



EKONOMI- HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska Institutionen

FEKH69

Examensarbete i redovisning på kandidatnivå

VT 2024

Inspektion av Nation

*En kvalitativ studie om intern kontroll
och riskhantering i mindre ideella föreningar*

Författare:

Ebba Rysjö Lindholm

Julia Skordby

William Lindh Gråsjö

Handledare:

Elin Funck



Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de nationer som valt att medverka i denna undersökning, speciellt till ekonomiansvariga och verksamhetsansvariga. Att prata om ekonomiska angelägenheter kan vara obekvämt, men ni har varit öppna och ärliga. Utan er hade studien inte varit möjlig att genomföra, och den information som delgivits under intervjuerna har givit oss en fördjupad förståelse som lett till uppfyllnad av syftet med studien.

Ett ytterligare stort tack vill vi rikta till vår handledare Elin Funck. Du har varit ett enormt stöd under resans gång när vi har haft svårigheter med att komma vidare eller stundtals hamnat på villovägar. Utan dina kloka råd och ditt stora engagemang hade denna uppsats känts tuffare att ta sig igenom. Vi vill även tacka vår medbedömare Johan Dergård för dina värdefulla tips och råd under studiens gång som även de varit till stor hjälp. Slutligen riktas ett sista tack till våra klasskamrater och seminariedeltagare för insiktsfulla kommentarer och diskussioner.

Plats: Lund

Datum: 27 maj 2024

Ebba Rysjö Lindholm

Julia Skordby

William Lindh Gråsjö

Sammanfattning

Titel: Inspektion av Nation

Datum för seminarium: 2024-05-30

Kurs: FEKH69, Företagsekonomi, Examensarbete i redovisning på kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Författare: Ebba Rysjö Lindholm, Julia Skordby, William Lindh Gråsjö

Handledare: Elin Funck

Nyckelord: Intern kontroll; Riskhantering; COSO-ramverket; Ekonomiska oegentligheter; Ideella föreningar

Frågeställningar:

- Hur ser utformningen av interna kontroller samt riskhantering ut i de utvalda mindre ideella föreningarna, och hur används de för att förhindra ekonomiska oegentligheter?
- Vilka förutsättningar har de utvalda mindre ideella föreningarna för att upprätthålla ett robust internt kontrollsystem samt riskhantering?

Syfte: Syftet med denna studie är att undersöka och analysera hur mindre ideella föreningar arbetar med intern kontroll och riskhantering. Genom att identifiera de specifika möjligheter och utmaningar dessa organisationer har och står inför, avser studien att skapa en djupare förståelse för användningen av intern kontroll och riskhantering för att förhindra ekonomiska oegentligheter.

Teoretiskt perspektiv: Studiens teoretiska bas utgörs av tidigare forskning kopplat till intern kontroll, riskhantering och ideella föreningar. Mer specifikt preventiva-, detektiva-, korrektiva- och direktiva kontroller samt riskidentifikation och riskbedömning. Tillsammans

med COSO-ramverket bildas en integrerad teoretisk modell för att sammanlänka de teoretiska begreppen.

Metod: En kvalitativ studie utförd genom semistrukturerade intervjuer med ekonomi- och verksamhetsansvariga på de utvalda mindre ideella föreningarna samt granskning. En tematisk analysmetod har sedan använts för att strukturera och analysera den insamlade empirin.

Resultat: Empirin grundar sig i intervjuer med 10 studentnationer i Lund samt information från deras stadgar och hemsidor. Den visar på likheter och skillnader i nationernas arbete med intern kontroll och riskhantering. De identifierar liknande risker samt har ett liknande arbetssätt gällande förebyggande åtgärder, men skiljer sig även i många aspekter.

Slutsats: Studien visar att studentnationerna i Lund har ett fungerande arbete med kontrollaktiviteter, men brister i användningen av övervakningsaktiviteter. De har ett bra genomgående riskmedvetande men brister i riskhanteringen. Nationernas viktigaste förutsättning är det ideella engagemanget från styrelse, quratel och de andra aktiva medlemmarna.

Abstract

Title: Inspection of Nation

Seminar date: 2024-05-30

Course: FEKH69, Business Administration: Bachelor Degree Project in Financial and Management Accounting Undergraduate level, 15 ECTS-Credits

Authors: Ebba Rysjö Lindholm, Julia Skordby, William Lindh Gråsjö

Supervisor: Elin Funck

Key Words: Internal Control; Risk Management; COSO-Framework; Financial Irregularities; Non-Profit Organizations

Research Questions:

- How are the internal controls and risk management designed in the selected small non-profit organizations, and how are they used to prevent financial irregularities?
- What conditions do the selected small non-profit organizations have to maintain a robust internal control system and risk management?

Purpose: The purpose of this study is to investigate and analyze how small non-profit organizations manage internal control and risk management. By identifying the specific opportunities and challenges these organizations face, the study aims to create a deeper understanding of the use of internal controls and risk management to prevent financial irregularities.

Theoretical Perspectives: The theoretical foundation of this study is based on previous research related to internal control, risk management, and non-profit organizations. More specifically, preventive, detective, corrective, and direct controls, as well as risk identification

and risk assessment, are included. Together with the COSO framework, an integrated theoretical model is formed to link these theoretical concepts.

Methodology: A qualitative study conducted through semi-structured interviews with finance and operations managers of the selected small non-profit organizations, as well as auditing. A thematic analysis method has then been used to structure and analyze the collected empirical data.

Results: The empirical data is based on interviews with 10 nations in Lund, as well as information from their statutes and website. It reveals similarities and differences in the nation's approaches to internal control and risk management. They identify similar risks and have a similar approach to preventive measures, but also differ in many aspects.

Conclusion: The study shows that the student nations in Lund have effective control activities but lack in the use of monitoring activities. They have a good overall risk awareness but deficiencies in risk management. The most important factor for the nations is the voluntary commitment from the board, quratel, and other active members.

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	8
1.1 Bakgrund.....	8
1.2 Problematisering.....	9
1.3 Syfte.....	11
1.4 Frågeställningar.....	11
1.5 Avgränsningar.....	11
2. Teoretiskt ramverk.....	12
2.1 Ideella föreningar.....	12
2.1.1 Studentnationer.....	12
2.2 Skillnader mellan ideella föreningar och vinstdrivna företag.....	13
2.3 Intern kontroll.....	14
2.3.1 Preventiva kontroller.....	16
2.3.2 Detektiva kontroller.....	16
2.3.3 Korrektiva kontroller.....	16
2.3.4 Direktiva kontroller.....	17
2.4 Riskhantering.....	17
2.5 COSO-ramverket.....	19
2.5.1 Riskbedömning.....	19
2.5.2 Kontrollaktiviteter.....	20
2.5.3 Övervakningsaktiviteter.....	20
2.6 Integrerad teoretisk modell.....	21
3. Metod.....	23
3.1 Övergripande metod.....	23
3.2 Litteraturgenomgång.....	23
3.3 Val av teoretiskt ramverk.....	24
3.4 Urval.....	25
3.5 Datainsamling.....	26
3.6 Analysmetod.....	28
3.7 Användning av AI.....	28
3.8 Studiens trovärdighet och äkthet.....	29
3.9 Kritik av metod.....	30
3.10 Etiska överväganden.....	31
4. Empirisk data.....	32
4.1. Mål och syfte.....	32
4.2 Organisationsstruktur.....	32
4.3 Den interna kontrollens innebörd.....	34
4.4 Kontrollaktiviteter.....	34
4.5 Ansvarsuppdelning.....	36

4.6 Övervakningsaktiviteter.....	36
4.7. Sambandet mellan intern kontroll och riskhantering.....	37
4.8 Risker som utgör ett hot mot måluppfyllnad.....	38
4.8.1 Interna risker.....	38
4.8.2 Externa risker.....	38
4.9 Riskhantering.....	39
4.10 Möjligheter och utmaningar för intern kontroll samt riskhantering.....	40
4.10.1 PQe och quratelet.....	40
4.10.2 Styrelsens roll.....	40
4.10.3 De aktiva medlemmarna.....	41
4.10.4 Tillgången av resurser.....	41
5. Analys.....	42
5.1 Mönster 1 - Fungerande kontrollaktiviteter, men brist på övervakningsaktiviteter.....	42
5.2 Mönster 2 - Enhetlig riskbild och riskbedömning, men skillnader i riskhantering.....	46
5.2.1 Enhetlig riskbild.....	46
5.2.2 Riskbedömning som ett löpande tankesätt.....	47
5.2.3 Otydlig och varierande riskhantering.....	49
6. Slutsatser och förslag till vidare forskning.....	50
6.1 Slutsatser.....	51
6.2 Förslag till vidare studier.....	54
Referenslista.....	55
Bilagor.....	59
Bilaga 1- Intervjuguide.....	59
Bilaga 2- Informationsblad.....	62
Bilaga 3- Initialt mejl till nationerna.....	64
Bilaga 4- Påminnelsemejl till nationerna.....	65
Bilaga 5- Tackmejl och konfirmering av empirisk tolkning.....	66
Bilaga 6- Exempel på användning av AI.....	67

1. Introduktion

1.1 Bakgrund

I oktober 2023 uppdagades i samband med bokslutet att kassören på en av nationerna i Lund använde 314 523 kr av nationens ekonomiska medel för att handla bland annat kläder och hudvårdsprodukter för privat bruk. Kassören dömdes i Lunds tingsrätt för grov trolöshet mot huvudman och skadestånd (Palmgren, 2023). Ekobrottsmyndigheten (2015) har sett en ökad ekonomisk brottslighet hos ideella föreningar och bara under de senaste åren har det rapporterats om flera fall där ekonomisk brottslighet skett i ideella föreningar (Divinyi & Rydberg, 2023; Reda, 2022; Rostedt, 2024; Timner, 2024). Förlusterna som beror på ekonomiska oegentligheter kan uppskattas vara upp mot 5% av en organisations intäkter varje år (Arwinge & Davaine, 2022). Med bakgrund i dessa exempel finns anledning att ställa sig frågan om vilka verktyg som finns för att förhindra att händelser likt dessa kan inträffa.

En del av en organisations arbete som kan ha en skyddande effekt mot ekonomiska oegentligheter är intern kontroll. Med ekonomiska oegentligheter menas exempelvis korruption, mutor, stöld och förskingring men även andra brott av ekonomisk karaktär kopplad till en organisations finansiella rapportering och redovisning (Arwinge & Davaine, 2022). Intern kontroll har två funktioner där det första är att stödja verksamhetens ledning i sin styrning, och det andra att skapa ett system för tillsyn och kontroll. Vidare är det en ständigt pågående process som berör samtliga anställda genom att styrningen mynnar ut i övergripande mål som bryts ner till delmål och ger underlag för kontroller (Haglund et al. 2005). God intern styrning och kontroll kännetecknas av åtgärder och kontroller som kan hjälpa företagen att uppnå målen med verksamheten och hantera risker för att målen inte uppnås (Wikland, 2014). Interna kontroller kan delas in i preventiva-och detektiva kontroller, där det förstnämnda är i förebyggande syfte och det andra är i upptäckande syfte (Wikland, 2014; University of Florida, 2024). Det finns ytterligare kontroller som komplementerar ovannämnda, vilka är korrigerande kontroller och direktiva kontroller. De förstnämnda tillsätts när ett fel eller oegentlighet väl har inträffat, och den andra innefattar rutiner och policys (Financial Crime Academy, 2024).

Fortsättningsvis har intern kontroll genom historien använts som ett medel för att skydda tillgångar, och har visat sig vara ett effektivt verktyg vid hantering av risker kopplade till ekonomiska oegentligheter. Forskning kring och hantering av intern kontroll och risker är därför inte sällan relativt tätt sammankopplat. Risk är ett begrepp som kan definieras på olika sätt (Arwinge & Davaine, 2022) men inom ramen för intern kontroll beskrivs de som negativa risker som kan påverka förmågan för en organisation att uppnå fastställda mål (Wikland, 2014). Risker är alltid kopplade till målen med organisationen för om målen är icke befintliga finns det inga risker för att målen inte uppfylls. Genom att identifiera risker kan intern kontroll hjälpa till att uppnå önskade mål och förhindra oönskade händelser, som ekonomiska oegentligheter. En negativ risk med att ha ett inadekvat system för goda interna kontroller är att organisationen kan bli blottad och därmed utnyttjas. I en undersökning utförd av Association of Certified Fraud Examiners framkommer att mer än 50% av alla oegentligheter som drabbar organisationer beror på kontrollbrister (Arwinge & Davaine, 2022). I ett försök att hjälpa organisationer med riskhantering och interna kontroller samtidigt har olika ramverk utformats som bland annat COSO, COSO ERM och ISO 31 000 (Wikland, 2014; Arwinge & Davaine, 2022) samt rapporten Turnbull (Haglund et al. 2005).

1.2 Problematisering

Som demonstrerat ovan verkar det vara viktigt för alla typer av organisationer att ha ett robust och effektivt internt kontrollsystem. I ljuset av de fördelar som genereras av att implementera effektiva interna kontroller, råder en uppfattning inom forskarvärlden att ideella föreningar inte lägger stor vikt vid interna kontroller (Arwinge & Davaine, 2022). Exempelvis visade Domańskis (2016) studie av ideella föreningar att de ansåg att risker hade en låg sannolikhet för att realiseras och påverka organisationen, samt att enbart 47% av respondenterna vidtog åtgärder för riskhantering. En möjlig förklaring till detta kan vara att uppfattningen av intern kontroll skiljer sig mellan olika typer av organisationer, och att tillsynen kring den interna kontrollen i ideella föreningar inte finns på samma nivå som i kommersiella företag (Scheetz et al. 2022). Det saknas en enhetlig bild av risker som förekommer hos organisationer i den tredje sektorn då forskningen främst fokuserat på vinstdrivande organisationer och deras riskfaktorer. Eftersom målen med de olika verksamheterna skiljer sig kan det finnas andra risker för den tredje sektorn (Domański, 2016). Dessutom belyser författare inom detta forskningsområde att kunskapsbrist hos ideella

organisationer kan vara en förklaring till bristande interna kontroller (Arwinge & Davaine, 2022; Scheetz et al. 2022; Domański, 2016). Domański (2016) menar också att strategisk riskhantering inte implementeras på grund av att ideella organisationer ofta misslyckas att sätta tydliga mål.

För att arbetet med intern kontroll ska passa den enskilda organisationen krävs kompetenta ledare som integrerar preventiva-och detektiva kontroller på process-och transaktionsnivå (Arwinge & Davaine, 2022). Forskning som behandlar intern kontroll och riskhantering i ideella föreningar är skral och det finns därför svårigheter i att veta hur de bör arbeta givet de skillnader som finns mellan ideella föreningar och kommersiella företag. Dock utförde Gallagher och Radcliffe (2002) en fallstudie på den ideella föreningen American Cancer Society i Ohio, USA som år 2000 var med om bedrägeri inom den egna organisationen. Ett bra internt kontrollsystem som hade kunnat förhindra bedrägeri i detta fall borde innehållit delar som förhindrar att ansvaret och kontrollen enbart hamnar hos en person. Om de olika delarna i bokföringsprocessen genomförs av olika personer minskar risken för att fel eller stölder går obemärkt förbi.

Bah et al. (2020) som hänvisar till Bryan (2017) påpekar att preventiva kontroller är kostnadseffektiva, tidseffektiva samt att de kräver färre resurser för att upprätthålla efterlevnad. De understryker dock att korrekt tillämpning av preventiva kontroller är avgörande, eftersom felaktig tillämpning kan innebära negativa resultat. Vidare menar författarna att de förebyggande kontrollerna kan behöva stöd från detektiva kontroller för att fungera effektivt. Att använda sig av interna kontroller förutsätter dock att de ideella föreningarna ser vinningen i det och incitament för det. Ett incitament för att ideella organisationer inte använder sig av interna kontroller kan vara att de inte vill avslöja upptäckter i bristande intern kontroll på grund av konkurrens (Petrovits et al. 2011).

Summerat verkar intern kontroll kunna hjälpa en organisation mot sina specifika mål genom att implementera kontrollfunktioner. Ett sätt att göra det är att använda sig av preventiva-, detektiva-, korrektiva- och direktiva kontroller för att ringa in alla delar av ett system som kan hjälpa till med organisationens riskhantering. Dock verkar det inte finnas en enhetlig bild i tidigare forskning kring hantering av intern kontroll eller riskfaktorer som är mest påtagliga för ideella föreningar, speciellt mindre ideella föreningar. Detta kan också vara en

orsak till varför de inte verkar använda sig av detta verktyg i lika stor utsträckning som kommersiella företag. Det kan också möjligtvis förklaras av att ideella föreningar inte har incitament för användning eller att de inte ser nyttan av det. Med detta som bakgrund ser vi därför ett tydligt behov att bidra till forskningen genom att utöka kunskapen kring interna kontroller och riskhantering i mindre ideella föreningar.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka och analysera hur mindre ideella föreningar arbetar med intern kontroll och riskhantering. Genom att identifiera de specifika möjligheter och utmaningar dessa organisationer har och står inför, avser studien att skapa en djupare förståelse för användningen av intern kontroll och riskhantering för att förhindra ekonomiska oegentligheter.

