

Forebygge organisert velferds kriminalitet

En sjekklister for kommuner og fylkeskommuner



September 2025

Formål

Denne sjekklisten er utarbeidet for støtte til kommuner og fylkeskommuner i Norge, i arbeidet med å forebygge, oppdage og motvirke organisert velferdskriminalitet. Sjekklisten skal øke bevisstheten om risikoene, være et utgangspunkt for opplæring og tiltak, og bidra til å styrke organisasjonenes evne til å håndtere utfordringer knyttet til organisert velferdskriminalitet.

Målgruppe

Sjekklisten er ment for norske kommuner og fylkeskommuner, særlig for de som ser behovet for å styrke arbeidet mot organisert velferdskriminalitet raskt. Det overordnede ansvaret for å lede og samordne forvaltningen ligger hos kommunestyret/fylkestinget og deres utvalg. Hvert nemnd har ansvar for at virksomheten drives i tråd med vedtatte mål, retningslinjer og med tilstrekkelig internkontroll.

Organisert velferdskriminalitet berører og påvirker kommuner og fylkeskommuner, såvel som samtlige medarbeidere, og omfatter misbruk av offentlige støtteordninger, trygdeytelser, sosialhjelp, tilskudd, og tjenester som NAV, barnevern, helse- og omsorgstjenester, samt misbruk av offentlige anskaffelser og tillatelser. Dette inkluderer også bruk av falske attester, ~~uriktige~~ viktige opplysninger, folkeregistreringsjuks, og tjenester som aldri blir levert.



Vårt hovedbudskap



Bevisstgjør – der det finnes penger, finnes det kriminalitet



Forstå organisert velferdskriminalitet i en større kontekst



Arbeid i eksisterende strukturer



Identifiser risikofaktorer i hver enkelt virksomhet og utbetalingssystem



Styrk tilstedeværelsen av kontroll

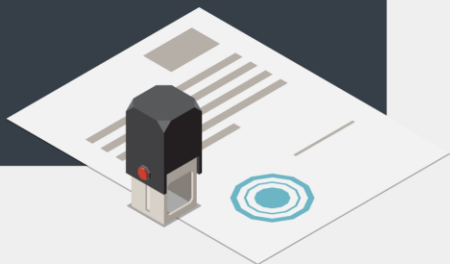


Ikke vent med å starte arbeidet

Det finnes risiko for organisert velferdskriminalitet på mange områder

Utgangspunktet er at der det finnes penger og utbetalinger, finnes det også organisert velferdskriminalitet.

Ikke glem at ulike former for attester og dokumentasjon også kan muliggjøre annen velferdskriminalitet!



Ikke glem å kontrollere attester og dokumentasjon. Ulike former for attester og erklæringer gir tilgang til velferdsordninger i Norge.

