

Förebygga och motverka välfärdsbrottslighet

En checklista för kommuner och regioner – SKR i samarbete med PWC

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.

PWC har på uppdrag av SKR, utarbetat en checklista som syftar till att vara ett stöd för kommuner och regioner i att påbörja eller utveckla arbetet med att upptäcka, förebygga och motverka välfärdsbrott. Checklistan 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 PWC 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

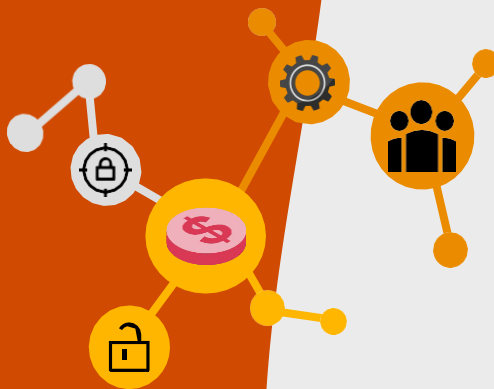
Syfte

Denna checklista syftar till att vara ett stöd för kommuner och regioner i att påbörja eller utveckla arbetet med att upptäcka, förebygga och motverka välfärdsbrott. Checklistan ska vara ett verktyg för att höja medvetenheten om riskerna och vara utgångspunkt för utbildning och åtgärder.

Målgrupp

Checklistan är avsedd för Sveriges kommuner och regioner, särskilt för de som ser behov av att skyndsamt stärka arbetet. Det övergripande ansvaret för att leda och samordna förvaltningen av kommunens eller regionens angelägenheter och för att ha uppsikt över verksamheten åligger respektive styrelse. Varje nämnd ansvarar inom sitt område för att se till att verksamheten bedrivs i enlighet med beslutade mål och riktlinjer samt med tillräcklig intern kontroll.

Välfärdsbrottsligheten berör och påverkar hela kommun- eller regionkoncernen såväl som samtliga medarbetare. Tanken är att checklistan ska kunna användas på flera olika nivåer, av såväl förtroendevalda som tjänstepersoner. Fokus i rapporten är på *vad* som kan göras medan *hur* detta genomförs överlämnar vi till respektive organisation att säkerställa.



Våra huvudbudskap



Medvetandegör - där det finns pengar, finns det brott



Förstå välfärdsbrott ur en större kontext



Arbeta i befintliga strukturer



Identifiera riskindikatorer i respektive verksamhet och utbetalningssystem



Stärk närvaron av kontroll



Vänta inte med att starta arbetet

Det finns risk för välfärdsbrott i många områden

Utgångspunkten är att där det finns pengar och utbetalningar, där finns det välfärdsbrott.
Glöm inte heller bort att olika former av intyg kan möjliggöra andra välfärdsbrott!



Glöm inte bort att kontrollera intyg. Olika former av intyg öppnar välfärdens dörrar. Läkare kan till exempel utfärda sjukintyg till Försäkringskassan, försörjningsstöd från kommunen eller utlåtande om behov av personlig assistans. Det kan också handla om intyg vid narkotikakontroller eller intyg för att skjuta upp förhör eller process i domstol. Intyg kan också vara förfalskade. *Hur kontrollerar du att ett läkarintyg inte är förfalskat?*

Tips: Ring upp läkare via regionens växel för att bekräfta, även om du känner igen läkarens namn sedan tidigare.

Hur har ni som region kontroll över att läkaren inte är möjliggörare till välfärdsbrottslighet?

Välfärdsbrottens komplexitet

Välfärdsbrott kan ske på många olika sätt och har en direkt koppling till den kriminella ekonomin, skjutvapenvåld och sprängningar. Det är komplext och det finns flera olika beroenden som behöver beaktas. Välfärdsbrott kan till exempel ta sig följande uttryck:

- Genom möjliggörare och infiltratorer
- Falsa intyg
- Oriktiga uppgifter och överdrivna hjälpbehov
- Folkbokföringsbrott
- Otillåten påverkan
- Miljöbrott, sanktionsbrott eller arbetsmiljöbrott
- Insatser/ tjänster som aldrig utförs
- Kvalitetsbrister

Läkarintyg
och andra
intyg

Folkbokföring

Påverkar
biståndsbedömda
insatser och stöd



Medborgare

Välfärdsbrott

Stöd och bidrag

Lokalt näringsliv

Tillstånd och tillsyn

Civilsamhället

Stöd och bidrag
Samverkan

Inköp och upphandling från leverantörer
samt köp av huvudverksamhet

Leverantörer och
externa utförare

Risk för möjliggörare och
infiltratorer på insidan
(anställda eller förtroendevalda)



Polisanmäla
välfärdsbrott samt
vitna vid rättegångar

Polis och
rättsväsende

Skolinspektionen
IVO m.fl.

