

FÖREBYGGANDET AV FÖRSKINGRING – I IDEELLA FÖRENINGAR

Examensarbete – Kandidat
Företagsekonomi

Fanny Kööhler
Stefan Kling
Björn Lundgren

2017: VT2017KF09



HÖGSKOLAN I BORÅS

Svensk titel: Förebyggandet av förskingring -i ideella föreningar

Engelsk titel: Prevention of embezzlement -in non-profit organizations

Utgivningsår: 2017

Författare: Fanny Kööhler, Stefan Kling och Björn Lundgren

Handledare: Igor Insanic

Abstract

When the research review was conducted, no studies for non-profit organizations were found to prevent financial irregularities. The purpose of this study was to try to create a document that help the board in a non-profit organization by finding factors to prevent financial misappropriation. It is found in this survey that; knowledge in the board and structure of the board is key functions in order to avoid financial irregularities. These factors have been pointed out through interviews; where non-profit associations have been subjected to different types of misappropriations. The factors are also a result from analysis of previous research within the field. This study is based on a qualitative cross-sectional study where the writers collected data and information from more than one case in order to find different types of patterns. The study was helped by several semi- structured interviews in order to achieve its purpose.

This paper describes the concepts; internal control, authorized signatory, competence, external audit, whistleblowing and narrative accounting. These concepts were analysed and developed later as improvement factors, factors that the board of a non-profit organisation can use. Even if the non-profit association has a fully functioning board today, the improvement factors can help the members to receive even greater understanding of the board's mission.

In the conclusion, the various improvement factors are presented as a result from analysis of the theoretical framework as well as from the empirical study. The factors are the findings of what was missing or not utilized well by the representatives in the case study. The authors find that if non-profit associations use these tools, preferably in combination of with each other, one can avoid being subjected to misappropriations in the non-profit association. New arguments for future studies arises in the analysis and discussion to show the importance of this field.

This study is written in Swedish

Keywords: Non-profit association, internal control, external audit, authorized signatory, whistleblowing, external audit, misappropriations, financial crime, narrative accounting

Sammanfattning

När forskningsöversikten utfördes hittades få artiklar som berörde både ideella föreningar och förebyggandet av ekonomiska oegentligheter. Syftet med studien blev därmed att finna kontrollmekanismer för styrelsen att använda sig av i ideella föreningar. Studien visar att; kunskapen i en styrelse och strukturen i en styrelse är nyckelfunktioner för att motverka förskingring. Studien beskriver lösningar för ideella föreningar hur att minska möjligheten till ekobrott. Faktorerna har tagits fram genom intervjuer från ideella föreningar som blivit utsatta för någon form av förskingring. Faktorerna är också summan av tidigare studier inom samma område. Rapporten är en tvärsnittsstudie där författarna har samlat in data och information från flera olika håll för att kunna finna olika mönster.

Rapporten beskriver begreppen intern kontroll, firmatecknare, kompetens, extern revision, visseblåsning och berättande redovisning. Nämnade begrepp benämns i rapporten som kontrollmekanismer, vilka hjälper till att förebygga förskingring och kontrollera finanser i ideella föreningar. Även om styrelsen i en ideell förening idag är fungerande, kan kontrollmekanismerna hjälpa medlemmarna/styrelsemedlemmarna att få en större förståelse för styrelsens uppgift.

I analysen och diskussionen resoneras fördelar och nackdelar kring förbättringsfaktorerna. Upptäckterna kommer från intervjuer gjorda på de olika ideella föreningar och de brister som visades från styrelserna. I analysen och diskussionen tas även fram nya synvinklar som inte fått utrymme tidigare i rapporten för att ytterligare belysa vikten av fortsatt forskning inom vårt specifika område.

Nyckelord: Ideella föreningar, intern kontroll, extern revision, firmatecknare, whistleblowing, extern revision, förskingring, ekobrott, narrative accounting

Förord

Vi författare har varit aktiva inom olika ideella föreningar och har därför ett brinnande intresse för denna typ av föreningar. Under en av våra ekonomikurser väcktes intresset för gråzonerna och kryphål inom ekonomisk lagstiftning. Dock upptäckte vi snabbt att vi inte hade tillräcklig kunskap för att tyda lagtext. Istället valde vi att titta på hur organisationen i föreningslivet påverkar risken för ekonomiska oegentligheter.

Under arbetets gång har vår fascination för ämnet enbart stigit. Detta har inte omgivningen missat då de flesta konversationer kommit in på vårt kandidat område. Därför skulle vi vilja rikta ett extra tack till våra respektive Anna Göhlin, Mattias Andersson och Maria Persson. Med ert tålamod och era uppoffringar hade vårt arbete aldrig varit möjligt. Tack!

Ytterligare ett tack vill vi ge till vår vägvisare och trygghet längs hela processen. Vår fantastiska handledare Igor Insanic, han har funnits där med uppmuntrande ord och en varm hand.

Vi vill även rikta ett sista tack till våra eminenta föreningar som ställt upp på intervjuer, vilket legat till grund för hela vårt arbete.

Nomenklatur

Berättande redovisning (Narrative accounting) - Vid sidan om ett kvitto eller en transaktion ska det finnas utrymme för att förklara utgiften/inkomsten och för att öka kunskapen kring föreningens ekonomi (Bjurklo 2014).

Ekonomisk brottslighet - Ekonomisk brottslighet är ett paraplybegrepp som innefattar över hundra olika lagar. Kortfattat kan man säga att ekonomisk brottslighet går ut på att komma åt andras pengar och tillgångar. (Brottsförebyggande rådet, 2015; Domstolsverket, 2017)

Extern revision - Syftet med extern revision är att granska de ekonomiska underlag som föreningens revisor tagit fram. Den ska säkerställa att de finansiella rapporterna och att dessa har skett på ett korrekt sätt samt att dessa uppfattas som god redovisningssed. (FAR, 2006)

Firmatecknare – ”Firmatecknare är den eller de personer som har rätt att skriva under i företagets namn med rättslig bindande verkan” (Bolagsverket.se 2016)

Förskingring - Förskingring är ett brott som görs av en människa som har ansvar för någon annans egendom och har skyldigheten att redovisa egendomen, men väljer att åsidosätta denna för egen vinning skull (Lagboken 2017).

Ideell förening - En ideell förening är en sammanslutning av människor som har ett stort gemensamt intresse för något och bildar en förening för att under organiserade former bedriva verksamhet (Hemström & Giertz 2010).

Intern kontroll - Intern kontroll handlar om tydlighet, ordning och reda. Det handlar om att säkerställa att det som ska göras blir gjort, på det sätt som det är tänkt. Intern kontroll är det samlade begreppet för den organisering och de system, processer och rutiner som bidrar till detta. (FAR 2006).

Visselblåsning (Whistleblowing) - Whistleblowing eller visselblåsning är ett sätt att rapportera allvarliga oegentlighet inom ett företag eller en organisation. Visselblåsare och visslare är den person som upptäcker problemet och gör omvärlden varse om problemet. (Berkowitz, Tusk, Downes & Caroline 2011)

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	- 1 -
1.1	Ämnesintroduktion	- 1 -
1.2	Problemdiskussion	- 1 -
1.3	Forskningsfrågor	- 2 -
1.4	Avgränsningar.....	- 2 -
1.5	Syfte	- 2 -
1.6	Forskningsöversikt.....	- 2 -
1.7	Disposition	- 6 -
2	Teoretiskt ramverk.....	- 8 -
2.1	Principal agent teorin	- 8 -
2.2	Stewardship teorin	- 9 -
2.3	Kontrollmekanismer	- 9 -
2.3.1	Intern kontroll	- 9 -
2.3.2	Extern revision.....	- 10 -
2.3.3	Berättande redovisning	- 10 -
2.3.4	Övriga kontrollmekanismer	- 10 -
3	Metod.....	- 12 -
3.1	Val av metod.....	- 12 -
3.2	Urvalsram.....	- 12 -
3.3	Val av datainsamlingsmetod – Intervju	- 13 -
3.4	Metodreflektion.....	- 14 -
3.5	Trovärdighet och äkthet	- 14 -
3.5.1	Trovärdighet	- 14 -
3.5.2	Äkthet	- 15 -
3.6	Etiska övervägande	- 15 -
4	Empiri	- 17 -
4.1	Information om tvärstudie.....	- 17 -
4.1.1	Förening 1.....	- 17 -
4.1.2	Förening 2.....	- 18 -
4.1.3	Förening 3.....	- 18 -
4.1.4	Förening 4.....	- 19 -
4.1.5	Förening 5.....	- 20 -
4.1.6	Förening 6.....	- 21 -
5	Analys.....	- 22 -
6	Diskussion	- 26 -
6.1	Slutsats	- 27 -
6.2	Förslag till framtida forskning	- 29 -
	Källförteckning.....	- 30 -
	Bilaga 1 – Mall för de kvalitativa intervjuerna.....	- 34 -
	Bilaga 2 – Mall för fallstudien	- 35 -

1 Inledning

I det första kapitlet kommer författarna till denna uppsatt att gå igenom bakgrund, tidigare forskning och diskutera de problem som sedan kommer mynna ut i forskningsfrågor.

1.1 Ämnesintroduktion

I dagens samhälle är förskingringsbrott ingen ovanlighet; medierna rapporterar ofta om ekonomiska oegentligheter av detta slag (Dagens industri 2014; Dagens industri 2016; DN 2017). Det är dessutom rimligt att anta att de fall som rapporteras i medierna endast är av viss dignitet och att det därför finns ett mörkertal av fall som aldrig blir upptäckta eller inte leder till polisutredning. Förskingringsbrott är heller ingen ny företeelse. Det har kunnat påvisas ekonomiska brott begångna redan på 1600-talet (Forskning & Framsteg 2009).

Att ekonomisk brottslighet i allmänhet, och förskingring i synnerhet, har en stor samhällspåverkan råder det inga tvivel om. Rent ekonomiskt kostar årligen den här typen av brottslighet staten 150 miljarder kronor i förlorade skatteintäkter. Detta kan jämföras med den svenska vården som kostar staten 68 miljarder kronor varje år. (Regeringskansliet 2017)

För att undersöka det antagna mörkertalet i tidigare stycke ämnar författarna studera ekonomiska oegentligheter i det svenska föreningslivet. "Den svenska modellen" är internationellt uppmärksammas då den till skillnad från de flesta andra länder bygger på en stor grad av ideella krafter (Riksidrottsförbundet 2017). Detta gör att föreningslivet i Sverige är utbredd och är en stor del av vardagen för väldigt många medborgare vilket gör att allmänintresset för denna studie kan anses högt.

1.2 Problemdiskussion

Den höga graden av ideell verksamhet innebär att ett stort ansvar vilar på eldsjälarna inom de ideella föreningarna. Denna svenska modell av ledarskap kan leda till många ofrivilliga oegentligheter inom organisationens bokföring (Riksidrottsförbundet 2017). Författarna ämnar undersöka om, och i så fall vad ekonomiska oegentligheter orsakas av.

Problemet att helt och hållet få bukt på all den förskingring som finns bland ideella föreningar i Sverige är nästintill omöjlig. En del av orsakerna är mörkertalet som finns bland förskingringsbrotten i Sverige. Enligt tillförordnad general vid Brottsbekämpningen Emanuelsson Korsell (2003) beror mörkertalet till stor del på att det inte är individer som blir drabbade utan samhället i stort. Han tror att detta främst beror på tillgängligheten, där den största delen av ekonomin sker via internet. Emanuelsson Korsell (2003) tillägger att en svaghet blir då när endast en person ansvarar för ekonomin i en förening utan att ha andra kontrollsystem runt sig. En lösning är att flera har tillsyn (Emanuelsson Korsell 2003). Emanuelsson Korsell (2003) menar även att staten borde satsa mer resurser på förskingring då brottbekämpningsbudgeten borde fördelas efter de kostnader brotten medför samhället.

En anledning att studera ekonomisk brottslighet, förskingring och deras förebyggande i praktiken är den stora kostnad som denna typ av brottslighet kostar samhället. En undersökning visar att ekobrotten kostar samhället betydligt mer än vad traditionell brottslighet gör. Uppskattningsvis rör det sig om 10 till 35 gånger mer. (Slapper & Tombs 1999)

Det är lätt att inse att det finns möjligheter för ekonomiskt kunniga att utnyttja situationen med ideellt engagerade till egen vinning. En sökning efter vetenskapliga artiklar som beskriver varför ekonomiska oegentligheter sker inom ideella föreningar eller hur dessa kan förebyggas, gav få resultat. Därför kommer denna uppsats att granska huruvida de organisatoriska förutsättningarna i ideella föreningar "ger tillfället för tjuven". Då det föreligger få studier inom ämnet sedan tidigare, är ämnet högst aktuellt och det bör finnas ett statligt intresse att förstå varför ekonomiska brott genomförs och hur dessa går att förebygga.

1.3 Forskningsfrågor

Målet med denna uppsats är att svara på följande forskningsfråga:

- *Hur kan ideella föreningar förebygga förskingring genom organisationsutveckling?*

För att kunna svara på forskningsfrågan ovan följer arbete med att svara på följande delfråga:

- *Vad är det i en organisationsstruktur, kopplat till ekonomiska rutiner för finansiell kontroll, som ger utrymme för bedrägeri?*

1.4 Avgränsningar

I och med att ekonomisk brottslighet är ett brett begrepp bör en avgränsning inom fältet göras. Ur detta paraplybegrepp valde författarna att enbart avgränsa sig inom området för förskingring.

