

# Förebygga och motverka välfärdsbrottslighet

En vägledning för kommuner och regioner – SKR i samarbete med KPMG

# Inledning

Välfärdsbrottsligheten påverkar vårt demokratiska system på flera sätt, till exempel genom att offentliga resurser försvinner till personer eller verksamheter som de inte var menade för.

Välfärdsbrottsligheten påverkar också medborgarnas förtroende för kommuner och regioner vilket ytterst är ett hot mot rättssäkerheten och demokratin. Vi ser att välfärdsbrottsligheten idag är strukturerad, organiserad och sker i nära koppling till den kriminella ekonomi.

SKR:s bedömning är att det finns välfärdsbrottslighet i princip alla verksamheter där det är möjligt att göra en vinst, för en individ eller ett företag. Det gäller i alla kommuner och regioner och i flertalet verksamheter.

Brotten orsakar ekonomisk skada för offentlig sektor, visar sig innebära brister i kvalitet på utförd verksamhet och drabbar systematiskt de mest värnlösa och utsatta grupperna i samhället. Det är därför av stor vikt att det arbete som pågår med att motverka välfärdsbrottslighet fortgår strukturerat och uthålligt samt att arbetet sprids och effektiviseras över landet.

KPMG har på uppdrag av SKR, utarbetat en vägledning som syftar till att vara ett stöd för kommuner och regioner i att påbörja eller utveckla arbetet med att upptäcka, förebygga och motverka välfärdsbrott. Vägledningen kan vara ett verktyg för att höja medvetenheten om riskerna och ge stöd och vägledning i det praktiska arbetet.

Innehållet i stödmaterialet bygger på den erfarenhet KPMG byggt upp genom att bistå kommuner och regioner i arbetet med att förebygga, upptäcka och motverka välfärdsbrott.

Det är SKR:s förhoppning att stödmaterialet ska ge er inspiration i ert fortsatta arbete med att motverka välfärdsbrottslighet.

Lena Langlet  
Sektionschef

# Ett stort samhällsproblem

Välfärdsbrott är ett stort och växande samhällsproblem, med en rad oönskade konsekvenser.

För det första är det en ekonomisk brottslighet som medför att välfärdssystemen belastas med onödiga kostnader. Ingen vet exakt hur mycket pengar det rör sig om, men myndigheternas egna beräkningar visar att åtminstone 16 miljarder kronor årligen betalas ut på felaktiga grunder från de statliga välfärdssystemen. Enligt bedömningar från KPMGs experter kan olika välfärdsbrott mot kommuner och regioner omfatta minst lika stora belopp.

För det andra innebär brottsligheten att oseriösa utförare av välfärdstjänster fuskar med leveranserna av välfärdstjänster. Mer konkret innebär detta att samhällets allra sköraste medborgare – barn, ungdomar, äldre, sjuka och funktionshindrade – inte får den vård, skola, omsorg och sjukvård de behöver och har rätt till.

För det tredje har det visat sig att kriminella aktörer ofta döljer sig bakom de oseriösa vårdbolagen. Det handlar alltså inte enbart om slarv och enkla misstag från välmenande företagare, utan i flera fall finns det en organiserad brottslighet i bakgrunden. Tidigare har narkotikahandeln varit den stora inkomstkällan för gängen. Nu drar de in mer pengar på bedrägerier och välfärdsbrott. Och deras blickar har alltså riktas alltmer mot hälso- och sjukvården.

Ytterst är välfärdsbrotten ett hot mot demokratin. Tillit till systemet är kärnan i det svenska välfärdssamhället.

**Drygt 15 % av anställda inom kommuner och regioner är utsatta för otillåten påverkan 2021-2023**

Undersökningar från fackförbundet Akavia visar att många anställda inom kommuner och regioner erfarit påverkansförsök de senaste åren. Än fler, 45 %, av de tillfrågade, känner sig otrygga i sin yrkesutövning på grund av riskerna för hot, våld och trakasserier.\*

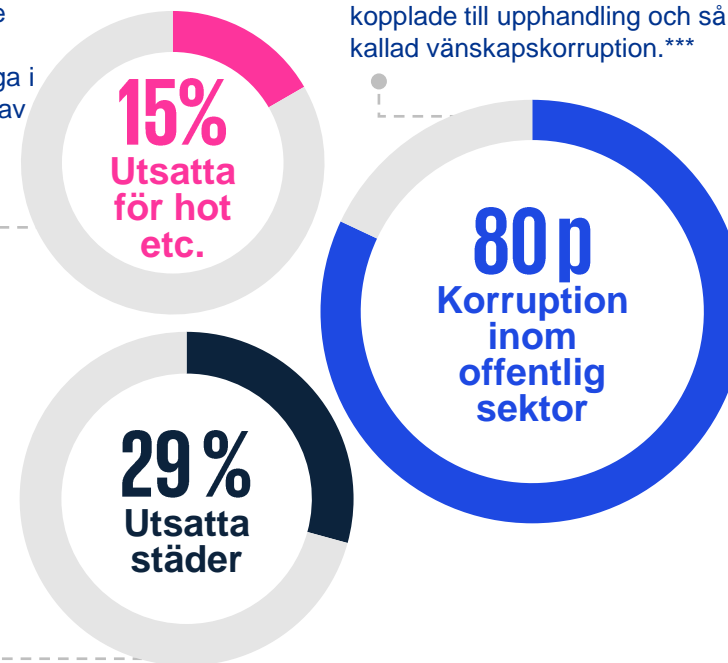
**Knappt en tredjedel (29%) av storstäder och storstadsnära kommuner var utsatta 2022**