1.4 Frågeställningar

- Hur ser utformningen av interna kontroller samt riskhantering ut i de utvalda mindre ideella föreningarna, och hur används de för att förhindra ekonomiska oegentligheter?
- Vilka förutsättningar har de utvalda mindre ideella föreningarna för att upprätthålla ett robust internt kontrollsystem samt riskhantering?

1.5 Avgränsningar

I denna studie har vi valt att avgränsa oss till mindre ideella föreningar, mer specifikt studentnationerna i Lund. Studentnationerna driver näringsverksamhet i form av klubb-och restaurangverksamhet, till skillnad från hjälporganisationer som också är en typ av ideell förening. Varför vi valt studentnationer i Lund är för att dessa föreningar är just vad vår uppfattning av en mindre ideell organisation är. Dessutom är de belägna geografiskt nära till författarna vilket underlättar möjligheterna för insamling av empiri, och komplettering av den vid behov. Vidare väcktes intresset, och därmed urvalet, för just denna grupp på grund av händelsen som inträffade i en av Lunds studentnationer som nämnt i bakgrundskapitlet.

2. Teoretiskt ramverk

2.1 Ideella föreningar

Enligt SCB (2020) är 75% av Sveriges befolkning, 16 år eller äldre, medlem i en eller flera föreningar. I en rapport om det svenska föreningslivet från Statistiska centralbyrån (2003) beskrivs att föreningar är en mötesplats där människor kan utveckla sociala relationer. En ideell förening har ett ideellt ändamål eller bedriver en ideell verksamhet (Törning, 2024). En ideell förening erkänns som en juridisk person om den upprättat stadgar och valt en styrelse som företräder föreningen. Stadgarna fungerar som vägledning för föreningens verksamhet och ska bland annat ange föreningens ändamål. Stadgarna bör också reglera de tre grundläggande funktionerna som är vanliga i ideella föreningar vilka är den beslutande funktionen (föreningsmötet), den verkställande funktionen (styrelsen) och den kontrollerande funktionen (revisorerna) (Skatteverket, 2024a).

En ideell förening är skyldig att bokföra om värdet av föreningens tillgångar överstiger 1,5 miljoner kronor, om föreningen bedriver näringsverksamhet eller om föreningen är moderföretaget i en koncern. Skulle föreningen inte uppfylla dessa krav kan de ändå vara bokföringsskyldiga om det fastslagits i stadgarna. Om en ideell förening uppfyller två av följande villkor är de skyldiga att ha en revisor:

- Har en balansomslutning på mer än 40 miljoner kronor
- Har fler än 50 anställda
- Har en försäljning av varor samt tjänster som överstiger 80 miljoner kronor

Dessa kriterier måste ha varit tillgodosedda under de senaste två räkenskapsåren (Skatteverket, 2024b). Vad som i denna studie definierar en mindre ideell förening är att de understiger dessa gränsvärden och inte behöver ha en extern revisor.

2.1.1 Studentnationer

Studentnationerna syftar till att skapa en social verksamhet och välbefinnande utanför universitetsstudier, och bedrivs ideellt genom studenternas engagemang (Studentlund, u.å). De enda personerna som blir arvoderade är de som under ett år tar studieuppehåll för att

arbeta heltid i ledningsgruppen (Kuratorskollegiet, 2020). Nationernas evenemang och aktiviteter består av matservering, pubar, nattklubbar och sport. De erbjuder även bostäder för sina medlemmar (Lunds universitet, 2024).

2.2 Skillnader mellan ideella föreningar och vinstdrivna företag

Förutsättningar för implementering och hantering av ett robust internt kontrollsystem med riskhanteringsmekanismer skiljer sig mellan organisationstyper. Tidigare forskning kring ideella föreningar verkar vara något felaktig eftersom de skiljer sig åt från vinstbaserade organisationer i uppbyggnad, målsättning och strategi (Santos & Laureano, 2023). Vinstdrivande företags framgång mäts vanligtvis genom vinsten organisationen genererar, medan framgång för en ideell förening mäts i hur mycket tjänster de erbjuder samt kvaliteten på dem. Eftersom tjänster är svåra att kvantifiera är det svårt att mäta prestationer i ideella föreningar. Saknaden av övergripande prestationsmått, som exempelvis vinstmått, gör att ideella föreningar går miste om följande fördelar (Young, 2012):

- Vinstmålet ger ett objektiva kriterium att utvärdera olika handlingsvägar. I ideella föreningar är det ofta svårt att vara överens om vilket mål som är viktigast, vilket komplicerar bedömningen av lämpliga handlingsvägar.
- När målet är lönsamhet är det enkelt att uppskatta förhållandet mellan kostnader och intäkter. För ideella föreningar är det svårare att analysera och bedöma vilken effekt en utgift har för att uppnå organisationens mål.
- När chefers prestationer bedöms utifrån dess bidrag till vinstmålet är det lättare att delegera beslut till lägre organisationsnivåer och hålla personer ansvariga för sina handlingar och resultat. Om organisationer, likt ideella föreningar, har flera mål och utmaningar i att mäta dem är det svårare att delegera beslut till chefer på lägre nivåer.

Fortsättningsvis visade McDonalds (1999) studie att datan som används för prestationsövervakning i ideella föreningar utgör en utmaning för intern finansiell inspektion och övervakning. Orsaken var den generellt sett bristande bokföringen, vilket resulterade i att presenterad information var komprometterad vid granskning. Det framkom även att ideella

föreningar tenderar att anställa personer utan rätt kunskap, och att både anställda och personer i ledningsgruppen saknade rätt expertis för att utveckla och implementera övervakningsprocesser (McDonald, 1999). Detta styrks även av Youngs (2012) studie, som visade att det i ideella föreningar ofta arbetar tidigare yrkesverksamma. Exempelvis leds ofta en stödorganisation för militärer av en tidigare militär, även om en annan person hade varit bättre lämpad.

Organisationsformerna skiljer sig även i att ett vinstdrivande företag i stort sett kan välja vilken bransch de vill verka inom, och enkelt skifta strategi om ledningen i företaget beslutar det. För ideella föreningar finns ofta mindre handlingsfrihet och om de beslutar att ändra strategi tar det ofta längre tid. Det är också svårare att ha tydliga ansvarsgränser eftersom det inte finns några aktieägare, och styrelseledamöterna är i de flesta fall inte arvoderade. Styrelsen förväntas agera när organisationen har problem, men utan ett vinstmål blir styrelseledamöternas personliga bedömning av organisationens tillstånd viktigare. För att göra en korrekt bedömning krävs stor kunskap om organisationen, vilket inte alltid är fallet för styrelseledamöterna (Young, 2012).

Vidare upptäckte McDonald (1999) ett motstånd i att införa interna styrningssystem som underlättar intern övervakning och inspektion. Det grundade sig i en tveksamhet mot styrningstekniker och system som tillämpats i exempelvis vinstdrivna företag. Dessutom betraktades särskilt ekonomisk styrning med viss misstänksamhet då det ansågs strida mot organisationens ändamål. En av deltagarna i studien menade att det var typiskt för ledningsgrupper i ideella föreningar att visa detta motstånd då de tenderar att acceptera lägre förväntningar. Professionalismen upplevdes minska eftersom det inte ville göra det svårt eller tvinga människor till någonting när de arbetar ideellt för ett gott ändamål.

2.3 Intern kontroll

Intern kontroll handlar om ordning och reda och ses som en framgångsfaktor för företag och andra organisationer. God intern styrning och kontroll har fem kännetecken (Wikland, 2014):

1. Uppnå målen med verksamheten som bör vara tydligt beskrivna.
2. Hantera risker som kan förhindra att organisationen inte uppnår sina mål.

3. Väga de olika riskerna mot varandra för att identifiera och hantera de mest väsentliga för organisationen.
4. Verksamhetsledningens aktiva stöd och engagemang är betydelsefullt för att uppnå framgång.
5. Åtgärder och kontroller införs för att hantera identifierade risker.

Det är styrelsens uppgift, tillsammans med ekonomiutskottet, att implementera intern kontroll och bokföringssystem (Gallagher & Radcliffe, 2002). Risker kan dock uppstå om dessa inte implementeras korrekt. Här föreligger två utmaningar i utformningen av interna kontroller där den ena är att organisationen har ett reaktivt perspektiv och väntar på att en incident inträffar för att därefter tillsätta åtgärder. Den andra utmaningen handlar om att organisationen inte inser vikten av att uppdatera kontroller i linje med att omvärlden förändras. Företagens ökande komplexitet och teknologiska utveckling gör att automatiserade processer ofta tas för givet, medan riskbilden konstant förändras. Detta kräver därför en god reaktions- och hanteringsförmåga. Därutöver ökar intressentkraven och förväntningarna på företag att utforma hållbara adekvata system för interna kontroller. Sammantaget leder detta till att organisationens kostnader för intern kontroll ökar eftersom de måste hitta ekonomiskt hållbara lösningar för att uppnå effektivitet. Givet att organisationer inte har oändliga resurser och att intern kontroll riskerar att utformas ineffektivt finns en risk att ekonomiska medel slösas (Arwinge & Davaine, 2022).

Arwinge och Davaine (2022) talar om uttrycket "tillfället gör tjuven", och att intern kontroll och styrning är det mest effektiva sättet att minska risken för ekonomiska oegentligheter i organisationer (Arwinge & Davaine, 2022; Haglund et al. 2005). För att optimera intern styrning och kontroll krävs en organisationsövergripande struktur som kan definiera, rama in och sätta gränser för processerna inom den interna kontrollen och styrningen. Likt Wikland (2014) talar även dessa författare om att avsaknaden av tydlig struktur skapar utmaningar i att säkerställa att rätt risker identifieras, värderas och hanteras. En korrekt riskbedömning bidrar till en säkrare verksamhet samtidigt som den totala kostnaden för riskhanteringen minskar (Arwinge & Davaine, 2022). Dessutom kännetecknas effektiv intern kontroll av att preventiva-och detektiva kontroller används simultant (University of Florida, 2024) och att den är situationsanpassad i linje med organisationens miljö (Arwinge & Davaine, 2022).

Det är viktigt att göra uppföljningar av den interna kontrollen för att säkerställa att den fungerar effektivt. Ledningen i organisationen bör löpande genomföra utvärderingar eftersom detta indikerar om kontrollaktiviteterna är relevanta i förhållande till organisationens risker. Om brister identifieras i tid är det möjligt att åtgärda innan de leder till större incidenter som resulterar i förluster (Arwinge & Davaine, 2022).

2.3.1 Preventiva kontroller

Preventiva kontroller är särskilt bra för att motverka bedrägerier, felaktigheter och oegentligheter i transaktioner. Syftet är att förebygga överträdelser av direktiv, policys och procedurer genom exempelvis korrekt auktorisering, delegering av ansvar och en adekvat dokumentation (Adam et al. 2017). Wikland (2014) betonar vikten av att flera personer är inblandade för att säkerställa att arbetet sköts korrekt. Det handlar exempelvis om dualitetsprincipen, att minst två personer måste godkänna en transaktion samt delat ansvar mellan två eller fler anställda. Bah et al. (2020) studie resulterade i ett positivt samband mellan efterlevnad och alla fyra typer av intern kontroll, dock att preventiva kontroller är mest effektiva.

2.3.2 Detektiva kontroller

Detektiva kontroller syftar till att korrigera felaktigheter genom att löpande upptäcka samt avslöja ekonomiska oegentligheter och felaktigheter (Wikland, 2014). Denna kontrollmekanism ser till att ledningen informeras i tid om brister i processerna så att detta sedan kan åtgärdas (Bah et al. 2020). Kontrollerna tar sin form av efterkontroller, undantagsrapporter och validering som exempelvis utvärderingar, avstämningar och revision. De detektiva kontrollerna spelar även en central roll i att säkerställa att de preventiva kontrollerna fungerar (Adam et al. 2017).

2.3.3 Korrektiva kontroller

De korrektiva kontrollerna finns till för att uppmärksamma fel vid utvärderingar av befintliga system och processer. Till skillnad från de detektiva kontrollerna arbetar dessa inte löpande utan upptäcker fel vid enstaka händelser eller kontroller. Exempel på kontrollaktiviteter som kan uppstå efter att brister har identifierats är träningsprogram, nya belöningssystem eller hårdare straff vid dålig följsamhet av organisationens riktlinjer och policys (Bah et al. 2020).

2.3.4 Direktiva kontroller

Direktiva kontroller handlar om att införa riktlinjer för att leda organisationen mot önskvärda resultat. Kontrollerna baseras på policys samt procedurer och uppstår ofta som ett resultat av utvärderingar och jämförelser med konkurrenter. De syftar inte till att identifiera problem utan snarare upphäver sådant som leder till ineffektivitet. En nackdel med denna kontroll kan vara att den leder till interna konflikter. Anledningen till detta är att införandet av nya policys och riktlinjer riskerar att gå emot de befintliga kontrollprinciperna (Bah et al. 2020).

2.4 Riskhantering

Risk i denna studie är taget från Wiklands (2014) beskrivning som negativa risker som kan påverka förmågan för en organisation att uppnå fastställda mål, vilket gör att riskhantering utgör en stor del av arbetet med intern kontroll. Risk kan mätas i matematiska termer för att exakt veta dess sannolikhet och ekonomiska konsekvenser. Olika risker kan ha olika sannolikhet för att inträffa och dessutom leda till oberäknliga konsekvenser (Wikland, 2014) och en inkorrekt bedömning av riskerna kan i värsta fall leda till ett företags undergång (Arwinge & Davaine, 2022). Det är dock svårt att mäta det matematiskt, i vilket ett ungefärligt mått ofta får duga. Det kan baseras på erfarenhet och intuition samt vara verbalt vedertagna, men måste då vara tydliga utan tolkningsutrymme för berörda parter. Mer erfarenhet leder till större grad av riskmedvetenhet och bättre riskbedömning vilket utvecklas över tid och ofta kantas med oönskade händelser för att lära sig av sina misstag. Därav är det viktigt att sprida riskmedvetenhet genom hela organisationen och att det integreras i arbetssättet för att upprätthålla god intern styrning och kontroll. Risker måste prioriteras för att inte slösa på organisationens begränsade resurser, vilket kräver en bra riskbedömning och riskmedvetenhet eftersom det kan bli kostsamt om en oväntad risk inträffar eller om brister i kontroller upptäcks (Wikland, 2014).

Fortsättningsvis påverkas en organisations risker av omständigheter i den externa-och interna miljön. Externa förändringar härrör exempelvis förändringar i ekonomin som konjunkturförändringar. Interna förändringar härrör att falska fakturor betalas eller att fel inträffar på grund av den mänskliga faktorn (Wikland, 2014). Risker i den interna miljön kan utgöras av (Haglund et al. 2005):

- Tillförlitligheten i informationssystemen.
- Ny personal som inte ännu integrerats i organisationens kontrollkultur, alternativt inte förstår den.
- Om organisationen har lättillgängliga tillgångar som kan bli motiv för att stjälas.
- Om organisationen medvetet expanderar och det ska utföras under en tidspressad och kort period.
- Nya funktioner såsom teknik, informationssystem och rutiner.
- Att personalen har olika nivåer av exempelvis engagemang, erfarenheter, arbetssätt och kunnighet.

Därtill framgår redovisningsrisk, vilket implicerar att felaktigheter förekommer i räkenskaperna så att inte en tillförlitlig och rättvisande bild kan redovisas. Redovisningsrisken kan också härröra exempelvis att personer betalar egna räkningar med organisationens pengar, vilket kan förhindras med kontrollaktiviteter och rutinarbete (Haglund et al. 2005).

En viktig del av riskhanteringen är att löpande leta efter och dokumentera avvikelser i verksamheten. Detta för att kunna reagera om en avvikelse inträffar vid upprepade tillfällen vilket kräver att åtgärder vidtas som kan ta sin form av interna kontroller. Hanteringen av avvikelsen/risken kan ske genom att eliminera, försöka reducera (med exempelvis försäkringar) eller acceptera risken. Det sistnämnda kopplas även till organisationens nivå av riskaptit (Wikland, 2014).

För en organisation kan det dock vara komplicerat att veta vilka kontroller eller andra åtgärder som bör vidtas för att hantera risk. Det handlar om den uppmätta nyttan av åtgärden, om vilka resurser organisationen har kopplat till kostnader med åtgärden, organisationens riskaptit/acceptansnivå samt hur risken prioriteras. Dessutom kan förmågan och intresset för att begränsa risker variera mellan organisationer och personer. Exempel kan vara att kriser som enbart inträffar en-eller ett fåtal gånger leder till händelsespecifika åtgärder som kan innebära stora kostnader. En risk är också att bli bländad av organisationens tidigare framgång, vilket minskar motivationen att tillsätta riskhantering då det kan anses onödigt eller oväsentligt. En ytterligare orsak kan vara att ledningen under sin mandattid inte beräknar att någonting oönskat inträffar vilket minskar incitamenten för riskhantering

(Wikland, 2014). Detta är problematiskt eftersom styrelsen och ledningen sätter tonen på den interna kontrollen och riskhanteringen. Att implementera policys samt tydliga mål och visioner är därför viktigt för att systemet ska bli effektivt och fungera som planerat. Det krävs dock bra ledarskap med fokus på att skapa en riskkultur och en taxonomi kring risker, riskhantering och riskaptit för att minska förvirring i organisationen (Arwinge & Davaine, 2022).

