

# Rapport

Evaluering av Bergen kommune sitt overordnede arbeid med å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet

21. januar 2014

Rapporten er utarbeidet for oppdragsgiver, og dekker kun de formål som med denne er avtalt. All annen bruk og distribusjon skjer for oppdragsgivers regning og risiko. BDO vil ikke kunne gjøres ansvarlig overfor en tredjepart.



## Innholdsfortegnelse

1. OPPSUMMERING	3
2. BDOS ARBEID	4
2.1. Organisering av arbeidet	4
2.2. Arbeidsmetodikk	4
2.3. Rapportering	4
2.4. Forbehold og presiseringer	4
3. OBSERVASJONER OG ANBEFALINGER	5
3.1. Kontrollmiljø	5
3.2. Risikovurderinger	6
3.3. Kontrollaktiviteter	7
3.4. Informasjon og kommunikasjon	8
3.5. Overvåking og forbedring	9
4. KILDER	10
4.1. Intervjuer/samtaler	10
4.2. Dokumenter mv.	10

## 1. Oppsummering

BDO har fått i oppgave av kontrollutvalget i Bergen kommune å gjennomføre en evaluering av hvordan kommunen på et overordnet nivå arbeider med å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet. Evalueringsarbeidet har blitt gjennomført ved å innhente dokumentasjon og ved å innhente informasjon gjennom møter/intervjuer med ledende ansatte i kommunen. Innsamlet informasjon er sammenholdt med BDOs rammeverk for hvordan virksomheter bør arbeide med å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet.

Vurdering av robustheten i kommunens etablerte økonomiske rammeverk og generelle internkontroll er ikke en del av dette oppdraget og det er således i anledning dette oppdraget ikke gjennomført detaljerte evalueringer og/eller etterlevelseskontroller av kommunes generelle regnskaps- og kontrollrutiner.

Våre vurderinger er oppsummert i nedenstående illustrasjon.



### *Kontrollmiljø*

Vi oppfatter at kommunen har fokus på risikoen for økonomisk kriminalitet og ønsker å håndtere denne på en god måte. Kommunen har etablert en Etisk standard og rutiner for varsling, men bør i større grad systematisere og dokumentere sitt overordnede arbeid med policy og strategier spesifikt knyttet til forebygging, avdekking og håndtering av økonomisk kriminalitet.

### *Risikovurderinger*

Det finnes ikke skriftlige prosedyrer for vurdering av risiko for økonomisk kriminalitet på overordnet nivå og det har ikke blitt gjennomført noen slik

overordnet vurdering som er dokumentert. Kommunen har anskaffet et elektronisk system til bruk ved risikovurderinger og kommunen har startet et arbeid med å utvikle et felles metodeverk for kommunen. Risikovurderinger på overordnet nivå er planlagt gjennomført i 2014.

### *Kontrollaktiviteter*

Det er ingen dokumentert sammenheng mellom etablerte kontroller og risikobildet, men kommunen har fokus på internkontroll, herunder forebygging og avdekking av økonomisk kriminalitet bl.a. gjennom etablerte fullmakter, arbeidsdeling, økonomireglement, budsjett, kontrollerfunksjon og rutiner for periode og årsavslutning. En vurdering av kommunens generelle internkontroll er ikke en del av dette oppdraget. Kommunen har ikke etablert skriftlige prosedyrer for bakgrunnsjekk av tredjeparter og har ingen overordnet tilnærming for målrettede revisjoner innenfor områder med særlig risiko for økonomisk kriminalitet.

### *Informasjon og kommunikasjon*

Kommunen har gjennom flere opplæringsaktiviteter satt fokus på mislighetsrisikoen, men burde hatt opplæringsprogrammer som i enda større grad er målrettet og konkret tilpasset risikobildet for økonomisk kriminalitet de ulike ansatte møter. Kommunen følger sine generelle planer for intern og ekstern kommunikasjon i møte med risikobildet, men har ingen spesifikk plan for hvordan kommunen kommuniserer sitt fokus på forebyggende og avdekkende aktiviteter.

### *Overvåking og forbedring*

Før denne evalueringen har det i liten grad vært gjennomført noen form for evalueringer av hvordan kommunen overordnet arbeider med å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet.

### *Anbefalinger*

Vi anbefaler at det tilføres ressurser til å forsterke kommunens overordnede arbeid med å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet. Kommunen bør prioritere dette arbeidet og i løpet av 2014 gjennomføre endringer i hvordan kommunen arbeider overordnet og systematisk med risikoen for økonomisk kriminalitet.