Närmare en tredjedel av storstäder och storstadsnära kommuner har upptäckt att något område som involverar företag eller föreningar har utsatts för fusk, oegentligheter eller välfärdsbrott det senaste året.\*\*

**Sverige hamnar på ny lägstanivå i 2024 års korruptionsindex med 80 av 100 poäng**

Även om Sverige fortfarande tillhör toppen uppvisar vi en negativ trend och tappar ytterligare i förhållande till de nordiska grannländerna.

De största riskerna i Sverige är kopplade till upphandling och så kallad vänskapskorruption.\*\*\*



\* Akavia, Hot, våld, trakasserier och annan otillbörlig påverkan mot medarbetare i medborgarnas tjänst, 2023.  
\*\* BRÅ, Välfärdsbrott mot kommuner och regioner – Fel och oegentligheter bland företag och föreningar, 2022  
\*\*\* Transparency Internationals korruptionsindex, Corruption Perceptions Index, CPI, 2024

# Vägledningens syfte och utformning

## Behov av konkret stöd

Många kommuner och regioner efterfrågar stöd och vägledning i det praktiska arbetet med att motverka välfärdsbrott.

SKR erbjuder olika former av stöd för arbetet mot välfärdsbrott. Seminarier, nätverk och kunskapsöversikter är några exempel på stöd åt kommuner och regioner i arbetet med att utveckla de strategier och kompetenser som behövs för att arbeta effektivt mot välfärdsbrott.

Sveriges större revisionsbyråer har över åren byggt upp en omfattande erfarenhet av att bistå kommuner och regioner i arbetet med att förebygga, upptäcka och hantera välfärdsbrott. SKR har därför gett KPMG i uppdrag att sammanställa och presentera bolagets samlade erfarenheter till en konkret och praktiskt användbar vägledning.

## Stödets utformning

Vägledningen är tänkt att fungera som ett praktiskt stöd till organisationer som just påbörjat sitt arbete och behöver hjälp med att komma igång. Vägledningen ska även kunna vara till nytta för organisationer som arbetat med detta under en tid och som vill få ytterligare inspiration.

Vägledningen är uppdelad i tre huvudsakliga delar, som till viss del också har tre olika målgrupper.

Den första delen riktar sig till **dig som vill veta mer om välfärdsbrott**. Här ges en praktiskt användbar definition av begreppet välfärdsbrott. Vi presenterar även en övergripande typologi som omfattar alla de olika former, upplägg och modus som välfärdsbrott kan ha.

Den andra delen är i första hand till för **dig som har en strategisk funktion** eller ett övergripande ansvar för att inrätta, styra och leda arbetet mot välfärdsbrott. Här beskriver vi behovet av tydlig styrning och ledning samt anger några nyckelfaktorer för ett effektivt, långsiktigt och framgångsrikt arbete.

Den tredje och sista delen är den mest konkreta och handfasta delen i vår vägledning. Den riktar sig till **dig som arbetar praktiskt mot välfärdsbrott** i en mer operativ roll. För dig som arbetar nära eller direkt i verksamheten kan det vara värdefullt att få exempel på konkreta metoder och arbetssätt. I detta avsnitt presenteras en rad verktyg som vi menar är effektiva för att förebygga, upptäcka och åtgärda välfärdsbrott. Särskild tonvikt ligger på förebyggande metoder då vi anser att dessa är mest effektiva.

01

För dig som vill  
veta mer om  
välfärdsbrott





# Definition av välfärdsbrott – missbruk av välfärdssystemen



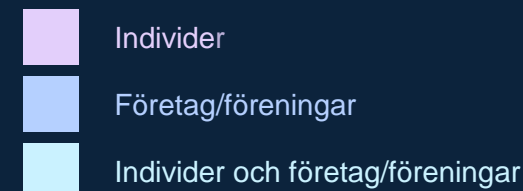
Det saknas fortfarande en allmänt vedertagen definition av välfärdsbrott. Men det som kännetecknar denna typ av brottslighet är bedrägerier eller överutnyttjande av de offentliga välfärdssystemen.

I figuren här jämte illustreras att välfärdsbrott vanligtvis avser oegentligheter på utflödessidan, det vill säga att privata utförare eller direkta mottagare av välfärdstjänster agerar bedrägligt. Korruption, skattebrott eller fusk med leveranser som inte rör direkta välfärdstjänster är också ett stort problem för kommuner och regioner, men brukar inte innefattas i begreppet välfärdsbrott.