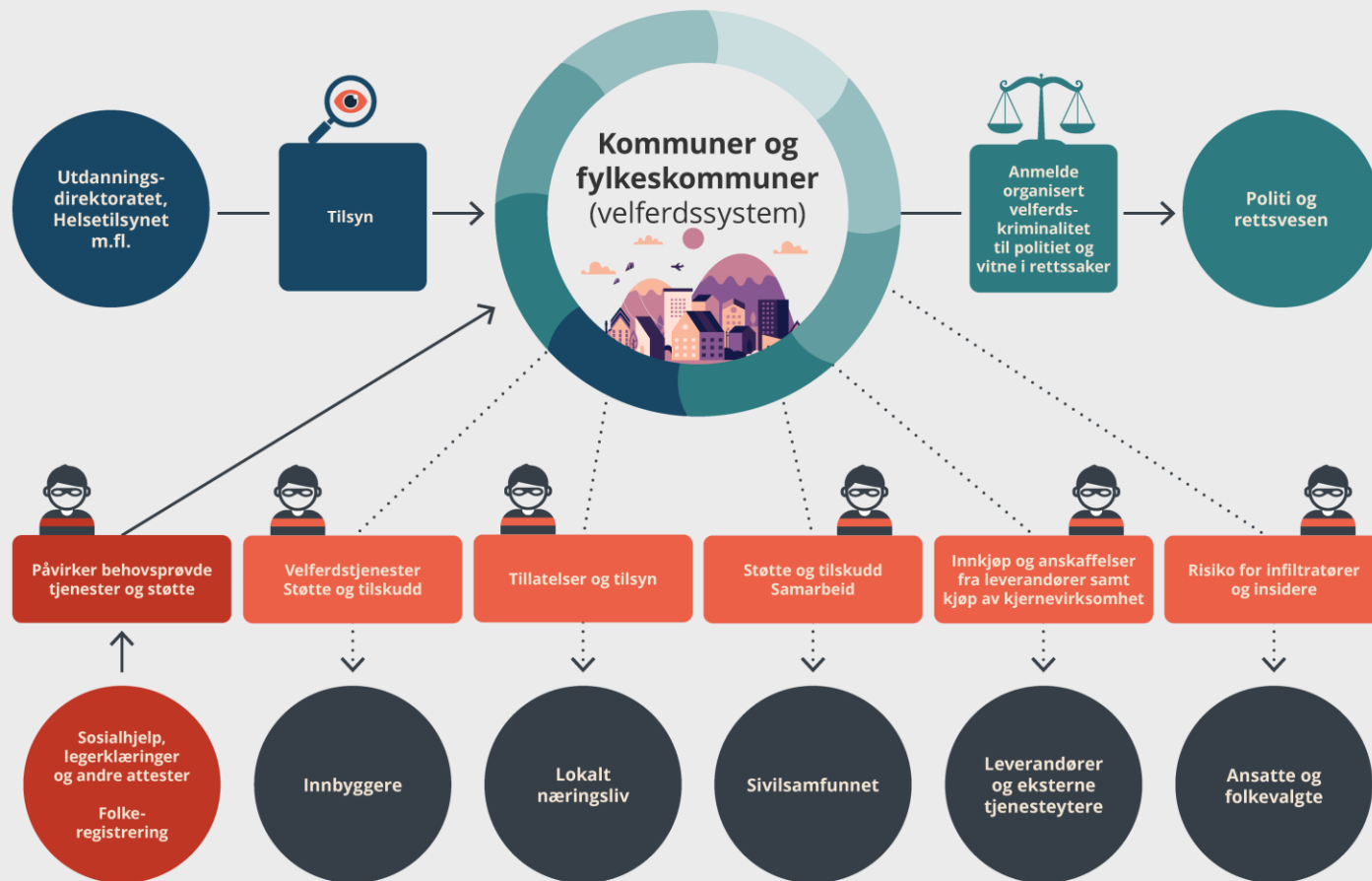
For eksempel kan leger utstede sykemeldinger til NAV, uttalelser om behov for personlig assistanse, eller dokumentasjon som gir rett til sosialhjelp fra kommunen. Det kan også dreie seg om attester i forbindelse med rusmiddel-testing, eller erklæringer som brukes for å utsette avhør eller rettsprosesser i domstol.

Husk at attester også kan være forfalsket. Hvordan kan du kontrollere at en legeerklæring ikke er forfalsket?

Tips: Ta kontakt med legekontoret for å bekrefte at erklæringen er ekte, selv om du kjenner navnet på legen fra før.

Hvordan har dere som kommune eller fylkeskommune kontroll på at legen ikke bidrar til organisert velferdskriminalitet?

Organisert velferdskriminalitet er komplekst



Organisert velferdskriminalitet

Organisert velferdskriminalitet kan foregå på mange ulike måter og har en direkte kobling til den kriminelle økonomien. Det er komplekst, og det finnes ulike avhengigheter som må tas hensyn til.

Organisert velferdskriminalitet kan for eksempel vise seg på følgende måter:

- Gjennom muliggjørere og infiltratorer
- Falske attester
- Uriktige opplysninger og overdrevne hjelpebehov
- Folkeregistreringskriminalitet
- Urettmessig påvirkning
- Miljøkriminalitet, brudd på sanksjoner eller arbeidsmiljøkriminalitet
- Tjenester eller tiltak som aldri blir utført
- Kvalitetsmangler



Organisert velferdskriminalitet er idag den største inntektskilden for den grovt organiserte kriminaliteten.

En sjekkliste

Sjekklisten skal ses på som en arbeidsprosess for kommuner og fylkeskommuner i arbeidet med å oppdage, forebygge og motvirke organisert velferdskriminalitet. Vår hensikt er at sjekklisten kan bidra til å utvikle evne og strategi mot organisert velferdskriminalitet, og at den dekker tre hovedområder:

1. Forebygge organisert velferdskriminalitet
2. Analysere og avdekke organisert velferdskriminalitet
3. Utrede organisert velferdskriminalitet

Sjekklisten er ikke ment å være en fullstendig veileder for å oppdage og forebygge organisert velferdskriminalitet, men skal fungere som et utgangspunkt for hvordan kommuner og fylkeskommuner kan starte, videreutvikle og styrke sitt forebyggende arbeid på området.



Områder for å styrke arbeidet mot organisert velferdskriminalitet



Hvor langt har deres organisasjon kommet?

Til venstre har vi illustrert en skala som viser utviklingsnivået i organisasjonen, basert på hvor langt dere har kommet i arbeidet med å oppdage, forebygge og motvirke organisert velferdskriminalitet. Å utvikle arbeidet i denne rekkefølgen har, etter vår erfaring, være en suksessfaktor.