På grund av den snäva tidsram som föreligger denna uppsats samt för att få fram så mycket nytta av uppsatsen som möjligt valde uppsatsförfattarna vidare att endast inrikta sig mot ideella föreningar i Sverige. Ett noga urval har genomförts och valet föll på ideella föreningar som varit med om ekonomiska oegentligheter men som fortfarande bedriver verksamhet.

1.5 Syfte

Syftet med denna uppsats är att finna faktorer som kan underlätta för styrelser inom ideella föreningar att förebygga ekonomiska oegentligheter. En önskan är även att rapporten kan ligga till grund och hjälpa till att stärka en förenings insikt och kunskap om hur organisationsstrukturen påverkar sannolikheten för att ekonomisk brottslighet begås.

1.6 Forskningsöversikt

För att Du som läsare skall få en större förståelse presenteras nedan ett antal centrala begrepp som ligger till grund för denna avhandling.

Ideell förening

Enligt Bolagsverkets (2017) definition är en ideell förening en juridisk person vilket innebär att föreningen kan teckna avtal, äga saker och vara part i rättegångar. En ideell förening betraktas som en juridisk person när stadgarna är antagna av medlemmarna. Stadgarna ska innehålla föreningens tagna namn och vilken verksamhet som ska bedrivas. I stadgarna ska även redogöras vilka regler som gäller i föreningen. Det ska även finnas med hur beslut fattas i föreningen. Då ideella föreningar inte berörs av samma lagstiftning som företag, fyller stadgarna en viktig funktion. Där beskrivs vilka regler som finns i föreningen och hur föreningen ska bedrivas på ett korrekt sätt. (Hemström 2010)

“Det är beskrivningen av ändamålen i stadgarna och verksamheten som avgör om föreningen kan betraktas som ideell eller inte”. (Skatteverket 2017)

För ideella föreningar följer ingen speciell civilrättslig lagstiftning som reglerar dessa föreningar. De lagar som kan tillämpas för näringsdrivande ideella föreningar är bokföringslag, firmalag, föräldrabalk, handelsregisterförordning, handelsregisterlag och prokuralag. (Bolagsverket 2017)

Ekonomiska bedrägerier

Ekonomiska bedrägerier har större spridning i världen än vad många vågat tro. I en rapport av Zahra, Prime och Rasheed (2005) presenterar författarna att det är chefer eller styrelsen inom företag som begår större ekonomiska brott mellan \$300 miljoner till \$600 miljoner. Till skillnad från brott som begås på gatan blir hela samhället påverkat av dessa bedrägerier. Förskingring av stora belopp gör att anställda blir tvungna att sluta och att staten inte får in de pengar som ligger till grund för deras budget. (Zahra, Prime & Rasheed 2005)

Tidigare forskning har fokuserat på ekonomiska bedrägerier och hur olika organisationer ser ut och hur de är uppbyggda strukturellt (Peters & Maniam 2016). Det har visat sig vanskligt, att veta var faran för de ekonomiska oegentligheterna egentligen föreligger, samtidigt som det även är komplext att arbeta fram en korrekt handlingsplan med syfte att förebygga förskingring.

En viktig parameter att ta ställning till är huruvida förskingring till stor del beror på organisatoriska omständigheter eller inte. Rae och Subramaniam (2008) hävdar att hur ett företag får sina anställda i sin organisation att känna sig behövda har visat sig vara av väsentlig betydelse. I de fall då personalen uppfattar sig behandlade på ett orättvist sätt, stiger risken avsevärt för att förskingring skall begås. Ett sätt för organisationen att minska riskerna för förskingring är att aktivt jobba med god personalpolitik. Det är viktigt i en organisation att se till att alla individer känner sig rättvist behandlade. När organisationen lyckas med detta så minskas risken att de anställda blir manade att begå ekonomiska brott. (Rae & Subramaniam 2008)

Principal-agentteorin

Principal-agentteorin är en teori som fick sitt fäste under 1970- och 80-talet. Grundarna till teorin anses vara Jensen och Meckling 1976. Denna teori fokuserar framförallt på relationen mellan principaler och agenter samt de bekymmer som kan komma att uppkomma under

dessa omständigheter. Eisenhardt (1989) menar att agentteorin utgår från tre antaganden. Det första antagandet som görs är att individer i liten utsträckning vill ta risker och vara rationella. Ett andra antagande Eisenhardt använder sig av är att det alltid existerar olika ambitioner och mål individer emellan inom alla typer av organisationer. Slutligen hävdar Eisenhardt att information är en vara som kan köpas. (Eisenhardt 1989)

Stewardship teorin

Stewardship teorin uppkom som en motsats till agentteorin då agentteorin inte bedömdes vara ett korrekt sätt att beskriva förhållandet mellan en ledning och en ägare. Inom denna teori görs istället ett antagande att tjänstemännen vill uppnå en organisations gemensamma mål utan att tänka ur egenintresse. Tjänstemännen kan i det här fallet sägas vara agenter där de anses mycket pålitliga och skötsamma. När en steward uppnår de kollektiva målen känner denne individ en självuppfyllelse, vilket betyder att en steward hellre jobbar för en principals och organisations mål än att agera utifrån egen vinnings skull. (Davis, Schoorman & Donaldson 1997)

Intern kontroll

Denna rapport kommer behandla flera olika faktorer som alla berör ekonomiska oegentligheter i ideella föreningar. Dessa faktorer benämns vidare för kontrollmekanismer. Kunskap om kontrollmekanismerna har inhämtats av författarna till denna uppsats från tidigare forskning och kommer spela en central roll senare i denna uppsats. De kontrollmekanismer som kommer beröras är: intern kontroll, extern revision, berättande redovisning, visselblåsning, kompetens och tillfälle.

Intern kontroll är ett uttryck som inkluderar de mål och arbetssätt som används i en organisation, i syfte att effektivisera sin rörelse på ett så bra sätt som möjligt. Vid intern kontroll används exempelvis följande arbetssätt: (FAR SRS 2009)

- att en organisation gör allt för att nå sina mål och följer de handlingsprogram som finns
- att resurser utnyttjas så optimalt som möjligt rent ekonomiskt
- att det noggrant kontrolleras att bokföringen är komplett och korrekt utförd
- att alla uppgifter angående ekonomin är korrekta (ibid)

Frank och Sundgren (2010) undersökte genom en enkätstudie intern kontroll hos 97 företag. Resultatet visade på fördelar med intern kontroll, respondenterna ansåg att felaktigheter i den finansiella rapporteringen minskat med högre intern kontroll. Ytterligare vinster med intern kontroll var att revisorerna i högre grad kunde sätta sin tillit till den interna kontrollen. Merparten av företagen underströk att de skulle fortsätta sin satsning på intern kontroll. Slutsatsen är att många företag har en dålig intern kontroll i sin verksamhet men att den är på stadig uppgång. (Frank & Sundgren 2010)

2011 genomförde Munkby och Arwinge en studie, där man försökte kartlägga bristerna i intern kontroll. Studien fokuserade på att titta på bristerna inom den finansiella sektorn, där man bland annat märkte att bristerna hade blivit fler. Författarna menar att detta beror på att ju mer utpräglad den inom interna kontrollen var desto mer brister upptäckte man. Bland de brister som var mest förekommande var bristerna inom riskhantering och styrelse. Inom

riskhanteringen var det oftast avsaknad av funktioner som brast. När det gällde styrelsens arbete var bristerna oftast relaterade till beslut som kunde upplevas som tvetydiga.

Extern revision

Kausar, Shroff och White (2016) genomförde en studie på småföretag i Storbritannien. Kortfattat visar studien på fördelarna med att använda extern revision vid bokföring och bokslut. I Storbritannien har de ungefär samma revisionsregler för företag och föreningar som finns i Sverige. År 2004 ändrades regleringen av revisionsplikt för mindre företag i Storbritannien. Gränsen höjdes för omsättningskraven vilket bidrog till att företag var tvungna att ha revision av sin verksamhet. Om de hamnade under den nya gränsen så fanns ingen kravbild kvar på revision av sin verksamhet. Författarna undersökte hur många som valt att frivilligt fortsätta med extern revision fast inget krav förelåg och om effekten av detta var positiv eller negativ. Slutsatsen av studien visar på en ökad kvalitet och tillförlitlighet av upplysningar om finansiella rapporter, vilket minskar informationsasymmetrin. Med detta menar Kausar, Shroff och White (2016) att alla kort ligger på bordet och all information finns tillgänglig vid extern revision. En negativ faktor som beskrevs är det att kostnaden ofta ansågs högre än den nytta som föreningen i fråga hade vid användandet av extern revision. (Kausar, Shroff & White 2016)

Berättande redovisning

En alternativ bokföringsmetod är narrativ accounting vilken beskrivs av Bjurklo (2014). Vid översättning till svenska blir begreppet "berättande redovisning". Bjurklo (2014) vill ha berättande redovisning som en komplettering till den vanliga ekonomistyrningen, i första hand för att öka kompetensen hos de anställda. Med berättande redovisning menar Bjurklo (2014) att det till varje transaktion eller kvitto borde finnas några rader nedskrivna om varför det införskaffades och hur den utgiften kan gynna organisationen. Det är således en faktor som höjer medvetenheten hos alla styrelsemedlemmar vilket kan skapa en bra och öppen kommunikation om föreningens ekonomi. (Bjurklo 2014)

Visselblåsning

Visselblåsning är en viktig del gällande avslöjande av bedrägeri (Holtfreter 2008). Med det menas att en anställd inom företaget uppmärksammar att något är fel och påtalar det för ledningen i företaget. I en undersökning av Association of Certified Fraud Examiners (2014) upptäckts 40 % av alla bedrägerier genom visseblåsning (Verschoor 2015). Det stora problemet är de bekymmer som uppstår efter det att någon har agerat visseblåsare. Den som uppdagat att ekonomiska oegentligheter sker inom företaget ställs inför många dilemman. I vissa fall har den som avslöjat brottet blivit utfrysad på arbetsplatsen. Det har även påfallande ofta inträffat att anställda avskedats på grund av skammen för företaget är större än sanningen (Holtfreter 2008). Skulle sanningen om ekonomisk brottslighet inom företaget komma till allmän kännedom blir förödelserna många. Lojaliteten från både arbetarna och samhället skulle försvagas, konsumenter hade valt konkurrenternas företag och ryktet om bedragaren hade försvårat dennes vidare yrkeskarriär (Zahra et al. 2005).

Vad gäller fenomenet visseblåsning finns det endast lite forskning gjord inom detta ämne i Sverige. Hedin och Månsson (2012) ger i sin rapport en överblick hur forskningssituationen ser ut i Sverige. Hedin och Månsson (2012) menar att inom forskningen av fenomenet visseblåsning påtalas tre olika specifika områden. Det första området är villkoren inom en

organisation som leder fram till att ett beslut tas vad gäller att lämna in någon form av klagomål och vem som ska ta på sig rollen som visselblåsare. (Hedin & Månsson 2012)

Det andra området handlar om vem som klagomålet bör lämnas in till (Hedin & Månsson 2012). Det borde även ifrågasättas vilka reaktioner detta klagomål får inom organisationen. Lika stor vikt bör läggas vid vilka reaktioner detta får utanför organisationen (Miceli & Near 1992). Forskningen menar att det alltid finns personer inom organisationen som inte vill att problemet ska uppdagas. I synnerhet vill de som tjänar på felaktigheterna dölja dessa (ibid). I forskningen har det även fokuserats på själva organisationen och hur den har reagerat på detta. Det visar sig i många studier att organisationer försöker tysta ner detta för att inte tappa sin legitimitet och sitt ansikte gentemot allmänheten (Near & Miceli 1995).

Det tredje och sista problemområdet som ofta tas upp inom forskningen är konsekvenserna av visselblåsning. Vad får det för resultat och vilka åtgärder görs inom organisationen för att avhjälpa problemet och vad händer med visselblåsaren (Hedin & Månsson 2012)? Det är tydligt att det är denna del inom forskningen av fenomenet visselblåsning som är prioriterad.

Kompetens

För alla ovan nämnda kontrollmekanismer behövs rätt kompetens inom organisationen för att organisationen ska kunna tillgodogöra sig och maximera de positiva effekterna. Enligt Hansson (2005) kan kompetensutveckling delas upp i tre delar;

- 1) Insatser för att leda kompetensutveckling.
- 2) Åtgärder för att skaffa, skapa, behålla och överföra kompetens.
- 3) Beskriva, mäta och analysera befintlig och önskvärd kompetens.

Kraven på kompetens i styrelsen inom organisationer ökar (Giertz 1999). Trots detta finns det inga krav på vem som får ingå i en styrelse i en ideell förening. Kompetens är en färskvara som måste underhållas och anpassas efter förändringar inom omvärlden och organisationen (Hansson 2005). Dessutom påverkas behovet av kompetens när förutsättningarna i omvärlden förändras (Giertz 1999).