Historiskt har fokus för välfärdsbrott huvudsakligen legat på enskilda individers bedrägerier – ofta kallat bidragsfusk. Under senare år har dock oseriösa företag och föreningar fått ökad uppmärksamhet. I takt med att privata företag och ideella föreningar givits en ökad roll i leveransen av välfärdstjänster, har också oseriösa aktörer fått ökade möjligheter att använda föreningar och företag som brottsverktyg.

Brottsligheten kan utföras på flera olika sätt – allt ifrån att individer uppger oriktiga inkomstuppgifter till att företag fuskar med levererad vårdkvalitet. På nästa sida ges en översikt av brottslighetens olika huvudtyper.

# Olika typer av välfärdsbrottslighet



## Manipulerad beslutsprocess



### Felaktig grund för ersättning eller avtal

Oriktiga uppgifter

Falska identiteter

Falska eller svårkontrollerade intyg

Målvaktsupplägg



### Försvårad myndighetsutövning

Överdrivna hjälpbehov

Inte uppge ändrade förhållanden

Otillåten påverkan



## Bristfällig leverans



### Felaktig volym

Felaktigt antal varor/tjänster

Falsk/överdriven tidsredovisning

Påhittad/överdriven verksamhet



### Felaktig kvalitet

Avvikelser från kvalitetskrav

Bristfällig dokumentation



### Andra lagbrott

Brott mot arbetslagstiftning

Brott mot miljölagstiftning

Brott mot sanktionslagstiftning

# Vanliga typer av välfärdsbrott



## Felaktig grund för ersättning eller avtal

Att uppge oriktiga uppgifter är ett av de mest utbredda sätten att otillbörligen tillskansa sig kommunala och regionala medel. Ett välkänt exempel är så kallade bidragsbrott, vilket kan handla om att individer uppger felaktiga uppgifter kring förmögenhet, bostadsort etc. Denna typ av bedrägerier kan exempelvis även bygga på att läkare eller arbetsgivare felaktigt intygar viss inkomst, bostadssituation eller sjukdom.

Ytterligare exempel i denna kategori innefattar att företag, som erbjuder personlig assistans, hemtjänst, boenden eller specialistvård, uppger osanna uppgifter om exempelvis personalens utbildningsnivå för att erhålla avtal med en kommun eller region.



## Försvårad myndighetsutövning

Flera av våra välfärdssystem är sårbara då individer eller företag medvetet försöker påverka myndighetsutövningen på ett otillbörligt sätt.

En välkänt sätt är att överdriva hjälpbehov, exempelvis inom assistansersättningen, där brukaren kan framställas som mer osjälvständig och hjälpbehövande än vad som egentligen är fallet.

En annan form av manipulation som uppmärksammas allt mer på senare tid är så kallad otillåten påverkan. Detta omfattar bland annat trakasserier av tjänstepersoner och förtroendevalda genom obehagliga mail, sms eller samtal, samt direkta hot om våld, hot mot anhöriga eller utpressning.



## Felaktig volym

Såväl företag som föreningar kan agera bedrägligt genom att inte bedriva sin verksamhet i den omfattning som avtalats med kommunen eller regionen. Det kan handla om att medvetet överrapportera antalet varor och tjänster företaget erbjuder, i syfte att maximera ekonomiskt stöd.

Även annan typ av överdrift och fabricering faller inom denna typ av välfärdsbrott. Det kan handla om överdriven tidsredovisning, särskilt inom hemtjänsten, där personal kan rapportera fler arbetade timmar än faktiskt utförda. Inom bland annat föreningslivet kan det även förekomma att medlemsantalet överdrivs eller att samarbetsprojekt fabriceras.



## Felaktig kvalitet

Ett snarlikt bedrägeri gäller när företag eller föreningar inte bedriver sin verksamhet enligt överenskomna kvalitetskrav.

Genom att medvetet åsidosätta nödvändiga standarder vid vårdinsatser och omvårdnad kan hemtjänst och annan omvårdande verksamhet dra ner på kostnader, samtidigt som de erhåller bidrag på felaktiga premisser.

Bristfällig dokumentation utgör en annan aspekt av bedrägeriet, där företag eller föreningar manipulerar eller undanhåller viktig information för att ge en felaktig bild av den faktiska kvaliteten på tjänsterna.



## Andra lagbrott

Slutligen kan nämnas att bristfällig leverans också kan omfatta brott mot annan lagstiftning, exempelvis arbetslagstiftning, miljölagstiftning och sanktionslagstiftning.

Detta innebär att företag eller föreningar inte endast medvetet bryter mot överenskomna leveransavtal utan även begår lagbrott genom att ignorera arbetsmiljökrav, miljöbestämmelser eller sanktionsförfordningar.

Dessa överträdelser kan ske med syfte att undvika kostnader eller uppfylla sina åtaganden på ett otillbörligt sätt.



02

För dig med en strategisk funktion



# Behovet av tydlig styrning och ansvarsfördelning

## Att organisera arbetet mot välfärdsbrott

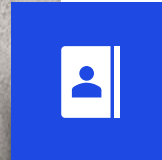
Kommuner och regioner är stora organisationer, ofta med tusentals anställda inom flera olika förvaltningar och bolag.

