teori görs. Teorin utformas efter empiribearbetningen.

2.2.2 Deduktiv metod

Deduktivt förhållningssätt är enligt Yin (2013) motsatsen och innebär att forskaren på förhand har en hypotes och antar att något är och därefter prövar om iakttagelser och undersökningar stämmer mot forskarens på förhand ställda hypotes. Patel och Davidson (2011, s. 23) säger att forskaren följer ”bevisandets väg” och lyfter fram risken att forskaren påverkas av att låta befintlig teori styra så att nya upptäckter inte görs.

2.2.3 Abduktiv metod

Ett tredje sätt som forskaren kan använda för att relatera teori och empiri är ”abduktion” (Patel & Davidson 2011, s. 24ff) som är en kombination av ”induktiv- och deduktiv” (Patel & Davidson 2011, s. 23ff) metod. Forskaren har utifrån ett fall formulerat ett förslag till en teori, ”induktion”, som prövas på nya fall, ”deduktion”, vars resultat sedan ligger som grund i ny teori, ”abduktion”. Författarna säger att risken med metoden är att forskare väljer studiefall utifrån tidigare erfarenheter som utmynnar i nya hypotetiska teorier som döljer andra tolkningar.

Metodval: Empiri har i huvudsak bearbetats utifrån induktiv metod på så sätt att fokus har varit att lyssna för att försöka förstå vad aktuella respondenter säger och vill synliggöra. Därefter har sortering utförts och kopplats till befintlig teori för att se om samband finns för att kunna dra slutsatser som kan tänkas ses som generella och därigenom bidra till forskningsområdet kring ISO 9001. Forskarens påverkan bedöms som minimerad eftersom egen erfarenhet av internrevisionsrollen saknas.

2.3 Undersökningsmetod

Empirisk forskning är enligt Yin (2013) baserad på inhämtning och redovisning av data från verkligheten som analyseras och utmynnar i en slutledning. Inhämtad data, studiens metoder och källor ska kunna granskas och ifrågasättas. Patel och Davidson (2011, s. 13) säger att kvantitativ och kvalitativ forskning visar hur forskaren väljer att ”generera, bearbeta och analysera” insamlad information.

Denscombe (2012) säger att forskaren ska välja den forskningsmetod som är mest lämpad i praktiken och att flera metoder därför kan kombineras. Metoderna som Denscombe (2012, s. 183) lyfter fram är: ”frågeformulär, intervjuer, observation och skriftliga källor”. Metoderna redovisas antingen utifrån kvantitativ forskning som innebär metoder att omformulera data som redovisas numeriskt såsom diagram och tabeller eller enligt kvalitativ forskning som redovisar systematiskt textbaserad data.

2.3.1 Kvantitativ metod

Enligt Denscombe (2012) baseras kvantitativ forskning på data från källor såsom:

”svar på fasta frågor, innehållsanalys av utskrifter, mätningar från experiment, observationsschema från händelser, officiell statistik, företagsdata och innehållsanalys av företagsrapporter.” (Denscombe 2012, s. 328)

Denscombe (2012) säger att fördelen med kvantitativ forskning är att forskningen ses som mer vetenskaplig och trovärdig eftersom metoden baseras på siffror och inte en forskares värderingar. Författaren säger även att kvantitativ data underlättar undersökning, analys och presentation och är användbar för att hantera stora mängder data eftersom metoden är relativt snabb. Denscombe (2012) säger också att data hanteras i olika dataprogram som resulterar i tabeller och diagram som kan användas vid presentationer inför övriga intressenter.

Denscombe (2012) lyfter fram att nackdelar med kvantitativ metod är att data som matas in kan vara felaktig och ge felaktiga resultat. Författaren säger att risken även finns att bredare frågor förbises om för mycket fokus läggs på hantering av stora datamängder och den teknik, dataprogram som hanterar datamängderna. Denscombe (2012) säger även att risken finns att data kan manipuleras vilket innebär att resultaten från kvantitativ forskning inte är mer riktig och trovärdig än resultaten från kvalitativ forskning.

2.3.2 Kvalitativ metod

Yin (2013) anger fem utmärkande drag för kvalitativ data:

- studerar den mening som kan tillskrivas människors liv under verkliga förhållanden
- återger de människors åsikter och synsätt som ingår i studien
- täcker in de sammanhang och omständigheter människor lever i
- ger insikter om rådande eller framväxande begrepp som kan förklara mänskligt socialt beteende
- strävar efter att använda många källor i stället för en enda typ av belegg (Yin 2013, s. 19).

Yin (2013 s. 134ff) lyfter fram fyra metoder för insamling av data: ”intervjuer och samtal” som kan genomföras med på förhand utformade fasta frågor, ”observationer” som kan genomföras med fotografering eller genom att observera människors handlingar, ”insamling och granskning” kan vara medveten strukturerad elektronisk sökning efter specifik information och ”känslöintryck” kan mätas med mekaniska instrument såsom upplevd värme/kyla och buller.

Författaren säger att kvalitativ forskning ger forskaren möjlighet att skraddarsy sin egen studie eftersom olika metoder kan användas för att inhämta data från aktiviteter och händelser som är unika och som ger forskaren möjlighet att tolka ur flera perspektiv. Yin (2013 s. 23ff) lyfter fram ”emiskt” perspektiv som är förklaringar utifrån respondentens verklighet och ”etiskt” perspektiv som är förklaringar utifrån externt perspektiv, forskaren perspektiv, och det är vanligt att kvalitativa studier är en blandning av dem båda.

Denscombe (2012) säger att en av nackdelarna med kvalitativ analys är att analysen påverkas av forskarens bakgrund, tankar och idéer kring valt forskningsområde och vad forskaren väljer att lyfta fram från datamaterialet som påverkar studiens analys. Författaren säger att: ”forskningsfynden snarare är en produkt av forskaren” (Denscombe 2012, s. 399) inte en produkt av fakta och därför måste resultatet ses och hanteras med försiktighet.

Undersökningsmetodval: Vald metod för studien är kvalitativ eftersom syftet bedöms innehålla frågeställningar som kommer att synliggöra faktorer som kan härröras till de fem utmärkande dragen för kvalitativ forskning som återges ovan utifrån Yin (2013, s. 19).

Mer specifikt kan frågor kring synen och förväntningar på internrevisionsrollen och internrevisioner synliggöra ”människors åsikter och synsätt” som kan ”visa människors liv i verkliga förhållanden” inom organisationen som kan tydliggöra människors behov som påverkar de ”sammanhang och omständigheter som människor lever i”, faktorer som påverkar revisionsrollen och revisionsprocessen och därigenom internrevisorers möjlighet att bedriva verksamhetsanknutna förbättringar.

2.4 Datainsamling

2.4.1 Litteratur studie

Mot bakgrund av syftet påbörjades studien med sökning och genomläsning av vetenskapliga forskningsartiklar som avhandlade interna kvalitetsrevisioner och internrevisionsrollen. Därefter började teoriavsnittet utformas och skrivas övergripande parallellt med genomgång av litteratur och utformning av avsnittet som beskriver ISO-standarder och specifikt en certifierad organisations kvalitetsledningssystem, ISO 9001.

Med fokus på internrevisionsrollen undersöktes sedan olika teorier kring mänskliga behovs- och motivationspåverkansfaktorer. Ytterligare litteratur- och artikelsök genomfördes i syfte att försöka finna vetenskaplig forskning kring internrevisionsrollen som hade kopplingar till verksamhetsanknutna förbättringar. Organisationsstruktur, organisationskultur och kommunikation har även lyfts fram utifrån litteratur och vetenskaplig forskning.

Litteraturval: Vetenskapliga artiklar med specifik forskning kring internrevisionsrollen är inte omfattande. Några författare lyfter dock i sin forskning fram intressanta och relevanta kopplingar till revisionsrollen och verksamhetsanknutna förbättringar vilka har lyfts fram i studien.

Sammanfattningsvis har ISO-standarderna, litteratur och vetenskapliga artiklar visat olika perspektiv och infallsvinklar som har bidragit till idéer kring vald metod.

Information till respektive företags bakgrund har hämtats delvis från företagets hemsida och från respondenter och kontaktpersoner på respektive företag.

2.4.2 Fältarbete

Fältarbete är enligt Yin (2013) vanligt förekommande i kvalitativ forskning och innebär att datainsamling sker i den miljö där händelser och människor interagerar i det verkliga livet som kan vara en arbetsplats, bostadsmiljö, offentliga platser, skolor och sjukhus.

Tanken är att forskaren inte enbart ska få inblick och förståelse för respondentens synpunkter och tankar utan även för respondentens omgivning och sammanhang.

Fältarbetsval: För att öka studiens kvalitet och för att underlätta för de organisationer och i synnerhet de personer som tackat ja till att medverka i studien har intervju och samtal genomförts hos respektive respondents naturliga arbetsplats hos respektive organisation.

Fältarbetet har genomförts med en externrevisor kunnig inom processindustrin och hos fyra fabriker som är certifierad enligt ISO 9001. Fabrikerne Metsä Board Sverige AB, Domsjö Fabriker AB, Mondi Dynäs AB, SCA (Svenska Cellulosa Aktiebolaget) är i skogsbranschen och befinner sig samtliga inom en radie av ca 20 mil. Arbetet inleddes med observationer hos en av fabrikerne i syfte att finna forskningsområde och frågor inom intresseområdet för ISO 9001. När forskningsområdet och frågor formulerats togs kontakt med de övriga tre fallföretagen och externrevisor.

2.4.3 Observation

Enligt Yin (2013) kan observationer ge forskaren information som endast sorterats och hämtats in från forskaren själv, alltså informationen har inte tolkats av andra, perspektivet kan enligt författaren ses som primärdata. Denscombe (2012) säger liknande, att datainsamlingen bygger på ”ögats direkta observation av händelser” (Denscombe 2012, s. 271). Författaren nämner två huvudsakliga typer av observationer: ”systematisk observation” som är studier som forskaren själv gör som i huvudsak kopplas till kvantitativ forskning och ”deltagande observation” (Denscombe 2012, s. 271ff) som är studier som används i syfte att förstå kulturer och processer som faller inom ramen för kvalitativ forskning.

Problematiken kring observation är enligt Denscombe (2012) att observationer tolkas olika av olika forskare. Samma händelser uppfattas olika vilket påverkar studiens resultat.

Observationsval: Studien påbörjades med ”deltagande observation” för ca.1 år sedan. Observationen utgjordes av möten och passiv observation vid en internrevision och därefter en externrevision hos ett av respondent företagen. Vid externrevisionens slutmöte diskuterades frågor kring internrevisionsrollen vilket synliggjorde tankar kring hur förväntningar och synen på internrevisionsrollen påverkar kvaliteten på interna revisioner. Mot bakgrund av tankarna utformades syftet och studiens frågeställningar.

2.4.4 Intervju

Yin (2013, s. 136) säger att det finns två huvudkategorier av intervjuer: ”strukturerade intervjuer och kvalitativa intervjuer” och att det finns forskare som blandar båda typerna. Denscombe (2012, s. 234) lyfter fram ”strukturerade, semistrukturerade, ostrukturerade och personliga intervjuer” som innebär att intervjuaren har frågor som ska besvaras dock kan ordningsföljden variera.

2.3.4.1 Strukturerade intervjuer

Enligt Yin (2013) styrs strukturerade intervjuer i huvudsak av forskaren som har ett formulär med frågor som ska besvaras av respondenten, intervjuerna liknar mer en enkätundersökning. Strukturerade intervjuer är enligt Yin (2013) utifrån forskarens perspektiv som på förhand har identifierat intervjufrågorna, frågorna kallas slutna frågor och under intervjutillfället ges litet utrymme för att gå på djupet utifrån respondentens perspektiv vilket tolkas likna den förklaring som Denscombe (2012) ger.

2.3.4.2 Kvalitativa intervjuer

Yin (2013) säger att kvalitativa intervjuer är den dominerande inom kvalitativ forskning och att skillnaderna mellan strukturerade och kvalitativa intervjuer är att kvalitativa intervjuer inte har formulär med frågor, de frågor som ställs varierar under intervjutillfället för att ge respondenten utrymme att förklara utifrån sitt perspektiv. Kvalitativa intervjuer liknar mer ett samtal och det är respondenten som är i fokus. Inga begränsningar i samtalet ställs av forskaren. Fokus ligger på respondentens villkor och perspektiv, inte i forskarens uppfattning. Författarens beskrivning liknar den beskrivningen som Denscombe (2012) ger kring semistrukturerade och ostrukturerade intervjuer.

Intervjuval: Efter de två första intervjuerna och samtalen bedömdes att ytterligare struktur behövdes så att intervju och samtal kunde styras så att faktorer som kunde besvara studiens syfte synliggjordes. Därför kompletterades frågeformuläret med fler fasta frågor (se Bilaga). Intervju och samtalsmetod likställs med Denscombe (2012) erfarenheter, att forskare brukar ha någon slags dagordning och tanke när de intervjuar. Frågeformuläret utgår från studiens syfte och interaktionen och synen mellan respektive respondent som återges i figur 1 ovan. Frågeformuläret är uppdelat i två block: kvalitetsinternrevisionsrollen ISO 9001 och kvalitetsinternrevisioner ISO 9001. Respektive block innehåller även frågor om vilka förbättringar som önskas.

Intervjuval utgår från ”semistrukturerade intervjuer” (Denscombe 2012, s. 234ff) och ett kvalitativt förhållningssätt. En passiv roll enligt Yin (2013), valdes för att i mesta möjliga mån låta respondenten tala fritt i syfte att verkligen lyfta fram respondentens erfarenheter, behov, idéer och den verklighet som respondenten lever och verkar i.

2.4.5 Respondenter

Inom kvalitativ forskning är det ”avsiktligt urval” (Yin 2013, s. 93) som är det mest förekommande. Avsiktligt urval innebär att forskaren väljer datainsamlingsenheter och respondenter, personer som blir intervjuade, som är mest lämpad för studiens syfte. Respondenter med olika roller, erfarenheter och synsätt bör väljas för att minimera att forskaren väljer respondenter som förväntas bekräfta forskarens egna åsikter.

Respondentval: En respondent som innehar respektive roll enligt figur 2:2 ovan har intervjuats. Kriterierna som eftersträvats är att:

- Internrevisor ska ha varit verksam och medverkat vid ett flertal revisioner eftersom erfarenhet bedöms ge revisor möjligheten att jämföra sin egen upplevelse och sina egna perspektiv och därigenom ge studien värdefull och insiktsfull information. Valet har även styrts av att internrevisionsuppdraget inte har ingått i respondentens ordinarie arbetsbeskrivning eftersom revisorsuppdraget uppfattas i huvudsak vara frivilligt inom de flesta organisationer.
- Organisationens ledningsrepresentant, sett utifrån ett nerifrån- upp perspektiv, befinner sig och verkar som representant så nära VD som möjligt eftersom VD är ytterst ansvarig för ISO 9001. De respondenter som medverkade vid intervjuer har även på olika sätt en ansvarsposition kring området för ISO 9001.
- Externrevisor har erfarenhet av processindustrin och kännedom kring aktuell bransch, skogsbranschen, eftersom bransch-kännedom bedöms som nödvändig för att synliggöra synvinklar som är kopplad till studiens syfte.

Yrkestitel och namn har uteslutits eftersom det finns begäran från respondenter att få vara anonym. Varje respondents bakgrund och erfarenheter inom området för ISO 9001 har lyfts fram och en övergripande bild ges över respektive organisations kvalitetsorganisation i syfte att ge läsaren en viss kunskap, insikt och förståelse.

2.4.6 Bearbetning av intervjuer

Intervjuerna har avlyssnats en första vända för att direkt försöka identifiera svaren mot frågorna. Svaren har noterats kortfattat under respektive fråga hos respektive aktuell respondent i frågeformuläret (se Bilaga). Därefter har intervjuerna återgivits i en mer utvecklad och omfattande form i empiriavsnittet.

2.5 Studiens kvalitet

Studios kvalitet ska stärkas genom att forskaren ”verifierar” att resultaten är ”riktiga” (Denscombe 2012, s. 378). Författaren säger att studios upptäckter ska utgå från metoder och tillvägagångssätt som är allmänt erkända inom forskning för att studien ska uppfattas som trovärdig. Utgångspunkten är ”validitet, tillförlitlighet, generaliserbarhet och objektivitet” (Denscombe 2012, s. 378ff).

2.5.1 Validitet

Denscombe (2012, s. 380) säger att validiteten eller trovärdigheten i kvalitativ forskning är svår att uppnå eftersom validiteten handlar om i vilken omfattning forskare kan styrka att deras datainsamling är exakta. Författaren nämner tre sätt som forskaren kan använda sig av för att öka validiteten: ”triangulering”, som innebär att forskaren studerar händelser eller saker från flera perspektiv, forskaren använder sig av olika metoder och datakällor eller använder flera forskare i samma studie. ”Respondentvalidering”, utförs när forskaren ber respondenter om feedback kring studios data i syfte att bidra till att öka studios validitet och ”grundade data”, innebär att datafynden kommer från empiri genom långvariga fältarbeten.

Kvalitetsåtgärd: För att öka validiteten i studien och reducera forskarens påverkan har intervju och samtalen spelats in parallellt med att anteckningar gjorts vid behov. Utförd bearbetning av intervjuer och samtal har därefter granskats av respektive respondent hos respektive organisation i syfte att kontrollera att respondentens uppgifter har tolkats rätt.

Granskningen likställs med att studien genomgått viss respondentvalidering eftersom valideringen omfattas av granskning av bearbetade intervjuer och samtal

Studiens validitet bedöms förstärkt ytterligare genom att intervjuer och samtal har genomförts med flera respondenter med likvärdiga positioner hos fyra olika organisationer som är verksamma i samma bransch. Validiteten bedöms även stärkas av att respondenter internrevisorer inte har revisionsuppdraget i sin ordinarie arbetsbeskrivning utan är ett frivilligt uppdrag.

Respondenters påverkan på resultatet anses ha minimerats eftersom respondenter inte har fått ta del av intervjufrågor på förhand. Valet grundas på risken att samtliga respondenter påverkar sina egna och andras respondenter svar om respondenter samtalar kring ämnet före intervjuer.

2.5.2 Tillförlitlighet (reliabilitet) och objektivitet

Ovan nämndes forskarens negativa påverkan kring kvalitativa metoder, att: "forskningsfynden snarare är en produkt av forskaren" (Denscombe 2012 s. 399). Författaren menar att forskarens egna åsikter, tankar, idéer och agerande blir ett integrerat forskningsverktyg. Författaren ifrågasätter om annan forskare som gör samma studie får samma resultat och drar samma slutsatser. För att andra forskare ska kunna granska och göra samma studie krävs det enligt författaren att studien tydligt visar valda metoder och tillvägagångssätt.

Kvalitetsåtgärd: För att stärka tillförlitligheten eller reliabiliteten i studien har fokus legat på att medvetet försöka reducera forskarens påverkan under hela datainsamlingsprocessen. Datainsamlingen följer därför de tre första råden som Yin (2013, s. 139ff) ger: "tala måttligt mycket, var inte styrande och förbli neutral."

Studiens datainsamlingsmetoder höjer även studiens reliabilitet genom att flera fältstudier genomförts och studien grundas även på ett förhållningssätt av att försöka i mesta möjliga mån synliggöra och beskriva metoder och tillvägagångssätt under arbetet med studien.

Objektivitet bedöms stärkt genom att respondenter har valts utifrån perspektivet att vara "opartisk och neutral" (Denscombe 2012 s. 379) eftersom forskaren inte själv har erfarenheter från internrevisions- och externrevisionsrollen eller erfarenheter från ledningsroll i liknande aktuell bransch.

2.5.3 Generaliserbarhet

Blair och Zinkhan (2006) säger att en hög svarsfrekvens inte är någon garanti för ett bra resultat som går att generalisera. Denscombe (2012, s. 382ff) säger att kvalitativ forskning tenderar att grundas på få fallstudier som ger upphov till frågan: "Hur går det att generalisera med utgångspunkt i ett så litet antal"? Författaren menar i vilken utsträckning studiens resultat återkommer från studier kring liknande situationer på andra fall. Denscombe (2012) säger att en del forskare anser att frågan inte är relevant eftersom upptäckterna är unika för varje kvalitativ fallstudie. Majoriteten av forskare anser dock att frågan är relevant och säger att studien därför måste ha rätt detaljerad information som bidrar till att öka läsarens förståelse och möjlighet att jämföra studiens upptäckter på andra liknande situationer och händelser.

Yin (2013, s. 102ff) säger att kvalitativ forskning bör hanteras enligt "analytiska generaliseringar" som innebär att studiens argumentation utgår från existerande vetenskaplig litteratur. Författaren säger att studiens upptäckter bör visa hur empirin stödde eller motsatte teorin. Författaren säger också att upptäckten bör vara "grundlig och motståndskraftig mot logiska invändningar" (Yin 2013, s. 104).

Kvalitetsåtgärd: Generaliserbarheten eller överförbarheten motiveras av att studiens arbete och upplägg har utgångspunkten att vara öppen, informativ och lättförståelig även för dem som inte är insatt inom aktuellt undersökningsområde. Generaliserbarheten bedöms vara som tydligast utifrån att gemensamma nämnare och kopplingar har undersökts utifrån vetenskaplig teori hos fyra fallföretag med respondenter som innehar likartade roller från samma bransch inom en geografisk radie av 20 mil.

Geografisk bedöms betydelsen ligga utifrån flera perspektiv (även om de inte undersökts närmare). Bland annat i beaktning av att organisationskulturer och kunskaper i respektive fallföretag kan vara likartad och jämförbara eftersom medarbetare byter arbetsplats mellan respektive fallföretag och därigenom påverkar rådande kultur hos sina nya arbetsgivare. Organisationskulturer och kunskaper bedöms även påverkas av att samtliga fallföretag i många fall anlitar samma leverantörer som kommer från samma ort som fallföretagen. Många av leverantörerna är stationerad hos respektive fallföretag under långa perioder. Oftast löpande i flera år vars medarbetare flexar mellan respektive fallföretag för att utföra uppdrag vilket ger dem möjlighet att påverka kulturer och kunskaper. Kulturer och kunskaper hos fallföretagen kan även påverkas av att respektive fallföretag har medarbetare som kommer från samma familj och släkten.

