

# Västerås stad

## Granskning av korruptionsförebyggande arbete



Building a better  
working world

## Innehåll

<b>1. Sammanfattning .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Inledning .....</b>	<b>3</b>
2.1. Bakgrund.....	3
2.2. Syfte och revisionsfrågor .....	3
2.3. Ansvarig nämnd .....	4
2.4. Genomförande .....	4
2.5. Kvalitetssäkring .....	4
2.6. Avgränsning .....	4
<b>3. Revisionskriterier .....</b>	<b>4</b>
3.1. Brottsbalken, 10 kap. och 20 kap. ....	4
3.2. COSO- ramverkets fem komponenter .....	5
3.3. Riktlinje för riskanalys och intern kontroll, Västerås stad .....	5
<b>4. Granskningsresultat .....</b>	<b>6</b>
4.1. Kontrollmiljö.....	6
4.2. Riskbedömningar .....	10
4.3. Kontroller.....	13
4.4. Information och kommunikation.....	17
4.5. Utvärdering och uppföljning.....	19
<b>5. Iakttagelser utifrån granskningar i Luleå, Umeå och Sundsvall .....</b>	<b>21</b>
<b>6. Sammanfattande bedömning .....</b>	<b>23</b>

## 1. Sammanfattning

EY har på uppdrag av stadens förtroendevalda revisorer genomfört en granskning av det korruptionsförebyggande arbetet i staden och de helägda bolagen. Syftet med granskningen är att bedöma om styrelser och nämnder har säkerställt en god intern kontroll för att motverka, upptäcka och förhindra mutbrott och därtill kopplade oegentligheter i verksamheten.

Sammantaget bedömer vi att nämnder och bolagsstyrelser i stor utsträckning har säkerställt en god intern kontroll för att motverka oegentligheter. Väsentliga styrdokument och rutiner har tagits fram och anpassats efter respektive verksamhet, vilket bidrar till en god kontrollmiljö. Styrdokument och riktlinjer är i de flesta fall nyligen reviderade.

Det finns inget gemensamt förhållningssätt inom bolagskoncernen avseende oegentligheter. Även om respektive bolag i stor utsträckning har relevanta styrdokument saknas det en enhetlighet och ett gemensamt förhållningssätt till beslutade styrdokument från staden. Genom sådana förtydliganden skulle ansvaret för respektive styrelse bli klarare.

Utöver upprättade riktlinjer och styrdokument framkommer en medvetenhet hos samtliga intervjuade om riskerna för oegentligheter samt vikten av ett aktivt värdegrundsarbete, vilket är en förutsättning för att hålla frågorna levande över tid.

Utifrån internkontrollplan och det löpande internkontrollarbetet i respektive verksamhet genomförs aktiviteter som bidrar till en minskad risk för oegentligheter. Sammantaget finns ett flertal adekvata kontroller, men de bör stärkas avseende områden som kan anses särskilt utsatta.

Vi vill betona att det fortsatt är av stor vikt att vidareutveckla och levandegöra arbetet med intern kontroll för att även framgent förebygga och minska risken för oegentligheter. En väsentlig del i detta arbete är att riskerna för korruption och oegentligheter löpande beaktas och värderas i riskanalysarbetet. De gemensamma övergripande processerna i internkontrollarbetet ger en god möjlighet att skapa en enhetlig hantering av risker inom särskilt utsatta områden.

Utifrån granskningens slutsatser, ger vi ett antal rekommendationer i det fortsatta arbetet.

Kommunstyrelsen:

- ▶ Inför slumpmässiga kontroller avseende särskilt riskutsatta områden, t.ex. bygglovshantering
- ▶ Tillse att samtliga medarbetare årligen uppmärksammas på risken för oegentligheter. Det kan ske vid exempelvis utbildning och/eller medarbetarsamtal
- ▶ Säkerställ systematiska och dokumenterade kontroller och åiterrapportering avseende inköp och upphandling

Styrelsen i Västerås Stadshus AB:

- ▶ Tydliggör koncernens förhållningssätt till beslutade styrdokument från staden

Samtliga nämnder, styrelser och bolagsstyrelser:

- ▶ Säkerställ att risken för korruption och andra oegentligheter beaktas i riskanalysarbetet

## 2. Inledning

### 2.1. Bakgrund

Tjänstemän, politiker och uppdragstagare i kommunal verksamhet 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. Inte minst kommunala bolag är särskilt utsatta verksamheter enligt en utredning som Statskontoret lät genomföra 2010.

Den 1 juli 2012 skärptes den svenska mutlagstiftningen. Bestämmelserna om tagande och givande av muta återfinns numera i kap. 10 i brottsbalken. Bland annat straffbeläggs s.k. handel med inflytande. Därigenom omfattas exempelvis att en närstående till en beslutsfattare tar emot en muta för att påverka honom eller henne i beslutsfattandet.

Oegentligheter kan inbegripa mycket andra företeelser än mutbrott. Till exempel transaktioner mellan organisationen och eget eller närståendes företag, att förskaffa sig fördelar eller motsvarande utifrån den position man har i organisationen.

En organisation kan åsamkas väsentliga förtroendeskadorna 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. Förtroenderisker i verksamheten kan få stora konsekvenser även om den finansiella konsekvensen är marginell.

De förtroendevalda revisorerna i Västerås stad har efter genomförd riskanalys valt att granska hur staden och dess nämnder samt de kommunala bolagen arbetar med intern kontroll för att minska riskerna för mutor och oegentligheter.

### 2.2. Syfte och revisionsfrågor

Syftet med granskningen är att bedöma om styrelser och nämnder har säkerställt en god intern kontroll för att motverka, upptäcka och förhindra mutbrott och därtill kopplade oegentligheter i verksamheten.

Inom ramen för granskningen besvaras följande revisionsfrågor:

- ▶ Har ansvariga styrelser och nämnder säkerställt en god kontrollmiljö avseende risken för mutor och oegentligheter?
- ▶ Genomförs adekvata riskanalyser på rätt nivå för att minska riskerna i organisationen?
- ▶ Säkerställer ansvariga styrelser och nämnder att kontrollsystemen är effektiva för att förhindra och upptäcka mutor och oegentligheter?
- ▶ Sprids information om regelverk, riskanalys och kontroller till berörda medarbetare?
- ▶ Följs processen upp och åiterrapporteras till rätt nivå?

### **2.3. Ansvarig nämnd**

Granskningen avser samtliga stadens nämnder, styrelser samt styrelserna för de helägda bolagen<sup>1</sup>. Granskningen omfattar på ett övergripande plan samtliga nämnder, styrelser och bolagsstyrelser. Ett antal verksamhetsområden som kan anses särskilt riskutsatta har valts ut för fördjupad granskning.

### **2.4. Genomförande**

Granskningen har skett genom dokumentgranskning och intervjuer med tjänstemän inom berörda förvaltningar och bolag (se källförteckning). Dokumentation i form av riskanalyser, internkontrollplaner, riktlinjer och rutiner samt utbildningsmaterial och uppföljningsdokumentation har studerats.

Kontaktrevisor för granskningen har varit Ulf Höglund.

### **2.5. Kvalitetssäkring**

Rapporten är sakgranskad av de intervjuade, vilket innebär att de fakta som rapporten hänvisar till är kvalitetssäkrade av de som har lämnat information. Skriftliga bekräftelser på att de intervjuade mottagit rapporten och givits denna möjlighet har inhämtats. All korrespondens kring faktakontrollen har arkiverats. Slutsatserna och bedömningarna ansvarar EY för.

### **2.6. Avgränsning**

Granskningens fokus är att bedöma utformningen av den interna kontrollen avseende korruptionsrelaterade risker såsom mutor och andra oegentligheter. Granskningen syftar inte till att upptäcka indikatorer på, eller eventuell förekomst av, givande och tagande av muta.

Granskningen utförs på basis av intervjuer och dokumentstudier, och säkerställer således inte att den interna kontrollen rent operationellt fungerar som den beskrivs för oss.

## **3. Revisionskriterier**

Med revisionskriterier avses bedömningsgrunder som används i granskningen för analyser, slutsatser och bedömningar. Revisionskriterierna kan hämtas ifrån lagar och förarbeten eller interna regelverk, policyer och fullmäktigebeslut. Kriterier kan också ha sin grund i jämförbar praxis eller erkänd teoribildning. Nedan beskrivs de revisionskriterier som ligger till grund för slutsatser och rekommendationer i granskningen.

### **3.1. Brottsbalken, 10 kap. och 20 kap.**

I 10 kap. 5 § stadgas att om någon, som på grund av förtroendeställning fått till uppgift att för någon annan sköta en ekonomisk angelägenhet eller självständigt hantera en kvalificerad teknisk uppgift eller övervaka skötseln av en sådan angelägenhet eller uppgift, missbrukar sin förtroendeställning och därigenom skadar huvudmannen, döms han eller hon för trolöshet mot huvudman.

---

<sup>1</sup> Mälarenergi AB, Bostads AB Mimer, Västerås Stads strategiska fastigheter AB, Västerås Marknad och Näringsliv AB, Nya Västerås Flygplats AB

Den som är arbetstagare eller utövar uppdrag och tar emot, godtar ett löfte om eller begär en otillbörlig förmån för utövningen av anställningen eller uppdraget döms för tagande av muta. Detta gäller även om gärningen har begåtts innan gärningsmannen fått en sådan ställning som avses där eller efter det att den upphört. För tagande av muta döms också den som tar emot, godtar ett löfte om eller begär förmånen för någon annan än sig själv. Den som lämnar, utlovar eller erbjuder en otillbörlig förmån döms för givande av muta.

