



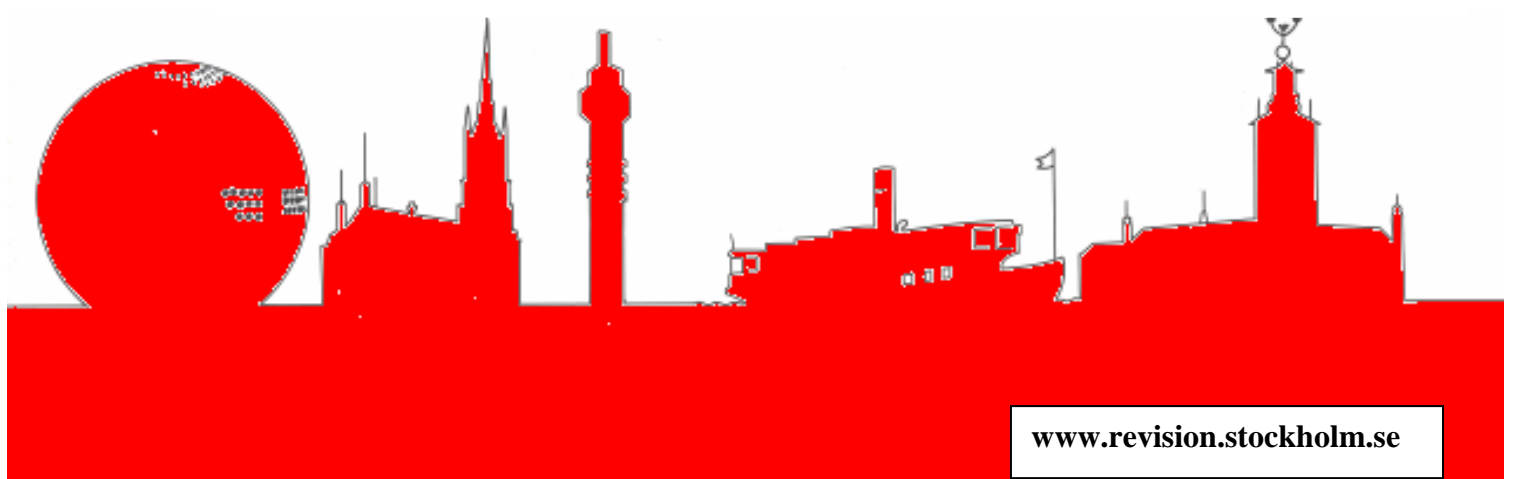
REVISIONSKONTORET

## REVISIONSRAPPORT

NR 14 december 2006

DNR 420/178-06

# Granskning av AB Stockholms shems skydd mot korrruption





Lekmannarevisorerna i  
AB Stockholmshem

Till  
Styrelsen för  
AB Stockholmshem

## Revisionsrapport angående ”Granskning av AB Stockholmshe- ms skydd mot korruption”

På uppdrag av lekmannarevisorn i AB Stockholmshem har revisionskontoret, genom konsult, genomfört en granskning av bolagets skydd mot korruption. Resultatet av granskningen redovisas i bifogad revisionsrapport. Granskningens syfte har varit att bedöma bolagets skydd mot mutor, bestickning eller andra liknande oegentligheter. Av rapporten framgår bl.a. att bolaget generellt har en god intern kontroll, men att skyddet specifikt avseende risk för mutor, bestickning och annan otillbörlig påverkan kan förbättras i ett antal avseenden.

I egenskap av lekmannarevisor i bolaget önskar jag att styrelsen för AB Stockholmshem lämnar ett skriftligt yttrande över rapporten innefattande vilka åtgärder styrelsen avser att vidta med anledning av den genomförda granskningen. Yttrandet önskas insänt till Stockholms stads revisionskontor senast den 31 januari 2007. Rapporten överlämnas för kännedom till koncernstyrelsen.

Stockholm den 14 december 2006.

Bo Dahlström  
Av kommunfullmäktige utsedd  
lekmannarevisor

Kopior till  
Kristina Alvendal, styrelsens ordförande  
Leif Rönngren, styrelsens vice ordförande  
Pelle Björklund, VD



Lekmannarevisorerna i  
AB Stockholmshem

Till  
Styrelsen för  
Stockholms Stadshus AB

## Revisionsrapport angående ”Granskning av AB Stockholmshems skydd mot korruption”

Resultatet av granskningen redovisas i bifogad revisionsrapport, som översändes för kännedom.

Stockholm den 14 december 2006.

Bo Dahlström  
Av kommunfullmäktige utsedd  
lekmannarevisor

Kopior till  
Irene Lundquist Svenonius, VD  
Per Blomstrand, VVD

## Sammanfattning

Revisionskontoret har med hjälp av konsult granskat AB Stockholmshems skydd mot mutor, bestickningar eller annan otillbörlig påverkan. Att ha ett bra skydd mot korruption och andra oegentligheter handlar för offentlig verksamhet och offentligt ägda bolag ytterst om att säkerställa allmänhetens förtroende för offentlig verksamhet. Förutom att vara olagligt kan korruption även ha andra negativa effekter till exempel att konkurrensen snedvrids vid upphandlingar. Syftet med granskningen har varit att bedöma bolagets skydd mot mutor, bestickning och andra liknande oegentligheter. Det centrala i granskningen har varit att bedöma om bolagets ledning har säkerställt en god intern kontroll för att motverka, upptäcka och förhindra mutbrott och därtill kopplade oegentligheter i verksamheten. Granskningen har inte syftat till att upptäcka eventuell förekomst av mutor, bestickning eller annan oegentlighet inom verksamheten.

Revisionskontoret kan utifrån den bilagda konsultrapporten konstatera att Stockholmshem generellt sett har en god intern kontroll, men att skyddet specifikt avseende risk för mutor, bestickning och annan otillbörlig påverkan kan förbättras i ett antal avseenden. Revisionskontoret vill framhålla följande.

### *Kontrollmiljön*

- Stockholmshems ledning har insikt om att det finns risk för mutor och bestickning i verksamheten. Ledningen har på olika sätt betonat etik och vikten av att följa lagar och andra regelsystem. Det egna agerandet i form av noggrannhet kring hanteringen av utlägg och representation signalerar måttfullhet och krav på god ordning.
- Ledningen har i ett antal policys och föreskrifter tydliggjort sitt förhållningssätt avseende mutor och bestickning, men har i dessa dokument inte fokuserat på mer komplexa risksituationer rörande korruption, till exempel på mer sofistikerade specifika risksituationer inom upphandlingsverksamheten.

Revisionskontoret rekommenderar att ledningen tydligare markerar sin inställning i kommunikation, policys och föreskrifter också avseende mer komplexa risksituationer och särskilt riskutsatta områden, till exempel inom upphandlingsverksamheten.

### *Riskbedömningar*

- Stockholmshem har inte en övergripande process för riskhantering, där vedertagen metodik för riskanalys används.
- Korruptionsriskerna har därmed inte belysts i tillräcklig utsträckning, i ett systematiskt sammanhang.

Revisionskontoret rekommenderar Stockholmshem att utveckla en riskhanteringsmodell för hela verksamheten, som också väver in korruptionsriskerna. Vidare rekommenderar kontoret att inom ramen för de årliga internkontrollgranskningarna som genomförs, bör även områden som är riskutsatta avseende korruption särskilt följas upp.

### ***Övergripande kontrollfunktioner***

- Stockholmshem saknar, trots förekommande policys och riktlinjer, ett heltäckande och tydligt regelverk med bäring mot risk för mutor, bestickning och annan otillbörlig påverkan i olika riskutsatta verksamhetsområden.
- Stockholmshem har ett övergripande system och förhållningssätt för ansvarsfördelning som kan anses ändamålsenligt utifrån ett generellt internkontrollsperspektiv. Stockholmshem saknar emellertid generella kontroll- och uppföljningsrutiner som syftar till att upptäcka om befattningshavare tillfälligt eller systematiskt frångår Stockholmshems regler och föreskrifter.

Revisionskontoret rekommenderar att Stockholmshem gör en översyn av existerande policys och föreskrifter och säkerställer att dessa får ökad tydlighet och systematik samt att de på ett bättre sätt täcker in samtliga relevanta aspekter och riskmoment, också avseende korruption. Bolaget bör vidare förbättra sina generella uppföljningsrutiner med syfte att upptäcka frångående av gällande föreskrifter.

### ***Kontrollåtgärder***

- Inom Stockholmshem finns ett generellt förhållningssätt och det verkar finnas fungerande rutiner avseende kontrollåtgärder genom arbetsfördelning. Denna princip ligger till grund för kontrollåtgärder bland annat inom delegation av beslut, attesträttigheter och ekonomiadministration.
- Stockholmshems kontrollmekanism genom arbetsfördelning kan emellertid förbättras inom de riskutsatta avdelningar där inköp och upphandlingar sker, särskilt inom förvaltnings- och byggavdelningarna. De upphandlings- och inköpsrutiner som successivt utvecklats inom Stockholmshem kompenserar till en del bristen på kontroller i inköps- och upphandlingsområdet.
- Det sker ingen systematisk och reglerad uppföljning av avrop mot ramavtal, handlagda ärenden och beslut inom riskutsatta verksamhetsområden i syfte att upptäcka avvikelser från lagstiftning och interna regelsystem.

Revisionskontoret rekommenderar att Stockholmshem säkerställer att den interna kontrollen avseende korruptionsriskerna förbättras inom processerna för upphandling och inköp. Åtgärder för att förbättra kontrollen bör vävas in i det nu pågående utvecklingsarbetet rörande upphandlingar och inköp. Särskilt fokus bör läggas på arbetsfördelningskontroller. Kontoret rekommenderar vidare att bolaget snarast även bör förbättra rutinerna för att regelbundet göra uppföljningar av handläggning och beslut inom riskutsatta områden (upphandlingar och ramavtalsavrop, samt avseende hanteringen av hyresrätter).