2.6 Analysmetod

Analysarbetet har utgått från och redovisas mot frågeställningarna i syftet med komplettering av ett avsnitt som visar vilka förbättringar som respondenterna i respektive fallföretag önskar. Analysarbetet har utförts i två steg. I första steget bearbetades empirin tillsammans med vald litteratur, teori och forskningsresultat. I andra steget bearbetades empirin på ett djupare plan för att försöka identifiera påverkansfaktorer, likheter och motsägelser kring valda författare, teorier och forskning.

2.7 Kritik och begränsningar

Denscombe (2012) säger att en fallstudie ofta kritiseras kring studiens generaliseringar som grundas på studiens resultat. Studien kan kritiseras och ses begränsad på grund av att resultatet från intervjuvaren från respondenter är för ytliga eftersom respondenter inte har fått ta del av frågorna på förhand för att på så sätt få ökad möjlighet att svara på frågorna mer genomtänkt utifrån ett djupare plan.

Kritik kan också riktas mot att respondenter skiljer sig i alltför stor utsträckning när det gäller vilka roller de innehar inom respektive organisation och olikheter kring respektive organisations kvalitetsorganisation vilket kan kopplas till och förklara variationer i synsätt.

Kritik kan också riktas mot forskarens ”reflexivitet” (Denscombe 2012, s. 423ff) som delvis kan kopplas till forskarens bristande erfarenhet och kunskap där studien har genomförts. Desamma gäller forskarens bristande erfarenheter av att själv inte innehaft rollen och varit verksam som internrevisor. Sammanfattningsvis kan forskarens nämnda brister kritiseras och ses som begränsande som påverkar empiri, analys och beskrivning.

Forskaren har erfarenheter av att bli reviderad vilket är av betydelse eftersom erfarenheten kan påverka studien mot forskarens ”bakgrund, värderingar, identitet och övertygelser” (Denscombe 2012, s. 323) och då kopplas identitet först och främst samman med forskarens upplevda identitet under revisionstillfället.

2.8 Metodreflektion

Inledningsvis valdes få och mer öppna intervjufrågor i syfte att försöka skapa en mer samtalsliknande situation vilket visade sig inte vara en metod som fungerade tillfredsställande. Orsaken bedöms vara på grund av att respondenterna inte fick ta del av frågorna på förhand så att respondenterna hade kunnat förbereda sig inför samtalet. Metoden förändrades därför efter två intervjuer och fick en mer intervjukaraktär med fler strukturerade frågor vilket gav mer tydliga svar som kunde bearbetas och analyseras mot vald litteratur, teori och forskning.

2.8.1 Validitet, tillförlitlighet och generaliserbarhet

Nya kunskaper har visat att respondenter från ett av fallföretagen med mer liknande bakgrund och position som hos övriga fallföretag finns och hade kunnat tillfrågas för intervju för att öka studiens validitet och tillförlitlighet ytterligare. Kommunikationen med kontaktpersonerna hos fallföretagen hade kunnat vara tydligare för att öka möjligheter till tillgången på rätt respondenter.

För att öka generaliserbarheten och se likheter och olikheter så kan fallföretagen även ha representerats av företag från andra branscher.

3 Teoretisk referensram

Kapitlet inleds med en kortfattad och övergripande genomgång av standarder i allmänhet och ISO 9001 i synnerhet. Därefter synliggörs teori och litteratur inom området för internrevision och kopplingar till organisationens ledning och verksamhetsanknutna förbättringar. Kapitlet avslutas med en teorisummering.

3.1 ISO 9001

Bergman och Klefsjö (2007) beskriver International Organization for Standardization som en organisation som ansvarar för standardiseringsverktygen inom ISO 9000 gruppen. Organisationen har ca 150 medlemsländer och Sverige är medlem och ansluten genom SIS (Swedish Standards Institute). ISO 9000 blev internationell standard 1987 och innefattas av fyra standarder: ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004 och ISO 19011.

ISO 9000 utgörs av grundprinciper för kvalitetsledning, ISO 9004 ger vägledning hur en organisation inför ISO 9001 och ISO 19011 ger vägledning hur organisationer bör utföra revisioner inom kvalitet och miljö.

ISO 9001 är den standard som enligt författarna anger hur ett kvalitetsledningssystem bör vara uppbyggt, som organisationer använder för att leda och styra aktiviteter så att kvaliteten på tjänster och produkter motsvarar kundkrav och önskemål. Standarden är uppbyggd kring fyra huvudpunkter: ”ledningens ansvar, hantering av resurser, produktframtagning och mätning, analys och förbättring” (Bergman & Klefsjö 2007, s. 510ff) som är kopplad till ständiga förbättringar av ledningssystemet.

Författarna anger att en organisation kan tredjepartcertifieras enligt svensk standard, SS-EN ISO 9000 (SS betyder Svensk standard och EN betyder European norm), vilket innebär att en tredje part utvärderar och bedömer om organisationen uppfyller kraven i ISO 9001. ISO 9004 och 19011 ger vägledning och innefattas inte av tredjeparts-certifiering. Tredjepartsrevision får göras av organisationer som är ackrediterad av SWEDAC (Swedish Board for Accreditation and Conformity Assessment) Om en organisation godkänns får organisationen ett certifikat som visar att organisationen är certifierad enligt ISO 9001.

3.1.1 ISO 9001 – ständiga förbättringar

I ISO 9001 för små och medelstora företag, avsnitt 0.2 ”Processinriktning” (Persson 2010, s. 25ff) anges att ISO 9001 förordar tillämpning av processinriktning när ett ledningssystem för kvalitet utvecklas, införs och förbättras. Processinriktning förklaras som ett antal samhörande aktiviteter som utförs stegvis i en viss förutbestämd ordningsföljd som skapar resultat efter organisationers satta mål enligt kundkrav och önskemål.

Avsnittet förordar även tillämpning av förbättringsverktyget PDCA och Bergman och Klefsjö (2007, s. 238ff) anger att förbättringscykel PDCA metoden, på svenska PDSA, kan användas när man systematiskt och noggrant ska söka efter orsaker till problem.

När problem upptäcks gäller det att bryta ner problemet i mindre delar och identifiera den väsentligaste orsaken till problemet så att en handlingsplan för att åtgärda och uppföljning kring problemet kan upprättas. Som hjälp för att bryta ner problemet rekommenderar författarna *de sju ledningsverktygen* (Bergman & Klefsjö, 2007, s. 563ff) som i första hand hanterar ostrukturerad verbal data och *de sju förbättringsverktygen* (Bergman & Klefsjö, 2007, s. 243ff) som i huvudsak hanterar numerisk information.

PDSA modellens aktiviteter utförs enligt ordningen planera, gör, studera och lär och tillvägagångssätten i respektive aktivitet i PDSA beskrivs av författarna innebära att:

”Planera”: Organisationer ska först fastställa väsentligaste orsaken till gällande problem. Ett stort problem kan behöva brytas ner i mindre problem och de sju förbättringsverktygen är ett bra verktyg för att systematiskt synliggöra orsaker till gällande problem.

”Gör”: Utsedd arbetsgrupp får i uppdrag att genomföra föreslagna åtgärder.

”Studera”: Kontrollera att åtgärder har avsedd effekt, att det blivit förbättring med bland annat användning av de sju förbättringsverktygen. Om avsedd effekt uppnåtts ska förbättringen hanteras så att förbättring vidmakthålls.

”Lär”: Vi ska ta lärdom av vårt förbättringsarbete så att vi undviker att uppfinna hjulet igen. Här kan det bli aktuellt med att genomgå PDSA – cykeln igen om förbättring misslyckats. Viktigt är att också se hur valet av lösningsmetod fungerade.

Bergman och Klefsjö (2007) anger att den nuvarande kravstandarden ISO 9001:2000 har fokus på lednings- och kundperspektiv och fokus på ständiga förbättringar. Författarna påpekar dock att effekten av fokus påverkas av hur organisationer använder standarden i organisationens dagliga arbete. Författarna ger exempel på att standardens stora fokus på processperspektivet kan leda till att organisationer fokuserar för mycket på att kartlägga sina processer och risken att organisationer har infört ISO 9001 i syfte att tillfredsställa sina intressenter istället för att fokusera på att använda standarden i syfte att förbättra organisationens egna logistikkedjor och processer.

Bergman och Klefsjö (2007) säger även att ingen standard kan framgångsrikt åstadkomma ständiga förbättringar, de säger att:

”En standard kan utgöra en plattform för arbetet, men det som skiljer vinnare från förlorare är förmågan att åstadkomma en kultur av ständigt förbättringsarbete” (Bergman & Klefsjö 2007, s. 521).

Författarna menar att certifiering kan användas som språngbräda för förbättringsarbete och kan göra en organisation framgångsrik om standardens krav kompletteras med processsyn och tydlig kundfokusering vilket måste åstadkommas genom ledningens engagemang inom organisationens. På så sätt skapas en kultur av ständigt förbättringsarbete inom organisationen.

3.1.2 ISO 9001 – Internrevisioner och internrevisionsrollen

I vägledningen kring avsnitt 8.2.2 ”Intern revision” (Persson 2010, s. 106ff) i ISO 9001 anges att interna revisioner ska finna dokumenterade eller icke dokumenterade belägg som visar att kravstandarden ISO 9001 fungerar såsom organisationen planerat. Särskilt

viktigt är att synliggöra förbättringsområden som kan kopplas till produktkrav och kundtillfredsställelse som ska leda till förbättring enligt kraven i avsnitt 8.5.1 ”Ständig förbättring” (Persson 2010 s. 117ff). Författaren anger att syftet med interna revisioner är att ge information till ledningen om aktuella problem och tänkbara framtida problem så att ledningen antingen kan upprätta en handlingsplan med fastställd tidpunkt för när åtgärd av problemen ska vara genomförd eller så ges ledningen möjlighet att fatta beslut om förebyggande förbättring ska utföras kring de framtida problem som lyfts fram genom internrevisionen.

I avsnitt 8.2.2 ”Intern revision” (Persson 2010, s. 106ff) i ISO 9001 anges att:

”Revisorer ska väljas och revisioner genomföras på sådant sätt att objektiviteten och opartiskhet i revisionsprocessen säkerställs. Revisorer ska inte revidera sitt eget arbete” (Persson 2010, s. 106ff).

Persson (2010) anger som vägledning i avsnittet att revisioner bör användas för att se om kvalitetsledningssystemet fungerar och bidrar till att organisationen uppnår sina önskemål.

Internrevisorsuppdraget innefattas av att tillhandahålla information enligt avsnitt 5.6.2 ”Underlag för genomgång” och 5.6.3 ”Resultat av genomgång” (Persson 2010, s. 58ff) till organisationens ledning så att ledningen kan fatta beslut kring förbättring av aktiviteter som både rör kvalitetsledningssystemet, åtgärder kring produktprestanda och resursbehov. Besluten som ledningen tar ska grundas på kundreaktioner, processers och produkters prestanda som är kopplad till ställda krav. Besluten ska också grundas på uppföljning av tidigare åtgärder och resultat från tidigare internrevisioner.

Författaren påpekar även i sin vägledning att en internrevisor inte bör revidera sitt eget område utan ska vara oberoende och bör ha revisorskompetens.

3.1.3 Internrevisioner och internrevisionsrollen – ständiga förbättringar

Elliot, Dawson och Edwards (2007) har utfört en studie som visar att interna revisorer och revisioner fokuserar mer på att följa revisionsprogrammet istället för att fokusera på att bidra till förbättringsåtgärder. Författarna säger att interna revisioner saknar respekt inom organisationer och ses inte som positiva eller nödvändigtvis leder till gynnsamma resultat. Författarna säger att brister i revisionsförfarandet kan påverka moralen och påverka arbetsmetoder negativt.

Sörqvist (2004) anger att han har erfarenhet av att internrevisioner som i större utsträckning fokuserar på att identifiera förbättringsområden har en mer positiv effekt på själva revisionen och dess genomförandeprocess vilket kan likställas med Elliot, Dawson och Edwards (2007) studieresultat ovan.

Sörqvist (2004) säger även att internrevisionen bland annat har som uppgiften att verka för uppföljning för att säkerställa att organisationens förbättringar vidmakthålls och blir en naturlig del av organisationens verksamhet. Författaren föreslår att information om vilka förbättringar som genomförts, används vid planeringen av interna kvalitetsrevisioner. Internrevisionerna kan därigenom granska om genomförda förbättringar är integrerade och fungerar enligt satta mål.

Beckmerhagen, Berg, Karapetrovic et al. (2004) anger i en studie kring revisionens effektivitet att revisorn måste, under stor press från olika intressenter visa att revisionen har varit effektiv. Därför måste en effektiv revisionsgranskning planeras och genomföras.

Wahlman (2004) säger att ledningssystem såsom ISO-standarderna kräver förnyelse i form av ständiga förbättringar eftersom standarderna bygger på krav som kan härröras till kvalitets- och/eller miljö prestanda. Internrevisioner har som syfte att säkerställa att organisationens kvalitetsledningssystem fungerar som avsett, att arbetssätt och rutiner leder till måltillfredsställelse. Internrevisioner kan användas som förbättringsverktyg på flera sätt:

- 1 ”Verifiering att verksamheten bedrivs som det är tänkt
- 2 Verifiering att önskade effekter (resultat, mål, effektivitet, etc.) nås
- 3 Fånga upp idéer om, förslag till och behov av ändringar i ledningssystem och verksamhet
- 4 Uppföljning av en genomförd förbättring, som kan vara initierad av en tidigare internrevision, någon slags avvikelser i verksamheten eller ett kundklagomål
- 5 Uppföljning av beslutande förändringar eller ändrade mål och dylikt, efter genomförd Ledningens Genomgång. I viss mån kan också internrevisioner fungera som medel för att sprida information om förändringar” (Wahlman 2004, s. 4).

3.1.3.1 ISO 19011 och ISO 9004

Sörqvist (2004) säger att revisioner numera har ökat ansvar att finna förbättringsområden inom organisationer som bekräftas av att ISO 9000 gruppen nu även innefattas ISO 19011 ”Vägledning för revision av kvalitets- och/eller Miljöledningssystem” (Swedish Standards Institute 2002) som trycker på att revisioner ska verka för att finna förbättringsområden, och ISO 9004 ”Ledning av en organisation för hållbar framgång – En modell baserad på kvalitetsledning (ISO 9004:2009)” (Swedish Standards Institute 2009) som ger riktlinjer när det gäller förbättringar.

Enligt Bergman och Klefsjö (2007) fokuserar ISO 9004 på förbättringar kring organisationens processer och standarden innehåller självvärderingsverktyg som kan användas i syfte att bedöma mognadsnivån på organisationens kvalitetsledningssystem. Verktöget kan av organisationen även användas för att finna förbättringsområden men är dock inte någon kravstandard såsom ISO 9001.

Sörqvist (2004, s. 286ff) säger att: ”revisionen upplevs ibland som en polisiär, paragrafstyrd jakt på syndabocker.” Författaren anger att ett sätt att vända den upplevelsen är att integrera verksamhetsanknutna förbättringar med internrevisionsarbetet vilket kan bidra till att skapa ökad motivation hos internrevisorer och minska reviderades uppfattning om polisiär och paragrafstyrd jakt. För att revisorer ska lyckas i sina nya roller krävs att revisorerna utbildas och är villiga att utveckla sin roll så att nya förbättrade internrevisionsrutiner kan utformas och genomföras.

Wahlman (2004) säger att organisationer ska se sina internrevisorer som verkliga tillgångar i organisationens förbättringsarbete. Författaren lyfter även fram att en revisors kompetens bör förutom kunskap inom revisionsteknik även innefattas av goda kunskaper om organisationen. En internrevisor ska även vara oberoende och inte vara påverkad av aktuellt revisionsområde, ska inte vara i beroendeställning till medarbetare inom det reviderade området. Objektivitet kring reviderat område framhålls vilket innebär att revisor måste skilja på egna åsikter och vara objektiv i sin revision.

Sekretess ingår i internrevisionsrollen som kan vidmakthållas genom sekretessavtal. Författaren säger att den information som internrevisorer blir exponerad för får inte användas som påverkansfaktor i andra sammanhang. Författaren lyfter även fram personliga egenskaper för ett lyckat internrevisionsarbete:

- Lyhörd
- Flexibel
- Ödmjuk
- God lyssnare
- Noggrann
- Bra överblick
- Pondus
- Glad och trevlig
- Omdömesgill
- Integritet
- God förmåga att uttrycka sig i tal och skrift
- Förmåga att sortera fakta och dra slutsatser
- Kunna ta olika slags människor (Wahlman 2004, s. 26)

3.1.3.2 ISO 19011 - Internrevisionsrollen

ISO 19011 ger vägledning om principer för kvalitets- och miljörevision och är enligt Bergman och Klefsjö (2007) lämplig för alla organisationer. Standarden diskuterar krav på kompetens hos revisorer och i ISO 19011 i avsnitt 4 "Revisionsprinciper" (Swedish Standards Institute 2002, s. 7) återges revisionsprinciper som gäller för revisorer:

- a) Etiskt beteende: grunden för yrkesmässighet
- b) Opartistisk rapportering: skyldighet att rapportera sanningsenligt och korrekt
- c) Yrkesmässig noggrannhet: tillämpningen av aktsamhet och omdöme vid revision (Swedish Standards Institute 2002, s. 7).

Standarden anger även i avsnitt 7 "Kompetens hos och bedömning av revisorer" (Swedish Standards Institute 2002, s. 25ff) att förtroende och tillförlitligheten under revisionsförfarandet är beroende av kompetensen hos revisorerna.

I studien kring revisionens effektivitet säger Beckmerhagen, Berg, Karapetrovic et al. (2004) att revisorer måste bedöma om den egna kompetensen är tillräcklig innan revisor accepterar revisionsuppdraget och att revisorer bör bedöma och mäta den egna prestationen i syfte att identifiera förbättringar som kan kopplas till revisorns egen roll. Interna utvärderingar och granskningar som utförs av cheferna bör komplettera och förstärka självutvärderingen.

3.1.4 ISO 9001 – organisationens ledning – ständig förbättring

I "Modell av ett processbaserat ledningssystem för kvalitet" (Persson 2010, s. 27ff) framhålls ledningens ansvar och betydelse för kvalitetsledningssystemets framgång. Ledningen ska hålla sig informerad, vidta åtgärder och se till att resurser finns för att förbättra ledningssystemet. De resurser som anges är: arbetsutrymme, utrustning, material och personal med rätt kompetens.

Ledningen har även som ansvar att fastställa policy och mål som är kopplad till kvalitetsledningssystemet och grundas på kunders önskemål och krav. Mätning och analys av data framhålls av författaren eftersom resultaten kan leda till förbättringar av kvalitetsledningssystemet.

I avsnitt 5.6.2 "Underlag för genomgång" (Persson 2010, s. 58ff) i ISO 9001 anges att ledningens genomgång ska innefattas av "resultat av revisioner." Resultaten från ledningens genomgång ska enligt författaren ge information kring: "nyckeltal, bedöma trender, kontrollera status hos förbättringsprojekt och analysera resultat av erfarenheter från kunder" (Persson 2010, s. 58) så att ledningen kan fatta rätt beslut.

Persson (2010) redovisar åtta principer som har formulerats som kan användas av organisationens högsta ledning i sin ledning och styrning mot förbättring av verksamhetens processer. Principernas huvudrubriker är: kundfokus, ledarskap, medarbetarnas engagemang, processinriktning, systemangreppssätt för ledning, ständig förbättring, faktabaserade beslut och ömsesidigt fördelaktiga relationer till leverantörer Persson (2010, s. 133ff). Principerna går kortfattat ut på att mot bakgrund av kundkrav så ska ledningen formulera mål som engagerar organisationens medarbetare. Tanken är att organisationen ska identifiera sina processer så att förståelsen ökar mellan enheterna/funktionerna så att beslut kring förbättringsåtgärder löpande kan tas av ledningen.

Sörqvist (2004) säger att en framgångsrik förbättringsprocess grundas på att organisationens chefer lyckats med att motivera sina medarbetare, därför krävs en mycket stark koppling mellan själva förbättringsprocessen och organisationens ledning. I ledningsarbetet ingår att kommunicera tydliga och lättförståeliga mål som är kopplad till verksamhetsutveckling samt att ledningen ska engagerat skapa delaktighet bland medarbetare.

Alic och Rusjan (2009) säger att ledningens respons på resultaten från revisioner är kopplad till ledningens uppfattning om revisioner. Författarna säger att om kvalitetsledningssystemet är beroende av påtryckning från kunder, utförs revisioner i syfte att följa regler för att bibehålla certifikatet. Revisioner utförs då inte i syfte att förbättra organisationens effektivitet.

Karapetrovic och Willbom (2000) har i en studie försökt finna sätt att förbättra revisioner utifrån ledningen och kundens synvinkel eftersom chefer och beslutsfattare måste ha tillförlitlig information för att kunna fatta rätt beslut. Författarna nämner att beslutsfattare inte bara behöver information om kundönskemål utan även kunskaper om den egna verksamheten så att beslutsfattare kan avgöra om verksamheten har tillräckliga resurser för att möta upp mot kundkraven. Författarna säger att en kompetent och kvalificerad revisor kan bidra med sådan information.

3.1.5 ISO 9001, externrevision – ständiga förbättringar

Sörqvist (2004) anger att tredjepartsrevision är revisioner som utförs av extern konsult från ett certifieringsorgan eller myndighet. Författaren säger att tredjepartsrevisioner kan ge organisationen en objektiv och opartisk bild av verksamhetens arbete. Författaren anger att revisioner kan identifieras till tre områden: "system-, process- och produktrevision" (Sörqvist, 2004, s. 285). Systemrevisioner innebär att revisor kontrollerar om verksamheten bedrivs enligt dokumenterade satta mål enligt kraven i den standard som revideras. Processrevisioner innebär granskning av organisationens processer, om processerna uppfyller satta mål och om förbättringspotential finns och produktrevisioner granskar huruvida de produkter och tjänster som produceras uppfyller kunders krav. I avsnitt 3 "Termer och definitioner" i Anm. 2 Swedish Standards Institute (2002, s. 6) anges att:

”Externa revisioner innefattar sådana som i allmänhet kallas andra- och tredjepartsrevisioner. Andrapartsrevisioner utförs av organisationens intressenter, t.ex. av kunder eller av andra personer på deras uppdrag. Tredjepartsrevisioner utförs av externa, oberoende revisionsorganisationer, t.ex. sådana som kan certifiera överensstämmelse med krav i ISO 9001 eller ISO 14001” (Swedish Standards Institute, 2002, s. 6).

