



Ekonomisk kontroll och riskhantering i ideella föreningar

Amanda Stenius

EXAMENSARBETE	
Arcada	
Utbildningsprogram:	Företagsekonomi
Identifikationsnummer:	20515
Författare:	Amanda Stenius
Arbetets namn:	Ekonomisk kontroll och riskhantering i ideella föreningar
Handledare (Arcada):	Christa Tigerstedt
Uppdragsgivare:	
<p>Sammandrag:</p> <p>Föreningar är en viktig del av Finlands näringsliv och syftet med detta arbete är att undersöka hur föreningar enligt rådande lagstiftning samt rekommendationer i relevant litteratur organiserar sin interna ekonomi. Arbetet tittar på hur ekonomiförvaltningen organiseras, hur budgeter upprättas och granskas, vilka kontrollmekanismer som finns, vad orsaken är till att föreningar väljer att bokföra internt och hur beroende föreningarnas verksamhet är av bidrag och understöd.</p> <p>Metoden som används i arbetet är kvalitativ och det empiriska materialet samlas in genom semi-strukturerade intervjuer. Intervjuguiden baserar sig på teori och intervjuobjekten är ekonomer i föreningar. Teoridelen av arbetet består av lagar och litteratur angående de ämnen som forskningsfrågorna vill svara på.</p> <p>Efter att intervjuerna genomförs analyseras resultaten i relation till arbetets teori och en slutsats dras utgående från forskningsfrågor. Resultatet av intervjuerna visar tydligt hur olika föreningar är från varandra i frågan om ekonomi och administrering samt riskhantering. Samtliga föreningar som intervjuats för arbetet har förbättringsmöjligheter framförallt i intern kontroll och även i budgeteringsprocesserna, trots detta har föreningarna i allmänhet en välförvaltd ekonomi. Förbättringar kunde göras med att implementera genomtänkta kontrollmekanismer för föreningen samt bättre uppföljning av budgeter. Föreningarna skulle även gynnas av att instifta mer omfattande dokumentation om ekonomens uppgifter så att det finns mer stöd för det löpande arbetet och bidragsansökningar.</p>	
Nyckelord:	Ideell förening, ekonomisk kontroll, budgetering, administrering, understöd
Sidantal:	41
Språk:	Svenska
Datum för godkännande:	25.5.2019

DEGREE THESIS	
Arcada	
Degree Programme:	Företagsekonomi
Identification number:	20515
Author:	Amanda Stenius
Title:	Ekonomisk kontroll och riskhantering i ideella föreningar
Supervisor (Arcada):	Christa Tigerstedt
Commissioned by:	
<p>Abstract:</p> <p>Non-profit organizations are an important part of the Finnish economy and the purpose of this thesis is to study how non-profits organize their internal economy in accordance with legislative requirements and recommendations found in relevant literature on the subject. The thesis looks at how the financial administration is organized, how budgets are drawn up and audited, what control mechanisms are in place, why the organizations prefer to audit internally rather than with an external auditor and how dependent the organizations are of funding. The method used in the thesis is a qualitative method and the empirical material is collected through semi-structured interviews. The interview guide is based upon theory and the interview objects are the people handling the economy in the non-profits. The theory part of this thesis consists of laws and regulations and literature regarding the object the research questions aim to give an answer to. All interviews are conducted the results will be analyzed in relation to the theory framework of the thesis and a conclusion to all research questions. The result of the interviews is that all non-profits are very different from each other in the matter of financial administration, management and risk management. All non-profits interviewed for the thesis have things to further develop and improve especially in the matter of internal control and in the budgeting process. Despite this the non-profits have a fairly well managed economy. Improvements could be done by implementing well thought through control mechanisms and for the non-profits to do better follow ups on their budgets. The non-profits would also favour from implementing more documentation of the tasks of the person handling the economics so that there would be more support for the everyday tasks and the applications for funding.</p>	
Keywords:	non-profit organization, internal control, budgeting, management, funding
Number of pages:	41
Language:	Swedish
Date of acceptance:	25.5.2019

INNEHÅLL

1	INLEDNING	7
1.1	Problemformulering	8
1.2	Syfte	9
1.3	Forskningsfrågor	10
1.2	Avgränsningar	10
1.4	Arbetets struktur	11
2	TEORI	11
2.1	Begreppsdefinitioner	11
2.2	Om ideella föreningar	12
2.3	Bokföring	14
2.4	Budgetering	15
2.5	Intern kontroll	16
2.5.1	<i>Riskhantering</i>	18
2.5.2	<i>Segregation of duties (åtskillnad mellan funktioner)</i>	20
2.6	Revision och verksamhetsgranskning	20
2.7	Föreningsadministrering	21
2.8	Föreningars finansiering	22
2.8.1	<i>Finansieringskällor</i>	22
3	METOD	23
3.1	Kvalitativ och kvantitativ metod	23
3.2	Val av metod	24
3.3	Datainsamling och sampel	24
3.3.1	<i>Materialinsamling genom semi-strukturerad intervju</i>	25
3.4	Analysmetoder	26
3.5	Tillförlitlighet	26
3.6	Respondenter och genomförandet	27
4	RESULTAT AV INTERVJUER MED EKONOMER I FÖRENINGAR	28
4.1.1	<i>Hur organiseras ekonomiförvaltningen i föreningar?</i>	29
4.1.2	<i>Hur budgeterar föreningarna?</i>	30
4.1.3	<i>Vilka kontrollmekanismer används?</i>	31
4.1.4	<i>Intern bokföring framom extern</i>	32
4.1.5	<i>Hur beroende är föreningarnas verksamhet av bidrag och understöd?</i>	33
5	DISKUSSION	34
5.1	Konklusioner	34

5.2	Fortsatt forskning.....	35
5.3	Slutord	35
Källor	37
Bilagor	40
	<i>Intervju med ekonomiansvarig för förening</i>	<i>40</i>
	<i>Informerat samtycke</i>	<i>41</i>

Figurer

Figur 1 Interna kontrollens hierarki.....	17
Figur 2 Riskhantering enligt PwC (2017, s. 51).....	19

1 INLEDNING

En förening får bildas för att medlemmarna tillsammans ska fullfölja ett ideellt syfte som ska framkomma i föreningens stadgar (Föreningslagen 26.5.1989/503, 1 § & 8 §).

Föreningsverksamhet är, enligt Patent- och registerstyrelsen, medlemmarnas gemensamma verksamhet för ett ideellt syfte. Ideella föreningar är t.ex. politiska partier, fackorganisationer, fritidsföreningar eller kulturföreningar (PRH, 2018). Enligt Patent- och registerstyrelsen fanns det 31.1.2019 106 175 registrerade föreningar i Finland. Antalet ideella föreningar i Finland har minskat under de senaste åren och antalet registrerade föreningar har sjunkit i fem år. Flest nya föreningar registrerades inom kultur och totalt registrerades 2 179 nya föreningar under 2018 (PRH, 2019).

Föreningar har en viktig uppgift i det finska samhället såväl socialt som ekonomiskt. Föreningar bidrar med sysselsättning åt personer och ger mervärde till samhället. En ekonomisk fördel för samhället är bland annat den kunskap föreningsaktiva får som tillför till kunskapen i det finska samhället.

Eftersom föreningarna spelar en så viktig del vill detta examensarbete presentera processer av ekonomisk kontroll och administrering i föreningar. Syftet med arbetet är att öppna upp ämnet och eventuella problem med ekonomisk kontroll som föreningar stöter på så att föreningarna kan arbeta på bästa möjliga sätt och motarbeta dessa problem. Arbetet kommer att titta på hurdana processer föreningar har för ekonomens arbete, budgetering och budgetkontroll, bokföring, överföring av kunskap till efterträdare och för ekonomisk kontroll. Det finns mycket material om hur företag ska sköta sin ekonomi och implementera riskhanteringsprocesser, dock finns inte samma processer i föreningar och detta arbete ämnar ge mer inblick i hur föreningar kan förbättra sin ekonomiska kontroll. Hurdana budgeter föreningarna upprättar och till vilken grad eller huruvida någon budgetkontroll alls genomförs på de budgeter som gjorts upp för året eller på projektbasis ska undersökas.

Frågan om revision kommer att tangeras huruvida föreningar använder sig av interna eller externa bokförare och ifall de har revisorer eller verksamhetsgranskare samt för och nackdelar med att ha en extern bokförare och/eller revisor. Faktorer som eventuellt påverkar detta kunde vara t.ex. hur väl revisorn känner till föreningens verksamhet och hur bra förståelse denne har för föreningens interna ekonomi. För en extern bokförare kan det av samma orsak vara svårare att förstå hur poster ska bokföras och hur ekonomin fungerar.

Eventuella kassaflödesproblem och hur dessa tas an kommer att undersökas. Hur man ser till att pengarna inte försvinner från föreningen är en viktig del av ekonomisk kontroll. Arbetet vill lyfta fram hur man kan stärka kontrollen i föreningarna för att minimera risken för missbruk av förtroendeuppdrag.

Arbetet kommer att titta på hurdana processer det finns på plats för att överföra kunskap om ekonomens arbete som t.ex. stipendieansökningar från tidigare ekonomer till efterträdare och hurdana kontrollmekanismer det finns på plats i föreningarna.

