

# Korruption i offentlig upphandling – vad är det och hur kan det förebyggas?

VÄGLEDNING NR 4 (2017)





# Innehåll

<b>INLEDNING .....</b>	<b>7</b>
Bakgrund och syfte .....	7
<b>ALLMÄNT OM KORRUPTION .....</b>	<b>8</b>
Vad är korruption? .....	8
Vem riktar sig mutorna till? .....	10
När är det störst risk för mutbrott? .....	11
Varför begås mutbrott? .....	12
På vilka sätt är korruption skadligt? .....	13
Skillnader mellan privat och offentlig sektor .....	14
<b>VAD KAN MAN GÖRA PÅ LEDNINGSNIVÅ FÖR ATT FÖREBYGGA KORRUPTION?.....</b>	<b>16</b>
Policy mot mutor och andra oegentligheter .....	16
Ledningen ska föregå med gott exempel .....	17
Informera näringslivet om gällande regler .....	19
Utbildning .....	19
Diskutera och träna .....	19
Upphandlares ställning i organisationen .....	19
Beslutsfattande .....	19
Rotation .....	20
Öppenhet i organisationen .....	20
Kontroll, revision och avtalsuppföljning .....	20
<b>VAD KAN MAN GÖRA PÅ TJÄNSTENIVÅ FÖR ATT FÖRHINDRA OCH FÖREBYGGA KORRUPTION? .....</b>	<b>22</b>
Hur vet man vad som är en muta? .....	22
Vad kan jag göra för att undvika att bli misstänkt för korruption? .....	23
Anmäl misstänkta oegentligheter .....	23
<b>JÄV .....</b>	<b>24</b>
Vad är jäv? .....	24
Att förebygga jäv .....	25
<b>LÄSA MER .....</b>	<b>26</b>

# NÅGRA RÖDA FLAGGOR ATT SE UPP FÖR

Här har vi samlat några varningstecken, eller röda flaggor, vad gäller korruption. När du stöter på dessa situationer kan det vara en god idé att stanna upp och fundera om allt stämmer. Diskutera gärna med en kollega, din chef eller någon av oss på Upphandlingsmyndigheten!

**INKÖPET  
OMFATTAS  
INTE AV  
INKÖPSPLANEN**

**FÅ  
INKOMNA  
ANBUD**

**ÅTERKOMMANDE  
FAKTUROR PRECIS  
UNDER TRÖSKEL-  
VÄRDET FÖR DIREKT-  
UPPHANDLING**

**OSPECIFICERADE  
FAKTUROR  
MED SAMMA  
REFERENSPERSON**

**BESTÄLLAREN  
AGERAR  
TVÄRTEMOT  
UPPHANDLARENS  
BEDÖMNING**

**INKÖP AV PRODUKTER  
UTAN TYDLIG  
KOPPLING TILL  
VERKSAMHETENS  
BEHOV**

**BRISTANDE  
DOKUMENTATION AV  
HANDLÄGGNINGEN  
AV INKÖPET**

**BESTÄLLAREN  
ACCEPTERAR  
LEVERANSER MED  
RESTPUNKTER,  
ELLER ANDRA BRISTER**

**AKTIVITETER PÅ  
FRITIDEN MED  
PERSONAL HOS  
LEVERANTÖREN**

**ÅTERKOMMANDE  
BESTÄLLNINGAR UNDER  
MÅNGA ÅR MED SAMMA  
LEVERANTÖR OCH  
BESTÄLLARE**



# Inledning

## BAKGRUND OCH SYFTE

Upphandlingsmyndigheten har i uppdrag att ge stöd genom att utveckla och förmedla kunskap, verktyg och metoder för offentlig upphandling. Därigenom vill vi bidra till en mer effektiv, kvalitetsmedveten och rättssäker offentlig upphandling. Vår vision är sunda offentliga affärer för en hållbar framtid. Upphandlingsmyndigheten ska också genom sitt arbete bidra till att förebygga korruption och jäv i offentlig upphandling.

I denna vägledning samlas grundläggande fakta om korruption i samband med offentlig upphandling. I ett avsnitt finns konkreta förslag till organisatoriska åtgärder för att förebygga korruption. I ett annat avsnitt finns tips på hur tjänstemän kan tänka och agera för att undvika och förebygga korruption. I ett tredje avsnitt fokuseras särskilt på jäv och hur detta kan förebyggas.

Syftet med vägledningen är att ge en inblick i hur korruption i offentlig upphandling kan yttra sig och till att ge kunskap och utgöra diskussionsunderlag för hur korruption i offentlig upphandling kan förebyggas.

Vägledningen riktar sig främst till upphandlande myndigheter och enheter. Dels till dem som genomför anskaffningar på olika sätt, det vill säga upphandlare och inköpare, dels till dem som har mandat att genomföra organisatoriska förändringar eller som har beställarrätt, det vill säga chefer på olika nivåer och förtroendevalda politiker. Även leverantörer till den offentliga sektorn är en målgrupp för vägledningen. Bland annat belyses ett par skillnader mellan privat och offentlig sektor i frågor som rör korruption.

Skriften har tagits fram med stöd av Institutet Mot Mutor (IMM).

# Allmänt om korruption

## VAD ÄR KORRUPTION?

Begreppet korruption kan definieras på många olika sätt. I denna skrift används Transparency Internationals' definition:

"Korruption är att utnyttja sin ställning för att uppnå otillbörlig fördel för egen eller annans vinning"

### Mutbrott

Korruption kan bland annat förekomma i offentlig upphandling i form av mutbrott, det vill säga givande och tagande av muta och handel med inflytande.

Den personkrets som kan dömas till mutbrott är arbetstagare och de som utövar uppdrag, exempelvis genom förtroendeuppdrag. Ansvar för brott kan även utkrävas om gärningen har begåtts innan personen ifråga fått en sådan ställning som arbets- eller uppdragstagare, eller efter det att den upphört.

Den brottsliga handlingen vid givande av muta är att arbets- eller uppdragstagaren lämnar, utlovar eller erbjuder en otillbörlig förmån vid utövningen av sin anställning eller uppdrag. Vid tagande av muta är den brottsliga handlingen att arbets- eller uppdragstagaren tar emot, godtar ett löfte om, eller begär en otillbörlig förmån. Även underlåtenhet från mottagarens sida att avböja löftet kan utgöra ett fullbordat brott, i de fall löftet uppfattas som allvarligt menat.