Tillfälle

När det gäller forskning på mekanismen tillfälle till att människor förskingrar, finns bland annat en studie av Witte och Woodbury (1985). Studien bygger på att se över de kontroller man har inom organisationen för att kunna minimera de tillfällen som kan uppkomma för förskingring. Studien visar att om antalet tillfällen minskar, så minskar även utsträckningen av ekonomisk brottslighet. (Witte & Woodbury 1985)

En annan aspekt Witte och Woodbury (1985) tar upp är vikten av informationssymmetri från alla instanser. Deras studie inriktar sig på revisorer och vikten av att dessa delger rätt information, samtidigt som det är viktigt att revisorn får rätt information (Witte & Woodbury 1985). Coleman (2001) menar att brottsutveckling idag beror mer på förekomsten av tillfälle än på den motivation som förövaren har.

1.7 Disposition

Meningen med denna disposition är att läsaren av denna uppsats skall få en bättre förståelse för respektive del av denna uppsats. Genom dispositionen kommer läsaren få möjligheten att

känna sig mer närvarande i kommande kapitel och på så sätt lättare kunna ta till sig kunskapen som återspeglas i respektive del. Varje del av dispositionen kommer att återkopplas till uppsatsens frågeställning för att på så sätt visa varför varje del är av största vikt för slutresultatet.

Teoretisk referensram: Inom den teoretiska referensramen beskrivs våra olika förbättringsfaktorer.

Metod: I metodkapitlet presenteras de forskningspraxis som tillämpades när denna studie genomfördes.

Empiri: I empirikapitlet summeras vår tvärsnittsstudie.

Analys: I denna del analyseras all empirisk information baserat på uppsatsens teoretiska referensram.

Diskussion: I diskussionen ger vi utrymme för nya tankar och funderingar.

Slutsats: Uppsatsens avslutande del där vi presenterar vår slutsats. Innehåller även ett kort stycke med förslag till framtida forskning.

2 Teoretiskt ramverk

I det här kapitlet blir läsaren introducerad för studiens teoretiska utgångspunkt, principal-agentteorin och Stewardship teorin. Samt olika faktorer som inkluderas i uppsatsens teoretiska ramverk.

2.1 Principal-agentteorin

När det gäller ekonomisk forskning så har den ledande teorin varit agentteorin. Agentteorin beskriver olika förhållanden i en organisation. Forskningen har framförallt hämtats från vinstdrivande organisationer, där förhållandet mellan ägaren av företaget benämns som principal och ledningen benämns som agent. Principalens syfte är att försöka maximera vinsten samtidigt som agenten gör allt för att maximera sin nytta (Jensen & Meckling 1976). Forskning inom området ämnar främst att undersöka hur den mest effektiva avtalsformen mellan agenten och principalen kan se ut. (Eisenhardt 1989)

Det centrala i teorin är den principal/agent-relation som uppkommer när den ena parten (principalen) tillåter en andra part (agenten) att föra deras talan på ett tillvägagångssätt som har stort inflytande på avkastningen till principalen (Eisenhardt 1989). Det kan uppkomma bekymmer i samspelet mellan en principal och en agent om det existerar olika målsättningar mellan dessa parter samt om parterna har olika utgångspunkt gällande risker. Det finns också en påtaglig fara att principalen inte innehar full kontroll över agentens åtaganden. Konsekvensen av detta blir att det då finns en risk att agenten agerar på ett sådant vis som kan komma att vara skadligt för principalen. En annan risk värd att nämna är om agenten innehar information som principalen inte vet om. I dessa fall kan agenten fatta dåliga och felaktiga beslut utifrån principalens synvinkel. (Nafziger 2009)

En utgångspunkt inom agentteorin är att agenterna i första hand motiveras av externa ersättningar. Att motivera agenten genom ekonomiska belöningar är ett verktyg som används för att agenten ska följa principalens och organisationens målsättningar. Det vanligaste sättet att ge finansiella belöningar inom en organisation är genom bonusar av olika slag. (Jensen & Meckling 1976). Inom principal-agentteorin diskuteras begreppet "mänsklig opportunist". Begreppets innebörd är kortfattat, att det antas att individer kommer att utgå och handla enbart utifrån egenintresse. Detta medför att agenten kommer att arbeta i syfte att förbättra sin ställning i en organisation. Tar agenten ingen hänsyn till principalens situation, utan handlar efter egenintresse kan det leda till att agenten inte anstränger sig tillräckligt hårt för att principalen skall få så bra avkastning som möjligt. (Eisenhardt 1989)

Under senare år har agentteorin fått en hel del kritik framförallt inom psykologisk och sociologisk forskning. Teorin beskriver ett antagande om att individer agerar i självintresse, vilket har fått kritik för att vara en alltför realistisk och förenklad beskrivning där det komplexa i en organisation ignoreras. (Davis et al. 1997)

När det gäller agentteorin inom ideella organisationer så finns det viss forskning på området. Fama och Jensen (1983) menar att det inte existerar ägare som vill maximera sin vinst inom ideella föreningar. I och med att ideella organisationer oftast har kvalitativa mål så är det svårt

att uppmäta ett resultat. Det blir då ett bekymmer där icke effektiva principaler är omotiverade samt får problem att kontrollera agenterna. (Caers, Du Bois, Jegers, De Gieter, Schepers & Pepermans 2006)

2.2 Stewardship teorin

I Stewardship teorin tituleras styrelsen som en principal och ledningen som stewards. Teorin frångår agentteorin, då en steward tänker på det kollektiva och jobbar för gemensamma mål istället för att agera i egenintresse. Själva kärnan i stewardship teorin är att relationerna mellan principalen och steward är uppbyggd på förtroende. Förtroendet som skapas mellan dessa leder till att bägge parter ser ett stort värde i att uppnå de gemensamma målen. (Van Slyke 2007)

I teorin görs ett antagande: att när det gäller ett tillstånd där principalens och en stewards intressen är olika, så kommer en steward att vilja samarbeta mot det gemensamma målet istället för att tänka egoistiskt och avvika från det gemensamma målet. En steward förstår att det blir dyrare för alla inblandade att agera utifrån sitt egenintresse än att följa principalens mål och intressen. En steward bör ges stort förtroende i form av självständighet i sitt jobb i syfte att maximera resultaten. Om en principal försöker kontrollera en steward kan denne känna sig limiterad och på så vis erhålla en sämre motivation vilket kan leda till att målen inte uppnås i samma grad. Davis et al. (1997) hävdar även att det finns många fler fördelar och positiva synergieffekter med stewardship teorin jämfört med agentteorin. (Davis et al. 1997)

Forskning som gjorts inom ideella organisationer gällande stewardship teorin är än mindre jämfört med forskningen som gjorts beträffande agentteorin inom ideella organisationer. I och med att det inte existerar aktieägare inom ideella organisationer bidrar detta till en miljö som motiverar de individer som är involverade att göra sitt jobb som de ska och inte dra sig undan från sitt ansvar inom den berörda föreningen. Vidare känner personerna inom organisationen att deras ideella krafter påverkar resultatet i större utsträckning. (Caers et al. 2006)

2.3 Kontrollmekanismer

2.3.1 Intern kontroll

Intern kontroll är ett exempel på kontrollmekanismer som skulle kunna tänkas förebygga ekonomiska oegentligheter i ideella föreningar.

Den största upplevda fördelen med intern kontroll visar sig vara att faran för felaktigheter och svagheter inom alla finansiella delar i verksamheten minskar genom att använda sig av intern kontroll. Det är inte bara den egna organisationen som kan dra fördelar av en väl fungerande intern kontroll. Det visar sig även vara betydande att företagen upplyser sina samarbetspartners att det satsas på en välkött intern kontroll. (Franck & Sundgren 2010)

Målsättningen är samtidigt att påverka personalen att jobba i enlighet med en organisations normer och regler (Buckhoff & Parham 2009). Den viktigaste faktorn blir att se till att den interna kontrollen blir en naturlig del av och en vana i de dagliga arbetsrutinerna. (Holtfreter 2008). Ett stort dilemma när intern kontroll används, är att det allt som oftast är ledningen som sköter denna. Något som ska finnas i beaktande är att det påfallande ofta är någon från ledningen som är involverad när ett bedrägeri har skett. (Sinnott 2009).

Moeller (2013) har lagt fram flera nackdelar med intern kontroll. Enligt Moeller (2013) är en av de största nackdelarna att intern kontroll kan implementeras på ett felaktigt eller dåligt sätt vilket enligt författaren kan leda till frustration inom organisationen. Ett dåligt sätt är enligt författaren att inte hela ledningen eller organisationen är införstådda med arbets sättet. Samtidigt poängterar Moeller (2013) att om kontrollsystemet är för strikt kan det bli problem att anpassa och implementera i en organisation.

2.3.2 Extern revision

Kortfattat kan sägas att extern revision avser att kvalitetssäkra den interna redovisnings data. Att granska den ekonomiska situationen är en grundläggande del för att kunna upptäcka framförallt medvetna och omedvetna misstag som har gjorts i den ekonomiska rapporteringen. Det är viktigt att informationen är korrekt, att det återges en korrekt helhetsbild, och att det utgår från de regler och normer som finns i samhället. Med hjälp av extern revision har föreningen en "automatisk" kontroll över att det inte finns förskingring inom verksamheten och att det i bokslutet inte finns felaktiga siffror eller oegentligheter. Kausar et al. (2016) anser att externa revisorn gör det grundläggande arbetet för att en organisation skall kunna se att alla siffror stämmer utan några som helst felaktigheter. Inte bara ska räkenskaperna stämma, revisorns uppdrag är även att titta på det ekonomiska underlaget och säkerställa att detta är komplett. Detta stärker i sin tur tillförlitligheten som en organisation kan förvänta sig när en extern revisor anlitas. (Kausar et al. 2016)

Det är inte alltid som det är en certifierad revisor som gör bokföringen inom ideella föreningar. Istället kan det vara en utbildad person som tagit på sig rollen som revisor för föreningen och inte besitter den specifika kunskap som krävs. En extern revisor utför flera olika uppgifter, bland annat rådgivning till föreningen. Det är viktigt att revisorn gör detta med god sed. En annan viktig del för revisorn är att vara helt opartisk i sin rådgivning. (FAR 2006)

Fördelen med att använda sig av en extern revisor är att den ideella föreningen får hjälp av professionell kompetens. En av nackdelarna med extern revision är den extra kostnad som tjänsten innebär. För en liten förening kan denna externa hjälp kosta mer än vad den smakar, varför föreningen ifråga behöver överväga om det är värt att lägga ekonomiska resurser på det. (Kausar et al. 2016)

2.3.3 Berättande redovisning

Berättande redovisning hjälper hela organisationen att förstå komplexiteten och svårigheterna i att driva en organisation. Varje anställd har generellt störst förståelse för sin arbetsuppgift och kan därför förmedla den bäst. Genom berättande redovisning får hela verksamheten en bättre bild av organisationens olika delar. En positiv aspekt med berättande redovisning är att personalen får större insikt i de ekonomiska delarna som berör just dennes avdelning. Om en anställd behöver bli ersatt eller slutar kan den nyanställda lättare förstå tidigare transaktioner och kan därför lättare komma in i sin arbetsroll. (Bjurklo 2014)

2.3.4 Övriga kontrollmekanismer

Vidare beskrivs nu övriga kontrollmekanismer, som ett komplement till ovanstående teorier. Mekaniserna är inte så inflytelserika i sig, men blir desto mer betydande i kombination med varandra.

2.3.4.1 Firmatecknare

Att vara *firmatecknare* i en förening innebär att en eller flera personer har rätt att företräda föreningen. Det vill säga att rättshandla och med bindande verkan ingå avtal och förpliktelser. I en ideell förening kommer de ekonomiska transaktionerna alltid kunna tecknas av de personerna som ingår i styrelsen. Denna styrelse kan sen bestämma om en eller flera individer skall kunna teckna firman som så kallade särskilda firmatecknare. Om ledningen väljer att använda sig av firmatecknare skall detta tydligt framgå i styrelsens stadgar. (Hemström & Giertz 2011)

2.3.4.2 Visselblåsning

Visselblåsning är ett fenomen som funnits i USA sedan 1960-talet, men det var under 1970-talet som det verkligen började forskas i ämnet (Miceli & Near 1992). I Sverige finns det fram tills idag inte så mycket forskning inom området (Hedin & Månsson 2012). Tidigare forskning inom ämnet är inriktad mot tre huvudsakliga områden. Första området fokusera på hur problemet har uppdragats och vad det är som gör att hen vill vara en visselblåsare. Här granskas även vem det är som tar på sig rollen som visselblåsare och varför (ibid).

Andra fokusområdet är riktat till vart klagomålet skall lämnas in (Hedin & Månsson 2012). Tänkbara konsekvenser och repressalier som kan uppstå när det lämnas in en misstanke om ekonomiskt brott i föreningen ses i dessa fall över. Det är även av väsentlig betydelse vad det blir för extern reaktion av detta (Miceli & Near 1992). Sådana här klagomål om oegentligheter inom en förening kan skapa rubriker och skada föreningen (Miceli & Near 1992; Zahra et al. 2005). En fråga om ekonomiskt brott skadar ofta de mjuka värden som människor bygger upp i form av tillförlit och förtroende. På grund av att de mjuka värdena kan skadas av detta nederlag väljer ofta organisationen att nederlaget inte skall uppmärksammas utanför den berörda gruppen. Det blir viktigt att sköta det hela internt då det ofta ger starka reaktioner när ekonomiska oegentligheter blir publika. Samtidigt bör organisationen tänka på att det kan finnas individer som vill tjäna pengar på dessa oegentligheter och som inte vill att det ska komma till allmän kännedom (Miceli & Near 1992).