Jo flere områder dere kan krysse av i sjekklisten, desto høyere forventes utviklingsnivået i organisasjonen å være når det gjelder å motvirke organisert velferdskriminalitet.

Bruk gjerne sjekklisten for å evaluere og vurdere arbeidet deres knyttet til evnen til å oppdage, forebygge og motvirke organisert velferdskriminalitet.



1. Bevisstgjør



For å bekjempe organisert velferdskriminalitet er det nødvendig at kommuner og fylkeskommuner styrker sin sikkerhetskultur og øker bevissheten om problemet. Det forebyggende arbeidet starter med tiltak som skal heve bevisstheten i hele organisasjonen, også i kommunale foretak og selskaper. Det handler om å informere ansatte og folkevalgte om organisert velferdskriminalitet og de ulike måtene dette kan forekomme på.

- Lederne i organisasjonen må gå foran og vise vei.
- Bevissgjøring fremmes gjennom en kultur som legger til rette for kontinuerlig læring og utvikling. En styrket sikkerhetskultur er avgjørende for å kunne oppdage og forebygge kriminalitet.
- Bevissgjørende tiltak må gjennomføres på tvers av hele organisasjonen, både for folkevalgte, ledere og ansatte.
- Arbeidet med å øke bevisstheten må prege overordnede styringsdokumenter, samtidig som det gjennomføres løpende tilak i hverdagen.

Slik gjør dere:

- Sørg for at organisert velferdskriminalitet er ivateratt i styrende dokumenter og i internkontrollen. Gjennomfør kompetansehevende tiltak for å skape forståelse for styringsdokumentene og de etablerte kontrollene. Svar på spørsmålene: *Hva skal gjøres, hvordan skal det gjøres og hvorfor skal det gjøres?*
- Gjennomfør jevnlig bevisstgjørende tiltak, for eksempel faste kurs, case- og scenarioøvelser, ta opp temaet som en fast sak på personalmøter og i medarbeidersamtaler. Case- og scenarioøvelser er et effektivt verktøy for å styrke bevisstheten ut fra egen virksomhets forutsetninger, og for å forstå hvordan organisert velferdskriminalitet kan utarte seg.
- Følg med på hva som skjer utenfor egen organisasjon for å fange opp eksempler på metoder og måter organisert velferdskriminalitet kan forekomme på. Lær av andres erfaringer, og bruk disse eksemplene i det bevisstgjørende arbeidet.

2. Identifiser og analyser risiko



Risiko handler om å identifisere og analysere risikoområder, slik at man får kunnskap om hvor det er behov for økt kontroll. Gjennom en dokumentert kartlegging og analyse får man et kunnskapsbasert grunnlag som gir forutsetninger for å iverksette effektive kontrolltiltak. Bruk gjerne omverdensbevakning i risikovurderingen!

- Risikovurderinger bør gjennomføres på ulike nivåer i organisasjonen. Ved å identifisere og analysere risiko får man innsikt i hvor det er behov for å styrke kontrollen.
- Ta utgangspunkt i at det finnes risiko for organisert velferdskriminalitet i alle deler av virksomheten der det er pengestrømmer og utbetalinger, men også der det utøves myndighet gjennom tillatelser tilsyn, eller attester som kan åpne for annen kriminalitet.
- Vurder alltid risikoen for organisert velferdskriminalitet når det diskuteres ordninger med fritt brukervalg eller fritt behandlingsvalg.
- Vær oppmerksom på at gjennomførte risikovurderinger kan inneholde sensitiv informasjon om svakheter og risikoer i systemer og kontroller. Sørg derfor for å håndtere disse med varsomhet.

Slik gjør dere:

- Lag struktur og gi støtte til utvalg, styrer, virksomheter og eventuelle kommunale selskaper for å utarbeide risikovurderinger med fokus på å identifisere og analysere risiko for organisert velferdskriminalitet. For eksempel kan det utarbeides maler og støttemateriell for denne typen risikovurderinger.
- Jobb aktivt med omverdensovervåking for å identifisere eksempler fra andre kommuner og fylkeskommuner der organisert velferdskriminalitet har forekommet. Tilby foredrag, opplæring eller nyhetsbrev/oppdateringer med omverdensovervåking for å holde organisasjonen oppdatert.
- Arbeid kontinuerlig med risikovurderingen. Kriminelle aktører er raske til å tilpasse seg og følger ikke årlige planer som ligger fast.
- Analyser de identifiserte risikoene, deres kilder og hvem som blir berørt. Vurder hver risiko og lag en plan for hvordan risikoene kan minimeres eller fjernes. Dette kan innebære å endre arbeidsmetoder eller rutiner, men også å styrke kontrollen gjennom å innføre effektive kontrolltiltak.
- Følg opp og rapporter på tiltakene som er gjennomført og hvilken effekt de har hatt. Ta hensyn til utviklingen i volum og kostnader i oppfølgingen – er det tegn på at tiltakene har hatt ønsket effekt?