1.1 Problemformulering

I ideella föreningar sköts den interna ekonomin väldigt olika, mycket beroende på föreningens verksamhet och resurser. Föreningar kan göra bokföringen internt, vilket kan leda till en väldigt stor arbetsmängd för personen som sköter det. En del föreningar väljer att outsourca bokföringen, detta ska dock endast göras om det är ekonomiskt lönsamt, dvs att bokföringskostnaderna inte är för höga i relation till föreningens ekonomiska ställning. Den ekonomiska kontrollen påverkas väldigt centralt av bokföringen i föreningen. En utbildad bokförare och revisor har mer kunskap och expertis om bokföring men känner inte nödvändigtvis till föreningens verksamhet lika väl som en medlem i föreningen. Ifall det är olika personer som sköter det löpande arbetet och bokföringen blir det ett extra element av samarbete mellan dessa personer. Hurdant ekonomernas arbete i praktiken är i föreningen påverkar motivationen för arbetet de gör och det är därför viktigt att det finns processer på plats för att underlätta arbetet. Ekonomerna gör även ofta budgeterna för året och hurdana budgeter som görs i föreningar och hur de följs upp är även en viktig del för att få verksamheten att fungera så bra som möjligt. Många ideella föreningar är beroende

av utomstående bidrag och understöd. Kontrollmekanismer för föreningarnas ekonomi borde finnas på plats men enligt forskning har endast 15% av föreningar detta i godtagbart skick (Petrovits, 2011).

Med denna undersökning hoppas jag kunna bidra med genomskinlighet om föreningarnas arbete och att detta hoppeligen kan vara till nytta för andra föreningar som stöter på samma problem

1.2 Syfte

Syftet med denna forskning är att undersöka de utmaningarna i ekonomisk kontroll ideella föreningar i huvudstadsregionen har och varför dessa problem uppkommer. Arbetet kommer att titta på föreningars bokförings- och budgeteringsprocesser, ekonomisk kontroll i föreningen, vikten av bidrag för föreningens verksamhet och hurdana ekonomernas uppgifter i föreningarna är. Arbetet vill presentera hur ekonomin sköts i föreningar samt att möjligen kunna ge förbättringsförslag på eventuella problem som identifierats. Samtidigt kunde arbetet bidra med ytterligare kunskap om ekonomisk kontroll som kommer kunna stöda ideella föreningar i framtiden och som kommer bidra med något nytt till deras verksamhet och sätt att administrera föreningen.

En del av syftet är även att klargöra i praxis hur föreningslagens (Föreningslagen 26.6.1989/503) ekonomiska aspekter tillämpas i de undersökta föreningarna. Vilka är de utmaningar gällande ekonomisk kontroll som ideella föreningar i huvudstadsregionen stöter på och finns det processer på plats för att åtgärda risker?

En annan aspekt som kommer undersökas i denna forskning är stipendieansökningarna hur stipendierna inverkar på föreningarnas verksamhet. Stipendieansökningarna och mottagandet av eventuella stipendier är ytterst viktigt för mindre föreningars ekonomi och framförallt nyare föreningar som inte har ett investerat kapital med årlig avkastning.

Tidigare forskning har mestadels gjorts för specifika föreningar. PwC har publicerat en handbok för föreningar i Sverige år 2017 som fungerat som en överblickande referens för

arbetet. Idén är ändå att i detta arbete identifiera och konkretisera problemen i föreningar inom arbetets avgränsningar och för att uppnå arbetets syfte.

1.3 Forskningsfrågor

- Hur organiserar ideella föreningar sin ekonomi och hur hanteras ekonomisk risk i föreningarna?
 - Hur organiseras ekonomiförvaltningen i föreningar?
 - Hur budgeterar föreningarna?
 - Vilka kontrollmekanismer används?
 - Vad är orsaken till att föreningar väljer att bokföra internt framom externt?
 - Hur beroende är föreningarnas verksamhet av bidrag och understöd?

1.2 Avgränsningar

Föreningarna som beaktas i detta arbete ska vara registrerade föreningar, ha verksamhet i huvudstadsregionen i Finland och en årlig omsättning på minst 10 000€. Denna avgränsning är gjord för att arbetet ska göras för medelstora föreningar och föreningar med mindre omsättning än 10 000€ blir för små för att den information man skulle få om deras ekonomiska kontroll skulle vara relevant för arbetets syfte och föreningarnas verksamhet. Föreningar som studera är föreningar som är verksamhetsområden i olika områden och med olika syften. I forskningen har föreningar som har en etablerad verksamhet intervjuats eftersom dessa redan har färdiga processer som kan jämföras med varandra och i relation till forskningsfrågorna för arbetet.

De allra största föreningarna kommer inte att undersökas, sådana föreningar med två eller fler anställda eller med omsättning över 5 miljoner euro. Denna avgränsning är gjord eftersom dessa föreningar har mer utvecklade processer och andra förutsättningar än ideella föreningar utan anställd personal. Forskningen kommer inte att behandla eller undersöka stiftelsers ekonomiska kontroll eller föreningars beskattningsprocesser eller lagstiftning. Religionssamfund beaktas inte i detta arbete.

1.4 Arbetets struktur

Arbetet presenterar inledningsvis en omfattande teori om ideella föreningar, deras bokföring, budgetering, revision och verksamhetsgranskning, styrning, finansiering, intern kontroll och riskhantering. Efter detta beskrivs metodval och metodik i arbete samt källkritik, tillförlitlighet och genomförande av de semi-strukturerade intervjuerna. Slutligen presenteras de intervjuade föreningarna, resultaten av intervjuerna och analys.

2 TEORI

I följande kapitel presenteras teori om ideella föreningar, bokföring i ideella föreningar, budgetering, intern kontroll, riskhantering, revision och verksamhetsgranskning i föreningar samt föreningsadministrering. Dessutom definieras centrala begrepp i arbetet.

2.1 Begreppsdefinitioner

Ideell förening - En ideell förening är en juridisk person som är en sammanslutning av fysiska eller juridiska personer för att tillsammans nå och arbeta för ett gemensamt mål. (PwC, 2017 s. 318–330)

Intern kontroll - styrelsens och annan administrationens ansvar att se till att föreningens ekonomi sköts på bästa möjliga sätt i relation till föreningens syfte och att minimera eventuella risksituationer. (PwC, 2017 s. 318–330)

Nyttjandeperiod – Den tid under vilken tillgången förväntas bli utnyttjad för sitt ändamål i föreningen. (PwC, 2017 s. 318–330)

Kassaflöden – In- och utflöde av likvida medel. (PwC, 2017 s. 318–330)

Budgetkontroll – Kontrollen efter att det projekt eller den tidsperiod som budgeterats för är slut. Budgeten ska kontrolleras och utvärderas vad som stämde eller inte stämde. Budgeten jämförs med utfallet. (PwC, 2017 s. 318–330)

Redovisning - dokumentation av föreningens resurshantering. Alla föreningar måste bokföra och följa regelverk för bokföring samt redovisning, bokföringslagen följs i enlighet med föreningslagen. (PwC, 2017 s. 318–330)

Huvudbokföring – bokföring av affärshändelser i systematisk ordning. (PwC, 2017 s. 318–330)

Förvaltning – De åtgärder som görs för att ta hand om föreningens ekonomi, fasta och rörliga tillgångar

Risk - möjligheten att stöta på fara och att som följd av detta lida skada eller förlust. (Davies & Aston 2011, s. 180)

Riskhantering – Åtgärder för att hantera risksituationer

Ekonom – I detta arbete används termen ekonom som en övergripande term för den personen i föreningen som sköter ekonomin. Andra termer för ekonom kan vara kassör eller skattmästare men termen ekonom används i detta arbete oberoende av vilken titel som framkommer i föreningens stadgar eller arbetsordning (egen definition för arbetet)

Kontrollmekanismer – Sätt att kontrollera all aktivitet i föreningens administration och verksamhet (egen definition för arbetet)

Segregation of duties – åtskillnader mellan funktioner

2.2 Om ideella föreningar

Föreningslagen tillämpas inte på sammanslutningar vilkas syfte är att ge deltagarna vinst eller annan omedelbar ekonomisk förmån eller för föreningar vars huvudsakliga verksamhetsriktning är ekonomisk (Föreningslagen 26.5.1989/503, 1 kap 2 §). En förening är en juridisk person med rättshandlingsförmåga vilket innebär att föreningen kan ingå avtal, inneha fast egendom, ta emot donationer, vara medlem i en annan förening eller aktieägare i ett aktiebolag samt utträta ärenden vid domstolar och hos andra

myndigheteter (Patent- och registerstyrelsen, 2018). Skatteverket skriver att förutom stadgarna är föreningens egentliga verksamhet den som avgör ifall en förening är allmännyttig ("ideell"). En oregistrerad förening kan inte vara allmännyttig (Skatteverket, 2011).

Ideella föreningar behöver antingen ett ideellt syfte eller bedriva en ideell verksamhet, verksamheten kan vara ekonomisk eller icke-ekonomisk. Ifall föreningen har såväl ekonomisk verksamhet som ekonomiska mål är föreningen en *ekonomisk förening* (PwC, 2017 s.31). Det finns tre andra typer av föreningar som klassas som ideella föreningar. Ideella föreningar med ekonomisk eller icke-ekonomisk verksamhet och ideella mål samt icke-ekonomisk verksamhet med ekonomiska mål.

Föreningar i Finland är skyldiga att följa föreningslagen och bokföringslagen som anvisar föreningarnas bokförings-, redovisnings och revisionskyldigheter samt allmänna skyldigheter för föreningar (PwC, 2017). En registrerad förening är tecknad i föreningsregistret och är en självständig juridisk person med rättskapacitet (PRH, 2018). Ideella föreningar är enligt PRH (2018) bl.a. politiska partier, fackorganisationer, fritidsföreningar, idrottssällskap, hobbyföreningar, kulturföreningar, sociala föreningar och välgörenhetsorganisationer.