## 2. BDOs arbeid

BDO ble av kontrollutvalget i Bergen kommune (sak 43-13, møte 19. juni 2013) bedt om å foreslå kontrollhandlinger for å adressere mislighetsrisiko i kommunen.

Ett av tiltakene som ble foreslått av BDO var å gjennomføre en evaluering av hvordan Bergen kommune, på et overordnet nivå, arbeider med å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet.

24. september ble BDOs foreslåtte tilnærming vedtatt av kontrollutvalget og planlegging av BDOs arbeid ble igangsatt.

### 2.1. Organisering av arbeidet

Bergen kommunes revisor ved statsautorisert revisor Terje Tvedt har vært ansvarlig partner for oppdraget, som i all hovedsak har vært gjennomført av partner ved BDOs granskingsenhet, Kristian Thaysen.

BDOs oppdragsgiver har vært kontrollutvalget i Bergen kommune, og det har vært gjennomført et møte med kontrollutvalgets sekretariat underveis. I forbindelse med oppstart av arbeidet ble det gjennomført et møte med representanter fra Byrådsavdeling for finans, eiendom og eierskap. BDOs arbeid har blitt tilrettelagt av stab ved samme byrådsavdeling.

### 2.2. Arbeidsmetodikk

BDOs evalueringsarbeid har blitt gjennomført ved å innhente relevant dokumentasjon som belyser hvordan kommunen overordnet arbeider med å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet, eksempelvis etisk regelverk og varslingsprosedyrer.

Videre er det innhentet informasjon gjennom møter/intervjuer med relevante ledende ansatte i kommunen. Det er gjennomført ni

intervjuer/samtaler. Innsamlet informasjon er sammenholdt med BDOs rammeverk for hvordan virksomheter bør arbeide med å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet. BDOs rammeverk tar utgangspunkt i COSO-rammeverket og etablert "beste praksis" på området, blant annet veiledninger fra Association of Certified Fraud Examiners. Dette er ikke en evaluering av Bergen kommune sammenholdt med etablert praksis hos andre kommuner.

Bergen kommunes ansatte som har bidratt i arbeidet gjennom deltagelse i møter/intervjuer har fått utkast til rapport til gjennomlesning for deres kommentarer før endelig rapport ble utarbeidet.

### 2.3. Rapportering

Våre observasjoner (i rapporten) er strukturert i tråd med vårt rammeverk gjennom fem kategorier; 1) kontrollmiljø, 2) risikovurdering, 3) kontrollaktiviteter, 4) Informasjon og kommunikasjon og 5) overvåking og forbedring. I vedlegg til rapporten følger detaljerte beskrivelser av observasjoner med tilhørende anbefalte tiltak.

### 2.4. Forbehold og presiseringer

BDO har i anledning dette arbeidet ikke gjennomført noen generell og fullstendig gjennomgang/revisjon av Bergen kommunes organisering, prosedyrer, rutiner, eller kommunens generelle internkontroll. Arbeidet har utelukkende hatt fokus på organisering, prosedyrer og rutiner direkte relatert til hvordan kommunen overordnet arbeider med å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet.

Vurdering av robustheten i kommunens etablerte økonomiske rammeverk og generelle internkontroll er ikke en del av dette oppdraget og det er således i anledning dette oppdraget ikke gjennomført detaljerte evalueringer og/eller etterlevelseskontroller av kommunes generelle regnskaps- og kontrollrutiner.

### 3. Observasjoner og anbefalinger

#### 3.1. Kontrollmiljø

Begrepet kontrollmiljø omfatter ledelsens fokus på overordnet håndtering av risikoen for økonomisk kriminalitet og hvordan dette er tydeliggjort, særlig gjennom vedtatte prinsipper og rutiner, eksempelvis etiske regler og varslingsrutiner. Våre vurderinger av kommunen med hensyn til dette er oppsummert i nedenstående illustrasjon og nærmere beskrevet i dette kapittelet.

"Tone at the Top"	●
Prinsipper og rutiner	●
Etisk regelverk	●
Varsling	●

#### *"Tone at the Top"*

Det er vår oppfatning at kommunens ledelse er opptatt av risikobildet og at tilstrekkelige tiltak skal være implementert. Vi oppfatter også at kommunen tydelig har kommunisert sin holdning til økonomisk kriminalitet (blant annet nulltoleranse og konsekvenser beskrevet i personal og arbeidsreglement) i forbindelse med hendelser høsten 2013.