3. Styrk tilstedeværelsen av kontroll



Økt og forbedret kontroll handler om å bruke organisasjonens eksisterende kontrollmekanismer for å beskytte kommunen eller fylkeskommunen mot kriminalitet, og for å ivareta velferdsorganisasjonens legetimitet, økonomi og ansatte. Kommuner og fylkeskommuner må kombinere sin servicerolle med økt fokus på oppfølging og kontroll.

- Økt og forbedret kontroll starter med å sikre at eksisterende rutiner for intern styring og kontroll også omfatter risikoområder for organisert velferdskriminalitet.
- Kommunens og fylkeskommunens ansvar for å forebygge organisert velferdskriminalitet gjennom bedre kontroll bygger på rollen som arbeidsgiver, bestiller, tilskuddsforvalter og som uavhengig kontrollinstans.

Slik gjør dere:

- Kontrollér mottakere av tilskudd og samarbeidspartnere grundigere, for eksempel ved å sjekke bakgrunn og økonomi. Følg opp avtaler og tilskudd ved å sikre at forpliktelser overholdes og ved å gjennomgå økonomisk rapportering. God oppfølging av avtaler er avgjørende.
- Beskytt organisasjonen mot infiltrasjon og interne infiltratører. Dette kan gjøres ved å utvikle rutiner for bakgrunnssjekk ved nyansetterser, tilpasset risikoen i den aktuelle virksomheten. Jobb aktivt for en åpen og transparent kultur som reduserer risikoen for tushetskultur.
- Beskytt ansatte mot utilbørlig påvirkning ved å ta opp temaet og eksempler på personalmøter, morgenmøter eller i medarbeidersamtaler. Utvikle rutiner, arbeidsformer og proaktiv kommunikasjon som reduserer risikoen for forsøk på utilbørlig påvirkning. Husk at også folkevalgte kan utsettes for slik påvirkning!
- Involver revisjon for å sette organisert velferdskriminalitet på dagsorden, for eksempel i kommunestyret eller fylkesutvalget. Revisjon kan bidra til å identifisere sårbarheter og utviklingsmuligheter gjennom forstudier og grundige gjennomganger av hvordan arbeidet mot organisert velferdskriminalitet foregår.

4. Oppdag og analyser avvik



Å oppdage organisert velferdskriminalitet handler om å være oppmerksom på avvik, ved å etablere arbeidsformer der avvik og unormale variasjoner blir observert og analysert. Ved å fange opp slike avvik kan kommuner og fylkeskommuner handle raskt før uregelmessigheter utvikler seg til alvorlige lovbrudd med økonomisk tap og svekket tillit som resultat.

- Avvik oppdages ved å undersøke indikatorer som gir økt risiko for kriminalitet. Ved å utvikle modeller og verktøy for å identifisere slike risikofaktorer, kan arbeidet bli mer systematisk og effektivt.
- Å analysere data og bruke datanalyse er et effektivt verktøy for å oppdage unormale variasjoner, avvikende mønstre og sammenhenger.
- Tenk helhetlig – ofte er det flere ulike risikofaktorer som til sammen gjør at man kan avdekke organisert velferdskriminalitet. Har andre kommuner eller fylkeskommuner samme leverandør, tjenesteyter eller støttmottaker?
- Husk at selv om for eksempel bruker- eller innbyggerundersøkelser gir gode resultater, kan det likevel være risiko for organisert velferdskriminalitet!

Slik gjør dere:

- Undersøk hvilke risikofaktorer som er relevante ut fra identifiserte risikoområder og den aktuelle virksomheten. Lag modeller for risikofaktorer som støtte og verktøy i arbeidet med å oppdage avvik. Eksempler på indikatorer kan være tips og varsler fra ansatte, pårørende, brukere eller andre som er i kontakt med organisasjonen. Det kan også være høye fortjenestemarginer i personalintensive virksomheter kombinert med mangelfull tidsregistrering.
- Ofte får kommunen eller fylkeskommunen signaler fra andre aktører om at det finnes useriøse aktører på markedet. Dette kan komme fra tilsynsmyndigheter, andre kommuner/fylkeskommuner eller politiet. Her kan for eksempel Økokrims eller andre relevante sjekklister for leverandørkontroll benyttes. Lag rutiner for leverandørkontroll, blant annet ved å undersøke reelle rettighetshavere, styremedlemmer og gjøre søk på sosiale medier. Det beste forebyggende tiltaket er å unngå å slippe inn useriøse aktører i velferdssystemet.
- Lag rutiner og strukturer for å analysere data for å fange opp unormale variasjoner, avvikende mønstre eller sammenhenger. Dette bør gjøres ut fra identifiserte risikofaktorer og med et helhetlig blikk. Bruk også fakturakontroll som en del av dataanalysen.
- Ta kontakt med andre kommuner og fylkeskommuner som har samme leverandør dersom du mistenker eller oppdager unormale eller avvikende mønstre eller sammenhenger. Lag rutiner for slik informasjonsdeling.

