

## Malmö stad

Granskning av policy och riktlinjer samt intern kontroll mot mutor etc.

Jakob Smith och Josabeth Alfsdotter  
december 2010

## Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING</b> .....	<b>3</b>
<b>1. INLEDNING</b> .....	<b>4</b>
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Inledning och syfte.....	4
1.3 Tillvägagångssätt .....	5
1.4 Avgränsningar .....	5
1.5 Metod.....	5
<b>2. DEFINITION OCH FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR GRANSKNINGEN</b> .....	<b>6</b>
<b>3. LAGAR OCH RIKTLINJER</b> .....	<b>6</b>
3.1 Lagstiftning mot mutor och bestickning.....	6
3.2 Interna riktlinjer .....	6
3.3 COSO-modellen .....	7
<b>4. INTERN KONTROLL AV MUTOR</b> .....	<b>9</b>
4.1 Kontrollmiljö .....	9
4.2 Iakttagelser .....	10
4.3 Riskanalys.....	11
4.4 Iakttagelser .....	11
4.5 Kontrollåtgärder .....	13
4.6 Iakttagelser .....	14
4.7 Information och kommunikation .....	15
4.8 Iakttagelser .....	16
4.9 Uppföljning .....	17
4.10 Iakttagelser .....	17
<b>5. SAMMANFATTANDE ANALYS</b> .....	<b>19</b>

## Sammanfattning

Ernst & Young har på Malmö stads stadsrevisions uppdrag genomfört en granskning av policy och riktlinjer samt intern kontroll mot mutor etc. Syftet med granskningen är att svara på den övergripande frågan om ledningen i stadsdelar och förvaltningar har säkerställt en god intern kontroll för att motverka, upptäcka och förhindra mutbrott och därtill kopplade oegentligheter i verksamheten.

Våra förslag till fortsatt utveckling sammanfattas enligt följande:

- Vi noterar att Malmö stad centralt tagit fram riktlinjer för mutor, gåvor, förmåner samt leverantörskontakter. Därutöver har staden kommit med rekommendationer om riktvärden för gåvor. Dessa riktlinjer bör underlätta det fortsatta arbetet med att förhindra mutor och oegentligheter för ledningen i de olika förvaltningarna.
- Gällande området riskanalys finns vissa förbättringsmöjligheter. I nuläget har inte mutor och oegentligheter beaktats särskilt i analyserna. Vidare skulle vi gärna se att riskanalyserna blir mer verksamhetsanpassade; att man vid upprättandet av analysen tar hänsyn till de olika verksamheternas riskutsatthet.
- Granskningen visade att förvaltningarna genomför ett antal kontrollåtgärder som indirekt kan sägas inbegripa även mutor och oegentligheter. Vi efterfrågar dock mer analys i anslutning till dessa kontroller. Om kontrollerna föregås av en analys om vad som ska uppnås, skall de kunna bli mer effektiva.
- De internutbildningar som tangerar området mutor och oegentligheter som genomförs på ett antal förvaltningar skulle kunna anpassas till att nå ut till samtliga anställda. Under granskningen har vi fått uppfattningen om att mutfrågan ofta varit med på ledningsmöten, men att den därefter inte nödvändigtvis når övriga medarbetare. Att anordna internutbildningar via datorn hade kunnat vara ett sätt att se till att samtliga anställda blir medvetna om risken för mutor och liknande.
- Gällande området uppföljning bör insatser fortsättningsvis göras för att upprätta en process för att fånga upp och hantera verksamhetsspecifika risker.
- Slutligen vill vi framhålla att stabsfunktionen på stadskontoret bör vidareutveckla hjälpmedel för arbetet med intern kontroll.

## 1. Inledning

### 1.1 Bakgrund

Tjänstemän, politiker och uppdragstagare i en kommun utsätts för påverkan av andra och utsätter andra människor för påverkan av olika slag. Dessa kontakter är nödvändiga inslag i en demokrati. Det är emellertid viktigt att en sådan process går formellt riktigt till och att det finns gränser för hur denna påverkan får se ut. Särskilt utsatta verksamheter kan vara de som ansvarar för upphandlingar samt myndighetsutövning av olika slag. En organisation kan åsamkas väsentliga förtroendeskador av eventuella mutbrott eller korruption. Därför är det av stor vikt att de organisationer där mutbrott eller liknande kan förekomma vidtar nödvändiga åtgärder i syfte att minska riskerna.

### 1.2 Inledning och syfte

Ernst & Young har på Malmö stads stadsrevisions uppdrag genomfört en granskning av policy och riktlinjer samt intern kontroll mot mutor etc. Syftet med granskningen är att svara på den övergripande frågan om den politiska ledningen i stadsdelar och förvaltningar har säkerställt en god intern kontroll för att motverka, upptäcka och förhindra mutbrott och därtill kopplade oegentligheter i verksamheten. Målet är att identifiera särskilda riskområden och ge underlag för förbättringar i rutiner som har särskild betydelse för att minska risken för mutbrott o. dyl. Granskningen tar sin ansats i COSO-modellens fem komponenter: kontrollmiljö, riskbedömning, kontrollåtgärder, information och kommunikation samt uppföljning.

Granskningen avser att besvara följande övergripande fråga

- Är verksamheten organiserad på ett sådant sätt att det finns en betryggande intern kontroll avseende mutor på respektive stadsdel/förvaltning?

För att kunna besvara denna övergripande fråga har ett antal frågor tagits fram för respektive COSO-komponent, dessa framgår av den löpande texten eller sammanhållet i bilageform. Nedan följer också ett urval av de mest centrala frågeställningar som rapporten avser att besvara.

- Är stadsdelens/förvaltningens inställning och agerande i fråga om mutor, gåvor och leverantörskontakter eller klientkontakter klart uttalad? Hur kommer denna inställning till uttryck?
- Finns relevanta interna regelverk, i staden på central nivå eller inom dess enskilda förvaltningar, som reglerar anställdas agerande vid risk för mutbrott o. dyl.?
- Har ledningen inkluderat risk för mutor o. dyl. i sina riskbedömningar?
- Finns rutiner för att upptäcka, utreda och hantera frångående av gällande föreskrifter?
- Vilka centrala kontrollfunktioner finns för kontroll av regelefterlevnad?
- Vilken internutbildning har nämnden/förvaltningen genomfört för alla anställda?
- Finns uppföljning av kontrollsystemen för mutor o. dyl.?

### 1.3 Tillvägagångssätt

Granskningen har genomförts via intervjuer med stadsdelschefer/förvaltningschefer och i vissa fall även med ekonomichefer och administrativa chefer. Därutöver har vi tagit del av och bedömt interna dokument i form av till exempel interkontrollplaner, uppföljningar och riskanalyser.

### 1.4 Avgränsningar

Granskningen avgränsas till att omfatta stadsdelarna Centrum, Husie, Hyllie, Kirseberg, Limhamn-Bunkeflo, Oxie, Rosengård, Västra innerstaden samt förvaltningarna sociala resursförvaltningen, utbildningsförvaltningen och överförmyndarnämnden.

### 1.5 Metod

Rapporten beskriver sammantaget hur den interna kontrollen mot mutor är utformad. Specifika uppgifter för de olika stadsdelarna/förvaltningarna finns redovisat i bilaga till rapporten.



Bilagan återger Ernst & Youngs bedömning av den interna kontrollen mot mutor o. dyl. vid respektive stadsdel/förvaltning. För varje moment i den så kallade COSO-modellen har ett antal frågor ställts. Svaren och i vissa fall bifogad dokumentation har bedömts och utgör grunden till bedömningen av respektive stadsdel/förvaltning.

Den gröna färgen indikerar att det finns utarbetade och implementerade rutiner och arbetssätt och/eller en djup förståelse för en fråga. Det bör även finnas dokumentation som styrker påståendet eller metodiken.

Den gula färgen visar att rutiner och arbetssätt till vissa delar finns utarbetade och implementerade och/eller en viss förståelse för en fråga. I allmänhet styrks påståendet eller metodiken inte av någon direkt dokumentation.

Den röda färgen tyder på att förvaltningen enbart har rudimentära rutiner och arbetssätt och/eller en bristfällig förståelse för frågeställningarna. Dokumentation saknas.