Tillsyn

Kommuner
och regioner
(välfärdssystem)

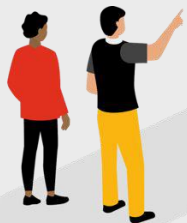
Välfärdsbrotten är idag den största inkomstkällan för den grovt organiserade brottsligheten !

En checklista

Checklistan ska ses som en arbetsprocess för kommuners och regioners arbete med att upptäcka, förebygga och motverka välfärdsbrottlighet. Vår förhoppning är att checklistan kan bidra i arbetet med att skapa en förmåga och strategi mot välfärdsbrott som omfattar de tre huvudområdena:

1. **Förebygga välfärdsbrott**
2. **Analysera och upptäcka välfärdsbrott**
3. **Utreda välfärdsbrott**

Checklistan ska dock inte ses som en fullständig guide för att upptäcka och förebygga välfärdsbrott, utan ska ses som en utgångspunkt från vilken kommuners och regioners arbete när det gäller det förebyggande arbetet mot välfärdsbrott kan påbörjas, vidareutvecklas och stärkas.



1. Medvetandegör



2. Identifiera och analysera risker



3. Stärk närvaron av kontroll



4. Uppmärksamma och analysera avvikelser



5. Skapa organisatoriska förutsättningar



6. Samverka internt och externt



5

7. Agera vid välfärdsbrott och lär av situationen



8. Omvärldsbevaka och lär av omgivningen



Områden för att stärka arbetet mot välfärdsbrottsligheten



Hur långt har din organisation kommit?

Till vänster har vi illustrerat en skala som beskriver utvecklingsnivån i organisationen baserat på hur långt man har kommit i arbetet med att upptäcka, förebygga och motverka välfärdsbrottslighet. Att utveckla arbetet i denna ordning är utifrån våra erfarenheter en framgångsfaktor.

Ju fler områden ni kan checka av i checklistan, ju högre förväntas utvecklingsnivån i organisationen vara när det kommer till att motverka välfärdsbrottslighet.

Använd gärna checklistan för att utvärdera och bedöma ert arbete kopplat till er förmåga att upptäcka, förebygga och motverka välfärdsbrottslighet.



1. Medvetandegör



För att bekämpa välfärdsbrottslighet är det nödvändigt att kommuner och regioner stärker sin säkerhetskultur och ökar medvetenheten om problemet. Det förebyggande arbetet börjar genom insatser som syftar till att höja medvetenheten inom hela organisationen, även inom koncernen. Det handlar om att informera medarbetare och förtroendevalda om välfärdsbrottslighet och dess olika uttrycksformer.

- Ledarna i organisationen visar vägen.
- Medvetandegörandet främjas genom en kultur som tillåter kontinuerligt lärande och utveckling. En starkt säkerhetskultur är avgörande för att kunna upptäcka och förebygga brott.
- Medvetandegörande insatser behöver genomföras på ett koncernövergripande plan, både för förtroendevalda, chefer och medarbetare.
- Arbetet med att medvetandegöra behöver genomsyra övergripande styrande riktlinjer samtidigt som löpande insatser sker.

Gör så här:

- Säkerställ att välfärdsbrottsperspektivet beaktas i styrande dokument och den interna kontrollen. Genomför kunskapshöjande insatser i syfte att skapa förståelse för de styrande dokumenten och de upprättade kontrollerna. Svara på frågorna: Vad ska göras, hur ska det göras och varför ska det göras.
- Genomför kontinuerliga medvetandehöjande insatser genom exempelvis regelbundna utbildningar, case- och scenarioövningar, att frågan behandlas som en stående punkt på APT-möten samt genom att lyfta frågan i medarbetarsamtal. Case- och scenarioövningar är ett kraftfullt verktyg för att stärka medvetenheten utifrån den egna verksamhetens förutsättningar för att förstå hur välfärdsbrottsligheten kan ta sig uttryck.
- Omvärldsspana och rikta blicken bortom den egna organisationen för att uppmärksamma exempel på tillvägagångssätt och på vilka sätt som välfärdsbrott kan ta sig uttryck. Lär av andras erfarenheter. Lyft dessa exempel i de medvetandehöjande insatserna.