En förening måste ha en styrelse bestående av en eller fler personer och en ordförande ska leda styrelsens arbete. Enligt föreningslagen kap 6 35 § får ordföranden inte vara omyndig, de övriga styrelsemedlemmarna ska vara 15 år eller äldre. Styrelseordförande måste vara bosatt i Finland om inte Patent- och registerstyrelsen beviljas dispens. Föreningen binder sig till att utföra det arbete de gör enligt föreningens stadgar och gällande lagstiftning samt rättspraxis (PwC, 2017). Endast föreningens styrelse kan juridiskt binda föreningen till avtal. I föreningens stadgar framkommer namntäckningsrätten i styrelsen. Styrelsemedlemmarna är juridiskt, och således även ekonomiskt, ansvariga för föreningens verksamhet. Föreningen är även skyldig att följa god förenings sed och får inte som syfte ha att understöda t.ex. rasism eller krig (Föreningslagen 26.5.1989/503).

Enligt Anheier (2014) hör de nordiska länderna till en kategori där statens sociala utgifter (*government social spending*) är höga men ideella föreningarnas ekonomiska storlek är liten (*nonprofit sector economic size*). Föreningarna i de nordiska länderna spelar ändå en signifikant roll i samhället och bidrar med befrämjande och personligt yttrande (s. 219).

2.3 Bokföring

Föreningar är enligt bokföringslagen bokföringsskyldiga och även skyldiga att använda sig av dubbel bokföring (30.12.1997/1336 1 kap 1 § och 1 kap 3 §). En förening med omsättning på över 12 miljoner euro, balansomslutning på 6 miljoner euro eller genomsnitt 50 personer anställda ska lämna in sitt bokslut till föreningsregistret som offentliggörs av Patent- och registerstyrelsen (PRH, 2018). Alla bokföringsskyldiga ska följa god bokföringssed med en räkenskapsperiod på 12 månader och oftast är räkenskapsperioden kalenderåret.

Bokslutet för en förening ska innehålla en balansräkning, resultaträkning och noter till dessa. Samtliga poster i balans- och resultaträkningen ska ha ett jämförelsetal från föregående räkenskapsperiod (Bokföringslagen 30.12.2015/1620 kap 3 1 §). Bokslutet ska ge en rättvisande bild av verksamhetsresultatet och ekonomiska ställningen i föreningen.

Bokföringen ska grunda sig på en daterad och systematiskt numrerad verifikation över affärshändelser. Ett tydligt samband mellan bokföringen, verifikationen och en affärshändelse måste kunna konstateras utan svårighet. Efter att bokslutet har upprättats får innehållet i verifikationer, bokföring, noter eller annat material inte ändras eller tas bort. Allt material måste sparas så att det vid behov utan ogrundat dröjsmål kan granskas av myndigheter och revisorer (30.12.2015/1620 kap 2 5§ och 9 §). Bokslut, verksamhetsberättelser, bokföringar, kontoplaner samt förteckningar över bokföringar och material ska bevaras i minst 10 år efter räkenskapsperiodens utgång och verifikationer, korrespondens om affärshändelser och annat bokföringsmaterial ska bevaras i minst sex år (30.12.2015/1620 kap 2 10 §).

Jegers (2015, s. 109) skriver att eftersom det inte finns specifik praxis för ideella föreningar ska bokföringspraxisen i teorin vara densamma för ideella föreningar som för andra organisationer. Implementeringen av den externa kontrollen är dock idiosynkratisk i ideella föreningar. Enligt Jegers påverkas ofta bokförarens arbete av att det i ideella föreningar saknas en process för intern kontroll (2015, s 110). Dock finns det enligt tidigare studier tre sammanhängande orsaker till att bokföringskostnader för ideella föreningar är lägre än för andra organisationer. Dessa tre orsaker är lägre revisionsrisk, revisorns oegennyttan och lägre kvalitet på revisionen och bokföringen (Beattie, 2011).

2.4 Budgetering

Enligt Dropkin, Halpin & La Touche (2011) är en effektiv budget en plan för att motta eller spendera en specifik summa i en specifik kategori, detta för att få något gjort inom en viss tidsram. Utöver detta ska uppföljningsprocesser för budgeten finnas på plats. Den person eller de personer som upprättar budgeten måste ha specifika mål, utvärdera det förflutna och framtiden samt identifiera specifika händelser och kostnader. Allt detta för att uppnå målet som budgeten finns till för (s. 20–21).

Budgeter används för att planera verksamheten på en detaljerad, ekonomisk nivå (Anheier, 2014, s 373–375). Budgeter stöder föreningar i att använda resurser kostnadseffektivt och nå föreningens ideella syfte. Budgeten fungerar även som stöd för administrationen i föreningen i att organisera den löpande verksamheten och resursallokering (Dropkin, Halpin & La Touche, 2011). Budgeter kan även användas för att ansöka om understöd och ger föreningen mer pålitlighet och transparens (Anheier, 2014, s 373–375). Budgeterna ska binda ihop olika delar av organisationen och budgeten ska kommunicera föreningens prioriteter, mål och planer (Dropkin, Halpin & La Touche, 2011).

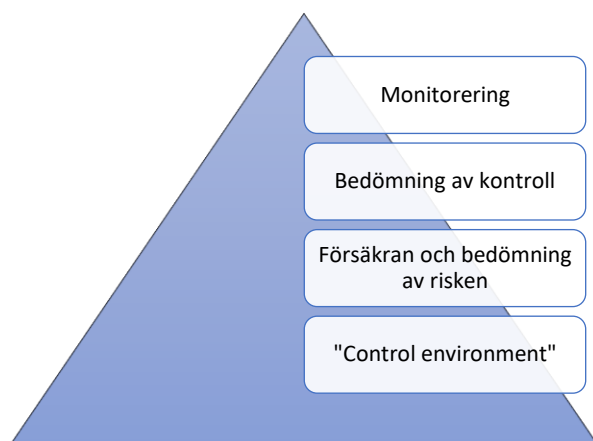
Det finns många typer av budgeter, bl.a. huvudbudget, resultatbudget, likviditetsbudget, balansbudget, delbudgeter. Föreningen måste se över sin verksamhet för att avgöra vilka typer av budgeter som är ändamålsenliga att använda. Föreningar drar nytta av att göra en budgetrevision och således evaluera hur väl budgeteringsprocessen fungerar och ifall man behöver göra förbättringar i den (Isaksson, 2018).

Beroende på den ideella föreningens storlek, struktur och inkomstkällor har personer olika roller i föreningens budgetering. Budgeter upprättas bäst genom samarbete mellan personer med olika kunskap och kunnande och med olika uppgifter i föreningen. Oberoende hur föreningen väljer att upprätta sina budgeter ska en specifik process, anpassad för föreningen, finnas på plats och följas. Dokumentation om personernas roll i budgeteringsprocessen ska finnas på plats och uppdateras regelbundet samt gås igenom med de involverade i budgeteringen. Skolning och genomgång av budgeteringsprocessen är viktig för att skola in nya personer och upprätthålla kunskapen hos de som varit med tidigare och upprättat budgeter (Dropkin, Haplin & La Touche, 2011, s. 27).

2.5 Intern kontroll

Risk är ett dagligt problem i alla organisationer och om det inte åtgärdas kan risk orsaka stora ekonomiska följder och i värsta fall även leda till konkurs av ett företag eller upplösning av en förening. De flesta risker är dock små och har inte stora följder för organisationen (Davies & Aston, 2011, s. 127). Kontrollen ska vara en del av en större administrering i organisationen som illustreras i Figur 1.

Intern kontroll är en omfattande kontroll av organisationen, både ekonomisk kontroll och administrativ kontroll. Kontrollen behövs för att skydda organisationen mot bl.a. misskötsel och bedrägeri. Kontroll innebär att regelbundet se över och begränsa uppgifter och åtgärder. Administrationen ansvarar för att se över föreningens risker och avgöra ifall organisationen kräver en intern eller extern bokförare eller revisor. Det är även administrationens uppgift att se till att resurserna i organisationen är fördelade på rätt sätt till rätt områden för att upprätthålla en möjligast bra intern kontroll. Det är ytterst viktigt att bokföraren rapporterar till administrationen om eventuella situationer där transaktioner gått fel eller t.ex. betalningar blivit obetalda så att administrationen kan beakta och hantera dessa situationer. För att avgöra ifall en kontroll har egentlig nytta ska den vara *förebyggande, påvisande* eller *korrektiv* (Davies & Aston, 2011, s. 129–130).



Figur 1 Interna kontrollens hierarki

Som tidigare konstaterats bär styrelsen det slutliga ansvaret i föreningen och styrelsen är således även ansvarig för att föreningen upprätthåller en god intern kontroll (PwC, 2017 s.55). Styrelsen bär även ansvaret för föreningens riskhantering (Davies & Aston, 2011, s. 127). Intern kontroll kan enligt COSO¹-modellen definieras som ”...en process, där styrelse, ledning, personal och frivilliga samverkar för att med rimlig grad av säkerhet uppnå följande mål:

- Ändamålsenlig och resurseffektiv verksamhet
- Tillförlitlig finansiell rapportering och information om verksamhet och utfall
- Efterlevnad av tillämpliga lagar, föreskrifter, riktlinjer m.m.” (PwC, 2017 s. 56)

Föreningens styrelse måste hantera risker, arbeta på ett systematiskt sätt, bygga upp och upprätthålla kontrollsystem och planera eventuella riskåtgärder.