## 2. Definition och förutsättningar för granskningen

Mutor, eller bestickning är väldefinierade juridiska begrepp som regleras i bland annat brottsbalken, se nedan avsnitt 3.1. En muta betraktas som en gåva eller förmån som lämnas i syfte att påverka någons tjänsteutövning. I granskningen har vi bland annat kartlagt och bedömt olika insatser för att säkerställa att gåvor och förmåner hanteras på ett korrekt sätt och att rutiner finns för leverantörskontakter.

De stadsdelar och förvaltningar som ingått i denna rapport är av skiftande karaktär och riskerna för mutbrott i verksamheten skiljer sig åt. Vi har i denna rapport valt att redovisa resultatet sammantaget för stadsdelarna och förvaltningarna för att exemplifiera insatser eller belysa problem. Som bilagedel till rapporten redovisas en särskild bedömning för respektive stadsdel/förvaltning.

## 3. Lagar och riktlinjer

### 3.1 Lagstiftning mot mutor och bestickning

Området mutor och bestickning regleras i brottsbalkens 17 kap. och 20 kap. Reglerna gör ingen skillnad på privat eller offentlig verksamhet, men mutbrott i offentlig verksamhet står under allmänt åtal vilket gör att en åklagare är skyldig att väcka åtal om misstankar om mutbrott och bestickning kommer till dennes kännedom. I 20 kap. 2 § framgår att arbetstagare som, för sig själv eller för annan, tar emot, låter åt sig utlova eller begär muta eller annan otillbörlig belöning för sin tjänsteutövning, döms för mutbrott till böter eller fängelse i högst två år. Detsamma skall gälla, om arbetstagaren begått gärningen innan han erhöll anställningen eller efter det han slutat densamma. Är brottet grovt, döms arbetstagaren till fängelse, lägst sex månader och högst sex år.

Den som är anställd, uppdragstagare i kommunen eller dess bolag, eller förtroendevald kan dömas för mut- eller bestickningsbrott. Det innebär att reglerna gäller för såväl miljöinspektörer, upphandlare, vårdare, socialsekreterare som nämndemän och kommunfullmäktigeledamöter. De anställda som ägnar sig åt myndighetsutövning (tillståndsgivning, inspektion mm.) samt t.ex. upphandlare är särskilt integritetskänsliga.

Av kommunallagen (KL) 6 kapitlet 1 § framgår kommunstyrelsens s.k. uppsiktsplikt. Styrelsen ska enligt KL leda och samordna förvaltningen av kommunens angelägenheter och ha uppsikt över övriga nämnders verksamhet. Med styrelsens ledande ställning följer att den har till uppgift att ha överblick över hela den kommunala verksamheten. Det är dock viktigt att observera att kommunallagen inte ger styrelsen några "extrema" maktmedel. Uppsikten är i princip begränsad till en rätt att göra påpekanden, lämna råd och anvisningar samt, om det är nödvändigt, se till att fullmäktige ingriper i sin egenskap av högsta beslutande organ.

### 3.2 Interna riktlinjer

Det har kommit ut en central mutpolicy från Malmö stad som ska ge vägledning åt chefer och andra medarbetare om vilka riktlinjer som gäller i kommunen för mutor, gåvor, förmåner samt leverantörskontakter. Riktlinjerna fastställdes av kommunstyrelsen den 13 januari 2010. Riktlinjerna är baserade på "Om mutor och jäv- en vägledning för offentligt anställda". Den 3

mars 2010 kompletterades riktlinjerna med "Yttrande över granskningspromemoria avseende policy och riktlinjer samt intern kontroll mot mutor etc." där det bland annat finns rekommendationer om riktvärden för gåvor och förmåner. Därutöver finns på flera stadsdelar/förvaltningar även egna riktlinjer för hela eller delar av verksamheten.

Bland de centralt framtagna policydokumenten finns Malmö stads personalpolicy, i anslutning till denna finns även en policy för en gemensam värdegrund bland de anställda. I kommunens ekonomihandbok finns vidare vissa riktlinjer avseende representation och gåvor i kommunen, dessa riktlinjer gäller då kommunens anställda bjuder på exempelvis mat och dryck eller ger bort gåvor.

Kommunfullmäktige har den 28 september 2000 antagit ett reglemente för intern kontroll. Kommunstyrelsen har också antagit tillämpningsanvisningar för internkontrollreglementet. I första paragrafen anges att syftet är att säkerställa att styrelser och nämnder upprätthåller en tillräcklig intern kontroll, dvs. de ska med rimlig grad av säkerhet fastställa att mål inom följande kategorier uppnås: verksamhetsstyrning, tillförlitlig finansiell rapportering och efterlevnad av tillämpliga lagar och föreskrifter. Kommunstyrelsen har enligt den 2 § det övergripande ansvaret för att tillse att det finns en god intern kontroll. Av den 3 § framgår att respektive nämnd har det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde. Som grund för planering, prioritering och uppföljning av internkontrollarbetet ska en riskanalys genomföras inom respektive nämnd.

### 3.3 COSO-modellen<sup>1</sup>

Kommunens riktlinjer från 2000 anknyter till COSO-modellen, den internationellt mest vedertagna metoden för att förbättra den interna styrningen och kontrollen. Enligt COSO är intern kontroll definierat som en process, utförd av en organisations styrelse, ledning och annan personal, utformad för att ge rimlig försäkran om att målen uppfylls inom följande kategorier:

- effektivitet och produktivitet i verksamheten
- tillförlitlig finansiell rapportering
- efterlevnad av tillämpliga lagar och regler.

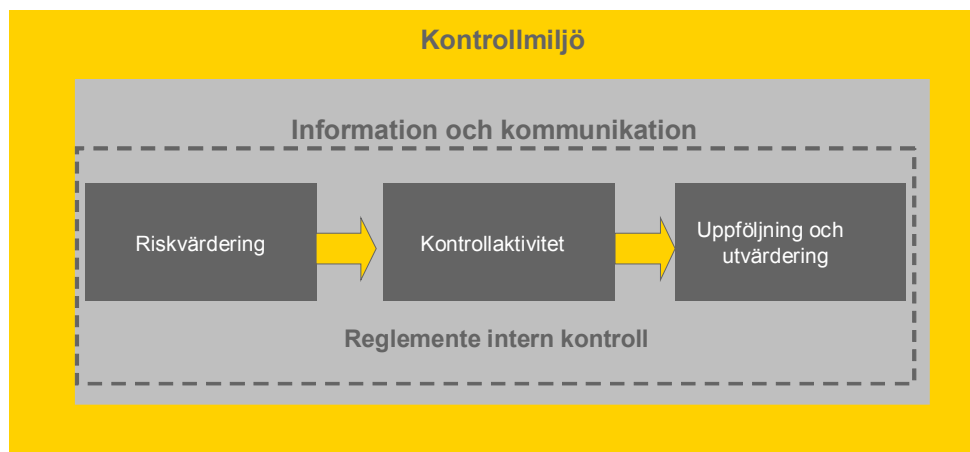
För att förbättra den interna styrningen och kontrollen har fem centrala komponenter identifierats. För dessa redogörs kortfattat nedan. Hur dessa komponenter förhåller sig till varandra och hur vad som regleras i internkontrollreglementet framgår av figuren.

#### Kontrollmiljön

Kontrollmiljön anger tonen i en organisation och påverkar kontrollmedvetenheten hos dess medarbetare. Det är grunden för alla andra komponenter inom intern kontroll och erbjuder ordning och struktur. Faktorer som innefattas av kontrollmiljön är integritet, etiska värden, kompetensen hos medarbetarna i organisationen, ledningens filosofi och ledarstil, det sätt på vilket ledningen fördelar ansvar och befogenheter och organiserar och utvecklar dess medarbetare samt den uppmärksamhet och vägledning som ledningen ger.

---

<sup>1</sup> The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission



### Riskvärdering

Varje organisation möter många olika risker av externt och internt ursprung som måste värderas. En förutsättning för riskvärderingen är att etablerade mål finns knutna till olika nivåer som är internt konsistenta. Riskvärderingen är identifieringen och analysen av relevanta risker för att uppnå målen och utgör basen för att bestämma hur riskerna ska hanteras. Eftersom ekonomiska, branschmässiga, regleringsspecifika och verksamhetsmässiga villkor kommer att förändras, behövs mekanismer för att identifiera och hantera de särskilda risker som är förknippade med förändringar.

### Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter är de riktlinjer och rutiner som bidrar till att säkerställa att ledningens direktiv genomförs. De bidrar till att säkerställa att nödvändiga åtgärder vidtas för att hantera risker för att organisationens mål inte uppnås. Kontrollaktiviteter äger rum inom hela organisationen, på alla nivåer och i alla funktioner. De innefattar en rad aktiviteter av olika slag såsom godkännanden, attester, verifikationer, avstämningar, genomgångar av verksamhetens resultat, säkrandet av tillgångarna, samt åtskillnad av tjänsteroller och uppgifter.

### Information och kommunikation

Relevant information måste identifieras, fångas, och förmedlas i en sådan form och inom en sådan tidsram att de anställda kan utföra sina uppgifter. Informationssystem genererar rapporter som innehåller verksamhetsmässig och finansiell information och uppgifter om regelefterlevnaden som gör det möjligt att driva och styra verksamheten. De anställda måste förstå sin egen roll i det interna styr- och kontrollsystemet samt hur enskilda aktiviteter påverkar andras arbete. De måste ha en kanal för att kommunicera betydelsefull information uppåt.

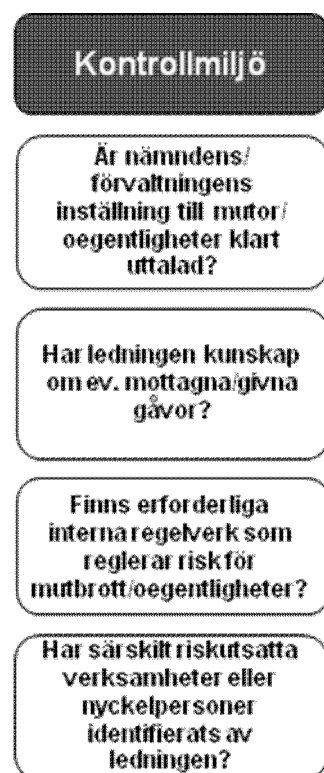
## Uppföljning och utvärdering

Interna styr- och kontrollsystem behöver övervakas, följas upp och utvärderas – en process som bestämmer kvaliteten på systemets resultat över tiden. Det åstadkoms genom löpande övervakningsåtgärder och uppföljningar, separata utvärderingar eller en kombination av dessa. Löpande övervakningsåtgärder och uppföljningar äger rum under verksamhetens gång.

Det finns synergieffekter och kopplingar mellan de nämnda komponenterna, som formar ett sammanhållet system som reagerar dynamiskt på ändrade förutsättningar. Det interna styr- och kontrollsystemet är sammanhållet med organisationens verksamhet och finns till av grundläggande verksamhetsmässiga skäl. Intern styrning och kontroll blir effektivast om kontrollerna är inbyggda i organisationens infrastruktur och ingår som en väsentlig del av organisationen.

## 4. Intern kontroll av mutor

### 4.1 Kontrollmiljö



Inom ramen för granskningen har de utvalda stadsdelarnas/förvaltningarnas kontrollmiljö bedömts avseende hur de har uppmärksammat betydelsen av att mutor och dyl. inom organisationen inte förekommer. Vidare har vi bedömt om kontrollmiljön stärkts av olika typer av insatser i form av förvaltningsspecifika riktlinjer samt rutiner som ledningen beslutat om. Huruvida ledningen identifierat riskutsatt verksamhet har också beaktats. Inom området kontrollmiljö har vi särskilt undersökt ledningens kunskap om eventuella mottagna och givna gåvor.

Utöver de centrala riktlinjerna gällande mutor från Malmö Stad har stadsdelarna Rosengård, Kirseberg och Västra Innerstaden samt överförmyndarnämnden dessutom tagit fram egna riktlinjer som de styrkt med dokumentation.

Huruvida förvaltningens inställning till mutor får anses klart uttalad varierar mellan de granskade stadsdelarna/förvaltningarna. Flertalet intervjuade nämner att mutfrågan varit uppe på ledningsmöten. Däremot är det oklart om denna information verkligen når övriga medarbetare. Det nämns att styrdokumentet 'Om mutor och jäv- en vägledning för offentligt anställda' ligger ute på intranätet och kan läsas av samtliga anställda.

Enligt flertalet intervjuade förekommer sällan mottagna gåvor, någonting som kan tyckas rimligt med tanke på de granskade verksamheternas karaktär.

Samtidigt är det möjligt att gåvor är mer vanligt förekommande än vad som kommer till ledningens kännedom. I stadsdelen Kirseberg angav förvaltningschefen att gåvor inom äldreomsorgen förekommer då och då, därför hade man inom vård och omsorg tagit fram

riktlinjer för detta, så att personalen vet vad som gäller. I stadsdelen Hyllie får nyanställda inom vård och omsorg enligt uppgift särskild information av sin chef gällande gåvor.

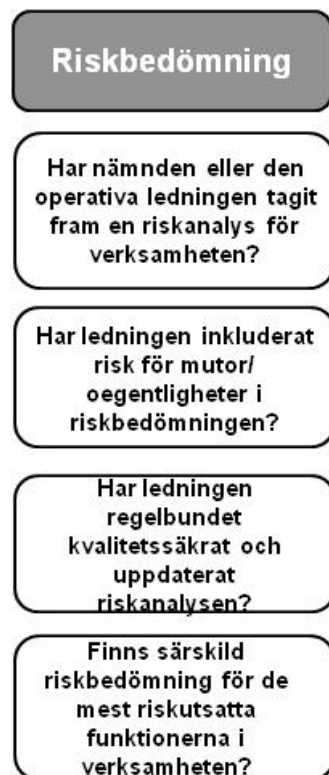
De granskade förvaltningarna bestod främst av stadsdelar som i flera fall inte hade en verksamhet där leverantörskontakter var betydande. Trots detta kan det finnas enskilda funktioner där riskerna är högre än i den övriga verksamheten. Flertalet intervjuade kunde nämna verksamhet som kan betraktas som särskilt riskutsatt. Dokumentationen kring en sådan analys brister dock inom de flesta förvaltningarna.

## 4.2 Iakttagelser

Generellt är vår bedömning att kontrollmiljön stärkts i förhållande till föregående granskning. Vi kan notera att det inte finns samma brister avseende ledningens inställning i frågan samt förekomsten av riktlinjer mot mutor i organisationen. Dessa förändringar bedömer vi kan ha sin grund i ökat fokus för frågor såväl av externa faktorer som interna. Mutskandalerna i Göteborgs kommun med tillhörande bolag har naturligtvis gjort andra kommuner medvetna om riskerna. Att Malmö stad antagit riktlinjer centralt samt det faktum att stadskontoret skickat ut brev med information har sannolikt också bidragit till en ökad medvetenhet.

I några av de granskade stadsdelsnämnderna/förvaltningarna har vi vid granskningen bedömt brister i ledningens kunskap om mottagna och givna gåvor. Vidare har särskilt riskutsatta verksamheter eller nyckelpersoner inte identifierats av ledningen vid några granskade nämnder/förvaltningar.

### 4.3 Riskanalys



Som framgår av avsnitt 3.2 om interna riktlinjer inom Malmö Stad har respektive nämnd det yttersta ansvaret för den interna kontrollen inom sitt verksamhetsområde. Som grund för planering, prioritering och uppföljning av internkontrollarbetet ska en riskanalys genomföras inom respektive nämnd. En sådan riskanalys bör, åtminstone i särskilt riskutsatta verksamheter, även kunna inkludera risken för förekomst av mutor e. dyl. Samtliga granskade förvaltningar har, eller håller på att upprätta, en riskanalys. Dock varierar kvaliteten på dessa. I de fall brister identifierats har de intervjuade ofta varit medvetna om dessa och arbetar med att förbättra analyserna. Flera förvaltningar företar inte någon riskanalys i termer av en riskvärderad bruttorisklista. Dock kan några förvaltningar lyftas fram för genomarbetade riskanalyser, bland annat Rosengård, Oxie och Limhamn-Bunkeflo. Riskanalyserna uppdateras i de flesta fall löpande.

