

# Handbok för att förebygga otillåten påverkan

Stöd till kommuner för att rusta sig mot påverkan  
från kriminella och extremistiska grupperingar

## **Brå – kunskapscentrum för rättsväsendet**

Myndigheten Brå verkar för att brottsligheten minskar och tryggheten ökar i samhället. Det gör vi genom att ta fram fakta och sprida kunskap om brottslighet, brottsbekämpning och brottsförebyggande arbete, till främst regeringen, rättsväsendets myndigheter och brottsförebyggande aktörer, men även allmänheten.

Publikationen finns som pdf på [www.bra.se](http://www.bra.se). På begäran kan Brå ta fram ett alternativt format. Frågor om alternativa format skickas till [tillgangligt@bra.se](mailto:tillgangligt@bra.se)

Vid citat eller användande av tabeller, figurer och diagram ska källan Brå anges. För att återge bilder, fotografier och illustrationer krävs upphovspersonens tillstånd.

urn:nbn:se:bra-1243

ISBN 978-91-88599-73-5

Tryck: Exakta Print AB

Produktion: Hellsten Kommunikation

© Brottsförebyggande rådet 2025

Brottsförebyggande rådet, Box 1386, 111 93 Stockholm

Telefon 08-527 58 400, e-post [registrator@bra.se](mailto:registrator@bra.se), [www.bra.se](http://www.bra.se)

# Förord

Otillåten påverkan mot offentliga verksamheter får allvarliga konsekvenser på flera nivåer: för individen, organisationen och samhället. Påverkansförsök skapar otrygghet i arbetsmiljön, där hot och trakasserier leder till stress och självcensur. På samhällsnivå hotar otillåten påverkan demokratin genom att undergräva förtroendet för offentliga verksamheter.

Regeringen har mot den bakgrunden gett Brottsförebyggande rådet (Brå) i uppdrag att studera otillåten påverkan som utövas av systemhotande aktörer och grupperingar i Sverige. Brå har tagit fram rapporten Otillåten påverkan från systemhotande aktörer – påverkansförsök mot förtroendevalda och kommunal förvaltning (2025:4) samt den här kompletterande handboken.

Handboken ger konkreta verktyg och strategier för att stärka motståndskraften mot olika typer av påverkansförsök, särskilt från systemhotande aktörer.

Handboken har författats av utredaren Lisa Pedersen och tagits fram i nära samarbete med flera experter inom Brå och Center mot våldsbejakande extremism (CVE). Materialet har också utvecklats i dialog med en referensgrupp, bestående av representanter från Polismyndighetens nationella operativa avdelning (NOA), Göteborgs Stad, Malmö stad, Uppsala kommun, Bostadsbolaget och Statskontoret. Förslagen till åtgärder har diskuterats och förfinats i samråd med experter från Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) samt i ett nätverk av säkerhetschefer som samordnas av Sveriges Allmännyttan.

Stockholm i mars 2025

Jonas Trolle  
Tf. Generaldirektör

Karin Svanberg  
Enhetschef

# Innehåll

## **Om handboken 4**

Riktat sig till dig som är verksam i en kommun	4
Påverkan från kriminella och extremistiska grupperingar kräver andra verktyg	5
Handboken fokuserar på förebyggande arbete	5
Kompletterar tidigare rapporter och stöd från Brå	6

## **Om otillåten påverkan 8**

Otillåten påverkan får allvarliga konsekvenser	8
Vad ingår i begreppet otillåten påverkan?	10
Att påverka genom möjliggörare	12
Fyra typer av möjliggörare	13
Otillåten påverkan mot förtroendevalda	14
Vilka är det som påverkar?	14

## **Rusta er mot påverkansförsök 18**

Stödet från ledningen är viktigt	18
Involvera olika delar av organisationen	19
Öka kunskapen hos chefer och medarbetare	19
Verka för en öppen och säker organisationskultur	23

## **Att sammanställa en lägesbild 26**

Samla in information från olika källor	27
Riskanalyser – ett bra sätt att få information	28
Att identifiera risker och sårbarheter	33
Riskerna varierar mellan yrkesroller och verksamhetsområden beroende på motivet för påverkan	37

<b>Sätt in förebyggande åtgärder där riskerna finns</b>	<b>40</b>
Rotering och fyraögonsprincipen	40
Samtal för att upptäcka risker, sårbarheter och utsatthet	41
Kommunicera rutiner – både internt och externt	42
Se över tillgången till information	43
Förstärk rekryteringsprocessen	44
<b>När något har hänt</b>	<b>48</b>
Incidentrapportering	48
Polisanmälningar	49
Visselblåsarfunktionen	51
Stöd till chefer och medarbetare	51
<b>Sammanfattning: Rusta din kommun i sju steg</b>	<b>56</b>
Steg 1. Ledningen beslutar om uppdrag	58
Steg 2. Skapa en arbetsgrupp med olika kompetenser	59
Steg 3. Påbörja sammanställningen av en lägesbild	60
Steg 4. Gör en översyn av organisationens styrdokument	61
Steg 5. Utbilda personalen	62
Steg 6. Genomför riskanalyser och vidta förebyggande åtgärder där riskerna är störst	64
Steg 7. Fortsätt att prata om det	65
<b>Referenser</b>	<b>66</b>

# Om handboken

Den här handboken är framtagen för dig som vill rusta din verksamhet för att kunna stå emot otillåten påverkan. Handboken innehåller konkreta verktyg och strategier för att förebygga påverkansförsök och avslutas med en sammanfattande modell i sju steg som du kan använda för att rusta en organisation.

## Riktat sig till dig som är verksam i en kommun

Handboken riktar sig i första hand till dig som arbetar i en kommun. Den kan användas i de flesta kommunala förvaltningar och är även användbar inom kommunala företag, till exempel kommunala bostadsbolag.