Hur bra organisationer lyckas beror på organisationens externa leverantörer enligt Sörqvist (2004) därför är det viktigt att välja rätt leverantörer. Författaren nämner två verktyg som behövs för att hjälpa organisationen i sin bedömning, den ena är en leverantörsbedömning som ska visa om tänkt leverantör kan uppnå kundkraven. Ett sätt är att göra leverantörsbedömningen är att granska leverantörens processer.

Bergman och Klefsjö (2007) lyfter fram att leverantören är, som specialist på sin produkt, den som är bäst på att identifiera förbättringsområden och köparen kan öka samarbetet genom att stödja leverantören i identifierings- och förbättringsarbetet. Förutsättningen för att stödja är enligt författarna att kunden själv först förstår processerna i den egna organisationen.

Enligt Sörqvist (2004) har vissa Erikssonbolag inlett ett närmare samarbete med sitt certifieringsorgan. Samarbetet innebär att bolaget tillsammans med certifieringsorganet före externrevision genomför genomgångar och riskanalyser i syfte att hjälpa externrevisor finna processförbättringsbehov. Identifierade förbättringsområden gynnar även på så sätt bolaget.

3.2 TQM

Bergman och Klefsjö (2007) säger att en organisation som har kvalitetsfrågor integrerad i sin verksamhet agerar enligt TQM (Total Quality Management). Organisationer arbetar då med sina processer i syfte att tillfredsställa och gärna överträffar sina kunders förväntningar till så låg kostnad som möjligt. På svenska är motsvarigheten ”offensiv kvalitetsutveckling” (Bergman & Klefsjö 2007, s. 38ff). Offensiv kvalitetsutveckling bygger på ledningens engagemang som ska arbeta för att kontinuerligt bygga och implementera en kultur enligt värderingarna:

- ”Sätt kunderna i centrum”

Innebär att ta reda på och försöka uppfylla externa kundernas önskemål. Inom offensiv kvalitetsutveckling innefattas även kunderna av organisationens interna kunder vilket innebär att organisationen även ska ta reda på deras önskemål så att de interna kunderna motiveras att göra ett bra arbete så att organisationen kan arbeta med ständiga förbättringar.

- ”Basera beslut på fakta”

För att undvika att organisationen arbetar mot fel mål ska organisationen ta reda på fakta. I arbetet med att samla in fakta kan organisationen använda sig av ”de sju ledningsverktygen” (Bergman & Klefsjö 2007, s. 243ff) och ”de sju ledningsverktygen” (Bergman & Klefsjö 2007, s. 563ff). Användandet av verktygen är arbetsätt som skapar förutsättning för delaktighet.

- ”Arbeta med processer”

När en organisation producerar varor eller tjänster utförs upprepade sammanhängande aktiviteter som kallas för process. Syftet med processens färdiga produkt är att

tillfredsställa kunder. Organisationer kan identifiera sina processer genom att rita upp processbilder.

- ”Arbeta med ständiga förbättringar”

Organisationen har många interna och externa krav som ska uppfyllas vilket ställer krav på att organisationen ska arbeta med ständiga förbättringar.

- ”Skapa förutsättningar för delaktighet”

Organisationen ska arbeta för att skapa forum för delaktighet för organisationens samtliga medarbetare. Medarbetare ska vara delaktiga i beslut och kunna påverka förbättringsarbetet.

Rajendran och Devadasan (2005) har studerat litteraturen kring kvalitetsrevisioner för att synliggöra statusen för kvalitetsrevisioner genom att studera i vilken riktning forskning hittills har skett. Författarna har studerat i syfte att hjälpa forskare och praktiker att rikta sitt arbete mot att inte bara se kvalitetsrevisioner som ett kontrollverktyg utan även som ett verktyg att använda för att identifiera kvalitetsförbättringar i riktning mot total quality management (TQM). Utifrån resultatet ger författarna förslag på att framtidens forskning och arbete bör riktas mot att gemensamt utarbeta en accepterad kvalitetsrevisionsstandard. Eftersom studien har visat att forskare är skeptiska till ISO 19011, den standard som ger vägledning för revisioner.

Hoogervorst, Koopman och van der Flier (2005) har i sin studie funnit att misslyckanden med TQM grundas på att organisationen i för stor utsträckning fokuserar på traditionellt mekaniskt tänkande. Att fokus ligger på produktionsprocesser och i mindre utsträckning på de individer som påverkar organisationens processer. Författarna menar att brister i produktionsprocesser kan vara ett resultat av bristande lagarbete vilket innebär att mer uppmärksamhet krävs på människors beteende och interagerande, alltså fokus på organisationskulturen, organisationsstrukturen och sättet att leda och styra inom organisationen. Författarna säger att brister i konsekvent agerande och ledning och styrning när organisationen försöker förbättra beteenden är den största bidragande orsaken till misslyckade TQM satsningar.

3.3 Motivation

Furnham, Eracleous & Chamorro-Premuzic (2009) säger att forskning kring teorier om motivation och arbetstillfredsställelse har som syfte att finna riktlinjer och strategier så att organisationer bättre kan påverka sina anställda att arbeta och öka intresset för de roller de innehar inom organisationen. Författarna fann i sin studie bland annat att personlighet, pliktrogenhet och status på jobbet var faktorer som låg bakom motivation.

Berson och Linton (2005) säger att för att en organisation ska lyckas med kvalitetsledningssystem krävs strategin att ledare praktiserar transformerande ledarskap något som även Hirtz, Murray, Catherine och Riordan (2007) stödjer. Transformerande ledarskap innebär enligt Berson och Linton (2005) att organisationens ledare ska uppmuntra till kreativitet och förändring och kontinuerligt identifiera individuella behov och underlätta medarbetares utveckling. Lyckas ledare agera transformerande bidrar agerandet till ökad kvalitetsmedvetenhet och därigenom ökat initiativ till att bidra till förbättringsarbete.

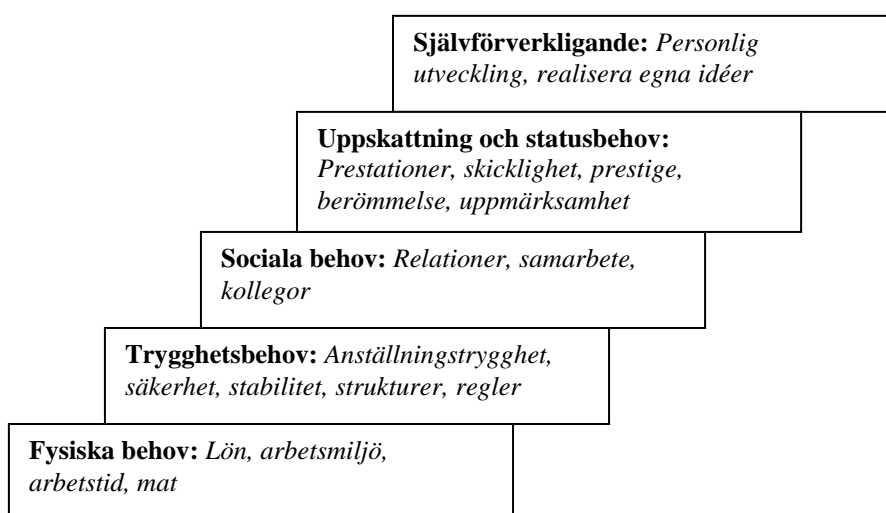
Enligt Kaufmann, G. och Kaufmann, A (2010 s. 131ff) finns det fyra typer av motivationsteorier som är kopplad till beteenden och ageranden i arbetslivet: ”behovsteorier”, är agerande utifrån våra individuella behov som kan vara nedärvda

eller biologiska. ”Kognitiva teorier” är kopplad till våra prestationer och förväntningar och önskningar om att uppnå satta mål. ”Sociala teorier” innefattas av våra uppfattningar om våra individuella likheter och skillnader och vår upplevda rättvisa och orättvisa mellan medarbetare såsom löner och förmåner. ”Arbetskaraktäristiska modeller” fokuserar på kartläggning av vad som motiverar arbetssituationen i syfte att förbättra och höja motivationen.

3.3.1 Behovsteori

När organisationer arbetar med förändring är det enligt Sörqvist (2004) viktigt att motivera medarbetare. För att kunna motivera krävs kunskap om individens drivkrafter och vad som får individer att vilja medverka i förändringsarbete. Inom psykologin finns teorin, ”Maslows behovshierarki” (Maslow 1987, s. 15ff) som visar hur individens inneboende behov och drivkrafter är kopplad till varandra. Där de lägre behoven måste vara tillfredsställda hos individen innan individen strävar efter nästa nivå. Enligt Kaufmann, G. och Kaufmann, A. (2010) är Maslows teori flexibel och försök har gjorts för att omformulera och revidera modellen men resultatet har visat sig ge liten effekt. Därför ses modellen fortfarande som giltig.

Sörqvist (2004, s. 152) återger författaren Maslows (1987) behovshierarki och dess respektive nivå. Sörqvist (2004) har utvecklat respektive nivå med kortfattade förklaringar som är kopplad till behov utifrån arbetslivsperspektiv som återges nedan i figur 3:1.



Figur 3:1 Modifierad utifrån Maslows (1987) behovshierarki kopplad till arbetsrelaterade behov enligt Sörqvist (2004, s. 152).

3.4 Organisationsstruktur, organisationskultur och kommunikation

Heide, Johansson och Simonsson (2011, s. 83) säger att: ”Organisationens struktur, både den formella och den informella, är förknippad med kommunikationen” och att strukturer inom verksamheten uppstår ur kommunikationsprocesserna och verkar både positivt och negativt. Där strukturerna är starka blir strukturerna positivt på så sätt att vi vet vad vi ska göra och negativt på så sätt att vi tenderar att begränsa vårt tänkande och därigenom vårt agerande vilket leder till att kreativitet hämmas. Författarna menar att stark regelstyrning inte ger uppslag till nya idéer.

Organisationskulturen utgörs enligt författarna bland annat av värderingar, normer och vår tolkning av verkligheten. Författarna säger att vi som interagerar inom organisationer tenderar att gärna vilja hålla fast vid de värderingar som är rådande vilket försvårar för ledare att implementera nya strategier för förbättring. Sammanfattningsvis säger författarna att:

”Struktur och kultur är två grundläggande beståndsdelar hos organisationer och de formar och formas av kommunikationen. Strukturer som exempelvis roller, arbetsfördelning och olika enheter inom en organisation skapar vissa förutsättningar för kommunikationen som det är viktigt för praktiker att vara medvetna om” (Heide, Johansson & Simonsson 2011, s. 93ff).

3.4.1 Organisationsstruktur, organisationskultur och kommunikation – ständiga förbättringar

För att bryta mönster föreslår Heide, Johansson och Simonsson (2011) att personer med gamla värderingar, normer och synsätt byts ut. En annan lösning är att organisationens ledning har möten oftare i syfte att skapa gemensamt språk som genererar i nya gemensamma synsätt som leder organisationen mot de förbättringar som eftersträvas.

Martins och Terblanche (2003) har gjort liknande upptäckter i sin forskning, författarna säger att organisationskulturen och strukturer har en inverkan på hur kreativitet och nya idéer stimuleras i en organisation. Författarna menar att ökad stimulans ökar kreativiteten och får nya idéer att blomstra som i sin tur påverkar huruvida en förbättringsprocess ger önskad effekt. Författarna säger att en del organisationer och ledare har ökat sina chanser att lyckas med förbättringsprocesser genom att de involverar personalen i beslutsfattandet. Tanken med att involvera personalen är att försöka skapa den normen och värderingen att kreativitet och nya idéer tillhör och är en av organisationens grundläggande kulturella normer och värderingar.

Larsson, Bäckström och Wiklund (2009) har i en studie undersökt ledarskapsbeteende i tre organisationer, två tillverkande och ett sjukhus, som alla har fått utmärkelsen, Sveriges bästa arbetsplats. Syftet var att finna vilka gemensamma ledarskapsbeteenden som ligger bakom framgången. Forskarna har identifierat åtta ledarskapsbeteenden och ageranden som var utmärkande: Strategisk och visionär, kommunikation och information, befogenheter och ansvar, en lärande kultur, konversationer med medarbetare, tydlighet och enkelhet, mänsklighet och förtroende och att promenera runt, synas.

3.4 Teorisummering

Valda teorier och forskningsresultat kring internrevisionsrollen och revisioner visar i huvudsak att ISO 9001 lever sitt eget liv inom organisationen på grund av brister i kommunikation och koppling till organisationers högsta beslutande ledning. Enligt Alic och Rusjan (2009) ser företagets ledning ofta revisorer och revisioner som ett verktyg att använda för att bibehålla certifikatet. Inte som ett verktyg som kan användas för att stärka verksamheten ur exempelvis ett TQM perspektiv, Bergman och Klefsjö (2007, s. 38ff).

TQM är enligt författarna ett perspektiv som ökar företagets möjligheter att bli mer stabilt och konkurrenskraftig. Sammanfattningsvis betyder det att författare och forskare resonerar kring att flytta fokus från ”traditionella revisioner” (Sörqvist 2004, s. 286ff)

som upplevs som ”polisiär” till revisioner som upplevs mer motiverande. Tanken är att fokusförändring ska ge organisationer fler verksamhetsanknutna förbättringseffekter.

Analysen av empirin bearbetas i huvudsak med utgångspunkt mot den litteratur, teori och forskning som visar interaktion, samverkan och kopplingar mellan respondenter i figur 1 för att identifiera tänkbara orsaker till respondenternas upplevelser, synpunkter och önskemål kring internrevisionsrollen och internrevisioner.

4 Empiri

Kapitlet beskriver Domsjö Fabriker AB, Metsä Board AB, Mondi Dynäs AB och SCA övergripande och respektive fallföretags kvalitetsorganisation. Därefter ges en sammanställning av respektive respondents intervju svar.

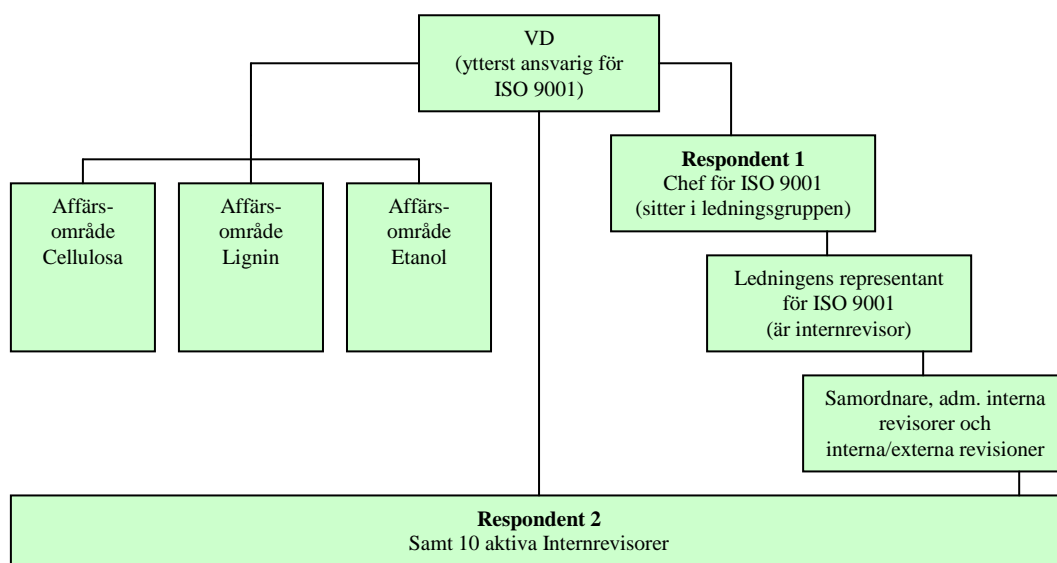
4.1 Domsjö Fabriker AB

Mo och Domsjö AB i Domsjö Örnsköldsvik startade som sulfittfabrik 1903 och såldes 1999 till ett privat konsortium och Domsjö Fabriker AB bildades. Sedan 2011 ingår Domsjö Fabriker AB i det indiska bolaget Aditya Birla Group. Domsjö Fabriker har ca 400 anställda och omsätter ca 1,9 miljarder kronor (domsjö.aditayabirla u.å.).

Domsjö Fabriker AB tillverkar och säljer i huvudsak tre huvudprodukter utifrån råvaran gran och tall som är miljövänliga produkter och energi. Huvudprodukterna är specialcellulosa, lignin och bioetanol. Specialcellulosan som är ett alternativ till bomull används till största delen av kunder för produktion av viskosityger och hygienartiklar. Lignin används i huvudsak av kunder som tillsatsmedel i betong för att göra den mer effektiv och därigenom mer energisnål och bioetanol som bland annat säljs och används i etanoldrivna bilar. Företaget säljer sina produkter till bland annat Kina och Asien Företagets affärsidé och vision håller idag på att omarbetas. (domsjö.aditayabirla u.å.).

4.1.1 Kvalitetsorganisation

Företaget är certifierad enligt ISO 9001 sedan 1992 och figur 4:1 visar en övergripande bild av företagets kvalitetsorganisation. Ytterst ansvarig för ISO 9001 är företagets VD. I företagets ledningsgrupp tillsammans med VD ingår bland annat respondent 1 som är ansvarig chef för kvalitetsledningssystemet ISO 9001. Respondent 1 är även chef över ledningens representant för ISO 9001 och för samordnaren för internrevisorer och internrevisioner. Respondent 2 arbetar inom fabriken, är internrevisor och ingår i internrevisionsgruppen som består av 10 internrevisorer.



Figur 4:1 Domsjö Fabriker AB:s kvalitetsorganisation.

4.1.2 Internrevisionsrollen och interna revisioner

Respondent 1 – Organisationens ledningsrepresentant:

Respondenten är verksam inom teknikavdelningen i Domsjö Fabriker AB och sitter i ledningsgruppen i fabriken sedan ca tre år tillbaka. Teknikavdelningen har som uppgift att bland annat tillhandahålla resurser så att ISO 9001 rent tekniskt fungerar. Respondenten har varit internrevisor hos tidigare arbetsgivare i ca totalt fem år och har medverkat och implementerat kvalitetsledningssystemet hos två företag.

Respondenten säger att det viktiga inte är, att säga att vi är certifierad och arbetar med ISO 9001, utan att vi använder kvalitetsledningssystemet för vår egen skull, för att hitta förbättringsmöjligheter.

Respondenten säger även att syftet med interna revisioner är att revisionen lyfter fram möjligheter att göra annorlunda genom att förändra rutiner, processer eller göra investeringar som hjälper fabriken framåt, och det är sådana iakttagelser som respondenten hoppas på att få från interna revisorer. En internrevisors roll är enligt respondenten att vara interna kvalitetshöjare som ska arbeta med kvalitetssäkring och kvalitetshöjande åtgärder och det är bra om internrevisionen visar vart verksamheten misslyckas, var brister finns som påverkar prestationsförmågan inom Domsjö Fabriker.

För att kunna visa brister och lyfta fram möjligheter så är det bra om internrevisorer har olika personliga egenskaper, profiler och intressen eftersom vi människor ser och prioriterar saker på olika sätt. Internrevisorernas olika synsätt ökar möjligheten att revisionen blir bättre under förutsättning att interna revisorer reviderar olika områden. Respondenten säger även att man ska akta sig för att begränsa revisionsrollen till att enbart arbeta för att se om verksamheten uppfyller kraven i standarden, internrevisorer ska se saker ur ett vidare perspektiv och använda revisionsuppdraget till att även hitta förbättringsförslag.

Respondenten säger att det inte är lätt att rekrytera bra internrevisorer. Respondenten anser att fler borde prova på rollen och att motivationsfaktorer kan vara att en internrevisor bland annat får mycket stor inblick i hur företaget fungerar. Både i delar och i sin helhet och även får möjlighet att komma med iakttagelser och förslag som tas tillvara och blir genomförda, en möjlighet att påverka.

Enligt respondenten så finns det idag inget bra forum för kommunikation mellan internrevisorer och organisationens ledning. Respondenten upplever att åsikter och förväntningar kommuniceras alldeles för lite. Respondenten säger att ledningens förväntningar på internrevisioner är väldigt viktig under förutsättning att revisorerna vet om förväntningarna, och det är en självklarhet att de förväntningar som ledningen har ska kommuniceras. Respondenten säger att förväntningar finns men respondenten säger att ledningen kanske är alldeles för dåliga på att kommunicera det vidare.

Respondenten känner inte till ISO 19011.

Förbättringar

Respondentens önskan är att få kollektivt anställda att ta på sig internrevisionsuppdraget eftersom företagets internrevisorer idag representeras av tjänstemän. Företaget måste ta reda på och försöka förstå varför kollektivt anställda inte finns representerade eftersom representanter önskas från alla nivåer, så att fler kan lära sig mer om företaget och bidra till förbättringsarbetet.

Respondenten säger att det är bra om kommunikationen mellan internrevisorer och organisationens ledning förbättras så att ledningen kan se hur de kan göra internrevisionsrollen mer attraktiv, att man upplever revisionsrollen som en bra och lärorik insats för sig själv. Respondenten säger att i ledningsgruppen ligger både frågan kring hur internrevisioner kan förbättras och frågan kring hur organisationen ska lyckas rekrytera revisorer. Respondenten säger även att det kanske borde finnas en förbättringsplan för revisionsrollen men att det inte är något som diskuterats mer ingående. Ledningen har konstaterat att brister och förbättringspotential finns.

Respondent 2 – Internrevisor:

Respondenten har arbetat hos Domsjö Fabriker sedan 1997 och varit verksam, först som skiftgående produktionsledare och idag som processingenjör med avdelningsansvar. När respondenten blev avdelningsansvarig så blev respondenten direkt involverad i ISO 9001. Respondenten är även internrevisor sedan 7 år och brukar revidera ca 2 ggr/år.