Det förekommer både lång- och kortsiktiga risker att förhålla sig till i samband med att motverka, upptäcka och förhindra mutbrott e. dyl. i verksamheten. Kortsiktiga risker kan bestå av tillfälliga händelser som förändrade regelverk, förlorad kompetens eller liknande, de långsiktiga riskerna består framför allt av risker i kontrollmiljön. För den diversifierade verksamhet som bedrivs inom Malmö stad återfinns även olika typer av risker som kan påverka eventuella mutbrott.

Resultatet av granskningen visar att flertalet av de granskade nämnderna/förvaltningarna inte har beaktat risken för mutbrott i sina riskanalyser. Risken för mutor anses dock vara låg i flertalet av dessa nämnder, varmed detta inte anses vara en allvarlig brist. Ett undantag är dock Rosengård som analyserat risken och bedömt den vara låg. Därför ingår inte mutor i stadsdelens internkontrollplan.

Gällande frågan om det finns någon särskild riskbedömning för de mest riskutsatta funktionerna i verksamheten, visar resultatet att enbart överförmyndarnämnden har någon form av systematisk hantering av riskutsatta funktioner. Som nämnts tidigare kunde många identifiera möjliga riskområden för mutbrott e. dyl. inom deras respektive verksamhet, men särskilda riskanalyser för dessa områden är sällan utarbetade och dokumenterade.

### 4.4 Iakttagelser

Granskningen visade på brister vid genomförandet av riskanalyser. Vid några förvaltningar genomfördes ingen systematisk, väl dokumenterad riskanalys eller riskvärdering till grund för förvaltningens fortsatta internkontrollarbete. Vid intervjuerna framkom dock att många förvaltningschefer också var medvetna om detta.

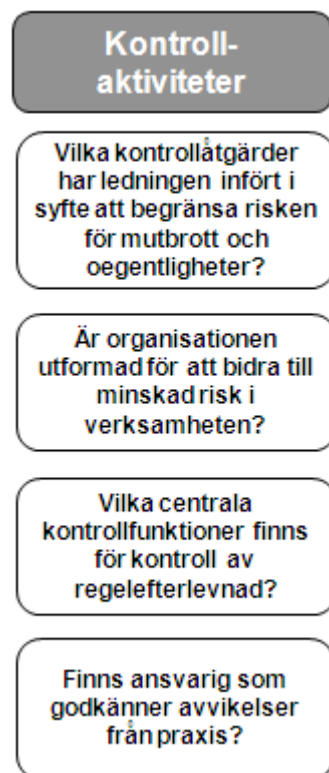
I föregående granskningsrapport noterades att flera förvaltningar efterlyste att Malmö stad bistod med metodstöd för genomförandet av den interna kontrollen, däribland riskanalyser.

Vi har i nuvarande granskning noterat att flera förvaltningar fortsatt efterfrågar ett tydligare metodstöd.

Vår bedömning är vidare att de granskade nämnderna/förvaltningarna har ett systematiskt kvalitetssäkringssystem avseende riskanalysen, det vill säga, riskanalysen uppdateras och bedöms kontinuerligt.

En av de mest genomgående bristerna i granskningen är avsaknaden av en diversifierad och verksamhetsanpassad riskanalys. Det innebär en riskanalys som beaktar de olika funktionernas riskutsatthet. Riskerna ser inte likadana ut, detta blir tydligt vid bedömningen av hur riskanalysen för mutor utformats. De flesta förvaltningscheferna angav att risken för mutbrott inte var av den digniteten att särskilda internkontrollmoment behövdes för att minska risken. Vår bedömning är att ett fortsatt utvecklingsarbete avseende att minska riskerna för mutor eller oegentligheter förutsätter att man bryter ner riskanalysen och verksamhetsanpassar den.

## 4.5 Kontrollåtgärder



Kontrollåtgärder är olika aktiviteter som ska säkerställa att nämndens och ledningens direktiv följs och att identifierade risker minimeras. Förvaltningarna är bedömda utifrån sina kontrollåtgärder för att minska risken för mutor, hur de organiserar sin verksamhet i syfte att begränsa risken för mutbrott e. dyl. samt vilka centrala kontrollfunktioner som förfogas över. Det innefattar bland annat hur deras arbets- och ansvarsfördelning, attestrutiner, avstämningar och resultatuppföljning ser ut. Bedömningen har även avsett hur förvaltningarna behandlar avvikelser från praxis.

Granskningen visar att det finns verksamheter inom flera förvaltningar som kan vara i riskzonen för mutbrott etc., till exempel alkoholtillsynen/tillståndsgivningen vid sociala resursnämnden och upphandlingsverksamhet vid vissa stadsdelar.

Granskningen visar att kontroller som syftar till att minska risken för mutor inte etablerats. Däremot finns ett antal andra kontroller som indirekt minskar risken för mutor, däribland attestrutiner och delegationsordningar.

Det kan röra sig om att flera personer genomför känsliga insatser tillsammans eller att de kontrollerar/godkänner varandras arbete. Flertalet förvaltningar har flyttat över en stor del av risken för mutor genom att överföra upphandlingsfunktionerna, som kan sägas vara en riskutsatt verksamhet, till serviceförvaltningen.

Detta innebär att risken i den egna verksamheten reduceras, medan serviceförvaltningen som ska ha kompetens på området får hantera riskerna. Mycket kontroller genomförs också automatiskt på ekonomiavdelningen i form attestrutiner etc. Vidare har de flesta förvaltningar genomfört avtalstrohetskontroller, om än med skiftande kvalitet.

Ett annat vanligt sätt att minska risker i en organisation är att låta medarbetare på utsatta funktioner rotera så att de inte arbetar mot samma leverantörer eller kunder under en längre tid. Överförmyndarnämndens medarbetare är till exempel organiserade på ett sådant sätt att de inte arbetar gentemot samma gode man/förvaltare. Flera handläggare kan därför handlägga ärenden för samma gode man, vilket minskar risken för oegentligheter/mutbrott. Dessutom roterar handläggarna avseende ärenden.

De flesta förvaltningar har rutiner för hur avvikelser från praxis ska hanteras. Det normala förfarandet innebär att ansvarig chef ska godkänna avvikelser, i vissa ärenden kan frågorna komma att avgöras på högre nivå. Här är organisationens delegationsordning viktig för att klargöra ansvar och befogenheter i organisationen.

Gällande regelefterlevnad nyttjar stadsdelarna och flertalet förvaltningar Malmö stads jurister.

## 4.6 lakttagelser

Inom Malmö stad återfinns olika kontrollaktiviteter. I allmänhet syftar kontrollaktiviteterna till att förbättra effektiviteten i verksamheten genom klarare ansvarsfördelningar eller liknande men de får också till effekt att risken för mutbrott etc. reduceras.

När det ankommer just på mutbrott och liknande begränsas de direkta kontrollåtgärderna gentemot medarbetarna eftersom eventuella transaktioner sker utanför stadens egna kontrollsystem. Kostnaderna för kontrollerna måste också stå i proportion till förväntad effekt. COSO:s ramverk för intern kontroll, liksom stadens reglemente, anger att internkontrollen ska ge en rimlig grad av säkerhet, alltså inte en absolut säkerhet.

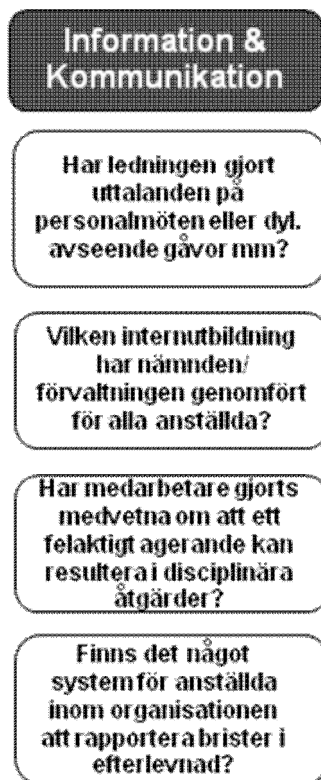
Enligt vår bedömning finns de tydligaste bristerna i avsaknaden av analys och kontrollåtgärder som uttalat syftar till att minska risken för mutbrott/oegentligheter. Sådana kontroller skulle innebära ett tydligare fokus på riskutsatta funktioner. Vi har dock noterat att en hel del allmänna kontrollinsatser görs, men vi bedömer att kontrollerna blir mer effektiva om de föregås av en analys om vad som ska uppnås.