Syftet med handboken är att ge praktiskt stöd till dig som har en roll att som innebär att påverka och utveckla kommunens arbete mot otillåten påverkan. Vi tror att stödet är särskilt relevant för chefer på alla nivåer, medarbetare inom verksamhetsutveckling och verksamhetsstyrning samt funktioner inom brottsförebyggande arbete, säkerhet och personalfunktioner, såsom HR.



Syftet med handboken är att ge praktiskt stöd till dig som har en roll att påverka och utveckla kommunens arbete mot otillåten påverkan.

Många av rekommendationerna i handboken är även relevanta för förtroendevalda i kommuner. För mer specifikt stöd till förtroendevalda hänvisas dock i första hand till andra aktörer, såsom Sveriges Kommuner och Regioner (SKR).

## **Påverkan från kriminella och extremistiska grupperingar kräver andra verktyg**

Den här handboken behandlar framför allt otillåten påverkan från systemhotande aktörer, i form av aktörer med koppling till kriminella nätverk och våldsbejakande extremistmiljöer. Begreppet systemhotande aktörer förklaras mer ingående på sidan 15.

Utmärkande för systemhotande aktörer är att de har en våldskapacitet som ger dem ett så kallat skrämselfkapital. Det innebär att de kan använda subtila metoder som inte är uttalade hot eller direkt våld, och som gör påverkansförsöken svårare att identifiera och hantera. Eftersom kommunernas ordinarie arbete mot hot och våld sällan är anpassat för att hantera påverkan från systemhotande aktörer, behövs ofta nya tillvägagångssätt och verktyg.



Utmärkande för systemhotande aktörer är att de har en våldskapacitet som ger dem ett så kallat skrämselfkapital.

## **Handboken fokuserar på förebyggande arbete**

Den här handboken fokuserar främst på förebyggande åtgärder och hur kommuner kan arbeta systematiskt för att rusta verksamheter och därmed skapa motståndskraft mot otillåten påverkan. Brås undersökningar visar att det finns ett märkbart intresse från systemhotande aktörer att försöka påverka kommunala verksamheter (Brå 2024, 2025a).

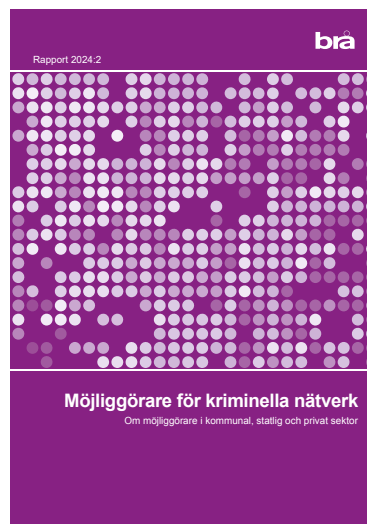
Eftersom många påverkansförsök är subtila och inte nödvändigtvis olagliga, anmäls de sällan till polisen och hanteras därför inte inom rättssystemet. Därför är det viktigt att arbeta förebyggande och stärka kommunernas motståndskraft mot otillåten påverkan.

De råd och verktyg som presenteras här kan bidra till att minska antalet påverkansförsök, men framför allt säkerställa att de kriminella och extremistiska aktörerna inte lyckas med sina försök att påverka individer och offentliga organisationer, och därmed skada våra demokratiska system.

## Kompletterar tidigare rapporter och stöd från Brå

Handboken baseras till stor del på resultatet från två rapporter. Rapporten *Möjliggörare för kriminella nätverk* (Brå 2024) beskriver problematiken kring hur personer inom offentlig förvaltning, bland annat kommuner, utnyttjar sin anställning för att hjälpa kriminella nätverk. Rapporten *Otillåten påverkan från kriminella och extremistiska grupperingar* (Brå 2025a) beskriver otillåten påverkan mot tjänstepersoner och förtroendevalda i kommuner.

Handboken kompletterar även de rapporter som Brå publicerat tidigare. I dem redovisas undersökningar av otillåten påverkan utifrån flera perspektiv, till exempel påverkan på rättsväsendet, myndigheter, företag och journalister. År 2017 publicerade Brå även skriften *Att förbygga och hantera påverkansförsök*, som bygger på resultaten från en undersökning av ett antal statliga myndigheter. Samtliga rapporter går att ladda ner kostnadsfritt på Brås webbplats.







# Om otillåten påverkan

Det här kapitlet ger en överblick av vad otillåten påverkan innebär och varför det är viktigt att arbeta för att motverka påverkansförsök. Kapitlet inleds med en beskrivning av vilka konsekvenser otillåten påverkan kan medföra. Sedan följer en introduktion till vad som menas med otillåten påverkan och hur påverkan kan ta sig uttryck. Vidare går vi igenom vilka de systemhotande aktörerna är och vilka motiv de kan ha.

## Otillåten påverkan får allvarliga konsekvenser

Otillåten påverkan kan få allvarliga konsekvenser för individen, organisationen och samhället i stort. På individnivå skapar det en otrygg arbetsmiljö där hot och trakasserier leder till stress och oro. I synnerhet när påverkansförsöken kommer från aktörer med stor våldskapacitet. Alla former av påverkansförsök kan ge upphov till obehag, men den som utsatts för hot eller påtryckningar från kriminella eller extremistiska grupperingar har särskilt svårt att släppa känslor av obehag och oro efter arbetstid (Brå 2025a).



Otillåten påverkan kan få allvarliga konsekvenser för individen, organisationen och samhället i stort. På individnivå skapar det en otrygg arbetsmiljö där hot och trakasserier leder till stress och oro.