Internrevisionsrollen förbättras enligt respondenten genom lärdom av andra och genom ”learning by doing”, att återkommande revidera andra. Att vara internrevisor bidrar till att minska sina egna rädslor för att bli reviderad, att lära sig mer om ISO 9001 och få en vana att bli reviderad och att revidera. Respondenten motiveras att vara revisor av att se att förbättringar genomförs.

Kvalitetsledningssystemet har enligt respondenten som syfte att förbättra genom att eliminera källor som kan leda till kvalitetsproblem och produktionsproblem. Fokus ligger inte på kontroll av kvalitetsledningssystemets krav utan är mer ett sätt att bibehålla strukturen inom organisationen så att företaget inte tappar formen och fokus när förändringar sker.

När det gäller en internrevisors roll och uppgift så säger respondenten att en revisor ska synliggöra målen och se om målen uppfylls genom att se så att arbetet görs på rätt sätt. Revisor ska hitta brister i den process och rutiner som revideras för att säkerställa att kunden får rätt kvalitet. En internrevisor ska ställa frågor så att brister kan kartlägga. Respondenten säger även att när brister upptäcks hos någon annan så funderar denne om samma brist finns hos den egna enheten, en slags själv utbildning. Anser också att en revisor har som uppgift att minimera de reviderades rädslor. De reviderade ska inte vara rädd för att bli reviderad utan se revisionen som ett sätt som hjälper enheten och företaget framåt. ISO 9001 ska inte ses som en bestraffning hos de reviderade.

Respondenten förväntar sig att internrevisorer ska driva och leda verksamheten mer professionellt, att verkligen ifrågasätta varför förbättringar uteblir eftersom det påverkar företagets produkter. Revisorer ska ha mandat att ifrågasätta avdelningen som har brister i syfte att hjälpa avdelningen att identifiera vilka åtgärder som kan vidtas för att förbättra, inte för att bestraffa någon. Respondenten vill att internkunder ska hanteras på samma sätt som externkunder, att brister mot internkund ska hanteras med samma respekt som visas mot externkund.

För att lyckas med önskemålen bör företaget ha flera internrevisorer för då har företaget en bra blandning av olika personligheter. Det är bra att vara strukturerad, ha frågor förberedd och göra internrevisionsarbetet klart genom att skicka protokoll. Då får de reviderade ett kvitto på vad som kommit fram i revisionen och en ansvarig har utsetts som får en deadline att förhålla sig till när brister ska vara åtgärdad.

Förväntningar och åsikter kring internrevisionsrollen och revisioner kommuniceras på möten med ledningens representant för ISO 9001 och samordnaren för revisorer och

revisioner men respondenten vet inte om informationen kommuniceras vidare till företagets ledning. Företagets ledning kommunicerar inte sina förväntningar och åsikter till internrevisorer.

Standarden ISO 19011 känner respondenten inte till.

Förbättringar

Respondenten säger att nästa steg är att internrevisionsrollen även ska innehas av kollektivt anställda och representanter från företagsledningen, idag är det uteslutande tjänstemän. Syftet är att sprida kunskap, förståelse och minska rädslor för ISO 9001 och revidering. Kan dock bli svårt med den skiftgående personalen. Respondenten tycker att VD ska vara med när internrevisorer har avstämningsmöten så att VD kan förmedla sina krav och önskemål och vilka förväntningar VD har på revisionsrollen och interna revisioner eftersom ISO 9001 ska hjälpa ledningen att styra företagets verksamhets-system. Respondenten anser att bristen i kopplingen mellan ledningen och revisorer begränsar potentialen till förbättringar. Ökar företagets ledning kommunikationen med internrevisorer kan samsynen kring verksamheten förbättras. Respondenten säger att kraven kanske finns men är inte kommunicerad vidare.

För att internrevisorer ska kunna bedriva verksamhetsanknutna förbättringar behöver statusen höjas på interna revisioner genom att ledningen kommunicerar förväntningar och ställer högre krav på kvalitetsledningssystemet och alla användare, annars förblir statusen oförändrad. Respondenten säger även att om revisioner förbättras så kan det tänkas att de externa revisionernas tjänster inte behövs i samma utsträckning.

4.2 Metsä Board Sverige AB

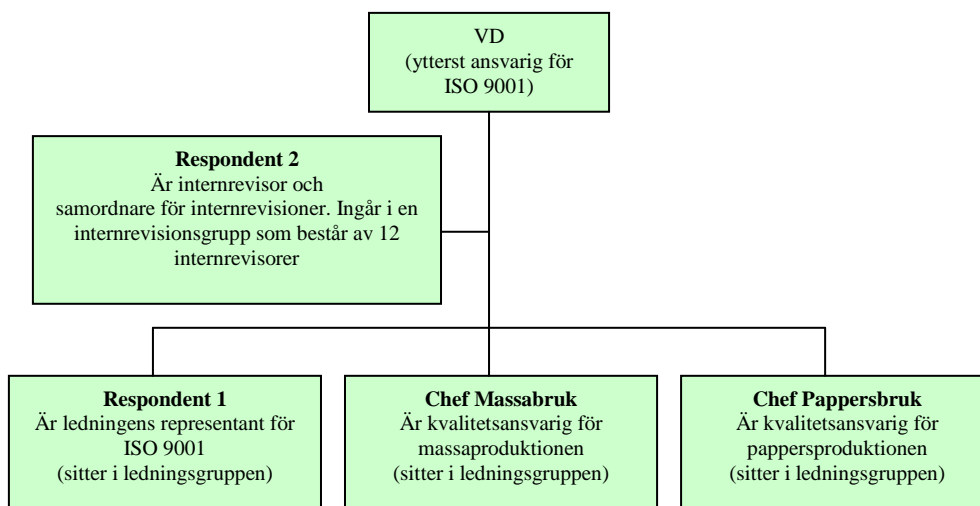
Pappers- och massafabriken i Husum i Örnsköldsvik startades 1919 (Allehanda 2009). År 2000 köptes fabriken av finskägda M-real Corporation som senare under 2012 i samband med en omfattande organisationsförändring som bland annat innebar ny ledning bytte namn till idag Metsä Board Sverige AB.

Metsä Board Husum är en integrerad pappers och massafabrik som producerar obestruket och bestruket finpapper. Obestruket papper är papper som är obehandlat och bestruket är papper som är ytbehandlat och blankare i ytan än obestruket. Metsä Board Husum producerar och säljer även blekt avsalumassa som är en råprodukt för tillverkning av exempelvis A4 papper. Metsä Board Husum har ca 800 anställda och bolaget har förutom i Sverige och Finland även verksamhet i Tyskland (metsaboard 2013).

Metsä Group's affärsidé är: Att utveckla det finska skogsbruket genom att ha egna fabriker som framgångsrikt konkurrerar genom effektiv tillverkning, marknadsföring och utveckling av träbaserade produkter. Visionen hos Metsä Board Husum är: Med en lärande organisation och innovativa produkter skapar vi långsiktig lönsamhet. Vi tar genom vårt personliga agerande ständigt ansvar för varandra och för fabriken framtid.

4.2.1 Kvalitetsorganisation

Företaget är certifierad enligt ISO 9001 sedan 1991, figur 4:2 visar en övergripande bild över företagets kvalitetsorganisation. Ytterst ansvarig är VD. Respondent 1 är ledningens representant för ISO 9001 och sitter med i företagets ledningsgrupp tillsammans med VD och cheferna för massa- respektive pappersbruk, vilka är kvalitetsansvariga för sina respektive områden. Respondent 2 är internrevisor och samordnare för interna revisioner och ingår i internrevisionsgruppen som består av 12 internrevisorer.



Figur 4:2 Metsä Board Sverige AB:s kvalitetsorganisation.

4.2.2 Internrevisionsrollen och interna revisioner

Respondent 1 – Organisationens ledningsrepresentant:

Respondenten har arbetat inom fabriken i 15 år och har haft olika positioner och uppdrag. Idag har respondenten en chefsposition och sitter i ledningsgruppen i Metsä Board AB sedan 2001. Respondenten är själv internrevisor och har reviderat sedan år

2000. Respondenten utför revisioner bara ibland av den anledningen att respondenten upplever sig själv som lite part i målet eftersom respondenten även är ledningens representant för ISO 9001 sedan 2009.

Utifrån egen erfarenhet så anser respondenten att en internrevisor motiveras av att man lär sig fabriken på ett fantastiskt sätt, hur den fungerar. Man lär känna människan på den avdelning som revideras och man bidrar till att förbättra verksamheten vilket ger personlig tillfredsställelse. En revisors roll och uppgift är enligt respondenten att ställa rätt frågor för att nysta upp och kunna upptäcka förbättringsmöjligheter. En revisor ska vara väl förberedd, vara påläst om hur den reviderade enheten är beskriven i verksamhetssystemet i syfte att se om beskrivningen stämmer överens med den reviderades beskrivning. Förberedelser är även viktiga för att hitta förbättringsmöjligheter. Tanken är att internrevisorer ska hjälpa den reviderade att själv hitta rutiner och dokument som kan tas bort och det gäller att vara lite envis och inte ge sig som revisor för att få den reviderade att öppna upp å våga visa brister.

Respondenten säger att internrevisionsrollen inte förbättras kontinuerligt på ett likartat sätt för alla men en revidering av sättet att revidera gjordes för 1 år sedan vilket gjorde att internrevisionerna blev bättre och mer effektiv. Respondenten vill utvärdera förändringen innan fler förbättringar görs och anser att förändring inte kan göras hur som helst, att varje förändring måste prövas och utvärderas.

Internrevisorernas revisionsarbete påverkas i den riktning som ledningen signalerar och signalerar ledningen att ledningssystemet inte ska prioriteras och är viktigt fortplantar sig signalerna fort och det blir legalt för alla andra i fabriken att tycka och göra likadant.

Respondenten säger att en internrevisors åsikter inte förmedlas och kommuniceras till ledningsgruppen eller från ledningsgruppen men att det inom ledningsgruppen förväntas att internrevisioner ska bidra till ständiga förbättringar. Kommunikationen sker idag mellan samordnaren för revisorer och revisioner. Respondenten säger dock att om internrevisioner byter fokus från kontroll av kraven till lönsamhetsfokus kommer det bli lättare att tydliggöra vilka förväntningar ledningen har på sina revisorer.

Det diskuteras i ledningsgruppen att revisioner ska byta fokus från kontroll av kraven till lönsamhetsfokus vilket har bidragit till att fler medarbetare har anmält sitt intresse för att vilja vara internrevisor. Respondenten anser att det är bra om representanter från högsta ledningen i Husum reviderar, även om det inte är kontinuerligt, för att öka ledningssystemets och revisionernas status hos ledningsgruppen. Anser även att det är nödvändigt att ledningens representant finns i ledningsgruppen och att det är viktigt att revisioner byter till lönsamhetsfokus annars riskerar ledningen och samtliga medarbetare tappa intresse eftersom man inte ser någon nytta med kvalitetsledningssystemet. Respondenten säger att det inte är internrevisorer och revisioner som är problemet utan det är uppfattningen av systemet och användandet av systemet som problemen ligger.

Respondenten säger även att företagets kvalitetsledningssystem upplevs som otympligt vilket kan bero på att företaget har byggt på kvalitetsledningssystemet och har idag tusentalsdokument i sitt system. Otympligheten kan också bero på att ledningssystemet infördes på fel sätt vilket har gett ISO 9001 dåligt rykte. Dåvarande externrevisioner kan också ha bidragit till kvalitetsledningssystemets dåliga rykte eftersom externrevisionerna tidigare var fokuserad på att hitta fel. Internrevisioner ska förenkla kvalitetsledningssystemet och revisionerna ska leda till lönsamhetsförbättringar mer effektivt.

Standarden ISO 19011 känner respondenten inte till.

Förbättringar

Respondenten vill att internrevisorer motiveras att vara kvar. Det är för lätt att kliva av som revisor idag av orsaker som tidsbrist. Förändras rollen till att ha lönsamhetsfokus kommer intresset att vara kvar som internrevisor att öka och fler kommer att vilja delta vilket redan märks nu. Internrevisorer ska även motiveras av att rollen ska vara meningsfull och att revisorer ska få ut något av arbetet själv.

Företaget har idag inga kollektivt anställda revisorer och tycker att det skulle vara bra om de fanns representerad. Kollektivt anställda kan hitta brister utifrån sitt perspektiv. Kan dock bli problematiskt med skiftgående personal. Respondenten önskar även att processägare kan revidera sin egen process för att öka kunskapen kring sin egen roll och ansvar kring kvalitetsledningssystemet. Tror att orsaken till bristerna beror på att ISO 9001 i begynnelsen är byggt som ett system på sidan om och inte som ett system som är integrerat i fabriken övriga verksamhetssystem. Ökar processägares kunskaper och insikter kan rädslor kring att bli reviderad minska.

Respondent 2 – Internrevisor:

Respondenten har varit anställd inom fabriken sedan 1985 och har arbetat som innesäljare och testledare inom affärssystemtester, arbetar nu idag med andra uppgifter och är bland annat samordnare för företagets internrevisioner, ett uppdrag som går utanför ordinarie tjänst. Har arbetat indirekt som alla andra anställda med ISO 9001 sedan certifieringen 1991 och har varit internrevisor i 5-6 år, har reviderat ca 4-6 gånger/år. Totalt så har Metsä Board tolv interna revisorer.

Respondenten anger att som internrevisor så granskar respondenten att verksamheten följer det som företaget sagt att de ska göra och tar stickprov för att verifiera detta. Respondenten säger sig ha börjat förändra revisionstekniken och försöker i större utsträckning titta på om de ligger på rätt nivå utifrån kraven som finns i standarden. Anledningen är att få till ett mera förbättringstänk som är kopplat mot verksamheten. Försöker också få tydliga förbättringsönskemål från de reviderade genom strukturerade intervjuer. Internrevisorer arbetar idag för att försöka lägga mer fokus på att få den reviderade att själv upptäcka förbättringsmöjligheter istället för fokus på kontroll om de reviderade följer kraven, så det är bra om internrevisorer är nyfikna, lugna och kan prata med människor, inte vara polis utan samarbetspartner. Respondenten säger att det även är bra om internrevisorer är strukturerad och gör en plan så att alla vet vad som är syftet med revisionen. En internrevisor bör även ha en kunskap om verksamheten, inte för mycket, så att den reviderade verkligen får förklara hur denne arbetar för att på så vis själv upptäcka brister. Att vara internrevisor handlar mycket om att styra samtalet för att få de reviderade att verkligen förklara grundligt utan att fastna på oväsentligheter.

Revisionsmetoderna utvärderas både inom internrevisionsgruppen och utifrån inhämtade synpunkter från de reviderade 1 gång/år och då är det både planering och genomförande som utvärderas. Företaget har även anlitat externa utbildningskonsulter och genomfört interna utbildningar.

För respondentens del så är förväntningarna på internrevisionsrollen att få lära sig mer om verksamheten. Det är roligt att hitta förbättringsområden och hitta rätt intervjuteknik så att det går lätt att få folk att öppna sig och berätta. Förväntningarna är också att ledningen är öppen med att internrevisionsrollen är en viktig roll så att internrevisionsrollens status höjs ute i verkligheten. Det är otroligt viktigt vad ledningen säger och hur de agerar. Det går fort att riva något som tagit lång tid att bygga upp.

Går ledningen ut och säger att det här är viktigt så blir det viktigt i resten av organisationen och det blir lättare för revisorer att genomföra revisioner som tar verksamheten framåt.

Det är ledningens representant som kommunicerar förväntningar kring internrevisionsrollen mellan högsta ledningen och internrevisorsgruppen. Vid förändringar i inriktning och metoder är det svårt om man har få revisioner under året och en revisorsgrupp där medlemmarna inte kan vara med på planering och revision varje år. Det behövs tålmod när man utarbetar en ny metod så att utvärderingar och finjusteringar kan göras under några år och att de interna revisorerna får jobba in sig på den nya metoden. Ledningen har nu önskemål om att revisionerna ska gå mot att fokusera mera på lönsamhet i verksamheten. Även på att då få in flera revisorer med ekonomikompetens.

En förändring av uppföljningen av förbättringskrav och- möjligheter har gjorts för att internrevisorer ska slippa jaga ansvariga för svar och åtgärder samt att vi jobbar med sådant som ger bästa nyttan för verksamheten. Idag så tar respondenten upp förbättringskraven i funktionernas respektive ledningsgrupp som då själva kan prioritera vad som ska göras vilket ger bättre effekter och respondenten slipper jaga. Förändringen har medfört att idag sker kommunikation och rapportering till funktionernas respektive ledning, inte direkt till högsta ledningsgruppen inom företaget. Respondenten säger även att det är respondenten som ska kommunicera med ledningen men förändringen som gjordes kring internrevisionsmetoder som innebär att rapportering sker direkt till funktionernas respektive ledning, har gjort att möten inte genomförts än.

Övrigt som respondenten vill lyfta fram är att det går att använda internrevisioner till mycket bara man vet vad man vill, alltså vad som är syftet med revisionerna. Respondenten anser att man i syftet bör tydliggöra om man ska dela på revisioner och verksamhetsutveckling eller baka in det i samma roll?

Respondenten känner till ISO 19011 och har standarden själv. Innehållet har diskuterats i de utbildningar som genomförts och respondenten använder vissa delar som påminnelser vid uppstartsmöten inför revisioner. Bland annat diskuteras agerande, beteenden och tystnadsplikt, att inte prata ”vitt och brett” om känslig information som kommit fram i intervjuer.

Förbättringar

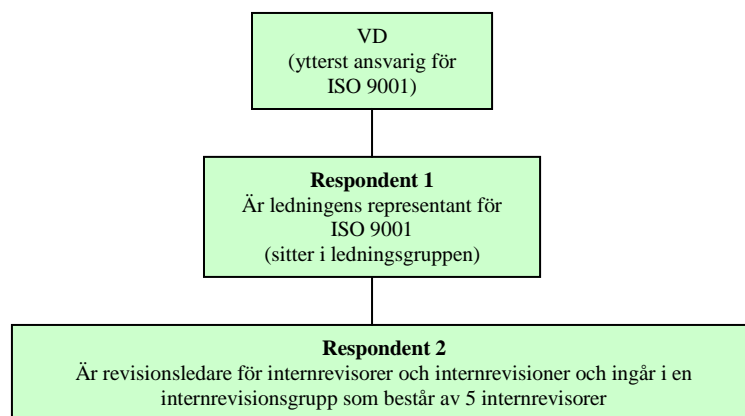
Respondenten vill att internrevisorer utbildas i processtänk och att utbildning sker kontinuerligt för att öka kunskapen och svetsa samman internrevisorsgruppen. Chefer kan även i utvecklingssamtal uppmuntra sin personal att utbilda sig till internrevisorer. Problemet är att många deltar i många olika projekt vilket gör att personalen har många olika roller och blir splittrade. Det kan leda till att inget arbete till slut blir riktigt bra. Respondenten funderar på om det ska finnas en grupp riktigt duktiga internrevisorer som kan utarbeta vilka metoder som ska användas vid revisioner och kan verka som stöd för andra internrevisorer, som kanske då är experter på teknik. Kanske att internrevisorer ska bli en separat profession.

4.3 Mondi Dynäs AB

Mondi Dynäs AB startade som sulfatfabrik år 1915, och första pappersmaskinen startade 1918. Fabriken är belägen i Väja - Dynäs som ligger i Kramfors kommun (Mondi Dynäs 2013). År 2000 så förvärvades fabriken av dess nuvarande ägare, Mondi, och idag så tillverkas papper som används för produktion av bland annat cement- och fodersäckar och förpackning till madrasskärnor, kompostpåsar, bärkassar, omslag och pringleskartonger. Fabriken säljer sina produkter till bland annat Asien- främst Indonesien, men även Europa och America. Mondi Dynäs har ca 320 anställda och företagets affärsidé är: Högkvalitativt säck och kraftpapper och visionen är: Världens bästa kraftpappersbruk.

4.3.1 Kvalitetsorganisation

Företaget är certifierad enligt ISO 9001 sedan 1995 och figur 4:3 visar en övergripande bild över företagets kvalitetsorganisation. Ytterst ansvarig är VD. Respondent 1 är ledningens representant för ISO 9001 och sitter med i företagets ledningsgrupp tillsammans med VD. Respondent 2 är internrevisor och revisionsledare för interna revisorer och revisioner och ingår i internrevisionsgruppen som består av 5 internrevisorer.



Figur 4:3 Mondi Dynäs AB:s kvalitetsorganisation.

4.3.2 Internrevisionsrollen och interna revisioner

Respondent 1 – Organisationens ledningsrepresentant:

Respondenten har arbetat inom Mondi Dynäs AB i två år och har sedan dess fått utökad uppdrag och sitter idag med i företagets ledningsgrupp. Är ansvarig för och är ledningens representant för ISO 9001 och är den som rapporterar till ledningsgruppen inom bland annat området för ISO 9001. Har arbetat med ISO 9001 hos tidigare arbetsgivare.

Respondenten ser internrevisorer som en väldigt stor resurs som ser till att kvalitetsledningssystemet fungerar. Respondenten förväntar sig att internrevisorer stödjer organisationen genom att gå in och kontrollerar om det bland annat finns sådant som inte används och meddelar det så att övriga får incitament att hitta förbättringar som är kopplad både till standardens krav och till verksamhetens processer. För att göra det krävs det att internrevisorer är analytisk för det är en förutsättning enligt respondenten för att se eventuella brister. Det krävs att internrevisorer är lyhörda så att de kan lyfta fram sådant som inte står i pappret. Revisorer ska även uppfattas och fungera som stöd

och behöver även ha en hög integritet och kan föra fram det som upptäcks, annars är revisionen inte till någon nytta. En erfaren internrevisor skär även snabbt igenom strukturer och hittar förbättringsmöjligheter och det är intressant att vara med och se hur det går till.

Respondenten uppfattar att internrevisorer är väldigt social, intresserad och gillar ordning och reda. Respondenten vill att revisorer ska ha skinn på näsan och våga lyfta fram brister, och det är bra att ha internrevisorer som har olika personliga egenskaper som reviderar samma enhet men ser på saker med olika ögon. Internrevisorer kan enligt respondenten motiveras att vara revisor eftersom rollen innebär ett sätt att lära sig saker och att få utvecklas som person. Motiveringen kan också vara ett sätt att lära sig en komplex verksamheten.