Vår erfarenhet är att arbetet mot välfärdsbrott måste organiseras på ett genomtänkt sätt för att vara effektivt. Hela ansvaret kan inte läggas på en enskild funktion eller enhet. Istället är det viktigt att hela organisationen involveras, men utifrån en tydlig ansvarsfördelning.



### Politiska beslut

Arbetet mot välfärdsbrott bör styras av en tydlig policy som anger vägledande principer och ambitionsnivåer. Vad menar vi med en nolltolerans mot välfärdsbrott? Ska alla bedrägerier polisanmälas? Vilka generella krav ska ställas på privata leverantörers företrädare? Hur förenar vi tillit med kontroll? Detta är exempel på områden som den högsta politiska ledningen bör klargöra.



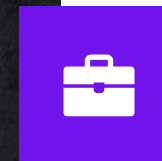
### Strategisk funktion

För att effektivt motverka välfärdsbrott bör arbetet styras, ledas och koordineras av den centrala förvaltningen. Med utgångspunkt i övergripande policybeslut kan den strategiska funktionen utforma de långsiktiga mål och riktlinjer som den övriga organisationen kan rätta sig efter. Funktionen har även en viktig roll genom att stödja och främja intern och extern samverkan.



### Hela organisationen

Välfärdsbrott kan förekomma i många olika former och kan drabba praktiskt taget alla delar av verksamheten. Det är därför viktigt att hela organisationen omfattas – förvaltningar såväl som bolag. I de olika verksamheterna finns också bäst kunskap om specifika risker för oegentligheter, bedrägerier och korruption.



### Verksamhetsansvar

Nämnderna, styrelserna och bolagen har huvudansvaret för att tillse korrekta processer, upphandlingar, myndighetsbeslut och utbetalningar inom respektive verksamhet. Men lika viktigt är att arbetet mot välfärdsbrott tydligt kopplas till andra verksamhetsövergripande områden, som exempelvis det brottsförebyggande arbetet samt strategier kring upphandling, näringsliv samt kultur- och föreningsliv.

# Framgångsfaktorer

## Jobba smart

Att motverka välfärdsbrott är ett långsiktigt arbete. Men det är också viktigt med snabba resultat. Vår generella rekommendation är därför att planera arbetet utifrån strategin – *tänk stort, börja smått, växla upp snabbt!*

---

## Finansiera

När kommuner och regioner har begränsade resurser finns en risk att strategiskt arbete får stryka på foten. Även om arbetet mot välfärdsbrott ges hög prioritet är det viktigt att beakta kostnadseffektivitet vid valet av insatser och arbetsmetoder. Vår viktigaste medskick är att det strategiska arbetet bör ges en egen budget och att förebyggande insatser är det mest effektiva på lång sikt.



## Samverka

Samverkan är ingen universallösning, men vi menar att det i detta sammanhang är högst relevant – exempelvis för att dela kunskap med andra kommuner och regioner kring oseriösa aktörer. Även intern samverkan kring genomförande av brottsförebyggande insatser, utredningar och kommunikation kring incidenter är en nyckel till framgång.

---

## Ta hjälp

Man kan inte göra allt själv och då är det viktigt att ta hjälp utifrån. Andra kommuner och regioner kan ofta bidra med relevant kunskap och vägledning. Men det finns också värdefull hjälp att hämta från expertmyndigheter och konsultbolag med specialistkompetens kring välfärdsbrott, brottsförebyggande arbete, utredningsmetodik, incidenthantering med mera.



# Strategiskt perspektiv

## Tydliggör kopplingar

Välfärdsbrott är ingen isolerad företeelse. Vid utformning av policys, program, strategier och handlingsplaner bör det därför finnas en tydlig koppling till andra närliggande områden som exempelvis brottsförebyggande strategier, upphandlingsregler etc.

## Undvik dubbelarbete

Många kommuner och regioner vill minimera sina administrativa processer. Då kan det vara smart att integrera arbetet mot välfärdsbrott i redan befintliga processer.

Exempelvis kan processerna för intern styrning och kontroll (ISK), systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) och upphandling utvecklas till att också motverka välfärdsbrott.

Genom att säkerställa att riskanalyserna inom ISK och SAM också beaktar olika risker för oegentligheter, bedrägerier och otillåten påverkan, så undviks onödigt dubbelarbete.

## Jobba aktivt med riskkulturen

Processer, rutiner och kontroller är viktigt. Men om inte de anställda har rätt utbildning och tar risk för oegentligheter på allvar kommer organisationen aldrig nå en hög nivå av säkerhet. Och kom ihåg; kulturen sitter inte i väggarna, den sitter i människorna!