För handel med inflytande döms den som tar emot, godtar ett löfte om eller begär en otillbörlig förmån för att påverka annans beslut eller åtgärd vid myndighetsutövning eller offentlig upphandling, eller lämnar, utlovar eller erbjuder någon en otillbörlig förmån för att han eller hon ska påverka annans beslut eller åtgärd vid myndighetsutövning eller offentlig upphandling.

I 20 kap. 1 § stadgas att den som uppsåtligt eller av oaktsamhet vid myndighetsutövning genom handling eller underlåtenhet åsidosätter vad som gäller för uppgiften ska dömas för tjänstefel.

### **3.2. COSO- ramverkets fem komponenter<sup>2</sup>**

- Kontrollmiljö
- Riskbedömningar
- Kontroller
- Kommunikation och information
- Utvärdering och uppföljning

Respektive komponent presenteras närmare under egen rubrik i avsnitt 4.

### **3.3. Riktlinje för riskanalys och intern kontroll, Västerås stad**

Kommunstyrelsen beslutade 2015 om riktlinje för riskanalys och intern kontroll, som omfattar Västerås stad och i tillämpliga delar stadens helägda bolag. Syftet är att fastställa övergripande organisation och ansvar för arbetet med riskanalys och intern kontroll.

I riktlinjerna samt tillhörande tillämpningsanvisningar beskrivs ansvar och organisation, arbete med riskanalys och internkontrollplan samt årscykeln för internkontrollarbetet. Här framgår kommunstyrelsens ansvar för att organisation och rutiner för riskhantering och intern kontroll upprättas samt att formulera förvaltningsövergripande riktlinjer för riskhantering och intern kontroll. Kommunstyrelsen ska informera sig om den interna kontrollen i de kommunala bolagen. Vidare ska kommunstyrelsen årligen, i samband med budgetavstämningen, ta del av den internkontrollplan som fastställts av respektive nämnd<sup>3</sup> och i samband med årsbokslut ta del av resultatet av den interna kontrollen.

Nämnder ska säkerställa att den interna kontrollplanen bygger på en relevant riskanalys samt årligen fastställa en internkontrollplan. I samband med årsbokslutet ska nämnderna godkänna dokumentation av genomförda åtgärder och/eller kontroller enligt internkontrollplanen.

---

<sup>2</sup> Internal Control – an Integrated Framework. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

<sup>3</sup> Vi använder samlingsbegreppet nämnder för nämnder och styrelser i staden. Begreppet styrelser i rapporten avser bolagens styrelser.

## 4. Granskningsresultat

### 4.1. Kontrollmiljö

*Kontrollmiljön anger tonen i en organisation och påverkar kontrollmedvetenheten hos dess medarbetare. Det är grunden för alla andra komponenter för intern styrning och kontroll och erbjuder ordning och struktur. Faktorer inom kontrollmiljön innefattar 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 styrelsen/nämnden ger.*

#### 4.1.1. Övergripande iakttagelser

Riktlinje för riskanalys och intern kontroll fastställdes av kommunstyrelsen 2015 och omfattar staden samt i tillämpliga delar de helägda bolagen. Den beskriver den förvaltningsövergripande organisationen samt rutiner för intern kontroll. Här framgår ansvar och övergripande ramar för arbetet med riskanalys och internkontrollplan.

Utöver respektive nämnds internkontrollarbete finns ett antal gemensamma processer som berör hela staden och ägs av processägare på stadsledningskontoret. Här ingår IT, ekonomi, ekonomiadministration, upphandling och inköp, HR/lön samt ärendeprocessen. Kontroller inom de gemensamma processerna kan genomföras både centralt samt ute i verksamheterna. Arbetet beskrivs vidare under avsnitt 4.2.2.

Stadsledningskontoret tog 2013 fram skriften "Korruption, muta - ekonomisk brottslighet. Berör det mig?". Skriften beskriver gällande rätt samt vägledning i hur anställda och förtroendevalda ska förhålla sig till olika situationer. Den inkluderar en checklista att utgå ifrån samt tydliggör hur stadens medarbetare ska gå tillväga vid misstanke om oegentligheter. Här hänvisas till närmaste chef eller stadens jurister. Under 2017 togs en liknande skrift fram med invånarfokus för att tydliggöra stadens förhållningssätt.

Härutöver finns ett antal styrdokument inom områden där risk för oegentligheter föreligger. Kommunstyrelsen beslutade om riktlinjer för representation 2013, som gäller samtliga förtroendevalda och anställda i Västerås stad. Riktlinjen tydliggör grundläggande regelverk och definitioner samt beskriver ansvar, krav på redovisning och betonar att anställda och förtroendevalda ska vara ytterst restriktiva till att ta emot gåvor och förmåner från personer eller företag/föreningar/organisationer som de har att göra med i tjänsten. Gällande rätt avseende givande och tagande av muta beskrivs. Till riktlinjen finns tillämpningsanvisningar med exempelsituationer.

Fullmäktige antog 2011 inköps- och upphandlingspolicy för staden och dess helägda bolag, vilken reviderades 2017. Policyn innehåller de huvudprinciper som ska gälla för all upphandling och alla inköp av varor, tjänster och entreprenader. Här berörs affärsetik och exempel på jäv, muta och korruption. Hänvisning görs till stadens skrift om mutor, korruption och ekonomisk brottslighet. Arbetet utifrån policyn beskrivs närmre i avsnitt 4.3.2.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Det finns även riktlinjer för direktupphandling (2014), inköp och avrop (2015), inköp och upphandling av livsmedel (2013) samt ett program för uppföljning av privata utförare (2016).

Personaldirektören beslutade om riktlinjer för bisysslor 2016, där det framgår att staden ska ha kännedom om alla bisysslor och att det är medarbetares ansvar att anmäla. Vidare framgår att frågan bör tas upp i samband med introduktion av nyanställda, i medarbetarsamtalen samt på arbetsplatsträffar (APT). Vid anställning skickas dokument ut via lönecenter. I introduktionsmaterialet för nya medarbetare ingår moment om bisysslor, mutor och jäv. Fullmäktige beslutade om attestreglemente 2010, där bland annat jäv berörs.

Västerås stad har sedan två år en värdegrund, "Alltid bästa möjliga möte!", där bland annat samarbete, handlingskraft, professionalitet samt ansvarstagande och delaktighet betonas. Värdegrunden utvecklas även i stadens medarbetarpolicy.<sup>5</sup>

Intervjuade chefer inom förvaltningar och bolag beskriver en löpande diskussion och medvetenhet i sina respektive verksamheter gällande frågor som kan uppstå vid t.ex. inbjudningar, gåvor eller luncherbjudanden. Tillsyn från externa myndigheter, medialt intresse för frågorna och andelen externa leverantörer bidrar till att frågorna kontinuerligt aktualiseras. Intervjuade upplever att leverantörernas förhållningssätt blivit mer återhållsamt under senare år. Samtliga betonar vikten av ett aktivt värdegrundsarbete och en öppenhet för att uppmuntra reflektion bland medarbetarna.

#### **4.1.2. Staden**

Utöver beskrivna övergripande styrdokument, finns ett antal verksamhetsspecifika riktlinjer som berör oegentlighetsfrågor.

Kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen har riktlinjer för bedömning av olika former av föreningsstöd. Förvaltningen har också *riktlinjer för uppvaktning av framgångsrika kultur- och idrottsprestationer och föreningar som jubilerar*. Härutöver finns en handlingsplan för offentlig konst, där riktlinjer för registrering, dokumentation, inköp och ansvar ingår.

Teknik- och fastighetsförvaltningen har egna riktlinjer om givande och tagande av muta, som togs fram 2014, av dåvarande tekniska kontoret. Här beskrivs förhållningssätt vid erbjudanden om måltid, studieresor och konferenser, gåvor och erbjudanden på fritiden.<sup>6</sup> Förvaltningen har även en upprättad checklista för fastighetsförsäljningar. Härutöver används en överenskommelse för att motverka mutor och korruption mellan leverantörer och beställare inom den offentligt finansierade bygg- och fastighetssektorn. Överenskommelsen är framtagen av branschrepresentanter tillsammans med Sveriges kommuner och landsting (SKL). Förvaltningen har även en uppförandekod för utförare, som togs fram 2015. I den tydliggörs förhållningssätt t.ex. avseende erbjudanden om gåvor, måltider och aktiviteter.

Västerås stad vård och omsorg har egna riktlinjer för intern representation och gåvor, studieresor samt anvisningar för hantering av privata medel. Förvaltningen har även *bestämmelser om ekonomi och juridik* mellan anställd och kund som den anställda får signera. Här tydliggörs att det inte är tillåtet för den anställda att ta emot gåvor och lån, medverka i ekonomiska transaktioner eller upprättande av juridiska handlingar som testamenten.

Miljö- och hälsoskyddsförvaltningen har egna riktlinjer avseende våld och hot.

Servicepartner har tagit fram egna riktlinjer för gåvor.

<sup>5</sup> Antagen av fullmäktige 2008, reviderad 2017.

<sup>6</sup> Sedan förvaltningens riktlinjer togs fram, har den kommunövergripande riktlinjen om korruption och muta reviderats. En översyn pågår för att se om förvaltningen behöver ha en egen riktlinje framgent.