Tredje området som det fokuserats på i forskningen är vad föreningen har gjort när de fått signaler om att oegentligheter existerar inom föreningen. Det är viktigt att föreningen vet vilka åtgärder som bör göras. Det är även av central betydelse att veta vad som bör göras rent organisatoriskt för att inte liknande händelser ska inträffa i framtiden. (Hedin & Månsson 2012)

2.3.4.3 Kompetens

Som en röd tråd genom alla föreningar vi varit i kontakt med är kompetens, eller i de flesta fall, bristen på kompetens Enligt tillförordnad general vid Brottsbekämpningen Emanuelsson Korsell (2003) är denna brist en stor anledning till varför ekonomisk brottslighet sker. Därför är det viktigt att om en förening använder sig av någon nämnd kontrollmekanism i rapporten, måste de skaffa mycket kunskap och se till att kompetensen finns inom organisationen. Detta måste ske innan någon i föreningen drar igång en förändring. (Johansson & Karlsson 2013)

3 Metod

I metodkapitlet förklaras uppsatsens tillvägagångssätt som är av kvalitativ karaktär. Här redovisas hur arbetet med studien gått till väga, val av föreningar, studiens trovärdighet och de etiska övervägande som varit kritiska för uppsatsens process gång.

3.1 Val av metod

Då syftet med uppsatsen är att producera hjälpmedel för styrelser i ideella föreningar valdes en kvalitativ studie som bäst lämpad. En kvalitativ metod sätter verkligheten i fokus och i ett sammanhang, genom intervjuer och social närvaro (NE 2017). Genom vår induktiva analys, att djupgående analysera enskilda fall (Merriam 1988), blir uppsatsen och dess hjälpmedel nära verkligheten och dess användare.

En kvalitativ studie används då uppsatsskrivarna vill ha en induktiv syn på sambandet mellan teori och praktik. Här byggs teorin utifrån den insamlade empirin samt en undersökning av reella upplevelser och lärdomar (Bryman & Bell 2011). Det beslutades att den huvudsakliga arbetsmetoden blev induktiv arbetsmetod. Anledningen till tillvägagångssättet var att på så sätt kunna nå syftet med studien då tidigare forskning inte mättat kunskapen inom studiens område.

Som forskningsmetod passar kvalitativ tvärsnittsstudie bäst för att uppnå syftet med studien. Metoden används vid insamling av data och information från fler än ett fall. I ett senare skede går forskaren genom insamlingen av informationen för att på så sätt finna olika typer av sambandsmönster (Bryman & Bell 2011). För att bredda och öka validiteten i uppsatsen passar tvärsnittsstudie. Vid kombination av kvalitativ studie och tvärsnittsstudie får man en djuplodad förståelse från flera källor kopplat till verkligheten, något som ökat möjligheten att besvara våra forskningsfrågor. Samt uppnå uppsatsens syfte genom att analysera föreningsstrukturerna kvalitativt i flera föreningar där mönster kommer fram om varför förskingring sker. Detta var något vi lade stor vikt vid då vår vilja att upptäcka mönster mellan föreningar var grunden till våra forskningsfrågor. Framför allt var samband mellan faktorerna som skapat förskingringarna av stort intresse.

Vi kom fram till att genom att utföra kvalitativa intervjuer med berörda parter inom föreningarna, så skulle vi kunna få fram den djupgående information som behövs för att uppnå studiens syfte. Enligt Bryman och Bell (2011) får respondenten en chans att besvara frågor och följdfrågor på ett öppet och mångsidigt sätt. När vi sedan skulle kombinera den djupgående informationen av intervjuerna med den litteraturstudie vi gjort, var vi fast beslutna att vi skulle uppnå den mängd empiriskdata som krävdes för att få fram ett bra resultat i vår forskning.

3.2 Urvalsram

I inledningen avgränsas begreppet ekonomisk brottslighet till ideella föreningar där förskingring har begåtts. För att nå syftet med studien, kopplat till en kvalitativ tvärsnittsstudie, behövs ett urval av ideella föreningar där förskingring begåtts. Som

urvalsmetod används sannolikhetsurval. Denna typ av urval bygger på att respondenterna väljs ut slumpmässigt där alla föreningar i Sverige, har lika stor chans att bli utvalda (Merriam 1988). Anledningen till att vi valde att göra denna typ av urval var att vi ansåg oss med stor sannolikhet få en bra spridning bland populationen (Bryman & Bell 2011). Vi bestämde oss för att enbart fokusera vår studies urval mot svenska ideella föreningar. Vidare var ett krav från vår sida att någon form av förskingring skulle ha inträffat inom dessa föreningar. Vår urvalspopulation är alltså stratifierad. Vilket menas att urvalet har ett visst kriterium för att hamna i vårt urval (Aczel 1999). Föreningarna söktes upp genom att googla på sökorden ”ideella föreningar” och ”förskingring”. Detta gjorde att alla som någon gång har blivit nämnda i skrivande form på internet hade lika stor sannolikhet att bli utvalda i vår studie. Vi valde ut sex olika föreningar som vi senare gjorde intervjuer med. De slumpmässigt utvalda föreningarna hade en geografisk spridning över hela landet.

Litteratur lämplig för studien hittades dels genom läroböcker samt sökningar i akademiska databaser såsom Google Scholar och HBs bibliotek med sökord som ”Non-profit association”, ”internal control”, ”external audit”, ”authorized signatory”, ”external audit”, ”misappropriations” och ”financial crime”. Dessa sökord har använts på både engelska och svenska. Sökorden har dessutom använts både enskilt och tillsammans i kombinationer för att finna lämplig litteratur. Från relevanta studier har sedan snöbollseffekten använts där källor i studien lett till ytterligare studier. Litteraturen har sedan använts till grund för teoretisk referensram samt inspiration till förslag.

3.3 Val av datainsamlingsmetod – Intervju

Vi valde kvalitativ metod då vårt syfte och frågeställning är av en utforskande natur. Vidare använde vi oss av ett induktivt förhållningssätt. Här byggs teorin utifrån den insamlade empirin samt en undersökning av reella upplevelser och lärdomar. Induktiv ansats tillsammans med kvalitativ metod får fram en tydlig bild av hur omvärlden uppfattar verkligheten. Kvalitativ metod syftar på att genom datainsamling forma teorier, vilket i motsatt till kvantitativ metod påverkar sin datainsamling från bestämda teorier. Induktiv ansats innebär att en teori byggs utifrån studerandet av data. Anledningen till detta tillvägagångssätt var att vi på så sätt ville finna ny viktig kunskap då tidigare forskning inte mättade kunskapen inom vår studies område. För att uppnå studiens syfte krävs tidigare nämnda metoder. (Bryman & Bell 2011)

Som forskningsmetod användes en *kvalitativ tvärsnittsstudie*. Denna metod användes vid insamling av data och information från fler än en intervju. Den första föreningen studerades genom att det genomfördes tre djupintervjuer av en semistrukturerad karaktär. Utifrån respondenternas utsagor formade vi sedan mallen (se bilaga 1 och 2) för resterande fem intervjuer. I nästa skede gick författarna till denna uppsats genom insamlingen av informationen för att på så sätt finna olika typer av sambandsmönster (Bryman & Bell 2011). Metoden användes för att uppnå syftet med att upptäcka mönster mellan föreningarnas svar från intervjuerna.

Genom att utföra kvalitativa intervjuer med de berörda parterna inom föreningarna, ansåg vi oss kunna inhämta den djupgående information som vi ansåg oss behöva för att besvara vårt syfte. Enligt Bryman och Bell (2011) får respondenten genom att använda sig av djupintervju som metod en chans att besvara frågor och följdfrågor på ett öppet och mångsidigt sätt. Sedan kombinerades den djupgående informationen av intervjuerna med den litteraturstudie vi gjort, för att uppnå den mängd empiriskdata som krävdes för att få fram ett bra resultat i vår forskning.

3.4 Metodreflektion

Kvalitativa metoder har inte den struktur som kvantitativa metoder har. Kvalitativa metoder använder sig av tolkning istället för rena fakta. Fördelarna vi ser med att använda denna forskningsmetod är att vi får ett djup i vår datainsamling. (Bryman & Bell 2011)

Genom att använda sig av en kvalitativ undersökningsmetod och litteraturstudie får vi en bredd i vår empiri. Nackdelen med en sådan här studie är att vi inte kan generalisera något utan mer bara förstå. Informationen är direkt riktad från de föreningar vi valt i vår studie och inte generellt för alla föreningar. En annan nackdel med kvalitativ forskningsmetodik är utrymmet för tolkning av undersökningspersonernas svar.

3.5 Trovärdighet och äkthet

Begreppen reliabilitet och validitet utgör viktiga kriterier vid främst kvantitativ forskning, detta för att få en bild av kvaliteten i en studie (Merriam 1988). Reliabilitet innebär hur stabila utfallen har blivit och vilken grad av tillförlitlighet studien har. Dessa begrepp finns för att man ska kunna få en förståelse om undersökningen är upprepningsbar med samma eller liknande utfall i likvärdiga studier. Validitet handlar om huruvida en beskrivning eller slutsats är korrekt och trovärdig (Yin 2013). Dessa två begrepp är vanligen mest relevanta vid en kvantitativ forskning som fokuserar på mätning. Vid kvalitativa studier presenteras triangulering som ett sätt att ersätta validitet. I vår undersökning har vi därför valt att samla in fakta från olika källor för att säkerställa denna spridning och få en större trovärdighet. Kvalitativa metoder handlar om sociala företeelser som ständigt förändras, vilket gör det svårt att få en definitiv bild av det studerade fenomenet (Bryman & Bell 2011). Lincoln och Guba (refererad i Bryman & Bell 2011) presenterar två liknande begrepp för bedömning av kvalitativa undersökningar, dessa är trovärdighet och äkthet. Författarna presenterar dessa begrepp som ett alternativ till validitet och reliabilitet då det är svårt att komma fram till en absolut bild av den sociala verkligheten.

3.5.1 Trovärdighet

För att säkerställa att det resultat vi har kommit fram till av vår studie är av största tillförlitlighet har vi valt att dela våra resultat med våra respondenter. De har fått möjlighet att läsa igenom resultatet och den text som vi har sammanställt från våra intervjuer med dem. De har haft möjlighet att kommentera texterna så de tolkningar vi har gjort stämmer överens med den verklighetsbild som de har förmedlat. Detta benämns enligt Bryman och Bell (2011) som respondentvalidering.

För att öka tillförlitligheten har vi i vår empiri försökt att på så tydligt sätt som möjligt beskriva den sociala verklighet som våra respondenter befunnits i. Detta är enligt Bryman och Bell (2011) viktigt för att verklighetsbilden blir tydlig och kan accepteras av alla som tar del av resultatet.

En annan del som var viktig för oss och som stärkt vår tillförlitlighet är att resultat i vår studie har framkommit på rätt sätt, det vill säga att vi följt de regler och anvisningar som funnits. Det som är nackdelen i vår studie är att vi bara har pratat med den ena sidan av problematiken och på så sätt inte helt fått den objektiva bild som önskas i en studie som denna. Då detta är en liten studie fanns inte utrymme för att undersöka den andra parten.

När det gäller överförbarhet kan det finnas viss problematik vad gäller just kvalitativa forskningsmetoder. Då fokuset ligger på att få en djup förståelse för ett fåtal människor istället för den bredd man kan få genom andra metoder, leder detta till att verklighetsbilden blir smal (Bryman & Bell 2011). Även om den sociala verkligheten vi studerat inte överensstämmer med alla ideella föreningar, så kan alla ideella föreningar hamna i samma verklighet som fallen i vår studie befinner sig.

För att skapa en bra pålitlighet gäller det för forskare inom kvalitativ forskning att säkerställa att redogörelsen för alla faser av forskningsprocessen är tillgängliga och fullständiga (Bryman & Bell 2011). Vi bedömer att vi har redogjort för alla dessa forskningsprocesser. Dock är det svårt att påvisa pålitligheten i vår slutsats. Detta lämnar utrymme för vidare forskning då vi funnit lite annan forskning som stödjer våra resultat. Resultaten vi kommit fram till stöds av vår empiri men måste med nödvändighet inte överensstämma med den totala populationen.

En vetenskaplig studie ska vara så objektiv som möjligt även om en fullständig objektivitet aldrig är möjlig (NE 2017). Genom att vi i vår studie bara har tittat på och undersökt en sida av problematiken är en objektiv forskning inte uppnåbar vilket vi är medvetna om. Enligt Bryman och Bell (2011) är det viktigt att forskare agerar och försöker säkerställa att de har agerat i god tro vilket vi tillämpat. Det är viktigt att forskare inte medvetet har lagt in personliga värderingar i studien och att forskarens teoretiska inriktning inte på något sätt har påverkat studiens slutsats eller utförande (Bryman & Bell 2011). Det objektiva resultatet i vår studie har varit viktigt att sträva mot. Enligt Bryman och Bell (2011) är det åhörarnas uppgift att avgöra objektiviteten.