Ideella föreningars verksamhet och kontroll påverkas av lägre risk för rättstvister, mer komplicerade lagstiftningar och förordningar gällande finansiering, gåvor och

¹ COSO-modellen är ett internationellt ramverk som ska hjälpa föreningar, företag och den offentliga sektorn arbeta och ger dem gemensamma termer för att ”tala samma språk”.”

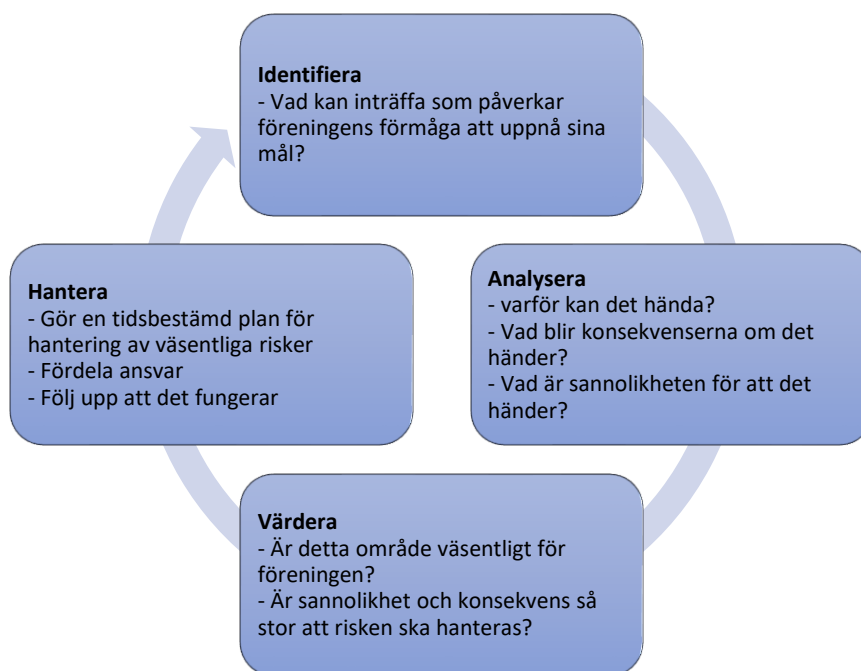
donationers inverkan på kontrollprocesserna och osäkerheten gällande framtida inkomstkällor (Jegers, 2015, s. 110).

I forskning gjord på nästan 30 000 ideella föreningar i USA har det konstaterats att svag intern kontroll av finansiella rapporter har en negativ inverkan på allmänna bidrag och att endast 15% av de undersökta föreningarna hade godtagbara interna kontroller (Petrovits, 2011).

2.5.1 Riskhantering

Risk kan definieras som möjligheten att stöta på fara och att som följd av detta lida skada eller förlust (Davies & Aston 2011, s. 180).

En av de viktigaste aspekterna av riskhantering i ideella föreningar är att kontrollera de saker som verkligen är viktiga i relation till verksamheten. Risker ska *identifieras, analyseras, värderas* och *hanteras*. Vid identifieringen av risken gäller det att ha koll på de saker som kan påverka föreningens förverkligande av sina mål. Analysen handlar om att lista upp vad som kan hända, vad som blir konsekvenserna ifall det händer och vad sannolikheten att det händer är. Värdera sedan ifall området som den eventuella risken skulle påverka är väsentligt för föreningen och ifall sannolikheten och konsekvenserna för risken är stor. För att hantera risken ska en tidsbestämd plan göras, ansvar fördelas och uppföljning genomföras (PwC, 2017. S. 56–57). Även Davies och Aston (2011) ritar upp riskhanteringsprocessen på liknande sätt. Först ska risken identifieras, sedan värderas och sättas i prioritetsordning. Efter detta ska det fattas beslut om hurdan riskhantering som ska appliceras och med vilka resurser. Först sedan kan risken i praktiken hanteras och åtgärdas.



Figur 2 Riskhantering enligt PwC (2017, s. 51)

Enligt föreningslagens 26 § om jäv vid föreningsmöte ska en styrelsemedlem eller någon annan som anförtrotts en uppgift som hör till föreningens förvaltning jäva sig och får inte rösta när beslut fattas om val eller avsättning av revisorer eller verksamhetsgranskare, fastställande av bokslut eller beviljande av ansvarsfrihet, om fråga gäller den förvaltning som han eller hon svarar för (26.5.1989/503).

Det finns inga lagstadgade krav på expertis hos styrelsemedlemmar i föreningar. Ifall styrelserna får ekonomisk skolning är en fråga som kommer att tas upp i intervjuerna. Enligt Anheier (2014) är ekonomihantering ett viktigt verktyg för att styra föreningen, planera, fatta beslut och övervaka föreningens dagliga verksamhet (s. 370).

Det finns många olika metoder för att testa den interna kontrollen i organisationer, en av de effektivaste av dessa är en så kallad compliance kontroll². Kontrollen går ut på att avgöra hur de riskhanteringsmetoder som bestämts att ska implementeras applicerats i praktiken. Kontrollen görs genom observation och intervjuer (Davies & Aston, 2011).

² Compliance-funktionen som ansvarar för att säkerställa att bestämmelser och interna funktionsprinciper iakttas, är en viktig del av tillsynsobjektens interna styrning och internkontroll (Finansinspektionen, 2017).

2.5.2 Segregation of duties (åtskillnad mellan funktioner)

Åtskillnad mellan funktioner innebär att ansvars- och arbetsuppgifter i organisationer delas upp bland fler personer för att undvika intressekonflikter. Bl.a. Kyriazoglou (2012) nämner åtskillnad mellan funktioner som en viktig del av riskhantering som kan implementeras i de flesta organisationer. I och med åtskillnad av funktioner får de olika arbetsuppgifterna en automatisk kontroll då fler personer följer upp arbetet och uppgiften.

2.6 Revision och verksamhetsgranskning

Föreningarna är utöver att vara bokföringsskyldiga även skyldiga att ha en revisor eller en verksamhetsgranskare (Föreningslagen 16.7.2010/678, 38 a §). Ur föreningens stadgar ska det framgå huruvida föreningen har verksamhetsgranskare, revisor eller båda. Ifall föreningen har en verksamhetsgranskare ska denna verksamhetsgranskare även ha en suppleant. Ifall det endast valts en revisor som är fristående från en revisionsammanslutning ska även en revisorssuppleant väljas (Revisionslagen 18.9.2015/1141, kap 2, 3 §).

Revisorn ska granska sammanslutningens, i detta fall föreningens, bokföring och bokslut för räkenskapsperioden (Revisionslagen 18.9.2015/1141, kap 3, 1 §). I revisionsberättelsen ska det framkomma ifall bokslutet är upprättat i enlighet med bokslutsregelverk som ska följas och att bokslutet ger en rättvisande bild av föreningens verksamhetsresultat och dess ekonomiska ställning. Utöver detta ska verksamhetsberättelsen vara väl upprättad och uppgifterna i verksamhetsberättelsen och bokslutet vara enhetliga (Revisionslagen 18.9.2015/1141, kap 3, 5 §). Revisorer har lagstadgade krav på att följa yrkesetiska principer i sitt arbete och är bl.a. skyldiga att upprätthålla och utveckla sin yrkeskunskap samt iaktta god revisions sed i de uppgifter som framkommer i revisionslagen. Revisorer lämnar i samband med sin revision in en revisionsberättelse.

Verksamhetsgranskaren ska varan en myndig, fysisk person som har den ekonomiska och juridiska sakkunskapen men hänsyn till föreningen verksamhet som behövs för att sköta uppgiften som verksamhetsgranskare. Verksamhetsgranskarens uppgift är att granska ekonomin och förvaltningen i föreningen och lämna en skriftlig

verksamhetsgranskningsberättelse som presenteras på det möte som beslutar om föreningens bokslut, föreningsmötet eller ett fullmäktigemöte (Föreningslagen 26.5.1989/503, 38 a §).

2.7 Föreningsadministrering

Administrering innebär att planera, organisera, leda och kontrollera aktiviteter för att uppnå föreningens stadgeenliga syfte. Utöver dessa uppgifter ingår även monitorering, övervakning, koordinering, marknadsföring, upprätthållning av goda externa relationer och konsultation i administrationens arbete (Anheier, 2014, s. 327 – 328). Administrering innebär att göra kritiska, klara och konsekventa beslut.

Styrelsens uppgift är att styra verksamheten så att den på bästa möjliga sätt uppnår stadgeenliga eller på föreningsmöten definierade mål. Föreningen och eventuellt roterande styrelser arbete underlättas avsevärt med konkreta mål för framtiden och god dokumentation av dessa mål. Då kan framtida styrelser utvärdera de tidigare målen för att se om de uppnåtts och eventuellt återuppta dem igen.

För att styrelsen ska kunna göra ett så bra arbete som möjligt för att säkra kontrollen i föreningen kan t.ex. följande dokument upprättas:

En *arbetsordning* för styrelsen definierar de olika ansvarsområden inom styrelsen, styrelsens arbetssätt och förväntningar på styrelsemedlemmarna. Beslutsformer, sekretess, utvärdering och annat som kan anses vara viktigt för styrelsen i just den föreningen att veta framkommer även i arbetsordningen. Arbetsordningen går igenom och fastställs årligen och eventuella förändringar fattas på beslut av styrelsen (PwC, 2017, s. 60).