## **Risk för felaktiga beslut**

Utsatthet för otillåten påverkan kan också få konsekvenser för hela eller delar av organisationen. Bland annat kan det vara svårare att rekrytera och behålla personal inom verksamhetsområden som är särskilt utsatta för påverkansförsök (Brå 2025a). Och när anställda fattar felaktiga beslut på grund av yttre påtryckningar, kan de systemhotande aktörerna få inflytande över verksamhetens beslutsprocesser.

Påverkansförsök kan även leda till undvikande beteenden, där anställda avstår från att fatta beslut eller genomföra arbetsuppgifter av rädsla för negativa konsekvenser. Det förekommer att tillsyn och kontroller inte genomförs enligt ordinarie rutiner eller att anmälningar till polisen och socialtjänsten uteblir (Brå 2016b, 2025a). Det finns också exempel där bibliotek och kulturhus avstått från att arrangera evenemang om kontroversiella ämnen på grund av hot eller rädsla för repressalier (Brå 2025a).

## **Tyst anpassning och självcensur**

Utmärkande för otillåten påverkan från systemhotande aktörer, såsom kriminella och extremistiska grupperingar, är att de inte alltid behöver genomföra direkta påverkansförsök för att skapa självcensur. En intervjustudie från Brå (2025a) visar att tjänstepersoner i vissa fall avstår från att fatta beslut eller genomför mindre noggranna granskningar och kontroller, enbart för att de känner till klientens eller kundens bakgrund och våldskapacitet. Sådan tyst anpassning riskerar att underminera organisationens rättssäkerhet och integritet.

## **Konsekvenser för samhället och demokratin**

Otillåten påverkan från systemhotande aktörer pekas i flera nationella lägesbilder ut som ett allvarligt hot mot samhället och demokratin. Regeringens handlingsplan mot korruption och otillåten påverkan för år 2024–2027 påpekar att korruption och otillåten påverkan kan urholka förtroendet för offentlig verksamhet och göra att medborgare upplever minskad tillit till stat och kommuner, vilket i sin tur försvagar demokratin (Regeringen 2024a).

I den årliga gemensamma lägesbilden från en rad nationella myndigheter i samverkan mot organiserad brottslighet beskrivs hur kriminella nätverk hotar den sociala stabiliteten och säkerheten i samhället genom att infiltrera lokalsamhällen och skapa parallella strukturer som konkurrerar med den offentliga makten (Polismyndigheten 2024c).

## **Svårt att bedöma omfattningen**

Det är svårt att uppskatta både omfattningen av otillåten påverkan från kriminella och extremistiska grupper och hur den har utvecklats över tid. Problematiken har fått ökad uppmärksamhet de senaste åren, vilket också innebär att beteenden som tidigare inte uppmärksammats nu gör det.

I en intervjuundersökning från Brå beskriver kommunanställda att otillåten påverkan är ett återkommande problem, särskilt inom socialtjänsten. Samtidigt upplever flera att problemet har blivit mer omfattande, vilket kopplas till samhällsutvecklingen i stort (Brå 2025a).

## **Vad ingår i begreppet otillåten påverkan?**

Otillåten påverkan är ett samlingsbegrepp som används för situationer där en utomstående på ett sätt som är olagligt eller som upplevs som obehagligt eller olämpligt, försöker påverka hur någon agerar i sin tjänst eller i sitt uppdrag (se även Brå 2005, 2016b, 2025a).

Det kan handla om att försöka få en tjänsteperson eller förtroendevald att fatta annorlunda beslut, att bryta mot regler och rutiner, att lämna ut sekretessbelagd information eller att avstå från att driva vissa politiska frågor. Det kan också innebära försök att hindra en tjänsteperson eller förtroendevald från att rapportera brott och missförhållanden.

Den som försöker påverka använder sig av metoder som är olagliga eller som upplevs som obehagliga eller olämpliga. Det kan till exempel vara genom hot, våld, trakasserier, skadegörelse, otillbörliga erbjudanden (såsom muta) eller otillbörliga relationer (såsom vänskapskorruption). Det kan också göras genom mer subtila tillvägagångssätt, som indirekta hot eller obehagliga kommentarer som har för avsikt att skrämja.

Begreppet otillåten påverkan omfattar påverkansförsök oavsett om försöket lyckas eller inte. Det innebär att även misslyckade påverkansförsök ingår i begreppet, oavsett om de resulterar i någon förändring av beslut eller arbetssätt.

## **Behöver inte vara olagligt**

Otillåten påverkan är inte ett juridiskt begrepp. I betydelsen ingår att det både kan handla om lagbrott och sådant som inte är det. Särskilt när den utövas av aktörer med våldskapacitet kan även subtila metoder uppfattas som hotfulla. Till synes oskyldiga uttalanden eller handlingar kan få en underförstådd, skrämmande innebörd. Exempelvis kan en kommentar som ”du vet vilken familj jag tillhör” framkalla rädsla, trots att den inte innehåller ett uttryckligt hot.

När Brå myntade begreppet otillåten påverkan år 2005 var syftet att ha ett ord för både olagliga metoder och mer subtila påverkansförsök. Polismyndigheten använder dock ibland begreppet otillbörlig påverkan i stället, för att beskriva påverkansförsök som inte utgör brottsliga handlingar.

### **Vad ingår inte i begreppet otillåten påverkan?**

För att förstå vad som räknas som otillåten påverkan är det också viktigt att klargöra vad som inte ingår i begreppet.

#### **Tillåten påverkan är en del av demokratin**

Att försöka påverka offentliga verksamheter är inte alltid otillåtet – tvärtom är det en viktig del av demokratin. Att exempelvis bestrida ett beslut, framföra synpunkter eller argumentera för sin sak i en fråga är fullt tillåtet, så länge det sker på ett lagligt och demokratiskt sätt. Många kommuner uppmuntrar dessutom medborgarinflytande och arbetar aktivt för att invånarna ska kunna påverka kommunala verksamheter. Däremot blir påverkan otillåten om den sker genom olagliga eller olämpliga metoder. Gränsen är inte alltid tydlig, och det behöver diskuteras på arbetsplatser var gränsen går mellan vad som kan anses vara tillåtet och otillåtet.