Vi finner lite dokumentasjon på at kommunens ledelse har satt tilstrekkelig fokus på risikobildet helt konkret. Kommunen har etablert "Enhet for økonomisk internkontroll", men Enheten har ikke et formelt mandat. Dette er et bra tiltak, men etter vår vurdering er ikke enheten gitt tilstrekkelig ressurser.

#### *Prinsipper og rutiner*

Med unntak av kommunens antikorrupsjonsstrategi, som det har blitt arbeidet med høsten 2013, har kommunen ingen dokumenter som vi

oppfatter at tydelig beskriver spesifikt hvordan kommunen overordnet arbeider med å forebygge avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet, herunder roller og ansvar i tilknytning til dette. Vi påpeker samtidig at korrupsjon kun representerer en liten del av det totale kriminalitetsbildet (økonomisk kriminalitet) som kommunen møter, og representerer dermed etter vår oppfatning et for snevert perspektiv.

#### *Etisk regelverk*

Kommunen har et etisk regelverk omtalt som "Etisk standard" som er enkelt og kortfattet og i noe grad tilpasset kommunens egenart. Ut over internkontrollsjekklister som årlig signeres av ledere, finnes det ingen systemer som sikrer at alle som er omfattet av retningslinjene har lest og bekreftet at de har forstått disse. En del momenter som bør inngå i et etisk regelverk er omhandlet i Etisk Standard, men det er også flere viktige momenter som ikke er omhandlet. Dette er nærmere beskrevet i vedlegg til rapporten.

#### *Varsling*

Kommunen har etablert en varslingsordning som trolig ivaretar minimumskravene til en varslingsordning. Vår vurdering, gitt kommunens betydelige størrelse, er imidlertid at varslingsordningen ikke er i tråd med beste praksis.

#### *Anbefalinger*

Vi anbefaler at kommunen tilfører det overordnede arbeidet med å håndtere risikobildet knyttet til økonomisk kriminalitet tilstrekkelige ressurser og at det utarbeides konkrete planer i tråd med BDOs anbefalinger for å forsterke kommunens overordnede håndtering av risikobildet. Vi anbefaler at dette arbeidet gis høy prioritet og at arbeidet søkes gjennomført i sin helhet i 2014.

### 3.2. Risikovurderinger

Risikovurderinger bør være forankret i formaliserte prosedyrer og bør dokumenteres ved bruk av standardiserte maler. De bør gjennomføres regelmessig og bør involvere relevant personell fra virksomheten. Ved endrede omgivelser eller rammebetingelser bør eksisterende risikovurderinger oppdateres. Våre vurderinger av hvordan kommunen overordnet arbeider med risikovurderinger er oppsummert i nedenstående illustrasjon og nærmere beskrevet i dette kapittelet.

Formalisert	●
Regelmessig	●
Bred og dyp involvering	●
Nye vurderinger ved endringer	●

#### *Formalisert*

Som et ledd i kommunens antikorrupsjonsarbeid er det vedtatt at det i løpet av 2014 skal gjennomføres overordnede risikovurderinger, og der det identifiseres særlig risiko skal det utarbeides mer detaljerte risikoanalyser. Kommunen har anskaffet et elektronisk system til bruk ved risikovurderinger og kommunen har startet et arbeid med å utvikle et felles metodeverk for kommunen.

Ut over enkelte HMS-relaterte prosedyrer har kommunen på overordnet nivå ingen formaliserte prosedyrer for hvordan det skal gjennomføres risikovurderinger, og heller ikke med hvilken frekvens slike vurderinger skal gjennomføres. Det finnes ingen standardiserte maler som skal sikre enhetlig gjennomføring av dokumentasjon av vurderinger. Etter hva vi forstår har det ikke den senere tid blitt gjennomført overordnede risikovurderinger med hensyn til økonomisk kriminalitet som har blitt skriftlig dokumentert.

#### *Regelmessig*

Risikovurderinger bør gjennomføres regelmessig for å sikre at eventuelle nye risikoer blir identifisert og at eventuelle hendelser som avdekker risiko som ikke tidligere har vært omfattet av vurderingene blir tatt hensyn til. Etter hva vi forstår har det ikke vært etablert overordnede prosedyrer som sikrer slik regelmessig gjennomføring i kommunen.

#### *Bred og dyp involvering*

Når risikovurderinger blir gjennomført bør en sikre bred og dyp involvering av virksomhetens medarbeidere og en bør involvere ressurser med erfaring fra gjennomføring av tilsvarende vurderinger.