Merparten av förvaltningarna aktualiserar riktlinjerna årligen, och tar upp frågor för diskussion när de uppstår. Exempel på frågor som diskuterats har varit gåvor till omsorgspersonal, fika som bjuds vid tillsynsbesök eller jävsituationer vid handläggning av bidrag eller tilldelning av förskoleplats.

#### **4.1.3. Bolagen**

Fullmäktige beslutade 2015 om en bolagspolicy, som innehåller en övergripande beskrivning av vilka styrinstrument som staden tillämpar för styrning av bolagen. Här framgår att direktiv som kommunfullmäktige fastställt för bolagen även ska fastställas av bolagsstämman för att vara bindande för bolaget och dess ledning.

Av de gemensamma ägardirektiven för bolagen framgår att stadens övergripande program och policy även ska gälla för bolagen i tillämpliga delar. Bolagets styrelse ska ta ställning till hur stadens styrdokument ska tillämpas i bolaget. Bolagsverksamheten ska samordnas med övriga verksamheter när så är möjligt.

I bilaga till de gemensamma ägardirektiven finns en mall för koncernstyrningsrapport. I rapporten ska en beskrivning finnas av hur arbetet med riskanalys och intern kontroll är organiserat och hur väl den fungerat under det senaste räkenskapsåret. Styrelsens ansvar och roll för den interna kontrollen ska beskrivas. Uppföljning av riskanalys och internkontrollplan sker i övrigt enligt riktlinje för intern kontroll i Västerås stad.

Koncernmoderbolaget Västerås stadshus AB bildades under 2016. Av ägardirektiv framgår att bolaget ska ta ställning till hur ägarens styrdokument ska tillämpas i bolagskoncernen och åiterrapportera sitt beslut i koncernstyrningsrapporten. Vidare framgår att policy för internkontroll och finanspolicy är obligatoriska för samtliga helägda bolag.<sup>7</sup> Att riktlinjen för internkontroll ska beaktas framgår även av de specifika ägardirektiven för Mälarenergi AB, Bostads AB Mimer, Nya Västerås Flygplats AB och Västerås stads strategiska fastigheter AB.<sup>8</sup> Enligt uppgift har inget särskilt beslut tagits i bolagskoncernen avseende styrdokument med bäring på oegentligheter.

Det framkommer av intervjuerna att dotterbolagen använder de övergripande styrdokumenterna, med anpassning efter respektive verksamhet. Det sker ingen samordning av internkontrollarbetet i bolagskoncernen. Dotterbolagen varierar i verksamhet, storlek samt antal anställda, vilket påverkar hur kontrollmiljön utformas. Mälarenergi och Mimer har egenutformade riktlinjer i högre grad. Enligt intervjuade beslutas policyer ofta av styrelsen medan t.ex. riktlinjer kan beslutas i ledningsgrupp.

Mälarenergi har tagit fram ett antal koncerngemensamma styrdokument där risken för oegentligheter berörs. Bolaget har en riktlinje avseende mutor, jäv och bisyssla från 2014. Här finns vägledning och tumregler för olika situationer. Bolaget har även en upprättad uppförandekod för leverantörer, där mutor och korruption berörs. Härutöver finns en koncerngemensam instruktion för krav vid inköp. Den inkluderar rutiner för inköpsordrar, behörigheter, uppföljning, risker samt en hänvisning till uppförandekoden.

<sup>7</sup> Det noteras att riktlinjen för intern kontroll här är benämnd policy för intern kontroll.

<sup>8</sup> Nya ägardirektiv beslutades av fullmäktige 7 september 2017. Eventuella förändringar till följd av ägardirektiven har inte beaktats i rapporten. I de nya ägardirektiven är skrivningen om intern kontroll något annorlunda än i de gemensamma ägardirektiven (och tidigare ägardirektiv). Det framgår att respektive bolag årligen ska gå igenom riktlinjer och policyer som gäller för Västerås stad, exempelvis riktlinjer för intern kontroll och finanspolicy.

Mimer tog fram en mutpolicy 2016, som tydliggör förmåner som är otillåtna samt vilka som är tillåtna i vissa fall. Vid erbjudanden ska medarbetare alltid kontakta närmaste chef för vägledning. Bolaget har även egna riktlinjer för representation inklusive gåvor samt policyer avseende uthyrning, bisysslor, inköp och sponsring.

Nya Västerås Flygplats bildades under 2016 och vid tiden för granskningen pågår ett arbete med att ta fram processer och dokumentation, bland annat avseende intern kontroll. Beslut om nya ägardirektiv fattades av fullmäktige i september 2017. Ett flertal policyer, bland annat en mut- och korruptionspolicy beslutades av bolagets styrelse i september.

Västerås Marknad och Näringsliv har inte tagit fram några egna styrdokument rörande risker för oegentligheter utan följer stadens riktlinjer.

Västerås stads strategiska fastigheter har inga egna styrdokument utöver de som togs fram av dåvarande tekniska kontoret 2014, eftersom bolaget inte har någon egen personal.

Flera intervjuade beskriver att det i enstaka fall kommer erbjudanden till enskilda tjänstemän. Bilden som framträder är att medarbetare hellre frågar en gång för mycket än känner sig tveksamma. Flera bolag har ett eget värdegrundsarbete som utgör utgångspunkt för förhållningssätt i mötet med kunder, leverantörer och andra intressenter. Frågor om värdegrund samt centrala riktlinjer inkluderas i introduktion för nya medarbetare. Det sker enligt intervjuade en begränsad dialog och samverkan mellan bolagen inom koncernen i dessa frågor.

#### **4.1.4. Bedömning**

Västerås stad har ett antal styrdokument som anger förhållningssätt och vägledning i hur risker för oegentligheter förebyggs och minskas. Flera styrdokument har reviderats de senaste två åren. Det är centralt även framgent att vägledande riktlinjer revideras kontinuerligt.

I ägardirektiven för koncernmoderbolaget framgår att bolaget ska ta ställning till hur ägarens styrdokument ska tillämpas i bolagskoncernen. I gemensamma ägardirektiv för de helägda bolagen beskrivs specifikt att riktlinje för intern kontroll ska tillämpas, vilket tydliggör ansvar. Hur övriga styrdokument ska tillämpas tydliggörs inte. Styrningen av bolagen har inte tydliggjorts avseende hantering av korruption och andra oegentligheter.

Vi noterar att riktlinjen i de gemensamma ägardirektiven är benämnd policy för intern kontroll. Vid revidering bör enhetlig benämning användas.

Förhållningssättet hos ledningarna samt ett aktivt värdegrundsarbete är väsentligt för en god kontrollmiljö. Av intervjuerna inom både förvaltningar och bolag framträder bilden av en restriktiv kultur och medvetenhet om riskerna för oegentligheter. Intervjuade anger även att antalet erbjudanden minskat under senare år och att det mer sällan uppstår tveksamma situationer.

Sammantaget har styrelser och nämnder i stor utsträckning skapat förutsättningar för en god kontrollmiljö.

## **4.2. Riskbedömningar**

*Varje organisation möter många olika risker av internt och externt ursprung som måste värderas. En förutsättning för riskbedömningen är etablerandet av mål knutna till olika nivåer och som är internt konsistenta. Riskbedömningen är identifieringen och analysen av relevanta risker för att uppnå målen och utgör basen för att bestämma hur riskerna ska hanteras.*

### **4.2.1. Övergripande iakttagelser**

För att effektivt kunna skydda sig mot oegentligheter måste en organisation systematiskt identifiera var i verksamheten risker kan uppträda, samt därefter värdera de identifierade riskerna och besluta om hur de ska hanteras.

Riktlinje för riskanalys och intern kontroll samt tillhörande tillämpningsanvisningar tydliggör roller och ansvar. Här framgår att nämnderna ska säkerställa den interna kontrollplanen bygger på en relevant riskanalys samt årligen fastställa en internkontrollplan. I samband med årsbokslutet ska nämnder och styrelser godkänna dokumentation av genomförda åtgärder och/eller kontroller enligt internkontrollplanen.

I riskanalysen fastslås vilka risker som ska hanteras enligt regelverket för intern kontroll. De risker som har hög sammanvägd sannolikhet och konsekvens tas med i internkontrollplanen. För de processer som är gemensamma för flera nämnder ligger ansvaret för riskanalys och internkontrollplan hos den nämnd där processägaren finns. Ansvaret för de gemensamma processerna ligger centralt, men internkontrollåtgärder kan behöva vidtas hos en eller flera andra nämnder.

### **4.2.2. Staden**

Under 2015 antogs nya riktlinjer och anvisningar för internkontrollarbetet. För att förvaltningarna ska slippa göra flera riskanalyser, arbetar staden med en riskanalysmodell för att uppfylla samtliga krav på författningsstyrda riskanalyser i en gemensam process. Detta innebär att även de riskanalyser som ska genomföras enligt t.ex. lag om extraordinära händelser, lag om skydd mot olyckor, arbetsmiljölagstiftning, krav från försäkringsbolag och säkerhetsskyddslag inkluderas i processen. Syftet med modellen är att förvaltningarna ska arbeta enhetligt och systematiskt med all typ av riskhantering. Arbetet leddes tidigare av ekonomistrateg men den nya processen leds och samordnas nu av säkerhetsstrateg.