Tänk på att själva mutbrottet kan ske på ett tidigt stadium. Det som i andra brott kallas försöksbrott kan utgöra huvudbrottet när det rör sig om mutbrott eftersom redan att begära eller erbjuda

någon en otillbörlig förmån kan utgöra ett fullbordat mutbrott.

### Handel med inflytande

Handel med inflytande innebär att även den som – i annat fall än som avses vid tagande av muta och givande av muta – tar emot, godtar ett löfte om eller begär respektive lämnar, utlovar eller erbjuder någon en otillbörlig förmån, för att påverka en tredje persons beslut eller åtgärd vid myndighetsutövning eller offentlig upphandling kan dömas för mutbrott.

En annan form av korruption är brottet trolöshet mot huvudman. Brottet trolöshet mot huvudman innebär att man missbrukar sin förtroendeställning hos någon och att detta missbruk innebär skada för uppdragsgivaren. Även brottet förskingring kan hamna inom ramarna för korruptionsbegreppet.

Tacka **tydligt nej till en förmån** för att inte riskera att göra dig skyldig till brott. Det räcker inte alltid bara med att avstå förmånen.

1 Transparency International Sverige är en oberoende ideell organisation som arbetar med att bedriva en bred informationsverksamhet och opinionsbildning för att sprida kunskap om korruptionens skadliga verkningar och verka för ökad transparens i såväl offentlig som privat sektor.



## Jäv

Också jäv faller normalt under begreppet korruption. Då jäv skiljer sig från övrig korruption är området utlyft från huvudtexten och hanteras under ett eget kapitel i slutet av skriften. Till jäv räknas i denna skrift även in begrepp som vänskapskorruption, svågerpolitik och nepotism, det vill säga handlingar i syfte att gynna vänner eller släktingar.

## Varför är offentlig upphandling ett riskområde för korruption?

Korruption kan förekomma i stora delar av den offentliga förvaltningen. I denna skrift fokuseras på den offentliga upphandlingen. Den offentliga upphandlingen är ett riskområde för korruption och det finns egenskaper i upphandlingen som kan locka till ett korrupt beteende.

Anledningar till att det är hög risk för korruption i offentliga upphandlingar är att:

- ▶ Offentlig upphandling omfattar en anseelig summa, drygt 600 miljarder, varje år.
- ▶ Det skapas täta kontakter mellan den privata och offentliga sektorn.
- ▶ Det har skett en förändring i riktning mot en större sammanblandning av offentlig förvaltning och företag
- ▶ För vissa leverantörer är den offentliga kunden avgörande för företagets fortlevnad. Detta kan innebära att leverantören är beredd att ta större risker för att värna om sin affärsrelation.



### LÄS MER OM KORRUPTION I SVERIGE

"Den anmälda korruptionen i Sverige – struktur, riskfaktorer och motåtgärder" (Brottsförebyggande rådet, rapport 2013:15)

Den anmälda korruptionen i Sverige – struktur, riskfaktorer och motåtgärder" (Brottsförebyggande rådet, rapport 2013:15)

## Finns det korruption i Sverige?

Korruption förknippas ofta med fattiga utvecklingsländer med låg bruttonationalprodukt (BNP). Detta kan till stor del kopplas till att fattiga länder generellt sett har en lägre kvalitet på sina institutioner. När det gäller upphandling är dock kopplingen till BNP inte alls lika stark. Risken för korruption i upphandling är snarare beroende av faktorer som:

- ▶ bransch
- ▶ teknisk och finansiell komplexitet
- ▶ storleken på kontraktet
- ▶ anbudsprocedur
- ▶ brådska i processen
- ▶ affärskultur.

Detta innebär att vi i Sverige har all anledning att lägga ner resurser på att förebygga och förhindra korruption i offentlig upphandling.

Varje år utreds **cirka 100 anmälningar** om korruption. De senaste tio åren har det årligen kommit i snitt **18 domar** som avser korruptionsbrott.

## VEM RIKTAR SIG MUTORNA TILL?

### Upphandlare

Upphandlare är naturligtvis en riskgrupp för mutförsök, eftersom det är upphandlarna som utför själva upphandlingen och som vanligtvis utser vinnande leverantör. Upphandlare har ofta goda kunskaper i korruptionslagstiftningen och i de föreskrifter som reglerar upphandlingsprocessen. Enligt upphandlingslagstiftningen måste de grundläggande EU-rättsliga principerna för offentlig upphandling beaktas genom hela upphandlingsprocessen, det vill säga principerna om icke-diskriminering, likabehandling, proportionalitet, öppenhet (förutsebarhet och transparens) och ömsesidigt erkännande.

### Beställare

Vid den forskning som har gjorts kring korruption i offentlig upphandling framgår att det är beställare (det vill säga de som ”beställer” själva upphandlingarna, ofta chefer eller förtroendevalda politiker) som löper störst risk för otillbörlig påverkan eftersom de genom sitt kunskapsövertag kan styra underlag och behovsanalys i den riktning de önskar. Projektledare med befogenhet att ansvara för inköp, exempelvis tilläggsarbeten till en byggnadsentreprenad är ytterligare en riskgrupp. Beställare är generellt sett inte lika bevandrade i upphandlings- och korruptionslagstiftning och har därför mindre kunskap om var gränserna går. Beställare kan därmed ha svårare att stå emot otillbörliga påverkansmedel.

### Användare

En annan grupp som löper risk för otillbörlig påverkan är användare, det vill säga de som brukar de varor, tjänster eller byggentreprenader som upphandlas. En leverantör kan vara intresserad av att påverka användarna så att dessa i sin tur

ska styra upphandlingen i en för leverantören önskvärd riktning. Särskilt i specialiserade verksamheter som försvar, polis och sjukvård kan det vara svårt för en upphandlare att stå emot beställare och användare. En upphandlare måste vara stark och säker i sin roll och på sina kunskaper om lagstiftningen för att våga ifrågasätta när till exempel en läkare säger att ett visst varumärke är avgörande för patientsäkerheten, trots att det finns andra varumärken som är likvärdiga.

### Avropare och inköpare

En annan grupp som löper särskilt stor risk för korruptionsbrott är inköpare och avropare, det vill säga de som genomför direktupphandlingar eller är berättigade att göra avrop på ramavtal. Avropsberättigade har typiskt sett budgetansvar och attesträtt och har därför möjlighet att styra avropen på ett relativt fritt sätt. I likhet med beställare är inköpare och avropare generellt mindre insatta i de regler som gäller och i hur man ska tänka för att undvika korruption och löper därmed risk för otillbörlig påverkan.