### ***Information och utbildning***

- Det förekommer ingen uppföljning av att nyanställda tagit till sig informationen i policys och riktlinjer. Det finns till exempel ingen rutin där den nyanställde formellt försäkras att han eller hon tagit del av relevanta delar av Stockholmshems regelsystem.

- Risk för mutor och bestickning har inte vävts in i den utbildning som förekommer rörande inköp och upphandling. Utbildningen omfattar därmed inte frågeställningar och moment syftande till att motverka korruption.

Revisionskontoret rekommenderar att Stockholmshem utvecklar en rutin för att säkerställa att medarbetare tagit del av Stockholmshems generella regelsystem, samt det regelsystem som är specifikt för respektive medarbetare. Kontoret rekommenderar vidare att kommande utbildningsinsatser inom upphandling och inköp även bör innehålla moment som syftar till att belysa och motverka korruption i inköps- och upphandlingsprocessen.

### *Uppföljning*

- Stockholmshem har inget tillfredsställande system för att följa upp att kontroller för att motverka mutor och bestickning är väl anpassade och avvägda.
- Det sker inte heller någon uppföljning av hur kontroller de facto har fungerat inom riskutsatta processer och verksamhetsområden.

Revisionskontoret rekommenderar att Stockholmshem inrättar regelbundna uppföljningsrutiner som säkerställer att såväl övergripande kontrollfunktioner som kontrollåtgärder är effektiva och anpassade till den risksituation som råder.

Lars-Erik Örsing  
Tf stadsrevisor

Örjan Palmqvist  
Revisor



# Slutrapport

Stockholms stad

Ernst & Youngs granskning av AB Stockholmshems  
skydd mot korruption

2006-12-07

Kenneth Johansson

**Kenneth Johansson**  
**Telefon 08-5205 9541**  
**kenneth.johansson@se.ey.com**

## **Innehåll**

<b>1</b>	<b>Bakgrund och inriktning.....</b>	<b>1</b>
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Syfte.....	1
1.3	Projektorganisation.....	1
1.4	Granskningsmetodik.....	1
1.5	Avgränsningar.....	2
<b>2</b>	<b>Stockholmshem och den riskutsatta verksamheten.....</b>	<b>4</b>
2.1	Allmänt om krav på att hantera risker i utsatta verksamheter.....	4
2.2	Risker för korruption inom Stockholmshem.....	4
<b>3</b>	<b>Granskningsresultat.....</b>	<b>6</b>
3.1	Kontrollmiljö.....	6
3.2	Riskbedömningar.....	8
3.3	Övergripande kontrollfunktioner.....	9
3.4	Generella kontrollåtgärder.....	11
3.5	Kontrollåtgärder avseende upphandling och inköp.....	12
3.6	Kontrollåtgärder avseende hantering av hyresrätter.....	19
3.7	Information och kommunikation.....	22
3.8	Uppföljning.....	23
<b>4</b>	<b>Sammanfattande bedömning och slutsatser.....</b>	<b>24</b>
<b>5</b>	<b>Bilagor.....</b>	<b>27</b>
	Bilaga 1 Granskad dokumentation.....	27
	Bilaga 2 Intervjuade personer...(publiceras ej på webben med hänvisning till PUL)	



## 1 Bakgrund och inriktning

### 1.1 Bakgrund

Ett antal avslöjanden om korruption i Sverige de senaste åren har inneburit ett större fokus på korruptionsriskerna i både privata och offentliga organisationer. De offentliga bolagen förutsätts ha en intern kontrollstruktur som omfattar både specifika och generella kontroller för att motverka och i förekommande fall upptäcka korruption. Att skyddet mot korruption fungerar handlar ytterst om allmänhetens förtroende för offentlig verksamhet som en helhet, men också specifikt för det enskilda bolaget. Stadsrevisionen har därför identifierat ett behov av att genomföra en oberoende granskning för bedömning av Stockholmskems nuvarande skydd mot mutor, bestickning och annan otillbörlig påverkan.

För att möta Stadsrevisionens behov har Ernst & Young genomfört ett granskningsuppdrag. Inriktning på uppdraget har varit att granska och bedöma Stockholmskems skydd mot mutor, bestickning och andra liknande oegentligheter. Granskningen har baserats på vedertagen metodik avseende intern kontroll och på Ernst & Youngs erfarenhet från liknande uppdrag inom problemområdet åt offentliga uppdragsgivare.

Granskningen genomfördes under perioden oktober till november, år 2006.

### 1.2 Syfte

Granskningens syfte har varit att bedöma Stockholmskems skydd mot mutor, bestickning eller andra liknande oegentligheter. Den centrala granskningsfrågan är om Stockholmskems ledning har säkerställt att bolaget har en god intern kontroll för att motverka, upptäcka och förhindra mutbrott och därtill kopplade oegentligheter i verksamheten. Granskningen har inte syftat till att upptäcka eventuell förekomst av mutor, bestickning och andra oegentligheter i verksamheten.

### 1.3 Projektorganisation

Granskningen har genomförts av två sakområdesexperter från Ernst & Youngs *Fraud Investigation & Dispute Services*.

- Granskningsledare och sakområdesexpert var Kenneth Johansson.
- Sakområdesexpert var Joachim von Hirsch.
- Ansvarig kontaktperson vid Stadsrevisionen var Örjan Palmqvist.
- Kontaktperson vid Stockholmskem var Svante Larsson.

### 1.4 Granskningsmetodik

Granskningen baseras på ett granskningsprogram som är särskilt framtaget för att granska statliga myndigheters och offentligt ägda bolags skydd mot mutor, bestickning och annan otillbörlig påverkan. Granskningsprogrammet utgår från den så kallade COSO-modellen för intern kontroll, som är en internationellt vedertagen modell för att strukturera och utvärdera organisationers interna kontrollsystem.

COSO-modellen för intern kontroll är ett ramverk som operationaliserats och omsatts i policy och regler hos tusentals organisationer runt om i världen. Modellen har bland annat använts av Ernst & Young, i samverkan med Riksrevisionen, för granskningar av statlig verksamhet avseende skydd mot mutor, bestickning och annan otillbörlig påverkan. COSO-modellen, anpassad för denna gransknings inriktning, består av följande övergripande områden och frågeställningar:

#### #1 Kontrollmiljö

Ledningen för bolaget ska genom olika åtgärder skapa en ändamålsenlig kontrollmiljö. Med en god kontrollmiljö menas att ledningen för en organisation har en klart uttalad inställning och konsekvent agerande i fråga om mutor, gåvor, leverantörs- eller klientkontakter. Ledningens värderingar i dessa avseenden bör entydigt kunna uttolkas av dokument och beslut i konkreta frågor.

#### #2 Riskbedömning

Ledningen för bolaget ska säkerställa att systematiska riskbedömningar eller riskanalyser genomförs. Dessa bör inkludera risken för förekomst av mutbrott och andra oegentligheter som kan hota bolagets möjligheter att nå sina mål.

#### #3 Övergripande kontrollfunktioner och kontrollåtgärder

Ett bra skydd mot olika former av otillåten påverkan förutsätter att det finns genomtänkta och sammanhängande riktlinjer, regler samt rutiner och interna kontroller. För att kunna motverka och upptäcka förekomst av mutbrott och andra oegentligheter bör en organisation säkerställa att man bland annat har en lämplig arbets- och ansvarsfördelning.

#### #4 Kommunikation

En god internkontroll avseende risk för otillbörlig påverkan ska säkerställa att olika kanaler används av ledningen för att effektivt kommunicera alla regler och tillämpningar till personalen.

#### #5 Uppföljning

Uppföljningen omfattar aktiviteter för övervakning av verksamheten och utvärderingar av den existerande kontrollstrukturen. Uppföljningen består av olika delar, till exempel uppdatering av övergripande policys och värdering av kontrollåtgärders relevans.

Inom respektive övergripande område granskas relevanta verksamheter och processer inom Stockholmshem. Till stöd för granskningen används, som nämnts ovan, ett utarbetat granskningsprogram vilket tidigare använts vid granskningar av korruptionsrisker vid offentligt ägda bolag och myndigheter. Resultatet av granskningen redovisas i olika delavsnitt som belyser respektive övergripande område.

### **1.5 Avgränsningar**

Av tidsskäl har granskningen baserats på intervjuer med lednings- och nyckelpersoner inom Stockholmshem, samt på existerande dokumentation avseende organisation, verksamhetsbeskrivningar, policys och föreskrifter, se bilagorna 1 och 2.

Substansgranskningar i syfte att verifiera information och testa kontroller har inte genomförts.

Fokus vid bedömning av kontrollfunktioner har varit Stockholmskems övergripande kontrollstruktur, samt kontrollfunktioner inom de områden som i sammanhanget bedömts särskilt riskutsatta.

## 2 Stockholmshem och den riskutsatta verksamheten

### 2.1 Allmänt om krav på att hantera risker i utsatta verksamheter

I dokumentet "Instruktion för arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören i AB Stockholmshem" regleras styrelsens och verkställande direktörens ansvar. Hänvisning görs till Aktiebolagslagen. I nämnda dokument stipuleras bland annat att styrelsen skall se till att bolagets organisation är så utformad att bokföringen, medelsförvaltningen och bolagets ekonomiska förhållanden i övrigt kontrolleras på ett betryggande sätt. Styrelsen skall fastställa målsättningar, policy och strategiska planer som är av väsentlig betydelse för bolaget och koncernen.

Aktiebolagslagen reglerar också styrelsens och verkställande direktörens (vd) ansvar för förvaltning och skydd av företagets tillgångar. I styrelsens instruktioner till vd regleras ansvar avseende bland annat intern kontroll, innefattande områden med bäring mot korruptionsrisker. Ansvaret för att Stockholmshems skydd mot korruption är tillfredsställande åvilar således ytterst bolagets styrelse, men genom instruktioner också dess vd.