#### *Nye vurderinger ved endringer*

Ved endrede omgivelser eller rammebetingelser, eksempelvis ved omorganisering av virksomhet eller i forbindelse med ny aktivitet, bør nye vurderinger gjennomføres for å sikre at risikobildet er oppdatert.

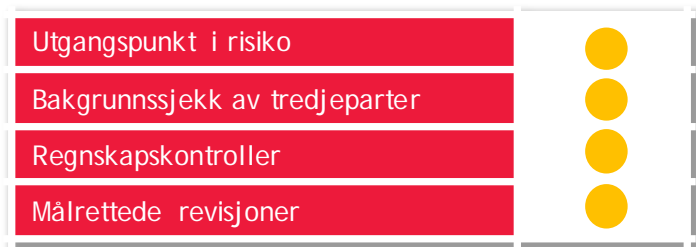
#### *Anbefalinger*

Vi anbefaler kommunen å etablere prosedyrer som sikrer at kommunen gjennomfører risikovurderinger innenfor alle områder og som blir dokumentert på en enhetlig måte.

Risikoen for økonomisk kriminalitet bør inngå i kommunens ordinære prosedyrer for vurdering av risiko, og dokumenteres. I og med at slike vurderinger ikke er dokumentert anbefaler vi at det i første halvdel av 2014 gjennomføres risikovurderinger der økonomisk kriminalitet settes særlig i fokus. Dette bør gjennomføres både på overordnet nivå og på detaljert nivå.

### 3.3. Kontrollaktiviteter

Kontrollaktiviteter bør ta utgangspunkt i identifisert risiko. Det er viktig med kjennskap til sine samarbeidspartnere. Viktige regnskapskontroller bør være etablert, og innenfor områder med særlig risiko for økonomisk kriminalitet bør det gjennomføres målrettede revisjoner. Våre vurderinger er oppsummert i nedenstående illustrasjon, og nærmere beskrevet i dette kapitlet.



#### *Utgangspunkt i risiko*

Alle kontrollaktiviteter som etableres bør ha utgangspunkt i risikobildet. Etter hva vi får opplyst har kommunen en internkontroll basert på risikobildet. Internkontrollen består bl.a. av fullmakter, arbeidsdeling, økonomireglement, budsjettkontroller, kontrollerfunksjon og rutiner for periode og årsavslutning. En vurdering av kommunens generelle internkontroll er ikke en del av dette oppdraget. Uten en oversikt som viser identifisert risiko, sammenholdt med implementerte kontrollaktiviteter er det vanskelig å vite om tilfredsstillende kontroller er implementert.

#### *Bakgrunnsjekk av tredjeparter*

Etter hva vi har fått opplyst har kommunen på overordnet nivå (ut over innhenting av firmaattest, skatteattester og HMS-egenerklæring i forbindelse med innkjøp) ikke noen skriftlig prosedyre for gjennomføring av bakgrunnsundersøkelser. Vi har fått opplyst at det er en praksis der innkjøp sjekker leverandører i Proff Forvalt og gjennom internett.

#### *Regnskapskontroller*

Det finnes ikke oversikter som viser identifisert risiko og tilhørende kontroller innenfor regnskapsområdet. Vi stiller spørsmål ved kommunens beslutning om at innkjøp under 5 000,- ikke skal godkjennes av to ulike personer. Enkeltstående innkjøp under 5 000,- utgjør totalt sett et betydelig omfang.

Vi har inntrykk av at det i all hovedsak er implementert tilfredsstillende internkontroll i kommunen, herunder arbeidsdeling og utvidete kontrollaktiviteter rettet mot utbetalinger av viss beløpsstørrelse, men oppfatter at det ikke er etablert tilstrekkelige overordnede kontroller som sikrer at alle viktige rutiner og kontroller faktisk etterleveres.

#### *Målrettede revisjoner*

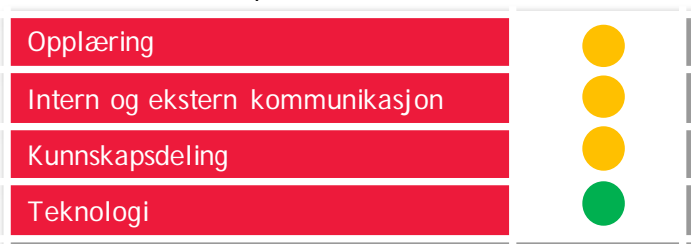
Det er ikke etablert noen overordnet plan/systematikk for gjennomføring av målrettede revisjoner innenfor områder med særlig risiko. Vi har fått opplyst at det arbeides med å fastsette ansvarsdeling mellom Byrådsavdelingene, innkjøpsavdelingen og Internkontrollenheten for å sikre bedre oppfølging og kontroll av hele anskaffelsesområdet. Etter hva vi erfarer er det ikke etablert en overordnet policy for og/eller krav til gjennomføring av revisjoner av tredjeparter.