2.5 COSO-ramverket

COSO-ramverket är skapat av organisationen Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Det används för att utforma, implementera och genomföra intern kontroll samt bedöma effektiviteten av den (COSO, 2013). COSO-ramverket kan tillämpas i stora vinstdrivande företag samt mindre icke-vinstdrivande (COSO, 2013) och syftar till att hjälpa dessa i arbetet mot ekonomiska oegentligheter, vilket också var ursprunget till uppkomsten av ramverket (Wikland, 2014). Varje organisation väljer hur ramverket appliceras beroende på specifika behov och omständigheter. I en mindre organisation kan exempelvis den interna kontrollen vara både mindre formell och strukturerad men ändå effektiv. COSO-ramverket består av fem sammankopplade komponenter: kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollaktiviteter, information och kommunikation samt övervakningsaktiviteter. För varje komponent finns också ett antal principer som representerar de grundläggande koncepten med varje komponent (COSO, 2013). I denna uppsats kommer endast tre av komponenterna att användas: riskbedömning, kontrollaktiviteter samt övervakningsaktiviteter. Anledningen till detta förklaras djupare i metodavsnittet (se avsnitt 3.3 *Val av teoretiskt ramverk*).

2.5.1 Riskbedömning

Riskbedömning är en process som syftar till att identifiera och bedöma risker i samband med att ett mål ska uppnås (COSO, 2013). Det handlar om riskbegreppet som den kombinerade effekten av sannolikhet och konsekvens samt personalen och ledningens förståelse för detta (Wikland, 2014). För en effektiv riskbedömning krävs mätbara mål (Haglund et al. 2005) som är tydliga och sammankopplade samt berör verksamheten, rapporteringen och efterlevnaden (COSO, 2013). Därtill behöver ledningen fundera över förändringar i den externa-och interna

miljön för att förhindra att den interna kontrollen inte påverkas negativt (COSO, 2013). Principerna kopplade till riskbedömning är (Wikland, 2014):

- “Organisationen preciserar målen med tillräcklig tydlighet för att identifiera och värdera risker som rör målen.”
- “Organisationen identifierar risker för att målen inte uppnås i alla dess nivåer och organisatoriska delar som grund för att bestämma hur riskerna ska leda till åtgärder.”
- “Organisationen tar hänsyn till möjligheterna för bedrägerier när den bedömer riskerna för att målen inte uppnås.”
- “Organisationen identifierar och värderar förändringar som påtagligt kan påverka systemet för intern styrning och kontroll.”

2.5.2 Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter etableras på varje organisationsnivå för att säkerhetsställa att ledningens riktlinjer minskar risken för att mål inte uppnås. Dessa kan förhindra problem innan det uppstår och upptäcka problemen när de har uppstått (COSO, 2013). Åtgärderna innefattar processer såsom auktoriseringar, verifieringar, avstämningar samt granskning och övervakning av affärspresentationer (Wikland, 2014). För att välja och utveckla kontrollaktiviteter är det vanligt att inkludera fördelning av befogenheter och uppgifter mellan olika personer (COSO, 2013). Principerna kopplade till kontrollaktiviteter är (Wikland, 2014):

- “Organisationen väljer och utvecklar kontrollåtgärder som medför att risker för att inte uppnå mål reduceras till acceptabla nivåer.”
- “Organisationen väljer ut och utvecklar generella kontroller över informationsteknologin för att stödja uppnåendet av målen.”
- “Organisationen genomför kontrollåtgärder genom policier som klargör vad som förväntas och procedurer som ser till att policier genomförs.”

2.5.3 Övervakningsaktiviteter

För att den interna kontrollen inte ska försämrats samt anpassas till intern-och externa förändringar är det viktigt att den utvärderas och övervakas (Wikland, 2014). Kontinuerliga utvärderingar ger löpande information medan de separata utvärderingarna utförs periodvis

som komplement. Frekvensen av de separata utvärderingarna beror på en bedömning av risker samt effektiviteten av de kontinuerliga utvärderingarna. Resultatet av utvärderingarna ställs sedan mot kriterier fastställda av reglerande myndigheter eller kriterier som ledning och styrelse etablerat (COSO, 2013). Principerna kopplade till övervakningsaktiviteter är (Wikland, 2014):

- “Organisationen väljer, utvecklar och genomför kontinuerliga och/eller separata utvärderingar för att försäkra sig om att komponenterna i den interna styrningen och kontrollen finns på plats och fungerar.”
- “Organisationen utvärderar och kommunicerar brister i den interna styrningen och kontrollen i god tid till berörda som har ansvar för att vidta korrigerande åtgärder. De berörda inkluderar högsta ledningen och styrelsen när så är lämpligt.”

2.6 Integrerad teoretisk modell

En integrerad teoretisk modell har skapats i syfte att ge en tydligare bild i hur komponenter inom teorin för intern kontroll och risk hänger samman med COSO-ramverket. I arbetet kommer härnäst exempelvis preventiva- och direktiva kontroller därför att benämnas som kontrollaktiviteter.

Riskbedömning och riskhantering:

Både COSO-ramverket och teori kring riskhantering talar om en process för riskidentifikation och riskbedömning utifrån sannolikhet och konsekvens. Där ekonomiska oegentligheter i COSO-ramverket kallas risk, kallas det inom riskhantering för negativa risker. Därtill beskriver båda delarna vikten av dessa delar kopplade till organisationens måluppfyllnad. Därav kompletterar dessa varandra.

Kontrollaktiviteter och preventiva- samt direktiva kontroller:

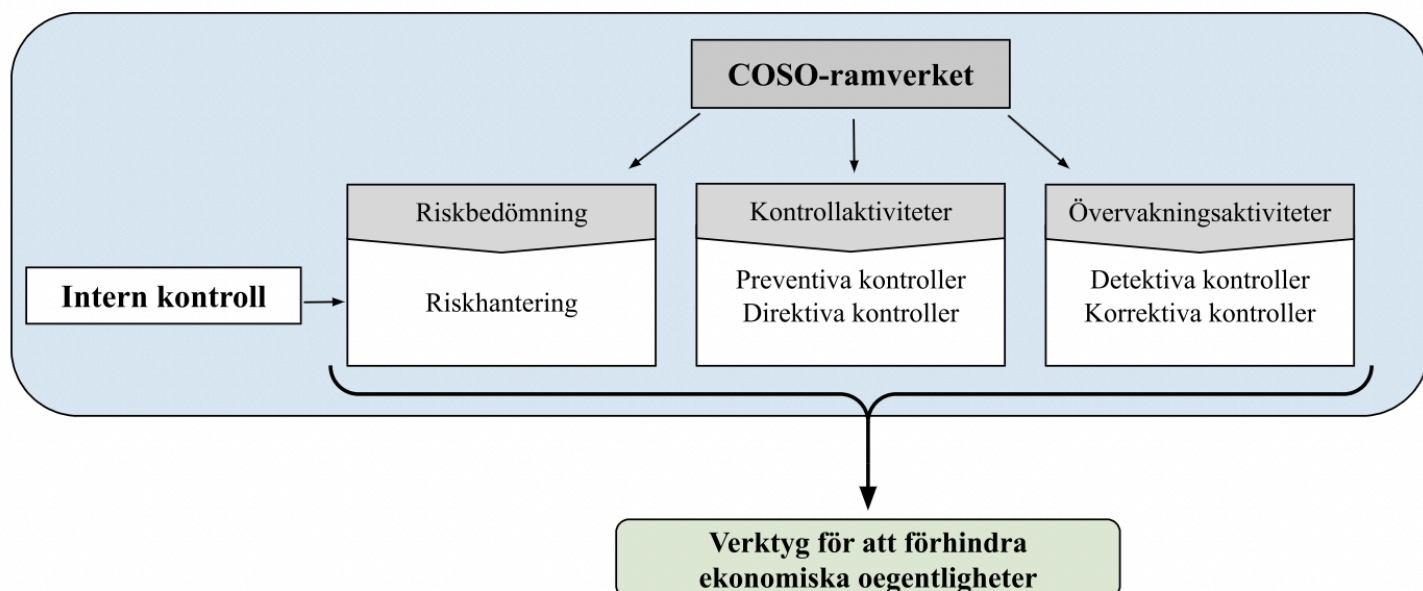
Preventiva kontroller används i förebyggande syfte för att motverka fel och ekonomiska oegentligheter och direktiva kontroller syftar på implementeringen av policys och procedurer mot önskvärda resultat. I COSO-ramverkets beskrivning av kontrollaktiviteter nämns att kontrollaktiviteter bland annat handlar om policys och processer som förhindrar problem innan de uppstår. Detta överensstämmer med de preventiva- och direktiva kontrollerna vilket betyder att dessa faller under COSOs komponent om kontrollaktiviteter.

Övervakningsaktiviteter och detektiva- samt korrektiva kontroller:

Detektiva kontroller syftar till att löpande korrigerar felaktigheter genom att upptäcka ekonomiska oegentligheter medan korrektiva kontroller är utformade för att uppmärksamma fel vid specifika utvärderingar. Övervakningsaktiviteter inom ramen för COSO-ramverket beskriver två typer av utvärderingar, dels de kontinuerliga som ger löpande information men också de separata som ses som komplement till de kontinuerliga. Därav skulle de kontinuerliga utvärderingarna kunna likställas med detektiva kontroller, medan de separata utvärderingarna motsvarar korrektiva kontroller.

COSO-ramverket och intern kontroll som verktyg för att förhindra ekonomiska oegentligheter:

Intern kontroll syftar inte enbart till att motverka ekonomiska oegentligheter, men är ett viktigt verktyg i detta arbete. Begreppet omfattar även riskhantering, som i denna uppsats fokuserar på negativa risker. COSO-ramverket är skapat för att hjälpa organisationer att motverka förekomsten av ekonomiska oegentligheter. Gemensamt för dessa områden är att de beskriver hur en organisation måste implementera mekanismer och verktyg för att uppnå sina mål, vilket kan hotas av ekonomiska oegentligheter.



Figur 1: Integrerad teoretisk modell som visar sambandet mellan COSO-ramverket och intern kontroll.

3. Metod

3.1 Övergripande metod

Syftet med denna studie är att undersöka hur mindre ideella föreningar arbetar med intern kontroll och riskhantering för minimering av ekonomiska oegentligheter. Forskningen idag har till stor del haft vinstdrivande organisationer i åtanke, vilket gör att det finns ett forskningsgap i hur ideella organisationer jobbar med detta. För att förstå studieobjektens förutsättningar och användning av intern kontroll och riskhantering på djupet har därav en kvalitativ metod valts. I en kvalitativ forskningsmetod strävar forskaren enligt Bell et al. (2022) efter att ge en djupgående och omfattande beskrivning vid rapportering av sin forskning, vilket är i linje med studiens ändamål. Målet var att intervjuerna skulle ge oss detaljerad information beskriven av personerna i ledningsgruppen för att skapa en förståelse kring hur de arbetar. Vi har strävat efter att förstå vad de anser är viktigt och betydelsefullt och därför lagt stor vikt vid hur studieobjekten beskrivit deras arbetssätt samt vilka ord och begrepp de använt.

Studiens arbetsgång efter fastställande av ämne inleddes med en litteratursökning för att få en överblick över de redovisnings- och ekonomistyrningsinstrument som kan motverka ekonomiska oegentligheter. Vi insåg snabbt att intern kontroll var en nyckelkomponent och att teori kring riskhantering var relevant. I samband med detta upptäcktes att mycket av litteraturen kretsade kring vinstdrivande företag, och inte ideella föreningar. I detta skede fann vi att litteraturen kring intern kontroll och riskhantering också ofta inkluderade COSO-ramverket som en sammanlänkning mellan dessa två delar, och var passande för alla typer av organisationer oavsett storlek. Därefter genomfördes intervjuer med de utvalda studieobjekten och utifrån empiriska observationer kopplat till den teoretiska referensramen kunde kvalitativa slutsatser dras.

3.2 Litteraturgenomgång

Litteraturgenomgången är väsentlig för att stärka trovärdigheten och relevansen i forskningen (Bell et al. 2022). Vi har följt rådet från Bell et al. (2022) att använda olika online-databaser för att hitta relevanta vetenskapliga artiklar. Vi har främst använt oss av LUBsearch (Lunds

universitets plattform för artiklar) samt databasen Scopus. Vid behov har även Google Scholar och ResearchGate använts. För att öka tillförlitligheten har nästintill alla artiklar som använts varit peer-reviewed. Vi har sökt efter artiklar som berör ämnena intern kontroll och riskhantering med fokus på ideella föreningar, men också andra organisationstyper. I sökningen har vi strävat efter att hitta artiklar som berör de fyra typerna av intern kontroll: preventiva-, detektiva-, korrektiva-, och direktiva kontroller. Genom att använda dessa artiklar som utgångspunkt kunde fler artiklar hittas för att stödja vår forskning. Bell et al. (2022) rekommenderar att använda nyckelord som kan kopplas till forskningsområdet för att öka chansen att hitta litteratur som kan vara användbar till studien. Med bakgrund i detta har ett antal nyckelord valts för att vägleda sökningen, exempelvis "Internal Control", "Preventive Control", "Detective Control", "Risk Management", "Non-Profit Organizations".

3.3 Val av teoretiskt ramverk

Det teoretiska ramverket för denna studie består av tidigare forskning och information gällande intern kontroll, riskhantering samt komponenter ur COSO-ramverket. Endast tre av fem komponenter från COSO-ramverket har använts eftersom ramverket endast syftar till att vara ett komplement till den information vi funnit gällande intern kontroll och riskhantering. Efter att noggrant studerat dessa två begrepp kom vi fram till att det var komponenterna riskbedömning, kontrollaktiviteter samt övervakningsaktiviteter som bäst kompletterar den övriga teorin. Teorin som vuxit fram har en stark koppling till studiens fokus kring verktygen för att förhindra ekonomiska oegentligheter. De två övriga komponenterna av COSO-ramverket kan även vara kopplade till studier kring detta område, men ansågs inte direkt anknyta till de begrepp vi fokuserar på inom intern kontroll och riskhantering.

För att uppfylla syftet med denna studie har vi valt att, inom intern kontroll, främst fokusera på preventiva-, detektiva-, korrektiva-, och direktiva kontroller. Anledningen är att de ger en djup bild av hur en organisation bör arbeta med intern kontroll och vilka mekanismer och processer som krävs för att skapa ett robust internt kontrollsystem. Vidare är ekonomiska oegentligheter en form av negativ risk, i vilket det var nödvändigt att samla teori kring riskbegreppet som helhet. Här krävs identifikation, bedömning och riskhantering där riskhantering kan ta sin form i interna kontroller.

Sammanfattningsvis bidrar COSO-ramverket med en gruppering av begreppen som rymms inom teori kring intern kontroll och riskhantering som denna studie har fokuserat på. Eftersom COSO-ramverket också är ett ramverk som skapats just för syftet att hjälpa organisationer att förhindra ekonomiska oegentligheter, ansågs detta som en lämplig sammankoppling.

3.4 Urval

Målet var att ha samtliga 13 studentnationer i Lund som studieobjekt. Även om de är lättillgängliga för oss som studenter i Lund, har de primärt inte valts av bekvämlighetsskäl. Ekonomiska oegentligheter uppmärksammades på en av Lunds studentnationer vilket väckte en fundering kring hur händelser likt denna kan inträffa i mindre ideella organisationer, där en stor del av arbetet utgörs av volontärer som ofta brinner för organisationen och dess syfte.

Urvalet är därav målstyrt för att undersöka om andra föreningar med liknande karaktär har jämförbar uppbyggnad av intern kontroll och riskhantering, vilket potentiellt kan ligga till grund för att bli utsatta för ekonomiska oegentligheter. Att välja målstyrt baseras på målet med studien i vilket författaren väljer ut studieobjektet utifrån vissa kriterier (Bell et al. 2022), vilket är förenligt med vårt tillvägagångssätt vid urval. Studieobjekten är dock inte särskilt säregna utan kan representera en större population med likartad organisationsstruktur och mål, vilket gör att datan får en viss generaliserbarhet och kan då enligt Bell et al. (2022) klassas som generiskt målstyrt urval.

För att få insikt i hur studentnationerna hanterar intern kontroll med fokus på ekonomiska oegentligheter genomförde vi intervjuer med personer väl insatta i organisationens arbete. Vi bedömde att personer ur ledningen var bäst lämpade att svara på våra frågor. Därför har vi valt att intervjua den ekonomiskt ansvarige samt i den mån det var möjligt personen som ansvarar för ledningsgruppen samt verksamheten. Även det är i linje med Bell et als (2022) beskrivning av målstyrt urval då dessa personer ansågs relevanta för studiens forskningsfrågor.