En *arbetsplan* eller *verksamhetsplan* för styrelsen hjälper att spjälka upp året och spika datum etc. för att möjliggöra effektivare arbete. En *rapporteringsinstruktion* hjälper större föreningar med tjänstemän och kansli som ansvarar för det operativa arbetet att ge tydliga regler och instruktioner åt styrelsen om rapportering (PwC, 2017).

Compliance kontroller och processer för åtskillnad mellan funktioner kunde även ingå i föreningens arbetsordning.

2.8 Föreningars finansiering

Enligt föreningslagens (26.5.1989/503) 1 kap 5 § om ekonomisk verksamhet får en förening "...endast idka näring eller förvärvsverksamhet som nämns i stadgarna eller som annars direkt hänför sig till dess syfte eller som ska anses ha ringa ekonomisk betydelse." Detta betyder att föreningar ofta inte får göra vinst på samma sätt som företag och således är föreningar beroende av extern finansiering. I föreningens stadgar ska det framkomma hur föreningens tillgångar ska användas, om föreningen upplöser sig eller upplöses. (Kap 2, 8 §)

En ideell förening har inte alltid samband mellan kostnader och intäkter och föreningarna behöver resurser för att bekosta verksamheten. Beroende på föreningens syfte kan det vara lättare eller svårare att hitta finansiering för verksamheten (PwC, 2017). Ideella föreningar har lättare att hitta finansiering än organisationer som strävar efter vinst eftersom ideella föreningar signalerar en stor pålitlighet (Anheier, 2014. s. 206). Tilliten till föreningarna kommer från att föreningarna inte distribuerar pengarna för att få vinst. Donatorerna måste ha en stor tillit till föreningar eftersom den eller de som egentligen gagnas av donationen är okänd (Anheier, 2014. s. 207).

2.8.1 Finansieringskällor

Det finns ett antal tillgängliga källor till finansiering för föreningar. Finansiering kan i detta fall ses som både direkta finansiella tillgångar och t.ex. obetalt arbete av föreningens medlemmar.

Medlemmarna betalar ofta en medlemsavgift till föreningen och utför även en stor del obetalt arbete som i sig bidrar till inkomster för föreningen. I föreningens stadgar ska medlemmarnas skyldighet att betala medlemsavgift eller andra avgifter till föreningen framkomma (kap 2, 8 § punk 4) *Användare* som använder föreningens tjänster i utbyte mot betalning, *allmänheten*, dvs. Privatpersoner, ger av sin tid och gör saker i föreningen

namn (volontärskap eller frivilligarbete). Privatpersoner kan även skänka pengar till föreningen. *Företag* kan bidra till föreningar med varor eller erbjuda expertis utan ersättning.

Stiftelser och *fonder* har som syfte att förvalta egendom och stöda föreningars ändamål. Stiftelser och fonder är de största finansierarna av föreningar i Finland. De offentliga stöden har minskat och det finns många sökanden för understöd, därför är det viktigt att satsa på ansökningarna och se till att de skickas in i tid (Huiskonen, 2010. s.20). I Svenskfinland är bl.a. Svenska Kulturfonden en av de större bidragsgivarna och de hanterar upp till 8000 ansökningar varje år. De delar ut stipendier för att stödja och stärka det finlandssvenska språket och den svenska verksamheten i Finland (Kulturfonden, 2019). Även Stiftelsen Tre Smeder delar i huvudsak ut stipendier, primärt i Helsingfors, för allmännyttig föreningsverksamhet inom konst, kultur, idrott och hembygdsverksamhet (Stiftelsen Tre Smeder, 2019). Även den *offentliga sektorn* bidrar med understöd till föreningar och förbund. Föreningar som har eget kapital att förvalta får intäkter av sin avkastning (PwC, 2017 s.47).

Insamling av medel har ofta en stor betydelse för små och medelstora föreningars ekonomi. Insamlingar kan vara t.ex. basarer, lotterier, talko-arbete, samarbeten och donationer (Huiskonen, 2010). Huiskonen säger även att det behövs aktiva medlemmar och resurser för att få insamlingarna att bli lönsamma och fungerande. Det lönar sig att söka bidrag för såväl projekt som den löpande verksamheten.

3 METOD

3.1 Kvalitativ och kvantitativ metod

I metodik ska frågan av vad den sociala företeelsen som väcker frågor och funderingar fås ett svar på (Holme & Solvang, 1997, s. 100). Detta ska klargöras för att uppnå ett tydligt ändamål för metodiken i arbetet. I detta arbete försöker vi hitta svar på vilka problem föreningar stöter på och genom att identifiera dessa hjälpa andra föreningar att uppmärksamma liknande situationer i sin egen verksamhet.

Arbetet använder litteraturstudie och kvalitativa intervjuer för att svara på arbetets forskningsfrågor.

Kvalitativ metod har primärt ett förståelse syfte och vill öppna upp de företeelser som uppkommer i intervjuerna. Informationen i kvalitativ forskning provas vanligen inte utan ändamålet är att få en djupare förståelse i det problemkomplex som studeras, i detta fall den ekonomiska kontrollen i föreningarna (Holme & Solvang, 1997 s.13–15). Kvantitativ metod å andra sidan definierar vilka förhållanden som är relevanta i forskningens frågeställning. Vilka svar som är tänkbara avgörs av kvantitativa metoder (Holme & Solvang, 1997 s.13–15). Båda metoderna, kvalitativa och kvantitativa har i grunden samma syfte, att ge en bättre förståelse av samhället vi lever i (Holme & Solvang, 1997 s. 76).

3.2 Val av metod

I detta arbete används kvalitativ metod för att konkretisera problemen och för att påvisa forskningsfrågorna. Det skulle inte vara ändamålsenligt att göra en kvantitativ forskning i detta skede eftersom frågorna som då skulle ställas endast vore sådana som forskaren själv hade tänkt på genom litteraturstudien och egna erfarenheter och risken för att något ämne skulle gå obemärkt skulle vara stor. Det är även intressant att få höra föreningsrepresentanter berätta om sina tankar om den ekonomiska kontrollen eftersom detta möjligen även kan hjälpa föreningarna inse brister i sina processer och identifiera eventuella förbättringsmöjligheter. Således kan detta arbete även hjälpa de föreningar som intervjuats, trots att arbetet inte är en konkret handbok.

3.3 Datainsamling och sampel

Datainsamlingen skedde genom intervjuer med ekonomer i tre föreningar som är verksamma i Helsingfors med olika syften och olika verksamhetsområden (kultur, scouting och studentförening). Samtliga föreningar är finlandssvenska, medelstora föreningar med en aktiv verksamhet. En eventuell bias uppstår med att de intervjuade föreningarna är så få och att de alla är finlandssvenska och således har olika förutsättningar för t.ex. bidragsansökningar och understöd än föreningar med finska som officiellt språk.

Data samlades in genom litteraturstudie om ideella föreningars aktiviteter, administrering och handböcker gjorda för specifika föreningar. Det finns dock begränsat med litteratur om just finska föreningar och således är det empiriska materialet avgörande för arbetets helhet. Det finns många arbeten om hur ideella föreningar ska sköta sin ekonomi och rekommendationer om detta, dessa arbeten studerades som förhandsmaterial inför intervjuerna. Även litteratur om hur organisationer som strävar till vinst sköter sin administrering, ekonomiska kontroll, budgetering etc. Har beaktats i detta arbete och teorin har sedan implementerats på ideella föreningar.

De intervjuade och föreningarna de representerar förblir anonyma, detta för att skydda de intervjuades identitet och föreningarnas rykte utåt. Reliabilitet av arbetet höjs då de intervjuade föreningarna och dess representanter förblir anonyma. Vid en intervju är det viktigt att beakta anonymiteten av den intervjuade och tillförlitligheten av de svar som den intervjuade ger (Holme & Solvang, 1997, s. 73-74). Enligt Holme & Solvang (1997, s. 99–100) behöver intervjuerna struktur för att få svar på de relevanta frågorna som arbetet vill svara på och det rekommenderas att skriva en manual för intervjuerna för att hålla sig till rätt ämnen och för att hjälpa ytterligare med att få rätt svar på relevanta frågor. Detta arbete har en intervjuguide för de semi-strukturerade intervjuerna som stöd i intervjusituationerna. Intervjuerna genomfördes inte per telefon eller epost. I intervjuerna har även frågor som inte finns i den färdiga intervjuguiden ställas då följdfrågor ansågs vara relevanta (Bryman, 2012, s. 471).

3.3.1 Materialinsamling genom semi-strukturerad intervju

Intervju är den mest använda metoden i kvalitativ forskning. De två typerna av intervjuer är ostrukturerade intervjuer och semi-strukturerade intervjuer. I kvalitativa intervjuer ligger vikten på den intervjuades synpunkter framom intervjuarens hypotes som behöver svar (Bryman, 2012, s. 469–470). I denna undersökning är jag specifikt ute efter de intervjuades synpunkter på sådana element som jag genom litteraturstudier och eget mångårigt engagemang i föreningar har identifierat som eventuella problem. Arbetet är således väldigt beroende av intervjuerna och de svar som fås där för att undersöka ifall föreningar konkret fungerar på de sätt som teorin säger.

I arbetet används semi-strukturerad intervju. Frågorna kommer att vara de samma för samtliga intervjuer men följdfrågor kan variera beroende på hurdana svar som ges. Frågorna kommer att ställa på sådant sätt att det inte framkommer vilka föreningar det är frågan om, i hopp om att få möjligast sanna och genuina svar på frågorna och att även negativa aspekter ska få plats i arbetet för att stödja syftet.

Intervjuguiden samt informerat samtycke hittas i bilagorna.