Vid granskningen noterade vi att avtalstrohetskontroller genomförs som ett kommunövergripande kontrollmoment. Vid vissa förvaltningar innebar kontrollen enbart avtalstrohet avseende böcker. Vid andra förvaltningar hade man gjort kontroller på alla de stora kostnadsslagen, bland annat på stadsdelsnämnden Västra innerstaden, vilket enligt vår bedömning ger en mer heltäckande bild av eventuella risker med avtalstroheten.

Ett ytterligare sätt att reducera riskerna skulle vara att helt förflytta stadsdelsförvaltningarnas upphandlingsfunktioner till serviceförvaltningen. Vi noterar att det fanns vissa skillnader i vilken grad serviceförvaltningens tjänster användes.

För att få en mer stringent bedömning av hur avvikelser hanteras inom respektive organisation är vår bedömning att respektive nämnd bör överväga om delegationsordningen kan ses över i syfte att tydligt reglera ärenden där avvikelser ska lyftas till en högre nivå.

## 4.7 Information och kommunikation



Malmö stad är en stor organisation, på grund av kommunens storlek och skilda verksamhet försvåras styrningen och därför är kommunikation och information av stor betydelse och en viktig arbetsuppgift. I vår granskning av intern kontroll avseende mutor kan vi konstatera att staden centralt spridit information om frågorna till medarbetarna. Mellan förvaltningarna skiljer det sig åt.

Informationssystem genererar rapporter som innehåller verksamhetsmässig och finansiell information och uppgifter om regelefterlevnad som gör det möjligt att driva och styra kommunens verksamhet. Den ekonomiska informationen och kommunikationen av densamma är väsentlig för att uppnå och upprätthålla intern kontroll. Förvaltningarna har bedömts utifrån vilka dokumenterade eller på annat sätt bekräftade uttalanden som gjorts avseende mutor e. dyl., om det genomförs internutbildningar som tangerar ämnet, om personalen är medveten om att ett agerande i strid mot reglerna kan bli föremål för disciplinära åtgärder samt hur ledningen fångar upp indikationer på missförhållanden inom området.

Granskningen har visat att flertalet av de granskade förvaltningarna inte har genomfört internutbildningar avseende mutor e. dyl.

Resultatet visar dock att överförmyndarnämnden har hanterat frågan vid arbetsplatsträff eller motsvarande. Förvaltningens storlek har naturligtvis underlättat informations-spridning till samtliga anställda. Även Oxie stadsdelsförvaltning har genomfört motsvarande informationsinsatser, här avseende alla nyanställda. Det nämns också att frågan om mutor ofta är uppe på ledningsmöten, dock är det oklart om denna information förmedlas vidare till övriga medarbetare. Många av de tillfrågade hänvisar till styrdokumentet "Om mutor och jäven vägledning för offentligt anställda", och menar att detta finns tillgängligt för samtliga anställda.

Samtliga nämnder/förvaltningar anser att deras personal är införstådda med att agerande i strid mot regler och lagar får disciplinära åtgärder.

De flesta organisationer har informella rutiner för att fånga upp information från verksamheten. Sådan information ska företrädesvis fångas på chefsnivå eller annan central funktion. Mellanchefer, avdelningschefer eller motsvarande, har här på de flesta förvaltningar ett centralt ansvar att fånga upp och förmedla sådan information.

I föregående granskningsrapport noterades att det fanns olika riktvärden för gåvor i förvaltningarnas olika riktlinjer. Av kommunstyrelsens yttrande över rapporten angavs att det inte bör finnas så stora variationer i en så konkret fråga som värdegränser i en och samma kommun. Därför angav kommunstyrelsen sin mening att värdet för gåvor och förmåner inte bör överstiga en procent av prisbasbeloppet. Vid särskilda tillfällen, till exempel i samband med representation vid större högtidsdagar, kan det enligt kommunstyrelsen finnas

anledning att godta ett något högre riktvärde. Detta bör dock inte överstiga tre procent av prisbasbeloppet.

#### **4.8 lakttagelser**

Vi har noterat att ledningarna i Malmö stads olika förvaltningar har blivit påminda om att Malmö stad numera har riktlinjer mot mutor. Denna information har enligt intervjuerna vidarebefordrats till ledningsgrupper och därefter vidare i organisationen. Vår bedömning är att det här tillvägagångssättet inte säkerställer att informationen når ut till anställda i kommunen. Det finns enligt vår uppfattning andra sätt att sprida information, till exempel genom att medarbetare måste genomgå internutbildning via datorn. Då får ledningen snabb information om vilka personer som inte tagit emot informationen.

Därutöver kan nämnas att informationsverktyget kan vara effektivt då det gäller att förbättra organisationens kontrollmiljö genom att informera om genomförda och planerade kontroller. Detta kan medvetandegöra att ett agerande i strid med regler och riktlinjer kan innebära disciplinära påföljder om beteendet upptäcks vid kontroll.

Avslutningsvis noterar vi att gemensamma riktvärden för gåvor och liknande numera finns. Vi bedömer att detta minskar risken för otydligheter i regelverken.

## 4.9 Uppföljning



Interna styr- och kontrollsystem behöver övervakas, följas upp och utvärderas – en process som bestämmer kvaliteten på systemets resultat över tiden. Förvaltningarna har i denna granskning bedömts avseende uppföljning och kontroll av mutor e. dyl. I bedömningen har vi särskilt undersökt och analyserat kvaliteten i uppföljningen av internkontrollen, här har vi särskilt beaktat om uppföljning av mutor o dyl. har ingått i den interna kontrollen. Vidare har vi beaktat i vilken mån genomförd internkontrolluppföljning föranleder en revidering av organisationsstrukturen, till vilken nivå avvikelser har rapporterats samt om det framgår vem som är ansvarig för uppföljning och att åtgärder genomförs.

En uppföljning av internkontrollen ska beakta hela processen, det vill säga inte bara om en kontrollåtgärd är genomförd och dess resultat. Då den interna kontrollen i en organisation syftar till att minska riskerna för att målen i verksamheten inte kan uppnås är det också detta som ska vara föremål för uppföljningen.

Resultatet av granskningen visar att uppföljningen av den interna kontrollen i flera fall genomförs per tertial. Detta innebär att nämnden får löpande rapportering av hur den interna kontrollen utvecklas. Däremot är det bara i undantagsfall som mutor explicit har behandlats inom den interna kontrollen.

Förändringar av organisationen har skett inom vissa förvaltningar. Ofta med anledning av händelser som inte har med förvaltningarnas interna kontroll att göra. I vissa fall har till exempel upphandlingsverksamheten dock förflyttats i syfte att minska riskerna i verksamheten.

Avvikelse rapporteringen synes fungera tillfredsställande, även om en systematisk hantering inte är fullt utvecklad inom alla förvaltningar. Utifrån intervjuer samt dokumentation i granskningen har vi bedömt att stadsdelsnämnd/förvaltning Husie, Kirseberg, Limhamn-Bunkeflo, Oxie, Västra innerstaden och Rosengård samt sociala resursnämnden, utbildningsnämnden och överförmyndarnämnden har, eller inom kort kommer att ha, tillfredsställande uppföljning av avvikelser rapportering samt klagomålshantering, det vill säga ett system för att dokumentera och hantera interna eller externa synpunkter. I flera fall finns också ansvarig tjänsteman för uppföljning av avvikelser och klagomål. Enligt uppgift tar överförmyndarnämnden även upp frågor om mutor i de årliga medarbetarsamtalen.

## 4.10 Iakttagelser

Granskningens resultat visar att verksamheternas uppföljning av den interna kontrollen kan utvecklas avseende mutbrott/oegentligheter. I flera fall har respektive nämnd/förvaltning nyligen utvecklat sitt internkontrollarbete och ännu inte utvärderat huruvida riskerna i verksamheten minskat. Enligt vår bedömning var dock flertalet av de granskade organisationerna medvetna om kraven på uppföljningen.

Vi har i granskningen noterat att flera nämnder kontinuerligt fått information om hur den interna kontrollen utvecklas och resultatet av genomförda kontroller. Vår bedömning är att detta stärker kontrollmiljön i organisationen. Uppföljning/utvärdering bör emellertid även få effekter för riskanalysen.