### Särskilda risker i mindre orter

Upphandlande myndigheter och enheter på mindre orter löper särskilt stor risk för korruption. En förklaring till detta kan vara att det finns färre resurser med juridisk och praktisk upphandlingskompetens i organisationer där medarbetarna har många olika områden på sitt bord. En annan det korta avståndet mellan leverantörerna och upphandlarna, vilket kan leda till vänskapsförhållande dem emellan. Detta kan vara fallet i små kommuner eller där upphandlingsansvaret är delegerat långt ut i organisationen. Även att man värnar om sin bygd kan leda till att man på lokal nivå gynnar lokala leverantörer. Det kan



Ökad risk  
för mutbrott  
finns det vid  
exempelvis  
direkt-  
upphandling.



#### LÄS MER om direktupphandling

på Upphandlingsmyndighetens webbplats. Här hittar du även information om aktuella tröskelvärden.

vara så att beställare, exempelvis förtroendevalda politiker, ger upphandlare direktiv om att gynna det lokala näringslivet. Att värna om sin bygd behöver naturligtvis inte leda till korruption men kan leda till ett förtroendeskadligt agerande och bryta mot reglerna i upphandlingslagstiftningen om exempelvis likabehandling.

#### NÄR ÄR DET STÖRST RISK FÖR MUTTBROTT? Direktupphandling

Det finns ett antal upphandlingsförfaranden där risken för påverkan kan antas vara högre än normalt. Ett sådant förfarande är som ovan nämnts direktupphandling. Det är ett förfarande som får utföras bland annat när värdet på ett kontrakt inte överstiger tröskelvärdena för direktupphandling. Eftersom direktupphandling är ett mindre reglerat förfarande görs direktupphandlingen normalt inte av upphandlingsansvarig utan direkt av personal ute i organisationen.

Att direktupphandlingar utförs av personal som normalt inte gör upphandlingar i kombination

med att det är ett förfarande utan krav på annonsering och konkurrensutsättning, innebär att det troligtvis är den del inom offentlig upphandling med störst risk för korruption, trots att det ofta handlar om upphandlingar till ett relativt lågt värde. Om otillbörlig hänsyn tas i en direktupphandling riskerar detta att påverka kommande upphandlingar. En kontakt är etablerad och parterna vill kanske fortsätta kontraktsförhållandet utan att andra leverantörer ska ges möjlighet att konkurrera.

#### Avrop från centrala ramavtal

Även ramavtal som upphandlas centralt kan leda till ökad risk för korruption genom att få ifrågasätter de inköp som görs med stöd av sådana ramavtal. Precis som vid direktupphandling är det ofta personal ute i organisationen som inte har erfarenhet av upphandling som utför de så kallade avropen. Som tidigare berörts är dessa en riskgrupp för korruption.

### Mer korruption i vissa branscher

Det finns ett antal branscher där risken för korruptionsbrott uppfattas som särskilt hög.

- ▶ Bygg och anläggning
- ▶ Tillverkning (till exempel läkemedel och alkoholhaltiga drycker)
- ▶ Parti- och detaljhandel (till exempel verktyg, kontorsmateriel, elektronik och kläder).



#### LÄS MER

##### "Överenskommelse för att motverka mutor och korruption"

En överenskommelse mellan leverantörer och beställare inom den offentligt finansierade bygg- och fastighetssektorn, 2015.

### Korruption i olika faser i inköpsprocessen

Risken för korruption beror också på var i inköpsprocessen man befinner sig.

Erfarenheter på området tyder på att det är tidigt i inköpsprocessen som risken för otillåten påverkan är störst. Särskild uppmärksamhet är påkallad under förberedelsefasen och i synnerhet under behovs- och marknadsanalysen. I inledningsfaserna av ett inköp är korruptionen enkel att dölja. Då kan leverantören och upphandlaren, beställaren eller en kravställare träffas och till exempel hjälpas åt att formulera upphandlingsdokumentet.

Förfrågningsunderlaget kan då utformas så att det passar en särskild leverantör eller så att de vassaste konkurrenterna slås ut i ett tidigt skede. Det bör dock poängteras att vissa kontakter mellan leverantörer och den upphandlande myndigheten eller enheten i behovs- och marknadsanalysen kan vara en förutsättning för att en upphandling ska bli ändamålsenlig och bra. Det är viktigt att sådana kontakter sker öppet och med iakttagande av strikt likabehandling.

Även under avtalsperioden föreligger en risk för korruption, särskilt i de fall det rör sig om ramavtal eftersom avropen till stor del sköts av

Efter upphandlingen kan det även finnas **risk för utbyte av "tacksamhetsgåvor"** vilket kan ses som en otillbörlig förmån och därmed utgöra ett mutbrott.

avropare ute i organisationen. Som tidigare nämnts är dessa en riskgrupp för korruptionsbrott. Det finns även risk för att leverantörer och upphandlare "sänker garden" efter det att kontrakt är skrivet, vilket kan resultera i otillbörlig påverkan som till exempel kan komma att påverka framtida upphandlingar.

Även efter upphandlingen kan det finnas risk för korruption. Detta gäller exempelvis vid byggentreprenader i samband med tillägsarbeten. Det kan till exempel gå till på så sätt att en projektledare väljer att köpa in ett dyrare tillägsarbete än nödvändigt i utbyte mot en belöning.

### VARFÖR BEGÅS MUTBROTT?

Enligt Brottsförebyggande rådet, Brå, är sedvänjor, gästfrihet och tacksamhet en källa till mutbrott. Det som till en början kan verka väldigt oskyldigt kan utvecklas till ett brottsligt agerande.

Ett vanligt motiv till såväl mutbrott som vänskapskorruption är ekonomisk vinning. För en leverantör kan en relativt liten summa pengar i muta leda till ett stort lukrativt kontrakt och för en upphandlare, beställare, inköpare eller avropare innebär mutan normalt sett en ekonomisk vinning eller i vart fall någon eftertraktad upplevelse eller någon annan immateriell förmån. Avsikterna bakom mutbrott kan också i grunden vara "goda". Exempelvis kan en leverantör försöka rädda företaget från konkurs, eller undvika att någon av personalen måste gå på grund av arbetsbrist.

Ett annat motiv till korruption kan vara att den upphandlande myndigheten eller enheten vill behålla leverantören. Det är tryggt med den gamla leverantören och en vänskap kan ha byggts upp.