2. Identifiera och analysera risker



Risکانالyser handlar om att identifiera och analysera riskområden för att därigenom få kunskap om var en stärkt närvaro av kontroll behövs. Genom en dokumenterad kartläggning och analys formas ett kunskapsbaserat underlag som skapar förutsättningar för att implementera effektiva kontrollåtgärder. Använd omvärldsspaning i risکانالysen!

- Riskanalyser bör ske på olika nivåer inom organisationen. Genom att identifiera och analysera risker skapas förståelse för var en stärkt närvaro av kontroll behövs.
- Utgå från att det finns risk för välfärdsbrottslighet i alla delar där det finns pengaflöden och utbetalningar, men även där det finns olika former av myndighetsutövning i form av tillstånd, tillsyn eller intyg som kan öppna dörrar för annan brottslighet.
- Analysera alltid välfärdsbrottsrisken när valfrihetssystem diskuteras.
- Var uppmärksam på att genomförda riskanalyser kan innehålla känslig information om brister och risker i system och kontroller. Tänk därför på att hantera dessa varsamt.

Gör så här:

- Skapa strukturer och stöd för nämnder, styrelser, verksamheter och eventuella bolag i koncernen i att upprätta riskanalyser med fokus på att identifiera och analysera risker kopplat till välfärdsbrottslighet. Till exempel kan mallar och stödmaterial för hur man genomför denna typ av riskanalyser upprättas.
- Arbeta aktivt med omvärldsbevakning i syfte att identifiera exempel från andra kommuner och regioner där välfärdsbrott förekommer. Erbjud föreläsningar, utbildningar eller nyhetsbrev/ uppdateringar med omvärldsspaning i syfte att hålla sig ajour med området.
- Arbeta löpande med riskanalysen. Kriminella aktörer är snabbfotade och gör inte årliga verksamhetsplaner som ligger fast ett år i taget.
- Analysera identifierade risker, dess källor och vilka som påverkas. Värdera respektive risk och upprätta sedan en plan för hur riskerna minimeras eller elimineras. Det kan handla om att se över och ändra arbetssätt eller rutiner, men också om att stärka närvaron av kontroll genom att införa effektiva kontrollåtgärder.
- Följ upp och återrapportera vidtagna åtgärder och dess effekt. Beakta volym- och kostnadsutveckling i uppföljningen - finns det indikationer på att åtgärderna haft effekt?

3. Öka kontrollen



Ökad och förbättrad kontroll handlar om att arbeta med organisationens befintliga kontrollmekanismer för att skydda organisationen mot brott och i vidare bemärkelse välfärdens legitimitet, ekonomi och medarbetare. Kommuner och regioner behöver kombinera befintlig serviceroll med ökade inslag av uppföljning och kontroll.

- Ökad och förbättrad kontroll börjar med att se till att befintliga rutiner för intern styrning och kontroll omfattar riskområden för välfärdsbrott.
- Kommunernas och regionernas rådighet och ansvar för att förebygga välfärdsbrott genom förbättrad kontroll utgår från kommunens och regionens roll som arbetsgivare, beställare och bidragsgivare samt som fristående och oberoende granskare.