Gränsen är inte alltid tydlig, och det behöver diskuteras på arbetsplatser var gränsen går mellan vad som kan anses vara tillåtet och otillåtet.

#### **Andra former av hot och våld**

Hot och våld mot kommunanställda kan vara allvarligt, men det inte alltid otillåten påverkan. För att räknas som otillåten påverkan måste syftet vara att försöka få den anställda att bryta mot regler, ändra beslut eller på andra sätt agera mot verksamhetens intressen. Andra typer av hot och våld som anställda kan utsättas för i arbetslivet, exempelvis från brukare, klienter eller elever, utan avsikt att påverka beslut eller rutiner, räknas inte som otillåten påverkan.

## Att påverka genom möjliggörare

Möjliggörare är ett begrepp som angränsar till otillåten påverkan. Med möjliggörare menas en person som genom sin anställning eller sitt uppdrag, exempelvis inom en kommun, bidrar till att stödja kriminella nätverk. Ibland används även begreppet "insider" för att beskriva samma företeelse.

Möjliggörare utnyttjar sitt yrke för att gynna kriminella nätverk, till exempel genom att påverka beslutsprocesser för olika typer av tillstånd, bygglov eller olika former av utbetalningar till enskilda individer, företag och föreningar. Det förekommer också att möjliggörare delar värdefull information till kriminella nätverk, såsom sekretessbelagda personuppgifter, dokumentation inom ärenden eller information som underlättar planeringen av brott, såsom stölder.

## Fyra typer av möjliggörare

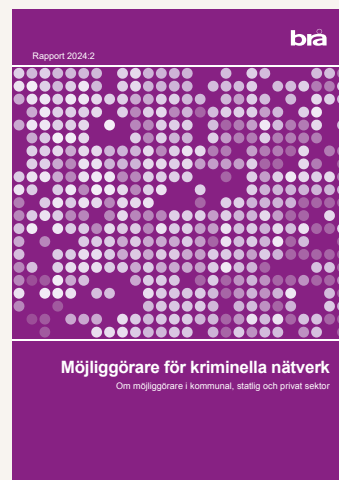
Brås rapport *Möjliggörare för kriminella nätverk* (2024) delar in förekomsten av möjliggörare i fyra kategorier:

**Den manipulerade möjliggöraren** är ofta en oerfaren person som manipuleras av individer i kriminella nätverk, kanske för att de uppträder charmigt och vältaligt. Men det kan också vara en mer erfaren tjänsteperson, inte sällan verksam i en behandlande yrkesroll där relationerna till klienten eller brukaren kan bli personliga, vilket gör det svårt att sätta tydliga gränser.

**Den upparbetade möjliggöraren** påbörjar ofta sin anställning på korrekta grunder med goda intentioner. Det är först senare som personen börjar hjälpa kriminella nätverk, och inte sällan är det på grund av lojalitet som har att göra med starka familje, släkt- eller vänskapsband.

**Den affärsmässiga möjliggöraren** är en person som hjälper kriminella nätverk i utbyte mot ekonomisk vinning. Hur mycket inblandning personen har i själva brottsligheten varierar. De här möjliggörarna är inte främst kopplade till kommuner, utan återfinns oftare i yrken eller roller som ligger nära de kriminella nätverkens intressen, till exempel inom banker, juridik eller bolagsbildning.

**Den placerade möjliggöraren** är en individ som medvetet sätts in av ett kriminellt nätverk inom en myndighet, en kommun eller ett företag för att underlätta nätverkets verksamhet. Den här typen av infiltration är inte vanlig, men förekommer även inom kommunala verksamheter.



## Otillåten påverkan mot förtroendevalda

Förtroendevalda på kommunal nivå spelar en central roll i den demokratiska styrningen och fattar beslut om kommunala verksamheters inriktning. Deras uppdrag innebär många och regelbundna kontakter med samhällets olika aktörer och intressen, vilket också gör att de riskerar att utsättas för otillåten påverkan.

Riskerna för förtroendevalda liknar i stort sett dem som kommunanställda utsätts för, där systemhotande aktörer sällan använder olagliga metoder, utan mer subtila metoder, för att påverka beslutsfattandet. En skillnad är att påverkansförsök från höger- och vänsterextremister är betydligt vanligare för förtroendevalda jämfört med tjänstepersoner i kommunen. I dessa fallen handlar det oftast om försök att påverka de förtroendevalda att ändra sin politik eller samhällsdebatten i linje med grupperingens ideologiska mål. I undersökningar av Brå (2023, 2024, 2025a) betonas även risken för att förtroendevalda utnyttjas som möjliggörare. Politiska partier kan bli ”den mjuka vägen in”, där systemhotande aktörer försöker infiltrera partier genom att bli medlemmar och påverka den politiska beslutsprocessen inifrån.

## Otydligt ansvar för förtroendevalda på kommunal nivå

Till skillnad från kommunanställda saknar många förtroendevalda på lokal nivå tydliga riktlinjer och strukturer för arbetsmiljö och säkerhet. Ett lagförslag om att stärka skyddet för förtroendevalda finns och förväntas träda i kraft den 1 juli 2025 (Regeringen 2024b). Se vidare på sidan 54 under rubriken Stöd till förtroendevalda.

Flera av åtgärderna som föreslås i den här handboken fungerar även när det gäller att förebygga otillåten påverkan mot förtroendevalda. För fler råd och tips som är särskilt anpassade för förtroendevalda hänvisas till Sveriges Kommuner och Regioner (SKR), som bedriver ett omfattande arbete i frågan. På SKR:s webbplats finns vägledning och resurser för kommuner och regioner.