Det finns i flera förvaltningar inslag av riskutsatta verksamheter, i många fall har dessa områden identifierats men en intern kontroll avseende mutor eller andra liknande oegentligheter har inte formaliserats. Här finns enligt vår bedömning ett utvecklingsarbete genom att etablera en process för att hantera och följa upp verksamhetsspecifika risker.

Avslutningsvis är vår bedömning att uppföljningen av avvikelserapportering och klagomålshantering ur vårt granskningsperspektiv förhållandevis robust. Det innebär till exempel att organisationen i flera fall har etablerat system för uppföljning och utsett ansvariga i organisationen. Enligt vårt perspektiv kan dock också förvaltningsledningarna upprätta rutiner för återrapportering av avvikelse- och klagomålsrapporteringen till ledningsgrupp eller motsvarande.

## 5. Sammanfattande analys

I denna rapport har vi kartlagt och bedömt befintliga riktlinjer och regelverk avseende mutor o. dyl. inom ett antal utvalda förvaltningar samt hur dessa förvaltningars interna kontrollarbete är organiserat.

Granskningsresultatet visar att förvaltningarna har hanterat frågan om risken för/med mutor, bestickning, förmåner, gåvor, leverantörskontakter och motsvarande på olika sätt. Skillnaderna mellan nämnder/förvaltningar har, enligt vår uppfattning, bestått i att vissa hanterat frågeställningarna på ett mer systematiskt sätt än andra förvaltningar som mer förlitar sig på att organisationen vet vad som är rätt och fel. Jämfört med föregående granskningsrapport har vi dock noterat en utveckling avseende ledningens medvetenhet och engagemang i frågorna. Likaså har Malmö stads centrala riktlinjer bidragit till att utveckla och fördjupa den interna kontrollen.

Vidare har vi noterat att kommunstyrelsen numera angett gemensamma riktvärden för gåvor inom staden.

Sammantaget har granskningen visat att det enligt vår bedömning föreligger brister eller utvecklingsområden som gäller för flera nämnder/förvaltningar. I detta avseende har vi noterat riskanalysen, främst gällande det faktum att mutor och oegentligheter inte finns med i de riskanalyser som vi granskat samt att ledningen inte genomfört någon diversifierad eller verksamhetsanpassad riskanalys som skulle kunna påvisa höga risker fast för ett fåtal riskutsatta funktioner.

Vidare har granskningen visat att förekomsten av internutbildningar i de flesta fall inte genomförts på ett sådant sätt att alla anställda gjorts medvetna om vad som gäller angående till exempel gåvor.

Vår bedömning är att stabsfunktionen på stadskontoret bör vidareutveckla hjälpmedel för arbetet med intern kontroll. Stadskontoret bör också kunna vägleda stadens förvaltningar med metodval för de olika momenten inom den interna kontrollen som beskrivs i till exempel COSO-modellen. Likartade metoder, rutiner och mallar ökar enligt vår uppfattning kvaliteten i arbetet och underlättar en uppföljning på aggregerad nivå.

Malmö den 15 december 2010

Jakob Smith

Josabeth Alfsson



## Mutor/oegentligheter – SDN Centrum

Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontroll-aktiviteter	Information & Kommunikation	Uppföljning & Utvärdering
Är nämndens/ förvaltningens inställning till mutor/ oegentligheter klart uttalad?	Har nämnden eller den operativa ledningen tagit fram en riskanalys för verksamheten?	Vilka kontrollåtgärder har ledningen infört i syfte att begränsa risken för mutbrott och oegentligheter?	Har ledningen gjort uttalanden på personalmöten eller dyl. avseende gåvor mm?	Finns uppföljning av kontroll av mutor/ oegentligheter? Ingår hela kontrollprocessen i uppföljningen
Har ledningen kunskap om ev. mottagna/givna gåvor?	Har ledningen inkluderat risk för mutor/ oegentligheter i riskbedömningen?	Är organisationen utformad för att bidra till minskad risk i verksamheten?	Vilken internutbildning har nämnden/ förvaltningen genomfört för alla anställda?	Har det efter uppföljning gjorts någon genomgång av organisationsstrukturen
Finns erforderliga interna regelverk som reglerar risk för mutbrott/oegentligheter?	Har ledningen regelbundet kvalitetssäkrat och uppdaterat riskanalysen?	Vilka centrala kontrollfunktioner finns för kontroll av regellefterlevnad?	Har medarbetare gjorts medvetna om att ett felaktigt agerande kan resultera i disciplinära åtgärder?	Rapporteras avvikelser till lämplig ledningsnivå?
Har särskilt riskutsatta verksamheter eller nyckelpersoner identifierats av ledningen?	Finns särskild riskbedömning för de mest riskutsatta funktionerna i verksamheten?	Finns ansvarig som godkänner avvikelser från praxis?	Finns det något system för anställda inom organisationen att rapportera brister i efterlevnad?	Vem svarar för klagomålshantering och uppföljning av synpunkter?

## Mutor/oegentligheter – SDN Husie

Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontroll-aktiviteter	Information & Kommunikation	Uppföljning & Utvärdering
Är nämndens/ förvaltningens inställning till mutor/ oegentligheter klart uttalad?	Har nämnden eller den operativa ledningen tagit fram en riskanalys för verksamheten?	Vilka kontrollåtgärder har ledningen infört i syfte att begränsa risken för mutbrott och oegentligheter?	Har ledningen gjort uttalanden på personalmöten eller dyl. avseende gåvor mm?	Finns uppföljning av kontroll av mutor/ oegentligheter? Ingår hela kontrollprocessen i uppföljningen?
Har ledningen kunskap om ev. mottagna/givna gåvor?	Har ledningen inkluderat risk för mutor/ oegentligheter i riskbedömningen?	Är organisationen utformad för att bidra till minskad risk i verksamheten?	Vilken internutbildning har nämnden/ förvaltningen genomfört för alla anställda?	Har det efter uppföljning gjorts någon genomgång av organisationsstrukturen?
Finns erforderliga interna regelverk som reglerar risk för mutbrott/oegentligheter?	Har ledningen regelbundet kvalitetssäkrat och uppdaterat riskanalysen?	Vilka centrala kontrollfunktioner finns för kontroll av regelefterlevnad?	Har medarbetare gjorts medvetna om att ett felaktigt agerande kan resultera i disciplinära åtgärder?	Rapporteras avvikelser till lämplig ledningsnivå?
Har särskilt riskutsatta verksamheter eller nyckelpersoner identifierats av ledningen?	Finns särskild riskbedömning för de mest riskutsatta funktionerna i verksamheten?	Finns ansvarig som godkänner avvikelser från praxis?	Finns det något system för anställda inom organisationen att rapportera brister i efterlevnad?	Vem svarar för klagomålshantering och uppföljning av synpunkter?

## Mutor/oegentligheter – SDN Hyllie

Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontroll-aktiviteter	Information & Kommunikation	Uppföljning & Utvärdering
Är nämndens/ förvaltningens inställning till mutor/ oegentligheter klart uttalad?	Har nämnden eller den operativa ledningen tagit fram en riskanalys för verksamheten?	Vilka kontrollåtgärder har ledningen infört i syfte att begränsa risken för mutbrott och oegentligheter?	Har ledningen gjort uttalanden på personalmöten eller dyl. avseende gåvor mm?	Finns uppföljning av kontroll av mutor/ oegentligheter? Ingår hela kontrollprocessen i uppföljningen?
Har ledningen kunskap om ev. mottagna/givna gåvor?	Har ledningen inkluderat risk för mutor/ oegentligheter i riskbedömningen?	Är organisationen utformad för att bidra till minskad risk i verksamheten?	Vilken internutbildning har nämnden/ förvaltningen genomfört för alla anställda?	Har det efter uppföljning gjorts någon genomgång av organisationsstrukturen?
Finns erforderliga interna regelverk som reglerar risk för mutbrott/oegentligheter?	Har ledningen regelbundet kvalitetssäkrat och uppdaterat riskanalysen?	Vilka centrala kontrollfunktioner finns för kontroll av regelefterlevnad?	Har medarbetare gjorts medvetna om att ett felaktigt agerande kan resultera i disciplinära åtgärder?	Rapporteras avvikelser till lämplig ledningsnivå?
Har särskilt riskutsatta verksamheter eller nyckelpersoner identifierats av ledningen?	Finns särskild riskbedömning för de mest riskutsatta funktionerna i verksamheten?	Finns ansvarig som godkänner avvikelser från praxis?	Finns det något system för anställda inom organisationen att rapportera brister i efterlevnad?	Vem svarar för klagomålshantering och uppföljning av synpunkter?