3.4 Analyismetoder

Bearbetningen av datan från intervjuerna sker genom att lyssna och transkribera och analysera de inspelade intervjuerna. Intervjuerna transkriberas i sin helhet. Intervjuerna byggs upp enligt ämne för arbetet för att kunna koppla ihop svaren av de olika intervjuerna och således de olika synvinklarna. Analysen av intervjuerna tittar förutom på vad den svarande säger även hur den säger det (Bryman, 2012, s. 482). Fördelen med att spela in intervjuerna och sedan transkribera dem är att man som intervjuare kan vara mer alert i stunden av intervjun och inte behöver koncentrera sig på att skriva anteckningar. När man kan lyssna på svaren på nytt och läsa igenom de transkriberade svaren finns det möjlighet för en djupare inblick i svaren (Bryman, 2012 s. 483). Fördelen med att transkribera är att den svarandes och intervjuarens ord hålls exakt dokumenterade men det är ytterst tidskrävande (Bryman, 2012 s. 484).

3.5 Tillförlitlighet

De personer som ska intervjuas kommer att ge sina egna ärliga åsikter om hur den ekonomiska kontrollen fungerar i föreningarna de representerar och jag tror att detta kommer ge en så verklighetstrogen bild som möjligt av de frågor som ställs eftersom det inte finns direkta rätt eller fel svar. Det viktiga är att svaren i intervjuerna kopplar till forskningsfrågan och förhoppningsvis ger ett svar som stöder arbetets syfte.

Litteraturstudien har gjorts grundligt och forskningsfrågorna är väl genomtänkta och svaren som gavs på frågorna var omfattande och utförliga eftersom det främst gällde för

de intervjuade att beskriva hurdan deras verksamhet och kontroll är. Forskningsfrågorna är baserade på litteraturstudien samt mina egna erfarenheter och mitt eget mångåriga engagemang i ideella föreningar. Jag har en egen professionell kunskap om ämnet som hjälpt mig se vilka områden som eventuellt kunde vara problemområden. Validiteten av arbetet lider av att det inte kommer att kunna vara möjligt att intervjua personer från alla olika sorters och storlekars föreningar.

Eftersom syftet med kvalitativ forskning är att få en djupare förståelse av vissa faktorer så är det enligt Holme & Solvang (1997) praktiskt omöjligt att förena den statistiska representativen med ett djupare förståelse av personens upplevelser och medvetenhet av sig själv (s. 94). Det är således lättare att giltigförklara information av kvalitativ data än av kvantitativ data. Forskarens uppfattning och upplevelse av situationen kan vara felaktig. Forskaren måste således ha en klar uppfattning om sina egna åsikter för att skilja på svaren i kvalitativ forskning gentemot sina egna (Holme & Solvang, 1997 s. 94–95).

Enligt experter (Lincoln & Guba 1985) ska kvalitativ forsknings validitet mätas på annat sätt än vid kvantitativ forskning. De anser att trovärdighet och autenticitet är de två primära kriterierna för kvalitativ forskning. I kvalitativ forskning där man ser på endast ett litet urval och innehållet som fås i forskningen är väldigt unikt och specifikt som är mer en rik beskrivning av innehåll och detaljer av kulturer (Bryman, 2012, s. 390). I denna forskning kommer intervjuerna att leda till svar som är objektiva och bygger på de svarandes egna erfarenheter och uppfattningar av föreningsarbete och specifikt för den förening de i detta arbete representerar. För att stärka arbetets reliabilitet har personer med olika lång erfarenhet av föreningsaktivitet intervjuats. Detta och det att föreningarna är verksamma i olika områden är en fördel för svarens mångsidighet.

3.6 Respondenter och genomförandet

Intervjuerna utfördes enligt den bifogade intervjuguiden men i semi-strukturerat format så diskussionerna löper i olika ordning beroende på hurdana svar som fås på frågorna. Svaren ska transkriberas och efter detta beskrivas, diskuteras och analyseras för att uppnå resultat. Samtliga intervjuer utförs med att träffa personerna som ska intervjuas. Föreningarna och de intervjuade förblir anonyma.

4 RESULTAT AV INTERVJUER MED EKONOMER I FÖRENINGAR

I detta kapitel presenteras de resultat som fått från de semi-strukturerade intervjuer med tre ekonomiansvariga i olika föreningar verksamma i Helsingfors. Resultaten presenteras i relation till relevant teori i ämnet. Analys av intervjuerna med ekonomer i föreningar

Föreningarna som intervjuades i detta arbete var alla små föreningar med under 100 aktiva medlemmar. Samtliga föreningars språk är svenska. Förening A är en scoutkår aktiv i Helsingfors, förening B en studentförening och förening C en förening inom musik. Ingen av föreningarna har anställd personal för styrelsearbete eller andra administrativa uppgifter. Föreningarna uppbär årligen en medlemsavgift av sina medlemmar men större kostnader för t.ex. enskilda evenemang betalas med deltagaravgifter och med bidrag. Förening C har en verksamhet där de erbjuder tjänster och får således in medel även genom verksamheten medan förening A och B inte gör det och är således ännu mer beroende av understöd för sin verksamhet. Samtliga av de intervjuade har tidigare erfarenhet av föreningsarbete, informant A och C har mångårig erfarenhet från den styrelse de nu är ekonomer i. Informant B har tidigare år fungerat som ekonom för en annan förening och är nu första året med i denna förenings styrelse, som ekonom. Informant A och C har fungerat som ekonomer under året 2018 och fortsätter under 2019 medan informant B har börjat som ekonom vid årsskiftet i januari 2019. Samtliga intervjuade har på förhand givit föreningens stadgar för att bekantas med för att se om verksamheten och syftet för föreningarna samt för att utöver detta se hurdana definitioner det i stadgarna finns på ekonomens uppgifter och ansvar i föreningen. De intervjuade var i åldern 20–35 år.

Forskningsfrågorna som besvaras i detta arbete är:

- Hur organiserar ideella föreningar sin ekonomi och hur hanteras ekonomisk risk i föreningarna?
 - Hur organiseras ekonomiförvaltningen i föreningar?
 - Hur budgeterar föreningarna?
 - Vilka kontrollmekanismer används?
 - Vad är orsaken till att föreningar väljer att bokföra interna framom externt?

- Hur beroende är förningarnas verksamhet av bidrag och understöd?

4.1.1 Hur organiseras ekonomiförvaltningen i föreningar?

Ifall ekonomens uppgifter framkommer i föreningens stadgar står det relativt kortfattat om dessa. Arbetsordningen kompletterar stadgarna och öppnar i mer detalj upp för vilka ekonomens uppgifter är. Utöver stadgar och arbetsordningar har en del föreningar ännu ett memorandum av något slag för mer detaljerad och grundlig redovisning av vad ekonomens uppgifter går ut på, vad man ska tänka på återkommande varje år och hur t.ex. bokföringen sköts i praktiken. Desto mer utförlig ett memorandum är, desto mindre behöver den nya ekonomen be om hjälp och stöd av den tidigare ekonomen. Utöver detta har alla föreningar som intervjuades ett bra stödsystem i bruk där den nuvarande ekonomen har en god kontakt med den förra ekonomen men memorandumet kunde ännu förbättras och göras mer omfattande eftersom det ansågs så viktigt för arbetet.

De uppgifter som framkom att ekonomerna sköter i föreningarna var bokföringen, de löpande kontorörelserna, skickandet av bidragsansökningar och upprättandet av budgeter för året och eventuella projektbudgeter.

”Skattisens (ekonomens) främsta uppgift är att sköta kontorörelsen, alla transaktioner via nätbanken, bokföringen, indrivning av skulder, fakturering och bidragsansökningar till fonder.” – intervjuad ekonom för förening B

Föreningarnas ekonomer har mycket tillit till sig och detta är en fundamental del av hela föreningsverksamheten, tillit till de personer som har ansvarsuppgifter och en tillit till hela organisationen, samt en motivation för det arbete som frivilligt görs.

Utöver detta förenklas styrelsens arbete med konkreta mål för framtiden och dokumentation över dessa mål. Detta är något som utöver en mer omfattande dokumentation om ekonomens uppgifter kunde upprättas i samtliga föreningar för att roterande styrelser ska veta vad föreningens långsiktiga mål är.

Föreningens ekonomi i allmänhet samt överföring av kunskapen från tidigare ekonomer till nya ekonomer

Samtliga föreningar ansåg att ekonomin i föreningarna fungerar bra eller väldigt bra. I förening A finns det en stark motivator för att ekonomen ska sköta sitt arbete. Det att föreningen har ett stort kapital bundet till ett objekt som måste tas hand om och enligt den intervjuade för förening A är detta en orsak till att ekonomen arbetar väl och det finns en stor motivator för arbetet. För förening B anser ekonomen att välinrättade och grundliga bokslut från tidigare år underlättar arbetet liksom god kommunikation och stöd från tidigare ekonomer, speciellt i början på året då allt är nytt. För förening C anser ekonomen att ekonomin i sig fungerar väl. Men eftersom ekonomens post traditionellt i den föreningen varit en post med väldigt långa mandat, är det lite utmanande att ta över arbetet då det inte finns bra instruktioner.

Hela styrelsen är juridiskt ansvarig för föreningens ekonomi så det skulle vara önskvärt att hela styrelsen har kunskap om hur ekonomin i en förening fungerar samt ett allmänt ekonomiskt tänk i sitt dagliga arbete i föreningen.

Sammanfattningsvis skulle föreningarna ytterligare kunna upprätta memorandum som stöd för arbetet och ekonomen kunde få mer stöd av resten av styrelsen i sitt arbete. Åtskillnader mellan funktioner borde implementeras på de delar av styrelsearbetet som har största risker för att dels kontrollera att arbetet framskrider och för att hantera risk med hjälp av detta.