*KPMG uppfattar att arbetet mot välfärdsbrott nu står högt på den politiska agendan i praktiskt taget samtliga kommuner och regioner.*

*Detta har bland annat medfört att det finns mer kunskap, fler goda exempel och mer extern hjälp att hämta än någonsin tidigare.*

*Med genomtänkta strategier och tydliga processer kan din organisation minimera risken att drabbas av välfärdsbedrägerier.*

03

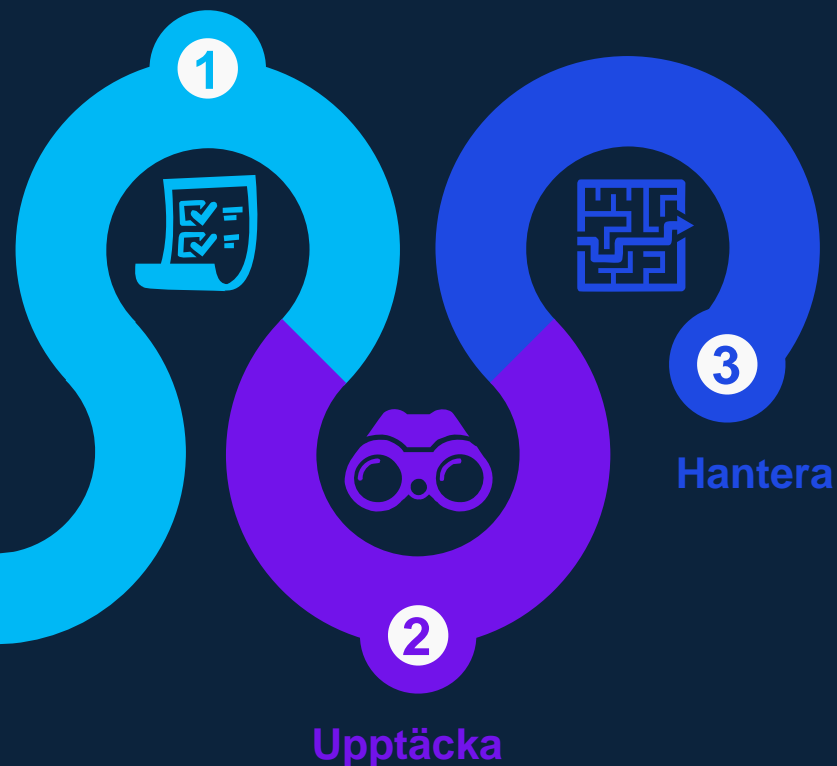
För dig som  
arbetar praktiskt  
mot välfärdsbrott





# Använd hela verktygslådan och kombinera olika metoder

## Förebygga



1

- Riskkultur
- Utbildning
- Intern styrning och kontroll
- Riskanalys
- Översyn av avtalsvillkor
- Översyn av upphandlingsprocess
- Avtalshantering
- Systemstöd för riskhantering

2

- Stickprovskontroller
- Dataanalys
- Transaktionsmonitorering
- Visselblåsartjänst
- Bakgrundskontroller
- Leverantörkontroller
- Bisyslekontroller

3

- Incidenthantering
- Oegentlighetsutredningar
- Kommunikationsstrategi
- Hantera tvister

# Ta ett helhetsgrepp mot välfärdsbrott

För att motverka välfärdsbrott på ett effektivt sätt behövs såväl förebyggande, som upptäckande och hanterande insatser.



Att **förebygga** handlar om att minska risken för felaktigheter genom att stärka organisationens kunskap och beredskap. Det är också effektivt att identifiera svaga regelverk och göra justeringar som minskar möjligheter för överutnyttjande och brottslighet, så kallad crime proofing.



**Upptäcka** är till stor del en fråga om att ta kontroll över arbetsprocesser och ekonomiska flöden så att felaktigheter kan upptäckas så snabbt som möjligt. Här kan dataanalys och stickprovskontroller vara effektiva metoder. Genomförande av bakgrundskontroller vid nyrekrytering för att motverka infiltratörer, samt införande av en effektiv visseblåsarfunktion är andra exempel på kraftfulla verktyg.