Internrevisorer är idag med när externrevisorer reviderar för att lära sig och utvecklas. Internrevisorer är med på både öppningsmötet och slutmötet vid externa revisioner. Respondenten är osäker på om någon plan finns för hur kompetensen ska säkras och utvecklas men säger att en kompetensplan självklart ska finnas som en naturlig del i verksamheten.

Respondenten tycker att det ska vara tydligt vilka förväntningar högsta ledningen har på sina revisorer. Det ska också finnas en tydlig acceptans uppifrån att få göra jobbet som internrevisor, att få ta den tid som krävs för att utföra uppdraget. Respondenten säger även att revisorer kan ge väldigt bra input som ska tas tillvara. Respondenten har inte suttit så länge i ledningsgruppen så diskussioner kring internrevisorsrollen har inte hunnit kommunicerats men det betyder inte att det inte kommer att göras.

Internrevisioner ska enligt respondenten utgöras av god kommunikation och hjälpa reviderade att se om det finns brister. Revisioner ska vara ett samarbete mellan revisor och den reviderade, en hjälp att komma vidare. Efter revisionen vill respondenten veta vad som ser ok ut och inte, vill få en lista som visar på vad de reviderade behöver titta närmare på. Det handlar om att hjälpa den reviderade att se brister och hjälpa den reviderade att se andra saker som behöver förbättras.

Respondenten bedömer att det är av väldigt stor vikt hur synen är och förmedlas, synen är ett viktigt stöd i att utvecklas och kommer att vara avgörande för hur det går att arbeta. ISO 9001 certifiering är inte bara ett papper som är till för att kunna sälja produkter utan ett stöd i företagets utveckling.

När det gäller ISO 19011 så känner respondenten till standarden men har inte närmare studerats. Övriga kommentarer är att respondenten säger att intervjufrågorna väcker tankar.

Förbättringar

Respondenten vill att revisorer blir prioriterade ute i verksamheten när de ska revidera. Är ledningen tydlig med att internrevisorer ska prioriteras och är ett viktigt sätt att utvecklas på så ger det mer mandat ute i verksamheten.

Önskemålet är även att verksamheten prioriterar att åtgärda både avvikelser och förbättringsförslag så verksamheten verkligen drar nytta av revisorers arbete och även ger internrevisorer bättre skjuts i sitt arbete. I dagsläget inte säga hur förbättringar görs kring revisioner men det kan tänkas att internrevisorer gör förbättringar själv.

Respondent 2 – Internrevisor:

Respondenten arbetar på Mondi Dynäs AB och har arbetat på fabriken sedan 1980 och har i stort sett haft samma position inom företaget sedan dess, har tidigare erfarenhet inom reklambranschen. Respondenten är certifierad maskinförare och började uppdraget som internrevisor 1998. Respondenten är även revisions ledare för en grupp internrevisorer inom pappersbruket och kontoret.

En internrevisors roll och uppgift är enligt respondenten att se till att verksamheten följer standarden och upprätthåller den. En revisor granskar och ser efter så att standarden fungerar i praktiken. Ser efter så att verksamheten följer de rutiner som de reviderade har sagt att de ska göra. En internrevisor tittar inte så mycket på kraven i standarden som externrevisor gör utan mer på hur verksamheten fungerar. För att kunna göra det krävs att internrevisorer är bra på att lyssna, är intresserad och tycker det är roligt. En internrevisor får dessutom veta allt om verksamheten och får som kollektivt anställd även lite övertid och ersättning för uppdraget.

Internrevisionsrollen förbättras ju mer erfarenhet en revisor får. Det finns en utbildningsplan för nya revisorer som då ska gå vissa kurser, bland annat intervjuteknik. Respondenten har själv gått vissa kurser men det var länge sedan nu.

När det gäller förväntningar kring revisionsrollen så blir respondenten lite besviken ibland eftersom de reviderade inte har så stora förväntningar på standarden. Upplever även att de reviderade inte avsätter tid för internrevisorer och revisioner. Respondenten säger att revisioner är viktig annars dör ISO 9001 ut. Däremot så upplever respondenten att revisionsmetoderna fungerar bättre idag när internrevisorerna har informella möten med reviderade som oftast sker på reviderades kontor. Idag kallar inte internrevisorer till möten såsom de gjorde förr utan reviderar idag när tid finns, även om tillfället att få komma och revidera drar ut lite längre på tiden.

Respondenten tycker att en internrevisors åsikter och förväntningar borde intressera VD. Respondenten säger att revisorerna kan användas titta på specifika områden som inte fungerar för att försöka identifiera vad som kan förbättras. Respondenten säger sig skriva rapporter till VD men sitter aldrig personligen och pratar med VD. Respondenten upplever att ledningen har kvalitetsledningssystemet för att upprätthålla systemet och efterleva kraven för att klara externrevisioner.

Respondenten känner inte till ISO 19011.

Förbättringar

Förbättring av kommunikationen önskas mellan VD, ledningen och internrevisorer, att informella möten genomförs där samtliga pratar om hur det går och där VD kan tala om sina önskemål som då kan läggas till revisionsplanen. Det är också viktigt att VD vet varför han har revisorer, att internrevisorer är ledningens hjälpmedel.

Responser på avvikelser behöver också förbättras, att de reviderade rättar till sina avvikelser inom rimlig tid vilket kan göras om VD säger att avvikelser är prioritet nummer ett men säger VD att det inte är prioritet ett då tycker ingen annan det heller.

Respondenten säger även att fem internrevisorer är för lite och att revisionsgruppen skulle behöva fler, gärna yngre och spridning, att internrevisorer är verksam inom olika områden inom fabriken bland annat inom fabriken verkstad.

4.4 SCA (Svenska Cellulosa Aktiebolaget)

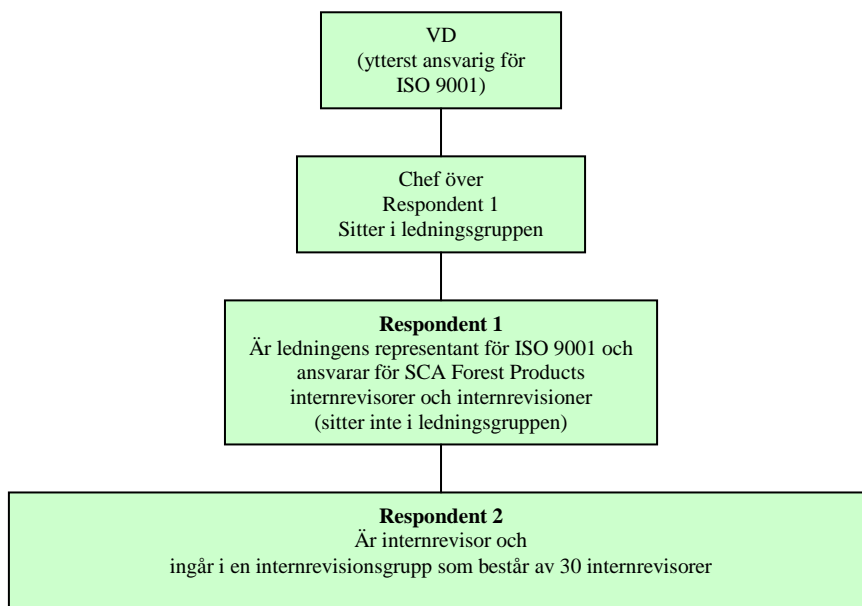
SCA:s sulfatmassafabrik togs i bruk 1932 och ligger i Östrand i Timrå kommun. Fabriken (SCA 2011) tillverkar idag klorfri blekt barrsulfatmassa, hälften används i SCA:s egen produktion av hygienartiklar och tryckpapper, resten säljs externt. Fabriken i Östrand producerar också kemisk termomekanisk massa som används i produktionen av bland annat hygien- och förpackningsprodukter (SCA 2013c). Produkterna säljs främst i Europa, Nordafrika, Nordamerika och Japan (SCA 2013a).

SCA Östrand ingår i affärsenheten SCA Forest Products som ingår i Svenska Cellulosa Aktiebolaget och har sitt huvudkontor i Sundsvall. Totalt har SCA Forest Products 4.800 (SCA 2013a) anställda varav 380 anställda i fabriken i Östrand (SCA 2013c).

SCA:s affärsidé är att företaget ska leverera den bästa mixen av träbaserade produkter, tjänster, kunskap och information till prioriterade kunder. Visionen är att företaget ska vara Nordens lönsammaste leverantör av träbaserade produkter (SCA 2013b).

4.4.1 Kvalitetsorganisation

SCA Forest Products och fabriken i Östrand är certifierad enligt ISO 9001 sedan 1994. Figur 4:4 visar övergripande företagets kvalitetsorganisation. Överst och ytterst ansvarig är VD. Chefen över Respondent 1 sitter i ledningsgruppen. Respondent 1 är ansvarig för internrevisorer, revisioner och ledningens representant för ISO 9001 inom SCA Forest Products och därigenom även fabriken i Östrand. Respondent 2 arbetar inom fabriken i Östrand, är internrevisor och ingår i revisionsgruppen tillsammans med 30 övriga revisorer.



Figur 4:4 SCA:s kvalitetsorganisation.

4.4.2 Internrevisionsrollen och interna revisioner

Respondent 1 – Organisationens ledningsrepresentant:

Respondenten har arbetat inom SCA Forest Products sedan 2011 och har haft samma position och uppdrag sedan dess. Respondenten sitter inte i ledningsgruppen utan sitter närmast sin chef som sitter i ledningsgruppen. Respondenten är ledningens representant för ISO 9001 och har en ansvarsposition och ansvaret för SCA Forest Products internrevisorer och revisioner. Respondenten har arbetat som internrevisor sedan

anställningens start inom SCA Forest Products och hos annan arbetsgivare till och från sedan början av nittioalet.

Respondenten säger att en internrevisors roll och uppgift är att kontrollera så att vi inom företaget gör det vi själva har sagt att vi ska göra. Inte att kontrollera att kraven i kvalitetsledningssystemet följs, det är externrevisornas uppgift, utan att vi följer våra rutiner och att vi följer lagstiftning. Respondenten förväntar sig att internrevisorer har kommit överens med sina chefer att revisorer får ägna den tid som krävs åt uppgiften i den utsträckning som behövs. Revisorer ska även vara kunniga, ska ha någon typ av baskunskaper typ revisionsteknik och ska också vara intresserad. Respondenten vill även att internrevisorer ska jobba i team och kunna revidera allt. Vill att rollen ska vara generell och inte specialiserad på att revidera vissa områden.

För att kunna vara en bra internrevisor krävs även analytisk förmåga, att internrevisor snabbt kan få en uppfattning om den enhet/avdelning som revideras så att rätt frågor kan ställas. Tanken är inte att sätta dit människor utan att resonera med den reviderade hur saker kan göras bättre. Tanken är inte heller att internrevisorer bara ska följa sitt frågeformulär utan också kunna fundera kring hur saker kan göras bättre, vara en problemlösare. Respondenten säger att det även är bra med revisorer som har olika bakgrund och att internrevisorer även reviderar hos samtliga olika bolag, inte enbart inom det egna bolaget. Vad som motiverar en revisor är enligt respondenten att internrevisor känner sig nyttig för företaget genom att kunna föra vidare goda erfarenheter till andra.

Respondenten frågar varje år sin chef vad denne tycker är viktigt att internrevisorerna gör och frågar vilka fokus områden som ska prioriteras, vilket upplevs bra för då kommuniceras även ledningens önskemål. Frågan ställs i samband med när revisionsplanen görs och svaren och ledningens önskemål brukar vara kopplad till företagets mål och till olika projekt, bland annat besparingsprojekt. Om internrevisorer tar upp något generellt kring rollen så tar respondenten upp det med sin chef i ledningsgruppen. Är det saker som rör enskilda internrevisorer så hanteras det först hos respondenten och sedan vidare vid behov. Respondenten upplever att kommunikationen som sker idag är tillräcklig och behöver inte förbättras.

För att förbättra internrevisionsrollen har respondenten haft samtal med samtliga revisorer och utifrån samtalen har bland annat utbildning anordnats. Nya internrevisorer integreras i team och medverkar som observatör för att lära sig revidera. Respondenten tror att nya internrevisorer tidigare har fått en extern grundutbildning något som kommer att fortsättas med. Respondenten tror att revisorer lär sig bäst genom att vara ute och revidera.

Respondenten önskar jämnare spridning på internrevisorer, att de bolag som inte är lika resursstarka har internrevisorsrepresentanter från andra bolag inom SCA för att få ögon utifrån dessa perspektiv. Då kan jämförelser och lärdomar föras över mellan bolagen.

Respondenten anser att revisorer ska se något annat än sitt eget bolag. Respondenten tror att om revisorer har arbetat i 20 år på samma fabrik så är det svårt att se ur något annat perspektiv. Respondenten vill även få in yngre internrevisorer som kan ta över efter dem som går i pension men även för att några internrevisorer har väldigt mycket att göra. Revisorer har inte tiden, och prioriterar inte internrevisionsrollen, respondenten tror även att yngre prioriterar karriären.

Respondenten försöker även ha forum och dialog med internrevisorer för att förbättra interna revisioner. Respondenten har inte hunnit så långt i arbetet eftersom respondenten

har varit verksam som ansvarig i 2 år, respondenten säger att om något inte fungerar så hör internrevisorer även av sig själva.

Synen kring internrevisionsrollen och revisioner är viktig eftersom internrevisioner upplevdes tidigare som ett hot, att internrevisorer kom för att söka efter fel, idag upplevs det mer som ett hjälpmedel. Respondenten säger även att det är viktigt att internrevisor känner stöd i sitt arbete från sina chefer för annars vill ingen ha revisionsuppdraget. Respondenten lägger även till att respondenten stöter på att personalen inom verksamheten inte förstår varför ISO 9001 finns. Den stora utmaningen att få folk att förstå nyttan med standarden, att personalen nyttjar ISO 9001 så att standarden underlättar arbetet och inte blir en börda.

Respondenten känner till ISO 19011, upplever att de pratar om sådant som tas upp i standarden och att internrevisorer är fullt medveten om hur man ska vara som internrevisor.

Förbättringar

Respondenten önskar att internrevisorerens uppdrag tas på allvar så att den reviderade enheten eller avdelningen genomför vad som är överenskommet. Internrevisorerna säger enligt respondenten att de reviderade tycker att revisorernas förslag är bra men att när det väl kommer till verkstan så blir förslagen inte genomförda. Respondenten vill att förbättringsförslagen ska hanteras annorlunda hos de reviderade, vill ha ett bättre tryck så att reviderade verkligen gör det de har sagt att de ska göra. Det ska inte behöva gå tre år och att inget har hänt, förbättring ska ske snabbare.

Revisionerna ska få tydliga riktlinjer från ledningen enligt respondenten så att viss nivå kan uppnås och nivån ska sträcka sig utöver lagen. Upplever att förväntningarna inte är lika idag, att ledningen, respondenten och internrevisorer behöver prata samma språk.

Respondent 2 – Internrevisor:

Respondenten började arbeta som semestervikarie som skiftgångare i driften, därefter som laborant och idag som laboratorieingenjör. Respondenten har arbetat inom SCA sedan 1979 och har byggt upp ISO 9001 på laboratoriet där respondenten är verksam och även verksamhetssystemansvarig. Respondenten har varit internrevisor i drygt 20 år.

Respondenten säger att respondenten tittar idag dagligen efter brister i verksamheten inte bara vid revisioner utan hela tiden. Ett sätt som respondenten har utvecklat efter att ha varit internrevisor så länge och även en effekt av att respondenten har blivit reviderad själv. Respondenten förväntar sig i sin roll att hjälpa till och upprätthålla och skapa ordning och reda på de rutiner som har skapats genom att se övergripande på området som revideras med den kunskap som respondenten har skapat av sina erfarenheter som internrevisor. Därför tror respondenten att det är bra att ha god kunskap om hela det reviderade området eftersom internrevisorer inom SCA även reviderar i bolagen utanför Sverige. Internrevisorer blir även vidsynt och måste på något sätt vara utåtriktad och ha god kännedom om hur saker och ting fungerar.

Respondenten motiveras att vara revisor av att respondenten får personlig utveckling och lär sig så många nya saker som respondenten tar med sig hem för att utveckla i den egna verksamheten. Respondenten har uppdraget utöver sin tjänst och har ingen extra ersättning för internrevisionsuppdraget vilket inte gäller samtliga inom internrevisionsgruppen.

Förväntningar från ledningen kommuniceras på revisorernas årsmöten då någon av företagets ledningsrepresentanter ibland är med och då kan uttrycka att de ser fördelar med internrevisionsrollen samt komma med önskemål om vilka bristområden de ska titta närmare på, vilken process som specifikt ska revideras. Annars sker kommunikationen med ansvarig för internrevisorer och revisioner. Respondenten kan tänka sig att övriga internrevisorer tycker att det vore bra med mera feedback från ledningen men för egen del så är det ingenting respondenten saknar.

Respondenten säger att sättet att revidera på förändras hela tiden. Internrevisorer går en del utbildningar och lär av andra genom att följa andra när de reviderar. Har haft samtal med ansvarige för internrevisorer och revisioner och säger att det är upp till respondenten att säga till om något behöver tas upp.

När det gäller internrevisioner så har respondenten som syfte att hitta eventuella förbättringspotentialer, men även om det görs, så är det inte säkert att det är respondenten som följer upp att förbättringen genomförts. Det kan vara någon annan revisor. Respondenten går inte tillbaka och tittar om det inte faller sig naturligt. Revisor ser vad reviderade har svarat kring vad som åtgärdats men följer inte alltid upp genom ny revidering.

Förbättringar av internrevisioner görs vid de årliga träffarna där årets genomförda revisioner diskuteras och ibland kommer även föreläsare från andra områden inom koncernen på mötena, spontana internutbildningar genomförs också.

Kring frågan hur synen och förväntningarna påverkar internrevisorerers möjlighet att bedriva verksamhetsanknutna förbättringar så svarar respondenten att synen absolut påverkar revisorernas arbete. Respondenten nämner som exempel att tidigare så upplevde de reviderade inklusive ledningen att interna revisorer var ”poliser”, trots att ledningen själv sagt att revisorer ska finnas, det var tråkigare att vara internrevisor då. Idag så känner inte respondenten av den synen lika mycket utan tycker att både ledningen och övriga reviderade står upp för att internrevisorer behövs.

Respondenten känner inte till ISO 19011.

Förbättringar

Respondenten har inga specifika önskemål just nu på förbättringar.

4.5 Externrevisor

4.5.1 Internrevisionsrollen och interna revisioner

Respondent – externrevisor:

Respondenten är godkänd externrevisor inom processindustri och har varit verksam som externrevisor sedan 2007 inom samma företag. Respondenten har själv en bakgrund av 20 års arbete inom kemisk processindustri och var under den perioden kvalitets-samordnare och internrevisor i ca 10 år och internreviderade ca 4 gånger per år.

Respondenten säger att alla branscher kräver vissa förkunskaper och många organisationer kräver även specifik branschkompetens från externrevisor.

Internrevisorer ska vara företagets temperaturmätare och se om organisationen gör det som organisationen sagt att de ska göra. Internrevisorer ska känna till kraven i ISO 9001 men fokus ska ligga på att utgå från sin verksamhet och se om organisationen är effektiv när internrevisionen utförs. Det är externrevisors arbete att se om organisationen följer kraven i kvalitetsledningssystemet. Ledningen ska se internrevisioner som ett verktyg och ge uppdrag till företagets revisorer för då blir det intressant att också fråga hur det gick. Ledningen efterfrågar alltså resultatet från interna revisioner. Internrevisor kan även revidera på enheter som revisorn inte arbetar inom för att ta lärdom som kan överföras till andra enheter. En revisor ska inte bara hitta brister utan även förmedla goda exempel internt.

Förväntningarna på internrevisionsrollen styrs av vilken mognadsnivå som företaget befinner sig i. Respondenten menar att, är företaget väldigt nycertifierad, då utgörs rollen av att se om verksamheten uppfyller kraven i ISO 9001 och följer sina egna rutiner. När kvalitetsledningssystemet blir mer moget så önskar respondenten att internrevisor tar revisionen ett steg längre och tittar på fokusområden, lyfter nyttan med kvalitetsarbetet och delar goda exempel. Det är då som verksamhetsanknutna förbättringar kommer fram. Respondenten tror att det då är viktigt att som internrevisor vara nyfiken och intresserad, vara verbal och ha någorlunda simultanförmåga så att internrevisor kan lyssna på svaret och samtidigt i huvudet formulera en ny fråga i huvudet under tiden. Något som revisorer lär sig med tiden. Det är också viktigt med viljan att hitta förbättringar.

Att vara internrevisor ger en otrolig kunskap om företaget och ger möjlighet att titta på verksamheten i detalj och övergripande. Något som kan vara svårt för övriga anställda eftersom många av dem har haft samma arbete och position i flera år. En internrevisor kan även motiveras att vara revisor om resultatet av revisionen efterfrågas. Det måste finnas efterfrågan från ledningen och från den reviderade verksamheten. Finns det ingen som efterfrågar resultatet så blir internrevisionsrollen väldigt omotiverad.

Kommunikationen sker med ledningen och med den som planerar interna revisionerna. Åsikter och förväntningar kommuniceras från respondenten till ledningen. Kommunikationen styr vad respondenten har uppfattat från ledningen, att ledningen vet varför de har internrevisorer och internrevisioner. Vet inte ledningen lyfter respondenten fram sina synpunkter. Ibland kommunicerar respondenten direkt med internrevisorer. Bland annat sker det om respondenten ser brister kring internrevisionsområdet och/eller om företaget själv önskar utveckla den interna revisionen.

Respondenten säger att företagen inte använder standarden ISO 19011. Respondenten anser att standarden är för komplex för mindre företag och är mer anpassad för större koncerner. Respondenten säger att företagen kan titta i standarden men grundförutsättningen är ändå att internrevisor är intresserad och får respons på internrevisionsresultaten från de reviderade och organisationens ledning.