Under 2016 implementerades den nya modellen för riskanalys och internkontroll i samtliga förvaltningar. Under 2017 beräknas alla gemensamma processer ha implementerat den nya modellen. Vid granskningstillfället finns systemstöd för riskanalys och internkontrollplan, men inte för uppföljningen. Internkontrollsystemet Exonaut är nytt avseende processer. Utbildning genomförs under 2017 för att systemet ska vara i full drift under tidigt 2018.

Stadsledningskontorets internkontrollplan omfattar både risker som är förvaltningsspecifika för stadsledningskontoret och risker i de gemensamma processer som stadsledningskontoret är processägare för. Här ingår t.ex. ekonomiadministration samt upphandling och inköp.

I stadsledningskontorets riskanalys har risken för avsteg från interna styrdokument värderats som ganska allvarlig och föranleder åtgärder i internkontrollplanen. Även risken för att avtal inte följs upp har värderats som ganska allvarlig och föranleder åtgärder. Åtgärder inkluderar analys av styrdokument samt rutiner för uppföljning av avtal.

Inom upphandling och inköp har risken för att beställare/avropare tar emot muta bedömts som allvarlig. Beskrivna kontroller och åtgärder ska både ske på stadsledningskontoret, servicepartner samt i förvaltningarna. Som åtgärder beskrivs att ta fram kontroller samt anpassa riktlinjer.<sup>9</sup> Även risken för otillåtna direktinköp/direktupphandlingar värderas som allvarlig och föranleder kontroller i verksamheterna.<sup>10</sup> Övriga risker som föranleder kontroller är bland annat felaktig manuell registrering av ogiltig betalningsmottagare och hot mot personal.<sup>11</sup>

Utöver identifierade risker i stadens gemensamma processer, värderar respektive nämnd och förvaltning egna verksamhetsrisker. Inom förvaltningarna följer riskanalyserna och internkontrollplaner till stor del samma mall i form av en riskmatris. Antalet värderade risker varierar från sju stycken till ett fyrtiotal. Några nämnder har egna bilagor till den övergripande mallen, där samtliga värderade risker presenteras medan ett antal nämnder enbart inkluderar de prioriterade riskerna i matrisen. Riskerna värderas i de flesta fall som röd (allvarlig), gul (ganska allvarlig) eller grön (lindrig). Ett fåtal nämnder har värderat riskerna med riskvärde 1-16.

Av de nämnder som värderat specifikt korruption och otillåten påverkan i sin riskanalys, föranleder risken kontrollmoment i byggnadsnämndens respektive Skultuna kommun- delsnämnds internkontrollplaner. Individ- och familjenämnden, nämnden för personer med funktionsnedsättning samt äldrenämnden har med risken för brott mot verksamheten i form av kriminalitet, fusk eller slarv i sina internkontrollplaner. Styrelsen för stöd, fritid och entreprenad har inkluderat risken för stöld/svinn av kontanter och överförmyndarnämnden har inkluderat risken för medvetet felaktiga beslut.

Av övriga nämnder har ett antal prioriterat risker som anknyter till oegentlighetsfrågor i sin internkontrollplan. Miljö- och konsumentnämnden har prioriterat risken att inköp och upphandling bryter mot avtal. Grundskolenämnden har prioriterat risker kring återrapportering av delegationsbeslut.

Förskolenämnden, grundskolenämnden och utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden har värderat ett flertal risker avseende t.ex. inköp, direktupphandling, bisyssla, attester, otillbörligt gynnande samt otillbörlig påverkan från leverantörer. Nämnderna har värderat risken för otillbörlig påverkan i verksamheten och analyserat vilka delar av verksamheten som är utsatta.

Fastighetsnämnden har värderat risken för korruption eller muta som ganska allvarlig i sin riskanalys, men den har inte föranlett kontrollmoment.

Nämnden för idrott och friluftsliv har värderat risken för förskingring som allvarlig, men risken har inte föranlett kontrollmoment.

Kulturnämnden har värderat risken för hot och våld samt förskingring i sin riskanalys. Båda riskerna har värderats som allvarliga, men enbart hot och våld har inkluderats i internkontrollplanen.

---

<sup>9</sup> Avseende åtgärden att ta fram kontroller specificeras att; definiera rutiner för kontroller, att förvaltningarna genomför kontroller samt kontinuerlig information och utbildning i regelverk och uppförandekod. Gällande anpassning av riktlinjer beskrivs härutöver åtgärder i form av att utse inköpssamordnare och lokala inköpare.

<sup>10</sup> Åtgärder som beskrivs är information, löpande uppföljning och stickprovskontroller.

<sup>11</sup> Det genomförs fler kontroller inom ekonomiområdet än de som prioriteras i internkontrollplanen.

Styrelsen för konsult och service har värderat risken för hot och våld mot personal som allvarlig, och risken föranleder kontrollmoment.

#### **4.2.3. Bolagen**

Inom bolagen varierar utformningen av riskanalysarbetet, beroende på bolagets storlek och verksamhet. Vissa bolag gör omfattande riskanalyser för olika verksamhetsområden, andra sammanfattar ett fåtal centrala kontrollpunkter. I många fall tar ledningsgrupp eller arbetsutskott fram ett förslag på riskområden samt värdering av sannolikhet och konsekvens, inför beslut i styrelsen.

Det upprättas ingen övergripande riskanalys eller internkontrollplan i koncernmoderbolaget. Av dotterbolagen arbetar Västerås stads strategiska fastigheter efter stadens mall för riskanalys och internkontrollplan, och Västerås Marknad och Näringsliv påbörjar ett sådant arbete under 2017. Mälarenergi och Mimer arbetar med hela eller delar av COSO-modellen. Nya Västerås Flygplats har precis tagit fram riskanalys samt internkontrollplan vid tidpunkten för granskningen.

Mälarenergi arbetar koncernövergripande med intern kontroll utifrån valda delar av COSO-modellen. Bolagets övergripande risker delas in i affärs- och verksamhetsrisker samt finansiella och ekonomiska risker. Identifierade risker som föranleder kontrollmoment under 2017 är bland annat bristande efterlevnad av inköbspolicy och LUF<sup>12</sup> samt att löpande verksamhet inte bedrivs i enlighet med policyer och riktlinjer.

Mimer har värderat ett stort antal risker i sin riskanalys, utifrån perspektiven omvärld, finansiella risker, legala risker, IT-baserade risker, redovisning, arbetsmiljö och övrigt. I sin internkontrollplan har bolaget prioriterat tre riskområden, där uthyrningspolicy samt hantering av lägenhetsköen är ett. Risken för påtryckningar med anledning av den stora efterfrågan på bostäder bedöms hög och ett antal kontrollmoment ska genomföras under året.

Västerås Marknad och Näringsliv arbetar enligt stadens modell från 2017, och vid tiden för granskningen pågår arbetet med riskanalys och internkontrollplan. Under 2016 togs ingen riskanalys fram, utan enbart stickprovskontroller genomfördes.<sup>13</sup>

Västerås stads strategiska fastigheter har genomfört riskanalys och upprättat internkontrollplan, där ett antal centrala verksamhetsrisker värderats. Risker avseende oegentligheter har inte värderats specifikt.

Nya Västerås Flygplats har värderat verksamhetsrisker för 2017, där bland annat attester berörs. Risker för oegentligheter ingår inte specifikt i riskanalysen.

#### **4.2.4. Bedömning**

Det finns ett riskanalysarbete i både förvaltningar och bolag. Ett antal risker knutna till oegentlighetsproblematik har värderats i förvaltningarnas och bolagens riskanalyser. Riskvärdering har skett avseende områden som kan anses vara särskilt utsatta i respektive förvaltning och bolag. Det varierar mellan verksamheterna om risker för korruption och andra oegentligheter har inkluderats i riskvärderingen. Att risken kontinuerligt beaktas och värderas utgör grunden för att kunna utforma ändamålsenliga kontroller.

<sup>12</sup> Lagen om upphandling inom försörjningssektorerna

<sup>13</sup> Dessförinnan utarbetades plan för internkontroll och riskanalys senast hösten 2014.

### 4.3. Kontroller

*Kontroller 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. Kontroller 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.*

#### 4.3.1. Generella iakttagelser om kontroller

Av riktlinje och tillämpningsanvisningar för riskanalys och intern kontroll framgår att nämnderna ska säkerställa att den interna kontrollplanen bygger på en relevant riskanalys och årligen fastställa en internkontrollplan. I samband med årsbokslutet ska nämnderna godkänna dokumentation av genomförda åtgärder och/eller kontroller enligt internkontrollplanen. I internkontrollplanen ska för varje risk framgå vilka åtgärder och/eller kontroller som ska genomföras och hur ofta, vem som ska ansvara för åtgärden och/eller kontrollerna och hur de ska dokumenteras. Det varierar hur tydligt ansvar, metod och frekvens för kontrollerna beskrivs i internkontrollplanerna.

##### *Intern kontroll*

För de processer som är gemensamma för flera nämnder ligger ansvaret för riskanalys och internkontrollplan hos den nämnd där processägaren finns. Ansvaret för de gemensamma processerna ligger centralt, men internkontrollåtgärder kan behöva vidtas hos en eller flera andra nämnder. Enligt ekonomistrategen är kontrollerna för de gemensamma processerna idag till stor del samma för alla, men kan framgent behöva utvecklas och anpassas efter verksamheternas behov och förutsättningar i högre grad.