Bell et al. (2022) menar att det optimala urvalet beror på olika faktorer såsom studieobjekt och studiens omfattning. Urvalet grundade sig i en uppfattning om att 13 olika

studentnationer gav en tillräckligt omfattande och mångsidig bild av det studien ämnade att undersöka. Detta urval bedömdes också vara genomförbart med hänsyn till den tidsram och de resurser vi hade tillgängliga.

3.5 Datainsamling

Insamling av primärdata har genomförts i form av kvalitativa intervjuer, vilket är den vanligaste metoden för datainsamling inom kvalitativ forskning (Bell et al. 2022). Intervjuerna har haft ett tydligt fokus genom att använda en intervjuguide (se *bilaga 1*) som behandlade tre av komponenterna i COSO ramverket, de fyra kontrollaktiviteterna inom intern kontroll samt riskhantering. Intervjuerna begränsades dock inte till frågorna i intervjuguiden utan utgjorde en ram som utifrån en dialog med studieobjekten anpassades och utökades med följdfrågor. Det tillät en frihet att på ett djupgående plan förstå den interna kontrollen och riskhanteringen, utan att vara limiterade till det teoretiska ramverket. Valet av semistrukturerade intervjuer resonerar väl med Bell et als (2022) beskrivning av denna intervjumetod. Enligt beskrivningen är semistrukturerade intervjuer passande vid en strävan efter en flexibel intervjuprocess som ändå bibehåller ett tydligt fokus.

Innan intervjuerna genomfördes skapades en plan för hur vi skulle kontakta studieobjekten. En fysisk introduktion gav oss möjligheten att skapa en bra relation med studieobjekten redan från början, vilket stärker deras vilja att delta i intervjun (Bell et al. 2022). Efter att ha introducerat oss skapade vi ett informationsblad (se *bilaga 2*) som sedan skickades via mejl (se *bilaga 3*) till de studentnationer som valde att delta i studien. Informationsbladet innehöll information om de ämnen som behandlades under intervjun och syftade till att förbereda studieobjekten. Ett påminnelsemejl om tidsbokning var nödvändigt att skickas ut till mer än hälften av nationerna två veckor efter första mejlet (se *bilaga 4*). Efter färdigställd empiri skickades den för granskning av korrekthet till nationerna och för att rikta ett tack (se *bilaga 5*).

Målet var att genomföra intervjuer med samtliga 13 studentnationer men endast 10 av nationerna valde att ställa upp. Vi planerade även att intervjua de verksamhets- och ekonomiansvariga tillsammans i fokusgrupper eftersom de möjliggör att studieobjektens svar utvecklas och vi får ta del av flera åsikter simultant (Bell et al. 2022). I alla fall utom ett

kunde enbart en person närvara, vilket resulterade i att endast en av intervjuerna genomfördes som fokusgrupp. Innan intervjuerna fick studieobjekten frågan om vi hade tillåtelse att göra en ljudinspelning av intervjun, eftersom det underlättar bearbetning av datan samt leder till en mer objektiv tolkning av studieobjektens svar (Bell et al. 2022). Samtliga intervjuer genomfördes på plats hos respektive nation i deras mötesrum eftersom det är bekvämt för studieobjekten men också för oss då intervjun kunde hållas ostört.

Tabell 1: Tabell över vilken roll inom varje enskild nation den intervjuade personen haft, samt tidsåtgång.

Nation	Person	Tidsomfattning (Min:sek)
1	Ekonomiansvarig	51:26
2	Ekonomiansvarig	30:57
3	Ekonomiansvarig	76:10
4	Ekonomiansvarig	55:34
5	Ekonomiansvarig	47:57
6	Ekonomiansvarig	53:19
7	Ekonomiansvarig	61:43
8	Ekonomiansvarig	65:34
9	Ekonomiansvarig & Verksamhetsansvarig	60:27
10	Verksamhetsansvarig	41:41

Det empiriska materialet har utökats med sekundärdata från studentnationernas hemsidor. Respektive nations stadgar har använts för att öka förståelsen för organisationsstrukturen och vilka riktlinjer de behöver förhålla sig till. Information från nationernas hemsidor använts för att komplettera stadgarna för att beskriva de olika befattningsområdena.

3.6 Analysmetod

Vid analys av det empiriska materialet har vi haft ett tematiskt tillvägagångssätt. Flick (2018) hänvisar till Braun and Clarkes (2006) beskrivning av den tematiska analysen som en metod för att identifiera, analysera och redovisa mönster i datan. Tillvägagångssättet har flera steg där det första syftar till att bekanta sig med transkriberingen av det empiriska materialet. Detta är ett sätt att koda materialet för att sedan hitta teman och sortera ut sådant som är irrelevant. Nästa steg är att definiera och namnge dessa för att i sista steget presentera resultatet.

För att bekanta oss med det empiriska materialet har vi läst det ett flertal gånger och kategoriserat svaren utifrån de ämnen som finns i det teoretiska ramverket. Därefter diskuterade vi och skapade punktlistor över de mest frekventa svaren i intervjuerna. Detta gjorde det möjligt att definiera och namnge de teman vi identifierat utifrån det empiriska materialet. Teman jämfördes återigen med teorin för att hitta förklaringar, förutsättningar och konsekvenser, vilket resulterade i vår analys som därefter möjliggjorde att slutsatser kunde dras i linje med studiens syfte.

3.7 Användning av AI

För att effektivisera bearbetning av data har vi valt att använda Klang AI, ett svenskt företag som erbjuder verktyg för att automatisera transkribering. De skriver på sin hemsida att dataskydd och säkerhet är viktigt och att de lägger stort fokus vid detta (Klang AI, u.å). Vi har valt att betala för denna tjänst, istället för att använda en gratistjänst som kunde äventyra det empiriska materialet i form av exempelvis spridning. För att säkerställa tillförlitligheten av AI:s transkribering, gick vi i efterhand igenom den transkriberade texten genom att lyssna på ljudinspelningarna samtidigt som vi granskade texten. Det möjliggjorde rättning av felaktigheter såsom att AI:n skrivit fel eller missat att registrera någonting. Även AI-tjänsten Chat GPT har använts för synonymer och ökad förståelse för begrepp. Det är viktigt att belysa att denna tjänst endast använts som ett hjälpmedel för oss gällande vägledning och förståelse (se *bilaga 6*).

3.8 Studiens trovärdighet och äkthet

Inom specifikt kvalitativ forskning utgör två begrepp kriterier för evaluering av en studie: *Trovärdighet* och *Äkthet* (Bell et al. 2022). Trovärdigheten kan delas in i fyra delar: *Tillförlitlighet* (1), *Överförbarhet* (2), *Pålitlighet* (3) och *Konfirmering* (4).

Vi har följt god praxis i att som kvalitativa forskare skicka en empirisk sammanställning till studieobjekten för att säkerställa att vår tolkning av informationen som delgetts är korrekt i deras mening. Därigenom ökar tillförlitligheten (1) eftersom den uppfattning vi får kan konfirmeras ytterligare en gång, och eventuella felaktigheter kan ändras (Bell et al. 2022)

Vårt fokus på mindre ideella föreningar i form av studentnationer i Lund är en relativt snäv grupp. Det som kvalitativ forskning fokuserar på är det unika i gruppen som studeras. Överförbarheten (2) inom kvalitativ forskning tar sig uttryck i att de resultat som genereras av studien kan vara tolkningsbara. Alltså att det är upp till andras bedömning hur överförbara resultaten är inom ramen för forskningsfältet (Bell et al. 2022). Trots vårt snäva urval finns en viss överförbarhet i kontexten av att studien är tolkningsbar och applicerbar på andra mindre ideella föreningar med liknande förutsättningar och struktur.

Källorna som har använts i studien har selektivt valts efter att de är peer-reviewed. Detta är viktigt för att säkerställa pålitlighet (3) i studier och att de teoretiska slutsatserna som framställs antas vara legitima och rättfärdiga (Bell et al. 2022). Vi har genomgående strävat efter att bibehålla objektiviteten. Diskussionen, analysen samt slutsatserna är inte färgade av egna åsikter utan vi har istället låtit oss bli överraskade av resultaten. Objektiviteten kopplas till konfirmeringen (4) i studien och berör särskilt kvalitativ forskning eftersom datan ofta samlas in i en social kontext där forskarna kan riskera att bli påverkbara (Bell et al. 2022).

3.9 Kritik av metod

Kritiken mot den kvalitativa metoden i sin helhet kan delas in i fyra områden: (1) *För subjektiv*, (2) *svårreproducerad*, (3) *svår att generalisera* och (4) *brister i transparens* (Bell et al. 2022).

Vi och studieobjekten befinner oss i samma kontext eftersom vi alla studerar i Lund. Ingen av oss författare känner dock studieobjekten vilket ger en försäkran att objektiviteten kvarstår. Emellertid är subjektiviteten (1) någonting som den kvalitativa forskningen generellt ofta kritiserar för på grund av den sociala miljön den verkar inom. Det kvalitativa sättet att tolka impressionistiskt är även någonting som kan skada objektiviteten eftersom forskaren läser in mer än de ord som sägs, exempelvis fånga intryck eller känslor i datan (Bell et al. 2022).

Vårt urval, som ofta inom kvalitativ forskning, är relativt smalt och det kan därför vara svårt att säga att denna studie leder till större generaliserbara resultat (3). Eftersom studentnationernas ledning byts ut årsvis kan organisatoriska förändringar förekomma mer frekvent än i andra organisationstyper vilket adderar ett element av problematik i att replikera studien (2). I kvalitativa studier värnas dock originalitet och unika urval vilket gör att studiens replikerbarhet (2) och generaliserbarhet (3) kan anses bedömas genom tolkning (Bell et al. 2022).

Fortsättningsvis har vi försökt tydligt redogöra hur studien har utförts, exempelvis hur urvalet landade i mindre ideella föreningar eller hur slutsatserna konkluderades. Detta är en generell kritik mot kvalitativ forskning när det kommer till transparens (4) eftersom denna forskning tenderar att vara bristfällig i det avseendet. I framtagningen av analys och slutsatser kan det bli svårt för en kvalitativ forskare att bena ut stegen i vilket dessa har utförts eftersom det förekommer mycket tolkning (Bell et al. 2022).

Avslutningsvis finns metodval i studien som kan påverka svaren i de semistrukturerade intervjuerna. Att ge information om ämnet i informationsbladet (se *bilaga 2*) före intervjun har tillåtit deltagarna att förbereda sig, men det kan leda till att deltagarna förbereder fabricerade svar som ger en förskönad bild av verkligheten (Bell et al. 2022). Genom att endast ge en beskrivning av ämnesområdena, och inte specifika frågor, har vi reducerat detta problem något.

3.10 Etiska överväganden

Forskningsetik består enligt Bell et al. (2022) av etiska principer som *Informationskravet*, *Samtyckeskravet*, *Konfidentialitets- och anonymitetskravet* samt *Nyttjandekravet*. I samband

med tillfrågan av intervjuerna fick studieobjekten ta del av information gällande studiens syfte, tillvägagångssätt samt en begreppsbeskrivning. Vi har varit tydliga med att deltagande i studien var frivillig och att avbryta eller välja att inte besvara vissa frågor var helt tillåtet. Därför är informationskravet och samtyckeskravet uppfyllt. Konfidentialitetskravet- och anonymitetskravet är även uppfyllt då samtliga studentnationer benämns med siffror för att anonymiseras och personuppgifter till deltagarna har inte delats med någon annan än forskningsteamet vilket är i enlighet med GDPR. Vi har även informerat studieobjekten om att ljudinspelningar och annat material kommer att raderas vid studiens avslut och nyttjandekravet är därmed uppfyllt.

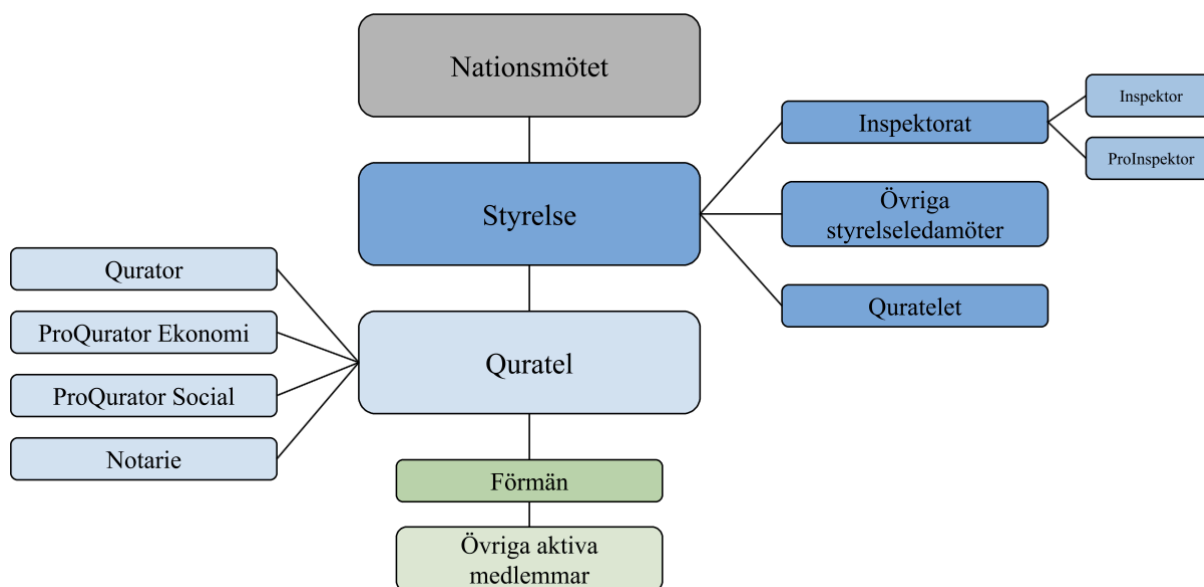
4. Empirisk data

4.1. Mål och syfte

Samtliga nationers främsta ekonomiska mål är att gå plus minus noll, medan deras huvudsakliga syfte är att erbjuda så mycket nytta och värde som möjligt för sina medlemmar och övriga studenter som besöker nationen. I övrigt beskriver nationerna hur de etablerar en verksamhetsplan (Nation 1, 3, 7 & 10) och en budget som de arbetar utefter (Nation 1, 2, 3, 7 & 9) samt mindre detaljstyrda mål för hur många medlemmar de vill ha (Nation 2 & 10) och hur många besökare de önskar på sina evenemang (Nation 9, 10 & 6).

4.2 Organisationsstruktur

För att underlätta förståelsen för hur nationerna fungerar ger följande avsnitt en generaliserad bild av deras organisationsstruktur samt beskrivning av de centrala delarna. Det är viktigt att notera att även om nationerna delar många liknande drag, kan variationer finnas mellan dem och det är inte säkert att detaljerna som presenteras nedan är exakt tillämpliga på alla nationer. ¹



Figur 2: Generaliserande sammanställd bild över nationernas organisationsstruktur.

¹ Informationen om nationernas organisationsstruktur som presenteras nedan är baserad på en sammanställning från nationernas stadgar och intervjuerna. Eftersom nationerna i denna studie är anonyma kommer deras stadgar och intervjusvar inte att källhänvisas i varken texten eller i referenslistan.

Nationsmötet

För nationerna är nationsmötet det högsta beslutande organet. Samtliga närvarande nationsmedlemmar har rätt att rösta, lämna förslag samt yttra sig. För de flesta nationer hålls nationsmötet 3 gånger per termin.

Inspektorat

Inspektoratet består av en inspektor och minst en proinspektor. Dessa fungerar som nationens överhuvud och övervakar samt stöttar nationens styrelse och quratel i deras arbete. Inspektorn är en person med stark anknytning till Lunds universitet, ofta en lärare, och proinspektorn är en person med intresse för nationens verksamhet och har ofta relevant expertis. Inspektoratet väljs för en mandatperiod på fem år och har möjlighet att ställa upp för omval vid ett tillfälle.

Styrelsen

Styrelsen har en viktig uppgift i att säkerställa att organisationen har ett långsiktigt perspektiv både ekonomiskt och strategiskt. Den består av cirka 10 personer och innehåller bland annat inspektor, proinspektor och qurator samt ett antal valda ledamöter. För att bli invald till styrelsen har nationerna olika krav, exempelvis att personen ska ha varit medlem ett visst antal terminer och i vissa fall haft tidigare erfarenhet från en specifik post inom nationen. Mandatperioden för en styrelseledamot varierar mellan nationerna, från två till fyra terminer.

Quratel

Ledningsgruppen, ofta kallad "quratel" eller "kuratel", är nationernas verkställande organ och ansvarar för den dagliga verksamheten. För att ingå i quratelet finns olika krav, men gemensamt för de flesta nationer är att personen måste varit en engagerad medlem i minst en termin. Quratelet består oftast av fyra personer som antingen är heltids- eller deltidsanställda och för de flesta nationer sitter medlemmarna på sin post i ett år.