5. Skap organisatoriske forutsetninger



Organisatoriske forutsetninger handler om å organisere ressursene slik at kommunen eller fylkeskommunen kan forebygge organisert velferdskriminalitet på en målrettet og effektiv måte. Arbeidet mot velferdskriminalitet må være helhetlig og omfatte hele organisasjonen, inkludert kommunale foretak og selskaper. Det krever balanse mellom strategisk samordning og operativ gjennomføring, noe som må gjenspeiles i en tydelig ansvarsfordeling i organisasjonen.

- Kommunens politiske ledelse, administrasjon og vedtatte styringsdokumenter utgjør til sammen verktøyene for organisering, styring og ledelse.
- Disse verktøyene må sees i sammenheng, der ulike nivåer har ansvar og myndighet for ulike deler av arbeidet.

Slik gjør dere:

- For den politiske ledelsen må ansvaret for organisert velferdskriminalitet tydeliggjøres i reglementer, styringsdokumenter og eventuelle eierdirektiver. Det overordnede og strategiske ansvaret bør ligge hos kommunestyret eller fylkestinget, eventuelt delegert til formannskapet eller hovedutvalg.
- For administrasjonen sikres et effektivt arbeid gjennom sentrale støttefunksjoner som bistår nøkkelpersoner (ledere og saksbehandlere) lokalt, for eksempel gjennom en samordningsfunksjon og interne nettverk. Det må også være en tydelig organisatorisk ansvarlig for oppfølging og utredning av saker.
- Prioriteringen av arbeidet mot organisert velferdskriminalitet må komme tydelig frem i styringssignaler, styrende dokumenter, internkontroll, revisjon og risikovurderinger. Organisert velferdskriminalitet bør også inngå i kommunens lovpålagte kriminalitetsforebyggende arbeid, både i situasjonsbeskrivelser og i tidsplaner.

6. Samarbeid internt og eksternt



Samarbeid er avgjørende for å forebygge, avdekke og håndtere organisert velferdskriminalitet. Gjennom samarbeid kan ulike ressurser, kompetanser og erfaringer utfylle hverandre, slik at sannsynligheten for kriminalitet reduseres og skadevirkningene begrenses. Samarbeid bør skje både internt i kommunen eller fylkeskommunen, og med eksterne aktører.

- Samarbeidet må være langsiktig, systematisk og evalueres og følges opp jevnlig. For å få effekt kreves det styring, struktur og felles forståelse.
- Samarbeid må etableres både internt i kommunen/fylkeskommunen og eksternt med andre lokale aktører og statlige myndigheter.
- Deling av informasjon og erfaringsutveksling er avgjørende for å holde seg oppdatert og kunne iverksette effektive tiltak mot en raskt skiftende organisert kriminalitet.

Slik gjør dere:

- Samarbeid internt gjennom en sentral samordningsfunksjon på strategisk nivå. Samarbeidsfora bør inkludere både politisk og administrativ ledelse, samt kommunale eller fylkeskommunale selskaper, som for eksempel boligforetak. Folkeregistrering er ofte en nøkkel til tilgang til mange velferdsordninger på individnivå. Et tett samarbeid mellom boligforetak og kommunen om for eksempel folkeregistreringskriminalitet og ulovlige leieforhold kan redusere risikoen for organisert velferdskriminalitet og bidra til å motvirke utviklingen av et parallellsamfunn.
- Samarbeid lokalt gjennom samarbeidsavtaler med politiet, brann- og redningstjenesten, andre kommuner og fylkeskommuner, samt med det lokale næringslivet. Gjennomfør for eksempel felles tilsyn med flere aktører for å få et helhetlig perspektiv.
- Involver statlige myndigheter i arbeidet mot velferdskriminalitet, som for eksempel Skatteetaten, Arbeidstilsynet og NAV. Etabler kontaktpunkter og rutiner for informasjonsdeling og erfaringsutveksling med relevante aktører for å sikre effektivt samarbeid.