## Vilka är det som påverkar?

Påverkansförsök mot tjänstepersoner och förtroendevalda i kommuner kan utföras av en rad olika aktörer med varierande motiv. Den vanligaste typen av påverkare är enskilda individer som försöker påverka genom olämpligt eller hotfullt uppförande. Inte sällan är det personer som agerar i affekt, och deras beteende kan vara en följd av missbruk eller psykisk ohälsa. De kan också ha rättshaveristiskt beteende. Även om deras agerande tar mycket resurser



och kraft från organisationen, har kommunala verksamheter oftast rutiner och verktyg för att hantera den typen av hot och våld, samt kunskap om att möta människor som befinner sig i kris.

### **Påverkan från systemhotande aktörer med skrämsekapital**

Den här handboken fokuserar särskilt på systemhotande aktörer, såsom organiserad brottslighet och andra former av kriminella nätverk samt våldsbejakande extremistmiljöer. Gemensamt för dem är att de har antagonistiska motiv eller på andra sätt utmanar samhällets skyddsvärden (Brå 2025a).

Otillåten påverkan som kommer från systemhotande aktörer är särskilt svår för organisationer att hantera, visar Brås undersökningar (Brå 2016b, 2024, 2025a). De aktörerna kännetecknas av sin våldskapacitet, vilket ger dem ett så kallat kollektivt skrämsekapital, och därmed en förmåga att framkalla rädsla hos den de försöker påverka.

De agerar ofta mer strategiskt och målmedvetet jämfört med andra typer av påverkare. Deras metoder är vanligtvis planerade och kan vara svårare att leda i bevis, inte minst för att metoderna de använder oftare är subtila, vilket minskar sannolikheten för rättsliga påföljder. Det gör det också svårare att dra slutsatser om hur stor omfattningen är av otillåten påverkan från systemhotande aktörer.



Att man inte vågar göra den bedömning som kanske är rätt i ärendet egentligen [...] Det händer att man fattar beslut som man kanske inte skulle fattat i något annat ärende baserat på att man har bakgrundskännedom om klienten.

Intervju med kommunanställd som beskriver effekter av att hantera klienter med skrämsekapital (Brå 2025a)

### **Om kriminella nätverk och organiserad brottslighet**

Begreppen organiserad brottslighet och kriminella nätverk har många olika definitioner och används för att beskriva olika former av strukturerad brottslig samverkan. Exempel på sådana strukturer är mc-gäng, släktbaserade nätverk och stadsdelsbaserade grupperingar. Organiserad brottslighet är alltså inte en enhetlig företeelse, utan omfattar flera olika former av nätverk. (Brå 2016a, Polismyndigheten 2024b).

## Om våldsbejakande extremism

Våldsbejakande extremism är ett samlingsbegrepp för rörelser, ideologier och miljöer som inte accepterar en demokratisk samhällsordning och ser våld som en legitim metod för att uppnå ideologiska och politiska målsättningar (CVE 2024).

Säkerhetspolisen har delat in de våldsbejakande extremistmiljöerna i tre huvudkategorier: vänsterextremism, högerextremism och islamistisk extremism (Säkerhetspolisen 2023d). Därutöver finns även andra, mindre omfattande, våldsbejakande extremistmiljöer. De är oftast fokuserade på specifika sakfrågor, till exempel om djurrätt, miljörätt eller kvinnohat, så kallade incels (CVE 2022). I Brås studie om otillåten påverkan förekommer främst muntliga och skriftliga hot från högerextremistiska personer och grupperingar (2025a).

Hotbilden från våldsbejakande extremism har under senare tid blivit mer komplex. Ideologiskt motiverat våld begränsas inte längre enbart till de tidigare nämnda extremistmiljöerna i Sverige. En så kallad hybridisering av våldsbejakande extremism har ägt rum, där individer både inom och utanför extremistmiljöerna väljer ut element från olika extrema ideologier och konspirationsteorier och sätter samman dem baserat på den egna personliga världsuppfattningen och tolkningen av vem som utgör fienden (Säkerhetspolisen 2023d).

### EXEMPEL PÅ HÄNDELSER

En tjänsteperson som uttalat sig om kriminella och våldsbejakande miljöer i media får anonyma vykort skickade till sin hemadress. Under samma period stannar bilar utanför bostaden med strålkastarna riktade mot köksfönstret. Bilarna står på tomgång i några minuter och åker sedan vidare.

En kommunpolitiker blir vid ett flertal tillfällen förföljd till sin bil av personer med känt våldskapital och tillhörighet i våldsbejakande miljöer. De har inte sagt något, bara gått några steg bakom för att sen stå och titta när politikern kör iväg. Dessa händelser har upplevts som så hotfulla att politikern övervägt att lämna sitt uppdrag.

Exempel på otillåten påverkan som rapporterats från en medelstor kommun i Sverige.



# Rusta er mot påverkansförsök

I det här kapitlet beskrivs generella förebyggande åtgärder som stärker en kommun eller liknande organisation i arbetet mot otillåten påverkan och infiltration. De här åtgärderna kan med fördel implementeras i hela verksamheten för att bygga en robust och motståndskraftig organisation.

Längre fram i handboken, på sidan 40, beskrivs mer specifika åtgärder som är särskilt viktiga för verksamheter med högre risk att utsättas för otillåten påverkan och infiltration.

Åtgärderna i det här handboken fokuserar på påverkan från systemhotande aktörer. Men flera av insatserna fungerar även för andra typer av aktörer, till exempel personer med rättshaveristiskt beteende eller olämpligt uppträdande på grund av missbruk eller psykisk ohälsa. Åtgärderna i det här kapitlet kan också fungera förebyggande mot andra typer av oegentligheter, till exempel korruption som endast gynnar en enskild och där det inte finns en extern part som försöker påverka.