Respondenten förväntar sig att internrevisionsplanen täcker in hela verksamheten inom en viss tidsperiod, det är själva grunden. Därefter förväntar sig respondenten att revisionen har identifierat var problemen finns och lägger mer krut på problemområden och mindre tid på sådant som fungerar. Det är också bra om riskanalys gjorts så att företaget kan se brister tydligt, riskanalys är enligt respondenten ett sätt att hitta områden som behöver belysas vid den interna revisionen. Respondenten rekommenderar underlag, såsom kundreaktioner, reklamationer och kvalitetsbristunderlag som kan härröras till verksamheten, då kan revisionen göra nytta eftersom underlagen kan avgöra var företagen behöver lägga fokus på vid de interna revisionerna.

Förbättringar

Respondentens erfarenhet är att det är viktigt att skapa samhörighet i internrevisionsgruppen så att revisorer inte känner sig så ensam och kan bolla idéer och ställa frågor till varandra. Internrevisorer kan även ha utbildningar, anlita föreläsare eller bjuda in människor som arbetar inom företaget som kan bidra till utveckling. Avstämningsmöten inför exempelvis vårens internrevisioner eller andra möten är utvecklande. Respondenten tror att revisorerna därigenom blir stärkta i sin roll och knyter kontakter som kan användas som bollplank vilket även görs inom vissa företag.

Respondenten har sett att internrevisioner förbättras både genom att hitta sina sätt att göra internrevisioner på och genom att hitta nya sätt att revidera. Förbättring sker också fokus läggs på rätt saker under internrevisionen som synliggör nyttan med internrevisionen. Revisionen kan även förbättras genom att internrevisor tittar mer på verksamheten och börjar förstå organisationens processer så att internrevisioner kan utföras med utgångspunkt från processperspektiv och processövergångar. Respondenten har även sett exempel på att revisorer sätter sig ner med den reviderade och frågar vilka förutsättningar reviderade behöver för att kunna utföra sitt arbete för att kunna leverera vidare inom företaget. Då använder internrevisorer processperspektivet vid internrevisionen.

Uppföljning behöver också förbättras enligt respondenten och att avvikelser hanteras. Det är också bra om företagen gör orsaksanalyser, gör korrigerande åtgärder och följer upp att förbättringen fått avsedd effekt. För att förbättringarna ska fungera måste högsta ledningen och VD kommunicera att det ska bli gjort.

5 *Analys och diskussion*

Kapitlet innehåller analys och diskussion utifrån studiens frågeställningar samt av fallföretagen önskade förbättringar kopplat till aktuell vald teori och forskning.

5.1 Hur ser högsta ledningen, externrevisor och internrevisorers själva på en internrevisors roll och uppgift?

5.1.1 Organisationens ledningsrepresentant

Internrevisors roll och uppgift

Organisationens ledningsrepresentant i samtliga fyra företag säger i huvudsak att en internrevisors roll och uppgift är att, genom olika metoder, hitta förbättringsmöjligheter som bidrar till att förbättra verksamheten. Det finns dock variationer mellan respektive fallföretag vad en internrevisor i huvudsak bör fokusera på.

SCA lyfter fram att en internrevisors huvudsakliga fokus är att se om verksamheten följer för verksamheten satta mål. Vanligtvis brukar målen innehålla bland annat externt kundkrav och önskemål vilket först och främst kopplas till kravet 0.2 ”Processinriktning” (Persson 2010, s. 25ff), att fokus är att se om den reviderades enhet utför aktiviteter som ger önskvärt utfall kopplat till kundkraven. Frågan är om företagets internrevisor har såsom Bergman och Klefsjö (2007) beskriver, för stort fokus på att kartlägga sina processer i syfte att tillfredsställa andra. Eller används ISO 9001 även som ett verktyg ”i den egna infrastrukturen och det egna förbättringsarbetet” (Bergman & Klefsjö 2007, s. 520)?

Författarnas kommentar kan tyckas märklig eftersom kommentaren kan tolkas som att företagen ska bli mer inåtvänd istället för att ständigt förbättra kundfokus för att öka sina marknadsandelar såsom är brukligt. Men om företaget samtidigt arbetar för att förbättra och stärka sig internt så kommer stärkningen i slutändan ändå att gynna kunden. Ett företag som har en stabil grund att stå på, bland annat beprövade och pålitliga metoder och resurser, som klarar svängningar från olika påverkansfaktorer, blir den som vinner i längden mot konkurrenter. Med det menas, att pålitliga metoder och resurser, ger större chans till säkra produkter och leveranser som inte bara påverkar företagets närmaste intressenter, utan ger ringar på vattnet och även påverkar intressenternas intressenter. Uppfylls inte intressenternas krav och önskemål, riskerar företaget bland annat att kontraktsförnyelser uteblir. Fallföretagens kunder vänder sig helt enkelt till konkurrenter som ses som mer stabil och säker. För att stärka företaget så att fallföretaget kan vinna kriget om kunderna kan internrevisionsrollens uppgifter utvecklas. Internrevisor kan bidra med rätt information som ger företagets ledning rätt kunskap som leder till rätt beslut som kan tänkas göra företaget mer stabilt såsom forskarna Karapetrovic och Willborn (2000) beskriver sina studieresultat.

Uppfattar att respondenten från Metsä Board förväntar sig att internrevisor i huvudsak ska fokusera på att hjälpa den reviderade att hitta förbättringsmöjligheter kring den reviderades dokumenterade rutiner. Den reviderade ska granska sina rutiner för att se om aktuella dokument beskriver gällande rutiner. Syftet är att dokument ska revideras eller tas bort. Mondi Dynäs säger att internrevisor bland annat ska identifiera sådant som inte används vilket kan både tolkas och kopplas till samma förväntningar och syfte

som Metsä Board har. Respondenterna från båda fallföretagen säger även att internrevisorer förväntas bidra till att identifiera och vidarebefordra förbättringsfaktorer.

Persson (2010) anger att syftet med interna revisioner är att ge organisationens ledning information som kan leda till en handlingsplan för åtgärd av nuvarande och kommande problem vilket kopplas till kraven i avsnitt 5.6.2 "Underlag för genomgång" och 5.6.3 "Resultat av genomgång" (Persson 2010, s. 58ff) från genomförda revisioner. Frågan är om övriga förbättringsmöjligheter når fabriken ledning och i så fall om informationen är av intresse för ledningen och om förbättringsförslag genomförs och får önskade effekter? Eller är det så att internrevisionsrollen, trots övriga förbättringsförslag, egentligen har stannat på nivån, att fokus är att granska rutiner och dokumentation enligt Elliot, Dawson och Edwards (2007)?

Om ledningens förväntningar och mål är att internrevisorer ska granska rutiner och dokumentation kan revisionen ses stärka Sörqvist (2004) idéer, att revisionen har vidmakthållits och blivit en naturlig del inom fallföretagen. Med det menas att uppnådda effekter från interna revisioner förblir densamma. Oavsett hur respektive revisor vidareutvecklar sina revisionsmetoder i syfte att identifiera övriga förbättringsmöjligheter. Orsaken är att förväntningarna från fallföretagens ledning sträcker sig till nivån att granska rutiner och dokumentation.

Domsjö Fabriker säger i huvudsak att internrevisorer har uppdraget att lyfta fram brister och förbättringsfaktorer som påverkar företagets förmåga att prestera. Wahlman (2004) ger som förslag att internrevisionen kan användas för att verifiera att önskade effekter nås vilket kopplas samman med Beckmerhagen, Berg, Karapetrovic et al. (2004) som i sin forskning kring internrevisionens effektivitet har uppmärksammat att en internrevisor har stor press på sig att visa att revisionen har varit effektiv. Författarna säger att en effektiv revisionsgranskning därför måste planeras och genomföras. Persson (2010) anger att ledningen ska hålla sig informerad, vidta åtgärder och se till att resurser finns, bland annat nämns personal med rätt kompetens. Frågan är om rätt kompetens har identifierats hos företagets internrevisorer och om bevis finns att revisionens effektivitet har påverkat och förändrat företagets förmåga att prestera?

Personliga egenskaper

Wahlman (2004) säger att det är bra om internrevisorer har vissa personliga egenskaper för att kunna höja kvaliteten på revisionsarbete i riktning mot att bidra till att identifiera förbättringsmöjligheter. Vid förfrågan nämner fallföretagen Domsjö Fabriker, Mondi Dynäs och SCA, att det är bra om internrevisorer har olika personliga egenskaper och bakgrund som med olika ögon reviderar samma enhet. På så sätt identifieras fler förbättringsmöjligheter. Mer specifikt säger samtliga fallföretag på lite olika sätt, att en revisor inte bara ska följa frågeformuläret utan även bidra till att upptäcka andra förbättringsmöjligheter. SCA, Mondi Dynäs och Domsjö Fabriker nämner även bland annat att internrevisor ska vara intresserad.

Sammanfattningsvis kopplas synpunkterna till att en revisor bör ha personliga egenskaper såsom att vara "lyhörd, god lyssnare, bra överblick, omdömesgill, förmågan att sortera fakta och dra slutsatser och kunna ta till sig olika slags människor" för att förbättringsidentifiering ska vara möjligt Wahlman (2004, s. 26). Använder internrevisor motsatta egenskaper finns risken att internrevisionen inte ses som positiv och leder till gynnsamma resultat såsom Elliot, Dawson och Edwards (2007) beskriver.

Trots att fallföretagen lyfter fram olika personliga egenskaper är uppfattningen ändå att samtliga fallföretag inte ser en internrevisors personliga egenskaper som en viktig påverkansfaktor vid interna revisioner. Personliga egenskaper är inte något som fallföretagen strukturerat tar med i beaktning när tänkbara internrevisorskandidater rekryteras. Vilket stärker uppfattningen, att nämnda teorier och forskningsresultat kring rollen och interna revisioner, i huvudsak visar att ISO 9001 lever sitt eget liv inom organisationen. Orsaken grundas på brister i kommunikation och koppling till organisationers högsta beslutande ledning.

Uppfattar att företagsledningen har sina förväntningar och önskemål nära syftet att bibehålla certifikatet. Inte i riktning att internrevisorer och revisioner ska användas som ett verktyg att stärka verksamheten ur andra perspektiv, bland annat ur ett TQM perspektiv enligt Bergman och Klefsjö (2007). Vilket tyder på att fallföretagen betalar för att upprätthålla ISO 9001 certifikatet såsom Alic och Rusjan (2009) beskriver.

Det kan vara så att kunskapen kring övrig nytta med ISO 9001, internrevisorer och revisioner inte är tillräcklig och behöver förbättras så att fallföretagens ledning kan verka för att nyttja kvalitetsledningssystemets fulla potential, eller fatta beslut att avveckla ISO 9001. Fattas beslut om avveckling, krävs det att ledningen verkar för att på djupet undersöka vilka effekter certifieringsavvecklingen kan få både internt och externt för att undvika överraskningar.

5.1.2 Internrevisor

Internrevisors roll och uppgift

Respondenten hos Mondi Dynäs säger att en internrevisors roll och uppgift är att följa, upprätthålla och se så att standarden ISO 9001 fungerar i praktiken. Mondi Dynäs och Metsä Board säger båda att de granskar verksamheten för att se om de reviderade följer de rutiner såsom de reviderade har sagt att de ska göra. Respondenten hos SCA säger liknande, att internrevisor hjälper till att upprätthålla och skapa ordning kring de rutiner som de reviderade skapat. Domsjö Fabriker säger att, som internrevisor så ska denne se om målen uppfylls, om de reviderade arbetar på rätt sätt så att kunden får rätt kvalitet.

Sammanfattningsvis tolkas kommentarerna som att fokus ligger på att följa revisionsprogrammet såsom Elliot, Dawson och Edwards (2007) beskriver. Kommentarna kan också tolkas som att respondenterna ser rutingranskning och kontroll av måluppfyllelse som ett bidrag till förbättringsarbete. Vilket i så fall ger ett annat perspektiv på författarnas studieresultat. Det kan vara så att Elliot, Dawson och Edwards (2007) inte har studerat revisionsprogrammet ur ett förbättringsperspektiv, på ett mer djupare plan, för att se vilka tänkbara förbättringseffekter som revisionsprogrammet kanske uppnår. Det kan vara så att respondenterna ser förbättringseffekter som kan kopplas till programmet även om förbättringseffekterna inte kommuniceras på ett tydligt och strukturerat sätt.

Samtliga respondenter säger även, men på olika sätt, att de i sin roll som internrevisor försöker hjälpa de reviderade att hitta förbättringsförslag, vilket även görs. Svårigheten är få förbättringsförslagen genomförd. Respondenterna säger sig sakna att få kunskap om önskade effekter har uppnåtts vilket ger uppfattningen att internrevisionsrollen har fortsatt blivit begränsad till att i huvudsak fokuserar på revisionsprogrammet när revisioner utförs.

I avsnitt 0.2 "Processinriktning" (Persson 2010, s. 26) i ISO 9001 förordas metodiken och förbättringsverktyget "Plan-Do-Check-Act" (PDSA) vars grundidé beskrivs

närmare i Bergman och Klefsjö (2007). Uppfattningen är att internrevisorer i sin roll agerar mellan de två sista stadierna, alltså "Check", studera, och "Act", lär. "Check" innebär att internrevisorer övervakar processerna men har ingen koppling till att bidra till att "Act", vidta åtgärder för att ständigt förbättra processerna. Om uppfattningen stämmer stärks Elliot, Dawson och Edwards (2007) studieresultat, att internrevisioner fokuserar mer på att följa revisionsprogrammet istället för fokus på att bidra till förbättring som ger positiva resultat.

Personliga egenskaper

SCA, Mondi Dynäs och Metsä Board säger att det är bra om internrevisor har bra kunskaper om företaget och de enheter de reviderar. Synpunkterna stämmer överens med Wahlman (2004) som säger att en internrevisor ska ha goda kunskaper om verksamheten. Frågan är vem som bedömer om internrevisorsrespondenterna har tillräckligt goda kunskaper och om och i så fall hur mätning av kunskaperna utförs? Respondenterna indikerar att kunskapsbedömningen ligger i huvudsak på dem själva både inledningsvis och fortsättningsvis under tiden som respondenterna innehar internrevisorsrollen vilket stärker Beckmerhagen, Berg, Karapetrovic et al. (2004) studieresultat som visar att revisorer måste bedöma och mäta den egna kunskapen och sina prestationer.

SCA och Metsä Board säger att det är bra om internrevisorer är utåtriktad och kan prata med människor vilket stämmer med att ha "God förmåga att uttrycka sig i tal och skrift" (Wahlman 2004, s. 26). Domsjö fabriker och Metsä Board framhåller även att det är viktigt att revisorer är strukturerade och gör en planer vilket kopplas till "Noggrann" (Wahlman 2004, s. 26). Metsä Board säger att det är bra om internrevisorer verkar mer som samarbetspartners och inte som poliser. Revisorer ska även vara nyfikna och lugna vilket kopplas till egenskaper såsom "Lyhörd, ödmjukhet, god lyssnare, glad och trevlig, omdömesgill och kunna ta olika slags människor" (Wahlman 2004, s. 26). Mondi Dynäs säger att internrevisorer ska vara bra på att lyssna vilket även Wahlman (2004) framhåller. Mondi Dynäs säger även att revisorer måste vara intresserade och tycka att det är roligt. Domsjö Fabriker säger att det är bra om internrevisorer har en bra blandning av personligheter.

Sammanfattningsvis är uppfattningen är att samtliga respondenter inte har kommit i kontakt med att det finns uttalade och strukturerade kompetensinventeringar kring vilka personliga egenskaper som kan bidra till att uppnå av ledningen önskade effekter. Det finns stora variationer från respondenterna kring vilka personliga egenskaper som ses som bra att ha. Variationerna kanske kan förklaras med att det finns stort utrymme för respondenterna att utvecklas i den riktning som de själva önskar. Vilket kan innebära att respektive respondents behov styr motivationen enligt figur 3:1 ovan och i huvudsak är i fokus när internrevisionsrollen utvecklas. Inte de förväntningar som fallföretagens ledning har. Behov och motivationsfaktorerna kan sedan kopplas samman med personliga egenskaper. Bland annat kan Metsä Boards synpunkter om att internrevisor ska verka som samarbetspartner kopplas samman med "behovshierarkin" (Maslow, 1987, s. 15ff), "Sociala behov: Relationer, samarbete, kollegor" enligt figur 3:1 ovan, Sörqvist (2004, s. 152).

5.1.3 Externrevisor

Internrevisors roll och uppgift

Externrevisor säger att en internrevisor ska titta om organisationen gör såsom de sagt att de ska göra. Internrevisor ska även revidera andra enheter än den enhet som

revisor är verksam i för att sprida lärdomar till övriga vilket är att arbeta enligt TQM och "Arbeta för ständiga förbättringar" (Bergman & Klefsjö 2007, s. 38ff). En internrevisors fokus ska vara, att utifrån verksamheten se om verksamheten är effektiv. Fokus ska inte ligga på kraven, det är en externrevisors arbete. En internrevisor ska internrevidera på uppdrag från ledningen. På så sätt tror respondenten att intresset för resultatet från internrevisioner kommer att öka. Sörqvist (2004) säger att en framgångsrik förbättringsprocess grundas på att chefer lyckas motivera medarbetare. I respondentens exempel ses Sörqvist (2004) synpunkter ur ett omvänt perspektiv, att det är ledningen som själva blivit motiverad att intressera sig för resultatet vilket kan komma att påverka en internrevisors uppdrag.

Respondenten säger att förväntningar på internrevisionsrollen styrs av vilken mognadsgrad företagets kvalitetsledningssystem har. Respondenten menar att om företaget är nycertifierat så är förväntningen att internrevisorer fokuserar på kraven i standarden. Företag som har varit certifierad en längre tid har desto mer fokus på verksamhetsanknutna förbättringar. Kan mognadsgraden komma att öka i snabbare takt eller hämmas om samarbetet och kommunikationen kring internrevisionsrollen och revisioner ökar mellan externrevisor, fallföretagens ledning och interna revisorer?

Frågan har uppstått av att Sörqvist (2004) anger att vissa bolag såsom Erikssonbolag har ett närmare samarbete med sina externrevisorer i syfte att identifiera förbättringsbehov vilket i så fall innebär att det är viktigt att fallföretagen väljer rätt leverantör såsom Sörqvist (2004) beskriver. Vilket betyder att fallföretagen före köpet av externrevisorskonsultens tjänst, ska granska och bedöma konsultens kunskap och processer för att lyckas med föresatsen att öka mognadsgraden i snabbare takt.

Personliga egenskaper

När en organisation är mer mogen tror respondenten att det är viktigt att en internrevisor är nyfiken, intresserad, verbal och har simultanförmågan att kunna lyssna och formulera frågor. Frågor som ställs löpande under tiden som revisionen pågår vilket är i enlighet med Wahlman (2004, s. 26) som bland annat säger att internrevisor ska vara "lyhörd, god lyssnare, god förmåga att uttrycka sig i tal och skrift och förmågan att sortera fakta och dra slutsatser". Respondenten lägger till att en internrevisor även måste vara intresserad av att hitta förbättringar. Wahlman (2004) har samma tankar och säger att organisationer ska se sina internrevisorer som verkliga resurser i verksamhetens förbättringsarbete vilket ställer krav på rätt kompetens.

Person (2010, s. 27) framhåller i avsnittet som beskriver "Modell av ett processbaserat ledningssystem för kvalitet", att ledningen bland annat ska se till att personal med rätt kompetens finns för att säkerställa framgångar med ISO 9001. Då bör vad som menas med framgång med ISO 9001 kanske först identifieras och säkerställas vilket också bör påverka syftet och önskade effekter med internrevisionsrollen och företagets revisioner.

Om företagen blir bättre på att säkerställa framgångar med ISO 9001 genom revisionsmetoder som ger önskade effekter så kan det synliggöra om forskarna Rajendran och Devadasan (2005) har rätt i sina upptäckter. Att framtidens forskning bör rikta in sig på att utforma en ny accepterad kvalitetsrevisionsstandard eftersom många är tveksamma till standarden ISO 19011. ISO 19011 är den standard som ger "Vägledning för revision av kvalitets- och/eller Miljöledningssystem" (Swedish Standards Institute 2002).

5.2 Vilka olika förväntningar finns på de internrevisioner som utförs?

5.2.1 Organisationens ledning

Respondenten hos SCA säger att förfrågan görs hos dennes chef som sitter i ledningsgruppen vilka fokus områden som ska prioriteras när internrevisioner utförs.

Ledningens önskemål är ofta kopplad till företagets mål och övriga projekt, bland annat besparingsprojekt. Vilket tolkas vara i linje med Wahlman (2004) som säger att internrevisioner har som syfte att kvalitetsledningssystemet bland annat leder till mål tillfredsställelse. Respondenten önskar även att samtliga bolag inom SCA använder sig av interna revisorer från andra bolag. På så sätt kan jämförelser och lärdomar föras över mellan bolagen vilket styrker Wahlmans (2004) tredje förslag som säger att internrevisioner kan användas som förbättringsverktyg på flera sätt. Bland annat kan idéer fånga upp och förslag på önskade förändringar synliggöras, både i kvalitetsledningssystemet och i verksamheten.

När internrevisorer reviderar inom andra bolag, än det bolag som internrevisor själv är verksam i, fungerar då Wahlmans andra förslag, ”verifiering att önskade effekter (resultat, mål, effektivitet, etc.) nås” (Wahlman 2004, s. 4)? Förslaget kopplas till SCA och ledningens önskemål, att internrevisioner ska vara kopplat till företagets mål. Har revisionen då genomgått ”Check” och ”Act” (Persson 2010, s. 26) för att verifiera om revisionen har varit effektiv alltså uppnått ledningens önskemål och bidragit till att göra fallföretaget mer stabilt mot svängningar?

Mondi Dynäs och Domsjö Fabriker säger bland annat att internrevisionen har som syfte att hitta brister och möjligheter att identifiera vad som behöver förbättras. Domsjö fabriker nämner förändring av rutiner, processer eller förslag på investeringar som hjälper fabriken framåt. Det tolkas som att fallföretagen har synpunkter som stämmer överens med Wahlman (2004) som säger att organisationer ska se internrevisorer som tillgångar i organisationens förbättringsarbete och Sörqvist (2004) som säger att revisioner som fokuserar på att identifiera förbättringsområden har mer positiv effekt på själva revisionen och dess genomförande process. Vad som inte framgår är såsom i SCA:s fall om internrevisionen verkligen bidrar till förbättringar som exempelvis Sörqvist (2004) beskriver. Att förbättringar genomförs, följs upp och har blivit en naturlig del i organisationens verksamhet.