4.1.2 Hur budgeterar föreningarna?

Föreningarna budgeterar för året med en årsbudget eller en resultatbudget. Resultatbudgeten baserar sig på förra årets resultat. Budgeterna görs i början av året och presenteras för föreningen på årsmöte. Budgeterna följs upp under året av ekonomen. I förening C görs en halvårsrapport och utöver det några gånger per år och ser över arbetsbudgeten för att se om kostnader håller på överskridas på någon post och ifall man behöver ändra på budgeten.

”Vi har en arbetsbudget som följs upp regelbundet och som korrigeras vid behov. Utöver detta görs projektbudgeter för ekonomiskt signifikanta projekt med de facto följs den ju inte upp så noga för tillfället. Våra målsättningar är mycket

högre än vad vi praktiskt lyckas åstadkomma.” Intervjuad ekonom för förening C.

Ekonomen ska ha löpande översikt på samtliga budgeter och styrelsen ser även på budgeten under årets trots att det i praktiken verkar vara så att ekonomen själv har den största kunskapen och översikten över budgeten. Vem som upprättar budgeten eller budgeterna varierar i föreningarna, i de flesta var det ekonomen tillsammans med ordföranden som gjorde detta. Beroende på föreningen verksamhet kan man överväga ifall det skulle vara värt att fler parter är med i upprättningen av budgeten för att få en klar uppfattning av resursbehoven för olika delar av verksamheten. Enligt rekommendationerna av Dropkin, Halpin & La Touche (2011) ska det i föreningarna utvärderas vem som upprättas budgeterna och finnas dokumentation om detta.

4.1.3 Vilka kontrollmekanismer används?

Endast en av föreningarna som intervjuades hade specifika processer i bruk för att kontrollera eller begränsa ekonomens rättigheter. I förening B och C, som är större och äldre föreningar än förening A, har utöver ekonomen även ordföranden tillgång till nätbanken. Förening B som har de mest utförliga och genomtänkta åtgärderna för ekonomisk kontroll; ekonomen tilldelas varje år en fullmakt för att betala räkningar i föreningens namn för en summa eller under som specificeras varje år. Utöver detta behöver ekonomen i denna förening samtycke av styrelsen för att betala större summor och av föreningsmötet ifall det är avsevärt stora summor, summor som t.ex. kunde uppkomma vid en remont eller betalning av större lokalhyror eller evenemang.

I samtliga föreningar verkade det som att resten av styrelsen inte var så särskilt insatt i ekonomin trots att samtliga föreningar på varje styrelsemöte har en punkt om ekonomin där det ges en överblick om den ekonomiska situationen. Det skulle vara bra att hela styrelsen har ett ekonomiskt tänk, dels för att hela styrelsen är ansvarig för förvaltningen av föreningen och för att ekonomens arbete vara övervakat av resten av styrelsen och det skulle finnas ett element av åtskillnader mellan funktioner i ekonomernas arbete.

I samtliga föreningar uppfattade ekonomerna verksamheten sådan att det inte skulle vara möjligt för pengar att försvinna i föreningen och en av föreningarna hade en process på plats där ordförande och ekonom varje månad tillsammans går igenom in- och utbetalningar och i en annan förening har utöver ekonomen även ordföranden tillgång till nätbanken så att det i alla fall i teorin går att kontrollera att pengar inte försvinner. Den sista föreningen som inte ännu hade en process för detta har i planerna att under året skaffa parallella användare till bokföringsprogrammet så att de kan se till att bokföringen framskrider som den ska.

En viktig del av administrationens arbete är att kontinuerliga utvärdera föreningens verksamhet och styrelsens arbete för att kunna utveckla och förbättra dessa. Det är inte möjligt att uppnå en hög nivå av intern kontroll i föreningarna om verksamheten och uppgifterna inte utvärderas.

Compliance kontroller borde finnas på sin plats i samtliga föreningar när bland annat GDPR, dataskyddsförordningen trätt i kraft i helt Europa och vilken som helst organisation som hanterar personuppgifter kan kontrolleras av dataskyddsombudsmannen och vid misskötsel få betydliga följder av detta i form av böter eller sanktioner.

4.1.4 Intern bokföring framom extern

Föreningarna sköter sin egen bokföring trots att detta är en konkret sak som i föreningar kan outsourcas om de ekonomiska resurserna tillåter och de humana resurserna är låga. I de intervjuade föreningarna anser ekonomerna, som alla själva bokför för föreningarna, att arbetsmängden inte är så stor att det skulle vara värt att ha en utomstående bokförare att sköta arbetet. Det kom även fram att en aspekt som talar för att bokföra själv är att ifall man gör det genom en utomstående bokförare, måste ekonomen i alla fall hjälpa bokföraren förstå verksamheten och hur kostnaderna ska allokteras och skrivas samt att samla in och skicka verifikat på betalningar.

”En stor brist i scoututbildningen som jag har påtalat många gånger att borde finnas (skolningar). Det finns alla världens föreningsverksamhet och föreningslagen och det ena och det andra. Om du tar enskilda kårmedlemmen och säg att gör bokslut så ja,

det är ju inte som att folk föds med bokföringskunskaper. Det borde man nog satsa mera på.” intervjuad ekonom för förening A

Samtliga ekonomer som sköter bokföringen har lärt sig själva och har inte erbjudits skolning.

Tyngden av kunniga verksamhetsgranskare kommer fram då bokföringen sköts av en amatör. Risken av att inte ha en extern bokförare är också att det kommer en situation där det inte finns en människa som har kunskap eller vilja att lära sig att bokföra och då kanske det spontant måste outsourcas vilket inte är önskvärt för kontinuiteten av bokföringen. En kunnig ekonom med bokföringskunskaper är en viktig grundpelare för hela ekonomin i föreningen och hela föreningens verksamhet.

Det kom fram vid intervjun att det även funnits situationer där någon utomstående från föreningen skött bokföringen, men trots detta alltså inte som revisor utan bara som utomstående individ. Detta är inte heller ett önskvärt sett då denna person inte nödvändigtvis innehar den relevanta kunskapen om föreningens verksamhet eller något intyg på professionalitet kunnande om bokföring.

Fördelarna med att ha en utomstående person att göra bokföringen är att denna har en utbildning i ämnet. Beroende på skalan av föreningens ekonomi och verksamhet, kan det tänkas vara värt att överväga att anställa en bokföringsbyrå för arbetet framom att göra det själv. Ifall det inte heller finns någon kunnig eller villig inom föreningen att göra bokföringen, som trots allt enligt lag krävs att man gör, så finns det kanske inte heller något annat alternativ än att anställa en bokförare.

4.1.5 Hur beroende är föreningarnas verksamhet av bidrag och understöd?

Föreningar är väldigt beroende av understöd för sin verksamhet och de föreningar som deltog i undersökningen ansöker alla om bidrag för den löpande verksamheten samt på projektbasis från fonder, stiftelser och förbund. Föreningarna har vissa samma stipendier och understöd som de ansöker om varje år och samtliga föreningar har dokumentation på vilka stipendier som ansökt om och varifrån så att det är lätt att varje år söka samma stipendier.

”Jo, vi ansöker nog om understöd och vi är nog väldigt beroende av dom. Nog är dom en viktig inkomstkälla för att vi ska kunna få den ordinarie verksamheten att rulla.” Intervjuad ekonom för förening B

Eftersom forskning påvisar att föreningars tillitsfaktor är hög är bidragsansökningarna och understödets ansökningsprocess viktiga för föreningarnas ekonomi. (Anheier, 2014) Ansökningarna ska vara professionellt utförda och ge den eventuella understödsgivaren all relevant information och gärna också något konkret ändamål för finansieringen.

5 DISKUSSION

5.1 Konklusioner

Arbetets syfte var att undersöka föreningars bokförings- och budgeteringsprocesser, den ekonomiska kontrollen i föreningarna, vikten av bidrag för föreningarnas verksamhet samt hurdan ekonomens arbete i föreningen är.

Jag har genom litteraturstudier samt semi-strukturerade intervjuer med ekonomer i tre föreningar svarat på dessa frågor. Resultatet av de semi-strukturerade intervjuerna var att ekonomernas arbete i föreningarna är rätt så omfattande och att det ekonomiska ansvaret starkt ligger på en person inom styrelsen och inte fler. Det skulle vara bra att utöver den dokumentation som redan finns av tidigare ekonomer i föreningarna, möjligtvis erbjuda ekonomerna skolning i framför allt bokföring, eftersom det är en av de största delarna av ekonomens arbete. Ett memorandum och en grundlig redovisning för vad ekonomens uppgifter går ut på hjälper föreningens kontinuitet. En tydlig arbetsordning är essentiellt för effektivt arbete och administrering, vilket också understryks i handboken utgiven av PwC (PwC, 2017). Ifall bokföringen görs själv är det ännu viktigare att ha en kunnig revisor eller verksamhetsgranskare för att se till att bokslutet är korrekt.

Stipendieansökningar och ansökningar om understöd är mycket viktiga före en ideell förenings verksamhet och en lista på vilka stipendier som årligen ska sökas är viktigt att ha, dock tror jag att föreningar alltid kunde söka om lite fler stipendier från fler stiftelser

och fonder än vad de gör. Stipendieansökningar kan vara arbetsdryga att upprätta men värt mödan, eftersom konkurrensen för understöd har ökat (Huiskonen, 2010).