### 2.2 Risker för korruption inom Stockholmshem

Ett första steg i denna granskning har varit att identifiera de verksamheter inom Stockholmshem som är särskilt riskutsatta avseende korruption. Detta har skett genom intervjuer med befattningshavare inom Stockholmshem samt genom analys av verksamheter och processer. Det är primärt inom de identifierade riskutsatta verksamheterna som kontrollfunktioner bedömts.

Vägledande vid identifiering och bedömning av riskutsatta verksamheter har även varit Riksrevisionens klassificeringsmodell för statliga bolag och myndigheter. Riksrevisionen har i samband med sina granskningar av skyddet mot korruption definierat fyra väsentliga riskområden som offentligt ägda bolag och myndigheter kan omfattas av:

A. Det första området gäller verksamheter där myndigheten eller bolaget upphandlar varor eller tjänster med stort ekonomiskt värde från leverantörer som arbetar i konkurrens. Myndigheten eller bolaget kan bedömas ha en ställning som monopolist eller oligopolisk. Verksamheten kännetecknas av att den i dessa fall utgör den enda ingången till slutliga kunder.

B. Det andra området gäller verksamheter som upphandlar varor eller tjänster med stort ekonomiskt värde. Dessa verksamheter kännetecknas också av en stor omslutning av inköp och investeringsverksamhet utan att myndigheten eller bolaget nödvändigtvis är dominerande kund för leverantörerna. Sådana verksamheter bedöms vara särskilt utsatta om de har en inköpsorganisation med delegerade befogenheter.

C. Ett tredje område gäller verksamheter där det fattas beslut av stort ekonomiskt värde för företag eller organisationer och som dessutom kan ha en organisation med befogenheter delegerade långt ut i organisationen. Besluten avser i dessa fall tillstånd för viss verksamhet

eller statliga ekonomiska stöd eller subventioner till exempelvis ett företag eller dess produkter.

D. Det fjärde området gäller verksamheter där det fattas beslut av stort ekonomiskt värde för enskilda och som har en organisation med beslutsrätt delegerad långt ut i organisationen. Verksamheten kan innefatta tillståndsgivning eller myndighetsbeslut av stor ekonomisk eller legal betydelse för enskilda sökanden, såsom allmän försäkring eller avtalsförsäkring, fastigheter, medborgarskap, tilldelning av bostäder, besiktning med mera.

De risker avseende korruption som kan kopplas till Stockholmskem kan främst sorteras in under område B och D ovan. Inom Stockholmskem är det primärt följande verksamhetsområden som identifierats som särskilt riskutsatta:

1. Inköp och upphandling. Stockholmskem betalar fakturor för cirka 1,7 miljarder kronor årligen. Upphandlingsverksamheten är i stor utsträckning decentraliserad. Otillbörliga påverkansförsök kan förekomma i syfte att erhålla kontrakt eller partnerskap med Stockholmskem.
2. Tilldelning av hyresrätter och hantering av bostadsbyten. Inom denna verksamhet hanteras den interna bostadskön och administration av bostadsbyten. Det är allmänt känt att det finns en svart marknad för hyresrätter inom Stockholm. Otillbörliga påverkansförsök kan förekomma i syfte att erhålla hyreskontrakt eller möjliggöra otillbörliga byten av bostäder med Stockholmskem.

## 3 Granskningsresultat

### 3.1 Kontrollmiljö

Som nämndes i kapitel ett menas med en god kontrollmiljö att ledningen för en organisation har en klart uttalad inställning och konsekvent agerande i fråga om mutor, bestickning eller annan otillbörlig belöning för viss tjänsteutövning, innefattande regler för gåvor och leverantörs- eller klientkontakter. Ledningens värderingar i dessa avseenden bör entydigt kunna uttolkas av dokument och beslut i konkreta frågor.

#### 3.1.1 Iakttagelser

Ledningen har en tydlig insikt om att det finns risk för mutor och annan otillbörlig påverkan i Stockholmshems olika verksamheter. Inom ledningsgruppen har man målmedvetet arbetat med etikfrågor och värderingar, bland annat genom litteraturstudier som underlag för interna seminarier och diskussioner i ledningsgruppen. Fokus har i diskussionerna varit förhållningssätt och moralfrågor, ibland kopplat till någon konkret händelse i samhället där något gått fel. Korruption har inte behandlats specifikt i de etikediskussioner som förts, men vävts in indirekt.

Enligt vd så har ledningen målmedvetet arbetat med att signalera förhållningssätt till personalen, bland annat genom att ledningen själv är tydlig i sitt agerande. Ledningen etablerar enligt egen uppgift en ändamålsenlig kontrollmiljö genom att överföra värderingar och de sprider vidare en känsla av att Stockholmshem utgör en gemensam enhet. Ledningen har betonat såväl muntligen som i olika dokument att samma regler och rutiner ska gälla i hela verksamheten. Ledningen samtalar direkt med underställda chefer om frågeställningar som har bäring mot korruption och uttalar sig även vid större sammankomster.

Ansvar för att etablera en ändamålsenlig kontrollmiljö ligger ytterst på vd, men när det gäller den konkreta hanteringen av regelverk och uppkomna situationer eller ärenden har ansvaret delegerats till chefer inom Stockholmshems olika avdelningar. Generellt uppfattas Stockholmshem som en regelstyrd och formaliserad miljö, vilket framförts i en rad intervjuer.

Vd har vid olika tillfällen markerat att strikthet gäller i relationsfrämjande aktiviteter och noggrannhet vid redovisning av utlägg. Detta betyder att personalen i allt som gäller förmåner och kontakter med leverantörer ska inta en återhållsam hållning. Ledningen fokuserar på vikten av sparsam representation och försiktighet vad gäller gåvor vid sommar och jultid. Kontrollmiljön formas också av de dokument som är fastställda och som fokuserar på etik, resor, representation och kontaktfrämjande verksamhet.

Det är i huvudsak två dokument som specifikt tar upp frågor gällande risk för mutor och annan otillbörlig påverkan<sup>1</sup>. Någon samlad bild i form av ett enhetligt dokument av vad som gäller i fråga om skydd mot mutor och annan otillbörlig påverkan finns emellertid inte.

---

<sup>1</sup> ”Policy för representation” och ”Om Mutor, Stadens policy när anställda erbjuds förmåner av leverantörer och entreprenörer”

De olika dokumenten tar upp frågor och aspekter som är relevanta på området. Dokumenten fokuserar emellertid inte på ett utförligt sätt på de mer komplexa mut- och påverkanssituationer som kan uppstå i Stockholmsshems verksamheter. Dokumenten levandegör inte de situationer som gäller kontanta överföringar och andra sinnrika arrangemang som en leverantör eller en person som vill påverka ett bostadsbyte kan locka den anställda att acceptera. Inte heller beskrivs hur den anställde ska agera för att motverka att sådana händelser inträffar.

Stockholmsshems processer och rutiner styrs dels av stadens övergripande styrdokument, dels av egna policys och föreskrifter. Det pågår för närvarande en översyn inom Stockholmshem av strukturen för egna policys och föreskrifter. Detta bland annat beroende på att mångfalden av policys och föreskrifter har medfört en viss otydlighet och, enligt utsago från intervjuade personer, en rörighet. Det kan vara svårt att skilja på policys i förhållande till föreskrifter och arbetsbeskrivningar.

Stockholmsshems ledning har inte behandlat några inträffade fall rörande mutor och bestickning under den senaste femårsperioden.

### ***3.1.2 Ernst & Youngs kommentarer avseende kontrollmiljön***

Stockholmshem har som kommunalt bolag en regelstyrd miljö. Intervjuade ledningspersoner har påpekat att det inom organisationen finns en stark ambition att följa lagstiftning och styrande regelsystem. Man är också medveten om att Stockholmshem, som varandes ett offentligt ägt bolag, utsätts för regelbundna granskningar och omfattas av de offentlighetsregler som gäller för kommunala bolag. Sammantaget har detta en stark påverkan på såväl ledningspersoners förhållningssätt som de rutiner och processer som formar kontrollmiljön.

Som nämnts ovan förefaller Stockholmsshems ledning ha en tydlig insikt om att det finns risk för mutor i riskutsatta delar av verksamheten. Ledningen signalerar tydligt att man skall agera etiskt och juridiskt korrekt vid handläggning av ärenden inom Stockholmshem och i andra beslutssammanhang. Av de olika åtgärder som vidtagits från ledningen tycks riskområdet inte lyfts fram och behandlats specifikt, utan vävts in i mer generella kommunikativa åtgärder, förhållningssätt och riktlinjer. Ledningen är medveten om att Stockholmsshems anseende allvarligt kan påverkas om felaktigheter begås av personalen.

Fokus i ledningens kommunikation till personalen, och i de föreskrifter som finns, har varit återhållsamhet i representation och relationsskapande aktiviteter. Däremot har ledningen i sin kommunikation och i föreskrifter inte fokuserat på mer komplexa risksituationer, till exempel på mer sofistikerade korruptionsrisker i upphandlingsverksamheten eller i samband med hantering av hyresrätter.

De interna policys och föreskrifter som förekommer kan uppfattas som något ostrukturerade beträffande kategorisering och klassificering av dokument. En översyn pågår för närvarande inom Stockholmshem, som nämnts ovan, i syfte att klassificera de styrdokument som finns.

## 3.2 Riskbedömningar

Som en del av bedömningen om en organisations skydd mot mutor och annan otillbörlig påverkan är tillfredsställande, granskas också om ledningen har gjort riskbedömningar. Dessa bör genomföras metodologiskt väl och systematiskt i organisationen, samt inkludera risken för förekomst av mutbrott och andra oegentligheter som kan hota organisationen. Riskbedömningen är dessutom ett viktigt styrinstrument i arbetet med att inrätta en ändamålsenlig kontrollstruktur.