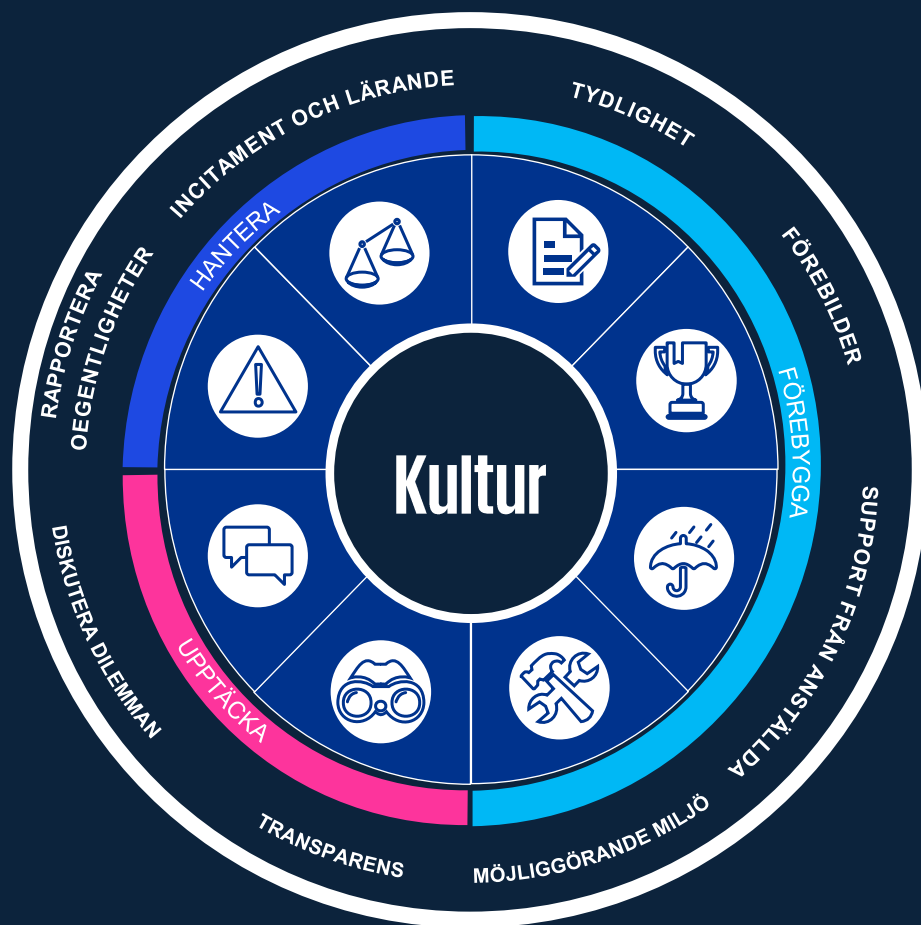


**Med hantera** avses bland annat att säkerställa effektiva och snabba utredningar av bedrägerier, brott eller tjänstefel så att rätt åtgärder kan vidtas.

På följande sidor presenteras ett urval av verktyg ur verktygslådan.

**Det mest effektiva är  
förebyggande insatser!**

# Riskkultur – en enkät för att mäta organisationers riskkultur



En god organisationskultur utgör kärnan i ett effektivt arbete mot välfärdsbrott. Styrdocument, rutiner och kontroller spelar ingen roll om inte chefer och medarbetare tar frågan på allvar. Men hur kan ni stärka kulturen och påverka medarbetares beteende?

Genom att använda en systematisk metod för att regelbundet samla in insikter om potentiella sårbarheter från samtliga anställda kan en organisation stärka skyddet mot välfärdsbrott och främja en kultur av samarbete och integritet.

Det finns enkla webbenkäter att tillgå för detta syfte. Oavsett om ni använder redan färdiga enkäter eller själva tar fram undersökningar, är det av vikt att behovet av ärliga svar betonas samt att ni garanterar konfidentiell hantering av svaren. På så sätt uppmuntrar ni till ökat deltagande och uppriktig feedback.

Genom att beakta resultaten från undersökningar av riskkultur kan en organisation strategiskt anpassa sitt arbete och sin företagskultur. Detta integrerade tillvägagångssätt, där insikter från personal styr effektiva utvecklingsinsatser, är ett kraftfullt verktyg i att motverka välfärdsbrott.

# Utbildning – stärker första försvarslinjen mot oegentligheter

Som tidigare nämnts är organisationskulturen central i arbetet mot välfärdsbrott. Styrdokument, rutiner och kontroller spelar ingen roll om inte chefer och medarbetare har kunskap och tar frågan på allvar. Effektiv utbildning kan stärka kulturen genom att öka medarbetares medvetenhet och förändra deras beteende.

Välinformerad personal utgör en avgörande försvarslinje i kampen mot välfärdsbrott. Genom att fördjupa förståelsen för olika bedrägerimetoder och informera om deras eget ansvar, blir anställda bättre rustade att identifiera varningssignaler och oegentligheter kring ekonomiska utbetalningar.

Regelbundna utbildningssessioner inte bara säkerställer att anställda har goda kunskaper, utan skapar dessutom ökad medvetenhet och uppmuntrar till proaktivt genomförande av förebyggande åtgärder. Ständigt lärande stärker därigenom robustheten i välfärdssystemen.

Utbildningsprogram kan utformas på olika sätt, men en grundläggande utmaning är att hitta metoder och verktyg som upplevs som intressanta, relevanta och lustfyllda. Detta är avgörande för bestående kunskap och en verklig förändring av organisationskulturen.



## Traditionell e-learning

Webb-utbildning är ett effektivt sätt att nå ut till stora personalgrupper. Det kan användas för att stärka baskunskaper kring grundläggande begrepp och företeelser som jäv, korruption oegentligheter, otillåten påverkan och välfärdsbrott.



## Gamified training

Allt fler upptäcker fördelarna med spelliknande utbildningar som, likt andra spel, är interaktiva och lustfyllda – där det krävs verklig förståelse i varje steg av spelet för att gå vidare och slutligen bli godkänd. En stor fördel är då att kunskapen tenderar att stanna längre.



## Appar för ständigt lärande

En del utbildningar kan ges till medarbetare genom en spelliknande mobil-app. Det möjliggör för medarbetarna att spela närsomhelst det passar dem. Den roliga känslan av en spelliknande utbildningsprocess bidrar dessutom till att personal fortsätter utbilda sig – även efter att de blivit godkända!