### Vem tar initiativet?

Initiativet till mutbrottet kan komma såväl från den upphandlande myndigheten eller enheten som från leverantören. Det kan till exempel vara så att en upphandlare begär en förmån av leverantören och att denne inte vågar säga nej då de riskerar förlora ett lukrativt kontrakt. Det kan också vara så att en leverantör utlovar en förmån eller en belöning till en upphandlare som ska tilldelas denne när leverantören i fråga vinner kontraktet. Det kan i sammanhanget återigen påpekas att såväl begära som utlova en förmån, i sig kan utgöra mutbrott. Den brottsliga handlingen kan inträda tidigare än vad många tror och någon förmån behöver aldrig faktiskt överlämnas eller mottas för att en handling ska utgöra ett mutbrott.

### PÅ VILKA SÄTT ÄR KORRUPTION SKADLIGT?

Att korruption i offentlig upphandling skadar allmänhetens förtroende för den offentliga förvaltningen är tydligt. Det finns även forskning som visar på ett samband mellan människors förtroende för offentliga tjänstemän och förtroendet för folk i allmänhet. Korruption kan med andra ord leda till ett kallare samhälle där vi till slut inte vågar lita på våra medmänniskor. Att tilliten i samhället försvagas, kan också leda till att vi inte längre är så lojala mot de offentliga institutionerna, till exempel vad gäller att betala skatt.

Det finns även andra påtagliga skadeverkningar till följd av korruption, såväl för de upphandlande myndigheterna och enheterna som för näringslivet och samhället i stort.

- ▶ Korruption snedvrider konkurrensen och kan få företag att sluta delta i offentliga upphandlingar, vilket leder till sämre affärer för offentlig förvaltning och innebär ett slöseri med medborgarnas skattepengar.
- ▶ Upphandlande myndigheter och enheter och företag som misstänks för korruption riskerar att få ett dåligt rykte och ett skadat varumärke.
- ▶ Leverantörer som blir dömda för mutbrott riskerar att uteslutas från deltagande i offentliga upphandlingar.

### Konsekvenser vid brott mot de grundläggande principerna

Om otillbörlig hänsyn har tagits i något beslut under upphandlingen strider detta mot de grundläggande EU-rättsliga principerna för offentlig upphandling, det vill säga principerna om:

- ▶ ickediskriminering
- ▶ likabehandling
- ▶ proportionalitet
- ▶ öppenhet (förutsebarhet och transparens)
- ▶ ömsesidigt erkännande.

Upphandlingen kan då överprövas av leverantörer som lider eller riskerar att lida skada vilket kan resultera i att upphandlingen måste göras om eller att rättelse måste göras.



Uteslutning  
från upphandling –  
"The Corporate  
Death Penalty"

### Möjlighet till självsanering

Enligt upphandlingslagstiftningen ska en leverantör som omfattas av en uteslutningsgrund *inte* uteslutas om denne visar sig tillförlitlig genom att ha:

1. ersatt eller åtagit sig att ersätta skador som har orsakats av brottet eller missförhållandet,
2. klargjort förhållanden och omständigheter på ett uttömmande sätt genom att aktivt samarbeta med de utredande myndigheterna, och
3. vidtagit konkreta tekniska, organisatoriska och personalmässiga åtgärder som är ägnade att förhindra brott eller missförhållanden.

Sådana självsanerande åtgärder kan inkludera att kunna visa att man aktivt arbetat med att förebygga och upptäcka korruption inom den egna organisationen.

### SKILLNADER MELLAN PRIVAT OCH OFFENTLIG SEKTOR

Det kan vara bra att känna till att det finns skillnader mellan privat sektor och offentlig sektor

Uteslutningsgrunderna framgår av **upphandlingslagstiftningen** och innebär bland annat att en leverantör som gjort sig skyldig till vissa brott inte får delta i upphandlingen. Ett exempel är brott som innefattar korruption.

när det gäller mutbrott. Särskilt för leverantörer är det av stor vikt att känna till dessa skillnader.

Det är relativt vanligt att staten eller kommuner använder sig av till exempel aktiebolag för att driva delar av sin verksamhet, exempelvis bostadsbolag och renhållningsbolag. Dessa kommunala eller statliga bolag, eller ”offentligt styrda organ” som de kallas i upphandlingslagstiftningen, ägs av kommunen eller staten som också normalt sett utövar ett bestämmande inflytande i bolaget. Som framgår nedan finns det skillnader i hur man som leverantör kan agera



gentemot den privata och offentliga sektorn om man vill uppfattas som en seriös och pålitlig leverantör. Kommunala och statliga bolag kan vara svåra att definiera som antingen tillhörande näringslivet eller den offentliga sektorn. I samband med upphandlingar finns det emellertid anledning att vara lika försiktig med förmåner och belöningar gentemot offentliga bolag som gentemot sedvanliga offentliga verksamheter.

De skillnader som finns mellan privat och offentlig sektor yttrar sig bland annat i åtalsreglerna, bedömningen av vad som utgör en otillbörlig belöning och möjligheterna till insyn i verksamheten.

### Åtalsreglerna

När det gäller personer inom offentlig sektor kan i princip vem som helst anmäla oegentligheter till åklagare eller polis. En åklagare kan också för sådan person på eget initiativ inleda en förundersökning och sedan eventuellt åtala. Riksenheten mot korruption vid Åklagarmyndigheten i Stockholm handlägger mutbrott för hela landet.

För privat sektor gäller som huvudregel att muttagarens arbetsgivare ska ange brottet till åtal. Det finns dock alltid en möjlighet för åklagare att på eget initiativ åtala någon om det är påkallat från allmän synpunkt. Så kan till exempel vara fallet om det rör sig om stora belopp, om det snedvrider konkurrensen eller om mutan riktar sig till en person i ett offentligt ägt bolag.

### Vad som är otillbörligt

Om mottagaren av en förmån är anställd i offentlig sektor påverkar detta i viss mån domstolens bedömning av om förmånen är otillbörlig eller inte. Intresset av att upprätthålla allmänhetens

förtroende för offentlig förvaltning och demokratiska institutioner gör att otillbörlighetsbegreppet får en vidare innebörd än inom den privata sektorn.

### Möjligheter till insyn

Offentlighetsprincipen innebär att myndigheter och enheters verksamhet ska bedrivas på ett öppet och transparent sätt. Grunden i offentlighetsprincipen utgörs av den så kallade handlingsoffentligheten som går ut på att var och en har rätt att ta del av allmänna handlingar. För att handlingen ska vara allmän ska den förvaras hos myndigheten och vara antingen inkommen till eller upprättad hos myndigheten. Syftet med detta är i första hand att medborgare ska få insyn i den offentliga verksamheten. Det finns ett stort allmänt intresse för hur den offentliga verksamheten sköts. Detta innebär också en större risk

eller möjlighet, beroende på vilket perspektiv man har, för att uppgifter kommer upp på bordet, som kan leda till misstanke om mutbrott.