### 3.2.1 Iakttagelser

Stockholmshem har ännu inte etablerat en egen systematisk riskhanteringsprocess som till exempel omfattar följande:

- Gemensam definition av riskerna
- Enhetlig process och format
- Identifiering av riskområden
- Identifiering av viktiga risker
- Effektiv hantering och kontroll av riskerna
- Rapportering av risker enligt fastlagda rapporteringsrutiner

Det förekommer emellertid vissa organiserade och systematiska aktiviteter inom Stockholmshem inom vilka risker hanteras och bedöms. Årligen genomför en intern granskningsgrupp revisioner av olika verksamheter baserat på interkontrollplan. Planen som i stor utsträckning baseras och inriktas utifrån ett riskantagande framtages av en internkontrollgrupp bestående av marknadschefen, IT-chefen och ekonomichefen.

Under år 2005 genomförde konsultföretaget Deloitte en analys av förtroenderisker inom Stockholmshem. Denna analys lyfte bland annat fram risk för mutor i upphandlingsprocesser och vid uthyrning av lägenheter. Ett flertal av de ledningspersoner som intervjuats har hänvisat till nämnda analys av förtroenderisker då frågan om riskbedömningar ställts av Ernst & Young.

### 3.2.2 Ernst & Youngs kommentarer avseende riskbedömning

Det kan konstateras att Stockholmshem ännu inte har infört ett systematiskt och metodologiskt vedertaget sätt för genomförande av riskanalyser och för efterföljande hantering av riskerna. Korruptionsriskerna kan därmed inte sägas belysas och inkluderas i ett systematiskt riskhanteringsarbete. Den internkontrollplan som framtages årligen, och de riskantaganden som styr denna, kompenserar delvis att Stockholmshem inte har en etablerad modell för riskbedömning.



### 3.3 Övergripande kontrollfunktioner

Ett bra skydd mot olika former av otillbörlig påverkan förutsätter också att det finns vissa övergripande kontrollfunktioner, exempelvis genomtänkta och sammanhängande riktlinjer och regler samt ansvarsfördelning och rutiner för att upptäcka om reglerna inte följs.

#### 3.3.1 Iakttagelser

Stockholmskem har fastställt ett antal olika dokument och regler som syftar till att motverka förekomst av mutor och annan otillbörlig påverkan. För det första finns Stockholmskems generella etikedokument "Stockholmskemsandan". Denna skrift kompletterar existerande policys och instruktioner och diskuterar etik och förhållningssätt i en rad situationer.

Därutöver finns stadens policy "Om Mutor Stadens policy när anställda erbjuds förmåner av leverantörer och entreprenörer". Denna policy gäller även för Stockholmskem som har inkorporerat den bland sina policys. Den tar upp ett antal frågeställningar som rör relationer till externa affärspartners. Det finns en tydlig koppling till det aktuella riskområdet och hänvisning görs till aktuell lagstiftning rörande mutor och bestickning. Beträffande gåvor regleras detta i nämnda policy och i "Stockholmskems policy för representation".

Utöver dessa två policys finns Stockholmskems "Instruktion avseende arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören" som reglerar kontroll och beslutsordning för attest och utanordning. Kopplat till denna instruktion finns också "Instruktion för attest och utanordning mm inom Stockholmskem" som bland annat reglerar delegationsordningen inom Stockholmskem. Sammantaget reglerar dessa dokument attestnivåer och attestrutiner, fakturahantering, samt rättigheter och beloppsnivåer vid tecknande av avtal och i samband med inköp. Vidare finns riktlinjer för studiebesök med avseende på beslutsdelegation och under vilka förutsättningar studieresor kan göras.

Vid intervjuer med Stockholmskems ledning redogörs för och hänvisas till nämnda policys, vilket ger intryck av att olika frågeställningar kopplade till regelsystemet regelmässigt diskuteras inom Stockholmskems ledning.

Stockholmskems policys med bäring mot mutor och bestickning är av övergripande karaktär och reglerar förhållningssätt i allmänna termer. De har bred övergripande täckning, men har inte konkret vävts in i mer praktiska riktlinjer avseende olika riskutsatta verksamhetsområden, till exempel avseende inköp och upphandlingar.

Stockholmskems regelverk gäller samtliga anställda vid bolaget. Detta framgår av gällande regler. Detta innebär att anställda är skyldiga att både känna till relevanta regler och följa dessa. Stockholmskem har regelbundet ett antal knutna konsulter till olika verksamheter. Det finns inga rutiner eller avtal som säkerställer att inhyrda konsulter följer Stockholmskems regelsystem.

Stockholmskem har inte inrättat ett särskilt system för att upptäcka, utreda eller hantera eventuella frångående av gällande föreskrifter. I stället anges vid intervjuer med ledningspersoner att det är upp till aktuell chef att tillse att reglerna följs i varje del. Via

delegationsordning och attestrutiner kan avvikelser upptäckas, men inga fasta rutiner för att hantera detta finns inrättade. Informella kontrollmekanismer, till exempel i de ekonomiadministrativa rutinerna och systemen finns, som gör att avvikelser kan upptäckas.

Chefsnivån kontrolleras inte på något särskilt sätt i detta avseende. De attestregler som finns motverkar överträdelser och det finns attestfilter i det IT-baserade ekonomisystemet. Dessa filter omöjliggör att fel person attesterar en faktura samt förhindrar även att felaktiga belopp attesteras av enskilda anställda.

Inom de ekonomiadministrativa enheterna bedrivs traditionell uppföljningsverksamhet i enlighet med vad som förväntas av denna. Dock sker ingen systematisk uppföljning i syfte att upptäcka avvikelser från gällande regelsystem, utan granskningar kan ske ad hoc av administrativa chefspersoner eller baserat på den årliga internkontrollplanen.

### ***3.3.2 Ernst & Youngs kommentarers avseende övergripande kontrollfunktioner***

Stockholmshem har ett regelverk som tar upp etiska förhållningssätt och som också har bäring mot mutor, bestickning och annan otillbörlig påverkan. Stockholmshem saknar dock, trots de övergripande policys som finns, ett sammanhållet och tydligt regelverk som motverkar mutor och annan otillbörlig påverkan i olika verksamhetsområden. De övergripande riktlinjerna som finns har inte konkretiserats med dokumenterade kontrollfunktioner specifikt avseende risken för mutor och bestickning, inom riskutsatta verksamheter och processer.

Stockholmshem har ett övergripande system och förhållningssätt för ansvarsfördelning som kan anses ändamålsenligt utifrån ett generellt internkontrollperspektiv. Det saknas emellertid dokumenterade kontroll- och uppföljningsrutiner som syftar till att upptäcka om Stockholmshems föreskrifter och regler inte följs.

## 3.4 Generella kontrollåtgärder

### 3.4.1 Allmänt om kontrollåtgärder

Ett gott skydd mot otillbörlig påverkan och mutor förutsätter att ett systematiskt angreppssätt tillämpas för att få en god ansvars- och arbetsfördelning i riskutsatta verksamheter och processer. Dessutom bör det finnas en kontrollorganisation som är fristående från linjeverksamheten, och som har ansvar och relevanta verktyg för att kontrollera om det finns indikationer eller misstankar om otillbörlig påverkan samt för att utreda eventuella indikationer. I detta avsnitt redogörs för generella iakttagelser, samt specifikt för riskområdena upphandlingar och inköp samt hantering av hyresrätter.

### 3.4.2 Iakttagelser övergripande och Ernst & Youngs kommentarer

Inom Stockholmshem finns ett generellt förhållningssätt avseende kontroll genom arbetsfördelning. Denna princip ligger till grund för kontrollåtgärder inom såväl upphandlingsverksamheten och hyresrättshantering som ekonomiadministrationen. Arbetsfördelningsprincipen återspeglas också i Stockholmshems attestordning och regler avseende rätten att teckna avtal och göra inköp. Stockholmshems kontrollmekanism genom arbetsfördelning, som i praktiken innebär att två personer i förening utför en uppgift eller att en person granskar och eventuellt godkänner en annan persons åtgärder, utgör ett skydd som också har stor relevans för de i sammanhanget mest riskutsatta områdena. Emellertid har inte granskningen påvisat förekomst av arbetsfördelningskontroller inrättade specifikt för att motverka mutor och bestickning.

### 3.5 Kontrollåtgärder avseende upphandling och inköp

Stockholmskem upphandlar och gör inköp för mycket stora belopp årligen. Inköp och upphandlingar baseras på en i förväg budgeterad verksamhet, där beslutsprocesserna för tilldelade medel varierar beroende på verksamhetens karaktär. Det kan till exempel handla om budgeterad nybyggnation av bostäder, ombyggnation av bostadsbestånd och löpande serviceåtgärder. Stora och regelbundna inköp, utbetalningar och upphandlingar görs främst inom följande områden:

- Ramavtal och övergripande avtal för Stockholmskem
- Serviceavdelningen
- Förvaltningsavdelningen
- Byggavdelningen

Upphandlingar och inköp inom Stockholmskem genomförs dels genom en central upphandlingsfunktion, dels i stor utsträckning genom delegation till respektive avdelningschef. Inom respektive avdelning har inköp och upphandlingar till en del även delegerats till underliggande chefsnivåer. Nedan redogörs för iakttagelser inom de avdelningar där omfattande inköp görs.

#### 3.5.1 Om upphandlingar generellt

Stockholmskems upphandlingar regleras genom en rad interna dokument, såsom policys, rutin för upphandling av varor, byggtreprenader och tjänster föreskrifter, mallar och övriga instruktioner. Vidare styrs upphandlingsverksamheten av Lagen om offentlig upphandling (LOU), samt av regler fastställda av Stockholms Stadshus AB och Stockholmskems styrelse. Under utarbetande är också Stockholmskems riktlinjer för upphandling.

Centralt inom Stockholmskem finns en upphandlingsenhet. Stockholmskems upphandlingsverksamhet är dock decentraliserad i stor utsträckning till avdelningschefer. De flesta löpande inköp av material och resurser i form av konsulter hanteras lokalt inom de olika avdelningarna.