Risken för mutor, korruption eller otillbörlig påverkan finns med i internkontrollplanen för inköp och upphandling på övergripande nivå, samt i internkontrollplanen för byggnadsnämnden och Skultuna kommunalnämnd. Individ- och familjenämnden, äldre- och ungdomsnämnden och nämnden för personer med funktionsnedsättning har inkluderat kontrollmoment för brott mot verksamheten i form av slarv, fusk eller kriminalitet. Styrelsen för stöd, fritid och entreprenad har kontrollmoment för stöld/svinn av kontanter. Överförmyndarnämnden har kontrollmoment för medvetet felaktiga beslut.

Mimer har kontrollmoment för påtryckningar avseende tilldelning av lägenhetskontrakt.

Häretöver har ett antal nämnder och styrelser kontrollmoment avseende hot och våld mot medarbetare. Även andra områden med högre risk för oegentligheter, som inköp och upphandling samt kontroll av delegationsbeslut, omfattas av kontroller i förvaltningar och bolag.

Av intervjuer och dokumentation framgår att ett antal kontroller sker genom bland annat stickprov avseende inköp, representation och attester, som ett led i internkontrollarbetet. Det kan även handla om loggning i ekonomisystemet eller förändringar som sparas i lönesystemet.

##### *Övriga kontroller*

Utöver arbetet utifrån riskanalys och internkontrollplan, förekommer även andra kontroller i verksamheterna som fungerar förebyggande.

Beslut om att bevilja eller avslå tilldelning av bidrag är delegerat i kulturnämndens respektive nämnden för idrott och fritids delegationsordning. Verksamhetschef/enhetschef/strateg beslutar upp till 50 000 kr, direktör upp till 100 000 kr och däröver fattas beslut av respektive nämnds arbetsutskott. Förvaltningschefen lyfter fram att det finns en löpande diskussion om föreningsstöd och att två personer handlägger i de fall ärenden är känsliga, då det har förekommit hot. Kontroll av föreningsstöd till idrottsföreningar sker enligt upprättad riktlinje. Förvaltningen samlar löpande in information från föreningarna via möten och telefonsamtal samt kontroll av årshandlingar, bokningar av lokaler och stickprov genom bl.a. besök i verksamheten.

Samtliga av stadens fordon har digitala körjournaler, vilka används för uppföljning inom bland annat miljö- och hälsoskyddsförvaltningen och förvaltningen för stöd, fritid och entreprenad.

Inom miljö- och hälsoskyddsförvaltningen finns rutiner för att undvika intressekonflikter för kontrollpersonal. Inspektörerna roterar mellan tillsynsobjekt för att undvika risken att samma inspektör besöker en verksamhet år efter år. Vid nya objekt eller vid besök i någons hem, t.ex. vid bostadsklagomål, åker alltid två inspektörer för att förebygga osäkra situationer. Inom stadsbyggnadsförvaltningen åker byggnadsinspektörer ut två åt gången när det t.ex. finns en tvist.

Barn- och utbildningsförvaltningen hanterar tilläggsbelopp för elever med stödbehov för den fristående skolan, vilket handläggs av minst två personer och beslutas av direktör för att förebygga jäv.

Sociala nämndernas förvaltning köper in handläggning från andra kommuner gällande bistånd i de fall det finns bekantskaper eller andra nära kopplingar till medarbetare. Komplexa ärenden diskuteras i team, och vissa beslut fattas enbart av teamledare.

Bisysslor stäms av vid anställning i intervjuade verksamheter och därefter årligen vid medarbetarsamtal med två undantag.<sup>14</sup> Enligt flertalet intervjuade har uppföljning av bisysslor aktualiserats under senare år, varpå kontrollen nu upplevs som förbättrad.

Inom bolagen sker även ett antal löpande kontroller, enligt intervjuade kontrolleras eller åtgärdas ett flertal risker som ett led i verksamhetens ordinarie processer.

### *Attester*

Fullmäktige fastställde attestreglemente 2010. Tillämpningsanvisningar togs fram 2013. Det är nämnderna som är ytterst ansvariga för att attestreglementet följs. Varje nämnd kan dessutom vid behov utfärda ytterligare tillämpningsanvisningar för att förtydliga eller ha en mer långtgående kontroll än vad reglementet föreskriver.

I dessa anvisningar, i delegationsordningen eller i annat dokument som nämnden beslutat om, ska beloppsgränser anges. Varje nämnd utser och upprättar en förteckning över behöriga attestanter. Attesträtten är knuten till person och ansvarskod. Nämnden har ansvar för att förteckningen alltid är aktuell. Det stickprov av attestförteckningar vi tagit del av är nyligen reviderade.

---

<sup>14</sup> Barn- och utbildningsförvaltningen och förvaltningen för stöd, fritid och entreprenad har vid granskningstillfället kontroll vid anställning men inte uppföljning av bisyssla vid medarbetarsamtal.

#### **4.3.2. Specifikt om kontroller inom utsatta områden**

Följande områden är erfarenhetsmässigt att betrakta som särskilt riskutsatta:

- ▶ Inköp och upphandling
- ▶ Bygglov
- ▶ Serveringstillstånd inom individ- och familjenämndens ansvarsområde

Nedan redovisas om det finns förebyggande och/eller upptäckande kontroller i aktuella verksamheter och processer. Då inköp och upphandling lyfts fram i intervjuerna som ett väsentligt område, läggs viss tonvikt vid detta nedan.

##### *Inköp och upphandling*

De flesta av stadens upphandlingar utförs av Upphandlings- och inköpscenter (UIC) inom Servicepartner, på uppdrag av nämnder och styrelser. UIC har även till uppgift att utveckla stadens upphandlingsarbete, verka för samordning och styrning samt tillhandahålla information inom upphandlingsområdet. Sociala nämndernas förvaltning och barn- och utbildningsförvaltningen utför egna upphandlingar inom sina verksamhetsområden.

Kommunstyrelsen antog i december 2016 en handlingsplan för upphandling 2017-2018, där fokus är en fortsatt utveckling av upphandlingsprocessen för att säkerställa en effektiv verksamhet. Fokus ligger bland annat på utökad samverkan inom koncernen samt stärkt uppföljning av upphandling, avtal, leverantörer och inköp. Stadens inköps- och upphandlingspolicy omfattar även stadens helägda bolag, men bolagen genomför till stor del sina egna upphandlingar enligt intervjuade. En åtgärd i handlingsplanen är att starta upp ett koncern-gemensamt nätverk under 2017.

Staden hanterar inköp via ett e-handelssystem, där också avtal registreras.<sup>15</sup> Även avtal som tecknats efter direktupphandlingar ska registreras i systemet, för att underlätta uppföljning av följsamhet till lagstiftningen. Vidare har staden ett upphandlingssystem som ska underlätta hanteringen vid alla de upphandlingar där anbud och avtal ska hanteras i skriftlig form.

UIC genomförde utbildning avseende korruption och mutor för stadens chefer under 2016. Enligt upphandlingschefen är det stora antalet beställare ute i verksamheterna en svårighet, då det finns risk att nödvändig information och utbildning inte når alla. Totalt finns cirka 1400 beställare i organisationen, vilket ska minska. Staden utbildar under 2017 i en ny version av e-handelssystemet, och ser i samband med detta över antalet beställare.

Förvaltningarna har egna inköpare och beställare, men inga upphandlare. Vid direktupphandling under 30 tkr kan inköpet genomföras av den förvaltning som har behovet. Vid direktupphandling mellan 30 tkr – 100 tkr ska inköpet genomföras i samråd med UIC. Varje förvaltning har en inköpssamordnare, som fungerar som en länk till upphandlarna på UIC. Enligt upphandlingschefen finns en löpande diskussion bland inköpssamordnarna om att arbeta förebyggande och hålla frågan om oegentligheter levande. Det upplevs samtidigt vara en utmaning i verksamheterna att utgöra en kontrollfunktion gentemot kollegor. Det finns exempel där jäv har upptäckts i upphandlingsfrågor. Exempelvis har det förekommit att en konsult varit i jävsituation utifrån roller i olika uppdrag. Enligt intervjuade vidtas åtgärder när en enskild händelse aktualiseras, men uppkomna situationer har inte föranlett några övergripande åtgärder.

---

<sup>15</sup> Systemet benämns i vissa dokument som beställningssystem



Ett utvecklingsområde som framkommer i flera intervjuer är de kontroller som ska genomföras avseende upphandling ute i verksamheterna. Sådana är under framtagande och intervjuade ser en utmaning i vem som ska utföra kontrollerna, om det är verksamheten själv eller UIC. Ytterligare utmaningar som betonas är att säkerställa en god dokumentation av de kontroller som görs samt säkerställa systematik i hur avtal hanteras och följs upp.

Upphandlingschefen upplever en större medvetenhet från leverantörer avseende risker för oegentligheter och otillbörliga förmåner. Det har t.ex. gällt byggentreprenader, där leverantörer ställer fler frågor och diskuterar tveksamma situationer. En åtgärd som planeras för bättre kontroll är att sammankoppla e-handelssystemet med teknik- och serviceförvaltningens fastighetssystem Landlord. Där kan bland annat kvantitet av levererad tjänst tydligare följas upp.

Det framgår att bolagen utöver stadens ramavtal, avropar från branschgemensamma avtal samt genomför egna upphandlingar. Utöver löpande kontroller i internkontrollarbetet, sker uppföljningar anpassat till respektive projekt eller tjänst.