## Stödet från ledningen är viktigt

Signalerna från ledningen sätter tonen för hela organisationens kultur och prioriteringar. När ledningen aktivt arbetar för att förebygga och hantera otillåten påverkan, signalerar det att frågan tas på allvar och att medarbetare inte står ensamma i utsatta situationer. Därför är det viktigt att de som arbetar för att förbättra kommunens arbete mot otillåten påverkan har fått tydliga uppdrag och mandat från kommunledningen.

## Involvera olika delar av organisationen

Otillåten påverkan är en komplex problematik som kräver insatser från flera delar av organisationen. Därför är det avgörande att olika funktioner inom kommunen samverkar för att stärka och utveckla arbetet.

Kommunens olika **säkerhets- och brottsförebyggande funktioner** spelar en central roll, och det är oftast här frågor om otillåten påverkan hamnar först. Det är också viktigt att involvera kommunens samordnare mot våldsbejakande extremism för att förebygga påverkan från ideologiskt motiverade aktörer.

**Personal- och HR-funktioner** har viktiga roller utifrån ett arbetsmiljöperspektiv, men även för andra personalfrågor såsom rekrytering och arbetsrättsliga frågor.

Kommunens **jurister** bör involveras i arbetet eftersom det kan dyka upp frågor kring lagstiftning, sekretess och andra juridiska frågor.

Eftersom utvecklingsarbete mot otillåten påverkan kan komma att involvera ledning, styrning samt kommunikation, kan det vara en bra idé att ha med **kommunikatörer** samt **funktioner för uppföljning och intern kontroll**.

**Skyddsombuden** är utsedda att representera arbetstagarnas perspektiv i arbetsmiljöarbetet. Den svenska arbetsmiljölagen (1977:1160) bygger på att arbetsgivarna har ansvar för arbetsmiljön men också att de samverkar med sina arbetstagare. Eftersom skyddsombudens uppgift är att bevaka att arbetsgivaren uppfyller kraven inom det systematiska arbetsmiljöarbetet, är det bra att involvera skyddsombuden (eller arbetsmiljöombuden som de också kallas) i arbetet.

## Öka kunskapen hos chefer och medarbetare

Utbildning och kompetensutveckling är centrala insatser för att förebygga otillåten påverkan. Genom att medvetenheten hos chefer och medarbetare ökas kan risker upptäckas och hanteras redan i ett tidigt skede. I brist på nationella utbildningar som är specifikt anpassade för kommuner har några kommuner utvecklat egna utbildningar utifrån sina lokala behov och förutsättningar. Här följer några råd för hur sådana utbildningsinsatser kan utformas.

## Förslag på innehåll för utbildningsinsatser

Utbildningar om otillåten påverkan bör innehålla följande moment:

- grundläggande kunskap om vad otillåten påverkan innebär
- praktiska exempel på hur påverkan kan ta sig uttryck i olika verksamheter
- genomgång av organisationens riktlinjer och rutiner för att hantera påverkansförsök
- information och råd om hur medarbetare bör agera och vart de ska vända sig om de misstänker att de blivit utsatta för påverkansförsök eller om de upptäcker oegentligheter
- möjligheter till dialog och erfarenhetsutbyte mellan deltagarna.

### TIPS!

Om ni vill utveckla en egen utbildning kan ni hitta inspiration på internet. Flera arbetstagarorganisationer har publicerat information och filmer på sina webbplatser. På Partsrådets webbplats finns material och filmer som kan användas i utbildningar.

På webbplatsen [suntarbetsliv.se](http://suntarbetsliv.se) hittar ni Säkerhetsdialogen som är ett stöd för att förebygga hot och våld på jobbet. Här finns material som är anpassat för att användas på arbetsplatsträffar.

På webbplatsen [forvaltningskultur.se](http://forvaltningskultur.se) erbjuder Statskontoret utbildningsmaterial, där det bland annat finns flera scenarioövningar

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har relevant material på sin webbplats och driver dessutom ett nätverk för kommuner som arbetar med frågor om otillåten påverkan.

## Målgruppsanpassa utbildningarna

Utbildningar och andra kunskapshöjande insatser bör rikta sig till såväl medarbetare som chefer, och gärna anpassas efter deltagarnas specifika arbetsuppgifter och ansvarsområden. Till exempel kan otillåten påverkan se olika ut beroende på om deltagarna arbetar med myndighetsutövning, såsom beslut inom socialtjänsten eller om bygglov, jämfört med yrkesgrupper som fritidsledare, lärare eller trygghetsvårdare, där relationer med klienter och invånare är centrala och där arbetet ibland sker i miljöer och områden där det förekommer kriminella nätverk.

## **Erbjud personalen ”nya glasögon”**

Utbildningarna syftar till att ge personalen nya sätt att se på sina arbetsuppgifter och erfarenheter – att betrakta dem ”med nya glasögon”. Målet är inte nödvändigtvis att förändra arbetsmetoder eller arbetssätt, utan att ge medarbetare förmågan att upptäcka subtila tecken på otillåten påverkan. Genom att lära sig att känna igen de signalerna kan medarbetare bättre förstå och tolka händelser på ett nytt sätt.

Att förstå hur otillåten påverkan kan ske, hjälper medarbetare att hantera egna upplevelser och kan minska eventuella känslor av skam och skuld. Det är särskilt viktigt för dem som utsatts för manipulation eller subtila påverkansförsök. Därmed blir det också lättare att prata om sina upplevelser med sina kollegor och sin närmaste chef.