7. Handle og lær av situasjonen



Organisert kriminalitet endrer seg raskt. Uansett hvor godt det forebyggende arbeidet er, kan det fortsatt oppstå velferdskriminalitet. I slike tilfeller er det viktig å handle. Organisasjonen må også utvikle en kultur som gjør det mulig å avdekke uregelmessigheter og fremme læring, slik at man blir mer robust for fremtiden.

- Ansatte og folkevalgte må føle seg trygge på å varsle om uregelmessigheter eller mistanke om organisert velferdskriminalitet. Her er den interne kulturen avgjørende, sammen med tydelige signaler fra både politisk og administrativ ledelse.
- Ved mistanke må hendelsen eller situasjonen undersøkes, både for å ha et godt grunnlag for eventuell politianmeldelse, men også for at organisasjonen skal lære til neste gang. Læring forutsetter god kommunikasjon og åpenhet.

Slik gjør dere:

- Sørg for at det finnes tydelige retningslinjer og rutiner for hvordan organisasjonen skal gå frem dersom en sak må politianmeldes. Retningslinjene bør blant annet beskrive hvem som skal stå som anmelder, hvilket støtteapparat berørte ansatte skal få, og hvem som skal involveres i arbeidet med anmeldelse og eventuell rettssak.
- Bygg opp og styrk evnen til å undersøke og analysere mistanker internt, eller få bistand fra eksterne med etterforskningskompetanse (forensic)*. I interne undersøkelser er det viktig med god dokumentasjon og sporbarhet, noe som er avgjørende for en vellykket politianmeldelse.
- Lær av situasjonen ved å reflektere åpent og diskutere hva som skjedde. Gjennomfør en evaluering som gir forståelse for hvorfor situasjonen oppsto, og vurder eventuelle svakheter i systemer og kontroller.
- Del erfaringene fra slike saker med andre kommuner og fylkeskommuner. Vær åpen og del i nettverk og fagfora for å styrke hele sektoren i arbeidet mot organisert velferdskriminalitet.

** Med etterforskningskompetanse (forensic) menes kunnskap og ferdigheter til å identifisere, samle inn, analysere, undersøke og tolke bevis og dokumentasjon i forbindelse med kriminalitet eller rettslige spørsmål, for eksempel i forkant av en politianmeldelse eller rettssak.*

8. Følg med på omverdenen og lær av andre



Kriminalitetsforebyggende arbeid krever kontinuerlig læring og evaluering. Organisert kriminalitet er en avansert motstander som stadig endrer og tilpasser sine metoder etter hvert som nye beskyttelsestiltak innføres. Derfor må organisasjonen holde seg oppdatert på området og dra nytte av relevante erfaringer.

- Systematiser omverdensovervåking på området. Gjør det tydelig hvem som har ansvar for å følge med på utviklingen, og hvordan informasjonen skal deles med relevante personer i organisasjonen.
- Omverdensovervåking gir verktøy for å kunne reagere raskt når det oppdages avvik som kan indikere organisert velferdskriminalitet.
- Det er ikke nok med nasjonal omverdensovervåking – trender og tendenser må også brytes ned på lokalt og regionalt nivå, og knyttes til egen virksomhet for å være relevant i det forebyggende arbeidet.

Slik gjør dere:

- Ha en aktiv og systematisk omverdensovervåking for å forstå og øke bevisstheten om hvordan organisert velferdskriminalitet kan arte seg. Omverdensovervåkingen kan med fordel ligge hos en sentral samordningsfunksjon, som deretter formidler informasjonen ut i organisasjonen, for eksempel via nyhetsbrev eller varslinger.
- Benytt ulike aktører som jevnlig gir ut informasjon om hvordan organisert velferdskriminalitet kan forebygges og bekjempes, som for eksempel myndighetsfelles situasjonsrapporter, KS, politiet, forskningsmiljøer og universiteter. Følg med på foredrag, webinarer, seminarer og rapporter, og delta i nettverk og fora på lokalt og regionalt nivå.
- Reflekter over om hendelser som har skjedd i andre kommuner eller fylkeskommuner kan oppstå hos dere, og vurder hvordan dere kan forebygge slike situasjoner.

1. Bevisstgjør

- ☐ Sørg for at organisert velferdskriminalitet er ivateratt i styrende dokumenter og i internkontrollen. Gjennomfør kompetansehevende tiltak for å skape forståelse for styringsdokumentene og de etablerte kontrollene. Svar på spørsmålene: Hva skal gjøres, hvordan skal det gjøres og hvorfor skal det gjøres?
- ☐ Gjennomfør jevnlig bevisstgjørende tiltak, for eksempel faste kurs, case- og scenarioøvelser, ta opp temaet som en fast sak på personalmøter og i medarbeidersamtaler. Case- og scenarioøvelser er et effektivt verktøy for å styrke bevisstheten ut fra egen virksomhets forutsetninger, og for å forstå hvordan organisert velferdskriminalitet kan utarte seg.
- ☐ Følg med på hva som skjer utenfor egen organisasjon for å fange opp eksempler på metoder og måter organisert velferdskriminalitet kan forekomme på. Lær av andres erfaringer, og bruk disse eksemplene i det bevisstgjørende arbeidet.