- Quratorn (PQ eller Q): Bär det yttersta ansvaret för nationernas verksamhet. Även om de specifika uppgifterna quratorn har i respektive nation varierar något är quratorns övergripande uppgift att leda och organisera arbetet inom quratelet.
- Proqurator ekonomi (PQe): Personen i quratelet med bäst insyn i nationens ekonomi, vanligtvis innefattar de att ansvara för den löpande bokföringen i nationen.

- Procurator Social (PQs): Tydligt integrerad i den dagliga verksamheten. Deras arbetsuppgifter innefattar att fungera som länk mellan nationens tjänstemän, förmän eller motsvarande och quratelet.
- Notarie: Ansvarig för nationens marknadsförings- och kommunikationskanaler samt arkivverksamhet och register. Agerar även sekreterare och för protokoll vid nationens möten.

Förmän/Tjänstemän

Under quratelet finns en position kallad "förmän" eller "tjänsteman", beroende på vad nationen valt att använda för benämning. Förmän är ansvariga för olika delar av nationens verksamhet. Exempelvis beskriver procurator på Nation 9 att de har en festförmän som ansvarar för externa sittningar.

Övriga aktiva medlemmar

Syftar till de övriga aktiva medlemmarna som arbetar under förmännen på olika evenemang såsom nationens klubbar och luncher, men även i andra delar av nationens verksamhet.

4.3 Den interna kontrollens innebörd

Samtliga nationer anser att intern kontroll är viktigt och att syftet är att säkerhetsställa att inget fel uppstår (Nation 2, 3 & 4), att aktiva medlemmar utför sitt arbete korrekt (Nation 3 & 10) och ekonomin följer den planerade budgeten (Nation 1, 2 & 10). PQe på Nation 6 lyfter också fram att intern kontroll syftar till något mer långsiktigt som ger ett fokus på vart nationen vill vara om ett antal år i framtiden. PQe på Nation 5 instämmer och menar att syftet är att säkerhetsställa att nationen går runt och förbättras över tid, samt bidra till en kontinuitet i en organisation där de aktiva medlemmarna byts ut regelbundet. Ett par av nationerna nämner också att syftet med intern kontroll i form av stadgar och policys fungerar som stöd till bland annat PQe i dennes arbete (Nation 6). Det är betryggande att ha dessa dokument att hänvisa till om problem skulle uppstå (Nation 9).

4.4 Kontrollaktiviteter

Samtliga nationer uppger att de arbetar med olika typer av kontrollaktiviteter. De som mest frekvent talas om under intervjuerna är ekonomiska rapporter, attestering, inventering,

inköpsgränser, kvittohantering samt rutiner, regler och policys. De nationer som inte har attestering är endast Nation 5, 6 och 8 men PQe för Nation 5 belyser istället att seniorskollegiet och nationens revisorer granskar dennes arbete månadsvis. Attesting, inköpsgränser och kvittogranskning är en del av det dagliga arbetet för PQen. Vissa nationer genomför inventering månadsvis medan andra gör det i samband med evenemangen varje vecka. Gällande inköpsgränsen har majoriteten en gräns på ungefär 10 000 kronor innan quratelet behöver styrelsens godkännande. Nation 6 skiljer sig från de övriga eftersom de har ett betydligt högre belopp att disponera innan styrelsens godkännande krävs.

Nationerna arbetar även med rutiner, regler & policys. Gemensamt för alla nationer är att de har stadgar att utgå efter. Utöver dessa har de policys gällande narkotika, alkohol, ekonomi, likabehandling, krishantering och miljö. Nation 7 uppger att de är mest regelstyrda, deras styrdokument är noggrant utformade och de behöver sällan göra situationsanpassade beslut. Den negativa aspekten av detta uppges vara när det uppstår situationer som är säregna, vilket kan leda till utdragna diskussioner och ineffektivt handlande. Nation 4 upplever däremot att de är mest situationsanpassade och PQe hade önskat fler styrdokument att utgå från. Nation 8 talar om vikten av demokratiska beslut och i det fall dessa saknas hänvisas till policys, vilket gör att arbetssättet kan variera mycket. Majoriteten av nationerna anser att det är viktigt med rutiner, särskilt för ekonomiansvarig. De berättar om vikten av kontinuitet för att arbetet ska vara kontinuerligt och jämförbart (Nation 2, 3, 4, 5, 7 & 9). Dessutom är rutinerna viktiga eftersom personerna i quratelet byts ut frekvent. Efterträdarna behöver styrdokument att utgå efter för att verksamheten ska fungera och de ska kunna sköta sitt arbete (Nation 2, 6 & 9).

Gemensamt för flera av nationerna är att arbetet med efterlevnaden av kontrollaktiviteterna är styrelsens uppgift (Nation 3, 4, 5, 6, 7 & 8). Det är viktigt att de är insatta i quratelets arbete, granskar, följer upp och är delaktiga i kontinuerliga möten. Nation 7 förklarar att inspektörerna är med på styrelsemötena men inte är en del av den dagliga verksamheten och därför är det än viktigare att styrelsen ser till att saker och ting förs vidare och genomsyrar verksamheten. PQe på Nation 9 ser till att förmän och utskott håller budget. Utskottsutvärderingar och förbättringsenkäter är viktigt för att deras verksamhet ska kunna fortgå.

Andra nationer upplever istället att de handlar om förväntningar och kultur. Nation 2 berättar att de pratar med varandra om något inte verkar korrekt och de informerar om hur arbetet bör gå till. Nation 1 beskriver att det handlar om förväntningar och att kontroller är en del av jobbet. Om PQ inte deltar i seniorsmötet med de ekonomiska rapporterna hade personer reagerat direkt. På Nation 10 handlar det mycket om förtroende för de ansvariga.

4.5 Ansvarsuppdelning

Gemensamt för majoriteten av nationerna är att de har en PQe som ansvarar för den ekonomiska kontrollen av nationen medan PQs ofta ansvarar för inventering samt inköp av mat och alkohol. Två nationer skiljer sig dock något åt, i Nation 10 är ekonomin quratelets gemensamma ansvar och i Nation 8 är det ekonomiska ansvaret fördelat på flera olika poster inom nationen. På Nation 2, 3, 4 och 5 ansvarar styrelsen för att säkerställa att quratelet gör sitt uppdrag. Hos Nation 4, 5 och 9 har quratelet ansvar för den dagliga verksamheten och de som arbetar för nationen. Tjänstemän/Förmän på nationerna har inget övergripande ansvar utöver de utskott de är aktiva inom. Ibland är de dock delaktiga i inventeringen (Nation 2, 3, 8 & 9).

4.6 Övervakningsaktiviteter

Ingen av nationerna uppger att de gör kontinuerliga utvärderingar av den interna kontrollen eller riskhanteringen. Nation 3, 4, 5, 6, 7, 9 och 10 berättar att en incident som tidigare skett hos en av nationerna i Lund resulterade i att de gjorde en granskning av deras egna system och processer. Samtliga nationer berättar dock att de genomför utvärderingar gällande verksamheten i stort. Utvärderingarna sker antingen kontinuerligt (Nation 2 & 10) eller vid terminens slut (Nation 5 & 7) tillsammans med styrelsen. Nation 3 och 9 anger att styrelsen har en granskande funktion, och Nation 9 uppger även att de har quratorsgrupper med månatliga möten. Exempelvis "PQe-gruppen" där PQe tillsammans med dess företrädare går igenom en punktlista och diskuterar hur arbetet går.

Majoriteten av nationerna uppger att det är styrelsen och inspektoratet de vänder sig till om de upplever brister i den interna kontrollen och att de vill åtgärda dessa. Nation 8 berättar att det kan tas både till styrelsen men även nationsmötet, beroende på storleken på problemet. Nation 9 har ett liknande resonemang. Quratelet har mandat att lösa problem på egen hand

men handlar det om större problem som exempelvis att de behöver avsätta en förman vill de förankra detta i styrelsen först.

Nationerna använder sig av externa revisorer som en del i granskning och övervakning. Hos vissa nationer har revisorerna i uppgift att löpande kontrollera nationens ekonomi och redovisning (Nation 2, 3, 5 & 6) medan andra nationer har revisorerna främst för att granska bokslutet (Nation 1, 7, 8, 9 & 10). Nation 3, 4 och 9 har även en intern revisor vars uppgift är att kontinuerligt granska ekonomiansvariges arbete.

4.7. Sambandet mellan intern kontroll och riskhantering

De flesta nationer såg inte ett givet samband mellan intern kontroll och riskhantering. Enbart en av nationerna nämnde att de interna kontrollerna är kopplat till riskerna, och är viktigt för måluppfyllnad (Nation 7). Ett mer omfattande kontrollsystem har gjort att de har koll på varenda krona och därav också kan ge mer tillbaka till medlemmarna, vilket är hela syftet med den ideella föreningen. I tabellen nedan visas en sammanställning av angivna interna kontroller direkt kopplat till riskhantering, samt antalet nationer som uppgav dem:

Tabell 2: Tabell som visar vilken nation som angav vilken intern kontroll vid tillfrågan om de såg ett mönster mellan intern kontroll och riskhantering.

Intern kontroll kopplat till riskhantering	Antal nationer
Budgetering	Nation 2 och 3
Ekonomiska rapporter	Nation 2
Löpande bokföring	Nation 8
Styrelsens granskning	Nation 5, 3, 6, 8, 10
Arbetsgrupperna	Nation 5
Ser inget samband	Nation 4

4.8 Risker som utgör ett hot mot måluppfyllnad

Nedan belyses de interna-och externa risker som nationerna identifierade. Samtliga risker beskrivs vara kopplade till måluppfyllnaden med verksamheten.

4.8.1 Interna risker

En risk handlar om de aktiva medlemmarna dels i hur engagerade de är (Nation 2, 3 & 5), dels om föreningen lyckas generera många aktiva medlemmar och om de hålls kvar inom organisationen (Nation 4 & 10). Förutom att intäkterna sinar med mindre engagemang, kan det också leda till att de som är aktiva jobbar väldigt många timmar och får spretiga arbetsuppgifter (Nation 3).

Alla typer av oväntade kostnader innebär risker (Nation 2, 3 & 8). Exempelvis gick en stor högtalare värd 50 000 kr sönder hos en av nationerna, och utan högtalare kan de inte hålla i evenemang (Nation 8). Detta hände även på Nation 3 vilket de inte hade tagit höjd för i budgeteringen.

4.8.2 Externa risker

Medlemsavgifter och intäkter från klubb-och restaurangverksamhet utgör de största delarna av de totala intäkterna (Nation 2, 3, 4, 8, 9 & 10). Därav är konkurrens mellan nationerna en risk (Nation 9) eftersom alla kämpar för samma medlemmar (Nation 4). PQe på Nation 3 hävdade också att många nationer nu visar en vilja att expandera verksamheten, vilket gör att fokus skiftar från kvalitet till kvantitet och kan utgöra en risk för måluppfyllnad.

Ett genomgående tema i intervjuerna var att det som påverkar nationerna mest är av extern karaktär. Precis som många organisationer blev påverkade av pandemin, slog det extra hårt mot mindre ideella organisationer (Nation 2, 3, 5 & 9). De blev här beroende av stöd från universitetet och kommunen, samt behövde ta pengar ur en sparfond (Nation 8). Även det makroekonomiska läget med inflation har påverkat studenternas konsumentbeteende (Nation 1, 2, 3, 4), samt en trend av minskad alkoholkonsumtion (Nation 3 & 4) som sammantaget påverkat intäkterna. Detta går också ut över arbetet med måluppfyllnad samt budgeteringen då det blir svårare att uppskatta intäkter för kommande terminer (Nation 1).

4.9 Riskhantering

Några av nationerna uppger att de inte gör någon explicit riskbedömning (Nation 3, 7 & 8), utan att det snarare är något som diskuteras löpande (Nation 3 & 4). Nation 10 nämner även att riskbedömning fluktuerar mellan åren beroende på quratel och aktiva medlemmars engagemang. Fortsättningsvis används budgetering som ett tillfälle för diskussion kring risk både när terminsbudgeten sätts. Vid arbete med terminsbudgeten är styrelsen också tätt involverad. I budgeteringsprocessen tar de höjd för eventuella missöden exempelvis att saker går sönder eller att evenemangen inte genererar lika mycket ekonomiska medel som planerat (Nation 2, 3, 6 & 9). Quratelet tillsammans med styrelsen i Nation 3 har två utsatta dagar per termin, en gång i början och en i slutet, där de diskuterar förväntningar och risker. Riskbedömning och prioritering enligt sannolikhet och konsekvens sker enligt Nation 3 och 4 enbart vid större investeringar såsom att addera en post till quratelet, eller i samband med större evenemang (Nation 6). Flera av nationerna uppger att de har ett löpande tankesätt kring riskerna utifrån dess sannolikhet och konsekvens (Nation 3, 5, 6, 7 & 8), men det finns ingen explicit prioriteringslista (Nation 5 & 8). Nation 1, 2 och 10 säger uttryckligen att de inte gör någon bedömning enligt sannolikhet och konsekvens.

Vidare beskriver Nation 9 att riskhanteringen handlar om isolerade händelser där handlingsplaner har skapats i förhindrande syfte. Även stadgarna uppges vara ett medel för riskhantering och ses som någonting att falla tillbaka på om en incident sker (Nation 9). Policys säkerställer att alla som är aktiva är införstådda med sina arbetsuppgifter, exempelvis att ingen aktiv medlem ger bort alkohol gratis (Nation 7 & 8). Andra kontrollaktiviteter som attestering (Nation 2, 7, 1), extern revisor (Nation 2 och 7), krav på godkännande av ekonomiska rapporter (Nation 5, 10), godkännande av större inköp (Nation 7, 3) och inventering (Nation 3) anses också vara andra riskhanteringsmekanismer. En nation uppgav att de använde sig av försäkringar som en form av riskhantering (Nation 8), och en annan nation uppgav att de har en riskhanteringsplan med fördelning av ansvar vid olika risker (Nation 5).

Avslutningsvis uppger två av nationerna att de har specifika arbetsgrupper bestående av styrelse-och quratelmedlemmar, där riskbedömning och riskhantering diskuteras inför varje projektstart (Nation 5 & 7)

4.10 Möjligheter och utmaningar för intern kontroll samt riskhantering

Många nationer ser inga problem med att ha ett robust internt kontrollsystem sett till att de är en ideell förening. Kraven och intresset från externa parter är inte särskilt kopplat till den ekonomiska aktiviteten, de måste inte redovisa som ett vanligt företag eller momsredovisa utöver det som gäller inköpen (Nation 2, 8 & 10).

4.10.1 PQe och quratelet

Majoriteten av nationerna anser att de inte är särskilt utsatta för ekonomiska oegentligheter (Nation 2, 7, 8, 9 & 10). Det är dock svårt för nationerna att välja personer med någorlunda bra kompetens, bibehålla kunskapen över generationer samt hantera den stora omsättningen av engagerade medlemmar (Nation 1, 2, 6 & 7). Att aktiva medlemmar byts ut frekvent resulterar i att det skapas ett kunskapsgap (Nation 4, 5, 6 & 10). En lösning är att införa utbildningar, men kunskapen upplevs ändå sina för varje generation av förmän (Nation 4). PQe har inte alltid specialistkunskaper inom redovisning och kontroll (Nation 1, 4 & 5). Detta kan påverka kvaliteten och kontrollen över nationens löpande ekonomi (Nation 5). Exempelvis har Nation 4 vid upprepade tillfällen upptäckt brister i redovisningen, men inte kunnat se om pengarna har varit föremål för stöld. Exempelvis inträffade en incident 2016 där PQen förskingrade pengar, och möjligtvis tilläts eftersom ingen noggrant övervakade ekonomin. Efter händelsen har de därför jobbat mycket kring förtroende (Nation 4). Det har räknats som okunskap och balanserats ut som misstag. Det går inte heller med säkerhet att veta ifall de som väljs in i quratelet är noggranna eller har goda intentioner eftersom det inte utförs djupare bakgrundskontroller. Därför är förtroendet och förståelsen för att vara förtroendevald av stor betydelse (Nation 1, 9, & 10). Engagemanget kan också brista där exempelvis Nation 4 uppgav att de två gånger de senaste åren har haft två PQ och en PQe som hoppat av sina poster.

4.10.2 Styrelsens roll

Personerna i quratelet innehar inte sina poster under någon längre period och det är därav viktigt för bibehållen kontinuitet i arbetet att styrelsen fungerar som den gör med alumner och andra vuxna. Samtliga nationer belyser att styrelsen, seniorerna och inspektoratet (beroende på nation) är en av de viktigaste delarna i att täcka kunskapsgapet och behålla kontrollen över

ekonomin. Dock har även de i styrelsen andra sysslor utöver att vara engagerade i nationerna. Alla i styrelsen har andra jobb alternativt studerar samt suttit i quratelet året innan. Hur väl ekonomin kontrolleras beror i hög grad på styrelsemedlemmarnas engagemang i PQens och övriga quratelets arbete. Om inte de visar intresse finns det ingen högre kontrollinstans än quratelet själva (Nation 1, 3).