Gör så här:

- Kontrollera beställare och bidragsgivare genom exempelvis en noggrannare kontroll av motpart och bidragsmottagare. Följ upp avtal och bidrag genom att säkerställa åtaganden och granska ekonomisk redovisning. En god avtalsuppföljning är avgörande.
- Skydda organisationen från infiltration och möjliggörare på insidan. Det kan exempelvis göras genom att utveckla rutiner för bakgrundskontroller vid nyrekrytering, utifrån de risker som finns i den specifika verksamheten. Arbeta aktivt för en öppen och transparent kultur som minskar risken för en tystnadskultur.
- Skydda medarbetare från otillåten påverkan genom att diskutera ämnet och exempel vid APT-möten, vid morgonmöten eller vid medarbetarsamtal. Utveckla rutiner, arbetssätt och proaktiv kommunikation som minskar risken för försök till otillåten påverkan. Tänk på att även förtroendevalda kan utsättas för otillåten påverkan!
- Involvera revisionen för att lyfta upp välfärdsbrott på agendan, till exempel med kommun-/ regionstyrelse. Revisionen kan bidra med att identifiera sårbarheter och utvecklingsmöjligheter genom förstudier och fördjupade granskningar av hur arbetet med välfärdsbrottsligheten sker.

4. Uppmärksamma och analysera avvikelser



Att upptäcka välfärdsbrott handlar om att uppmärksamma avvikelser genom att etablera ett arbetssätt där avvikelser och onormala fluktuationer observeras och analyseras. Genom att uppmärksamma avvikelser kan kommuner och regioner agera innan oegentligheter utvecklas till allvarligare brott med ekonomisk skada och skadat förtroende som följd.

- Avvikelser uppmärksammas genom att undersöka indikatorer som innebär en förhöjd risk för brottslighet. Genom att utveckla modeller och verktyg för att identifiera riskindikatorer möjliggörs ett mer systematiskt och effektivt arbete.
- Att analysera data och arbeta med dataanalys är ett effektivt sätt att upptäcka onormala fluktuationer eller avvikande mönster, men även samband.
- Lägg ett pussel - ofta är det flera olika riskindikatorer som sammantaget gör att man kan upptäcka välfärdsbrott. Har andra kommuner/ regioner samma leverantör, utförare eller stödmottagare?
- Tänk på att även om till exempel kund- eller brukarundersökningar ser positiva ut kan det ändå finnas risk för välfärdsbrottslighet!

Gör så här:

- Undersök vilka riskindikatorer som är relevanta utifrån identifierade riskområden och den specifika verksamheten. Skapa modeller för riskindikatorer som stöd och verktyg i arbetet med att upptäcka avvikelser. Exempel på indikatorer kan vara tips och klagomål från anställda, anhöriga, intressenter eller andra som kommer i kontakt med organisationen. Det kan också vara höga vinstmarginaler i personalintensiva verksamheter i kombination med brister i tidredovisning eller registrerad tid.
- I flera fall kan vi också se att kommunen eller regionen får en indikation från en annan organisation om att det finns en oseriös aktör på marknaden. Det kan komma från tillsynsmyndigheter, från andra kommuner/ regioner eller från Polisen. Här kan Ekobrottsmyndighetens checklista för leverantörer **“Vem gör du affärer med?”** användas. Skapa rutiner för leverantörskontroll, bland annat med hjälp av denna checklista, och undersök till exempel verklig huvudman, styrelse, ledamöter och gör sökningar på sociala medier. Det bästa sättet att förebygga välfärdsbrottslighet är att inte släppa in oseriösa aktörer i välfärdssystemen.
- Skapa rutiner och strukturer för att analysera data i syfte att uppmärksamma onormala fluktuationer, avvikande mönster eller samband. Detta görs med fördel utifrån identifierade riskindikatorer och genom att se till helheten. Använd också fakturagranskning som ett ingångsvärde i dataanalysen.
- Ta kontakt med andra kommuner/ regioner som har samma leverantör om du misstänker eller upptäcker onormala eller avvikande mönster eller samband. Skapa rutiner för detta.

5. Skapa organisatoriska förutsättningar



Organisatoriska förutsättningar handlar om att organisera resurser på ett sätt som möjliggör ett ändamålsenligt och effektivt förebyggande av välfärdsbrott. Arbetet med välfärdsbrott behöver vara koncernövergripande. Arbetet kräver emellertid en balans mellan det strategiskt samordnande och det operativa utförandet, vilket behöver reflekteras i en tydlig ansvarsfördelning i organisationen.

- Kommunens politiska organisation, förvaltningsorganisation samt antagna styrdokument utgör gemensamt kommunens verktyg för organisering, styrning och ledning.
- Dessa verktyg för organisering, styrning och ledning behöver ses som en kompletterande helhet där olika instanser och funktioner har ansvar och rådighet över olika verktyg.