Offentlighetsprincipen gäller även kommunala bolag, i den mån landsting eller kommun har ett rättsligt inflytande över beslutsprocessen, men normalt inte statliga.

Sammantaget innebär detta att det är motiverat med en än större grad av försiktighet i relationer med det offentliga än med näringslivet. Detta gäller som regel även i relationer med offentliga bolag.



Under en pågående upphandling bör nolltolerans gälla.

# Vad kan man göra på ledningsnivå för att förebygga korruption?

Det är ledningen för en organisation som ansvarar för att sätta upp ramar för hur personal och förtroendevalda bör agera i situationer där etiska frågeställningar kan uppstå. Med ledning menas i detta sammanhang den beslutande ledningen på högsta möjliga nivå. Det kan röra sig om styrelse, fullmäktige eller en ledningsgrupp av tjänstemän.

## RISKANALYS

Ett första steg i organisationens antikorrupsionsarbete bör vara att göra löpande riskanalyser.

Riskanalysen omfattar vanligtvis följande delar:

- ▶ identifiering av risker, i detta fall risker för korruption i organisationen,
- ▶ bedömning av sannolikheten för att risken inträffar,
- ▶ bedömning av konsekvenserna av att risken inträffar,
- ▶ prioritering av de risker som har värderats högst i sannolikhets- och konsekvensbedömningen.

Nästa steg är att besluta om vilka åtgärder som behöver vidtas för att hantera de prioriterade riskerna. Målet med respektive åtgärd kan vara att eliminera risken, övervaka den eller begränsa den.

## POLICY MOT MUTOR OCH ANDRA OEGENTLIGHETER

Att ta fram en policy mot mutor och andra oegentligheter är ett första steg i arbetet mot korruption. Policyn är ett sätt för ledningen att göra klart för personal och förtroendevalda hur de ska tänka och bete sig när de ställs inför etiska och moraliska frågeställningar. Om ledningen på ett tydligt sätt förmedlar hur man ska bete sig

och personalen tar till sig denna information och tillämpar den i de situationer som de ställs inför, blir det mycket svårare för potentiella muttagare att rationalisera sina handlingar och likaså för åskådare att se mellan fingrarna om de upptäcker någon oegentlighet.

Det är viktigt att ledningen lyfter upp policyn i organisationen, det vill säga gör den tillgänglig, känd och accepterad hos personalen. Policyn kan sedan användas som ett stöd vid utbildning, vid kontroll och vid uppföljning. Viktigt är också att se till att policyn alltid känns aktuell och att man ständigt påminns om dess existens. Policyn kan med fördel kopplas till interna föreskrifter med tydliga regler och sanktioner vid överträdelser.

## Hur ska en policy mot mutor och andra oegentligheter se ut?

Ett tips är att i inledningen till policyn lyfta fram vem de anställda företräder. I det sammanhanget är det nyttigt att understryka fördelarna med att arbeta inom offentlig sektor men också att det innebär ett stort ansvar som

Tänk på...  
...att **policyer** och **riktlinjer** ska syfta till att fylla ut och **göra regelverket** **begränsat**.





kräver ett sakligt, objektivt och professionellt agerande i alla situationer. En policy bör innehålla riktlinjer om att analysera de risker som kan finnas i verksamheten och instruktioner hur denna analys ska göras.

En policy bör inte vara för allmänt hållen men kan av praktiska skäl inte heller gå in för mycket i detalj. Det går inte att förutse alla möjliga etiska dilemman som kan uppstå. Blir en policy för lång, är det få som kommer att läsa eller komma ihåg den. Däremot kan det rekommenderas att antingen skriva en särskild lite mer specifik och situationsanpassad policy för dem som kommer i kontakt med upphandlingar eller att beröra upphandling i ett särskilt avsnitt i den generella policyn.

### **LEDNINGEN SKA FÖREGÅ MED GOTT EXEMPEL**

Det är av stor betydelse att ledningen visar att de följer organisationens policy mot mutor på samma sätt som personalen. Detta gäller såväl chefer som förtroendevalda. Om det uppfattas som att ledningen "står över" policyn kommer inte heller personalen följa riktlinjerna. Om däremot ledningen tydligt visar att de är insatta i och följer reglerna genom att till exempel delta i utbildningar kommer personalen ha lättare att ta till sig och själva följa reglerna.



## INFORMERA NÄRINGSLIVET OM GÄLLANDE REGLER

När en policy mot mutor finns kan det vara lämpligt att informera befintliga och potentiella leverantörer om att myndigheten tar korruption på största allvar. Detta kan göras genom att till exempel informera om vilka riktlinjer myndigheten följer genom att ta med utvalda delar av policyn i upphandlingsdokumenten vid upphandlingar. Information om den upphandlande myndighetens eller enhetens antikorrupsionsarbete - och leverantörens roll – kan även vara en stående punkt på uppstartsmötet med en ny leverantör.

## UTBILDNING

Kunskap och utbildning är viktiga verktyg mot korruption i offentlig upphandling. Om både upphandlare, beställare och leverantörer har tydliga riktlinjer mot korruption och om dessa kommuniceras på ett bra sätt till de anställda kan det leda till att de som annars riskerar att begå mutbrott tänker sig för en extra gång. För att personalen ska få tillräcklig kunskap och motivation för att fatta bra beslut i enlighet med de generella riktlinjerna som framgår av policyn, krävs utbildning och övning i korruptions- och upphandlingslagstiftningen samt i sättet att tänka kring de etiska och moraliska frågeställningar som kan uppstå i arbetet.

De som jobbar som upphandlare har i de flesta fall goda kunskaper kring korruptionsfrågor. Det är en del av en upphandlares jobb att vara uppmärksam och medveten om riskerna. Som vi tidigare berört behöver även beställare, användare, inköpare och avropare ha god kännedom om upphandlings- och korruptionsfrågor.

Eftersom det är viktigt att de riktlinjer som framförs i policyn mot mutor kommer från ledningen i organisationen är det lämpligt att någon från ledningen initierar och deltar i utbildningen, alternativt håller i den.