Metsä Board säger att sättet att revidera förändrades för ett år sedan vilket gjorde internrevisionerna bättre och mer effektiv. Respondenten säger att diskussioner även förs inom ledningsgruppen om att revisioner ska byta fokus från kontroll av kraven till lönsamhetsfokus. Respondenten bedömer lönsamhetsfokus som nödvändigt, annars riskerar ledningen och samtliga medarbetare tappa intresse för ISO 9001 eftersom man inte ser nyttan med kvalitetsledningssystemet. Om lönsamhetsfokus likställs med effektivitet kan Alic och Rusjan (2009) studie ses vara aktuell som säger att ledningens respons på resultatet från internrevisionerna är kopplad ledningens uppfattning om revisioner. Författarna menar att, om fokus är infört mot bakgrund av kundönskemål, utförs revisioner i syfte att bibehålla certifikatet. Revisioner utförs inte i syfte att förbättra företagets effektivitet, alltså lönsamhet. Ett annat perspektiv på lönsamhetsfokus är först och främst vad ledningen inom Metsä Board menar med lönsamhetsfokus och i så fall, är identifierat lönsamhetsfokus bra fokus för att öka stabiliteten i ett företag vilket leder vidare till frågan om vad som kan komma att krävas kring internrevisionsrollen och internrevisioner i framtiden hos Metsä Board?

5.2.2 Internrevisor

Tolkar att respondenten hos Metsä Board idag har förväntningar att högsta ledningen ska ha tålamod att invänta effekten av nyligen genomförda förändringar. De förändringar som genomförts är förändring av revisionstekniken som fokuserar på att granska om Metsä ligger på rätt nivå utifrån kraven för att få förbättringstänk som är mer verksamhetsanknutna.

Förändring av uppföljning av förbättringskrav är också genomförd som innebär att förbättringskraven tas upp i respektive funktions ledningsgrupp som då väljer vad som ska prioriteras. Kommunikationen och rapportering sker i huvudsak inte direkt till ledningsgruppen vilket har medfört att respondenten som internrevisor slipper jaga ansvariga för att få svar och åtgärder genomförda. Effekten som har börjat bli synlig är att de åtgärder som genomförs är de som har bäst nytta för verksamheten. Respondenten lägger till att det tar tid att förändra en revisionsmetod och förväntar sig att få se effekter av förändringarna innan önskemål om nya förändringar kring internrevisioner ska genomföras, vilket kopplas till ledningens nya önskemål om lönsamhetsfokus vid internrevisioner. Att Metsä Boards ledning har önskemål om lönsamhetsfokus ses som att ledningen har insikt om och har för avsikt att använda internrevisioner till mer än att i huvudsak bibehålla ISO 9001certifikatet vilket kan innebära att forskarna Elliot, Dawson och Edwards (2007) studieresultat inte längre kan ses som trovärdig och generell.

Respondenten hos SCA har som syfte att hitta förbättringspotentialer vid internrevisioner men det är inte säkert att det är respondenten som gör uppföljningen. Uppföljningen kan utföras av annan revisor vilket tolkas stärka resultaten som Alic och Rusjan (2010) kommit fram till, att revisioner inte utförs i syfte att förbättra organisationens effektivitet. Med det menas att uppfattningen är att fallföretaget inte har metoder som verkligen verifierar att internrevisionen når målen som ledningen har kommunicerat till respondenten. Vilket leder till frågan om vilken uppfattning SCA:s ledning har om internrevisioner? Är det såsom Alic och Rusjan (2009) säger att ledningen har ISO 9001 mot bakgrund av påtryckning från kunder, att bibehålla certifikatet, som gör att verifiering av önskade mål är ointressant och därigenom påverkar fallföretagets uppföljningsmetoder kring internrevisioner?

Mondi Dynäs säger att internrevisioner är viktiga, annars är risken att ISO 9001 försvinner. Respondenten känner besvikelse över att de reviderade inte har så stora förväntningar på ISO 9001 och att tid för internrevisorer och internrevisioner inte avsätts. Respondenten hos SCA säger att tidigare så sågs internrevisorer som ”polisier” och Domsjö Fabriker säger att de reviderade inte ska vara rädd för att bli reviderad, att internrevisioner är inte är någon slags bestraffning.

Synpunkterna från fallföretagen ger antydningar om att det i organisationskulturen och strukturen finns värderingar som stödjer Sörqvist (2004, s. 286ff), att internrevision ses som ”polisier” och ”jakt på syndabocker”. Har författaren rätt kan upplevelsen vara en förklaring till att förväntningarna på ISO 9001 är låga och att revisioner inte prioriteras utan ses mer som bestraffning och då är utgångspunkten att de reviderade önskar att internrevisioner ska leda till förbättring och visa att önskade effekter inom fallföretagen har uppnåtts.

5.2.3 Externrevisor

Respondenten lyfter fram att ledningen kanske intresserar sig mer för resultatet från internrevisioner om ledningen ger internrevisorer uppdrag. Respondentens synpunkter

ger indikationer på att Alic och Rusjan (2009) studieresultat fortfarande gäller, att ledningens respons på resultaten från revisioner är kopplad till ledningens uppfattning om revisioner. Ledningen har fortfarande i stor utsträckning ISO 9001 för att bibehålla certifikatet, inte för att dra verklig nytta av verktyget för att förbättra verksamhetens effektivitet.

Uppfattar att externrevisors uppdrag i huvudsak är att se om organisationer uppfyller kraven vilket kan tänkas bidra till ledningens uppfattning av nyttan med internrevisioner och då görs kopplingen till att organisationers ledning i första hand tar intryck ifrån sina externrevisorskonsulter som har sålt in sitt koncept hos fallföretagen. Är det så att en externrevisors roll kanske behöver förändras för att bidra till sin egen fortsatta existens som yrkesgrupp. Med det så menas att det för organisationer kanske inte är tillräckligt att köpa kravkontrolltjänster. En externrevisors tjänst kanske i huvudsak bör vara inriktad på att hjälpa organisationers ledning att förändra organisationskulturen, strukturen och värderingar kring internrevisorer, revisioner och området kring ISO 9001. På så sätt kanske fallföretagens arbete kring ISO 9001 i större utsträckning stämmer överens med respondenternas önskemål och synpunkter.

5.3 Hur påverkar synen och förväntningarna interrevisorers möjlighet att bedriva verksamhetsanknutna förbättringar?

5.3.1 Organisationens ledning

Respondenter från samtliga fallföretag säger att det är svårt att rekrytera internrevisorer. Metsä Board säger att orsaken kan vara bristande motivationsfaktorer vilket kan innebära att medarbetare inom organisationen inte ser att någon av faktorerna i nivåerna i "behovshierarkin" (Maslow 1987, s. 15ff) och arbetsrelaterade behov enligt Sörqvist (2004, s. 152) i figur 3:1 ovan blir tillfredsställd. Mondi Dynäs nämner att internrevisorer och revisioner behöver prioriteras inom organisationen. SCA säger tidsbrist är orsaken, att anställda prioriterar sina ordinarie arbetsuppgifter och andra projekt.

Prioritering och tidsbrist kopplas till behovet i nivån "fysiska behov" i figur 3:1, att resurser i form av bland annat tid avsätts för att internrevisorer ska kunna utföra internrevisioner enligt ledningens önskemål. Domsjö Fabriker säger att ledningen måste ta reda på och förstå varför inte kollektivt anställda inte finns representerad. För att öka förståelsen behöver Domsjö Fabriker enligt forskarna Berson och Linton (2005) och Hirtz, Murray, Catherine och Riordan (2007) agera transformerande, ett förhållningssätt som enligt forskarna bidrar till att lyckas med kvalitetsledningssystem. Transformerande ledarskap innebär enligt Berson och Linton (2005) bland annat att organisationens ledare kontinuerligt ska identifiera individuella behov och underlätta medarbetares utveckling för att intresset för internrevisionsrollen ökar vilket kan underlätta internrevisorsrekrytering.

Samtliga fallföretag säger även att synen på internrevisionsrollen och förväntningarna på internrevisioner är av väldigt stor vikt. Bland annat säger både SCA och Mondi Dynäs att synen är ett viktigt stöd som påverkar både rekrytering av internrevisorer och deras intresse och sätt att arbeta och revidera. SCA och Metsä Board säger även att internrevisioner tidigare upplevdes som ett hot, att internrevisorer kom för att söka fel. Därför är synen viktig vilket tolkas som att synen fortfarande finns kvar, dock inte i samma utsträckning. Tolkningen stärker Sörqvist (2004, s. 286ff) ytterligare, att internrevisioner upplevs ibland som "polisjär, paragrafstyrd jakt på syndabockar".

Metsä Board säger att internrevisors arbete påverkas i den riktning som ledningen signalerar, är signalen att kvalitetsledningssystemet inte är viktigt och inte behöver prioriteras, fortplantas synen fort i resten av organisationen. Respondenten säger att det blir legalt att för alla andra i fabriken att göra likadant. I Metsä Boards fall kan tidigare kommentarer om byte till lönsamhetsfokus vara ett sätt att ändra respondentens upplevelse om att kvalitetsledningssystemet har dåligt rykte inom fabriken. Stämmer idéerna stärks Alic och Rusjan (2009) studie ytterligare, att resultaten från revisioner är kopplad till ledningens uppfattning om revisioner vilket betyder att ledningen fortfarande har kvalitetsledningssystemet och intern- och externreviderar i syfte att bibehålla certifikatet mot bakgrund av krav från kunderna och inte för att förbättra organisationens effektivitet.

5.3.2 Internrevisor

Samtliga internrevisorsrespondenter från fallföretagen säger på olika sätt att synen och förväntningarna på internrevisorer och internrevisioner är väldigt viktig. Bland annat säger Metsä Board att det är viktigt vad ledningen säger och gör. Förmedlar ledningen att ISO 9001 är viktig kommer internrevisors arbete att underlättas och internrevisioner genomförs som tar verksamheten vidare. Respondenten säger att det går fort att riva något som tagit lång tid att bygga upp.

Respondenten hos Mondi Dynäs säger liknande, att om VD säger att avvikelser är prioritet nummer ett, så kommer avvikelser att prioriteras. Om internrevisioner ses som en av fallföretagens förbättringsprocesser säger Sörqvist (2004) att förbättringsprocesser kräver en starkare koppling mellan ledning och förbättringsprocessen, i det här fallet internrevisionsprocessen. Vilket leder till frågan om något av fallföretagen kan ses följa huvudprinciperna i ISO 9001 enligt beskrivningen som Persson (2010) ger? Beskrivningen går ut på att organisationer ska identifiera sina processer för att öka förståelse mellan enheter och funktioner så att ledningen kan fatta relevanta beslut kring förbättringsåtgärder, i det här fallet alltså förbättringsåtgärder kring internrevisionsprocessen. Frågan grundas även på uppfattningen att fokus hos samtliga fallföretag i huvudsak verkar ligga på aktiviteter kring produktionsprocesser och mindre på aktiviteter kring lagarbete enligt Hoogervorst, Koopman och van der Flier (2005). Då likställs lagarbete med samarbete mellan internrevisorer, ledningen, övriga samtliga medarbetare och fallföretagens externrevisor.

Respondenten på Mondi Dynäs säger att denne upplever att ledningen har ISO 9001 för att upprätthålla kvalitetsledningssystemet och uppfylla kraven vid externrevision vilket även här stärker Alic och Rusjan (2009) studie. Respondenten säger även att det borde intressera VD vad internrevisorer har att säga och att VD ser internrevisorer som en kompetens att använda för att förbättra specifika områden. Respondenten hos Domsjö Fabriker nämner en önskan att internkund ska behandlas med samma respekt som externkund, att brister internkunder emellan är lika viktigt som brister gentemot externkund och att internrevisor ska ha mandat att ifrågasätta den reviderade varför förbättringar uteblir. Synpunkterna tolkas som att respondenterna i båda fallföretagen, i sin roll som internrevisor, har bedömt, identifierat och funnit förbättringsmöjligheter i sin egen roll som kan komma att påverkar internrevisors möjligheter att bedriva verksamhetsanknutna förbättringar. Om tolkningen stämmer stärks Beckmerhagen, Berg, Karapetrovic et al. (2004) studie som visar att en internrevisor bör bedöma och mäta sin egen prestation som internrevisor för att synliggöra förbättringar som kan kopplas till internrevisionsrollen men förbättringarna saknar koppling till ledningens mål och önskemål kring vilka verksamhetsanknutna förbättringar som internrevisorer ska bidra med.

5.3.3 Externrevisor

Respondenten säger att en internrevisor kan motiveras till att vara internrevisor om ledningen efterfrågar resultaten från internrevisionerna. Eftersom resultaten kan synliggöra om och i vilken utsträckning en internrevisor är viktig. Synliggörandet kan påverka ledningens beslut att ge internrevisorer möjlighet att arbeta med verksamhetsanknutna förbättringar i annan riktning än syftet att bibehålla certifikatet. Respondenten säger även att företag idag inte använder ISO 19011, som ger vägledning mot ständiga förbättringar, eftersom den är för komplex. Respondentens kommentarer ger upphov till frågan om fallföretagens ledning vet hur internrevisorer och internrevisioner kan användas som resurs. Har respondenten rätt i att ISO 19011 är för komplex vilket bidrar till att Rajendran och Devadasan (2005) forskning är ytterst relevant eftersom forskarnas resultat i så fall kan och bör leda till en ny accepterad kvalitetsrevisionsstandard. En standard som kan ge fallföretagens ledning nya uppslag på hur internrevisorer och revisioner kan nyttjas. Rajendran och Devadasan (2005) forskning har gått ut på att försöka hjälpa praktiserande och forskare av kvalitetsrevisioner att identifiera förbättringar som bidrar till att arbeta enligt TQM eftersom bland annat forskare upplevs som skeptiska mot vägledningsstandarden 19011. Författarna ger förslaget att praktiserande och forskare gemensamt utarbetar en ny och accepterad kvalitetsrevisionsstandard.

5.4 Förbättringar

5.4.1 Organisationens ledning

SCA och Mondi Dynäs önskar att internrevisorer och uppdraget tas på allvar och blir prioriterade. Uppfattar att respondenterna från båda fallföretagen syftar på att de reviderade verkligen åtgärdar vad som behöver förbättras. SCA säger att internrevisorernas förslag är bra, men att när det kommer till kritan, så genomförs de inte av de reviderade. Respondenten vill ha bättre tryck, att förbättring ska ske och i snabbare takt. Respondenten säger också att Interna revisorer ska få tydliga riktlinjer från ledningen eftersom respondenten anser att förväntningarna inte är lika mellan ledningen, respondenten och internrevisorer. Metsä Board säger sig tro att hos dem så beror bristerna kring ISO 9001 på att standarden infördes som ett system på sidan om och inte integrerat.

Fallföretagens kommentarer ger antydning att fallföretagen har en organisationskultur som grundas på gamla värderingar kring området för ISO 9001 och vilken nytta kvalitetsledningssystemet har. Om fallföretagens ledning blir på det klara med vad de vill med kvalitetsledningssystemet och därefter verkar för att öka processägarnas kunskaper kring syftet med internrevisioner kan rädslor för att bli reviderad minska. Minskade rädslor ger större chans till värderingsförändring eftersom rädslor kan vara hinder för identifiering av verksamhetsanknutna förbättringar. Heide, Johansson och Simonsson (2011) ger två förslag för att byta värderingar bland annat föreslås byte av personer med gamla värderingar för att bryta gamla mönster vilket i så fall leder till att en bedömning av medarbetares värderingar ska undersökas. Författarna ger även en mindre radikal lösning, att organisationers ledning har möten oftare för att skapa gemensamt språk som bidrar till nya synsätt som påverkar utfallet av önskade förbättringar. På så sätt arbetar företagen även enligt TQM och ”Skapa förutsättning för delaktighet” (Bergman & Klefsjö 2007, s. 38ff) eftersom gemensamt språk kan komma att underlätta kommunikationen vilket troligen stärker samarbetet och interaktion mellan medarbetare i samtliga led både vertikalt och horisontellt inom fallföretagen.

Metsä Board säger att det är bra om representanter från organisationens ledning internreviderar för att öka kvalitetsledningssystemets och internrevisorernas status hos ledningsgruppen. Respondenten säger även att det är nödvändigt att ledningens representant finns med i ledningsgruppen såsom i fallföretagen Metsä Bords och Mondi Dynäs. SCA, Mondi Dynäs och Domsjö Fabriker uppfattas sakna internrevisionsrepresentanter från högsta ledningen. Metsä Board och Domsjö Fabriker saknar idag även internrevisorer från kollektiv nivå vilket respondenterna från respektive företag säger påverkar företagets förbättringsmöjligheter.

Synpunkterna ses stärka Martins och Terblanche (2003) forskning som säger att organisationskulturen och strukturer påverkar förekomsten av nya idéer. Då ses avsaknad av ledningsrepresentanter som innehar internrevisionsrollen såsom i Domsjö Fabrikers fall och avsaknad av representanter från kollektiv nivå såsom i fallet hos Metsä Board och Domsjö Fabriker som gällande kultur och struktur inom respektive fallföretag vilket kan försvåra identifiering av verksamhetsanknutna förbättringar. Förändras kultur och struktur, att internrevisorer finns representerad från samtliga nivåer, ses fallföretagen även här ”Skapa förutsättning för delaktighet” om internrevisorsgruppen ses som forum för delaktighet.

Respondenten hos SCA har utifrån samtal med samtliga internrevisorer bland annat anordnat utbildning. Internrevisorer hos Mondi Dynäs medverkar när företaget har externrevision och är med på både öppnings- och slutmöte i syfte att lära sig. Domsjö Fabriker och Mondi Dynäs lyfter fram att det bör finnas en förbättringsplan för hur internrevisionsrollen ska utvecklas men att förbättringsplan saknas idag. Metsä Board säger att internrevisionsrollen inte förbättras kontinuerligt och likartat för samtliga internrevisorer. Om förbättringsplan upprättas kan Karapetrovic och Willbom (2000) forskningsresultat bidra till viktig input. Författarna har funnit att utifrån ledningens och kundens synvinkel kan internrevisioner förbättras om ledningen använder sig av internrevisorer med rätt kompetens. Författarna menar att internrevisorer med rätt kompetens kan ge beslutsfattare tillförlitlig information så att beslutsfattare kan fatta rätt beslut och avgöra vad som krävs för att tillfredsställa kunderna. På så sätt arbetar företagen även enligt TQM och ”Basera beslut på fakta” (Bergman & Klefsjö 2007, s. 38ff).

Mondi Dynäs och Domsjö Fabriker säger tydligt att kommunikationen mellan ledningen och interrevisorer behöver förbättras. Respondenten hos SCA säger tydligt att denne inte upplever att kommunikationsförbättring behövs och Metsä Board säger att en internrevisors åsikter inte kommuniceras till ledningsgruppen. Tolkar ändå mot bakgrund av vad respondenterna säger i samtliga fallföretag att samtliga fallföretag behöver sätta ”Kunderna i Centrum” (Bergman & Klefsjö 2007, s. 38ff), särskilt internrevisorer som hoppat av uppdraget för att ta reda på varför de avsåg sig uppdraget och nuvarande internrevisorer för att ta reda på varför de har uppdraget. Orsaken är såsom Heide, Johansson och Simonsson (2011, s. 83) beskriver att struktur och kultur ”formar och formas av kommunikationen” och kan om den är för styrd begränsa vårt tänkande. Därigenom kan bristande eller för styrd kommunikation ha bidragit till att internrevisionsrollen inte ses som attraktiv. Särskilt i organisationer som gärna håller fast vid rådande värderingar, synsätt och agerande som idag för många bland annat yngre kan kännas föråldrad och hämmande. Rådande värderingar, synsätt och agerande kan också vara en av orsakerna till SCA:s upplevelse, att det är svårt att rekrytera yngre medarbetare till internrevisionsuppdraget.

Ledningsrespondenterna hos SCA och Mondi Dynäs känner till ISO 19011 men uppfattas inte utgå från standardens rekommendationer. Respondenterna hos Domsjö

Fabriker och Metsä Board känner inte till ISO 19011 vilket ger antydning om att en ny standard enligt forskarna Rajendran och Devadasan (2005) kan vara befogad.

5.4.2 Internrevisor

En av kvalitetsledningssystemets åtta principer är ”faktabaserade beslut” (Persson 2010, s. 133ff) som innebär att beslut ska baseras på analys av data och övrig information. Om ledningsgruppen inom Metsä Board fullföljer önskemålet, att internrevisioner ska förändras till lönsamhetsfokus, är det möjligt att ledningen respons på resultaten från revisionerna även förändras vilket i så fall inte är i linje med resultatet i Alic och Rusjan (2010) studie. Fokus flyttas alltså från att bibehålla certifikatet till att förbättra Metsä Boards effektivitet och synen på nyttan med ISO 9001 kanske förändras och därigenom förbättras.

Respondenten hos Metsä Board säger att i samband med önskemålen om lönsamhetsfokus så diskuteras det även om internrevisorer med ekonomikompetens ska rekryteras. Karapetrovic och Willbom (2000) säger i sin studie att beslutsförfattare behöver kunskap om verksamheten för att fatta verkningsfulla beslut, kanske kan specifik internrevisorskompetens och lönsamhetsfokus bidra med sådan information. Möjligen får internrevisionsrollen även en annan status genom att beslutande ledning ser sina internrevisorer som mer värdefulla tillgångar vilket även är i linje med synpunkterna som Wahlman (2004) har och önskemålen som Domsjö Fabriker har.

Mondi Dynäs säger att det är viktigt att VD vet varför företaget har internrevisorer och insikt att internrevisorer är ledningens hjälpmedel. Metsä Board lämnar en fundering om det ska finnas en specifik internrevisionsgrupp som kan utveckla internrevisionsrollen och internrevisionsmetoder och även verka som stöd för övriga internrevisorer. Respondenten funderar vidare om internrevisorer ska bli en separat profession. Vilket leder till frågan om revisionens effektivitet i så fall är beroende av att internrevisor både bedömer sin egen kompetens, vilka effekterna är av kompetensen och vikten av att internrevisor själv identifierar förbättringar kring den egna kompetensen enligt Beckmerhagen, Berg, Karapetrovic et al. (2004)?