4.10.3 De aktiva medlemmarna

Nation 2 och 8 ser det ideella arbetet som en framgångsfaktor snarare än något som hotar förutsättningarna för intern kontroll och riskhantering eftersom de flesta vill organisationens bästa. Dock är det svårt att kräva ett stort engagemang eftersom nationsarbetet ska vara roligt och studierna bör prioriteras (Nation 4 & 5). Därav jobbar nationerna med att de aktiva medlemmarna ska känna sig hörda och uppskattade genom resor och sittningar (Nation 9). Det är också ett sätt att bygga en kultur som kan minska incitamenten för någon att missbruka förtroendet (Nation 8 & 9). Eftersom många är bra kompisar är det också viktigt att arbetet hålls på en professionell nivå. Nation 7 betonar att det tidigare har funnits problem med att alkoholhaltiga drycker har getts ut gratis mellan aktiva medlemmar, men att de nu har försökt arbeta bort denna alkoholkultur. Engagemanget i nationen är en del av de involverades sociala privatliv, och att äventyra det tror PQen inte är särskilt troligt (Nation 8). En risk kan dock föreligga i att individer som varit aktiva länge får en attitydförändring (Nation 10).

4.10.4 Tillgången av resurser

Några nationer nämnde att brist på pengar är en faktor som påverkar intern kontroll och riskhantering (Nation, 1, 4, 8 & 10). Mer pengar hade möjliggjort en utökning av poster i quratelet vilket minskar arbetsbördan för alla parter, och mer fokus skulle kunna tillägnas kontroller. Fler personer med relevant kompetens hade även kunnat tillsättas (Nation 1, 4). Givet de ekonomiska förutsättningar nationerna har idag väljer vissa att hellre investera i verksamheten för att öka kvaliteten (Nation 3 & 8). De har också begränsningar i prissättning på mat och dryck eftersom de ska vara studentvänliga (Nation 1).

Brist på tid var ett genomgående tema i intervjuerna. Ibland måste quratelet fokusera på annat än att upprätthålla perfekta kontroller, exempelvis vid större evenemang eller tackresor/tacksittningar för de aktiva medlemmarna (Nation 3 & 9). Det ekonomiska hänger

ihop mycket med bristen på tid, eftersom en till arvoderad person hade kunnat minska antalet timmar som varje medlem i quratelet behöver arbeta (Nation 1).

5. Analys

5.1 Mönster 1 - Fungerande kontrollaktiviteter, men brist på övervakningsaktiviteter

Nationerna i Lund använder sig främst av kontrollaktiviteter i form av ekonomiska rapporter, attestering, inventering, inköpsgränser, kvittohantering samt stadgar, rutiner och policys. Däremot saknar de övervakningsaktiviteter. Under intervjuerna nämnde nationerna att de tillsammans med styrelsen genomför kontinuerliga och terminsvisa utvärderingar, problemet är dock att dessa utvärderingar inte syftar till att upptäcka fel eller brister i den interna kontrollen specifikt. För nationernas del handlar detta om att utvärdera verksamheten i stort och de tycks även sakna en tydlig utvärderingsprocess. Endast ett fåtal nationer vittnar om att de har gjort förändringar i verksamheten som ett resultat av identifierade brister. Vissa nationer beskriver dock att de har revisorer vilka löpande granskar deras arbete och att de fungerar som ett sätt att övervaka att den interna kontrollen fungerar.

En möjlig förklaring till detta mönster är att nationerna anser att det är styrelsens ansvar att säkerställa efterlevnaden av den interna kontrollen, vilket stöds av Gallagher & Radcliffe (2002) som betonar att styrelsen, tillsammans med ekonomiutskottet, ska implementera interna kontroll- och bokföringssystem. Vid upptäckt av brister i den interna kontrollen är det dessutom styrelsen som quoratelet vänder sig till. I ideella föreningar saknar ofta ledningsgruppen rätt expertis för att implementera övervakningsprocesser (McDonald, 1999) och styrelseledamöternas personliga bedömning av organisationens tillstånd är viktig, eftersom de inte har vinstmått (Young, 2012). Det kan således handla om att styrelsen hos nationerna inte anser att övervakningsaktiviteter är av samma vikt som kontrollaktiviteter för att säkerställa god intern kontroll. Dels baserat på deras åsikter och dels bristande kunskap gällande konsekvenserna med att inte övervaka och utvärdera den interna kontrollen.

Att kontrollaktiviteterna används i större utsträckning än övervakningsaktiviteterna kan ytterligare förklaras av att kontrollaktiviteter ingår i etablerade processer (Wikland, 2014), medan övervakningsaktiviteter kräver löpande och engagerat arbete (COSO, 2013). De preventiva och direktiva kontrollerna är tätt sammankopplade hos nationerna eftersom de har

mekanismer för att förebygga oegentligheter samtidigt som de har stadgar, rutiner och policys som reglerar detta. Däremot saknas liknande implementering av övervakningsaktiviteterna eftersom nationerna inte uppger att de har utvärderingar av systemen, varken separata eller kontinuerliga. Det kan vara ett resultat av att quratelet endast innehar sin post under ett års tid samt till vilken grad styrelsen är involverad i nationens arbete med intern kontroll. Eftersom delar av ledningen frekvent byts ut blir den löpande övervakningen beroende av varje generations engagemang. Tidsbrist kan även det vara en bidragande faktor. Quratelet upplever att de ibland måste fokusera på annat än att upprätthålla kontroller och styrelsemedlemmarna har heltidsjobb eller heltidsstudier som kan riskera minskat engagemang och ökad tidsbrist.

Att nationerna i stor utsträckning använder preventiva kontroller är dock positivt eftersom dessa är särskilt viktiga för att motverka bedrägerier och förluster (Adam et al. 2017). Nationerna som inte arbetar med attestering (Nation 5, 6 & 8) kan anses löpa större risk att utsättas för ekonomiska oegentligheter. Avsaknaden av en kontrollmekanism som fördelar utbetalnings- och transaktionsarbetet mellan flera personer, lämnar hela ansvaret på en person. Denne har då ensam kontroll över nationens pengar vilket kan öka risken för att felaktigheter, bedrägeri eller missbruk av medel inträffar. Gällande inventering utmärker sig vissa nationer i frekvens och ansvarsfördelning. Den utförs regelbundet både före och efter varje evenemang, med både tjänstemän och quratelet involverade i processen. Detta går i linje med Wiklands (2014) beskrivning gällande att flera personer bör vara inblandade i arbetet för att säkerställa ett korrekt resultat samt COSO (2013) beskrivning av hur kontrollåtgärder ska utvecklas.

En annan del av de preventiva kontrollerna är att ha adekvat information (Adam et al. 2017). För nationerna innebär det bland annat hantering av kvitton. Samtliga nationer uppgav att de kräver kvitton vid kompletteringsköp, som sedan granskas innan återbetalning sker till personen. Bristfällig granskning av kvitton kan leda till att nationen betalat för varor som går till privat bruk. Enstaka misstag skadar möjligtvis inte nationerna i stor utsträckning, men om slarvig granskning blir rutin riskeras nationens medel att missbrukas. Det blir särskilt problematiskt om det finns personer inom nationen som inte känner ett större ansvar för dess ekonomi och fortlevnad. Liknande resonemang gäller inköpsgränserna för quratelet, vid köp över 10 000 kr behöver de flesta nationer styrelsens godkännande. Det kan tolkas genom beskrivningen av preventiva kontroller (Adam et al. 2017; Wikland, 2014) som ett sätt att

kontrollera hur nationens ekonomiska medel används, fatta välgrundade beslut och utöka uppdelningen av ansvar.

Direktiva kontroller syftar till att skapa riktlinjer för att leda organisationen mot önskvärda resultat och undvika sådant som leder till ineffektivitet (Bah et al. 2020). Detta styrks av att majoriteten av nationerna betonar vikten av rutiner för att skapa kontinuitet och underlätta uppföljning av verksamheten. Nation 7, som upplever att de är regelstyrda, har noggrant utformade styrdokument och tar sällan situationsanpassade beslut. De upplever dock att detta kan leda till ineffektivt handlade när säregna situationer uppstår. Detta kan likt bristen på övervakningsaktiviteter vara kopplat till att personer i ledningen saknar expertis (McDonald, 1999) vilket kan resultera i att quoratelet inte vill ta beslut som går utanför de policys och regler som finns. När dessa säregna situationer uppstår blir således beslutsprocessen komplicerad vilket leder till ineffektivt handlade.

Wikland (2014) framhåller vikten av att övervaka och utvärdera den interna kontrollen för att anpassa den till interna och externa faktorer samt förhindra försämring. Arwinge och Davaine (2022) menar att detta är viktigt för att säkerställa att den interna kontrollen fungerar effektivt och att brister identifieras innan de leder till större incidenter. Den första principen för övervakningsaktiviteter i COSO-ramverket betonar dessutom att dessa är viktiga för att säkerställa att komponenterna i den interna styrningen finns på plats och fungerar. Utan kontinuerliga och separata utvärderingar samt övervakning av kontrollaktiviteterna blir konsekvensen att nationerna riskerar att identifiera brister när skadan redan är skedd, som exempelvis ekonomiska oegentligheter. Ett tydligt exempel är att majoriteten av nationerna uppgav de genomfört en utvärdering av den interna kontrollen efter en incident som inträffade hos en av Lunds nationer. Om nationerna hade övervakat och utvärderat sina system kontinuerligt, skulle kanske detta inte oroat dem lika mycket. En annan konsekvens med att endast ha fungerade kontrollaktiviteter men inte övervakningsaktiviteter är att nationerna riskerar att känna en falsk trygghet. Detektiva kontroller spelar en central roll i att säkerställa att de preventiva kontrollerna fungerar (Adam et al. 2017) och god intern kontroll kännetecknas av att dessa används simultant (University of Florida, 2024). Utan löpande uppföljningar och utvärderingar är det svårt att säkerställa att de kontrollaktiviteter som har implementerats är effektiva och anpassade efter nationens risker. Externa och interna förändringar kan kräva nya kontroller eller modifieringar av befintliga, men detta upptäcks

inte utan en utvärdering av de befintliga kontrollerna. Nationerna kan därför uppleva att de har en god intern kontroll tack vare de preventiva kontrollerna, men missar att dessa behöver utvecklas eller förändras förrän en incident inträffar.

5.2 Mönster 2 - Enhetlig riskbild och riskbedömning, men skillnader i riskhantering

5.2.1 Enhetlig riskbild

Nationerna ger tillsammans en relativt heltäckande bild av vilka övergripande risker och utmaningar de står inför. Samtliga externa-och interna risker som identifierades av nationerna är kopplade till det sociala målet. De externa riskerna som identifierats såsom inflation, konkurrens och oväntade kostnader kan påverka nationernas intäkter och minska möjligheterna för verksamheten att drivas i linje med måluppfyllnad. De externa riskerna är dock svårare att hantera då de ofta ligger utanför nationernas kontroll. Exempelvis har inflationen i kombination med en minskad alkoholkonsumtion bland studenter påverkat både intäkter och kostnader. Eftersom priserna måste hållas relativt statiska och studentvänliga påverkas nationerna kraftigt av dessa ekonomiska faktorer. Denna begränsade handlingsfrihet kan jämföras med Youngs (2012) förklaring av att ideella föreningar har svårare att byta strategi. Nationerna riskerar att bli handlingsförlamade och istället för att expandera eller förändra sin verksamhet, tvingas sälja av tillgångar i form av fonder eller bli beroende av statligt stöd för att kunna fortsätta driva sin verksamhet i linje med sina mål.

Den mest framträdande interna risken för nationerna var variationen i aktiva medlemmars kunskap, engagemang och erfarenheter vilket bekräftas av Haglund et al. (2005) som en av de mest väsentliga riskerna, därtill redovisningsrisk. Bristande engagemang leder till färre möjligheter för nationerna att skapa evenemang som genererar medlemsnytta. Minskad medlemsnytta kan leda till färre medlemmar vilket i sin tur minskar intäkterna och ger återigen färre möjligheter till att skapa evenemang som genererar medlemsnytta. Eftersom de aktiva medlemmarna arbetar på alla evenemang verkar de utgöra en stor tillgång för nationerna, och det är därav viktigt att dessa har högt engagemang. Att den viktigaste förutsättningen också kan bli en av de mest framträdande riskerna kan vara problematiskt. Nationerna riskerar att hamna i en situation där verksamheten är starkt beroende av en faktor

som kan vara instabil eller osäker, vilket skapar en sårbarhet och kan hota organisationens stabilitet. På grund av arbetets ideella karaktär kan nationerna inte ställa höga krav, utan försöker istället bygga upp en kultur kring att de aktiva medlemmarna får vara en del av en social kontext och får exempelvis anordnade sittningar som tack. Detta är ett sätt att motverka bristande engagemang och stor omsättning av människor, men också för att bygga förtroende och passionerade medlemmar som vill ge tillbaka till nationen. Om nationerna misslyckas med detta, riskerar det att hota måluppfyllnaden vilket gör att den kan klassas som en negativ risk enligt Wikland (2014), och en framstående intern risk enligt Haglund et al. (2005).

På grund av detta kan det sägas att ett prestationsmått som nationerna använder sig av är medlemsantalet och besökarantalet, som kan kopplas till den sociala nyttan för de aktiva medlemmarna och kvaliteten av evenemangen. Att försöka mäta kvaliteten av tjänster är vanligt i ideella organisationer i avsaknaden av ett vinstmått, men det är svårare att kvantifiera. Otydliga prestationsmått kan också riskera att hota måluppfyllnaden (Young, 2012). Exempelvis kan minskade medlems- och besökarantal bero på konkurrens från andra nationer, men också att den sociala gengälden inte upplevs som stor eller att evenemangen inte ger nytta. Dessa faktorer är svåra att mäta och därav blir också handlingsvägar och beslut svåra att fastställa (Young, 2012). Exempelvis nämnde en nation att många nationer visar en vilja att expandera sin verksamhet, men PQE tror då att kvaliteten blir lägre på befintliga evenemang och därav går emot måluppfyllnaden. Detta kan dessutom utgöra en intern risk, särskilt om det sker under en tidspressad och kort period (Haglund, Sturesson och Svensson, 2005). Det är också därför det är viktigt att ha en process för att identifiera, bedöma och hantera risk (Wikland, 2014; Arwinge & Davaine, 2022; Haglund et al. 2005)).

5.2.2 Riskbedömning som ett löpande tankesätt

Att nationerna har en förståelse för risker och dess konsekvenser kopplat till organisationens mål tyder på en viss grad av riskmedvetenhet. Med tanke på att erfarenhet och intuition är viktigt för att skapa en genomgående riskmedvetenhet i brist på matematiska metoder (Wikland, 2014), torde detta vara förankrat i nationerna. Nationerna nämner styrelsen som en viktig förutsättning för att skapa kontinuitet både ekonomiskt och strategiskt, exempelvis genom inspektoratets mandatperiod på fem år. Detta anses kompensera quoratelets brist på kunskap, specifikt spetskunskap, och erfarenhet, vars korta tid på sin post kan göra att de inte hinner sätta sig in i arbetet innan de måste avgå. Styrelsen kan då via sitt bidrag med

erfarenhet och intuition (som utvecklats över tid) fylla ut det kunskapsgapet. Detta verkar också vara fallet eftersom sex av nationerna vid tillfrågning kring om de gör någon bedömning utifrån sannolikhet och konsekvens svarade att de inte gör det. De svarade istället att de har ett löpande tankesätt kring risker utifrån dess sannolikhet och konsekvens, där vissa amplifierar betydelsen av det vid större investeringar, evenemang eller projekt. Även de nationer som nämner att de gör en explicit riskbedömning vid budgetering eller större investeringsbeslut svarar också att de har mer av ett tankesätt kring sannolikhet och konsekvens. Detta indikerar i sin tur att riskbedömningen verkar fungera bra med styrelsen som hjälp, trots att de har en stor omsättning på personerna. Det faller också i linje med vad Wikland (2014) beskriver som att det är tonen på toppen som avgör hur taxonomin kring risk ser ut i olika nivåer av organisationen.

Det går emellertid att ifrågasätta detta löpande tankesätt eftersom det finns få utsatta tillfällen som fokuserar på att identifiera och bedöma risker. Nationerna verkar förlita sig mycket på styrelsens engagemang, men eftersom de också jobbar ideellt finns det en risk att de inte prioriterar detta arbete tillräckligt. Det kan också bli väldigt projektfokuserat istället för att ha ett holistiskt perspektiv, vilket kan leda till att övergripande risker missas. Detta kan exemplifieras med de två nationer som har arbetsgrupper där de inför varje projekt arbetar med att bedöma och identifiera risker. Att sakna detta övergripande tänk riskerar att resultera i inadekvata system för intern kontroll eftersom riskidentifikation och riskbedömning ligger till grund för riskhanteringen, som är en nyckelkomponent i den interna kontrollen (Wikland, 2014). Det är också viktigt att de organisationsövergripande målen bryts ner till delmål och att risker identifieras kopplat till dessa (COSO, 2013), vilket enbart två av nationerna nämner att de gör i och med de tillsatta arbetsgrupperna.