Det förekommer tre olika typer av upphandlingar och inköp inom Stockholmskem:

Upphandlingar, som inte är direktupphandlingar, utanför ramavtal:

- Företagsgemensamma upphandlingar som leds av den centrala upphandlingsfunktionen
- Upphandlingar vid olika avdelningar, leds av avdelningschef med stöd från den centrala upphandlingsenheten

Avrop från ramavtal:

- Från HBV-avtal (HBV är en inköpsförening som ägs av fler än 290 bostadsföretag). HBV-avtalen avser såväl återförsäljare som byggmaterial och utrustning
- Stockholms stads ramavtal
- Stockholmskems egna ramavtal. Stockholmskems ramavtal upphandlas av den centrala upphandlingsenheten

Direktupphandlingar.

- Direktupphandlingar kan göras såväl central som lokalt
- LOU är styrande avseende när direktupphandling får genomföras
- Praktiska frågor är oftast avgörande när direktupphandling väljes

### ***3.5.2 Rutiner och kontroller vid upphandlingar som leds av den centrala upphandlingsenheten***

#### *Rutiner och kontroller vid upphandlingar*

Då en upphandling skall genomföras centralt, till exempel en ny ramavtalsupphandling, leds arbetet av en person från upphandlingsenheten. Utöver personal från upphandlingsenheten deltar personal från den avdelning som ramavtalet berör, vanligen avdelningschefen. Denna grupp tar fram en anbudsfrågan och anger de kriterier som skall gälla vid utvärdering av anbud.

Det finns inte några fastställda kriterier inom Stockholmsregionen som alltid skall användas som grund vid utvärdering, utan dessa fastställs utifrån praxis, erfarenhet och de behov som föreligger. Det finns processbeskrivningar och en rad mallar som används och styr arbetet under hela upphandlingsprocessen. Syftet med dessa är bland annat att säkerställa affärsmässighet, kravuppfyllande och att LOU följs korrekt. Mallar och annat underlag till stöd vid upphandlingar finns tillgängliga via intranätet.

När ett anbud inkommer diarieförs detta och låses sedan in i ett skåp vid upphandlingsenheten. Öppnandet av inkomna anbud sker samtidigt under överseende av minst två personer, en person från upphandlingsenheten och vanligen en person från berörd avdelning. Öppningsprotokoll sammanställs och undertecknas. Därefter gör en person på upphandlingsenheten ensam en primär grundutvärdering av anbuden som sedan presenteras för övriga involverade. Beslut fattas sedan om val av leverantör (-er) och signeras av upphandlingsgruppen. Därefter fastställs tilldelningsbeslutet genom att avdelningschef eller högre undertecknar detta. Slutligen tecknas kontrakt med vald leverantör. Kraven från LOU gör att all dokumentation från upphandlingen sparas.

Det förekommer arbetsfördelningskontroller i varierande grad inom samtliga upphandlingssteg. Enligt intervjuade personer finns emellertid inga kontroller specifikt inrättade i syfte att motverka korruption eller annan otillbörlig påverkan. Vidare har man inom Stockholmsregionen inte utarbetat enhetliga kriterier för hur värdering av anbud skall ske.

Det sker ingen uppföljning av tilldelningsbeslut över en tidsperiod, till exempel för att se om indikationer finns som pekar på att en viss leverantör kan ha gynnats otillbörligt i samband med inköp eller om andra avvikelser från regelsystem skett. LOU innebärande öppenhet avseende handlingar och beslut, och möjlighet till överklagan av beslut, utgör en kontroll i uppföljningshänseende.

### *Rutiner och kontroller rörande ramavtal*

För varor och tjänster där Stockholmshem har ett återkommande behov tecknar Stockholmshem ramavtal vanligen gällande två till fyra år med ett antal konsulter och andra leverantörer. Vidare finns ramavtal som Stockholmshem kan göra avrop mot tecknade genom HBV och av Stockholms stad. Ramavtalen inom Stockholmshem omsätter cirka 300 miljoner kronor årligen.

Ett ramavtal innebär att en upphandling redan är genomförd enligt LOU (se ovan rörande upphandling). De leverantörer man inom Stockholmshem kan göra avrop ramavtal med finns registrerade i en databas som är tillgänglig via intranätet. Leverantörerna som Stockholmshem tecknat avtal med är rangordnade inom olika fackområden och avrop skall i normalfallet göras i första hand av den leverantör som har bäst rangordning, men man kan även konkurrensutsätta ramavtalsleverantörerna genom att till exempel begära in pris- och kostnadsförslag från flera ramavtalsleverantörer.

Riktlinjen generellt inom Stockholmshem är att man vid ett inköpsbehov i första hand skall kontrollera om ramavtal finns och göra avrop mot detta, förutsatt att beloppet understiger de av Europeiska Kommissionen fastställda tröskelvärdena. Finns inte ramavtal skall upphandling i enlighet med LOU göras.

Avrop från ramavtal görs främst vid service- och fastighetsavdelningarna. Regelmässig kontroll av hur avrop sker, till exempel om rangordningen följes, utförs ytterst av avdelningschefen för respektive avdelning. Någon regelbunden central uppföljning av hur avrop sker förekommer inte inom Stockholmshem.

### *Rutiner och kontroll avseende direktupphandling*

Direktupphandling, innebärande upphandling utan att skriftligt anbud infordras får användas i begränsad omfattning i vissa fall:

- Då värdet understiger ett basbelopp för varor och tjänster och tre basbelopp efter godkännande från avdelningschef, samt fem basbelopp för kvalificerade tjänster
- Då synnerliga skäl föreligger, såsom nödlägen och akuta, oförutsedda situationer, även om beloppen är större än vad som anges under punkten ovan

Om ett flertal upphandlingar av samma art genomförs under ett år bör ramavtal tecknas. Det är respektive avdelningschef som ansvarar för att regelsystemet avseende direktupphandling efterlevs. Det sker ingen regelmässig central uppföljning av direktupphandlingarna inom Stockholmshem, till exempel med avseende på hur stor andel av de upphandlingar som görs årligen är direktupphandlingar.

### **3.5.3 Rutiner och kontroller vid Serviceavdelningen**

Inom serviceavdelningen hanteras bland annat lägenhetsreparationer, felanmälningar, samt hiss- och tvättmaskinservice. Serviceavdelningen gör inköp av leverantörstjänster och material som används vid servicearbeten samt inköp av service till bilar. Totalt görs inköp för cirka 30 miljoner kronor årligen. Ungefär 155 personer arbetar inom serviceavdelningen.

Det finns en central inköpsfunktion inom serviceavdelningen bestående av en inköpschef och två inköpare. I princip alla inköp vid serviceavdelningen genomförs av inköpsavdelningen. Undantag är vissa akuta inköpsbehov av reservdelar via rekvisitionsblock. Ungefär fem procent av inköpen görs via rekvisitionsblock. Till stöd för inköpsarbetet finns ett elektroniskt inköpssystem där ramavtalsleverantörer finns inlagda.

I princip alla beställningar görs mot ramavtal. De flesta görs mot HBV-avtalen. Beställningar kan till exempel handla om leverantörer av reservdelar, handtag, kranar och badrumsskåp. Finns behov av att upphandla helt nya ramavtalsleverantörer meddelas detta till den centrala upphandlingsenheten som efter behovsanalys och beslut genomför en upphandling, med stöd av serviceavdelningen.

Då behov av ett inköp föreligger anmäls detta av en arbetsledare via en order i ett bokningssystem till inköpsavdelningen. Det finns cirka 30 arbetsledare inom serviceavdelningens nio geografiska områden. Efter att en order inkommit till inköpsavdelningen gör den inköpsansvarige först en rimlighetsbedömning av beställningen, baserat på erfarenhet och vad som är angivet i beställningen. Därefter görs en kontroll i inköpssystemet av lämpligaste leverantören som sedan väljes för leverans. Det finns vanligen fler än en leverantör att beställa från och valet av leverantör styrs dels av pris, dels av praktiska frågor såsom geografiskt avstånd och tidsrymd för leverans.

Beställning hos leverantören sker vanligen med fax, som sedan levereras direkt till den verkstad som gjort beställningen. Kontroll av leverans sker av ansvariga personer vid verkstaden som via bokningssystemet registrerar att leverans skett av beställda varor. Inkomna fakturor distribueras sedan elektroniskt och kontrolleras mot beställningar i inköps- och bokningssystemet. Beställaren sakgranskar fakturan och inköpsavdelningen attesterar.

Det är endast inköpsavdelningens personal som har åtkomst till inköpssystemet och får göra inköp, utöver de akuta rekvisitionsinköpen som omnämndes ovan. Det finns ett behörighetskontrollsystem för inköpssystemet som endast ger åtkomst till de tre behöriga personerna inom inköpsavdelningen. De priser som är inlagda i inköpssystemet för respektive leverantör baseras på HBV-avtalen. Priserna kan ändras manuellt av inköpspersonalen. Det sker en viss uppföljning av beställningar via inköpssystemet. Varje tertial sammanställs en rapport över inköp, där till exempel avvikelser från tidigare perioder följs upp. Chefen för serviceavdelningen kontrollerar volymer per leverantör och om det förekommit direktupphandling.

Inköpsavdelningen följer inte upp hanteringen av beställda varor efter att dessa levererats. Det är respektive arbetsledare vid de olika verkstäderna som skall kontrollera att lager för reservdelar och andra varor har ett betryggande skydd och att materiel används för angivet ändamål. Någon uppföljning av svinn, stöld eller kassationer görs inte av inköpsavdelningen.

#### ***3.5.4 Rutiner och kontroller vid Förvaltningsavdelningen***

Förvaltningsavdelningen ansvarar bland annat för underhåll av bostadsområden och fastigheter, samt har ett övergripande kund- och teknikansvar. Totalt arbetar cirka 65 personer inom förvaltningsavdelningen. Under avdelningschefen finns två regionchefer, för östra och västra regionen. Inom respektive region finns ett cirka 10 förvaltare för teknik, miljö, park och kunder.