## DISKUTERA OCH TRÄNA

Frågan om korruption måste lyftas i organisationen och hållas levande. För att personalen ska veta när man ska vara extra vaksam och hur man ska upptäcka och undvika korruption krävs övning. Ett bra sätt att öva på kan vara att samla personalen i små grupper för att aktivt diskutera policyn mot mutor och de frågeställningar som den lyfter upp. Syftet med ett diskussionsmöte, workshop eller vad man nu vill kalla det, kan till exempel vara:

- ▶ Hur man ska tillämpa generella riktlinjer i praktiken – diskussion om svårbedömda situationer.
- ▶ Demonstrera hur viktigt det är att förebygga korruption.
- ▶ Gå igenom konkreta risker i verksamheten.
- ▶ Motivera personalen att inte hålla tyst ifall de känner till något skadligt i organisationen.
- ▶ Öka sammanhållningen och ingjuta stolthet för att representera en organisation med gott rykte.

## UPPHANDLARENS STÄLLNING I ORGANISATIONEN

Det är viktigt att upphandlarens arbete får en framträdande roll i organisationen och att den ges en strategisk betydelse. Detta leder till att den enskilde upphandlaren får mer inflytande och insyn i organisationen vilket i förlängningen kan ge upphandlaren bättre förutsättningar att själv motstå korruption och att hjälpa andra medarbetare att motstå korruption.

## BESLUTFATTANDE

Det är svårare att muta två. Ett tips på en förebyggande åtgärd mot oegentligheter i organisationen är därför att upphandlare, inköpare och avropare i så liten utsträckning som möjligt arbetar själva. Där det är möjligt; kräv att beslut med mera fattas av två personer. På detta sätt minskas kraftigt risken att någon ska missbruka sin maktposition.

### Tips!

Sveriges Kommuner och Landsting har en webbutbildning om att förebygga, upptäcka och hantera korruption.

## ROTATION

För att undvika för nära vänskapsband mellan upphandlare och leverantörer kan det övervägas om upphandlare kontinuerligt ska byta upphandlingsområde. Detta kan även vara aktuellt på beställar- eller inköparsidan. En sådan bedömning kan göras med viss regelbundenhet, till exempel vart fjärde år. Den upphandlande myndigheten bör identifiera vilka roller som ska omfattas av denna bedömning. En nackdel med rotation är dock att upphandlare får sämre branschkunskap, vilket kan leda till sämre upphandlingar.

## ÖPPENHET I ORGANISATIONEN

Det finns i svensk grundlag regler om yttrandefrihet, meddelarskydd och meddelarfrihet vilka innebär att offentliganställda har ett omfattande skydd mot repressalier i de fall där yttrandefriheten har utnyttjats, och skydd mot efterforskning i de fall någon har meddelat sig anonymt till media. En offentliganställds rätt att yttra sig är begränsad endast i den mån det framgår av uttryckliga bestämmelser i offentlighets- och sekretesslagen. För att anställda ska våga tipsa om oegentligheter är det av stor vikt att yttrandefriheten respekteras i organisationen och att det är högt i tak. Om ledningen arbetar aktivt för att öka medvetenheten om vilka regler som gäller ökar sannolikheten att anställda för fram sin kritik internt på ett konstruktivt sätt. Det måste dock alltid finnas utrymme för och respekteras om någon känner sig tvingad att slå larm externt genom att till exempel gå till media.

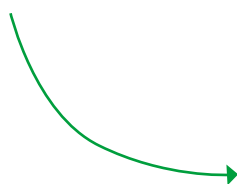
Ett sätt att underlätta för medarbetare att rapportera upplevda oegentligheter är att inrätta ett så kallat visseblåsarsystem. Mottagaren kan vara en person i den egna organisationen. Det kan dock öka sannolikheten att medarbetaren vågar rapportera in en situation om systemet förvaltas av en extern oberoende aktör. Att säkerställa att visseblåsaren kan vara anonym är ytterligare en viktig komponent som ger goda förutsättningar för att medarbetarna ska känna sig trygga med att använda systemet.

De som är anställda av statligt ägda bolag anses som regel inte vara offentliganställda och saknar därför de rättigheter som grundlagen ger. Lojalitetsplikten väger då tyngre än yttrandefriheten och de anställda kan drabbas av arbetsrättsliga sanktioner om de kritiserar sin arbetsgivare offentligt. Anställda i kommunala bolag anses däremot vara offentliganställda och de grundlagsstadgade rättigheterna och friheterna gäller därför för dem.

## KONTROLL, REVISION OCH AVTALSUPPFÖLJNING

För att korruption inom organisationen ska upptäckas krävs kontroller. Kontroll och revision kan också verka förebyggande eftersom det är mindre sannolikt att potentiella mutbrott begås om det finns risk för upptäckt.

Kontroll och revision kan genomföras på en mängd olika sätt. För att till exempel komma åt den typ av korruption som yttrar sig i felaktiga fakturor lämpar sig fakturagranskning, det vill säga stickprovskontroller av fakturor för att se så att fakturorna



### LÄS MER

Rätten att slå larm. En handbok om yttrandefriheten på jobbet – råd för whistleblowers

Skriften finns på TCO:s webbplats [www.tco.se](http://www.tco.se)

stämmer överens med det som har upphandlats. Detta kan behöva kompletteras med ”fältstudier” där någon på plats granskar att det arbete som enligt fakturan ska ha utförts verkligen har utförts.

Den vanliga revisionen syftar i första hand inte till att hitta oegentligheter och leder därför sällan till att korruption upptäcks. Det kan därför vara lämpligt att ha en särskild revision som syftar till att upptäcka korruption. I exempelvis små kommuner kan det vara känsligt för den interna revisionen att leta efter oegentligheter på detta sätt. Att upphandla extern revision är i dess fall att föredra.

Ett annat sätt som främst lämpar sig för större organisationer är att ha en så kallad compliance-funktion, det vill säga en avdelning eller liknande som löpande ansvarar för och ser till att organisationen och personalen följer de regler som gäller.

Vanlig kontraktsuppföljning kan också verka förebyggande mot korruption. Kontraktsuppföljning kan resultera i att oegentligheter upptäcks, det kan också skrämja bort oseriösa leverantörer om de vet att de inte kan fuska med kvaliteten utan att det upptäcks.



#### LÄS MER

##### **Avtalsförvaltning (Upphandlingsmyndigheten, 2016:2)**

I vägledningen kan du läsa om hur du kan skapa en grundläggande struktur för att arbeta aktivt och långsiktigt med avtalsförvaltning. Vägledningen vänder sig till såväl beslutsfattare som vill ha kunskap om och stöd i planeringen av avtalsförvaltningen som till medarbetare som har fått i uppdrag att förvalta upphandlade avtal.