3.5.2 Äkthet

Bryman och Bell (2011) pratar också om äkthet inom den kvalitativa forskningen. Bryman och Bell (2011) nämner ett antal punkter inom fältet för äkthet. Genomgående för punkterna är att skapa en bild av studien som är rättvis. Som forskare är det viktigt att reflektera över om studien ger en förståelse över deltagarnas situationer och den miljö de verkar i. Respondenterna ges möjlighet, tack vare studien, att få en större insikt om sin miljö och den bild som andra intressenter har av miljön. Respondenterna har fått möjlighet att förändra sin situation med de presenterade mekanismerna som resultatet i studien visar. (Bryman & Bell 2011)

Metoderna som används i studien skapar en rättvis bild över respondenternas situation och de miljöer som de verkar i. Genom vårt resultat har respondenterna fått möjlighet att ta del av de mekanismer vi tagit fram. Mekanismer som presenteras i studien är de som har störst påverkan att förhindra att ideella föreningar utsätts för ekonomiska oegentligheter. Detta gör att äktheten i vår studie höjs.

3.6 Etiska övervägande

Då denna fallstudie är inriktad på att beskriva ett kriminellt beteende är det viktigt att all information vi tar fram är skyddad. Enligt Bryman och Bell (2011) finns det fyra etiska principer som man framförallt bör ta hänsyn till. Dessa är följande:

- *Skada för deltagarnas del* - Med detta menas att vi inte ska utsätta våra informanter för någon fysisk skada, hindra personlig utveckling, sämre självkänsla, stress och att vi inte ska tvinga informanterna att göra något mot deras vilja.

- *Samtyckeskravet* - Det är viktigt att det finns ett samtycke och ett godkännande från informanter.
- *Intrång i privatlivet* - En viktig aspekt vi tog med oss är att individerna vi intervjuade inte skulle känna sig uthängda. Alla har rätt till ett privatliv och detta är något som forskaren måste ta hänsyn till. Det blir således oacceptabelt och omoraliskt att överträda detta.
- *Falska förespeglningar* - Det är viktigt att man håller sig till fakta och inte för informanterna bakom ljuset och att man inte förespeglar forskningen på ett felaktigt sätt. (Bryman & Bell)

Ovan beskrivna punkter är något som vi som forskare ansåg vara centralt vid datainsamlingen. Som tidigare nämnt så bygger vår fallstudie på kriminella handlingar där utgången har varit olika i de olika fallen. Det är därför viktigt att dessa principer efterföljs så att vi inte på något sätt skadar personerna i vår studie.

4 Empiri

I detta kapitel redovisar vi i korta drag vad som framkommit i våra semi-strukturerade intervjuer med de ideella föreningarna som utgör vår tvärsnittsstudie. I samtliga företag är namnen fiktiva för att bibehålla anonymitet.

4.1 Information om tvärstudie

4.1.1 Förening 1

Föreningen startade redan 1964. På den tiden hade inte orten något museum utan syftet med verksamheten var att starta ett museum. Redan året efter gick deras vision i uppfyllelse. Efter att museet hade startat ändrades föreningens syfte, från att skapa ett museum, till att bidra och stödja museet. Årligen ger föreningen museet en ansevärd mängd pengar som museet fritt förfogar över. Under tiden då de ekonomiska oegentligheterna skedde var antalet medlemmar i föreningen mellan 550 - 600 personer.

Ända sedan verksamhetens begynnelse har styrelsen bestått av eldsjälarna där de flesta också haft en personlig relation till varandra även utanför föreningen. Andan av gemenskap inom organisationen har följt föreningen från att den skapades tills idag. De tre personerna vi intervjuat i föreningen har alla olika relation till organisationen. Både dåvarande ordförande, Elsa, och nuvarande kassör, Otto, har varit medlemmar sedan 1990 och med i styrelsen från 2004 respektive 2013. Personen som uppdagade de ekonomiska oegentligheterna, Helen, engagerade sig i styrelsen och löste medlemskap 2008.

Då Helen kom in i styrelsen blev hon ganska fort misstänksam mot hur föreningens ekonomi sköttes. Helen lyfte frågan med de andra i styrelsen men stötte på motstånd. Sedan försökte hon att skapa en dialog med dåvarande kassör, Britt-Inger, utan att få den respons hon sökte. Det gick ett år sedan Helen upptäckte de ekonomiska oegentligheterna innan Britt-Inger var med på ett av styrelsens möten. Inför alla närvarande frågade Helen varför en del av den årliga överföringen till museet kom från Britt-Ingers konto. Först då fick Helen gehör från de andra styrelsemedlemmarna. Istället för att stötta Helen valde de flesta i styrelsen att avgå.

2013 kom Elsa tillbaka som ordförande i styrelsen. Det året anslöt även nuvarande kassören, Otto. Otto har många års erfarenhet som kassör inom föreningar. Han upplevde stor skillnad mellan tidigare verksamheter och denna förenings struktur under styrelsemöten. Otto visste om de tidigare ekonomiska oegentligheterna. Han valde att gå med i styrelsen för att bidra med sin kunskap inom ideell föreningsverksamhet, framförallt med sin roll som kassör. Otto uppmuntrade styrelsen att göra en gemensam agenda som ska följas varje möte där en av de stående punkterna är att redovisa ekonomin sedan sista mötet. Om kassören skulle missa ett möte måste kassören maila redovisningen till ordförande innan mötet. Detta för att förhindra att punkten kan hoppas över. Utöver förändringen av agendan har Otto valt att arbeta med en ny revisor. Vidare hävdar han att kunskapsnivån i styrelsen höjts och varje ledamot har bättre förståelse över styrelsens kollektiva och ledamöternas individuella ansvar.

Elsa och Otto valde att gemensamt gå igenom bokföringen från då Britt-Inger började som kassör inom föreningen. Efter mycket arbete och diskuterande fram och tillbaka skickade Elsa

in en polisanmälan. Åklagaren kom fram till rubriken grov förskingring trots detta lades polisundersökningen ned på grund av preskriptionstid. Trots att det inte blev en dom kände Helen att hon fick upprättelse.

Alla medlemmar i föreningen informerades om polisanmälan. Trots detta valde ingen att avsluta sitt medlemskap på grund av denna händelse. Museet upplevde ett bättre samarbete med föreningen sedan de ekonomiska oegentligheterna kommit till sin kännedom och kunskapsnivån i styrelsen höjts.

4.1.2 Förening 2

Förening 2 är en idrottsförening från norra Sverige. Klubben bedriver verksamhet i tre olika sporter idag; ishockey, fotboll och innebandy. Klubben har tidigare haft många olika sporter som idag lever vidare som egna klubbar. Föreningen bildades 1926 och har idag ungefär 700 medlemmar. Vi har intervjuat Sven som är kanslist i föreningen.

Föreningen märkte att de blivit utsatta för penningförskingring när de granskade en balansrapport de fått av den dåvarande kassören. "Vi märkte att siffrorna inte stämde överens med de faktiska siffrorna och det var så vi uppdagade brottet", säger Sven. Föreningen har en revisor som sköter genomgången av allt ekonomiskt material och det var tillsammans med hen som de kunde upptäcka denna oegentlighet. "Att vi egentligen inte hade upptäckt detta tidigare berodde på att vi litade blint på kassören. Hen hade privat en egen redovisningsfirma så vi litade helt på hen. Nu i efterhand har vi förstått att vi inte borde ha litat så kraftigt på att alla uppgifter var korrekta, men det är lätt att säga nu i efterhand. Man vill ju tro att de människor som man arbetar med inom föreningen gör det bästa för föreningen och inte för sitt eget bästa. Framförallt att man kan lita på dem", fortsätter Sven.

"För medlemmarna i föreningen kom det här dock som en chock då ingen riktigt kunde förstå att detta kunde hända just vår klubb", fortsätter Sven. "En av de saker som var jobbigast var det faktum att den juridiska processen drog ut på tiden. Detta gjorde att många medlemmar visade missnöje och många ifrågasatte om det verkligen hade hänt", förklarar Sven. "När sedan den juridiska prövningen var gjord och kassören blivit dömd, fick medlemmarna tillbaka sitt förtroende för föreningen. Det var egentligen bara vi som var klubben närmast och som hela tiden jobbade för klubbens sak som aldrig tvivlade", menar Sven.

"Numera jobbar föreningen aktivt för att det inte ska kunna inträffa igen. På det ekonomiska planet har vi gått tillbaka till det gamla arbetssättet de hade innan där kanslisten sköter de ekonomiska transaktionerna", berättar Sven. "Kontrollen över ekonomin har blivit mycket bättre och hårdare. Numera rapporterar den nuvarande kassören den ekonomiska situationen vid varje månadsmöte med klubbens styrelse. Generellt kan man säga att all kontroll inom föreningen har blivit bättre. Inte bara när det gäller ekonomin utan överlag på alla delar. Det är allt från hur organisationerna är uppbyggda till hur olika beslut tas", avslutar Sven.

4.1.3 Förening 3

Förening 3 är en tävlingsförening inom hästsport lokaliserad i Mellansverige och har funnits sedan 2005. Medlemsantalet i föreningen uppgår till cirka 70 personer och i föreningen intervjuade vi styrelseledamot Marianne.

Föreningen hade noterat att kassören var mer och mer frånvarande vid föreningens styrelsemöten. De ekonomiska rapporterna uteblev, men föreningen fattade ingen misstanke

om något ekonomiskt brott. "Ekonomin hade alltid skötts bra och alla fakturor hade betalats i tid", berättar Marianne. "Detta har gjort att vi inte har funnit någon anledning att misstänka och dubbelkolla ekonomin. Då vi har haft en sådan tillit till kassören har inte detta gjorts, men det blev vi ju lidande för nu", säger Marianne. Det var först när föreningen fick en påminnelse om en stor faktura där den dåvarande ordföranden skulle gå till banken och betala den som det uppdagades att föreningens bankkonto var länsat på pengar. "Det var på detta viset vi upptäckte själva förskingringen", fortsätter Marianne. Kassören hade manipulerat med bokslut och bokföring på ett sådant sätt att även den revisor som kollat på bokslutet inte märkt något anmärkningsvärt. Senare kom de fram till att förskingring hade pågått under en längre tid och att de hade kunnat spåra transaktionerna tillbaka till den dagen kassören började sitt uppdrag i föreningen.

När detta uppdagades blev reaktionen från klubbens medlemmar påtaglig och ett stort förakt till kassören fanns bland medlemmarna. Samtidigt fanns det en känsla av maktlöshet och en känsla av att de blivit svikna. Styrelsen har också ställt sig frågan om de kunde gjort något för att förhindra detta. "Det som var jobbigast var att medlemmarna drabbades personligen av bedrägeriet. Det handlade inte om föreningens pengar utan om medlemmarnas pengar", förklarar Marianne. "Framförallt drabbades de unga i föreningen då de hade anordnat en mängd med aktiviteter för att tjäna ihop pengar till saker de ville göra och att dessa nu var borta. Detta var nog det absolut värsta", fortsätter Marianne. Dock har klubben en bra sammanhållning och från föreningens sida "knöt de näven i fickan" och bestämde sig för att göra allt för att få den på fötter igen. Marianne berättar att "Man märker hur vissa människor bryr sig om klubben och att den ska fungera bra utan att individen själv vinna på det." De har nu lyckats via olika arrangemang få en stabil ekonomisk grund att stå på igen.

Nu har de från föreningens sida gjort vissa förändringar för att inte ett nytt bedrägeri ska kunna upprepas. Det är numera flera stycken som har tillgång till den ekonomiska översikten, vilket leder till en ökad intern kontroll av ekonomin. Det finns numera två personer i föreningen som har befogenheter att göra ekonomiska transaktioner. Föreningen har begränsat det antal personer som har befogenheter att handla på föreningens betalkort. När det gäller betalningar av bland annat fakturor har föreningen gjort om systemet för betalning. "Numera måste varje faktura godkännas av styrelsen innan kassören betalar den. Innan betalningen ska ske måste ordförande i klubben godkänna betalningen. Detta är några av de organisatoriska förändringarna föreningen har gjort", förklarar Marianne.

4.1.4 Förening 4

Förening 4 är verksam inom handikappidrotten. De har idag 12 olika grupper igång med träningsverksamhet representerande många olika sporter såsom bandy, fotboll, curling och skytte m.m. Föreningen är placerad i norra delen av Sverige. De har för närvarande 512 medlemmar i föreningen. Föreningen har varit verksam sedan 1969. Vår intervju var med kanslisten Johanna.

Från föreningen sida märkte de att något inte stod rätt till när summorna på fakturorna inte alltid stämde överens. När de sedan fick påminnelser på fakturor trots att de visste att det fanns likvida medel blev de helt säkra på att något inte stod rätt till. "Problemet var att den dåvarande kassören var den enda som hade behörighet att komma åt bankpapper och liknande", berättar Johanna. När föreningen äntligen fick tag på bankpapperen märkte de att kontot var så gott som länsat på alla pengar. När de konfronterade kassören fick de som svar att hen inte begrep något om det där med ekonomi. Johanna menar att kassören i alla år gett

föreningen manipulerade finansiella rapporter och bokslut. "Framför allt tyckte vi det var jobbigt att hon misskötte det förtroendet vi gett henne. Hon hade ju en redovisningsfirma som hon ägde och det var på så sätt som vi kom i kontakt med henne. Om jag inte minns helt fel så var det hon som erbjöd sig att ta på sig tjänsten som kassör i vår förening", säger Johanna.