## Mutor/oegentligheter – SDN Kirseberg

Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontroll-aktiviteter	Information & Kommunikation	Uppföljning & Utvärdering
Är nämndens/ förvaltningens inställning till mutor/ oegentligheter klart uttalad?	Har nämnden eller den operativa ledningen tagit fram en riskanalys för verksamheten?	Vilka kontrollåtgärder har ledningen infört i syfte att begränsa risken för mutbrott och oegentligheter?	Har ledningen gjort uttalanden på personalmöten eller dyl. avseende gåvor mm?	Finns uppföljning av kontroll av mutor/ oegentligheter? Ingår hela kontrollprocessen i uppföljningen
Har ledningen kunskap om ev. mottagna/givna gåvor?	Har ledningen inkluderat risk för mutor/ oegentligheter i riskbedömningen?	Är organisationen utformad för att bidra till minskad risk i verksamheten?	Vilken internutbildning har nämnden/ förvaltningen genomfört för alla anställda?	Har det efter uppföljning gjorts någon genomgång av organisationsstrukturen
Finns erforderliga interna regelverk som reglerar risk för mutbrott/oegentligheter?	Har ledningen regelbundet kvalitetsäkrat och uppdaterat riskanalysen?	Vilka centrala kontrollfunktioner finns för kontroll av regellefterlevnad?	Har medarbetare gjorts medvetna om att ett felaktigt agerande kan resultera i disciplinära åtgärder?	Rapporteras avvikelser till lämplig ledningsnivå?
Har särskilt riskutsatta verksamheter eller nyckelpersoner identifierats av ledningen?	Finns särskild riskbedömning för de mest riskutsatta funktionerna i verksamheten?	Finns ansvarig som godkänner avvikelser från praxis?	Finns det något system för anställda inom organisationen att rapportera brister i efterlevnad?	Vem svarar för klagomålshandling och uppföljning av synpunkter?

## Mutor/oegentligheter – SDN Oxie

Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontroll-aktiviteter	Information & Kommunikation	Uppföljning & Utvärdering
Är nämndens/ förvaltningens inställning till mutor/ oegentligheter klart uttalad?	Har nämnden eller den operativa ledningen tagit fram en riskanalys för verksamheten?	Vilka kontrollåtgärder har ledningen infört i syfte att begränsa risken för mutbrott och oegentligheter?	Har ledningen gjort uttalanden på personalmöten eller dyl. avseende gåvor mm?	Finns uppföljning av kontroll av mutor/ oegentligheter? Ingår hela kontrollprocessen i uppföljningen
Har ledningen kunskap om ev. mottagna/givna gåvor?	Har ledningen inkluderat risk för mutor/ oegentligheter i riskbedömningen?	Är organisationen utformad för att bidra till minskad risk i verksamheten?	Vilken internutbildning har nämnden/ förvaltningen genomfört för alla anställda?	Har det efter uppföljning gjorts någon genomgång av organisationsstrukturen
Finns erforderliga interna regelverk som reglerar risk för mutbrott/oegentligheter?	Har ledningen regelbundet kvalitetsäkrat och uppdaterat riskanalysen?	Vilka centrala kontrollfunktioner finns för kontroll av regellefterlevnad?	Har medarbetare gjorts medvetna om att ett felaktigt agerande kan resultera i disciplinära åtgärder?	Rapporteras avvikelser till lämplig ledningsnivå?
Har särskilt riskutsatta verksamheter eller nyckelpersoner identifierats av ledningen?	Finns särskild riskbedömning för de mest riskutsatta funktionerna i verksamheten?	Finns ansvarig som godkänner avvikelser från praxis?	Finns det något system för anställda inom organisationen att rapportera brister i efterlevnad?	Vem svarar för klagomålshandling och uppföljning av synpunkter?

## Mutor/oegentligheter – SDN Limhamn-Bunkeflo

Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontroll-aktiviteter	Information & Kommunikation	Uppföljning & Utvärdering
Är nämndens/ förvaltningens inställning till mutor/ oegentligheter klart uttalad?	Har nämnden eller den operativa ledningen tagit fram en riskanalys för verksamheten?	Vilka kontrollåtgärder har ledningen infört i syfte att begränsa risken för mutbrott och oegentligheter?	Har ledningen gjort uttalanden på personalmöten eller dyl. avseende gåvor mm?	Finns uppföljning av kontroll av mutor/ oegentligheter? Ingår hela kontrollprocessen i uppföljningen?
Har ledningen kunskap om ev. mottagna/givna gåvor?	Har ledningen inkluderat risk för mutor/ oegentligheter i riskbedömningen?	Är organisationen utformad för att bidra till minskad risk i verksamheten?	Vilken internutbildning har nämnden/ förvaltningen genomfört för alla anställda?	Har det efter uppföljning gjorts någon genomgång av organisationsstrukturen?
Finns erforderliga interna regelverk som reglerar risk för mutbrott/oegentligheter?	Har ledningen regelbundet kvalitetssäkrat och uppdaterat riskanalysen?	Vilka centrala kontrollfunktioner finns för kontroll av regelefterlevnad?	Har medarbetare gjorts medvetna om att ett felaktigt agerande kan resultera i disciplinära åtgärder?	Rapporteras avvikelser till lämplig ledningsnivå?
Har särskilt riskutsatta verksamheter eller nyckelpersoner identifierats av ledningen?	Finns särskild riskbedömning för de mest riskutsatta funktionerna i verksamheten?	Finns ansvarig som godkänner avvikelser från praxis?	Finns det något system för anställda inom organisationen att rapportera brister i efterlevnad?	Vem svarar för klagomålshantering och uppföljning av synpunkter?

## Mutor/oegentligheter – SDN V. Innerstaden

Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontroll-aktiviteter	Information & Kommunikation	Uppföljning & Utvärdering
Är nämndens/ förvaltningens inställning till mutor/ oegentligheter klart uttalad?	Har nämnden eller den operativa ledningen tagit fram en riskanalys för verksamheten?	Vilka kontrollåtgärder har ledningen infört i syfte att begränsa risken för mutbrott och oegentligheter?	Har ledningen gjort uttalanden på personalmöten eller dyl. avseende gåvor mm?	Finns uppföljning av kontroll av mutor/ oegentligheter? Ingår hela kontrollprocessen i uppföljningen?
Har ledningen kunskap om ev. mottagna/givna gåvor?	Har ledningen inkluderat risk för mutor/ oegentligheter i riskbedömningen?	Är organisationen utformad för att bidra till minskad risk i verksamheten?	Vilken internutbildning har nämnden/ förvaltningen genomfört för alla anställda?	Har det efter uppföljning gjorts någon genomgång av organisationsstrukturen?
Finns erforderliga interna regelverk som reglerar risk för mutbrott/oegentligheter?	Har ledningen regelbundet kvalitetssäkrat och uppdaterat riskanalysen?	Vilka centrala kontrollfunktioner finns för kontroll av regelefterlevnad?	Har medarbetare gjorts medvetna om att ett felaktigt agerande kan resultera i disciplinära åtgärder?	Rapporteras avvikelser till lämplig ledningsnivå?
Har särskilt riskutsatta verksamheter eller nyckelpersoner identifierats av ledningen?	Finns särskild riskbedömning för de mest riskutsatta funktionerna i verksamheten?	Finns ansvarig som godkänner avvikelser från praxis?	Finns det något system för anställda inom organisationen att rapportera brister i efterlevnad?	Vem svarar för klagomålshantering och uppföljning av synpunkter?