# Intern styrning och kontroll – utgå från befintliga processer

Arbetet med att motverka välfärdsbrott kan med fördel integreras i redan befintliga verksamhetsprocesser. Exempelvis kan risken för oegentligheter och bedrägerier regelmässigt tas upp vid arbetsplatsträffar, systematiskt arbetsmiljöarbete, verksamhetsplanering och inom intern styrning och kontroll. Om ni tillämpar COSO-ramverket för arbetet med intern styrning och kontroll, se nedanstående figur, är det dessutom ett uttalat krav att organisationens riskanalyser ska omfatta risk för oegentligheter och bedrägerier.

Vi förordar att arbetet mot välfärdsbrott integreras med organisationen process för intern styrning och kontroll. Och frågor man då behöver ställa sig är:

- Säkerställs en styr- och kontrollmiljö som bidrar till att förebygga, upptäcka och hantera välfärdsbrott på ett effektivt sätt?
- Beaktas risk för välfärdsbrott i riskanalysen?
- Åtgärdas och granskas identifierade riskprocesser?





# Risikanalys – grunden för ett framgångsrikt arbete

## Varför ska ni göra riskanalyser?

Risikanalys är ett centralt moment inom intern styrning och kontroll. Syftet är att identifiera verksamhetens viktigaste rutiner och processer samt föregripa riskerna med dessa innan någon oönskad händelse inträffar.

Först när olika risker för välfärdsbrott identifierats, kan de effektivt värderas och förebyggas.

## Var ska riskanalyser göras?

Alla verksamheter i kommunen eller regionen bör genomföra heltäckande riskanalyser som omfattar bolagets eller förvaltningens olika delar.

En övergripande riskanalys kan bygga på riskanalyser som genomförts på avdelnings- eller enhetsnivå. Valet av nivå är beroende av verksamhetens storlek och karaktär.

## Hur och när ska riskanalyser göras?

Risikanalyser bör göras som ett antal workshops inom verksamheten.

Att identifiera, värdera och hantera risker är en pågående process. Det finns olika sätt att bedriva löpande riskanalysarbete. Antingen genomförs en helt ny riskanalys årligen eller så uppdateras befintlig riskanalys med jämna mellanrum, med en ny värdering av tidigare identifierade risker.

En riskworkshop är ett kollektivt arbete. Därför bör en bred grupp från olika enheter och avdelningar samlas, för att tillsammans identifiera riskerna utifrån olika perspektiv på verksamheten.

Det kan vara värdefullt att använda en extern och engagerad moderator som ansvarar för att hålla i riskworkshopen och dokumentera resultatet.

## Vad är viktigt att tänka på?

# Automatiska kontroller – en riktad insats

Tar er organisation enbart stickprov för att undersöka personalens bisysslor och leverantörers affärer? Kanske görs inga kontroller alls? Ni är inte ensamma. Med en ökande förekomst av välfärdsbrott blir det allt viktigare för kommuner och regioner att i alla lägen ha koll på leverantörers och anställdas förhållanden.

Genom analyser av offentlig data är det möjligt att löpande och – med hjälp av eget eller licensierat systemstöd – automatiskt upptäcka risker för välfärdsbrott och annan oegentlighet. Automatiseringen frigör värdefull tid och resurser inom er organisation. Dessutom fungerar kontrollerna som en proaktiv varningssignal, vilket bidrar till att snabbt uppmärksamma er på eventuella problem och möjliggör snabba åtgärder.

Pålitliga samarbetspartners är ofta nyckeln till framgång. Ni har allt att vinna på att implementera automatiska kontroller, som knyter an till er organisations övriga kontrollarbete.

Allt för omfattande kontroller av anställda kan utgöra ett otillåtet ingrepp i den personliga integriteten, enligt ett beslut av justitieombudsmannen.\*

Tillse först att det finns erforderligt lagstöd för att införa åtgärderna. En viktig princip är att göra en analys vid varje enskild tjänstetillsättning



## Bakgrundskontroller

Trenden pekar mot allt mer grundliga bakgrundskontroller av anställda. Härigenom kan ni förebygga och upptäcka potentiella säkerhetsrisker som kan skada er verksamhet och de samhällsintressen ni skyddar. Redan idag finns krav på bakgrundskontroller inom vissa yrken och det mediala och samhälleliga trycket ökar.



## Leverantörskontroller

Systematiska kontroller hjälper er att analysera underleverantörer för att enkelt identifiera leverantörer med hög, medel eller låg risk för ekonomiska problem. Dessa kontroller kan vara ett steg i att upptäcka leverantörer som agerar mot välfärdens intressen. Det enda som behövs är en lista med företagsnamn och organisationsnummer, vilka kan stämmas av mot offentliga register.



## Bisyssekontroller

Regelbundna kontroller ger en samlad bild av anställdas uppdrag och engagemang utanför organisationen. Detta skapar trygghet för er organisation och skyddar mot regelbrott eller överträdelser av interna riktlinjer. Allt som behövs är namn och personnummer på de personer som ska kontrolleras, vilka kan stämmas av mot offentliga register.

\* Beslutsdatum 2023-10-19, Dnr 7143-2022

# Datadriven analys – en hypotesdriven åtgärd

Datadriven analys är ett kraftfullt verktyg som kan användas i flera syften, exempelvis för att bedöma den sammanlagda omfattningen av både medvetna och omedvetna felaktigheter, samt att identifiera kritiska förbättringsområden och att upptäcka rena bedrägerier.