När förskingringsbrottet hade uppdagats fick styrelsen en positiv reaktion från föreningens medlemmar. Förskingringen gav ett större engagemang bland alla runt omkring klubben, något som hade varit ett stort problem innan. Man skulle kunna säga att det kom också något gott ur bedrägeriet.

De har även vidtagit åtgärder mot att detta inte ska kunna ske i framtiden. "Numera är de tre firmateknare", förklarar Johanna. Johanna fortsätter, "detta har vi gjort för att få en bättre intern kontroll. Vi har lagt upp det så att det är en som sköter ekonomin, men de övriga två kan när som helst gå in och kontrollera den ekonomiska situationen". De har även skärpt upp den ekonomiska rapporteringen. Förut redovisade de bara ekonomin en gång om året, jämfört med nu då de gör det varje kvartal.

"Från föreningen sida erkänner vi att vi har varit dåliga på dessa typer som ni kallar kontroller innan, men att det nu har förbättrats avsevärt", fortsätter Johanna. "Vi hoppas dessa åtgärder gör att vi blir en bättre klubb, både på det här med ekonomin och vad det gäller organisationen och föreningen överlag" avslutar Johanna.

4.1.5 Förening 5

Förening 5 är en förening med inriktning på Sveriges historia. De har en anläggning där de tar emot besökare under sommarmånaderna och besökarna får ta del av aktiviteter och träffa personalen som figurerar i tidsenliga kläder. Föreningen är lokaliserad i mellersta Sverige och har funnits sedan 2008 och har 28 stycken medlemmar. Vi intervjuade Dag som är den nuvarande ordföranden i föreningen.

Föreningen hade haft en stor marknad där de genom viss försäljning hade fått in en del pengar. "Kassören var den som skulle bära ansvaret för pengarna som kommit in från marknaden. När sedan medlemmar i föreningen ville ta del av pengarna för att köpa saker till föreningen fanns det inga pengar kvar att tillgå", berättar Dag. "Kassören hade då spenderat pengarna på privata saker. Det var först vid detta tillfälle som förskingringen uppdagades", återger Dag.

Detta resulterade i att många av föreningens medlemmar blev riktigt upprörda, eftersom många visste vem personen i fråga var. Dag menar "att de är en sådan liten förening, så alla känner alla". Sedan brottet uppdagades har i stort sett hela den gamla styrelsen bytts ut.

För att undvika att detta skulle hända igen har de blivit hårdare i sin interna kontroll. De har även skaffat sig rutiner för hur pengahanteringen ska ske i föreningen. Dag förklarar att "kassören i föreningen numera bland annat måste ha ett godkännande från föreningens ordförande innan transaktioner kan genomföras".

4.1.6 Förening 6

Förening 6 är en ungdomsförening som är inriktad på djurliv i allmänhet och hästar i synnerhet. Föreningen har ett stall där de tar emot besökare för att testa på bland annat ridning. Brottet som de utsattes för var förskingring och intervjun är genomförd med Patrik som är verksamhetschef i föreningen.

“När föreningens nya ordförande ville ha inblick i föreningens ekonomi, med bland annat den dokumentation som fanns från banken, blev det komplikationer”, berättar Patrik. Kassören försökte komma med undanflykter vilket gjorde det svårt att få tillgång till bankpapperen. När ordförande äntligen fick ta del av papperen konsulterade hen då Patrik. Tillsammans märkte de då att vissa transaktioner visade sig vara märkliga. Patrik och ordförande kollade upp transaktionerna och märkte att föreningens bankkort hade använts till kassörens privata angelägenheter.

Trots att de från föreningens sida har en anlita revisor, så uppdagades inte förskingringen. “Föreningen gav kassören ett ultimatum att betala tillbaka alla pengar annars skulle hen polisanmälas”, berättar Patrik. Kassören kunde inte betala tillbaka förskingringen vilket ledde till att en polisutredning gjordes. Utredningen visade ett antal konton som hade mottagit transaktioner från föreningens konto kontinuerligt, men banksekretessen gjorde det omöjligt att få fram vem innehavaren av kontot var. Det var först när polisutredningen var klar som de fick ta del av dem. Patrik berättar att “ingen blev överraskad när de visade sig tillhöra kassören”.

Hela händelsen har inte påverkat organisationen negativt. “Vi har dock känt oss lurade och maktlösa även om många har visat sympati och tyckt synd om föreningen. Inte minst kommunen som är vår största bidragsgivare. Det ska berättas att kassören arbetade på kommunen, men blev senare avskedad då det uppdagades att hon även förskingrat pengar av kommunen”, förklarar Patrik. Patrik menar att föreningen kände lite tröst när det visade sig att hon även lurat kommunen. De kände från föreningen att om hen lyckades med det, hade det varit svårt för dem som liten ideell förening att lyckas upptäcka det.

Patrik fortsätter att förklara att de nu från föreningens sida ändrat om i organisationen. “Numera är de två personer som agerar firmatecknare”, berättar Patrik. Han poängterar även att de har sett till så att ytterligare två personer har möjlighet att gå in och kolla på den ekonomiska statusen. Dessa har dock ingen som helst rätt att utföra transaktioner. “När de utför stora inköp i föreningen måste båda firmatecknarna vara med under inköpet. Vid varje styrelsemöte redovisar kassören även den ekonomiska situationen i föreningen. Dessa är de åtaganden som föreningen anser sig ha gjort”, förklarar Patrik.

5 Analys

I detta kapitel ska vi analysera empirin med hjälp av den teoretiska referensramen. Analysen är indelad i underrubriker för att underlätta för läsaren.

Principal agentteorin

I samtliga intervjuade föreningar kan vi tydligt uttyda ett mönster där de som utfört brottet har utnyttjat kunskapsasymmetrin gentemot de andra i föreningen. Tydligast beskriver Sven och Johanna detta i förening 2 och 4 där båda föreningarnas kassör har en egen redovisningsfirma. De som utför de ekonomiska brotten, kassörerna i detta fallet, har med andra ord dragit nytta av sin position i syfte att gynna sin egen vinning. För att sätta in våra föreningar i Eisenhardt (1989) resonemang kring principal agentteorin, har styrelsen haft rollen som principal och kassören rollen som agent. I empirin går tydligt att utläsa hur principalen låtit sig bli lurade av agenten. Marianne i förening 3 berättade om hur de uppdagade förskingringen först då de fick en påminnelse på en stor faktura. Även Dag i förening 5 ger uttryck för hur agenten, kassören, utnyttjat systemet. Som tidigare nämnt menar Jensen och Meckling (1976) att agenten gör allt för att maximera sin nytta. Något vi ser tydliga bevis på i vår empiri. Där alla kassörerna, agenterna, i våra föreningar har handlat efter egen vinning istället för föreningens bästa.

Principal agentteorin bygger på ett kontroll- och belöningsystem, där meningen är att principalen skall kontrollera och belöna agenten (Eisenhardt 1989). Nafziger (2009) menar att det finns en stor risk om inte principalen har full kontroll över agents åtaganden. Skulle principalen släppa kontrollen framhåller Nafziger (2009) att konsekvensen blir att agenten agerar på ett sätt som är skadligt för principalen, styrelsen i vår studie. I samtliga föreningar i vår empiri kan vi tydligt se hur principalen inte riktigt lyckats ha kontroll över agentens uppgifter. Framför allt ser vi det tydligt med Marianne och Dag i förening 3 och 5.

Stewardship teorin

Enligt Åkesson (2017) anses stewardship teorin som en typisk svensk teori då de underlydande inte förväntar sig någon extra belöning för sitt utförda arbete. Tron på att medlemmarna i styrelserna inom ideella föreningar i Sverige utför ett jobb för föreningens bästa och inte för sin egen vinnings skull är djupt rotad i hela landet. Sätter vi in teorin i vår empiri är föreningarnas styrelse, principal, och kassören är steward då det endast är kassören i föreningen som utför de ekonomiska bedrägerier.

Det är mycket viktigt att principalen ger ett stort eget ansvar till en steward, där principalen litar på denne fullt ut. Om den individ inom teorin vilken benämns som en steward inte känner en stor frihet så kommer motivationen bli lägre, vilket kommer leda till att ett sämre jobb utförs. (Davis et al. 1997) När människor inom en organisation upplever sig orättvist behandlade höjs faran och risken för förskingring att uppkomma. Att kontinuerligt agera uppmuntrande och lyckas med bedriften att få de underlydande att känna sig sedda och betydelsefulla är ett effektivt sätt för en organisation att minska risken för förskingring. (Rae, Subramaniam 2008).

Genom att studera vår empiri ser vi att denna del av teorin inte stämmer överens i någon av våra föreningar. I förening 1 säger Helen att det tog ett år från det hon upptäckte de ekonomiska oegentligheterna till dess att Britt-Inger var med på ett styrelsemöte. Detta är ett exempel på att individen, stewarden, fått ett stort eget ansvar vilket trots det lätt till den ekonomiska oegentligheten.

Intern kontroll

Enligt Buckhoff och Parham (2009) är anledningen till varför föreningar bör ha intern kontroll att sammanfoga föreningen till att arbeta åt samma mål. Den interna kontrollen bestämmer även normerna och reglerna för hur föreningen ska styras och drivas. Vår empiri visar en brist för samtliga föreningar när det kommer till intern kontroll. I två av föreningarna avgick majoriteten av styrelsemedlemmarna efter att de ekonomiska oegentligheterna uppdagades. Detta underlättade till att föreningens normer och regler kunde bytas ut eller utvecklas, då den nya styrelsen inte var präglad av den tidigare kulturen inom föreningen. Enligt de efterträdande styrelsemedlemmarna i förening 1 och 5 upplevdes det ha blivit lättare att arbeta målmedvetet, något Buckhoff och Parham (2009) menar är centralt för en ideell förening.

I det teoretiska ramverket beskrivs hur intern kontroll kan användas för att säkerställa att alla uppgifter i ekonomin är korrekta (FAR SRS 2009). Detta arbetssätt har samtliga respondentföreningar tagit fasta på efter att de ekonomiska oegentligheterna upptäckts. Denna studiens empiri visar att bristen på intern kontroll ger möjligheter till förskingring. Samtliga föreningar vi varit i kontakt med har använt sig av intern kontroll för att få föreningen att fortgå efter att föreningen varit utsatt för ekobrott. Otto i förening 1 bidrog genom att sätta in ekonomi som en egen punkt på agendan vid varje styrelsemöte. Samtliga föreningar i vår studie nämner minst en liknande åtgärd.

Extern revision

Revisorn är den som ska kvalitetssäkra bokföringen (Economic 2017). Revisorn är styrelsens stöttepelare och med hjälp av hen ser föreningen i fråga att alla transaktioner ser rätt ut. Genom att inte använda sig av extern redovisning så försvinner även den garantin och den kvalitetssäkring som det externa revisionsföretaget ger (Hayes et al. 2005). I studien kan det tydligt utläsas att de ekonomiska oegentligheterna i vissa fall uppdagats på grund av att den externa revisorn upptäckt felaktiga transaktioner. För två av våra respondentföreningar upptäcktes förskingringen relativt snabbt när de väl fick hjälp av en extern revisor. Att det ekonomiska underlaget är komplett är en av de uppgifter som den externa revisorn skall utföra (Kausar 2016). I ett par av föreningarna tydliggör våra respondenter att det ekonomiska underlaget som uppförts av den ekonomiskt ansvariga i föreningen visat sig vara bristfällig. Med en extern revision kunde detta ha undvikits och lett till att den ekonomiska oegentligheten uppdagats tidigare. Otto i förening 1 valde extern revisor som en av hans åtgärder när han gick in i styrelsen och tog över rollen som kassör.

I våra tvärsnittsstudier har revisorerna på ett eller annat sätt misslyckats med sin uppgift. Två av respondentföreningarna har klargjort i intervjuerna att trots att föreningens revisor har tittat på det ekonomiska underlaget har förskingringen inte upptäckts. Om kassören begår ekonomiska oegentligheter är det ingen som ser detta förrän revisorerna får bokföringen. Skulle det vara som i en av de föreningar vi intervjuade, där revisorerna fick bokföringen först på morgonen innan den ska lämnas in, hinner revisorerna inte gå igenom den tillräckligt noga för att upptäcka felaktigheter.

Berättande redovisning

Vi lever i en värld där förutsättningarna ständigt ändras. Det gäller att ständigt hålla sig ajour och inte vara rädd för att diskutera och dela med sig av kunskap. Det bästa med berättande redovisning är att det är gratis, det kostar inget att lägga till några berättande rader bredvid varje transaktion. Berättande redovisning förebygger inte förskingring i sig, utan är ett bra komplement till vilken fungerande eller icke fungerande ideell förening som helst. Den här faktorn höjer medvetenheten hos alla styrelsemedlemmar vilket kan skapa en bra och öppen kommunikation om föreningens ekonomi. (Bjurklo 2014)

Ingen av föreningarna vi varit i kontakt hade tidigare hört talas om berättande redovisning. Otto i förening 1 fick metoden förklarad för sig, han tyckte idén var god och tillämpar den delvis genom att skriva en kommentar runt varje transaktion men skulle vilja förmedla den till hela styrelsen.