## **Bygg motståndskraft och identifiera risker**

Med nya glasögon får deltagarna kunskap för att kunna identifiera risker för otillåten påverkan i sitt dagliga arbete. För chefer är det särskilt viktigt, eftersom de behöver kunna känna igen signaler hos medarbetare som kan indikera sårbarhet. På sidan 31 beskrivs risker och sårbarheter som kan leda till att anställda blir möjliggörare för kriminella nätverk. För personal som har nära och återkommande kontakt med personer i kriminella nätverk är det särskilt viktigt att förstå hur det går till när möjliggörare rekryteras. Kunskap om kriminellas strategier och tillvägagångssätt kan öka motståndskraften mot manipulation, enligt undersökningar som genomförts av Brå (2024, 2025a).

## **Skapa många möjligheter till dialog**

En utbildning blir mer relevant och engagerande om den innehåller dialog och diskussioner. Använd gärna olika ”case” och scenarioövningar där deltagarna får diskutera konkreta, verklighetsnära situationer. Sådana övningar ger möjlighet att reflektera över strategier för att hantera otillåten påverkan och diskutera olika handlingsalternativ. Dessutom kan den aktuella verksamhetens rutiner och riktlinjer lyftas fram på ett praktiskt och tillämpbart sätt.

Diskussioner och dialog bidrar också till att skapa en arbetsmiljö där medarbetare känner sig trygga med att prata om sina utmaningar och rapportera eventuella incidenter. Dessutom kan det vara bra att höra sina kollegor dela med sig av hur de skulle agera i olika situationer; det stärker arbetsgruppens trygghet och samhörighet

### **Kombinera e-utbildningar med dialog**

Vissa kommuner har utvecklat kortare utbildningar som en introduktion till ämnet otillåten påverkan. Det kan ge en grundläggande förståelse, men det är viktigt att de kompletteras med samtal och diskussioner, till exempel på arbetsplatsträffar eller genom särskilda workshops.

### **Prata om otillåten påverkan redan i introduktionen för nyanställda**

Ett tips är att prata om otillåten påverkan redan vid introduktionen för nyanställda.

Det ökar möjligheten för nyanställda att förstå organisationens förväntningar, identifiera risker de upptäcker i det dagliga arbetet och känna sig trygga att rapportera eventuella påverkansförsök.

### **Andra typer av utbildningar kan också vara förebyggande**

Andra typer av internutbildningar kan också ha en förebyggande effekt. Brås undersökning om möjliggörare visar att anställda som manipulerats till att utföra tjänster till kriminella nätverk i flera fall saknade tillräcklig kunskap och intern utbildning för hur arbetsuppgifterna skulle utföras på ett korrekt sätt (Brå 2024). Tydlighet från arbetsgivaren kring hur arbetet ska utföras samt vilka rutiner och riktlinjer som gäller, verkar kunna minska risken för att anställda rekryteras som möjliggörare för kriminella nätverk.

Tydliga riktlinjer och rutiner för hur arbetet ska utföras blir också en hjälp för medarbetarna att kunna hänvisa till om de hamnar i obekväma eller pressade situationer. Att till exempel kunna förklara att ett beslut grundar sig på lagar och regler, samt att det egna handlingsutrymmet för personalen är begränsat, kan hjälpa medarbetarna att hantera svåra möten med kunder eller klienter.

### **Tydliggör vad det innebär att arbeta i offentligheten**

Det är viktigt att återkommande prata om rollen som offentliganställd och vikten av en god förvaltningskultur. En stark förvaltningskultur och en tydlig myndighetsroll bidrar till att stärka kommunanställdas motståndskraft och gör det lättare att hantera försök till otillåten påverkan.

Brås studie visar att ett skärpt kontrollarbete, åtstramade beslutsprocesser och en konsekvent myndighetsutövning inte bara stärker organisationens motståndskraft, utan även minskar incitamenten och möjligheterna för aktörer med skadliga avsikter att utöva otillåten påverkan (Brå 2025a). Både Statskontoret och SKR har utbildningsmaterial om förvaltningskultur på sina webbplatser.



## Verka för en öppen och säker organisationskultur

Säkerhetskultur handlar om att medarbetarna ska ha en gemensam syn på vad som är viktigt och rätt i organisationen. En god säkerhetskultur ökar medarbetarnas förståelse för hur de själva ska agera i svåra situationer. En god säkerhetskultur handlar inte enbart om regler och policyer, utan om att skapa en arbetsmiljö där verksamhetens säkerhet är en gemensam värdering och prioritering för personalen.

## Använd medarbetarsamtalet för att stärka säkerhetskulturen

Många organisationer har en mall för det årliga medarbetarsamtalet där det ingår en punkt kring privata förhållanden som kan påverka arbetsuppgifterna. I det sammanhanget är det bra om medarbetare uppmuntras att prata med chefen om omständigheter som skulle kunna göra dem sårbara för påverkan och påtryckningar. Det kan till exempel handla om livskriser, beroendeproblem, ekonomiska svårigheter eller andra situationer som kan påverka deras omdöme, sårbarhet eller integritet.

Sådana samtal kan vara utmanande för chefen att hålla, och det är viktigt att det finns stöd inom organisationen för chefer att hålla svåra samtal. Det kan underlätta om chefen, genom utbildning och riskanalyser, får kunskap om vilka risker som finns i verksamheten och vilken typ av otillåten påverkan som medarbetarna löper risk att utsättas för. På sidan 28 kan du läsa mer om riskanalyser.

### TIPS!

På webbplatsen [forvaltningskultur.se](http://forvaltningskultur.se) kan du läsa mer om hur en organisation kan verka för en god förvaltningskultur. Även SKR har material på sin webbplats.

Arbetsmiljöverket har tagit fram ett verktyg för självskattning av säkerhetskulturen på arbetsplatsen. Förutom konkreta och anpassade förslag erbjuder verktyget ett bra underlag för diskussioner i arbetsgruppen. Sök efter säkerhetskultur på Arbetsmiljöverkets webbplats så hittar du verktyget.