Domsjö Fabriker och Mondi Dynäs säger att internrevisionsrollen förbättras genom *learning by doing*, dvs. att upprepat internrevidera. Mondi Dynäs säger även att det finns en utvecklingsplan för nya revisorer som bland annat ska lära sig intervjuteknik. Kunskap i intervjuteknik framhålls även av Wahlman (2004) och respondenten hos Metsä Board säger sig använda strukturerade intervjuer för att få tydliga förbättringsönskemål från de reviderade. Metsä Board utvärderar både revisorsrollen och metoderna inom internrevisorsgruppen och inhämtade synpunkter från de reviderade 1 gång/år. Metsä Board har även anlitat externa utbildningskonsulter och genomfört externa utbildningar. SCA säger att internrevisorer går en del utbildningar och har haft samtal med ansvarige för internrevisorer och revisioner.

Sammanfattningsvis uppfattas samtliga respondenter i sina roller som internrevisorer vara motiverade att fortsätta uppdraget, vilket underlättar för fallföretagen i fortsatt förbättringsarbete och stödjer Sörqvist (2004) som säger att det krävs utbildning och villighet hos internrevisorer att utvecklas i sina roller för att revisorer ska kunna bidra med att integrera verksamhetsanknutna förbättringar.

Mondi Dynäs önskar att kommunikationen förbättras genom möten mellan VD, ledningen och internrevisorer där VD och internrevisorer kan lägga fram sina önskemål som kan läggas till revisionsplanen. Domsjö Fabriker lyfter fram en önskan att ledningen kommunicerar förväntningar till internrevisorer och även ställer högre krav

på kvalitetsledningssystemet i syfte att höja statusen för interna revisioner. Respondenten säger att förväntningar kommuniceras med ledningens representant för ISO 9001 och samordnaren för interna revisorer och revisioner men respondenten vet inte om informationen kommuniceras vidare till företagets ledning. Respondenten säger att företagets ledning inte kommunicerar sina förväntningar idag. Respondenten hos Domsjö Fabriker föreslår ökad kommunikation för att förbättra samsynen kring verksamheten. Eftersom både respondenten från Mondi Dynäs och författarna Heide, Johansson och Simonsson (2011, s. 83) säger att lösningen kan vara att ha möten ofta för att bland annat förändra normer och skapa nya gemensamma synsätt är möten kanske en del av lösningen för att förbättra kommunikationen.

Respondenten hos SCA säger att denne tror att övriga internrevisorer vill få mer feedback från ledningen men att det inte är något respondenten önskar för egen del. Respondenten säger att förväntningar från ledningen kommuniceras bland annat på internrevisorernas årsmöten då någon representant från ledningen medverkar och lämnar önskemål kring internrevisionsrollen och revisioner. Metsä Board säger att det är ledningens representant för ISO 9001 som kommunicerar förväntningar. Frågan är om strukturerna är starka hos båda fallföretagen? Starka strukturer kan ha effekten att internrevisorerna har en stark kontroll över vad de ska göra både som internrevisorer och vid revisioner och får därigenom kanske en effekt av att tänkande och kreativitet hämmas såsom författarna Heide, Johansson och Simonsson (2011) beskriver.

Domsjö Fabriker säger att nästa steg är att revisorer även representeras av både kollektivt anställda och representanter från fabriken ledning eftersom revisionsrollen idag innehas av övriga tjänstemän. Respondenten tror att rollspridning kan leda till kunskapsspridning, förståelse och minskade rädslor för att bli reviderad vilket kan minska ”polisiär” uppfattning Sörqvist (2004, s. 286ff). Mondi Dynäs önskar utöka med fler internrevisorer, gärna yngre och säger som Domsjö Fabriker att spridning är bra, att revisorer som är verksam inom olika områden inom fabriken är önskvärd.

Metsä Board önskar att revisorer får utbildning i processtänk, kontinuerlig utbildning i syfte att svetsa samman interrevisionsgruppen. Respondenten säger även att chefer i sina utvecklingssamtal kan uppmuntra medarbetare att utbilda sig till revisor. Om chefer uppmuntrar enligt respondentens förslag kan det tänkas att chefen har gjort utvärderingar och granskningar av den tillfrågade medarbetaren. Utvärdering och bedömning tillsammans med egen självutvärdering kan visa att den tillfrågade har rätt kompetens för internrevisionsuppdraget enligt Beckmerhagen, Berg, Karapetrovic et al. (2004).

Respondenten hos Metsä Board använder delar av ISO 19011 vid uppstartsmöten. Övriga internrevisorsrespondenter känner inte till ISO 19011 vilket kan ses vara vägledande för beslut om ny standard enligt Rajendran och Devadasan (2005).

5.4.3 Externrevisor

Respondenten lyfter bland annat fram att det är viktigt att skapa samhörighet i internrevisionsgruppen på så sätt kan även internrevisioner förbättras genom att nya metoder identifieras som bland annat bidrar till mer verksamhetsfokus. Internrevisorer kan även ha utbildningar, föreläsningar och bjuda in människor som arbetar inom företaget som kan bidra till att revisorer och revisioner utvecklas. Sammanfattningsvis kan samtliga förbättringsförslag härröras och kopplas till två av Kaufmann, G och Kaufmann, A (2010, s. 131ff) fyra motivationsteorier ”kognitiva teorier” som är internrevisors behov kopplat till internrevisors prestationer och ”arbetskaraktäristiska

modeller” som kopplas till identifiering av vad som motiverar att utföra internrevisioner i syfte att förbättra och höja motivationen för att vara internrevisor.

Respondenten säger även att internrevisor, genom att studera verksamheten, börjar förstå hur revisioner kan utföras med utgångspunkt från ett processperspektiv och övergångar mellan processer. Ett resonemang som Bergman och Klefsjö (2007, s. 38ff) håller med om genom att säga att en organisation kan bli framgångsrik om certifiering används som språngbräda och kompletteras med processyn. Författarna lyfter dock fram att arbetet måste föregås av ledningens engagemang.

Kommunikationen sker med ledningen och den som planerar internrevisionerna. Respondenten säger att åsikter och förväntningar kommuniceras oftast direkt till ledningen, ibland med internrevisorer. Respondenten säger även att, om inte ledningen vet varför de har ISO 9001, så ger respondenten sina synpunkter. Respondenten lyfter också fram behovet av att uppföljning behöver förbättras, att avvikelser hanteras och att organisationer gör orsaksanalyser och riskanalyser och även följer upp om förbättring fått önskad effekt.

Respondenten säger att det är högsta ledningen och VD som måste kommunicera att de vill ha åtgärder för att förbättringar ska genomföras. Respondenten lämnar förslag på att organisationer ska göra undersökningar hos sina kunder, granska reklamationer och titta på kvalitetsbristunderlag vars resultat kan vara underlag för att avgöra vart organisationer bör lägga fokus och därigenom internrevisionens fokus. Respondentens åsikter stämmer överens med kvalitetsledningssystemets fyra huvudpunkter: ”ledningens ansvar, hanteringar av resurser, produktframtagning och mätning, analys och förbättring” (Bergman & Klefsjö 2007, s. 510ff).

6 Slutsatser

Kapitlet knyter samman syftet, metoden och analys och diskussionen mot vald teori och forskning kring respektive organisationens ledning, internrevisorer och externrevisor enligt figur 2.2 ovan. Slutsatsen utgår från: vad betyder resultaten och pekar de i en speciell riktning.

6.1 Hur synen och förväntningarna på en internrevisors roll och uppgift påverkar kvaliteten på internrevisioner hos organisationer som är certifierad enligt ISO 9001.

Samtliga respondenter säger att synen på internrevisionsrollen är av stor vikt och påverkar både rekrytering av revisorer och kvaliteten på interna revisioner. Framförallt framhåller flera respondenter hur viktigt det är vad fallföretagens ledning signalerar kring vilken syn ledningen har både på själva kvalitetsledningssystemet, ISO 9001 och internrevisioner och revisionsrollen. Respondenter menar att personalen inom organisationen agerar såsom ledningen signalerar. Signalerar ledningen att kvalitetsledningssystemet och internrevisioner inte är viktigt sprids samma synsätt och förhållningssätt hos övriga medarbetare i organisationen. Synsätten försvårar revisorers arbete att bedriva verksamhetsanknutna förbättringar som ger önskade effekter.

Önskemålen från respondenterna, att representanter från organisationens ledning också bör ha uppdraget som internrevisor, kopplas till respondenternas önskan att öka statusen på internrevisionsrollen. Ökad status kan bidra till att underlätta internrevisorsrekrytering på kollektiv nivå. Medarbetare på kollektiv nivå kan se ledningens engagemang i internrevisionsrollen och den egna medverkan som en chans att kunna påverka faktorer som leder till beslut i ledningsgruppen och som i slutändan påverkar medarbetare på kollektiv nivå. Internrevisorer och revisioner kan därigenom ges större möjlighet att bli mer integrerade inom enheter i respektive fallföretag och blir därigenom en del av lagarbetet inom organisationen. Lagarbetet kan ge effekten att fler ser nyttan med en internrevisors uppdrag och ser fler nyttan med uppdraget kan rekryteringen underlättas ytterligare, bland annat att få fler intresserade internrevisorer med olika bakgrund och kompetenser.

Respondenter från både organisationens ledning och internrevisorer uppfattas även signalera att fokus för fallföretagens ledning i huvudsak ligger på att externrevidera för att bibehålla certifikatet. Vilket i så fall innebär att fokus för internrevisorer ligger i att identifiera brister i processer som leder till rapporter som innehåller avvikelser/brister som ska åtgärdas. Fokus ligger i för liten utsträckning på individerna som påverkar fallföretagens processer som är de som i slutändan i huvudsak bidrar till att påverka vad som sker i fallföretagens processer. Perspektivet på processfokus kan därigenom vara en förklaring kring varför respondenterna upplever att internrevisioner uppfattas av de reviderade som polisiär och något att vara rädd för. De reviderades upplevelser innebär att respondenter i sin roll som internrevisor först måste bearbeta de reviderades syn i syfte att få dem att tina upp och våga berätta och beskriva hur de arbetar. Arbetar de reviderade dessutom kring en process som har stora brister kan den polisiära känslan förstärkas vilket kan påverka kvaliteten på internrevisioner på så sätt att internrevisionens tid läggs på att bearbeta de reviderades rädslor istället för att bedriva

verksamhetsanknutna förbättringar. Ett annat perspektiv är att bearbetning av de reviderade kan ses som att internrevisorer bedriver verksamhetsanknutna förbättringar. Eftersom revisionsarbetet går ut på att öka fokus på individen kring processen när internrevisorer försöker förändra polisiärt synsätt.

Resultatet av studien visar tydliga önskemål att förbättra kommunikationen mellan ledningen och internrevisorer och i något fall även externrevisorer. Respondenter säger att de inte får reda på vad som sägs mellan externrevisor och ledningen och att kommunikation saknas mellan ledningen och internrevisorer kring vilka förväntningar som både externrevisor och ledning har. Ett av fallföretagen säger sig kommunicera tillräckligt och att kommunikationsförbättring inte behövs. Funderar i så fall hur fallföretaget ska lösa upplevda brister, bland annat rekryteringsproblem och polisiärt synsätt hos de reviderade om inte kommunikationsförbättring sker först och främst med ledningen? Kanske är det så att respondenterna hos fallföretaget redan för den dialogen med ledningen även om uppfattningen är annan. Kommuneras inte syfte och förväntningar fortsätter internrevisorer arbeta med utveckling av internrevisionsrollen och olika förbättringar kring revisioner utan tydliga önskemål från både ledning och övriga medarbetare vilket kan ses både positivt och negativt. En positiv faktor kan vara att internrevisorer själva får utveckla internrevisionsrollen i önskad riktning vilket för en del upplevs motiverande och utvecklande. Negativt eftersom ingen vet vilka effekter internrevisionsrollen och revisioner verkligen har och får inom respektive fallföretag. Sammanfattningsvis visar resultatet av studien att synen och förväntningarna på internrevisorsrollen inte skiljer sig i stort mellan fallföretagens ledning, internrevisorer och externrevisorer eftersom samtliga, på olika sätt, säger att internrevisor ska arbeta med verksamhetsanknutna förbättringar. Resultatet visar också att ledningen inte kommunicerar i tillräcklig utsträckning sina synpunkter och förväntningar till sina revisorer vilket ger uppfattningen att ledningen har ISO 9001 för att kunderna kräver certifiering.

Internrevisorerna själva uppfattas ha utvecklat sitt uppdrag och sin roll efter insikt om att internrevisionerna kan användas till mer än kontroll och efterlevnad av certifikatet. En utveckling som inte har nått fallföretagens ledning i tillräcklig utsträckning. Internrevisorer uppfattas leva sitt eget liv inom organisationen vilket påverkar kvaliteten på revisionerna. Bland annat kan en internrevisors objektivitet och opartiskhet kring revisioner ifrågasättas, alltså vilka påverkansfaktorer har styrt vad som rapporteras kring resultatet av interna revisioner när revisioner har utförts utan större inblandning från ledningen? Vilket leder vidare till frågan om och i så fall hur internrevisionsresultaten påverkar ledningens kommande handlingsplaner och beslut?

Resultatet av studien visar också att det är svårare att bedöma i vilken utsträckning och hur externrevisors syn och förväntningar påverkar kvaliteten i internrevisors uppdrag hos fallföretagen, något som bedöms bör undersökas i en separat studie.

Empiri och vald teori och forskning finner i stor utsträckning stöd i varandra, särskilt när det gäller hur viktigt det är hur och vad som kommuniceras kring ISO 9001, internrevisorer och revisioner mellan respondenter från de olika nivåerna inom organisationer och mellan organisationers externa intressenter. Synliggörs inte interna och externa önskemål och synpunkter blir det svårt för företagen att förbättras eftersom företagen inte vet i vilken riktning de ska styra, vilka resurser företagen har att styra med och vilka resurser som krävs för att styra oavsett om företagen är certifierad eller ej.

7 Forskning

Kapitlet innehåller resonemang kring forskning och forskningsfrågor som kan ge nya eller mer djupgående intressanta kunskaper.

7.1 Fortsatt forskning

Under arbetet med studien och särskilt letande efter aktuell forskning så är uppfattningen att forskningen kring området har avstannat och behöver få ny fart. Vissa frågor kan aktualiseras och studeras igen och vissa frågor är intressanta att undersöka eftersom de ses som nya inom området för ISO 9001.

Frågor som behöver undersökas igen är:

- Hur synen på ISO 9001 är idag inom certifierade organisationer, är synen densamma, har förändring skett och i så fall i vilken riktning.

Nya frågor som kan undersökas närmare är:

- Vilka kortsiktiga och långsiktiga effekter ledningen förväntar sig uppnå kring internrevisionsrollen och internrevisioner?
- Vad och hur ska mätas för att se om internrevisionsrollen och internrevisioner uppnår, av ledningen och internrevisorer önskade syfte och förväntningar?
- Externrevisorer och externrevisioners påverkan kring området för ISO 9001.

Samtliga frågor bedöms som intressant eftersom svaren på frågorna kan ge perspektiv som påverkar nyttan och arbetet med ISO 9001 och övriga standarder inom ISO gruppen.

Källförteckning

Alic, M. & Rusjan, B. (2009). Managerial relevance of internal audit. Business benefits of using ISO 9000 internal audit as a managerial tool. *The TQM journal*, Vol. 23 Iss: 3, ss. 284 – 300.

Allehanda. (2009). *I natt var det 90 år sedan den första balen Jubileumstårta i Husumfabriken*. <http://allehanda.se/mer/reportage/1.461243-i-natt-var-det-90-ar-sedan-den-forsta-balen> [2013-06-09]

Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S. & Willborn, W. (2004). On the effectiveness of quality management system audits. *The TQM Magazine*, Vol. 16 Iss: 1, ss.14 – 25.

Bergman, B. & Klefsjö, B. (2007). *Kvalitet från behov till användning*. Lund: Studentlitteratur.

Berson, Y. & Linton, J.D. (2005). An examination of the relationships between leadership style, quality, and employee satisfaction in R&D versus administrative environments. *R&D Management*, Vol. 35 Iss: 1, ss. 51–60.

Blair, E., & Zinkhan, G.M. (2006). Nonresponse and generalizability in academic research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34 Iss: 1, ss. 4-7.

Denscombe, M. (2012). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Domsjö Aditaya Birla. (u.å.). *Domsjö Fabriker AB*. <http://www.domsjo.adityabirla.com> [2013-06-08]

Elliott, M., Dawson, R. & Edwards, J. (2007). An improved process model for internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 Iss: 6, ss. 552 – 565.

Furnham, A., Eracleous, A. & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction. Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 24 Iss: 8, ss. 765-779.

Heide, M., Johansson, C, & Simonsson, C. (2011). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.

Hirtz, P.D., Murray, S.L. & Riordan, C.A. (2007). The effects of leadership on Quality. *Engineering Management Journal*, Vol. 19 Iss: 1, ss. 22-27.

Hoogervorst, J.A.P., Koopman, P.L. & Van der Flier, H. (2005). Total quality management. The need for an employee-centred coherent approach. *The TQM Magazine*, Vol. 17 Iss: 1, ss. 92-106.

Karapetrovic, S. & Willborn, W. (2000). Generic audit of management systems: fundamentals. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15 Iss: 6, ss. 279 – 294.

Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2010). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.

- Larsson, J., Bäckström, I. & Wiklund, H. (2009). Leadership and organisational behaviour – similarities between three award-winning organisations. *International Journal of Management Practice*, Vol. 3 Iss: 4, ss. 327-345.
- Martins, E.C. & Terblanche, F (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 6 Iss: 1, ss. 64-74.
- Maslow, H.A. (1987) *Motivation and personality*. New York: Harper & Row cop. Uppl. 3.
- Meegan, S. & Simpson, R. (1997). Progressive roles of the internal audit function: a case study of BTNI. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 12 Iss: 8, ss. 395 – 399.
- Metsä Board Sverige AB. (2013). *History*. <http://www.metsaboard.com/company/Pages/2013-06-09>
- Mondi Dynäs AB (2013). *Facts and figures*. <http://www.mondigroup.com/desktopdefault.aspx/tabid-559> [2013-06-23]
- Patel, R. & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Persson, G. (2010). *ISO 9001 för små och medelstora företag*. Stockholm: SIS Förlag.
- Rajendran, J. & Devadasan, S. (2005). Quality audits: their status, prowess and future focus. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 20 Iss: 4, ss. 364-382.
- SCA (2011) Historik http://www.sca.com/sv/Om_SCA/Kortfakta_om_SCA/Historia [2013-09-01]
- SCA (2013a). *Historik*. <http://www.sca.com/sv/Sundsvall/Om-oss/SCA-Forest-Products-i-korthet> [2013-08-19]
- SCA (2013b). *Vision och affärsidé*. <http://www.sca.com/sv/timber/Om-oss/Vision-och-affarside> [2013-06-14]
- SCA. (2013c). *Östrands massafabrik*. <http://www.sca.com/sv/Sundsvall/SCA-Sundsvall/Ostrands-massafabrik> [2013-08-19]
- Swedish Standards Institute (2009). *SS-EN ISO 9004 Ledning av en organisation för hållbar framgång – En modell baserad på kvalitetsledning (ISO 9004:2009)*. Stockholm: SIS Förlag.
- Swedish Standards Institute (2002). *SS-EN ISO 19011 Vägledning för revision av kvalitets- och/eller miljöledningssystem*. Stockholm: SIS Förlag.
- Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar*. Lund: Studentlitteratur.
- Wahlman, E. (2004). *Internrevision för ständig förbättring: revisionsteknik för interna kvalitets- och miljörevisorer*. Uppl. 2. Stockholm: SIS Förlag.
- Yin, R.K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur

Intervjurespondenter

Respondent 1: Domsjö Fabriker AB	130520	kl. 14.30
	130620	kl. 10.00
Respondent 2: Domsjö Fabriker AB	130521	kl. 10.30
Respondent 1: Metsä Board AB	130531	kl. 13.00
Respondent 2: Metsä Board AB	130531	kl. 14.00
Respondent 1: Mondi Dynäs AB	130603	kl. 13.00
Respondent 2: Mondi Dynäs AB	130611	kl. 14.00
Respondent 1: SCA	130604	kl. 10.30
Respondent 2: SCA	130604	kl. 08.30
Respondent: Externrevisor	130613	kl. 15.00

Bilaga

Företag: <ul style="list-style-type: none">• Internrevisor• Organisationens ledningsrepresentant• Externrevisor
Intervjufrågor
<i>Kvalitetsinternrevisionsrollen ISO 9001</i>
1. Vad anser du är en internrevisors/din roll och uppgift som internrevisor?
•
•
•
2. Vilka förväntningar har du på internrevisionsrollen?
•
•
•
3. Vilka personliga egenskaper krävs som internrevisor?
•
•
•
4. Vad motiverar en internrevisor/dig att vara internrevisor?
•
•
•
5. Hur förmedlas/kommuniceras internrevisors/dina åsikter, förväntningar och motiv kring internrevisionsrollen till organisationens ledning?
•
•
•
6. Hur kan kommunikationen förbättras?
•
•
•
7. Vilka förväntningar kring internrevisionsrollen förmedlas/kommuniceras till internrevisor/dig från organisationens ledning?
•
•
•
8. Hur förbättras internrevisionsrollen idag?
•
•
•
9. Vilka förbättringar önskas kring internrevisionsrollen?
•
•
•
10. Känner du till ISO 19011 och vad som förordas kring internrevisionsrollen?
•
•
•
<i>Internrevisioner</i>
11. Vilka förväntningar har du på de interna revisioner som utförs?
•
•
•
12. Hur förbättras interna revisioner idag?
•
•
•
13. Sammanfattningsvis: Hur bedömer du att synen och förväntningarna påverkar interna revisorers möjlighet att bedriva verksamhetsanknutna förbättringar?
•
•
•
14. Finns det något som jag inte har frågat som du vill lyfta fram?
•
•
•