Mälarenergi och Mimer har egna inköpsorganisationer. Mälarenergi har till stor del ramavtal. Härutöver genomför bolaget större entreprenad- och konsultupphandlingar. Till stor del används intern kompetens i upphandlingar, men även vissa konsulttjänster köps in. Underleverantörer finns i de stora anläggningsprojekten, där sker uppföljning i respektive projekt. Mimer använder konsulttjänster vid entreprenader och härutöver är ambitionen att köpa in en stor andel tjänster via branschorganisationer. Projektuppföljningar sker per större projekt och bolaget har även partneringavtal, där det finns ett gemensamt intresse att motverka oegentligheter enligt intervjuad. Mindre projekt hanteras av bolagets sex områdeschefer. Här sätts budget per projekt och prislister är ett viktigt verktyg för att bedöma rimlighet.

Nya Västerås Flygplats använder stadens upphandlingssystem. Västerås Marknad och näringsliv samt Västerås stads strategiska fastigheter använder UIC vid större upphandlingar och genomför egna direktupphandlingar samt avrop.

### *Bygglov*

Beslut om bygglov är delegerat till handläggare samt bygglovschef och återrapporteras till nämnden. Vid behov kan handläggare lyfta ärendet till nämnden för beslut. Enligt intervjuade har hot- och våldssituationer ökat avseende bygglov, vilket föranlett fler gemensamma diskussioner om beslut för att handläggare inte ska känna sig utsatta. Förvaltningen arbetar med värdegrunden som utgångspunkt för att löpande aktualisera innebörden av rättssäker handläggning i all myndighetsutövning. Härutöver finns inga särskilda kontroller avseende bygglovshantering. Byggnadsnämnden har värderat risken för korruption som ganska allvarlig och prioriterat risken i sin internkontrollplan, men inte specificerat åtgärder avseende bygglov. Enligt intervjuade ska internkontrollplanen bli tydligare avseende vilka åtgärder som ska genomföras inför 2018.

### *Serveringstillstånd*

Av individ- och familjenämndens delegationsordning framgår att beslut att bevilja stadigvarande och tillfälliga tillstånd för alkoholserving till allmänheten är delegerat till enhetschef. Ärenden om serveringstillstånd handläggs av tre handläggare. Enligt intervjuade har risken för otillbörlig påverkan avseende serveringstillstånd samt myndighetsutövning överlag minskat. Inga specifika kontroller genomförs avseende serveringstillstånd. I individ- och familjenämndens internkontrollplan värderas risken för brott mot verksamheten i form av kriminalitet, fusk eller slarv som allvarlig. Beskrivna åtgärder är *kontroll i system*, men det specificeras inte närmre hur kontrollerna ska göras eller vilka system som avses.

### **4.3.3. Bedömning**

I nämndernas internkontrollplaner finns kontrollmoment rörande oegentligheter eller otillbörlig påverkan inom inköp och upphandling på övergripande nivå samt hos byggnadsnämnden, Skultuna kommunaldelsnämnd, individ- och familjenämnden, äldrenämnden, nämnden för personer med funktionsnedsättning, styrelsen för stöd, fritid och entreprenad samt överförmyndarnämnden.

Mimer har kontrollmoment avseende otillbörlig påverkan vid lägenhetskontrakt.

Härutöver har ett antal nämnder kontrollmoment avseende hot och våld mot medarbetare. Även kontrollmoment avseende delegation och inköp återfinns i kontrollplaner.

Vi noterar att det inte finns särskilda kontroller i handläggningen av bygglov samt serveringstillstånd, vilket är två områden som kan anses utsatta för större risk. Här skulle slumpmässiga kontroller kunna minska risken ytterligare.

Avseende upphandling och inköp finns ett antal grundläggande kontroller, men det återstår ett utvecklingsarbete gällande anpassning, dokumentation och återrapportering av genomförda kontroller avseende risken för mutor.

Utöver kontrollerna som görs utifrån internkontrollplanen, förekommer även ett flertal aktiviteter i det löpande internkontrollarbetet som bidrar till en minskad risk för oegentligheter. Sammantaget finns ett flertal adekvata kontroller, men de bör stärkas avseende områden som kan anses särskilt utsatta.

## **4.4. Information och kommunikation**

*Effektiv kommunikation måste förekomma för en god intern kontroll och flöda nedåt, uppåt och över hela organisationen. All personal måste få ett klart budskap från den högsta ledningen att ansvaret för intern styrning och kontroll måste tas på allvar. De anställda måste förstå sin egen roll samt hur enskilda aktiviteter påverkar andras arbete. De måste ha en kanal för att kommunicera betydelsefull information uppåt. Det finns också behov av effektiv kommunikation med externa parter, såsom kunder och leverantörer.*

### **4.4.1. Iakttagelser**

Avseende löpande information och kommunikation är intranätet den främsta kanalen. Här finns länkar till stadens styrdokument samt även externa länkar, som till Institutet mot mutor. Flera intervjuade upplever att informationen på intranätet rörande intressekonflikter, bisysslor och jäv har tydliggjorts under senare år.

Frågor rörande oegentligheter inkluderas i den övergripande utbildning som hålls för nya chefer. Det finns enligt uppgift ingen gemensamt övergripande medarbetarintroduktion, däremot finns exempel på att den framtagna foldern används vid introduktion i verksamheterna.

### **4.4.2. Staden**

Av intervjuerna framkommer att förvaltningarna aktualiserar frågor som berör oegentligheter främst på APT samt ibland även på planeringsdagar, chefsforum och ledningsgrupper. Frågor som dyker upp behandlas löpande.

Ett flertal förvaltningar inkluderar korruption och muta i sin årliga planering och uppföljning, för att löpande aktualisera frågorna. Extra information kan skickas ut t.ex. inför jul. Kontinuerligt värdegrundsarbete och anpassat informationsmaterial på APT betonas som viktiga insatser. Inga särskilda utbildningar på temat korruption och mutor har hållits i närtid, men frågor om förhållningssätt inkluderas på t.ex. temadagar. Ett antal intervjuade beskriver att oegentligheter kan behöva belysas ytterligare.

Barn- och utbildningsförvaltningen har under året arbetat med information och kommunikation om riskidentifiering, för att skapa förståelse för utsatta processer, t.ex. tilldelning av förskoleplatser och upphandling inom vuxenutbildningen.

Skultuna kommunalförvaltning har uppmärksammat otillbörlig påverkan på nämndens ledamöter som en särskild risk, då nämnden arbetar nära medborgarna och en förhöjd risk för vänskapskorruption föreligger. Extra utbildningsinsatser har hållits tillsammans med chefsjuristen.

Ett flertal intervjuade beskriver ett löpande arbete för att informera om jäv bland förtroendevalda. Ett antal intervjuade anger att det vore värdefullt med en återkommande, centralt samordnad utbildning i dessa frågor.

Det finns vid granskningstillfället ingen formaliserad whistleblower-funktion i staden. I broschyren om ekonomisk brottslighet hänvisas till närmaste chef eller en av stadens jurister vid misstanke om oegentligheter. Intervjuade chefer på förvaltningarna uppger även att ordförande, stadsdirektör eller ekonomidirektör kan vara möjliga kontakter, i de fall närmsta överordnad chef eller förvaltningschef inte bedöms lämplig. Möjligheten att vara anonym beskrivs vara begränsad.

Ett utkast till riktlinje för interna utredningar med tillhörande anvisningar är ute på remiss vid granskningstillfället. Riktlinjerna tydliggör ansvar och organisation samt redogör för processen att anmäla och utreda misstänkta brott eller oegentligheter. Här beskrivs en whistleblower-funktion hos stadens chefsjurist.

#### **4.4.3. Bolagen**

Intervjuade VD:ar beskriver att förhållningssätt och affärsetik aktualiseras kontinuerligt i värdegrundsarbetet samt att frågorna lyfts specifikt inom vissa projekt och verksamhetsområden. Samtliga intervjuade betonar vikten av en gemensam värdegrund och öppen dialog. När det gäller frågor rörande oegentligheter beskrivs gott omdöme hos ledningen och "högt i tak" som centralt för att omsätta fastställda riktlinjer och förhållningssätt i bolaget. Enligt intervjuade sker ingen särskild samordning inom koncernen avseende t.ex. utbildning eller dialog avseende oegentligheter.

Mälarenergi arbetar löpande med värdegrunden som utgångspunkt för riktlinjer och diskussion, ett arbete som påbörjades 2012. Även Mimer utgår ifrån värdegrundsarbete och kvalitetsarbete, där skydd mot oegentligheter inkluderas. Under hösten 2016 fokuserade bolaget på utbildning och information avseende representation, efter att ett antal inbjudningar och frågor uppkommit bland medarbetarna.

Inom Nya Västerås Flygplats har VD haft medarbetarmöten samt kontrollerat bisysslor. I övrigt pågår enligt VD ett arbete att ta fram riktlinjer och rutiner, samt att bolaget arbetar med kultur och attityd avseende risken för oegentligheter.

Inom bolagen beskrivs VD alternativt styrelseordförande vara de primära kontaktvägarna för att rapportera misstänkta oegentligheter. Mälarenergi har arbetat med tre kontaktvägar; närmsta chef, HR eller skyddsombud. Det finns ingen formell whistleblower-funktion inom bolagskoncernen.

#### **4.4.4. Bedömning**

Ett antal nämnder och bolag har genomfört informationsinsatser samt säkerställer regelbunden dialog med medarbetare. En central del i det förebyggande arbetet är att kontinuerligt hålla frågorna levande. Förutom utbildning för nya chefer, saknas övergripande utbildning där frågorna berörs.