Gör så här:

- För den politiska organisationen behöver ansvar för frågan tydliggöras i reglementen, styrdokument och ägardirektiv. Det samordnande och strategiska ansvaret bör ligga på kommunstyrelsen respektive regionstyrelsen.
- För förvaltningsorganisationen tillgodoses ett resurseffektivt arbete genom strategiska stödjande funktioner centralt som stödjer nyckelfunktioner (linjechefer och handläggare) lokalt. Exempelvis genom en samordningsfunktion och nätverk inom kommunen. Det behöver även säkerställas att det finns en organisatoriskt ansvarig funktion för uppföljning och utredning.
- Prioriteringen behöver också framgå av organisationens styrsignaler sett till styrande dokument och intern kontroll, revision och andra riskanalyser. Välfärdsbrott behöver också vara en del av lägesbilden och åtgärdsplanen i kommunernas lagstadgade ansvar för det brottsförebyggande arbetet.

6. Samverka internt och externt



Samverkan är avgörande för att förebygga, upptäcka och agera när det gäller välfärdsbrott. Genom samverkan kompletteras olika resurser, kompetenser och kunskaper för att tillsammans minska sannolikheten för brott och reducera skadeverkningar. Samverkan bör ske både inom kommunen och regionen, men även med andra aktörer.

- Samverkan behöver ske långsiktigt och systematiskt samt utvärderas och följas upp. Samverkan förutsätter styrning, struktur och samsyn för att få effekt.
- Samverkan behöver etableras både internt inom kommunen/regionen och externt med andra lokala aktörer eller statliga myndigheter.
- Informationsdelning och erfarenhetsutbyte är avgörande för att hålla sig ajour och kunna vidta effektiva åtgärder mot en snabbriktig organiserad brottslighet.

Gör så här:

- Samverka internt genom central samordningsfunktion på strategisk nivå. Samverkansforum behöver inkludera såväl politiken som förvaltningen liksom kommunala/regionala bolag, såsom bostadsbolagen. Till exempel är folkbokföringen ofta en nyckel för åtkomst till många av välfärdssystemen på individnivå. Genom ett nära samarbete mellan bostadsbolagen och kommunen vad gäller exempelvis folkbokföringsbrott och svarta hyreskontrakt kan risken för välfärdsbrott, och även skuggsamhälle i stort, minska.
- Samverka lokalt genom samverkansöverenskommelse med polisen, räddningstjänsten och med andra kommuner och regioner samt med lokalt näringsliv. Genomför till exempel tillsyn tillsammans med flera aktörer, se det större perspektivet.
- Ta hjälp av statliga myndigheter i arbetet mot välfärdsbrott, som till exempel Skatteverket, Arbetsmiljöverket och Försäkringskassan. Etablera ingångar och kontaktvägar till relevanta aktörer i syfte att säkerställa en effektiv informationsdelning och erfarenhetsutbyte.

7. Agera vid välfärdsbrott och lär av situationen



Den organiserade brottsligheten är snabbväxande. Hur starkt det förebyggande arbetet än är kan det finnas risk för att välfärdsbrott sker. I dessa fall är det viktigt att man agerar. Organisationen behöver också utveckla en kultur som tillåter att oegentligheter uppdagas och att lärande främjas, därigenom blir organisationen mer resiliert inför framtiden.

- Medarbetare och förtroendevalda behöver känna sig trygga med att anmäla oegentligheter eller misstankar om välfärdsbrott. Här är den interna kulturen avgörande liksom signalerna från politiken såväl som chefer och ledare i organisationen.
- Vid misstankar behöver händelsen eller situationen utredas, både för att få underlag till en polisanmälan, men även för att organisationen ska lära inför framtiden. Lärande förutsätter god kommunikation och transparens.