#### *Anbefalinger*

Når kommunen har dokumentert risikobildet bør eksisterende kontrollaktiviteter evalueres og eventuelle manglende kontroller, herunder etterlevelseskontroller, bør implementeres. Kommunen bør overordnet kartlegge risiko knyttet til ulike typer samarbeidspartnere og ut i fra risiko vurdere omfanget av bakgrunnsjekker som bør gjennomføres, samt skriftliggjøre etablert praksis. Videre bør kommunen vurdere å etablere en overordnet policy for gjennomføring av revisjoner for å adressere områder med forhøyet risiko for økonomisk kriminalitet.

### 3.4. Informasjon og kommunikasjon

Informasjon og kommunikasjon er viktig for å forebygge økonomisk kriminalitet. I dette ligger opplæring av ansatte, planer for hvordan hendelser skal informeres om både internt og eksternt. Videre hvordan sikre læring og kunnskapsdeling ved hendelser og ikke minst at teknologi er tilrettelagt for å støtte opp under forebyggende og avdekkende aktiviteter. Våre vurderinger av kommunens etablerte prosedyrer relatert til dette er oppsummert i nedenstående illustrasjon, og nærmere beskrevet i dette kapittelet.



#### *Opplæring*

Etikk og varsling er satt i fokus gjennom opplæring av nyansatte, kurs som tilbys halvårlig til enhetsledere samt kurs i basisledelse for nytilsatte ledere. Innkjøpsavdelingen setter gjennom ulike kurs fokus på innkjøpsregler og det arrangeres flere kurs innen økonomiforvaltning, også obligatoriske kurs. Ut over dette arrangeres det i liten grad opplæring som spesifikt gir ansatte opplæring med hensyn til å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet.

#### *Intern og eksternt kommunikasjon*

Kommunens generelle prinsipper for intern og eksternt kommunikasjon gjelder også ved hendelser knyttet til økonomisk kriminalitet. Kommunen har ingen spesifikk plan for kommunikasjon rundt kommunens arbeid med å forebygge og avdekke økonomisk kriminalitet. Ut over et punkt i den årlige internkontrollsjekklisten har kommunen ikke skriftlige rutiner for sentral rapportering/systematisering og håndtering av økonomisk

kriminalitet og/eller ved mistanke om hendelser knyttet til økonomisk kriminalitet.

#### *Kunnskapsdeling*

Vi har fått opplyst at kunnskapsdeling innen dette området i praksis gjennomføres blant annet gjennom halvårlige økonomikonferanser hvor en rekke økonomer i kommunen er samlet, men kommunen har ikke skriftlige prinsipper for kunnskapsdeling ved hendelser eller etablert noen skriftlig systematikk for å sikre kunnskapsdeling på tvers av kommunen ved hendelser.

#### *Teknologi*

Kommunen har etablert en IKT-sikkerhetsinstruks og rutiner for innsyn i ansattes e-post og hjemmeområde og etter hva vi har fått opplyst er tilfredsstillende systemer for back up etablert. Kommunen ser ut til å ha akseptabel datakvalitet i kommunens leverandørregister, noe som indikerer god internkontroll knyttet til registrering av nye leverandører og ajourhold av eksisterende masterdata i leverandørregisteret. Etter hva vi forstår pågår det tiltak for å forbedre tilgangsstyring i kommunens sakssystem.

#### *Anbefalinger*

Vi anbefaler at kommunen utarbeider et opplæringsprogram knyttet til økonomisk kriminalitet som er basert på identifisert risiko. Dette innebærer en differensiering av opplæring der enkelte type stillinger/områder gis tilpasset opplæring, dilemmatrening mv. Videre anbefaler vi at kommunen utarbeider en skriftlig plan for hvordan kommunen skal kommunisere, både internt og eksternt, i forbindelse med kommunens overordnede arbeid med å forebygge og avdekke økonomisk kriminalitet. Det bør utarbeides retningslinjer for hvordan økonomisk kriminalitet skal rapporteres internt og hvordan kommunen skal lære av hendelser.