Övriga kontrollmekanismer

I många föreningar är det kassören som skrivits som firmatecknare för hela föreningen just för att den ska kunna ha fullmakt till pengar och andra beslut utan att behöva meddela styrelsen sina olika beslut och så vidare (Hemström & Giertz 2010). När det gäller våra respondenter så har kassören agerat egen firmatecknare i två av föreningarna. Detta har i sin tur lett till att föreningen inte haft möjlighet att komma åt de ekonomiska underlag som kassören förfogat över. Med tanke på detta har ingen annan i styrelsen haft möjlighet att ha någon egen kunskap om företagets ekonomi utan kassörens tillåtelse.

Skulle istället två personer vara firmatecknare som till exempel en ordförande och en kassör, så har inte kassören samma ensamma makt över ekonomin vilket leder till att risken för förskingring minskar. För att dessa oegentligheter inte skall inträffa igen har en av åtgärderna bland flera av våra respondenter varit att föreningen i fråga numera tecknar två eller flera som firmatecknare. Om vi tittar på responsen i vår studie kan vi övergripande säga att om föreningen använt sig av en firmatecknare, har deras första åtgärd varit att se till att göra det möjligt för fler än en person att teckna sig som firmatecknare. Det finns två sätt för en förening att skriva firmatecknare, antingen var för sig eller tillsammans. Med var för sig menas att trots två eller flera står skrivna krävs det bara en firmatecknares närvaro vid bankärenden etcetera. Väljer en förening att istället skriva två eller flera firmatecknare tillsammans måste båda närvara vid bankmöten eller andra större ärenden. Detta tydliggörs specifikt för en av våra respondentföreningar där båda firmatecknarna idag måste närvara vid ett större inköp. En del kanske upplever att tillsammans-alternativet är ett dubbelarbete, men kanske är det just detta dubbelarbete som förebygger ett ekobrott i föreningen.

I kommunikationen med föreningarna till denna rapport har det funnits olika sätt som de andra i styrelsen fått reda på de ekonomiska oegentligheterna. Två föreningar har fått reda på förskingringen först när de stått inne på banken. I dessa fall är det mycket troligt att någon har misstänkt något men inte vågat agera. Detta är anledningen till att vi tagit med visselblåsning som en lösning. När en person hamnar i en situation där denne inte har det mod som krävs för att avslöja en förskingring kan det vara lämpligt att anlita ett företag som jobbar med visselblåsning. I ett sådant fall slipper individen som uppdagat oegentligheterna bära allt ansvar själv och kan med hjälp av den typen av företag få stöttning i hur personen i fråga ska gå vidare (Hedin & Månsson 2012). Hade hen som uppdagade de ekonomiska oegentligheterna i en av våra tvärsnittsstudier vetat om att visselblåsning företag funnits hade

kanske en polisanmälan skett mycket tidigare och preskriptionstiden inte gått ut. Med hjälp av vår insamlade empiri tycker vi oss komma fram till att föreningar i allmänhet inte använder sig tillräckligt mycket eller inte alls av visselblåsning. Detta hade med all säkerhet förbättrat möjligheterna avsevärt att undvika förskingring.

För att öka kompetensen i föreningar erbjuder bland annat PWC, Visma och studieförbund olika utbildningar för styrelseuppdrag (PWC, 2017; Visma, 2017). Det gynnar hela styrelsen om flera deltar i dessa utbildningar för att öka den gemensamma kompetensen.

6 Diskussion

I diskussionen framför vi några vinklar som inte fått utrymme att nämnas tidigare i arbetet. I detta kapitel kommer vi även fram till svaren på våra forskningsfrågor, diskuterar studiens relevans och funderar över framtida forskning inom ekobrott i ideella föreningar.

Något som inte framkommer i teorin, men tydligt visas i en av föreningarna är att personliga relationer mellan styrelsemedlemmar även utanför styrelsen är en försvårande omständighet. Antingen kanske verksamheten sker på en liten ort eller så har medlemmarna samma intresse och därigenom mötts. Vi menar att det är denna rädsla och ovilja att se en person som anses pålitlig, utnyttja tilliten och begå ekonomiska brott. För många kan konfrontationen med den som utför de ekonomiska oegentligheterna kännas övermäktig och obekvämt. Tack vare Helens nya perspektiv kunde förskingringen upptäckas i förening 1.

I några av de föreningar vi varit i kontakt med har de ofta använt sig av en extern revisor men då har det ofta varit en på orten eller en som har någon form av relation till någon i styrelsen. Om så är fallet finner vi att hela poängen med extern revision försvinner. Det ultimata är att ta hjälp av en revisor som inte har någon relation med någon i styrelsen förutom vid bokföringen. Vi anser att det är först då, som föreningen får ut maximalt av det denne betalar för. Samtidigt vill vi vara tydliga att med en olämplig eller icke existerande extern revision så blir det mycket svårare att förebygga förskingring inom föreningslivet.

En nackdel med extern revision är att det varje år kostar en medelstor förening cirka tiotusen kronor. För en ideell förening med låg omsättning är detta ett mycket viktigt övervägande att ta hänsyn till. Då kostnaden för revisionen är relativt kostsam bör föreningen ställa sig frågan om det är värt att anlita en extern revisor i dessa fall (Kausar et al. 2016). Därför har vi angett extern revision som förslag i syfte att minska risken för förskingring. Ett företag som bedriver denna tjänst, försäkrar att föreningen får den kompetens och den stöttnings som verksamheten behöver när det kommer till bokföringen (ibid).

I rapporten nämner vi även berättande redovisning, vilket inte i sig är en egen förebyggande faktor utan endast ett komplement till de andra kontrollmekanismerna. Finns det en historia om varje transaktion eller kvitto får alla i styrelsen en bättre förståelse om var pengar kommer och går. Personen i fråga behöver således inte ha någon kunskap inom ekonomi utan informationen fastnar ändå med hjälp av historier (Bjurklo 2014).

Kommer det in en ny person i styrelsen som det visade sig göra i tvärstudien, är det lättare för den nytillträdda att sätta sig in i verksamhetens ekonomiska läge. Personen kan med lätt översikt förstå viktiga utgifter och även förstå sin roll i styrelsen på ett annat sätt. Den nuvarande kassören i en av föreningarna fick i samband med vår intervju höra om berättande redovisning. Denne personens respons blev mycket positiv då hen ofta upplever det komplext att nå fram till alla styrelsemedlemmar när ekonomin kommer på tal. Alla föreningar vi varit i kontakt med höll med om att berättande redovisning är något som bör anses självklart i alla typer av organisationer. Vår empiri visar att en ideell förening minskar riskerna väsentligt för att bli utsatta för förskingring med hjälp av användandet av berättande redovisning.

Kompetens är inte alltid lätt att finna, medlemmar kan besitta kunskap utan att vara medveten om att föreningen efterfrågar denna, vilket blir ett problem för hela föreningen. Hade alla medlemmar varit medvetna om vilken kompetens styrelsen efterfrågade och vilken kompetens som fanns att tillgå i föreningen skulle det minska gapet på efterfrågan inom kompetens. (Bergwall 2011). Axelsson (1996) anser att kompetens och resultat går hand i hand. Han anser också att det är organisationens ansvar att tillhandahålla den kompetens som förväntas på verksamheten.

I studien nämner vi att cirka 40 procent av allt bedrägeri som upptäcks, avslöjas genom visseblåsning. Om vi lyckas med bedriften att upplysa ideella föreningar om att fenomenet visseblåsning existerar på ett sådant betydande sätt som det ändå gör, tror vi att förskingringsbrott inom dessa kan minskas markant.

Ett annat problem som vi tar upp när det gäller visseblåsning är den sociala aspekten. Det ska mycket till om man ska anmäla en oegentlighet som orsakats av en släkting eller en granne. Att anmäla någon i en social gruppering gör att den som tillkännager informationen kan bli utpekad som syndabock eller svikare. Detta leder i många fall till att personen i fråga kan bli utfrysad ur det sociala livet genom att hen har brutit mot den sociala praxisen. Tage Alalehto (2012) berättar att det idag diskuteras på högsta politiska nivå hur de som anmäler en förskingring genom visseblåsning skall kunna skyddas.

Numera går det att anlita företag som erbjuder denna form av tjänst när det gäller visseblåsning. När en ideell förening konsulterar ett företag som jobbar med visseblåsning så slipper den personen som sitter inne på viktig information angående en eventuell förskingring stå till svars för och bära detta ansvar själv. Istället hjälper det anlitate företaget personen och föreningen i fråga att gå vidare i denna process.

Ett problem som uppstår vid tecknandet av firmatecknare är att föreningarna i fråga påfallande ofta väljer att enbart teckna en person som företräder föreningen. En anledning till detta tror vi mycket väl kan vara det faktum att när man står skriven som firmatecknare så tillkommer även ett stort ansvar. Vi tror att många föreningar i det här läget agerar bekvämt. Med detta menar vi att individerna som ingår i en styrelse mer än gärna undanber sig det ansvar det hade inneburit att vara en av flera firmatecknare.

Alla de mekanismer som vi redogör för anser vi ger möjlighet att minska antalet tillfällen som förövaren får att utföra en förskingring. Dock har vi reflekterat över hur de individer som utför denna typ av förskingring alltid lyckas komma undan genom att exempelvis hitta någon form av kryphål i de olika kontrollmekanismerna. Oavsett hur avancerade dessa mekanismer är kommer det alltid att finnas vägar runt mekanismerna. Dessutom måste arbetet hela tiden utvecklas och förbättras.

6.1 Slutsats

Holtfreter (2004) menar att de som anställer en ny person bör kontakta tidigare arbetsgivare. Här borde arbetsgivaren ta reda på anledningen till varför denne slutade på sitt föregående jobb samt utesluta misstanke om tidigare brott. (Holtfreter 2004)

Slutsatserna av denna studie bygger på analysen av tidigare forskning i kombination med analysen av våra tvärsnittsstudier.

Vi väljer att först svara på vår delfråga i och med att svaret på den frågan i sin tur hjälper oss att besvara vår forskningsfråga. Vår delfråga var följande: "Vad är det i en organisationsstruktur kopplat till ekonomiska rutiner för finansiell kontroll som ger utrymme för bedrägeri?". Stora delar av svaret på detta finner vi inom den interna kontrollen. Bristerna när det gäller den interna kontrollen inom ideella föreningar är till exempel avsaknaden av att ta upp ekonomin på varje styrelsemöte. Här bör även ett utdrag från föreningens konto sedan det senaste mötet redovisas.

När det kommer till extern revision har föreningarna i empirin använt det som en punkt att spara in pengar på, något en ideell förening ofta har som starkast argument. Den här studien vill istället påvisa vikten av att använda sig av denna mekanism för ett extra skydd. Använder sig föreningarna av extern revision bidrar styrelsen till en objektiv granskning av en opartisk part. Ett problem som empirin visar är när den externa revisionen görs av en person med anknytningar till styrelsemedlemmar eller relation till föreningen, därmed försvinner den objektiva granskningen. Från empirin dras slutsatsen att ideella föreningar bör använda sig av extern revision för att förebygga förskingring.

Något vi tydligt såg i vår empiri var också skillnaden på att ha en eller två firmatecknare. Alla utom en förening vi var i kontakt med under studien hade en firmatecknare. Det blev således en tidig åtgärd från föreningens sida att se till så att de använder sig av två eller flera firmatecknare. Vi har kommit fram till att om en ideell förening har skrivit in ekonomisk redovisning som en punkt på agendan och tecknat två eller flera firmatecknare för föreningen så är utrymmet i organisationsstrukturen mycket mindre än innan. Detta då ytterligare en person, förutom kassören, har samma tillgång till föreningens ekonomi.

"Hur kan ideella föreningar förebygga förskingring genom organisationsutveckling?". Detta är vår övergripande forskningsfråga. Slutsatsen vi kommit fram till är att ju fler kontrollmekanismer en förening använder sig av desto bättre förutsättningar finns för en väl fungerande ideell organisation. Visselblåsning och berättande redovisning riktar vi framför allt till medlemmarna i föreningen. I alla föreningar är det medlemmarna som har makten. Berättande redovisning ger medlemmarna möjlighet till större förståelse för föreningens ekonomi. Visselblåsning finns med i rapporten för att vem som helst, styrelsens ordförande eller en nybliven medlem, anonymt ska kunna medvetandegöra föreningen på eventuella ekonomiska oegentligheter.

Vår studies syfte var att försöka finna kontrollmekanismer för styrelser inom ideella föreningar. Vårt syfte var även att med hjälp av dessa ge ett stöd till föreningar för att på så sätt öka deras möjlighet att förebygga förskingring. Om en förening tar hjälp av de kontrollmekanismer vi presenterar och får med hela organisationen på tåget, anser vi att föreningen i fråga förbättrar sina möjligheter avsevärt att undvika förskingring. Vi hoppas och tror att vår studie kan bidra till att hjälpa ideella föreningar och dess strävan för en sund verksamhet med nolltolerans mot förskingringsbrott.

6.2 Förslag till framtida forskning

Vi upplever att det finns en hel del som det kan forskas vidare på. Framför allt hade det varit intressant att göra hela studien igen men då i en mycket större skala. Det hade i synnerhet varit inspirerande att jämföra fler föreningar, där forskaren även intervjuar fler personer som är kopplade till föreningarna. Hade en större studie gjorts hade det även varit spännande att använda sig av fler forskningsfrågor. Till exempel varför det existerar så många förskingringsärenden inom ideella föreningar som inte anmäls?