Föreningar har en bra ekonomisk kontroll men det som framkom i intervjuerna är att denna kontroll inte egentligen är så genomtänkt. Det skulle vara bra med ytterligare processer för att verkligen identifiera, analysera, värdera och hantera dessa risker mer målmedvetet, exempelvis enligt PwC:s modell för riskhantering (PwC, 2017). En större insikt i teorin bakom intern kontroll skulle hjälpa föreningarna att minimera sina risker.

Föreningarna borde göra mer uppföljning och kontroll på de budgeter som görs. Budgeterna är till mer hjälp ifall de verkligen utvärderas och följs upp regelbundet. Det är också värt att tänka på hur budgeterna faktiskt läggs upp, vem gör förarbetet och vem bestämmer vilka poster som får hur mycket resurser (Dropkin, Halpin & La Touche, 2011). I föreningar med verksamhet som är rätt så lika varje år är detta kanske inte en så stor utmaning men i dessa situationer är det viktigt att man inte återanvänder gamla budgeter utan att se över innehållet.

5.2 Fortsatt forskning

Jag anser att detta arbete kunde fungera som grund för ett praktiskt arbete i form av en handbok till någon specifik förening med större problem i sin ekonomiska administrering. Ideella föreningar kommer att finnas även i fortsättningen och jag anser att de är en viktig del av det finländska näringslivet och hurdana möjligheter föreningar ger åt individer är ytterligare en orsak att ta väl vara på våra föreningar. Man kunde alltså studera detta ämne i bredare omfattning och från olika vinklar, t.ex. beskattning, likviditetsproblem och djupare om understödets betydelse för föreningarna. En annan aspekt som kunde undersökas är hur ideella föreningar handskats med dataskyddsförordningen som trädde i kraft i maj 2018.

5.3 Slutord

Arbetet var intressant och lärorik att genomföra och ämnet kändes relevant och viktigt. Omfattningen av arbetet blev lite vagt eftersom ämnet är så brett och föreningar

egentligen handskas med alla samma motgångar som företag men det finns inte samma resurser i föreningar att åtgärda dessa.

Intervjuerna löpte väl och den avslappnade atmosfären gav möjlighet till bra och fria diskussioner med utförliga svar. En del av materialet som samlats in i intervjuerna måste utelämnas ur detta arbete för att skydda de intervjuades och föreningarnas anonymitet. Intervjuerna kunde ha varit mer omfattande och även inkluderat andra personer än ekonomer för föreningar, t.ex. bokförare som specialiserar sig på bokföring för föreningar eller en föreningsjurist. Det skulle ha varit bra att hitta en förening som inte gör sin egen bokföring för att få ett objektiva perspektiv på fördelarna med en extern bokförare.

Jag är tacksam till de föreningsrepresentanter som ställde upp för intervju och hjälpte mig att få en djupare insikt i hur olika föreningar är från varandra och hur man ytterligare kan utveckla arbetet. Jag har fått mycket kunskap som kommer att hjälpa mig i mitt eget engagemang i föreningsarbete nu och i framtiden.

KÄLLOR

Anheimer, Helmut K. 2014. *Nonprofit Organizations – Theory, Management, Policy*. New York: Routledge

Bryman, Alan. 2012. *Social Research Methods*. Oxford, Oxford University Press.

Davies, Marlene och Aston, John. 2011. *Auditing Fundamentals*. Essex: Pearson Education Limited

Föreningslag 26.5.1989/503, Finlands författningssamling. Tillgänglig: Finlex <http://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1989/19890503> Hämtad 12.10.2018.

Finansinspektionen – FIVA 1/02.01.03/2016, *Finansinspektionens temabedömning av tillsynsobjektens organisation av compliance-funktionen*. Tillgänglig: https://www.finanssivalvonta.fi/globalassets/sv/press--publicerat/tillsynsmeddelanden/tillsynsbrev_130917.pdf Hämtad: 11.4.2019

Dropkin, M., Jim, H. and La Touche, B. (2011). *The Budget-Building Book for Nonprofits*. San Francisco: Jossey-Bass. Tillgänglig: <https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=8dAq79XfU5wC&pg=GBS.PT22.w.7.0.0> Hämtad: 15.4.2019

Holme, Idar M. och Solvang, Bernt, K. 1997. *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. 2 uppl. Stockholm: Studentlitteratur.

Huiskonen, Maria. 2010, *Yhdistyksen varainhankinta – keinoja pienten ja keskisuurten yhdistysten toiminnan rahoittamiseksi*. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Tillgänglig: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/24390/Huiskonen_Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y Hämtad: 11.4.2019

Isaksson, Alexander. 2018. *Analys av budgeteringsprocessen i en ideell organisation*. Arcada. Tillgänglig: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/149597/Isaksson_Alexander.pdf?sequence=1&isAllowed=y Hämtad 1.4.2018

Jegers, Marc. 2015. *Managerial Economics of Non-Profit Organisations*. VUBPRESS Brussels Univeristy Press. Tillgänglig: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.arcada.fi:2443/lib/arcada-ebooks/reader.action?docID=3115793#> Hämtad: 1.4.2019

Kyriazoglou, John. 2012. *Business Management Controls: A Guide*. It Governance Publishing. Tillgänglig: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.arcada.fi:2443/lib/arcada-ebooks/reader.action?docID=1186299&query=segregation+of+duties> Hämtad: 1.4.2019

PwC, 2017. *Ideella föreningar – regler, föreningsstyrning, redovisning, revision och skatter*. Poland: Studentlitteratur.

Patent- och registerstyrelsen, *nyheter 2018 och 2019*. Tillgänglig: https://www.prh.fi/sv/uutislistaus/2019/P_17306.html Hämtad 15.1.2019 Hämtad:

Patent- och registerstyrelsen, *Lämna in bokslut: registrerade föreningar*. Tillgänglig: https://www.prh.fi/sv/yhdistysrekisteri/rekisteroidylle_yhdistykselle_bokslut.html Hämtad:

Patent- och registerstyrelsen, *Ydistysten ja uskollisten yhdyskuntien lukumäärät*. Tillgänglig: <https://www.prh.fi/fi/yhdistysrekisteri/yhdistysrekisterintilastoja/lukumaaratyhdistysrekisterisajauskonnollistenyhdyskuntienrekisterissa.html> Hämtad: 1.4.2018

Revisionslagen 18.9.2015/1141, Finlands författningssamling. Tillgänglig: Finlex <https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2015/20151141> Hämtad 1.3.2019

Skatteverket, 2011, *När är en förening eller en stiftelse allmännyttig?* Tillgänglig: <https://www.vero.fi/sv/foretag-och-samfund/om-foretagsbeskattningen/inkomstbeskattning/foreningar-och-stiftelser/nar-ar-en-forening-eller-en-stiftelse-a/> Hämtad 30.11.2018

Stiftelsen Tre Smeder, *Ändamål*. Tillgänglig: <http://tresmeder.fi/andamal> Hämtad: 11.4.2019

Svenska Kulturfonden, *Om Svenska Kulturfonden*. Tillgänglig: <https://www.kulturfonden.fi/om-svenska-kulturfonden/> Hämtad 11.4.2019

Virén, Matti. 2014. *Yleishyödylliset yhteisöt Suomessa – Verot, lahjoitukset ja avustukset tutkimuksen kohteena*. Hanken School of Economics. Turku. Tillgänglig: https://www.saatiopalvelu.fi/media/matti_viren_saatiot.pdf Hämtad 1.4.2018

Wildavsky Aaron B. 1986. *Budgeting – A Comparative Theory of Budgetary Processes*. Transactions Publishers, New Brunswick.

BILAGOR

Intervju med ekonomiansvarig för förening

Namn och titel:

Vad är föreningens verksamhet/syfte:

1. Hur länge hon/han har varit aktiv i föreningens administration:
2. Hur tycker hon/han att föreningens ekonomi fungerar i allmänhet?
3. Vem har hand om ekonomin, hur många är det? Beskriv dessa uppgifter:
 - Vad går ekonomens arbete ut på?
4. Vilka är föreningens styrkor i aspekten av ekonomisk kontroll?
5. Har föreningen identifierat några eventuella farosituationer där t.ex. pengar kunde försvinna?
 - Ifall svaret ja, hur har åtgärdats?
6. Gör ni er egen bokföring?
 - Varför har ni valt att göra det själv framom att använda en utomstående bokföringsbyrå?
7. Hurdana budgeter gör föreningen?
 - hur följs dessa budgeter upp?
 - Gör föreningen budgetkontroll?
8. Ansöker föreningen om stipendier?
 - Hur viktiga anser du att stipendierna är för föreningens verksamhet?
9. Hur förs kunskapen från tidigare kårekonom till nästa kårekonom vidare?
 - får ekonomen någon utbildning/skolning i början av mandatet?
10. Vilket har varit den största ekonomiska eller administrativa utmaningen under året 2018?

Informerat samtycke

Skriftligt, informerat samtycke till medverkan i intervjustudie med titeln: Ekonomisk kontroll i ideella föreningar i Helsingfors.

Jag har informerats om studiens syfte, om hur informationen samlas in, bearbetas och handhas. Jag har även informerats om att mitt deltagande är frivilligt och att jag, när jag vill, kan avbryta min medverkan i studien utan att ange orsak. Jag samtycker härmed till att medverka i denna intervjustudie som handlar om ekonomisk kontroll i ideella föreningar i Helsingfors.

Namnunderskrift: _____

Namnförtydligande: _____

Datum och ort: _____

Forskaren underskrift: _____

Namnförtydligande: _____

Datum och ort: _____