# Vad kan man göra på tjänstenivå för att förebygga korruption?

I detta avsnitt beskrivs vad du som arbetar med upphandling, inköp eller avrop kan göra för att undvika korruption eller för att undvika att misstänkas för korruption.

## HUR VET MAN VAD SOM ÄR EN MUTA?

Det finns inga beloppsgränser eller detaljerade regler för vad som utgör en muta utan en bedömning måste alltid göras i varje enskilt fall. En vanlig uppfattning är att förmåner under ett visst belopp, till exempel 300 kronor, inte ska anses utgöra en muta. Någon beloppsgräns finns dock inte i vare sig lag eller i någon föreskrift och även om beloppet kan ha betydelse vid bedömningen av om en förmån kan bli en muta eller inte finns det ingen säker nedre beloppsgräns.

Ett verktyg för att avgöra om en förmån är tillåten eller inte är att utgå från vad som står i Svensk kod om gåvor, belöningar och andra förmåner i närings-

livet (Näringslivskoden). Näringslivskoden, utgör en del av näringslivets självreglering och är tillämplig för alla bokföringsskyldiga företag inklusive offentligt ägda bolag samt omfattar alla typer av förmåner. Näringslivskoden skapades inom ramen för arbetet med den nya mutbrottslagstiftningen och ska ses som ett komplement till lagstiftningen. Näringslivskoden är i princip strängare än brottsbalkens regler, varför den som följer koden ska kunna räkna med att förfarandet är straffritt. Näringslivskoden förvaltas av IMM.

De förmåner som anges på nästa sida är förmåner som i sig är sådana att de inte är tillåtna. Uppräkningen enligt koden är inte uttömmande.

### Enligt Näringslivskoden bör företag iaktta särskild försiktighet:

- ▶ Om förmånen har ett högt värde eller ges frekvent.
- ▶ Om förmånen inte har ett tydligt samband med mottagarens arbete eller uppdrag.
- ▶ Om förmånen inte ingår som ett naturligt och nyttigt led i mottagarens arbete eller uppdrag.
- ▶ Om förmånen erbjuds eller lämnas i nära anslutning till beslut som berör givaren.
- ▶ Om den anställde eller uppdragstagaren bjuds in till evenemang med privat sällskap.
- ▶ Om förmånen (av evenemangskaraktär eller liknande) riktas till särskilt utvalda personer.
- ▶ Om förmånen inte lämnas öppet.
- ▶ Om förmånen avviker från vedertagna umgängesformer mellan näringslivet och offentliga organ.
- ▶ Om förmånen initieras av mottagaren.

**Otillåtna förmåner enligt Näringslivskoden:**

- ▶ Penninggåva, presentkort och liknande som är att jämställa med kontanter.
- ▶ Penninglån, ställande av säkerheter, eftergifter av fordringar och liknande förmåner som inte är marknadsmässiga.
- ▶ Arbete hos mottagaren eller leverans av varor eller tjänster för privat ändamål och på villkor som inte är marknadsmässiga.
- ▶ Förmåner som är förenade med villkor att utföra något för givaren och som inte är godkända av arbets- eller uppdragsgivaren.
- ▶ Dold provision eller kickback till anställd eller uppdragstagare (det vill säga annan än företaget).
- ▶ Förfogande över fordon, båt, fritidsbostad eller liknande för privat bruk.
- ▶ Helt eller delvis betald nöjes- eller semesterresa.
- ▶ Erbjudande som ses som allmänt oetiskt, till exempel besök på porrklubb.

**VAD KAN JAG GÖRA FÖR ATT UNDVIKA ATT BLI MISSTÄNKT FÖR KORRUPTION?**

Först och främst bör du sätta dig in i de regler och bestämmelser som gäller på din arbetsplats samt närvara på de utbildningar och informationsmöten som handlar om korruption.

Det enklaste sättet att undvika att bli misstänkt för mutbrott är att inte ta emot någonting och att alltid stå för dina egna kostnader. Om du vill delta i en resa eller måltid som ett företag arrangerar kan du ta reda på vad det kostar och låta företaget fakturera din arbetsgivare.

Ett sätt att tänka, för att veta om man ska ta emot en gåva eller en förmån eller inte, är att försöka tänka sig in i hur mottagandet av gåvan eller förmånen kan uppfattas utifrån, det vill säga om det tål offentligheten.

Du bör vara extra vaksam när du börjar rationalisera eller hitta bortförklaringar till varför det du gör är rätt. Tänk också på att inte sänka garden när upphandlingen är klar. Det är lika olagligt och förtroendeskadligt att ta emot eller erbjuda en gåva efter en genomförd upphandling som innan kontraktet är tilldelat. Under en pågående upphandling bör nolltolerans gälla för alla hos den upphandlande myndigheten eller enheten som kan påverka utgången i upphandlingen.

**ANMÄL MISSTÄNKTA OEGENTLIGHETER**

Om du blir utsatt för försök till påverkan i ditt arbete bör du meddela det till din chef eller annan lämplig överordnad. Det finns en lojalitetsplikt mot arbetsgivare – ytterst mot medborgarna – att agera om du upptäcker något i vår närhet som bryter mot de lagar och regler eller interna riktlinjer som gäller angående mutbrott. Du ska i sådana fall informera lämplig överordnad, myndighetens ledning, internrevisor eller polis och åklagare.

**Kontrollfrågor om du är osäker:**

1. Kan förmånen påverka mitt beteende i tjänsteutövningen?
2. Har jag nytta av förmånen i mitt arbete eller privat?
3. Känner min arbetsgivare till erbjudandet?
4. Skulle jag kunna försvara detta i media?

Om du är osäker på om något är otillbörligt eller inte är det **bättre att avstå.**

# JÄV

## VAD ÄR JÄV?

I förvaltningslagen och i kommunallagen finns regler som talar om när en anställd eller förtroendevald ska anses ha ett sådant intresse i ett ärende att hans eller hennes opartiskhet kan ifrågasättas, det vill säga när denne är jävig.

### Exempel på jäv

- ▶ Om du eller någon närstående har personliga intressen i upphandlingen. Till exempel om din respektive arbetar på eller har ett ekonomiskt intresse i ett företag som lägger anbud i en upphandling som du medverkar i.
- ▶ Om du har en vän eller ovän som lägger anbud i en upphandling som du medverkar i.