2. Identifiser og analyser risiko

- ☐ Lag struktur og gi støtte til utvalg, styrer, virksomheter og eventuelle kommunale selskaper for å utarbeide risikovurderinger med fokus på å identifisere og analysere risiko for organisert velferdskriminalitet. For eksempel kan det utarbeides maler og støttemateriell for denne typen risikovurderinger.
- ☐ Jobb aktivt med omverdensbevakning for å identifisere eksempler fra andre kommuner og fylkeskommuner der organisert velferdskriminalitet har forekommet. Tilby foredrag, opplæring eller nyhetsbrev/oppdateringer med omverdensinformasjon for å holde organisasjonen oppdatert.
- ☐ Arbeid kontinuerlig med risikovurderingen. Kriminelle aktører er raske til å tilpasse seg og følger ikke årlige planer som ligger fast.
- ☐ Analyser de identifiserte risikoene, deres kilder og hvem som blir berørt. Vurder hver risiko og lag en plan for hvordan risikoene kan minimeres eller fjernes. Dette kan innebære å endre arbeidsmetoder eller rutiner, men også å styrke kontrollen gjennom å innføre effektive kontrolltiltak.
- ☐ Følg opp og rapporter på tiltakene som er gjennomført og hvilken effekt de har hatt. Ta hensyn til utviklingen i volum og kostnader i oppfølgingen – er det tegn på at tiltakene har hatt ønsket effekt?

3. Styrk tilstedeværelsen av kontroll

- ☐ Kontroller mottakere av tilskudd og samarbeidspartnere grundigere, for eksempel ved å sjekke bakgrunn og økonomi. Følg opp avtaler og tilskudd ved å sikre at forpliktelser overholdes og ved å gjennomgå økonomisk rapportering. God oppfølging av avtaler er avgjørende.
- ☐ Beskytt organisasjonen mot infiltrasjon og interne muliggjørere. Dette kan gjøres ved å utvikle rutiner for bakgrunnssjekk ved nyansetteser, tilpasset risikoen i den aktuelle virksomheten. Jobb aktivt for en åpen og transparent kultur som reduserer risikoen for taushetskultur.
- ☐ Beskytt ansatte mot utilbørlig påvirkning ved å ta opp temaet og eksempler på personalmøter, morgenmøter eller i medarbeidersamtaler. Utvikle rutiner, arbeidsformer og proaktiv kommunikasjon som reduserer risikoen for forsøk på utilbørlig påvirkning. Husk at også folkevalgte kan utsettes for slik påvirkning!
- ☐ Involver revisjon for å sette organisert velferdskriminalitet på dagsorden, for eksempel i kommunestyret eller fylkesutvalget. Revisjon kan bidra til å identifisere sårbarheter og utviklingsmuligheter gjennom forstudier og grundige gjennomganger av hvordan arbeidet mot organisert velferdskriminalitet foregår.

4. Oppdag og analyser avvik

- ☐ Undersøk hvilke risikofaktorer som er relevante ut fra identifiserte risikoområder og den aktuelle virksomheten. Lag modeller for risikofaktorer som støtte og verktøy i arbeidet med å oppdage avvik. Eksempler på indikatorer kan være tips og varsler fra ansatte, pårørende, brukere eller andre som er i kontakt med organisasjonen. Det kan også være høye fortjenestemarginer i personalintensive virksomheter kombinert med mangelfull tidsregistrering.
- ☐ Ofte får kommunen eller fylkeskommunen signaler fra andre aktører om at det finnes useriøse aktører på markedet. Dette kan komme fra tilsynsmyndigheter, andre kommuner/fylkeskommuner eller politiet. Her kan for eksempel Økokrims eller andre relevante sjekkklister for leverandørkontroll benyttes. Lag rutiner for leverandørkontroll, blant annet ved å undersøke reelle rettighetshavere, styremedlemmer og gjøre søk på sosiale medier. Det beste forebyggende tiltaket er å unngå å slippe inn useriøse aktører i velferdssystemet.
- ☐ Lag rutiner og strukturer for å analysere data for å fange opp unormale variasjoner, avvikende mønstre eller sammenhenger. Dette bør gjøres ut fra identifiserte risikofaktorer og med et helhetlig blikk. Bruk også fakturakontroll som en del av dataanalysen.
- ☐ Ta kontakt med andre kommuner og fylkeskommuner som har samme leverandør dersom du mistenker eller oppdager unormale eller avvikende mønstre eller sammenhenger. Lag rutiner for slik informasjonsdeling.