Genom analys av stora mängder transaktionsdata, exempelvis utbetalda ersättningar till vårdgivare inom ett specifikt vårdval eller utbetalt försörjningsstöd inom en viss period, går det att hitta anomalier eller avvikelser som tyder på felaktigheter. Jämfört med traditionella stickprov, ger dataanalys mer robusta och användbara resultat.



Identifiering av gråzoner, kryphål och bristfälliga riktlinjer.



Förbättringsområden inom uppföljning och intern kontroll.



Konstaterat felaktiga utbetalningar.



Stabil grund för konkreta rekommendationer och åtgärder.



# Visselblåsartjänst – vikten av att vissla

Visselblåsartjänster kan spela en avgörande roll i att identifiera välfärdsbrott på ett effektivt sätt. En väl fungerande visselblåsartjänst som erbjuder en konfidentiell kanal för anställda att rapportera misstankar, främjar ökad transparens och gemensamt ansvarstagande.

Det är just för upptäckande av missförhållanden såsom välfärdsbrott som de senaste årens stärkta lagar för skydd av personer som väljer att visselblåsa är avsedda.

Flera aktörer på marknaden erbjuder systemstöd och assistans vid bedömning, vilket kan avlasta er organisation.



Det är lagkrav på att kommuner och myndigheter ska ha kanaler för rapportering av missförhållanden likväl som förfaranden för att hantera de inkomna rapporterna.

Som organisation finns flera steg ni bör ta för att säkerställa en fullvärdig visselblåsartjänst:



Först bör ni, skriftligt och muntligt, tydligt kommunicera var anställda kan rapportera misstankar, hur er visselblåsartjänst fungerar och dess roll i bekämpandet av välfärdsbrott och andra missförhållanden.



Ni bör även implementera grundliga rutiner för hanteringen av visselblåsningar samt utse ett dedikerat, oberoende team med ansvar för att hantera inkomna rapporter.



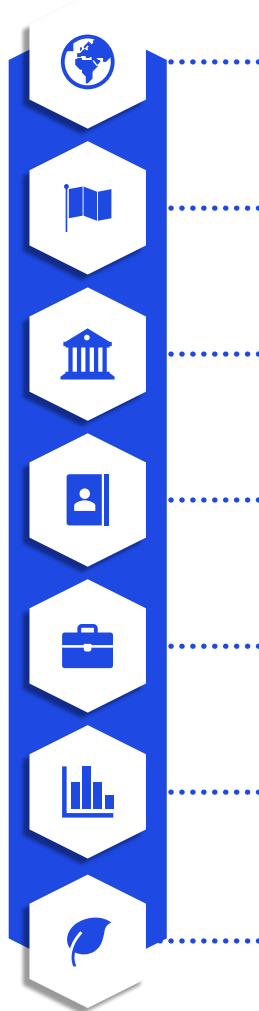
Ni bör regelbundet utvärdera effektiviteten av visselblåsartjänsten och göra förbättringar baserat på feedback – från exempelvis enkäter – och förändrade förhållanden.

# Oegentlighetsutredningar – ett förtroendeskapande arbete

Om olyckan varit framme och en incident har skett, bör en utredning snabbt tillsättas. Genom grundliga utredningar kan organisationer klarlägga sakförhållandena och orsakerna till uppkomna oegentligheter, skapa en plan för vidarehantering och förhindra upprepning. Inte minst är det av vikt att säkerställa ekonomisk ansvarighet och skydda allmänna resurser.

Tidig intervention baserad på utredningsresultat skapar en intern, återhållande effekt, främjar etiskt uppträdande och bidrar till en arbetsplats där integritet värderas och upprätthålls.

Här jämte ges exempel på olika typer av utredningar som kan bli relevanta att genomföra till följd av en incident.



## Bedrägeriutredning

Granskning av finansiella register, transaktioner och aktiviteter för att upptäcka och hantera vilseledande praxis eller förfalskning inom en organisation.

## Utredning av mutor och korruption

Risker för mutor och korruption kan finnas inom alla delar av organisationen, och involverar inte sällan en utomstående part.

## Konkursutredning

Granskning av en insolvent enhets ekonomiska förhållanden med fokus på spårande av tillgångar, fordringsägares krav och bedräglig verksamhet.

## Utredningar av tjänstefel på arbetsplatsen

Grundlig undersökning av påstådda olämpliga beteenden, policyöverträdelser eller etiska överträdelser på en arbetsplats.

## Utredning av penningtvätt och transaktioner

Granskning av finansiella transaktioner och affärsaktiviteter för att upptäcka misstänkt finansiellt beteende.

## Finansiell utredning

Detaljerad analys av finansiella data, rapporter och transaktioner för att avslöja oegentligheter, bedöma ekonomisk hälsa och ekonomiska oegentligheter.

## Cyber-/digital utredning

Utredning av cyberincidenter, dataintrång eller digitala brott med inbegripande analys av digitala bevis, nätverksforensik och identifiering av cyberhot.