Jävsreglerna i kommunallagen gäller kommuner, landsting och regioner medan jävsreglerna i förvaltningslagen gäller övriga förvaltningsmyndigheter. Jävsreglerna omfattar således inte alla upphandlande myndigheter och enheter, som exempelvis kommunala bolag, statliga bolag och privata bolag i försörjningssektorerna. Trots detta så kan naturligtvis en intressekonflikt, som skulle motsvara jäv i kommunallagen eller förvaltningslagen, vara lika förtroendeskadlig om den uppstår i någon av dessa organisationer jämfört med en myndighet som omfattas av jävsreglerna. Det är därför särskilt viktigt att en upphandlande myndighet eller enhet som inte omfattas av jävsreglerna säkerställer att det finns interna riktlinjer om intressekonflikter.

## Jäv i offentlig upphandling

En väsentlig skillnad mellan jäv och mutbrott är att jäv inte är brottsligt vid offentlig upphandling. brottsbalkens bestämmelser om tjänstefel blir endast tillämpliga vid myndighetsutövning. Även om det finns inslag av myndighetsutövning i upphandlingsprocessen, räknas offentlig upphandling inte som myndighetsutövning. Jäv i samband med offentlig upphandling kan därför endast angripas straffrättsligt om det uppfyller kriterierna för andra regleringar i brottsbalken såsom trolöshet mot huvudman, förskingring eller bedrägeri.

Upphandlingslagstiftningen syftar bland annat till att säkerställa konkurrens på lika villkor på hela den inre marknaden. Korruption motverkas därför i alla inköp där lagstiftningen efterlevs. Alla upphandlingar som genomförs av upphandlande myndigheter och enheter ska genomsyras av de EU-rättsliga principerna. Av dessa har likabehandlingsprincipen störst betydelse i korruptionshänseende. Denna princip innebär att alla leverantörer ska behandlas lika och ges lika förutsättningar. Alla måste exempelvis få samma information vid samma tillfälle.

Det förekommer att en leverantör medverkar i förberedelserna till en upphandling och där efter även vill delta som anbudsgivare i samma upphandling. Å ena sidan är det sannolikt att leverantören får en konkurrensfördel genom sin medverkan i förberedelsefasen, å andra sidan vill man värna om konkurrensen i varje upphandling. Det kan vara svårt för en upphandlande myndighet eller enhet att veta hur man ska hantera en sådan situation. Vad som är lämpligt beror på omständigheterna i den enskilda situationen. Enligt upphandlingslagstiftningen är utgångspunkten att det ska vara möjligt för en



leverantör att delta både som konsult i förberedelsefasen och som anbudsgivare i upphandlingsfasen. Det är den upphandlande myndigheten eller enheten som är skyldig att försöka eliminera leverantörens konkurrensfördel. Detta görs genom att informera samtliga potentiella anbudsgivare om vilka upplysningar av relevans för upphandlingen som leverantören har erhållit genom sin medverkan i förberedelserna. Enbart om det inte är möjligt att säkerställa likabehandlingsprincipen på detta sätt får den upphandlande myndigheten eller enheten utesluta den anbudsgivare som även medverkat i förberedelserna. Innan uteslutning sker så måste dock leverantören få möjlighet att visa att deltagandet i förberedelserna inte kan leda till en snedvridning av konkurrensen. Denna typ av intressekonflikt brukar kallas konsultjäv.

Tänk på att myndighetens och ytterst samhällets anseende och förtroende kan skadas vid jäv. Detta gäller även i de fall en intressekonflikt i lagens mening inte är jäv, men då det kan misstänkas att något annat än objektiva och sakliga skäl ligger bakom resultatet av upphandlingen. Det kan därför vara ett gott råd att vid tveksamhet, om det är möjligt, lämna över upphandlingen eller avropet till någon vars opartiskhet och saklighet inte kan ifrågasättas.

### **ATT FÖREBYGGA JÄV**

Alla inblandade i en upphandling bör uppmärksammas på att misstanke om jäv inte får förekomma. För att tydligt visa att jäv inte accepteras kan man be dem som avser att på något sätt medverka i en upphandling, att skriva på att de åtar sig att iaktta jävsbestämmelserna på ett sådant sätt att deras objektivitet inte kan ifrågasättas.

# Läsa mer

Brottsförebyggande rådet	<i>Karteller och korruption – otillåten påverkan mot offentlig upphandling.</i> (Rapport 2010:9)
Brottsförebyggande rådet	<i>Otillåten påverkan av myndighetspersoner - En uppföljning</i> (Rapport 2016:13)
Brottsförebyggande rådet	<i>Att förebygga och hantera påverkansförsök</i> (2017)
Brytting, T. mfl.	<i>The anatomy of Fraud and Corruption</i> (2011)
Cars, T.	<i>Mutbrott och korruptiv marknadsföring</i> (2012)
Ekonomistyrningsverket	<i>Vägledning – Oegentligheter och intern styrning och kontroll</i> (ESV 2016:24)
Finansdepartementet, Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi	<i>Allmän nytta eller egen vinning</i> (Rapport 2013:2)
Förenta Nationerna	<i>Global Compact (2016) Fighting Corruption in the Supply Chain: A guide for customers and suppliers, second edition</i>
Förenta Nationerna	<i>Business against corruption. A framework for action</i> (2011)
Institutet Mot Mutor	<i>Om farliga förmåner</i> (2013)
International Chamber of Commerce Sweden	<i>Due diligence på externa aktörer – en guide för små och medelstora företag</i> (2017)
Konkurrensverket	<i>Osund konkurrens i offentlig upphandling – Om lagöverträdelser som konkurrensmedel</i> (Rapport 2013:6)
Konkurrensverket	<i>Ärlighet ska löna sig – så upptäcker och förebygger du anbudskarteller</i> (Broschyr, 2015)
Riksrevisionen	<i>Statliga myndigheters skydd mot korruption</i> (2013)
Sveriges Kommuner och Landsting	<i>Korruption och otillåten påverkan</i> (2016)
Statskontoret	<i>Köpta relationer - Om korruption i det kommunala Sverige</i> (2012:20)
Tjänstemännens centralorganisation	<i>Rätten att slå larm. En handbok om yttrandefriheten på jobbet – råd för whistleblowers</i> (2011)
Transparency International Sverige	<i>Korruption i kommuner och landsting</i> (2012)
Värdegrundsdelegationen vid Finansdepartementet	<i>En kultur som motverkar korruption</i> (2014)