Något annat som vi även hade velat forska vidare kring är förutsättningar, motivation och bidragande orsaker till att förskingring är så påtagligt inom ideell verksamhet. För att göra detta hade vi valt att använda oss av en kvantitativ ansats. Med hjälp av denna hade vi fått in större datamängd vilket hade kunnat hjälpa oss att dra mer generella slutsatser.

För att göra denna studie i en mycket större skala hade det även varit intressant med mer forskning inom flera av ämnena kring vårt forskningsområde. Berättande redovisning hade varit intressant om det fanns forskning på vilka effekter berättande redovisning har, kan detta förebygga förskingring? Sambandet mellan förskingring och personliga kontakter och dess påverkan i ideella föreningar har, för vår kännedom, inga tidigare studier. Något vi finner intressant för framtida studier.

Källförteckning

- Aczel A.D. (1999) Complete Business Statistics, Boston: Irwin/McGraw-Hill
- Alalehto, T., Larsson, D. (2012) Vem är den ekonomiske brottslingen?: En jämförelse mellan länder och brottstyper. Sociologisk forskning, 49(1): ss.25-44
- Axelsson, B. (1996). *Kompetens för konkurrenskraft – källor, drivkrafter och metoder för kompetensutveckling i företag*. Stockholm: Norstedts Tryckeri.
- Bergwall, J. (2011). Synliggjord kompetens ger konkurrensfördel. [Elektronisk]. Tillgänglig: <http://www.arbetsplatslarande.se/publicerat/synliggjord-kompetens-ger-kompetensfordel> [2017-05-13].
- Berkowitz, A., Tusk, C., Downes, J., Caroline, D. (2011). Whistleblowing. Employee Relations Law Journal, 36(4), ss.15-32.
- Bjurklo, M. (2014) Narrative accounting -A new form of Management accounting? <http://www-tandfonline-com.lib.costello.pub.hb.se/doi/abs/10.2753/IMO0020-8825380202>
- Bolagsverket (2016) Firmateckning – aktiebolag <http://bolagsverket.se/ff/foretagsformer/aktiebolag/starta/firmateckning-1.3165> [2018-03-20]
- Bolagsverket (2017) Lagar ideella föreningar <http://www.bolagsverket.se/fo/foreningsformer/ideell/lagarideell-1.8132> [2017-04-27]
- Brottsförebyggande rådet (2015) *Bedrägeri och ekobrott* <https://www.bra.se/brott-och-statistik/statistik-utifran-brottstyper/bedragerier-och-ekobrott.html> [2018-01-09]
- Bryman, A., Bell, E. (2011). Företagsekonomiska forskningsmetoder. Liber AB, 2 (2)
- Buckhoff, T., Parham, A. G. (2009) Fraud in the NON profit sector? You bet. Strategic finance, Vol. 90, Issue 12, ss.53-56
- Caers, R., Du Bois, C., Jegers, M., De Gieter, S., Schepers, C., & Pepermans, R. 2006. Principal-Agent Relationships on the Stewardship-Agency Axis. *Nonprofit Management & Leadership*, 17(1): 25-45.
- Coleman, J. (2001). The Criminal Elite. Understanding White-Collar Crime. New York: St Martin's Press.
- Dagens industri (2014) *Centralbankschef gripen för förskingring* <https://www.di.se/artiklar/2014/9/6/centralbankschef-gripen-for-forskingring/> [2018-01-09]
- Dagens industri (2016) *Präst dömd för förskingring* <https://www.di.se/artiklar/2016/2/10/prast-domd-for-forskingring/> [2018-01-09]
- Dagens Nyheter (2017) *SD-politiker får fängelse för förskingring* <https://www.dn.se/nyheter/politik/sd-politiker-far-fangelse-for-forskingring/> [2018-01-09]

- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management.” *Academy of Management Review*, 22(1): 20-47.
- Domstolsverket (2017) Sveriges Domstolar – Juridisk ordlista.
<http://www.domstol.se/Juridisk-ordlista/?pId=11727> [2017-04-19]
- Economic (2017) Revisor – Vad är en revisor? <https://www.economic.se/bokforingsprogram/ordlista/revisor> [2017-05-14]
- Eisenhardt, K. M. 1989. Agency Theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14: 57-74.
- Emanuelsson, Korsell, L. (2003) Förebygga ekobrott metoder och behov. Stockholm: Britton & Britton
- Fama E., Jensen M. (1983), *The journal of Law & Economics* Vol. 26, No. 2, I Corporations and Private Property: A Conference Sponsored by the Hoover Institution (Jun., 1983) ss. 327-349
- FAR (2006). *Revision – En praktisk beskrivning*, Stockholm: FAR Förlag AB
- FAR SRS, (2009). Samlingsvolymen – Revision: RS 400 Riskbedömning och intern kontroll. Stockholm: FAR SRS förlag
- Forsking och Framsteg. (2009) Därför ska allt levande beskrivas.
[www.http://fof.se/tidning/2009/7/darfor-ska-allt-levande-beskrivas](http://fof.se/tidning/2009/7/darfor-ska-allt-levande-beskrivas) [2017-05-12]
- Franck, P., Sundgren, S. (2010). Den upplevda nyttan med intern kontroll - En studie av svenska noterade bolag. *Ekonomiska Samfundets Tidskrift*, vol. 63, nr. 2, sid 81- 93.
- Giertz, E. (1999). *Kompetens för tillväxt – verksamhetsutveckling i praktiken*. Malmö: MCT
- Hemström, C., Giertz, M. (2011). Föreningar - Om ekonomiska och ideella föreningar samt något om stiftelser (2. uppl.. ed.). Uppsala : Stockholm: Litteraturcompagniet ; Jure.
- Hansson, J. (2005). *Kompetens som konkurrensfördel*. Finland: WS Bookwell.
- Hayes, R., Schilder, A., Dassen, R., Wallage, P. (2005). *Principles of Auditing*. 2uppl.
 London: McGraw-Hill
- Hedin, U-C., Månsson, S-A (2012). *European Journal of Social Work - Whistleblowing processes in Swedish public organisations—complaints and consequences*. Vol.15(2), ss.151- 167. <http://dx.doi.org.lib.costello.pub.hb.se/10.1080/13691457.2010.543890>
- Hemström, C. (2010), *Stiftelsens rättsliga ställning enligt 1994 års stiftelselag*, Stockholm: Nordsteds juridik
- Holtfreter, K. (2008) *Determinants of Fraud Losses in Nonprofit Organizations. Nonprofit Management & Leadership*. Vol 19 No 1, ss,45-63
- Holtfreter, K. (2004). Fraud in US Organisations: An Examination of Control Mechanisms, *The Journal of Financial Crime*, Vol. 12, Nr. 1; S. 88.
- Jensen M., Meckling W. (1976) *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and*

- ownership structure*. I Elsever B.V. (1976), Journal of Financial Economics 3 Vol. 4. North- Holland Publishing Company, ss. 305-360.
- Johansson B., Karlsson M. (2013) *Ideella föreningar Konkurrens, professionalisering och kompetens*, Magisteruppsats, Handelshögskolan vid Karlstad universitet.
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:616087/FULLTEXT01.pdf>
- Kausar, A., Shroff, N., White, H. (2016). Journal of Accounting and Economics - Real effects of the audit choice. Vol.62(1), ss.157-181.
<http://www.sciencedirect.com.lib.costello.pub.hb.se/science/article/pii/S0165410115000683>
- Lagenboken (2017) Brottsbalk (1962:700) https://www.lagboken.se/dokument/lagar-och-forordningar/903/brottsbalk-1962_700?pageid=64855&search=f%C3%B6rskingring
- Merriam, S. (1988) *Fallstudien som forskningsmetod*, Jossey-Bass Inc. Publishers, San Fran, översättning Björn Nilsson, studentlitteratus, Lund
- Miceli, M., Near, J. (1992). *Blowing the Whistle. The Organizational and Legal Implications For Companies and Employees*. New York: Lexington Books.
- Moeller, R.(2013) Executive's Guide to COSO Internal Controls, edited by Robert R. Moeller, Wiley. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/boras-ebooks/detail.action?docID=1580026>. [2017-05-15]
- Nafziger, J. 2009. Timing of information in agency problems with hidden actions. *Journal of Mathematical Economics*, 45: 751-766.
- NE (2018) *Kvalitativ Metod* <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/kvalitativ-metod> [2018-01-12]
- Near, J., Miceli, M. (1995) Effective whistle-blowing, *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, ss. 679-708.
- Offentligaaffärer (2015). Verktyg för visselblåsning.
<https://www.offentligaaffarer.se/2014/11/27/verktyg-for-visselblasning>. [2017-05-13]
- Peters, S., & Maniam, B. (2016). CORPORATE FRAUD AND EMPLOYEE THEFT: IMPACTS AND COSTS ON BUSINESS. *Journal of Business and Behavioral Sciences*, 28(2), 104-117.
- Pwc (2017) Aktuellt kursutbud för ideell sektor
<http://www.pwc.se/sv/pwccademy/utbildningar-ideell-sektor.html> [2017-05-13]
- Rae, K., Subramaniam, N. (2008). Quality of internal control Procedures, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 23, Nr. 2, S. 104-120.
- Regeringskansliet (2017) Finansdepartementet
<http://www.regeringen.se/4a6bd5/contentassets/e926a751d9eb4c978c4d892c659ebc8e/utgifts-omrade-9-halsovard-sjukvard-och-social-omsorg> [2017-05-02]
- Riksidrottsförbundet (2017) Det svenska föreningslivet
<http://www.rf.se/Undermeny/RFochsvenskidrott/Detsvenskaforeningslivet?> [2017-05-09]

- Sinnett, W. M. (2009). Does internal control improve operations and prevent fraud? *Financial executive*, Vol. 25, Issue 7, ss. 47-50 nfo/sv/pages/784494
- Skatteverket (2017), *Ideella föreningar*,
<https://www.skatteverket.se/foretagochorganisationer/foreningar/ideellforening.4.6a6688231259309ff1f800028215.html?q=det+%C3%A4r+beskrivningen+av+%C3%A4n+d%C3%A5len> [2018-01-09]
- Slapper, G., Tombs, S. (1999). *Corporate Crime*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Uppföljningsguiden (2017). Intern kontroll <http://uppfoljningsguiden.se/kontroll-och-utveckling/intern-kontroll/> [2017-04-29]
- Van Slyke, D. M. 2007. Agents or Stewards: Using Theory to Understand the Government-Nonprofit Social Service Contracting Relationship. *J Public Adm Res Theory*, 17: 157-187.
- Verschoor, C. (2015). WHISTLEBLOWERS TAKE BIG RISKS. Vol 97:2, ss. 17-18
- Visma (2017). *Utbildningar*
<https://vismaspcs.se/utbildning> [2018-01-09]
- Witte, A., Woodbury, F. (1985). The Effect of Tax Laws and Tax Administration on Tax Compliance: The Case of US Individual Income Tax. *National Tax Journal*, s. 1–13.
- Yin R. (2013) *Kvalitativ forskning från start till mål*, Studentlitteratur AB
- Zahra, Shaker A., Priem, Richard L., Rasheed, Abdul A.(2005) The Antecedents and Consequences of Top Management Fraud Vol.31(6), ss.803
- Åkesson, J. (2017). *Principal agentteorin* [video].
<https://www.youtube.com/watch?v=FbVHuVpTyWY> [2017-08-22]

Bilaga 1 – Mall för de kvalitativa intervjuerna

Hej!

Mitt namn är _____ jag ringer för att ställa några frågor angående er förening _____. Jag skriver min C-uppsats tillsammans med två klasskompisar. Uppsatsen handlar om organisationsstrukturen innan, under och efter penningförskingringen. Ni är anonyma i vår uppsats och anledningen till att vi fick reda på er förening var via en tidningsartikel på nätet.

- Hur många medlemmar?
- Verksamhet?
- Hur uppdagades penningförskingringen? Vad hände? Kronologiskt.
- Rollen i föreningen?
- Hur påverkades organisationen i allmänhet?
- Har ni gjort någon organisationsstrukturs förändring efter ekobrottet skett?
 - Ja, Vilken typ av förändring?
 - Nej, varför inte?
- Vilka åtgärder har ni gjort för att det inte ska hända igen?

Bilaga 2 – Mall för fallstudien

- Vad är din position inom styrelsen?
- Hur länge har du varit med i föreningen?
- Du hoppade in i organisationen efter att du visste om “skandalen”, påverkade detta dig?
- Vad har du velat ändra i föreningen sedan brottet uppdagats?
- Har du sett någon förändring?
- Var/är du orolig att ett ekonomiskt brott skulle/ska ske igen?
- Har du vidtagit några åtgärder?
- Har din trovärdighet gentemot föreningen ändrats?
- Hade du ett speciellt band med tidigare kassören?
- Är du med i några fler föreningar?
- Skulle samma sak kunna ske i de föreningarna?
- Finns det någon annan i styrelsen som hade kunnat förskingra pengar?
- Hur skulle en organisationsstruktur se ut enligt dig för att minska bedrägerier?
- Har tanken någon gång slagit dig att fiffla med pengar?
- Penningförskingring är ett samhällsproblem som har ruinerat flertalet föreningar, vad tror du det kan bero på?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se