Det finns inte vid granskningstillfället en formell whistleblower-funktion i staden och bolagskoncernen. Möjligheten att anonymt rapportera misstankar om oegentligheter beskrivs vara begränsad. Utkastet till riktlinjer om interna utredningar som är på remiss utgör ett förtydligande i hur misstänkta oegentligheter ska hanteras och kan bidra till att misstänkta oegentligheter som annars inte framkommit, kan komma till kännedom.

#### **4.5. Utvärdering och uppföljning**

*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. Uppföljningen genomförs för att säkerställa att de kontroller som designats för att möta risker verkligen utförs och fungerar som tänkt.*

*Uppföljning av arbetet med den interna kontrollen är en viktig aspekt då de erfarenheter som framkommer exempelvis risk- och väsentlighetsanalyser ska ligga till grund för det fortsatta internkontrollarbetet. Kontroller bör möta identifierade risker, vara formaliserade och överensstämna med det dagliga arbetet som utförs i verksamheten. Vidare ska löpande utvärdering göras av identifierade kontroller i syfte att säkerställa att de utförts och fungerar som avsett.*

##### **4.5.1. Staden**

Utöver nämndernas egen uppföljning tertialvis, sammanställer stadsledningskontoret årligen en rapport till kommunstyrelsen där stadens samlade interna kontroll utvärderas. Rapporten har utgångspunkt i nämnd- och processspecifika rapporter över utförd intern kontroll under året. Uppföljningen ska ge en sammanfattande bild av den interna kontrollen i staden och bolagen.

I februari 2017 redovisades nämndernas arbete med intern kontroll till kommunstyrelsen. Här framgår status för internkontrollplanen 2017 för respektive nämnd samt en kort bedömning om de följer stadens riktlinjer och anvisningar. Status redovisas även för de helägda bolagens internkontrollplaner. Det framgår att nästan samtliga nämnder har upprättat riskanalys och internkontrollplan i enlighet med beslutade riktlinjer. Avseende förskolenämnden, grundskolenämnden samt utbildnings- och arbetsmarknadsnämnden beskrivs att planerna är integrerade i nämndernas styrkort men att de saknar beskrivning av orsak och konsekvensbeskrivning enligt beslutade riktlinjer. Gällande bolagen beskrivs att internkontrollplaner är beslutade eller under framtagande, med undantag för Västerås Flygplats. Enligt säkerhets-

strateg var arbetet med redovisningen försenad inför 2017. Internkontrollplanerna ska egentligen redovisas i oktober inför kommande år.

Den sammantagna bedömningen av 2016 års internkontroll, redovisades till kommunstyrelsen i mars 2017. Här framgår att åtgärder och kontroller i huvudsak har genomförts enligt fastställda planer. Det framgår att genomförda kontroller delvis har dokumenterats, men att ett systematiskt sätt att dokumentera saknas. Inga större brister har uppmärksamats utifrån genomförda kontroller. Vidare framgår att en utveckling och förbättring av internkontrollarbetet pågår under 2017.

Avseende kontroller för ekonomiprocessen beskrivs brister i återrapporteringen av genomförda kontroller/åtgärder till processägaren. Inför uppföljning av internkontrollplan för 2017 ska rutinerna ses över och checklistor tas fram för återrapportering inom de gemensamma processerna upphandling/inköp och ekonomiadministration för att förbättra återkopplingen till processägaren från de som kontrollerat.

I återrapporteringen beskrivs även vissa brister i hur stadsledningskontoret rent organisatoriskt arbetar med sin internkontroll. Det saknas en utpekad person på stadsledningskontoret som ska arbeta med att samordna förvaltningens internkontrollarbete. Arbetet ska enligt uppföljningen stärkas under 2017.

#### **4.5.2. Bolagen**

Återrapportering av styrelsens beslut avseende intern kontroll är en av punkterna i koncernstyrningsrapporten för bolagen som de lämnar till staden årligen i samband med bokslutet.

I koncernstyrningsrapporten för 2016 konstateras att styrning och uppsikt över bolagen har upprätthållits under året i enlighet med de rutiner som finns beskrivna i de gemensamma ägardirektiven. För Västerås Stadshus AB framgår att bolaget under året påbörjat arbetet med samverkan mellan dotterbolagen samt ökad samordning avseende den ekonomiska planeringen och uppföljning under året. Inga specifika åtgärder har vidtagits avseende intern kontroll. Enligt koncerncontrollern har fokus under året legat på övergripande styrning och ekonomisk uppföljning.

I koncernstyrningsrapporten för respektive bolag framgår en översiktlig beskrivning av arbetet med riskanalys och intern kontroll under året.

#### **4.5.3. Bedömning**

Kommunstyrelsen har tagit del av internkontrollplaner samt informerat sig om internkontrollen i bolagen, i enlighet med riktlinjen för intern kontroll. I utvärderingen av föregående års internkontrollarbete framgår en kort analys av genomförda kontroller samt identifierade brister och förbättringsområden.

För bolagen framgår korta redogörelser avseende arbetet med intern kontroll. Det sker ingen samlad analys eller utvärdering inom bolagskoncernen.

Sammantaget sker en adekvat återrapportering utifrån fastställda riktlinjer.

## 5. Iakttagelser utifrån granskningar i Luleå, Umeå och Sundsvall

Granskningar av korruptionsförebyggande arbete har genomförts i Luleå, Umeå och Sundsvall under 2017.<sup>16</sup> Nedan redogör vi kortfattat för de huvudsakliga iakttagelserna och slutsatserna som dragits i granskningarna.

Avseende **kontrollmiljön** kan vi konstatera att centrala styrdokument som regel finns i granskade kommunkoncerner. Det varierar när dokumenten senast reviderades och det finns exempel på riktlinjer som är 10 år gamla. Västerås har i jämförelse med övriga kommuner nyligen uppdaterade styrdokument, där anpassning skett till ändringar i lagstiftningen.

Det finns ett intresse för värdegrundsfrågor i samtliga granskade kommuner, och finns genomgående en hög medvetenhet i etiska frågor, både inom förvaltningar och bolag.

Överlag noteras en svag samordning/styrning mellan kommun och bolag och inom bolagskoncernerna. Inga av de granskade moderbolagen har beslutat om inriktning för det korruptionsförebyggande arbetet i dotterbolagen. Det finns en stor variation i förebyggande arbetet mellan bolagen i koncernerna, vilket till stor del beror på att de varierar i storlek och verksamhet. De större bolagen har fler egna riktlinjer rörande oegentligheter och närliggande områden.

**Riskanalys**er genomförs i granskade verksamheter. I kommunerna sker dessa till stor del enligt gemensam mall, medan bolagen i hög grad har egenutformade rutiner. Det varierar mellan verksamheterna huruvida risker för korruption och otillbörlig påverkan värderas i riskanalyserna. I regel har dessa risker fått låg värdering, men ett antal verksamheter bedömer risken för korruption, mutor, förskingring eller brott mot verksamheten som allvarlig.

Risker som indirekt kan kopplas till korruption och oegentligheter, som inköp och upphandling, återrapportering av delegationsbeslut och representation, noteras i riskanalyserna hos fler verksamheter.

I Västerås har merparten av nämnderna värderat risken för otillbörlig påverkan, korruption/mutor, förskingring eller närliggande områden, vilket är fler än vad som framkommit i övriga kommuner.

Ett antal **kontroller** finns i verksamheterna, som direkt och indirekt anknyter till risken för korruption och andra oegentligheter. Ett fåtal punkter som specifikt gäller oegentligheter ses i granskade internkontrollplaner, till följd av att risken bedömts låg i många fall. Däremot förekommer ett antal löpande kontroller i de generella rutinerna för intern kontroll, som förebygger vissa korruptionsrisker. Vi noterar att det genomgående finns en förbättringspotential när det gäller förebyggande kontroller vid särskilt utsatta verksamheter, som upphandling, bygglov och serveringstillstånd.

För **information och kommunikation** är intranätet centralt i samtliga granskade kommuner och bolag. I övrigt är arbetsplatsträffar och möten av olika slag vanliga forum för att informera och diskutera etik och värdegrundsfrågor. Det saknas i flera kommuner systematisk och återkommande information och utbildning för medarbetarna som berör oegentligheter.

---

<sup>16</sup> Granskningarna i Sundsvall samt av Umeå kommuns bolag har genomförts av EY på uppdrag av respektive kommuns förtroendevalda revisorer. Granskningarna i Luleå kommun samt nämnderna i Umeå kommun har genomförts av KPMG på uppdrag av respektive kommuns förtroendevalda revisorer. Granskningarnas genomförande skiljer sig åt till viss del.

Förutom ett bolag i Luleå kommun, har inga granskade verksamheter en formaliserad whistleblower-funktion. I Västerås är riktlinjer som tydliggör en whistleblower-funktion ute på remiss vid granskningstillfället. Kommunstyrelsen i Umeå kommun fick 2011 i uppdrag av fullmäktige att inrätta sådan funktion, men det har inte införts.

Vi noterar genomgående vissa otydligheter i det beskrivna tillvägagångssättet vid misstänkta oegentligheter. I regel anges att medarbetare ska anmäla till närmsta chef. I ett fåtal fall exemplifieras kontaktvägar när närmsta chef bedöms olämplig, och dessa är vanligtvis inte formaliserade. I samtliga kommuner beskrivs anonymitet vara svårt att uppnå vid rapportering.