Inköp hanteras praktiskt av förvaltarna som utgår ifrån budgeterade underhållsplaner fastställda av Stockholmsshems vd. En underhållsplan kan till exempel handla om att fönster och tvättmaskiner skall bytas ut i ett bostadsområde, eller att markarbeten skall ske i anslutning till fastigheter. Drift – och underhållsplanerna omsätter cirka 360 miljoner kronor årligen. Utöver drift- och underhållsplanerna görs inköp för löpande underhåll för ungefär 350 miljoner kronor årligen. Inköp utanför plan skall i normalfallet godkännas av lägst regionchef.

Drift- och underhållsplanerna framtas av respektive förvaltare, bland annat efter samråd med aktuella hyresgästföreningar. Till stöd finns ett dokument kallat ”Projekthantering vid Förvaltningsavdelningen” och en uppsättning blanketter. Totalt utarbetas cirka 300 planer årligen som budgeteras för och godkänns av avdelningschefen och vd. Efter godkännande ansvarar förvaltaren för genomförandet av planen, inklusive upphandling av leverantörer. Om möjligt görs avrop från existerande ramavtal.

Finns inte ramavtal görs upphandling, med stöd av upphandlingsenheten. Det görs cirka 10 upphandlingar per år. När upphandling sker ansvarar berörd förvaltare för processen. Till stöd finns upphandlingsenheten som deltar i processens samtliga steg, samt förvaltningsavdelningens egna och Stockholmsshems generella riktlinjer och mallar. Beslut rörande val av leverantör fattas ytterst av avdelningschef eller vd, beroende på avtalets omfattning.

Förvaltaren får göra avrop och inköp från valda leverantörer inom ramen för sina budgeterade planer. Inkomna fakturor sakgranskas av förvaltaren som gjort beställningen och attesteras av regionchefen. Vissa större fakturor granskas även av avdelningschefen. Inköp som görs utanför plan skall godkännas av avdelningschefen och vd (vid belopp överstigande 500 000 kronor). Vid kostnadsavvikelse som innebär fördyrning utöver plan skall detta förklaras av förvaltaren och sedan godkännas av vd. Även dyrare tilläggsbeställningar skall godkännas av vd.

Uppföljning av hur ramavtalsinköpen hanteras skall följas upp av regioncheferna. Det sker ingen samordnad uppföljning av avropsmönster vid förvaltningsavdelningen. Ekonomisk uppföljning av drift- och underhållsplanerna sker av ekonomiavdelningen som var fjärde månad sammanställer ekonomiska rapporter för alla drifts- och underhållsplaner. Planerna granskas sedan också av en projektadministrativ funktion vid förvaltningsavdelningen.

Det sker ingen uppföljning eller finns någon ordnad rutin för att följa förvaltarnas kontaktfrämjande relationer med leverantörer. Avdelningschefen vid förvaltningsavdelningen framförde vid intervju att det faktum att samtliga förvaltare är lokaliserade centralt vid förvaltningsenheten, och att stor öppenhet råder om pågående aktiviteter, innebär att det råder god insyn i de relationer som förvaltare har med leverantörer.

### ***3.5.5 Rutiner och kontroller Byggavdelningen***

Byggavdelningen arbetar med projektledning samt ny- och ombyggnad. Totalt omsätter avdelningen cirka 600 miljoner kronor i pågående projekt. Projektens storlek varierar mellan cirka 12 till 250 miljoner. Byggavdelningen fungerar enligt avdelningschefen ungefär som ett ”externt konsultbolag” som genomför byggnationer på beställning, till exempel från Stockholmsshems vd eller styrelse. Projekt i form av byggnationer styrs av investeringsbeslut



som ytterst beslutats av styrelsen. Baserat på investeringsbeslut tillskjuts medel till projektet som skall förvaltas i enlighet med investeringsbeslutet.

Projekt inom byggdelningen leds av en projektledare anställd av Stockholmskem. Beroende på projektets storlek finns en projektledning som utöver projektledaren, består av en projekteringsledare och en byggleddare. Upphandlingar inom projekten leds alltid av projektledaren, som till stöd har upphandlingsenheten och ibland även annan expertis inom förvaltningsavdelningen. Det görs få avrop mot ramavtal, utan upphandlingar görs efter hand i projektens olika skeden.

Drivande i de olika upphandlingarna är projektledaren. I projektens inledande skeden upphandlas arkitekter och projekteringskonsulter. Den efterföljande byggnationen upphandlas vanligen som general- eller samverkansentreprenad. Vid upphandlingar skall man strikt följa LOU, entreprenadjuridiska föreskrifter, samt stadens och Stockholmskems egna policys och föreskrifter. Byggavdelningen är även certifierad enligt ISO 9001, som även innefattar rutiner för upphandling. De steg som är stipulerade i interna föreskrifter följes vid upphandlingarna enligt intervjuade personer. Mallar för dokumentation används.

Det är projektledaren som utarbetar anbudsfrågan och fastställer de kriterier som skall ligga till grund för utvärdering. Det finns inga generella, fastställda, kriterier inom byggavdelningen, utan dessa utformas av projektledaren utifrån praxis, egna erfarenheter och de behov som föreligger. Principen är att det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet skall antas, varför kvalitativa kriterier har tyngd.

Inkomna anbud öppnas av minst två personer vid ett tillfälle och protokollföres. Därefter genomför projektledaren i normalfallet utvärderingen på egen hand och presenterar resultatet för avdelningschefen. Projektledaren och avdelningschefen skall tillsammans gå igenom de bedömningar som projektledaren gjort. Baserat på resultatet från genomgången godkänner ytterst avdelningschefen upphandlingen och beslutar om tilldelning. Beroende på upphandlingens storlek kan beslut även fattas av vd eller styrelse.

All upphandlingsdokumentation sparas och samtliga anbudsgivare får information om bedömningar och beslutskriterier efter beslut om tilldelning. Det har aldrig förekommit formella överklaganden mot beslut om tilldelning, men det händer att anbudsgivare hör av sig och undrar om grunderna för beslut. Det förekommer att anbudsgivare som inte fått tilldelning bjuds in för genomgång av hur upphandlingen genomförts och grunderna för bedömning.

Uppföljning av projekt sker genom byggmöten med ledande personer inom projekten. Rapporter om kostnader och övrigt ekonomiskt utfall utarbetas och granskas cirka varannan månad. Uppföljning mot budget och prognos görs fyra gånger per år. Projektledaren är skyldig att rapportera till Stockholmskems ledning om budget överskrides och förklara skälen till detta. Vid tilläggsbeställningar överstigande mer än fem procent av budget skall detta rapporteras till styrelsen.

Fakturor sakgranskas av byggleddaren och projektledaren. De slutattesteras alltid av avdelningschefen.

Avseende svinn och stöld av materiel så är detta alltid entreprenörens ansvar. Detta följs därför inte upp av Stockholmskem primärt.

### 3.5.6 *Ernst & Youngs kommentarer avseende upphandling och inköp*

Stockholmshem har infört bra rutiner, riktlinjer och stöddokument för att säkerställa att LOU efterlevs och att affärsmässighet sker vid inköp och upphandlingar. Detta ger en kompensande kontrollstruktur för att motverka korruption. Stockholmshem tillämpar emellertid idag inte ett systematiskt angreppssätt för att få en god ansvars- och arbetsfördelning inom upphandling och inköp i syfte att motverka just korruption. Det saknas viktiga kontroller inrättade för att specifikt motverka otillbörligheter.

Anbudsutformning och värdering av anbud och leverantörer genomförs inte med tillräcklig grad av arbetsfördelning och dualism, det vill säga att två personer tillsammans genomför en åtgärd. Inom upphandlingsenheten är det till exempel endast en person som vanligen fastställer utvärderingskriterier och gör grundutvärderingen av leverantörer. Samma förhållande råder inom granskade avdelningar. Detta gör att en oärlig person, eller en person som är utsatt för påtryckning, kan ha möjlighet att påverka och manipulera ett inköpsförfarande i önskvärd riktning.

Det saknas också ett systematiskt angreppssätt för att i efterhand följa upp genomförda upphandlingar, beslutsmonster i samband med upphandlingar. Vidare följs inte avrop från ramavtal upp i tillräcklig utsträckning. Därutöver saknas rutiner för att följa upp relationer med leverantörer. Bristen på uppföljning kompenseras till en del av den noggrannhet och strikthet som tycks finnas inom Stockholmshem avseende sakgranskning av fakturor och slutattester, samt av budgetuppföljningar.

Det arbete som pågår inom den relativt nybildade upphandlingsenheten medför att rutiner och processer för inköp och upphandling successivt har effektiviserats och reglerats. Inom ramen för detta utvecklingsarbete bör också ytterligare åtgärder för att motverka korruption vävas in.

### 3.6 Kontrollåtgärder avseende hantering av hyresrätter

Hantering av hyresrätter sker inom marknadsavdelningen. Denna avdelning består av 37 personer och har tre enheter. En enhet för hyresjuridiska frågor, en enhet för lokaluthyrning och en enhet för bostadsuthyrning. Den sistnämnda enheten leds av en enhetschef och består i övrigt av 14 tjänstemän. Enheten hanterar bostadskö, byten av hyresrätter och tilldelning av hyresrätter till bostadsförmedlingen.

Cirka 3000 hyreskontrakt omsättes årligen. En tredjedel av kontrakten utgörs av hyresrätter som förmedlas via intern bostadskön, en tredjedel utgörs av bostadsbyten och en tredjedel är tilldelade via bostadsförmedlingen.

Det finns inga skrivna arbetsrutiner och processbeskrivningar för arbetet rörande den interna bostadskön och byten av hyresrätter utan arbetet baseras på den praxis som vuxit fram. Ett arbete har påbörjats för att dokumentera rutiner och riktlinjer.