Det verkar dock inte finnas en omfattande riskbedömning för ekonomiska oegentligheter, som beskrivs som exempelvis bedrägerier ur COSO-ramverkets tredje princip kring riskbedömning (Wikland, 2014). Detta kan härledas till nationernas uppfattning om att de inte befinner sig i riskzonen för ekonomiska oegentligheter, utan de förlitar sig på att de personer som engagerar sig i nationen ideellt inte vill göra någon skada. Riskbedömning har i få fall nämnts vara en del i valet av förtroendevald till poster i quratelet eller som förman (Nation 9). Dessutom betraktas avvikelser i alkohol, läsk eller mat vid inventering ofta som svinn och

ges inte särskilt mycket fokus. Något som kanske annars hade kunnat implicera att det förekommer stöld.

Detta kan indikera på en viss riskaccpetansnivå där risken att de aktiva medlemmarna tar dryck eller mat inte prioriteras för att kostnaden av det beräknas att inte vara tillräckligt hög (Wiklands, 2014). En av nationerna menar att det istället kan fungera som motivation till de som arbetar ideellt och kan vara en faktor att hålla kvar dem inom nationen. Samma nation uppger dock att de för ett antal år sedan hade ett problem med att de aktiva medlemmarna gav bort drinkar med alkohol till deras förmän, men säger att det är en kultur som nu jobbat bort. En anledning till att det någonstans ändå accepteras kan ha sin förklaring i det som framkom i McDonalds (1999) studie av att ledningen i en ideell förening har en tendens att acceptera lägre förväntningar. En aspekt att fundera över är hur långt de aktiva medlemmarna kan tänja på gränserna. Om det finns en acceptans hos ledningen kring att en eller två öl försvinner, kanske inarbetas då en kultur som i värsta fall kan leda till att det skapar tillfället för tjuven (Arwinge & Davaine, 2022), eftersom det kan upplevas som att ledningen inte har full koll.

5.2.3 Otydlig och varierande riskhantering

Flertalet nationer nämner olika former av interna kontroller som ett medel för riskhantering, samtidigt som de på frågan om de ser ett samband mellan interna kontroller och riskhantering uppger att det inte gjorde det. Det kan också ur empirin avläsas att det är en ganska stor variation i vilka kontrollaktiviteter kopplat till riskhantering de uppger. Detta kan signalera på en viss förvirring i riskhanteringsarbetet vilket kanske inte är konstigt i och med att Wikland (2014) säger att det är svårt för en organisation att veta vilka åtgärder som bör vidtas för att hantera risk. För att upprätta goda interna kontroller menar majoriteten av nationerna att det är viktigt att PQe samt övriga medlemmar i quoratelet är engagerade. Att hitta lämpliga och engagerade personer för dessa poster kan dock vara en utmaning för ideella föreningar (McDonald, 1999; Young, 2012). Exempelvis medgav en nation att de tidigare valt in en PQ som de trodde var rätt person för posten, men som visade sig inte var intresserad av att fullfölja sitt uppdrag.

När nationerna förlitar sig mycket på de interna kontrollerna, förutsätter det att dessa är rätt utformade. Enligt Wikland (2014) är en viktig del av riskhanteringsarbetet att löpande leta efter data och dokumentera avvikelser i verksamheten, vilket kan utgöra

övervakningsaktiviteter. Som tidigare nämnt verkar inte nationerna i någon större utsträckning arbeta med övervakningsaktiviteter, utan mer kontrollaktiviteter. Detta signalerar att de interna kontroller som behöver vara på plats för att riskhanteringen ska fungera som tänkt är tämligen svaga. Dessutom förlitar sig nationerna också mycket på att den person som blir invald upprätthåller de interna kontrollerna, vilket kan variera från år till år beroende på vilka personer som sitter i quratelet. Wikland (2014) betonar att den ansedda nyttan av en åtgärd samt riskacceptansen och tillgängliga resurser styr hur riskhanteringen blir utformad. Eftersom nationerna exempelvis inte anser att de är särskilt utsatta för ekonomiska oegentligheter kan detta innebära att de inte ser nyttan med att lägga ekonomiska medel eller tid på att upprätthålla perfekta kontroller. Därtill förklarar Young (2012) att ideella organisationer har svårt att bedöma effekter av utgifter i relation till måluppfyllnad, vilket kanske gör att nationerna hanterar risken när den väl inträffar. Nationerna ger en bild av att det har gått bra så pass länge, och att få händelser som skadat organisationerna har inträffat. Det stärks också av att den enda utvärderingen av den interna kontrollen skedde till följd av en uppmärksam incident på en av nationerna. Det finns alltså möjligtvis en risk att nationerna blir bländade av dess tidigare framgång (Wikland, 2014) samtidigt som nationerna vill spara på resurser för att kunna investera i verksamheten. Detta kan minska motivationen att tillsätta riskhantering då det kan anses som onödigt eller oväsentligt (Wikland, 2014), men detta kan leda till förödande konsekvenser för organisationen (Wikland, 2014; Arwinge & Davaine, 2022). I värsta fall kan detta då gå ut över måluppfyllnaden eftersom mindre ekonomiska medel gör att nationerna inte kan skapa evenemang som genererar medlemsnytta, vilket är hela syftet med nationerna. Sammantaget kan konsekvenser av allt ovan nämnt riskera att riskhanteringen blir inadekvat och förlorar dess funktion i att bekämpa risker såsom ekonomiska oegentligheter. Detta lämnar nationerna med att deras förtroende till varandra är det främsta vapnet de har i riskhanteringsarbetet, vilket inte med säkerhet kan garanteras.

6. Slutsatser och förslag till vidare forskning

Starten på intresset kring studien grundade sig i förskingringen på en av nationerna, för att efter påläsning kring medel för att förhindra ekonomiska oegentligheter ledde oss in på intern kontroll och riskhantering. Tidigare forskning har till stor del fokuserat på att studera dessa komponenter i vinstdrivande företag, men inte i ideella föreningar. Den förklarar till viss del skillnader i mål och förutsättningar av de olika organisationerna samt att ideella organisationer inte inser vikten av intern kontroll samt riskhantering. Med anledning av det bristande fokuset i tidigare forskning på om och hur ideella organisationer använder sig av dessa verktyg föranledde det att bidra till forskningen och täcka kunskapsgapet. Detta med syftet att undersöka och analysera hur mindre ideella föreningar arbetar med intern kontroll och riskhantering. Genom att identifiera de specifika möjligheter och utmaningar dessa organisationer har och står inför, avsåg studien att skapa en djupare förståelse för användningen av intern kontroll och riskhantering för att förhindra ekonomiska oegentligheter. För att uppnå syftet ställdes följande frågor:

- Hur ser utformningen av interna kontroller samt riskhantering ut i de utvalda mindre ideella föreningarna, och hur används de för att förhindra ekonomiska oegentligheter?
- Vilka förutsättningar har de utvalda mindre ideella föreningarna för att upprätthålla ett robust internt kontrollsystem samt riskhantering?

6.1 Slutsatser

Nationerna kan konstateras använda sig av interna kontroller, främst kontrollaktiviteter. Dessa tar sin form av ekonomiska rapporter, attestering, inventering, inköpsgränser, kvittohantering samt rutiner, regler och policys. De fem förstnämnda kontrollerna fungerar alla som ett hjälpmedel för att förhindra ekonomiska oegentligheter eftersom de leder till att arbetsuppgifterna fördelas mellan flera personer samt uppdelning av ansvar. Rutiner, regler och policys fungerar istället som ett sätt för nationerna att skapa riktlinjer som möjliggör uppfyllandet av dess mål samt ökad effektivitet. Till en viss mån används övervakningsaktiviteter eftersom ett fåtal nationer har revisorer som löpande granskar deras arbete. Där nationerna brister till största del är i utvärderingen av de interna kontrollerna eftersom det enbart verkar finnas utvärderingar av verksamheten i sin helhet. Implikationerna

på användningen för att förhindra ekonomiska oegentligheter blir att nationerna kan missa att åtgärda fel och brister. Detta kan i värsta fall leda till att en person med ont uppsåt riskerar att gå omärkt förbi och tillåtas utnyttja organisationen under en längre tid.

Att nationerna till största del använder sig av kontrollaktiviteter, främst preventiva kontroller, är dock positivt. Detta eftersom de preventiva kontrollerna är särskilt effektiva för god intern kontroll och för att förhindra ekonomiska oegentligheter (Bah et al. 2020; Adam et al. (2017). Dock kännetecknas en effektiv intern kontroll av att preventiva-och detektiva kontroller används simultant (University of Florida, 2024), och att detektiva kontroller fungerar som stödjande funktion till de preventiva kontrollerna. Ett motargument till det är att den interna kontrollen fungerar bäst när den är organisationsanpassad (Arwinge & Davaine, 2022; COSO, 2013). Att nationerna till största del använder preventiva kontroller kan förklaras av att dessa kräver färre resurser för att upprätthålla efterlevnad (Bah et al. 2020), särskilt med tanke på att brist på tid är något nationerna ofta nämnde som en begränsning. Dessutom upplevde de att de har ett robust internt kontrollsystem, och att de inte är särskilt utsatta för ekonomiska oegentligheter. Denna studie stärker alltså sambandet mellan användningen av förebyggande kontroller sett och mindre ideella föreningars begränsade resurser i användningen för att motverka ekonomiska oegentligheter.

Fortsättningsvis kan nationernas riskhantering beskrivas som splittrad. De delar som ligger till grund för att kunna hantera risk är riskidentifikation och riskbedömning, samt till vilken grad dessa kopplas till måluppfyllnad. Riskerna som nationerna identifierade är alla kopplade till det sociala målet med verksamheten såsom externa risker i form av inflation och konkurrens, men främst en intern risk i form av bristande kunskap, engagemang och erfarenhet hos de aktiva medlemmarna. Riskbedömningen är utformad i form av ett löpande tankesätt snarare än explicita beräkningar av sannolikhet och konsekvens, och beskrivs genomsyra nationernas beslutsfattande. Detta är troligtvis en effekt av styrelsens engagemang eftersom de närvarar vid de tillfällen i vilket riskidentifikation och riskbedömning sker. Detta är i linje med tidigare forskning i vilket bristen på resurser för matematiska beräkningar (Wikland, 2014) kräver kompetenta ledare (Arwinge & Davaine, 2022). Nationerna har också svårt att se samband mellan riskhantering och interna kontroller, trots att de nämnde flera interna kontroller som medel för riskhantering. Det kan därmed konstateras att de är medvetna om de risker som kan föreligga, men förlitar sig på ett hopp om att de inte inträffar

då de anser sig ha ett robust internt kontrollsystem. Detta stärker uppfattningen i tidigare forskning exemplifierat av Domańskis (2016) studie av att ideella organisationer anser att risker har en låg sannolikhet för att realiseras, och att enbart 47% av respondenterna vidtog åtgärder för riskhantering. Eftersom en stor del av riskhanteringen är att löpande leta efter data som kan liknas vid övervakningsaktiviteter (Wikland, 2014), blir implikationerna på förhindrande av ekonomiska oegentligheter att de löper större risk för att bli drabbade av det.

Gemensamt för brister i både den interna kontrollen och riskhanteringen är att dessa kan förklaras av vissa organisationsspecifika förutsättningar. En av förutsättningarna som också kom att framstå som en av de största riskerna för ett välfungerande kontroll-och riskhanteringssystem var kunskapsbrist inom nationerna. Detta är även något som tidigare forskning belyser som en förklaring till bristande interna kontroller (Arwinge & Davaine, 2022; Scheetz et al. 2022; Domański, 2016). En förutsättning som tidigare forskning inte belyser, men som framkommit i denna studie, är nivån av det ideella engagemanget. Nationerna menar att det är en avgörande faktor i arbetet mot att förhindra ekonomiska oegentligheter. De åstadkommer detta genom att skapa en kultur där de som arbetar väljs in på premisser att de brinner för nationen och inte vill orsaka skada.

Dessa slutsatser utmanar den befintliga teorin om att alla kontrollmekanismer måste vara på plats för att säkerställa effektiv intern kontroll, åtminstone när det gäller mindre ideella föreningar. Det kan konstateras att nationerna lyckas ganska väl med att implementera olika typer av kontrollaktiviteter och skapa en form av riskmedvetenhet. Trots att teorin visar på vissa brister i systemet, uppger de själva att de lyckas med detta. Nationerna råkar sällan ut för ekonomiska oegentligheter, vilket nationerna förklarar beror på att de mjuka värdena är viktigare för att upprätthålla en god intern kontroll och skapa riskmedvetenhet. Liknande ideella föreningar bör därför fokusera på dessa aspekter, särskilt eftersom de som engagerar sig ofta gör det av egen vilja och utan ekonomisk ersättning. Framtida forskning bör därför utvecklas i en riktning som hjälper mindre ideella föreningar att fokusera på att bygga en genomgripande riskmedvetenhet och främst använda sig av preventiva kontroller, om de måste prioritera. Även om det ideala är att använda ett komplett system med alla kontrollmekanismer, bör det finnas en vägledning och en prioritering för att skapa ett robust system som förhindrar ekonomiska oegentligheter.

Det är alltså viktigt att forskningen och praktiken inom intern kontroll och riskhantering anpassas efter de specifika förutsättningarna för mindre ideella föreningar. Ett praktiskt och fokuserat angreppssätt på preventiva kontroller och en stark riskmedvetenhetskultur kan vara nyckeln till framgång, i en miljö med hög personalomsättning och brist på kunskap.

6.2 Förslag till vidare studier

För vidare forskning finns många intressanta punkter att undersöka närmare. Efter genomförandet av intervjuerna ökade vår förståelse för att styrelsen anses vara ett viktigt verktyg i arbetet med intern kontroll och riskhantering. Det handlar om att deras arbete skapar en kontinuitet i en organisation som annars har en hög omsättning av personer, och som nationerna nämner är en viktig förutsättning för att bibehålla kunskap. Därav rekommenderas att en kompletterande studie utförs i syfte att utöka förståelsen kring styrelsens engagemang och arbete kring att upprätthålla god intern kontroll och riskhantering. Detta rekommenderas inte att utföras på färre nationer än denna studie har fokuserat på eftersom det måste syfta till att ge en generaliserande bild, eftersom nationerna i denna studie är anonyma. Förslagsvis kan intervjuerna föras i fokusgrupper med flera personer från styrelsen för att få en mer komplett bild.

Ett ytterligare förslag är att utföra en studie på andra liknande organisationer, och då med fördel organisationer som verkar inom samma geografiska område eller har likartad inriktning på verksamheten. Detta för att se om förutsättningarna och de mönster som identifierats av analysen i denna studie är likartade. Det kan i sin tur göra att forskningen som helhet får en bättre bild kring vilka förutsättningar mindre ideella föreningar har i arbetet med intern kontroll och riskhantering. I ett nästa steg kan det också hjälpa mindre ideella föreningar att få fler riktlinjer i hur de på ett effektivt sätt bör arbeta med detta.