## 6. Sammanfattande bedömning

Nedan beskrivs i komprimerad form svaren på revisionsfrågorna och de bedömningar som görs utifrån respektive revisionsfråga. Därefter redogörs för slutsatser och svar på den övergripande revisionsfrågan.

Revisionsfråga	Svar
Har ansvariga styrelser och nämnder säkerställt en god kontrollmiljö avseende risken för mutor och oegentligheter?	<p>Ja, till stor del. Det finns relevanta styrdokument avseende både mutor och korruption samt områden där större risk för oegentligheter föreligger. Ett antal nämnder har tagit fram verksamhetsspecifika riktlinjer.</p> <p>Intervjuade ger bilden av ett pågående värdegrundsarbete samt en medvetenhet om risker som kan uppstå, vilket är en förutsättning för en god kontrollmiljö.</p> <p>Bolagen anpassar riktlinjer efter sin verksamhet. Det saknas en tydliggjord koncerngemensam inriktning avseende oegentligheter.</p>
Genomförs adekvata riskanalyser på rätt nivå för att minska riskerna i organisationen?	Ja. Samtliga verksamheter som ingått i granskningen genomför riskanalyser avseende ekonomi och verksamhet. Omfattning och format varierar efter storlek och verksamhet bland bolagen.
Säkerställer ansvariga nämnder och styrelser att kontrollsystemen är effektiva för att förhindra och upptäcka mutor och oegentligheter?	<p>Delvis. Genom det löpande internkontrollarbetet samt kontroller avseende särskilt identifierade risker finns ett antal verktyg för att förhindra och upptäcka oegentligheter.</p> <p>Avseende upphandling finns grundläggande kontroller, men uppföljning och dokumentation av åtgärder i verksamheterna bör säkerställas.</p> <p>Förebyggande kontroller saknas avseende särskilt utsatta processer som exempelvis bygglovs-handläggning och serveringstillstånd.</p>
Sprids information om regelverk, riskanalys och kontroller till berörda medarbetare?	<p>Delvis. Via introduktionsmaterial, arbetsplatsträffar samt medarbetarsamtal aktualiseras främst de frågor som rör respektive medarbetare, som regelverk och rutiner avseende bisysslor, mutor och andra oegentligheter. Riskanalyser och kontroller kommuniceras till berörda.</p> <p>Det saknas övergripande utbildning avseende oegentligheter i staden. Merparten av intervjuade verksamheter har inte genomfört specifika utbildningsinsatser avseende oegentligheter.</p> <p>Det finns ingen formaliserad whistleblower-funktion i staden eller bolagskoncernen. Vid granskningstillfället är ett utkast till riktlinjer för interna utredningar ute på remiss. I utkastet beskrivs en sådan funktion hos stadens chefsjurist.</p>



Följs processen upp och återrapporteras till rätt nivå?

Ja. Nämndernas internkontrollarbete sammanställs av stadsledningskontoret för rapportering till kommunstyrelsen. Även bolagens internkontrollarbete redovisas i kommunstyrelsen efter sammanställning och bedömning av status. Detta sker utöver nämnders och styrelsers ordinarie uppföljning tertialvis, i enlighet med fastställda riktlinjer.

Syftet med granskningen har varit att bedöma om styrelser och nämnder har säkerställt en god intern kontroll för att motverka, upptäcka och förhindra mutbrott och därtill kopplade oegentligheter i verksamheten.

Vår sammanfattande bedömning är att nämnder och bolagsstyrelser i stor utsträckning har säkerställt en god intern kontroll för att motverka oegentligheter. Väsentliga styrdokument och rutiner har tagits fram och anpassats efter respektive verksamhet, vilket bidrar till en god kontrollmiljö. Det finns inget gemensamt förhållningssätt inom bolagskoncernen avseende oegentligheter.

Utöver upprättade riktlinjer och styrdokument framkommer en medvetenhet hos samtliga intervjuade om riskerna för oegentligheter samt vikten av ett aktivt värdegrundsarbete, vilket är en förutsättning för att hålla frågorna levande över tid.

Vi vill betona att det fortsatt är av stor vikt att vidareutveckla och levandegöra arbetet med intern kontroll för att även framgent förebygga och minska risken för oegentligheter. En väsentlig del i detta arbete är att riskerna för korruption och oegentligheter löpande beaktas och värderas i riskanalysarbetet. De gemensamma övergripande processerna i internkontrollarbetet ger en god möjlighet att skapa en enhetlig hantering av risker inom särskilt utsatta områden.

Utifrån granskningens slutsatser, ger vi ett antal rekommendationer i det fortsatta arbetet.

Kommunstyrelsen:

- ▶ Inför slumpmässiga kontroller avseende särskilt riskutsatta områden, t.ex. bygglovshantering
- ▶ Tillse att samtliga medarbetare årligen uppmärksammas på risken för oegentligheter. Det kan ske vid exempelvis utbildning och/eller medarbetarsamtal
- ▶ Säkerställ systematiska och dokumenterade kontroller och återrapportering avseende inköp och upphandling

Styrelsen i Västerås Stadshus AB:

- ▶ Tydliggör koncernens förhållningssätt till beslutade styrdokument från staden

Samtliga nämnder, styrelser och bolagsstyrelser:

- ▶ Säkerställ att risken för korruption och andra oegentligheter beaktas i riskanalysarbetet

Västerås den 26 september 2017

Curt Öberg  
EY

Anja Zetterberg  
EY

## Källförteckning

### Intervjuade funktioner:

- ▶ Ekonomidirektör
- ▶ Koncerncontroller
- ▶ Ekonomistrateg
- ▶ Säkerhetsstrateg
- ▶ Upphandlingschef
- ▶ Tf. direktör och enhetschef, barn- och utbildningsförvaltningen
- ▶ Ekonomichef, HR-chef och strateg, förvaltningen för stöd, fritid och entreprenad
- ▶ Direktör, kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen
- ▶ Direktör, miljö- och hälsoskyddsförvaltningen
- ▶ Direktör och ekonomichef, servicepartner
- ▶ Direktör, Skultuna Kommunalförvaltning
- ▶ Direktör och administrativ chef, sociala nämndernas förvaltning
- ▶ Direktör, biträdande direktör och administrativ chef, stadsbyggnadsförvaltningen
- ▶ Direktör och HR-strateg, teknik- och fastighetsförvaltningen
- ▶ Direktör och ekonomichef, Västerås stad Vård och Omsorg
- ▶ Direktör, överförmyndarförvaltningen
- ▶ VD, HR-chef och koncerncontroller, Mälarenergi AB
- ▶ Administrativ chef, Bostads AB Mimer
- ▶ VD och HR-strateg, Västerås Stads strategiska fastigheter AB
- ▶ VD och VD-assistent, Västerås Marknad och Näringsliv AB
- ▶ VD och ekonomichef, Nya Västerås Flygplats AB

### Dokument:

- ▶ Riktlinje och tillämpningsanvisningar för riskanalys och intern kontroll, Västerås stad
- ▶ Folder om ekonomisk brottslighet, korruption och muta
- ▶ Ågardirektiv, helägda bolag
- ▶ Riktlinje och tillämpningsanvisningar, representation
- ▶ Inköps- och upphandlingspolicy
- ▶ Handlingsplan upphandling 2017-2018
- ▶ Riktlinje direktupphandlingar
- ▶ Introduktion för medarbetare i Västerås stad
- ▶ Medarbetarpolicy
- ▶ Riktlinje om bisyssla
- ▶ Introduktion för medarbetare i Västerås stad
- ▶ Attestreglemente och tillämpningsanvisningar
- ▶ Internkontrollplaner och riskanalyser för nämnder, styrelser och bolag
- ▶ Urval av delegationsordningar och attestförteckningar
- ▶ Handlingsplan för offentlig konst i Västerås stad
- ▶ Grund för bedömning av föreningsstöd 2016, kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen
- ▶ Riktlinjer för föreningsstöd till idrottsföreningar i Västerås
- ▶ Riktlinjer för projekt- och arrangemangsstöd, kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen
- ▶ Riktlinjer för föreningsstöd inom kultur och fritid, kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen
- ▶ Riktlinjer för uppvaktning inom kultur, idrott och jubileum, kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen
- ▶ Uppföljning och granskning av föreningar, kultur-, idrotts- och fritidsförvaltningen
- ▶ Rutin vid våld och hot, miljö- och hälsoskyddsförvaltningen

- ▶ Riktlinjer för givande och tagande av muta, checklista för fastighetsförsäljningar, överenskommelse mutor och korruption inom bygg, teknik- och fastighetsförvaltningen
- ▶ Riktlinjer för intern representation och gåvor, riktlinjer för studiebesök, anvisningar vid hantering av privata medel, bestämmelser om ekonomi och juridik mellan anställd och kund, Västerås stad vård och omsorg
- ▶ Riktlinjer för gåvor, Servicepartner
- ▶ Mutpolicy, bisysslopolicy, uthyrningspolicy, inköspolicy, sponsringspolicy, riktlinjer för representation, medarbetarpolicy, Mimer AB
- ▶ Riktlinjer kring mutor och jäv, riktlinjer för representation, uppförandekod för leverantörer, instruktion för krav vid inköp, Mälarenergi AB
- ▶ Mut- och korruptionspolicy, Nya Västerås Flygplats AB