#### 3.6.1 Iakttagelser avseende intern bostadskö:

Som nämndes ovan tilldelas cirka 1000 hyresrätter årligen via Stockholmskoms interna bostadskö. Hanteringen sker vid enheten för bostadsuthyrning. För att vara med i den interna bostadskön måste man vara hyresgäst och ha ett hyreskontrakt med Stockholmskem. Platsen i den interna bostadskön baseras endast på hur lång tid man haft hyreskontrakt med Stockholmskem. Den som har äldst kontrakt står längst fram i kön när ett objekt blir ledigt.

Då ett objekt blir tillgängligt för den interna bostadskön hanteras detta initialt av en handläggare vid enheten och information om det lediga objektet läggs ut på Stockholmskoms hemsida på Internet. Ansvaret för den fortsatta handläggningen av den aktuella hyresrätten blir den handläggare som har ett ansvar för det geografiska område inom vilken den aktuella hyresrätten är belägen. Det finns också ett rotationssystem inom enheten baserat på veckodagar som fördelar ansvaret för nya lediga hyresrätter mellan områdesansvariga. Enligt enhetschefen vet inte handläggarna förväg vilka hyresrätter som kommer att fördelas på respektive handläggare.

Objektet ligger ute en vecka på Internet och man kan anmäla sitt intresse för det aktuella objektet per telefon eller Internet. Efter en vecka sammanställs en lista över anmälda intressenter och en kölista framtages av ansvarig handläggare. Därefter skickas ett meddelande ut till de intressenter som står först i kön om att de har möjlighet att studera hyresobjektet vid ett visst tillfälle. Vanligtvis skickas meddelande till de 12 personer som står först i kön. Tilldelning av hyreskontraktet sker sedan efter visningen till den intresserade som har främsta platsen i den interna bostadskön.

Placeringen i den interna bostadskön baseras således på den tid man haft hyreskontrakt med Stockholmskem. Uppgifter om intressenters första kontraktsdatum, för utarbetande av kölista till ett aktuellt hyresobjekt, hämtas handläggarna ur ett IT-baserat system. Inläggning av tidpunkter för hyreskontrakt görs i samband med kontraktsskrivande.

Handläggarna har inte möjlighet att göra ändringar i det IT-baserade systemet där hyreskontrakt finns registrerade. Detta kan endast göras av några få personer vid IT-avdelningen, efter skriftlig begäran från behörig chef. Denna uppgift vidimeras av Stockholmsshems IT-chef.

Under handläggningen av ett nytt hyresrättsärende ansvarar handläggaren för hela processen. Handläggaren förvarar alla handlingar i ärendet i en särskild akt som är tillgänglig för samtliga handläggare vid enheten. Telefonförfrågningar rörande pågående utannonserade hyresrätter hanteras slumpmässigt av samtliga handläggare beroende på vem som får telefonsamtalet. Därför finns alla akter rörande pågående ärenden tillgängliga för samtliga handläggare så att frågor kan besvaras och intresseanmälningar kan kompletteras av den handläggare som blivit kontaktad via telefon. Ändringar och kompletteringar i ett pågående ärende loggföres inte enligt en fastställd modell utan noteringar görs löpande och förvaras i akten.

Efter beslut om tilldelning skriver hyresgästen kontrakt vid förvaltningsavdelningens kundtjänst. Fastställande av hyresbelopp för ett aktuellt objekt görs av ekonomiavdelningen. Efter att hyresgästen signerat kontrakt vid kundtjänst skriver ansvarig handläggare vid enheten in kontraktsuppgifterna i det IT-baserade systemet. Handläggarna vid enheten kan som nämnts ovan inte göra ändringar i systemet i efter hand.

Alla handlingar i ärendet sparas i två år i pärmar placerade i hyllor tillgängliga för samtliga handläggare vid enheten för hantering av hyresrätter.

Det sker ingen systematiskt uppföljning av beslut rörande tilldelade hyresrätter, men enhetschefen uppger att hon regelbundet gör stickprov genom att granska ärenden arkiverade i pärmar. Det finns också möjlighet för hyresgäster att ifrågasätta sina placeringar i kön och beslut om tilldelning varvid kontroller kan göras.

### ***3.6.2 Iakttagelser avseende bostadsbyten:***

Byten av hyresrätter hanteras av handläggarna vid enheten för hyresrätter. Då en förfrågan inkommer sorteras ärendet på en enskild handläggare av enhetschefen. Det är sedan en handläggare som sköter bytesärendet. Det finns en praxis utarbetad för vilka kontroller som skall göras och principer för vilka typer av byten som tillåtes. I princip säger Stockholmshem nej till byten med villor och bostadsrätter.

Den handläggare som tilldelats bytesärendet skall göra ett antal kontroller. Man kontrollerar mantalsskrivningsuppgifter och gör förfrågningar hos övriga involverade bostadsbolag. Man inkräver kontrakt från alla berörda personer i byteskedjan. Man gör också prövning av betalningsförmågan hos den hyresgäst som önskar kontrakt vid Stockholmshem.

När en förfrågan sker från ett annat bostadsföretag om en viss person har ett hyreskontrakt vid Stockholmshem görs kontroll i det interna IT-baserade systemet och kontraktsuppgifter tas fram ur IT-systemet. Det är inte möjligt för handläggarna att lokalt via egna datorer tillverka felaktiga/falska hyreskontrakt eller ändra uppgifter i kontraktsuppgifter.

Godkännande av byte görs av aktuell handläggare. Kontrakt hanteras sedan av kundtjänst vid förvaltningsavdelningen. Efter avslutade bytesärenden sparas samtliga handlingar under två år

i pärmar vid enheten för hyresrätter. Det sker ingen systematisk uppföljning av ärenden, men enhetschefen uppger att hon gör stickprov. Bytesärenden kan även prövas i hyresnämnden vilket innebär en ytterligare kontrollinstans. Överklaganden av beslut rörande bostadsbyten sker regelbundet.

Uppföljningen görs även årligen av ett antal bostadsbyten (och av den interna bostadskön) av den interna internrevisionsgruppen, baserat på internkontrollplanen.

#### *Övrigt rörande hyresrätter*

Justering av hyresbelopp hanteras av ekonomiavdelningen utifrån ett antal kriterier. Detta kan inte påverkas av handläggarna inom marknadsavdelningen. Det förekommer att hyresgäster får tillfälliga rabatter på hyran, till exempel beroende på vatten skador eller andra brister och störningar. Detta hanteras utanför marknadsavdelningen, av förvaltare inom förvaltningsavdelningen som är behöriga att ge rabatter. Administrationen och uppföljningen av hyresrabatter sker sedan vid ekonomiavdelningen.

#### **3.6.3 Ernst & Youngs kommentarer avseende hantering av hyresrätter**

Den öppenhet som råder, samt de administrativa rutiner och IT-baserade kontroller som används för hantering av den interna bostadskön innebär att en god kontroll generellt kan anses föreligga vid tilldelning av hyresrätter.

Inom administrationen av bostadsbyten kan det också anses föreligga tillfredsställande kontroller, främst beroende på att de administrativa rutinerna i viktiga avseende är IT-baserade, med begränsade möjligheter för handläggare att göra förändringar i kontraktsuppgifter, samt beroende på den öppenhet som råder vid enheten.

Det kan emellertid konstateras att kontrollstruktur och uppföljningsrutiner ytterligare kan förstärkas avseende främst bostadsbyten. Det finns till exempel inga dokumenterade rutiner, riktlinjer och checklistor rörande bostadsbyten. Vidare handläggs bostadsbyten av endast en person vilket är en brist ur kontrollhänseende. Uppföljning av ärenden sker inte heller systematiskt, även om viss uppföljning förekommer.

### 3.7 Information och kommunikation

Ett gott skydd mot otillbörlig påverkan och mutor förutsätter att ledningens värderingar och riktlinjer effektivt ska ha kommunicerats till personalen i riskutsatta funktioner genom utbildning och information.

#### 3.7.1 Iakttagelser

Ledningen uppger att information om förhållningssätt och interna regler rörande mutor och annan otillbörlig påverkan främst har överförts till personalen i samband med gruppmöten och löpande vid interna samtal. Det har inte förekommit några särskilda utbildnings- eller kommunikationsinsatser rörande mutor och bestickning.

Det förekommer ingen formaliserad introduktionsutbildning av nyanställda. Man blir introducerad och får information om den egna verksamheten initialt. Därefter ges viss introduktionsinformation av chefer inom olika avdelningar på ett informellt sätt. Det ges inga specifika utbildningar i centrala policys och riktlinjer.

Inom ramen för upphandlingsverksamheten förekommer informationsspridning via det interna nyhetsbrevet som distribueras av Stockholms shems ansvarige upphandlare. I nyhetsbrevet, som utkommer cirka åtta gånger per år, behandlas till exempel frågor rörande LOU och andra upphandlingsregler. Vidare så har ett antal nyckelpersoner som arbetar med inköp och upphandlingar inom Stockholms shems olika avdelningar fått internutbildning i LOU och i vissa fall har kompletterande utbildningar givits i entreprenadjuridik. Den interna utbildningen avseende LOU har vanligen varit en halvdagsutbildning. Ett antal projektledare inom byggavdelningen har även genomgått extern tvådagarsutbildning rörande LOU.

#### 3.7.2 Ernst & Youngs kommentarer avseende information och kommunikation

Ledningen har kommunicerat sina värderingar till personalen främst på ett informellt sätt. Hur effektivt detta är avseende Stadens och Stockholms shems regelsystem och policys är svårt att bedöma. Någon uppföljning av att nyanställda verkligen tagit till sig informationen i de aktuella policys och riktlinjer som finns förekommer inte. Det finns till exempel ingen rutin där den nyanställda formellt försäkras att han eller hon tagit del av relevanta delar av Stockholms shems regelsystem.

Risk för mutor och bestickning har inte vävts in i den utbildning som förekommer rörande inköp och upphandling. Utbildningen omfattar därmed inte frågeställningar och moment syftande till att motverka korruption.