5. Skap organisatoriske forutsetninger

- ☐ For den politiske ledelsen må ansvaret for organisert velferdskriminalitet tydeliggjøres i eglementer, styringsdokumenter og eventuelle eierdirektiver. Det overordnede og strategiske ansvaret bør ligge hos komunestyret eller fylkestinget, eventuelt delegert til formannskapet eller hovedutvalg.
- ☐ For administrasjonen sikres et effektivt arbeid gjennom sentrale støttefunksjoner som bistår nøkkelpersoner (ledere og saksbehandlere) lokalt, for eksempel gjennom en samordningsfunksjon og interne nettverk. Det må også være en tydelig organisatorisk ansvarlig for oppfølging og utredning av saker.
- ☐ Prioriteringen av arbeidet mot organisert velferdskriminalitet må komme tydelig frem i styringssignaler, styrende dokumenter, internkontroll, revisjon og risikovurderinger. Organisert velferdskriminalitet bør også inngå i kommunens lovpålagte kriminalitetsforebyggende arbeid, både i situasjonsbeskrivelser og i tidsplaner.

6. Samarbeid internt og eksternt

- ☐ Samarbeid internt gjennom en sentral samordningsfunksjon på strategisk nivå. Samarbeidsfora bør inkludere både politisk og administrativ ledelse, samt kommunale eller fylkeskommunale selskaper, som for eksempel boligforetak. Folkeregistrering er ofte en nøkkel til tilgang til mange velferdsordninger på individnivå. Et tett samarbeid mellom boligforetak og kommunen om for eksempel folkeregistreringskriminalitet og ulovlige leieforhold kan redusere risikoen for organisert velferdskriminalitet og bidra til å motvirke utviklingen av et parallellsamfunn.
- ☐ Samarbeid lokalt gjennom samarbeidsavtaler med politiet, brann- og redningstjenesten, andre kommuner og fylkeskommuner, samt med det lokale næringslivet. Gjennomfør for eksempel felles tilsyn med flere aktører for å få et helhetlig perspektiv.
- ☐ Involver statlige myndigheter i arbeidet mot velferdskriminalitet, som for eksempel Skatteetaten, Arbeidstilsynet og NAV. Etabler kontaktpunkter og rutiner for informasjonsdeling og erfaringsutveksling med relevante aktører for å sikre effektivt samarbeid.

7. Handle og lær av situasjonen

- ☐ Sørg for at det finnes tydelige retningslinjer og rutiner for hvordan organisasjonen skal gå frem dersom en sak må politianmeldes. Retningslinjene bør blant annet beskrive hvem som skal stå som anmelder, hvilket støtteapparat berørte ansatte skal få, og hvem som skal involveres i arbeidet med anmeldelse og eventuell rettsak.
- ☐ Bygg opp og styrk evnen til å undersøke og analysere mistanker internt, eller få bistand fra eksterne med etterforskningskompetanse (forensic)*. I interne undersøkelser er det viktig med god dokumentasjon og sporbarhet, noe som er avgjørende for en vellykket politianmeldelse.
- ☐ Lær av situasjonen ved å reflektere åpent og diskutere hva som skjedde. Gjennomfør en evaluering som gir forståelse for hvorfor situasjonen oppsto, og vurder eventuelle svakheter i systemer og kontroller.
- ☐ Del erfaringene fra slike saker med andre kommuner og fylkeskommuner. Vær åpen og del i nettverk og fagfora for å styrke hele sektoren i arbeidet mot organisert velferdskriminalitet.

8. Følg med på omverdenen og lær av andre

- ☐ Ha en aktiv og systematisk omverdensovervåking for å forstå og øke bevisstheten om hvordan organisert velferdskriminalitet kan arte seg. Omverdensovervåkingen kan med fordel ligge hos en sentral samordningsfunksjon, som deretter formidler informasjonen ut i organisasjonen, for eksempel via nyhetsbrev eller varslinger.
- ☐ Benytt ulike aktører som jevnlig gir ut informasjon om hvordan organisert velferdskriminalitet kan forebygges og bekjempes, som for eksempel myndighetsfelles situasjonsrapporter, KS, politiet, forskningsmiljøer og universiteter. Følg med på foredrag, webinarer, seminarer og rapporter, og delta i nettverk og fora på lokalt og regionalt nivå.
- ☐ Reflekter over om hendelser som har skjedd i andre kommuner eller fylkeskommuner kan oppstå hos dere, og vurder hvordan dere kan forebygge slike situasjoner.