Gör så här:

- Tillgodose att en tydlig policy och rutiner finns för hur organisationen ska agera i det fall en händelse behöver polisanmälas. Policyn behöver bland annat inkludera vem som ska stå på anmälan, vilket stöd berörda medarbetare ska få samt vilka som ska involveras i arbetet med polisanmälan och eventuell rättegång.
- Bygg upp och stärk förmågan i att utreda och analysera misstankar i den egna organisationen, alternativt ta stöd av extern part med Forensic-kompetens*. I de interna utredningarna är det viktigt med dokumentation och spårbarhet, vilket kommer vara en viktig faktor i en framgångsrik polisanmälan.
- Lär av situationen genom att öppet reflektera och diskutera kring den. Genomför en utvärdering som resulterar i en förståelse för varför situationen uppkom och utvärdera systemets och kontrollernas eventuella brister och luckor.
- Baserat på de lärdomar situationen för med sig kan organisationen dela med sig av sina erfarenheter för att hjälpa andra kommuner eller regioner. Var öppen, transparent och dela med er i nätverk och forum för att stärka hela sektorn i kampen mot välfärdsbrottslighet.

* Med Forensic-kompetens menas kunskap, förmåga och kompetens i att identifiera, samla in, analysera, utreda och tolka bevis och underlag i samband med brott eller rättsliga frågor. T.ex. inför en polisanmälan eller rättegång.

8. Omvärldsbevaka och lär av omgivningen



Brottsförebyggande arbete innebär kontinuerligt lärande och utvärdering. Den organiserade brottsligheten är en kvalificerad motståndare vars uttryck ändras och anpassas vartefter skyddande strukturer byggs upp. Därför behöver organisationen hålla sig ajour inom området och tillvarata relevanta erfarenheter.

- Systematisera omvärldsbevakningen inom området. Tydliggör vem som ska ansvara för omvärldsspaningen och hur den ska delas med berörda.
- Genom omvärldsbevakningen skapas verktyg för att snabbare agera när avvikelser som kan vara en indikation på välfärdsbrott noteras.
- Det räcker inte med en nationell omvärldsbevakning utan trender och tendenser behöver brytas ned på lokal och regional nivå och kopplas till den egna verksamheten för att vara relevant i det förebyggande arbetet.

Gör så här:

- Bedriv en aktiv och systematisk omvärldsbevakning för att förstå och skapa medvetenhet kring hur välfärdsbrottsligheten kan ta sig uttryck. Omvärldsspaningen kan lämpligen ligga inom en central samordningsfunktions ansvar för att sedan kommuniceras ut i organisationen till berörda, till exempel genom nyhetsbrev/ "Alert"-meddelanden.
- Ta hjälp av olika aktörer som regelbundet ger ut information om hur välfärdsbrott kan förebyggas och förhindras, till exempel: myndighetsgemensam lägesbild för den organiserade brottsligheten, SKR, Brå, forskning från universitet och högskolor. Omvärldsbevaka genom föreläsningar, webinarier, seminarier och rapporter. Gör det även genom nätverk och forum på lokal och regional nivå.
- Fundera och reflektera om händelser som inträffat i andra kommuner eller regioner kan inträffa i er organisation och hur ni i så fall skulle kunna förebygga det.

1. Medvetandegör

- ❑ Säkerställ att välfärdsbrottsperspektivet beaktas i styrande dokument och i den interna kontrollen. Genomför kunskapshöjande insatser i syfte att skapa förståelse för de styrande dokumenten och de upprättade kontrollerna. Svara på frågorna: Vad ska göras, hur ska det göras och varför ska det göras.
- ❑ Genomför kontinuerliga medvetandehöjande insatser genom exempelvis regelbundna utbildningar, case- och scenarioövningar, att frågan behandlas som en stående punkt på APT-möten samt genom att lyfta frågan i medarbetarsamtal. Case- och scenarioövningar är ett kraftfullt verktyg för att stärka medvetenheten utifrån den egna verksamhetens förutsättningar för att förstå hur välfärdsbrottsligheten kan ta sig uttryck.
- ❑ Omvärldsspana och rikta blicken bortom den egna organisationen för att uppmärksamma exempel på tillvägagångssätt och på vilka sätt som välfärdsbrott kan ta sig uttryck. Lär av andras erfarenheter. Lyft dessa exempel i de medvetandehöjande insatserna.