Alla mottagare som borde ges information nås inte av bolagets information. Inhyrda konsulter – som i vissa delar av de riskutsatta verksamheterna utgör en del av arbetskraften – omfattas inte av informationsspridningen från ledningens sida. Det saknas även riktade utbildningar avseende hantering av hotsituationer, korruption och otillbörlig påverkan för riskutsatta funktioner, till exempel projekt- och byggledare samt viss personal inom marknadsavdelningen.

### 3.8 Uppföljning

Ledningen bör säkerställa att regelsystemet fungerar som det är avsett. Ett gott skydd medför behov av att regelbundet följa upp reglernas utformning, genomförda kontrollåtgärder samt andra frågor eller förhållanden som har med bolagets skydd mot mutor och annan otillbörlig påverkan att göra.

#### 3.8.1 Iakttagelser

Den interna systematiska, och verksamhetsoberoende, uppföljande verksamheten vid Stockholmskem är begränsad inom områden som är i fokus inom denna granskning. Det finns emellertid goda möjligheter till att förbättra uppföljningen. Det finns tillgång till ekonomi- och andra stödsystem som kan användas för uppföljning. Dessutom finns avtal, berednings- och beslutsdokumentation från upphandlingar och inköp, upphandlingar samt dokumentation från hyresrättshanteringen.

Internrevisionsgruppen gör olika former av uppföljningar av Stockholmskems verksamhet baserat på den årliga internkontrollplanen. Uppföljning sker baserat på risk och andra ingångsvärden inom områden som har bäring mot mutor och bestickning, men någon systematisk och regelbunden uppföljning görs idag inte med fokus på detta riskområde.

Stockholmskem har ingen dokumenterad plan för översyn av existerande kontrollfunktioner generellt, eller för kontroller med bäring mot mutor och bestickning specifikt. Inom ramen för den årliga internkontrollplanen, och baserat på resultatet av denna, kan emellertid förändringar i kontrollstrukturer göras.

Det sker för närvarande en översyn av existerande policys och föreskrifter inom Stockholmskem i syfte att bringa en bättre överskådlighet och mer logiskt struktur avseende det interna regelsystemet.

#### 3.8.2 Ernst & Youngs kommentarer avseende uppföljning

Stockholmskem har inget tillfredsställande system för att följa upp att kontroller för att motverka mutor och bestickning är väl anpassade och avvägda. Det sker inte heller någon uppföljning av hur kontroller de facto har fungerat inom riskutsatta processer och verksamhetsområden. Den årliga internkontrollplanen är en viktig kompletterande uppföljningsmekanism som också har bäring mot det aktuella riskområdet. Emellertid finns utrymme för vissa förbättringar i den uppföljande verksamheten.

Den översyn av policys som nu sker är en viktig komponent i översyn av kontrollfunktionerna, men den innebär inte att kontroller systematisk följs upp och värderas, till exempel baserat på en förändrad risksituation.

## 4 Sammanfattande bedömning och slutsatser

Granskningens syfte har varit att bedöma Stockholmshems skydd mot mutor, bestickning eller annan otillbörlig påverkan. Den centrala granskningsfrågan har varit om Stockholmshems ledning har säkerställt att bolaget har en god intern kontroll för att motverka, upptäcka och förhindra mutbrott och därtill kopplade oegentligheter i verksamheten.

Ernst & Youngs samlade bedömning är att Stockholmshem generellt har en god intern kontroll, men att skyddet specifikt avseende risk för mutor, bestickning och annan otillbörlig påverkan kan förbättras i ett antal avseenden. Nedan redogörs för de mest centrala slutsatserna inom de områden granskningen omfattat.

### *Kontrollmiljön*

- Stockholmshems ledning förefaller ha en tydlig insikt om att det finns risk för mutor och bestickning i verksamheten.
- Ledningen har på olika sätt betonat etik och vikten av att följa lagar och andra regelsystem. Det egna agerandet i form av noggrannhet kring hanteringen av utlägg och representation signalerar måttfullhet och krav på god ordning.
- Ledningen har i sin kommunikation till medarbetare inte gjort några specifika markeringar eller uttalanden rörande mutor och bestickning under det senaste året.
- Ledningen har i ett antal policys och föreskrifter tydligtgjort sitt förhållningssätt avseende mutor och bestickning, men har i dessa dokument inte fokuserat på mer komplexa risksituationer rörande korruption, till exempel på mer sofistikerade specifika risksituationer inom upphandlingsverksamheten.

### *Riskbedömningar*

- Stockholmshem har inte en övergripande process för riskhantering, där vedertagen metodik för riskanalys används.
- Korruptionsriskerna har därmed inte belysts i tillräcklig utsträckning, i ett systematiskt sammanhang.
- Inom ramen för den årliga internkontrollplanen genomförs emellertid riskutvärderingar som till en del kompenserar avsaknaden av en systematisk riskbedömningsprocess.

### *Övergripande kontrollfunktioner*

- Stockholmshem har ett antal policys och regelverk med koppling till risk för mutor, bestickning och annan otillbörlig påverkan.



- Stockholmshem saknar, trots förekommande policys och riktlinjer, ett heltäckande och tydligt regelverk med bäring mot risk för mutor, bestickning och annan otillbörlig påverkan i olika riskutsatta verksamhetsområden.
- Stockholmshem har ett övergripande system och förhållningssätt för ansvarsfördelning som kan anses ändamålsenligt utifrån ett generellt internkontrollsperspektiv. Stockholmshem saknar emellertid generella kontroll- och uppföljningsrutiner som syftar till att upptäcka om befattningshavare tillfälligt eller systematiskt frångår Stockholmshems föreskrifter och regler inte följs.

### ***Kontrollåtgärder***

- Inom Stockholmshem finns ett generellt förhållningssätt och som det tycks fungerande rutiner avseende kontrollåtgärder genom arbetsfördelning. Denna princip ligger till grund för kontrollåtgärder bland annat inom delegation av beslut, attesträttigheter och ekonomiadministration.
- Stockholmshems kontrollmekanism genom arbetsfördelning kan emellertid förbättras inom de riskutsatta avdelningar där inköp och upphandlingar sker, särskilt inom förvaltnings- och byggavdelningarna. De upphandlings- och inköpsrutiner som successivt utvecklats inom Stockholmshem kompenserar till en del bristen på kontroller i inköps- och upphandlingsområdet.
- Det sker ingen systematiskt och reglerad uppföljning av avrop mot ramavtal, handlagda ärenden och beslut inom riskutsatta verksamhetsområden i syfte att upptäcka avvikelser från lagstiftning och interna regelsystem.
- Inom området tilldelning av hyresrätter finns en rad kompenserande kontroller som också har bäring mot det aktuella riskområdet. Kontrollstrukturen kan generellt anses tillfredsställande. Det saknas emellertid för ändamålet inrättade arbetsfördelningskontroller som kan motverka avsiktliga frångående av praxis rörande bostadsbyten.
- Det förekommer övergripande uppföljningar av riskutsatta verksamheter inom ramen för den årliga internkontrollplanen. Uppföljningen är emellertid inte specifikt fokuserad på risk för korruption inom riskutsatta verksamheter och med primärt syfte att identifiera eventuella felaktiga beteenden.

### ***Information och utbildning***

- Ledningens förhållningssätt avseende etik och förhållningssätt har kommunicerats informellt genom olika kanaler till personalen, bland annat via intranätet. Hur effektivt detta varit är svårt för Ernst & Young att bedöma inom ramen för denna granskning.
- Ledningen har inte kommunicerat sina värderingar specifikt rörande det aktuella riskområdet till personalen eller gällande riktlinjer under det senaste året i någon särskild kampanj eller kanal.

- Det förekommer ingen uppföljning av att nyanställda tagit till sig informationen i policys och riktlinjer. Det finns till exempel ingen rutin där den nyanställda formellt försäkras att han eller hon tagit del av relevanta delar av Stockholmsshems regelsystem.
- Risk för mutor och bestickning har inte vävts in i den utbildning som förekommer rörande inköp och upphandling. Utbildningen omfattar därmed inte frågeställningar och moment syftande till att motverka korrupcion.

### *Uppföljning*

- Stockholmshem har inget tillfredsställande system för att följa upp att kontroller för att motverka mutor och bestickning är väl anpassade och avvägda.
- Det sker inte heller någon uppföljning av hur kontroller de facto har fungerat inom riskutsatta processer och verksamhetsområden.
- Den årliga internkontrollplanen är en viktig komponent i översyn av kontrollfunktionerna, men den innebär inte att kontroller systematisk följs upp och värderas, till exempel baserat på en förändrad risksituation.

## 5 Bilagor

### Bilaga 1 Granskad dokumentation

- Affärsplan Stockholmshem 2006
- Chefs- och ledarskapspolicy
- Stockholmshemsandan, utdrag ur Intranät
- Instruktion för attest och utanordning mm inom Stockholmshem
- Arbetsordning för Stockholmshems styrelse
- Instruktion för arbetsfördelningen mellan styrelsen och verkställande direktören i AB Stockholmshem
- Om Mutor, Staden policy när anställda erbjuds förmåner av leverantörer och entreprenörer
- Stockholmshems policy för representation
- Riktlinjer beträffande studieresor m.m.
- Internkontrollpolicy
- Internkontrollplaner och uppföljningar för åren 2002-2005
- Interkontrollplan år 2006
- Upphandlingspolicy, Stockholmshem (under utarbetande)
- Riktlinjer vid upphandling , Stockholmshem (under utarbetande)
- Rutiner för upphandling av varor, byggentreprenader och tjänster
- Projekthantering på Förvaltningsavdelningen, planerade projekt
- Projekthantering på Förvaltningsavdelningen, ej planerade projekt
- Mallar och processinstruktion för upphandlingar
  - Process för upphandlingsförfarande
  - Mall behovsanalys
  - Öppningsprotokoll
  - Beslutsprotokoll utvärdering av anbudsansökan
  - Tilldelningsbeslut
- IT-säkerhetsregler vid Stockholmshem
- Policy vid klagomål
- Riskanalys Deloitte: Förtroenderisker inom Stockholmshem