## Mutor/oegentligheter – SDN Rosengård

Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontroll-aktiviteter	Information & Kommunikation	Uppföljning & Utvärdering
Är nämndens/ förvaltningens inställning till mutor/ oegentligheter klart uttalad?	Har nämnden eller den operativa ledningen tagit fram en riskanalys för verksamheten?	Vilka kontrollåtgärder har ledningen infört i syfte att begränsa risken för mutbrott och oegentligheter?	Har ledningen gjort uttalanden på personalmöten eller dyl. avseende gåvor mm?	Finns uppföljning av kontroll av mutor/ oegentligheter? Ingår hela kontrollprocessen i uppföljningen
Har ledningen kunskap om ev. mottagna/givna gåvor?	Har ledningen inkluderat risk för mutor/ oegentligheter i riskbedömningen?	Är organisationen utformad för att bidra till minskad risk i verksamheten?	Vilken internutbildning har nämnden/ förvaltningen genomfört för alla anställda?	Har det efter uppföljning gjorts någon genomgång av organisationsstrukturen
Finns erforderliga interna regelverk som reglerar risk för mutbrott/oegentligheter?	Har ledningen regelbundet kvalitetssäkrat och uppdaterat riskanalysen?	Vilka centrala kontrollfunktioner finns för kontroll av regelefterlevnad?	Har medarbetare gjorts medvetna om att ett felaktigt agerande kan resultera i disciplinära åtgärder?	Rapporteras avvikelser till lämplig ledningsnivå?
Har särskilt riskutsatta verksamheter eller nyckelpersoner identifierats av ledningen?	Finns särskild riskbedömning för de mest riskutsatta funktionerna i verksamheten?	Finns ansvarig som godkänner avvikelser från praxis?	Finns det något system för anställda inom organisationen att rapportera brister i efterlevnad?	Vem svarar för klagomålshandling och uppföljning av synpunkter?

## Mutor/oegentligheter – Sociala resursnämnden

Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontroll-aktiviteter	Information & Kommunikation	Uppföljning & Utvärdering
Är nämndens/ förvaltningens inställning till mutor/ oegentligheter klart uttalad?	Har nämnden eller den operativa ledningen tagit fram en riskanalys för verksamheten?	Vilka kontrollåtgärder har ledningen infört i syfte att begränsa risken för mutbrott och oegentligheter?	Har ledningen gjort uttalanden på personalmöten eller dyl. avseende gåvor mm?	Finns uppföljning av kontroll av mutor/ oegentligheter? Ingår hela kontrollprocessen i uppföljningen
Har ledningen kunskap om ev. mottagna/givna gåvor?	Har ledningen inkluderat risk för mutor/ oegentligheter i riskbedömningen?	Är organisationen utformad för att bidra till minskad risk i verksamheten?	Vilken internutbildning har nämnden/ förvaltningen genomfört för alla anställda?	Har det efter uppföljning gjorts någon genomgång av organisationsstrukturen
Finns erforderliga interna regelverk som reglerar risk för mutbrott/oegentligheter?	Har ledningen regelbundet kvalitetssäkrat och uppdaterat riskanalysen?	Vilka centrala kontrollfunktioner finns för kontroll av regelefterlevnad?	Har medarbetare gjorts medvetna om att ett felaktigt agerande kan resultera i disciplinära åtgärder?	Rapporteras avvikelser till lämplig ledningsnivå?
Har särskilt riskutsatta verksamheter eller nyckelpersoner identifierats av ledningen?	Finns särskild riskbedömning för de mest riskutsatta funktionerna i verksamheten?	Finns ansvarig som godkänner avvikelser från praxis?	Finns det något system för anställda inom organisationen att rapportera brister i efterlevnad?	Vem svarar för klagomålshandling och uppföljning av synpunkter?

## Mutor/oegentligheter - Utbildningsnämnden

Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontroll-aktiviteter	Information & Kommunikation	Uppföljning & Utvärdering
Är nämndens/ förvaltningens inställning till mutor/ oegentligheter klart uttalad?	Har nämnden eller den operativa ledningen tagit fram en riskanalys för verksamheten?	Vilka kontrollåtgärder har ledningen infört i syfte att begränsa risken för mutbrott och oegentligheter?	Har ledningen gjort uttalanden på personalmöten eller dyl. avseende gåvor mm?	Finns uppföljning av kontroll av mutor/ oegentligheter? Ingår hela kontrollprocessen i uppföljningen?
Har ledningen kunskap om ev. mottagna/givna gåvor?	Har ledningen inkluderat risk för mutor/ oegentligheter i riskbedömningen?	Är organisationen utformad för att bidra till minskad risk i verksamheten?	Vilken internutbildning har nämnden/ förvaltningen genomfört för alla anställda?	Har det efter uppföljning gjorts någon genomgång av organisationsstrukturen?
Finns erforderliga interna regelverk som reglerar risk för mutbrott/oegentligheter?	Har ledningen regelbundet kvalitetsäkrat och uppdaterat riskanalysen?	Vilka centrala kontrollfunktioner finns för kontroll av regelefterlevnad?	Har medarbetare gjorts medvetna om att ett felaktigt agerande kan resultera i disciplinära åtgärder?	Rapporteras avvikelser till lämplig ledningsnivå?
Har särskilt riskutsatta verksamheter eller nyckelpersoner identifierats av ledningen?	Finns särskild riskbedömning för de mest riskutsatta funktionerna i verksamheten?	Finns ansvarig som godkänner avvikelser från praxis?	Finns det något system för anställda inom organisationen att rapportera brister i efterlevnad?	Vem svarar för klagomålshantering och uppföljning av synpunkter?

## Mutor/oegentligheter - Överförmyndarnämnden

Kontrollmiljö	Riskbedömning	Kontroll-aktiviteter	Information & Kommunikation	Uppföljning & Utvärdering
Är nämndens/ förvaltningens inställning till mutor/ oegentligheter klart uttalad?	Har nämnden eller den operativa ledningen tagit fram en riskanalys för verksamheten?	Vilka kontrollåtgärder har ledningen infört i syfte att begränsa risken för mutbrott och oegentligheter?	Har ledningen gjort uttalanden på personalmöten eller dyl. avseende gåvor mm?	Finns uppföljning av kontroll av mutor/ oegentligheter? Ingår hela kontrollprocessen i uppföljningen?
Har ledningen kunskap om ev. mottagna/givna gåvor?	Har ledningen inkluderat risk för mutor/ oegentligheter i riskbedömningen?	Är organisationen utformad för att bidra till minskad risk i verksamheten?	Vilken internutbildning har nämnden/ förvaltningen genomfört för alla anställda?	Har det efter uppföljning gjorts någon genomgång av organisationsstrukturen?
Finns erforderliga interna regelverk som reglerar risk för mutbrott/oegentligheter?	Har ledningen regelbundet kvalitetsäkrat och uppdaterat riskanalysen?	Vilka centrala kontrollfunktioner finns för kontroll av regelefterlevnad?	Har medarbetare gjorts medvetna om att ett felaktigt agerande kan resultera i disciplinära åtgärder?	Rapporteras avvikelser till lämplig ledningsnivå?
Har särskilt riskutsatta verksamheter eller nyckelpersoner identifierats av ledningen?	Finns särskild riskbedömning för de mest riskutsatta funktionerna i verksamheten?	Finns ansvarig som godkänner avvikelser från praxis?	Finns det något system för anställda inom organisationen att rapportera brister i efterlevnad?	Vem svarar för klagomålshantering och uppföljning av synpunkter?

## Intervjuade personer

### STADSDELAR/FÖRVALTNINGAR

Centrum - Britten Synnergren, stadsdelschef och Lars Tingsmark, ekonomichef

Husie – Alf Merlöv, stadsdelschef

Hyllie – Anders Kronfelt, ekonomichef

Kirseberg – Susanne Jordal, stadsdelschef

Limhamn-Bunkeflo – Inger Björkqvist, stadsdelschef och Carina Hart, chef kansli- och utvecklingsavdelningen

Oxie – Ronny Andersson, stadsdelschef

Västra innerstaden – Andreas Norbrandt, stadsdelschef och Björn Sjölin, controller

Rosengård – Eva Ahlgren, stadsdelschef och Per Elving, controller

Sociala resursnämnden – Annelie Larsson, chef och Agne Kristofferson, controller

Utbildningsnämnden – Ann Andersson, ekonomichef

Överförmyndarnämnden – Anette Strömblad, chef och Johanna Tinghammar Bruck, jurist