2. Identifiera och analysera risker

- ❑ Skapa strukturer och stöd för nämnder, styrelser, verksamheter och eventuella bolag i koncernen i att upprätta riskanalyser med fokus på att identifiera och analysera risker kopplat till välfärdsbrottslighet. Till exempel kan mallar och stödmaterial för hur man genomför denna typ av riskanalyser upprättas.
- ❑ Arbeta aktivt med omvärldsbevakning i syfte att identifiera exempel från andra kommuner och regioner där välfärdsbrott förekommer. Erbjud föreläsningar, utbildningar eller nyhetsbrev/ uppdateringar med omvärldsspaning i syfte att hålla sig ajour med området.
- ❑ Arbeta löpande med riskanalysen. Kriminella aktörer är snabbfotade och gör inte årliga verksamhetsplaner som ligger fast ett år i taget.
- ❑ Analysera identifierade risker, dess källor och vilka som påverkas. Värdera respektive risk och upprätta sedan en plan för hur riskerna minimeras eller elimineras. Det kan handla om att se över och ändra arbetssätt eller rutiner, men också om att stärka närvaron av kontroll genom att införa effektiva kontrollåtgärder.
- ❑ Följ upp och återrapportera vidtagna åtgärder och dess effekt. Beakta volym- och kostnadsutveckling i uppföljningen - finns det indikationer på att åtgärderna har haft effekt?

3. Öka kontrollen

- ❑ Kontrollera beställare och bidragsgivare genom exempelvis en noggrannare kontroll av motpart och bidragsmottagare. Följ upp avtal och bidrag genom att säkerställa åtaganden och granska ekonomisk redovisning. En god avtalsuppföljning är avgörande.
- ❑ Skydda organisationen från infiltration och möjliggörare på insidan. Det kan exempelvis göras genom att utveckla rutiner för bakgrundskontroller vid nyrekrytering, utifrån de risker som finns i den specifika verksamheten. Arbeta aktivt för en öppen och transparent kultur som minskar risken för en tystnadskultur.
- ❑ Skydda medarbetare från otillåten påverkan genom att diskutera ämnet och exempel vid APT-möten, vid morgonmöten eller vid medarbetarsamtal. Utveckla rutiner, arbetssätt och proaktiv kommunikation som minskar risken för försök till otillåten påverkan. Tänk på att även förtroendevalda kan utsättas för otillåten påverkan!
- ❑ Involvera revisionen för att lyfta upp välfärdsbrott på agendan, till exempel med kommun-/regionstyrelse. Revisionen kan bidra med att identifiera sårbarheter och utvecklingsmöjligheter genom förstudier och fördjupade granskningar av hur arbetet med välfärdsbrottsligheten sker.

4. Uppmärksamma och analysera avvikelser

- ❑ Undersök vilka riskindikatorer som är relevanta utifrån identifierade riskområden och den specifika verksamheten. Skapa modeller för riskindikatorer som stöd och verktyg i arbetet med att upptäcka avvikelser. Exempel på indikatorer kan vara tips och klagomål från anställda, anhöriga, intressenter eller andra som kommer i kontakt med organisationen. Det kan också vara höga vinstmarginaler i personalintensiva verksamheter i kombination med brister i tidredovisning eller registrerad tid.
- ❑ I flera fall kan vi också se att kommunen eller regionen får en indikation från en annan organisation om att det finns en oseriös aktör på marknaden. Det kan komma från tillsynsmyndigheter, från andra kommuner/regioner eller från Polisen. Här kan Ekobrottsmyndighetens checklista för leverantörer "**Vem gör du affärer med?**" användas. Skapa rutiner för leverantörskontroll, till exempel med hjälp av denna checklista, och undersök till exempel verklig huvudman, styrelseledamöter och gör sökningsrapport på sociala medier. Det bästa sättet att förebygga välfärdsbrottslighet är att inte släppa in oseriösa aktörer i välfärdssystemen.
- ❑ Skapa rutiner och strukturer för att analysera data i syfte att uppmärksamma onormala fluktuationer, avvikande mönster eller samband. Detta görs med fördel utifrån identifierade riskindikatorer och genom att se till helheten. Använd också fakturagranskning som ett ingångsvärde i dataanalysen.
- ❑ Ta kontakt med andra kommuner/regioner som har samma leverantör om du misstänker eller upptäcker onormala eller avvikande mönster eller samband. Skapa rutiner för detta.