### 3.5. Overvåking og forbedring

Med overvåking og forbedring menes hvordan ledelsen overvåker eksisterende overordnede rutiner for håndtering av risiko for økonomisk kriminalitet og hvordan den arbeider med kontinuerlig forbedring av overordnede rutiner. Videre handler dette om hvordan styrende organer overvåker ledelsens arbeid rundt dette. En bør trekke lærdom ved hendelser og det bør med jevne mellomrom gjennomføres eksterne evalueringer av hvordan en overordnet håndterer risikobildet.

Ledelsens overvåking	●
Overvåking fra styrende organer	●
Læring ved hendelser	●
Ekstern evaluering	●

#### *Ledelsens overvåking*

Vår evaluering indikerer at den administrative ledelsen i kommunen ikke i tilstrekkelig grad tidligere har evaluert hvordan kommunen overordnet arbeider med å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet.

#### *Overvåking fra styrende organer*

Det er kommunens kontrollutvalg som har initiert denne evalueringen. Det er etter hva vi erfarer ikke de seneste årene satt fokus på hvordan kommunen fra et overordnet nivå, konkret og spesifikt arbeider med å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet, verken fra kontrollutvalget eller fra Bystyret.

#### *Læring ved hendelser*

Det skjer kunnskapsdeling gjennom flere fora, men kommunen har ikke etablert skriftlige prosedyrer som sikrer organisatorisk læring ved hendelser og at man benytter hendelser til å evaluere kommunens

tilnærming til hvordan det overordnet arbeides med å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet.

#### *Ekstern evaluering*

Før kontrollutvalget iverksatte denne evalueringen har det ikke de siste årene, etter det vi erfarer, vært gjennomført noen tilsvarende evaluering av eksterne parter og det har heller ikke vært gjennomført noen eksterne evalueringer av deler av kommunens arbeid med å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet, eksempelvis kommunens varslingsordning, etisk regelverk eller lignende.

#### *Anbefalinger*

Når tilstrekkelige overordnede prinsipper og rutiner for å forebygge, avdekke og håndtere økonomisk kriminalitet er etablert, bør kommunens ledelse sørge for at det utarbeides planer som sikrer regelmessig overvåking og forbedring av ledelsens arbeid med å håndtere risikobildet.

Styrende organer bør på hensiktsmessig måte regelmessig sikre at den administrative ledelsen har implementert tilstrekkelige systemer hvor etterlevelsen overvåkes.

Bruk av eksterne fagressurser bør vurderes benyttet av både administrativ ledelse og av styrende organer for å sikre at kommunens arbeid er i tråd med beste praksis.

## 4. Kilder

### 4.1. Intervjuer/samtaler

Navn	Rolle/stilling
Kristin Ulvang	Økonomidirektør
Björg Lædre	HR-sjef
Kjetil Århus	Leder IKT konsern
Eva Hille	Informasjonsdirektør
Elin Karlsen	Leder økonomiservice
Wibeke Mork Østbø	Leder Enhet for økonomisk internkontroll
Jan Norgren	Leder Lønns- og regnskaps-senteret
Svein Kammen	Regnskapssjef
Rune Henden	Medlem av varslingsgruppen

### 4.2. Dokumenter mv.

Andre kilder / dokumenter
Bergen kommunes intranett
Bergen kommunes økonomihåndbok
Økonominett (en del av intranettet til Bergen kommune)
HR nett (en del av intranettet til Bergen kommune)
Plan for forvaltningsrevisjon 2012 - 2016

Andre kilder / dokumenter (forts.)
Overordnet analyse for Plan for forvaltningsrevisjon 2012 - 2016
Rutiner knyttet til varslings (hentet fra intranettet)
Etisk Standard
Innkjøpsstrategi for Bergen kommune
Regl. for register for frivillig registrering av økonomiske interesser
Reglement om habilitet
Mal for arbeidsavtale
Habilitet - skjema for innhenting av informasjon
Omtale av varslingsgruppens arbeid pr okt 2013 (sak 201316300-14)
PERSONAL- OG ARBEIDSREGLEMENT FOR BERGEN KOMMUNE
Rutiner for varslings i Bergen kommune (Byrådsak 57/07)
VARSLINGSSKJEMA FOR BERGEN KOMMUNE
Veiviser i etikk og varslings
Bergen kommunes årsrapporter 2009 - 2012
Etisk refleksjonsveiledning
RISIKOVURDERING SOM METODE (fra HR nett)