Referenslista

Adam, J., Alhassan, A-N. I., Alhassan, M. M., Sumalia, M. R., Yakubu, I. N. (2017). The Effectiveness of Internal Control System in Safeguarding Assets in the Ghanaian Banking Industry. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, vol. 5, no. 1, pp. 544-557

Arwinge, O. (2013) *Internal control: A study of concept and themes*, Heidelberg: Physica-Verlag

Arwinge, O. and Davaine, T. (2022) *Optimera intern styrning och kontroll*, Lund: Studentlitteratur

Bah, F.B.M., Gumah, I.A., Kong, Y., Lartey, P.Y., Santosh, R.J. (2020). Determinants of Internal Control Compliance in Public Organizations; Using Preventive, Detective, Corrective and Directive Controls. *Internal Journal of Public Administration*, vol. 43, no. 8, pp. 711-723, <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645689>

Bell, E., Bryman, A. and Harley, B. (2022). *Business research methods*, Oxford: Oxford University Press

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control - Integrated Framework* [pdf], https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_1df7d5dd38074006bce8fdf621a942cf.pdf

Divinyi, S., & Rydberg, A. (2023). Man åtalas för ekobrott i ideell förening, *Göteborgs-Posten*, 31 oktober, <https://www.gp.se/krim/man-atalas-for-ekobrott-i-ideell-forening.3a1e928c-04c6-4bc9-8762-bb09798d2c58> [Hämtad 17 april 2024]

Domański, J. (2016) Risk Categories and Risk Management Processes in Nonprofit Organizations. *Foundations of Management*, vol. 8, no. 1, pp. 227-242, <https://doi.org/10.1515/fman-2016-0018>

Ekobrottsmyndigheten. (2015). *Yttrande över SOU 2015:8 En översyn av årsredovisningslagarna* [pdf], <https://www.regeringen.se/contentassets/d37d00da433840f48c43990c4a90718d/04-ekobrottsmyndigheten.pdf>

Financial Crime Academy. (2024). *Risk Control Techniques: Preventive, Corrective, Directive, And Detective (PCDD)*, <https://financialcrimeacademy.org/risk-control-techniques-pcdd/> [Hämtad 17 april 2024]

Flick, U. (2018). An introduction to qualitative research, London: SAGE

Gallagher, M., & Radcliffe, V. S. (2002). Internal controls in nonprofit organizations: The case of the American cancer society, Ohio division. *Nonprofit Management and Leadership*, vol. 12, no. 3, pp. 313-325, <https://doi.org/10.1002/nml.12307>

Haglund, A., Stureson, J., & Svensson, R. (2005) Intern kontroll: En del av verksamhets- och ekonomistyrningen, Stockholm: Komrev

Klang.ai. (u.å). Om oss, <https://klang.ai/about/> [Hämtad 17 maj 2024]

Kuratorskollegiet. (2020). Ansökan till Lunds kommun om ekonomiskt stöd till nationerna under covid-19 [pdf],

<https://moten.lund.se/welcome-sv/namnder-styrelser/kommunstyrelsen/kommunstyrelsen-sammantrade-2021-02-03/agenda/hemstallan-fran-nationernapdf?downloadMode=download>

Laureano, R. M. S., & Santos, M. R. C. (2023). Developing a vulnerability-based conceptual model for managing risk in non-profit projects: a multicase study in a European country. *Public Management Review*, vol. 25, no. 2, pp. 313-339, <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1972685>

Lunds universitet. (2024). Nationer, kårer och Akademiska föreningen, <https://www.lu.se/studera/livet-som-student/studentliv-engagera-dig/nationer-karer-och-akademiska-foreningen> [Hämtad 22 maj 2024]

McDonald, C. (1999) Internal control and accountability in non-profit human service organisations. *Australian Journal of Public Administration*, vol. 58, no. 1, pp. 11-22, <https://doi.org/10.1111/1467-8500.00065>

Palmgren, A. (2023). Kassör i Lund döms - använde nationens pengar till väskor och hudvård, <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/skane/kassor-i-lund-doms-anvande-nationens-pengar-till-vaskor-och-hudvard> [Hämtad 8 april 2024]

Petrovis, C., Shakespeare, C., Shih, A. (2011). The causes and consequences of internal control problems in nonprofit organizations. *The Accounting Review*, vol. 86, no. 1, pp. 325-327, <https://doi.org/10.2308/accr.00000012>

Rostedt, E. (2024). Förde över en halv miljon från idrottsförening - tidigare kassör döms, <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/jonkoping/forde-over-en-halv-miljon-fran-idrottsforening-tidigare-kassor-doms> [Hämtad 17 april 2024]

Reda, Z. A. (2022). Förening i Jönköpings län utsatt för omfattande förskingring, <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/jonkoping/en-forening-i-jonkopings-lan-utsatts-for-omfattande-forskingring> [Hämtad 17 april 2024]

SCB. (2020). Tre av tio är aktiva i förening, <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/levnadsforhallanden/levnadsforhallanden/undersokningarna-av-levnadsforhallanden-ulf-silc/pong/statistiknyhet/undersokningarna-av-levnadsforhallanden-2018-2019/> [Hämtad 3 maj 2024]

Scheetz, A. M., Smalls, T. D. W., Wall, J., Wilson, A. B. (2022). Perception of Internal Controls Helps Explain Whistleblowing. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 51, no. 4, pp. 759-782, <https://doi.org/10.1177/08997640211017665>

Skatteverket. (2024a). Bilda ideell förening, <https://www4.skatteverket.se/rattsligvagledning/edition/2024.2/1741.html> [Hämtad 3 maj 2024]

Skatteverket. (2024b). Bokföring och kassaregister för ideella föreningar, <https://www4.skatteverket.se/rattsligvagledning/edition/2024.2/1741.html> [Hämtad 3 maj 2024]

Statistiska centralbyrån. (2003). Föreningslivet i Sverige [pdf], <https://forening.se/wp-content/uploads/foreningslivet-i-sverige.pdf>

Studentlund. (u.å). Om nationerna, <https://www.studentlund.se/medlemskap/om-nationerna/> [Hämtad 22 maj 2024]

Timner, H. (2024). Person förskingrade över en miljon från förening: “Jag kommer aldrig att förstå”, *Värnamo Nyheter*, 13 mars, <https://www.vn.se/2024-03-13/person-forskingrade-over-en-miljon-fran-forening-jag-kommer-aldrig-att-forsta/> [Hämtad 17 april 2024]

Törning, E. (2024). Ideell förening, https://www.faronline.se/dokument/rattserien/redovisa-ratt/i/rr_ideellforening/ [Hämtad 3 maj 2024]

University of Florida. (2024). Types of internal controls,

<https://cfo.ufl.edu/administrative-units/finance-strategy-analytics/internal-controls-anti-fraud-and-advisory-services/internal-controls/internal-controls-fundamentals/types-of-internal-controls/> [Hämtad 17 april 2024]

Wikland, T. (2014) Intern styrning och kontroll - både lönsamt och säkert. Stockholm: FAR Akademi

Young, D. W. (2012). Management Control in Nonprofit Organizations, Cambridge, Massachusetts: The Crimson Press

Bilagor

Bilaga 1- Intervjuguide

Intervjuguide

Generella frågor:

1. Vem/vilka är du/ni, vad pluggar du/ni och vad har du/ni för position på studentföreningen?
2. Kan du/ni förklara hur er organisationsstruktur ser ut, alltså hur er studentförening är uppbyggd?
3. Det finns tre olika typer av ideella föreningar:
 - En förening med ett allmännyttigt ändamål och ideell verksamhet
 - En förening med allmännyttigt ändamål med ekonomiskt inriktad verksamhet
 - En förening med syfte att verka för sina medlemmars ekonomiska intressen men genom ideell verksamhet

Vilken av dessa klassificerar ni er som?

4. Hur många anställda har ni? Både hel- och deltidsanställda.
5. Vad är värdet på era tillgångar?
6. Vad är er årliga omsättning?

Övergripande om intern kontroll:

7. Arbetar er verksamhet som helhet med intern kontroll?
(Om svar nej → Vilka anledningar ligger bakom att ni inte använder er av intern kontroll?)
8. Hur mycket berörs ditt arbete av intern kontroll?
9. Vad innebär intern kontroll för er? Anser ni att det är viktigt?
10. Vad är det främsta syftet med era interna kontroller?

Riskbedömning:

11. Gör ni en riskbedömning och hur arbetar ni med att identifiera risker?
12. Har ni tydliga uppsatta mål för verksamheten?
 - Ekonomiska mål
 - Andra typer av mål (mjuka mål)
13. Vad ser ni för risker kopplade till er verksamhet som kan förhindra att era mål inte uppfylls?
14. Använder ni er av den interna kontrollen för att hantera dessa risker? Hur isåfall?
15. Har ni någon specifik strategi för att hantera era risker kopplade till ekonomiska oegentligheter?
16. Påverkas er riskbedömning av att det sker förändringar i den externa miljön eller den interna miljön?
17. Hur exponerade skulle ni säga att ni är för ekonomiska oegentligheter?
18. Prioriterar ni de identifierade riskerna baserat på deras sannolikhet och konsekvens?

Kontrollaktiviteter:

19. Har ni förebyggande kontroller? Ge gärna konkreta exempel
 - Förtydligande exempel: två personer måste godkänna en transaktion
20. Har ni kontrollmekanismer som syftar till att löpande upptäcka felaktigheter? Ge gärna konkreta exempel.
 - Förtydligande exempel: löpande utvärderingar som att ni månadsvis granskar era finansiella siffror
21. Hur ser ni till att kontrollaktiviteterna efterlevs?
22. Har ni någon ansvarsuppdelning?
 - Kopplat till kontrollaktiviteter
23. Vilka kontrollaktiviteter är specifikt kopplade till ekonomiska oegentligheter?

(Rutin och policy):

24. I vilken utsträckning bygger ert arbete på policys, rutiner och regler? Är det mest regelstyrt eller situationsanpassat?
- Varför anser ni det viktigt att ha rutiner i ert arbete? Är det vissa delar som är viktigare att de går på rutin än andra?

Övervakningsaktiviteter:

25. Genomför ni utvärderingar för att säkerställa att er intern kontroll fungerar som ni vill?
- Hur ofta?
26. På vilka sätt åtgärdas fel eller brister i den interna kontrollen?
27. Om ni märker att en intern kontroll är bristfällig, vem vänder ni er till då?
28. Har ni någon gång märkt att en intern kontroll har varit bristfällig och då kompletterat den eller ändrat den?

Övriga frågor:

29. Kan du/ni ge något exempel på en situation där den interna kontrollen fungerat bra respektive mindre bra?
30. Vad finns det för faktorer som påverkar er interna kontroll och riskhantering?
(exempelvis resursbrist)
- Är det möjligt för er att ha robusta interna kontrollsystem? Varför/Varför inte?

Bilaga 2- Informationsblad

Informationsblad

Hur kommer intervjun att gå till?

Det kommer att vara semistrukturerade intervjuer där vi har ett antal frågor som är bestämt sedan innan, men utifrån era specifika svar kan följdfrågor tillkomma. Frågorna kommer att kretsa kring några komponenter som belyses i COSO-ramverket samt hur era preventiva-, detektiva-, korrektiva- och direktiva kontroller utformar sig (om ni har detta implementerat). Vidare beräknar vi att intervjuerna kan ta upp emot 1h.

Vilka begrepp ligger som underlag till frågorna?

Intern kontroll är ett brett begrepp, men för att sammanfatta vad det har för syfte så är det att hjälpa en organisation att nå dess mål. Som helhet inbegriper området för det första att stödja verksamhetens ledning i sin styrning, och för det andra att skapa ett system för tillsyn och kontroll. Detta kan göras via exempelvis policys, regler, rutiner, budgetar och andra planerings- och uppföljningsprocesser.

Olika typer av kontroller:

- Preventiva kontroller befinner sig inom kvalitetsområdet och fokuserar på att förhindra oegentligheter av olika karaktär. Det är alltså kontroller av förebyggande karaktär.
- Detektiva kontroller beskrivs som löpande efterhandsgranskning vilket kan ge upphov till identifiering av icke fungerande preventiva kontroller, eller ge en möjlighet att upptäcka oegentligheter.
- Korrigerande kontroller tillsätts när ett fel väl har inträffat i vilket det skapas exempelvis manualer för medarbetarna i syfte att förhindra att liknande fel inträffar upprepade gånger.
- Direktiva kontroller innefattar rutiner och policys som för det första ämnar att följa regleringskrav, och för det andra bryta ner dessa till ett operativt korsfunktionellt arbetssätt.

Riskhantering

Vad vi menar med risk i denna studie är negativa risker som kan påverka förmågan för en organisation att uppnå fastställda mål, vilket gör att riskhantering utgör en stor del av arbetet med intern kontroll. Risker är alltid kopplade till målen med organisationen, för om målen är icke befintliga finns det inga risker för att målen inte uppfylls. Genom att identifiera risker kan man med intern kontroll hantera dessa risker för att uppnå önskade mål och förhindra att oönskade händelser, som ekonomiska oegentligheter, inträffar.

COSO-ramverket

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) släppte sitt första ramverk år 1992. Det används för att designa, implementera och genomföra intern

kontroll samt bedöma effektiviteten av intern kontroll. Det finns till för att stödja ledning och styrelse i deras ansvar för intern kontroll, och ger ett verktyg att applicera det på olika typer av enheter inom olika organisationstyper. Ramverket ger också möjligheten att identifiera och analysera risker samt utarbeta lämpliga svar på dessa inom acceptabla nivåer.

Ett utvecklat ramverk har också skapats kring riskhantering (COSO ERM) och är ett komplement till det vanliga ramverket.

Bilaga 3- Initialt mejl till nationerna

Hej X,

Vi är så glada att ni visade intresse vid vårt besök att ställa upp på en intervju för att hjälpa oss i vårt examensarbete inom ekonomi! För att fräscha upp minnet skriver vi om intern kontroll och riskhantering i mindre ideella föreningar, och ska intervjua PQe's och PQ från alla studentnationer. Vi skulle vilja intervjua PQe och PQ samtidigt för att få en bred bild av er interna kontroll och riskhantering. Om ni vet med er att någon annan person i quoratelet/styrelsen har bättre insyn i ämnet får ni gärna föra oss vidare till den personen.

Vi har märkt att det finns ett kunskapsgap i forskningen kring just detta ämne och att befintliga verktyg och riktlinjer kring intern kontroll verkar i nuläget vara riktade mot större organisationer och vinstdrivande företag. Därför vill vi intervjua just er nation för att se om och hur ni använder interna kontrollsystem och riskhantering för att förhindra ekonomiska oegentligheter. Alla nationer kommer att vara anonyma och vi kommer att benämna nationerna som "studentföreningar" i uppsatsen.

Vår studie ämnar att fylla de kunskapsluckor vi tycker oss se kring verktyg för ett effektivt internt styrnings-och kontrollsystem samt riskhantering i mindre ideella föreningar. Mer specifikt kommer vi att fokusera på olika grupper av kontroller som kallas för preventiva, detektiva, korrektiva och direktiva och se till vilken utsträckning ni använder er av dessa. Det är viktigt för oss att ni vet att syftet inte är att påpeka fel eller brister, utan snarare upptäcka möjligheter att implementera dessa system givet sina förutsättningar. Med andra ord har vi som mål att i slutändan av detta kunna kartlägga en bild över hur det ser ut i dagsläget för att identifiera områden där forskningen möjligtvis behöver utvecklas för att hjälpa organisationer som eran.

Med det sagt hoppas vi att ni vill hjälpa oss i vårt arbete! Vi är tacksamma om intervjuerna hade kunnat hållas:

V.17: Ons, Tors & Fre

V.18: Tors & Fre

Vilken dag/tid passar er bäst?

Mer information och beskrivning kring ämnesområdet finner ni i bilagan längst ner. Om ni har några ytterligare frågor är ni mer än välkomna att mejla eller ringa till:

[Redacted contact information]

Med vänliga hälsningar,
Ebba Rysjö Lindholm
Julia Skordby
William Lindh Gråsjö

Bilaga 4- Påminnelsemejl till nationerna

Hej X,

Hoppas att ni har haft en superbra valborg! Det börjar dra ihop sig för oss med examensarbetet och hade därför varit så tacksamma om du kunde återkomma snarast angående tid för en intervju någon gång nästa vecka. Vi är tillgängliga alla dagar, så skriv gärna en tid du kan så bokar vi in det.

Med vänliga hälsningar,

Ebba Rysjö

Julia Skordby

William Lindh Gråsjö

Bilaga 5- Tackmejl och konfirmering av empirisk tolkning

Hej X,

Vi är väldigt tacksamma för din medverkan i intervjuerna! Empirin är nu så gott som färdig, och som vi lovat får du ta del av den innan inlämning. Vi har inte förvrängt någonting av det du sagt, men det kan hända att vi missuppfattat någonting och då vill vi gärna att du säger till innan **torsdag kl. 12:00**. Har vi inte hört någonting från dig innan dess antar vi att vi har tolkat korrekt. Vi har benämnt er som nationer genomgående i arbetet för att ge en rättvis bild av er organisationstyp, och för att kunna ge läsaren en förståelse för vad det är för typ av organisation. Detta underlättar även för oss, och vi hoppas att ni har förståelse för detta. Er enskilda nation kommer dock vara anonym som lovat, och just ditt nationsnummer är **X**. Återigen, tack för att du ställde upp på intervjun och bidrog till vårt arbete!

Nedan finns empirin bifogad.

Med vänliga hälsningar,
Ebba Rysjö
Julia Skordby
William Lindh Gråsjö

Bilaga 6- Exempel på användning av AI

Två exempel på promptar som skickats till AI-verktyget, ChatGPT, följt av dess svar:

1. Fråga: Kan du ge mig en synonym till mitigera risk?

Svar: Absolut! Ett synonym till "mitigera risk" kan vara "minska risken".

2. Fråga: Kan du förklara begreppet preventiva kontroller?

Svar: Absolut! Preventiva kontroller är åtgärder eller system som implementeras för att förebygga eller minska risken för oönskade händelser eller problem. Dessa kontroller syftar till att identifiera och hantera potentiella risker innan de leder till negativa konsekvenser. Exempel på preventiva kontroller kan vara att införa säkerhetsprotokoll för att förhindra obehörig åtkomst till känslig information, att genomföra regelbundna underhållskontroller för att förhindra maskinhaveri, eller att genomföra utbildningsprogram för att öka medvetenheten om säkerhets- eller hälsorisker på arbetsplatsen. Genom att implementera preventiva kontroller kan organisationer minska risken för skador, förluster eller andra negativa konsekvenser och öka chanserna för framgångsrik verksamhet.