5. Skapa organisatoriska förutsättningar

- ❑ För den politiska organisationen behöver ansvar för frågan tydliggöras i reglementen, styrdokument och ägardirektiv. Det samordnande och strategiska ansvaret bör ligga på kommunstyrelsen respektive regionstyrelsen.
- ❑ För förvaltningsorganisationen tillgodoses ett resurseffektivt arbete genom strategiska stödjande funktioner centralt som stödjer nyckelfunktioner (linjechefer och handläggare) lokalt. Exempelvis genom en samordningsfunktion och nätverk inom kommunen. Det behöver även säkerställas att det finns en organisatoriskt ansvarig funktion för uppföljning och utredning.
- ❑ Prioriteringen behöver också framgå av organisationens styrsignaler sett till styrande dokument och intern kontroll, revision och andra riskanalyser. Vålfärdsbrott behöver också vara en del av lägesbilden och åtgärdsplanen i kommunernas lagstadgade ansvar för det brottsförebyggande arbetet.

6. Samverka internt och externt

- ❑ Samverka internt genom central samordningsfunktion på strategisk nivå. Samverkansforum behöver inkludera såväl politiken som förvaltningen liksom kommunala/regionala bolag, såsom bostadsbolagen. Till exempel är folkbokföringen ofta en nyckel för åtkomst till många av välfärdssystemen på individnivå. Genom ett nära samarbete mellan bostadsbolagen och kommunen vad gäller exempelvis folkbokföringsbrott och svarta hyreskontrakt kan risken för välfärdsbrott, och även skuggsamhälle i stort, minska.
- ❑ Samverka lokalt genom samverkansöverenskommelse med polisen, räddningstjänsten och med andra kommuner och regioner samt med lokalt näringsliv. Genomför till exempel tillsyn tillsammans med flera aktörer - se det större perspektivet.
- ❑ Ta hjälp av statliga myndigheter i arbetet mot välfärdsbrott, som till exempel Skatteverket, Arbetsmiljöverket och Försäkringskassan. Etablera ingångar och kontaktvägar till relevanta aktörer i syfte att säkerställa en effektiv informationsdelning och erfarenhetsutbyte.

7. Agera vid välfärdsbrott och lär av situationen

- ❑ Tillgodose att en tydlig policy och rutiner finns för hur organisationen ska agera i det fall en händelse behöver polisanmälas. Policyn behöver bland annat inkludera vem som ska stå på anmälan, vilket stöd berörda medarbetare ska få samt vilka som ska involveras i arbetet med polisanmälan och eventuell rättegång.
- ❑ Bygg upp och stärk förmågan i att utreda och analysera misstankar i den egna organisationen, alternativt ta stöd av extern part med Forensic-kompetens. I de interna utredningarna är det viktigt med dokumentation och spårbarhet, vilket kommer vara en viktig faktor i en framgångsrik polisanmälan.
- ❑ Lär av situationen genom att öppet reflektera och diskutera kring den. Genomför en utvärdering som resulterar i en förståelse för varför situationen uppkom och utvärdera systemets och kontrollernas eventuella brister och luckor.
- ❑ Baserat på de lärdomar situationen för med sig kan organisationen dela med sig av sina erfarenheter för att hjälpa andra kommuner eller regioner. Var öppen, transparent och dela med er i nätverk och forum för att stärka hela sektorn i kampen mot välfärdsbrottslighet.

8. Omvärldsbevaka och lär av omgivningen

- ❑ Bedriv en aktiv och systematisk omvärldsbevakning för att förstå och skapa medvetenhet kring hur välfärdsbrottsligheten kan ta sig uttryck. Omvärldsspaningen kan lämpligen ligga inom en central samordningsfunktionens ansvar för att sedan kommuniceras ut i organisationen till berörda, till exempel genom nyhetsbrev/ "Alert"-meddelanden.
- ❑ Ta hjälp av olika aktörer som regelbundet ger ut information om hur välfärdsbrott kan förebyggas och förhindras, till exempel: myndighetsgemensam lägesbild för den organiserade brottsligheten, SKR, Brå, forskning från universitet och högskolor. Omvärldsbevaka genom föreläsningar, webinarier, seminarier och rapporter. Gör det även genom nätverk och forum på lokal och regional nivå.
- ❑ Fundera och reflektera om händelser som inträffat i andra kommuner eller regioner kan inträffa i er organisation och hur ni i så fall skulle kunna förebygga det.