## Lär er av misstag och händelser

Det är viktigt att dra lärdom av tidigare incidenter där otillåten påverkan har förekommit. Även om organisationer kan vilja undvika negativ publicitet eller exponering av sina sårbarheter, finns en risk att värdefulla insikter går förlorade om de erfarenheterna inte

lyfts fram och analyseras. Incidentrapporter, visseblåsningar och polisanmälningar innehåller värdefull information som kan bidra till att förebygga framtida händelser och stärka organisationens motståndskraft.

Genom att dela relevant information med nyckelfunktioner kan organisationen utveckla skyddsmekanismer. I den här handboken föreslås att kommunen inrättar en arbetsgrupp för att utveckla arbetet mot otillåten påverkan (se sidan 59). En sådan arbetsgrupp skulle ha stor nytta av att få tillgång till incidentrelaterad information. Arbets sättet kan liknas vid mindre haveriutredningar, där syftet är att förstå vad som hänt och identifiera förbättringsområden. Vid behov kan informationen avidentifieras för att skydda enskilda individer och verksamheter.

Ett sådant arbets sätt stärker inte bara organisationens förmåga att identifiera och hantera risker, utan signalerar också ett starkt engagemang för kontinuerlig förbättring och utveckling. Det bidrar till att bygga en organisationskultur som kännetecknas av transparens, lärande och förtroende – faktorer som i sig utgör ett kraftfullt förebyggande verktyg mot otillåten påverkan.

## **Skapa en trygg arbetsmiljö**

En trygg arbetsmiljö gör det lättare för medarbetare att prata öppet om misstag, dilemman och sårbarheter utan rädsla för att bli förlöjligade eller bestraffade. Det skapar en kultur där anställda vågar ta upp svåra frågor och be om stöd i situationer som väcker oro och som är svåra att hantera, vilket otillåten påverkan ofta är.

Att kunna diskutera etiska dilemman och potentiella risker i förväg minskar risken för att hamna i svåra situationer där beslut fattas under press. Genom att lyfta frågor tidigt kan verksamheten förebygga att medarbetare bryter mot rutiner eller avviker från regelverk. En trygg arbetsmiljö stärker också personalens lojalitet till arbetsplatsen, vilket minskar risken för att anställda ska utsättas för påtryckningar och rekryteras som möjliggörare av kriminella nätverk.

Begreppet psykologisk trygghet har fått ökad uppmärksamhet inom forskning och organisationsutveckling de senaste åren. En arbetsplats med psykologisk trygghet beskrivs ofta som en miljö med högt i tak, där det är accepterat och uppmuntrat att diskutera svåra frågor (se exempelvis Edmondson 1999).

Motsatsen till psykologisk trygghet kallas ofta tystnadskultur eller organisatorisk tystnad. I sådana miljöer undviker anställda att rapportera problem eller ifrågasätta beslut, av rädsla för repressalier eller för att de inte tror att det kommer göra någon skillnad. Att bryta tystnadskultur och bygga en öppen, stödjande arbetsmiljö är viktigt för att kunna motverka otillåten påverkan och stärka organisationens motståndskraft.

### **Så skapas psykologisk trygghet på arbetsplatsen**

Enligt en forskare inom området, Louise Bringselius (2023) finns några områden som kan vara bra att fokusera på:

**Hantera misstag konstruktivt.** Skapa en kultur där misstag betraktas som möjligheter till lärande, snarare än tillfällen för bestraffning. Det uppmuntrar medarbetare att dela erfarenheter och dra lärdomar tillsammans. Chefer och erfarna medarbetare bör föregå med gott exempel genom att visa sårbarhet och dela med sig av egna misstag och lärdomar.

**Uppmuntra nya idéer och välkomna ifrågasättanden.** Skapa utrymme för medarbetare att dela med sig av sina idéer och förslag, även om de är ofärdiga eller utmanar rådande normer. Det kan leda till kreativa lösningar på problem och ökat engagemang i arbetsgruppen. Främja en miljö där medarbetare känner sig trygga med att lyfta fram missförhållanden utan rädsla för repressalier.

**Sätt gränser och markera mot kränkningar.** Säkerställ att det finns tydliga riktlinjer mot kränkande beteenden och att de efterlevs. En trygg miljö kräver att medarbetare känner sig respekterade och skyddade mot förminskning eller förlöjligande.

**Visa omtanke och tala med varandra.** En organisation bör inte enbart ha fokus på resultat (instrumentella värden), eller regelefterlevnad (principbaserade värden) utan även på omtanke och empati (omhändertagande värden). Det kan låta som självklarheter, men det kan i praktiken innebära att personalen exempelvis får utbildning i att ge och ta emot feedback på ett konstruktivt sätt.

# Att sammanställa en lägesbild

Hur relevant är det att arbeta mot otillåten påverkan i er verksamhet? Otillåten påverkan är oftast dold problematik, vilket gör det svårt att identifiera dess karaktär och omfattning.

Som vid allt kunskapsbaserat brottsförebyggande arbete är det viktigt om de åtgärder ni planerar utgår från en förståelse av problemets omfattning samt vilka risker som är specifika för er verksamhet. En tydlig och välunderbyggd lägesbild underlättar planering och genomförande av förebyggande åtgärder.

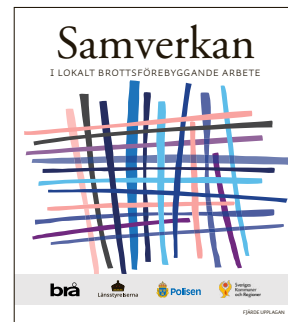
Det här kapitlet ger vägledning om hur ni kan samla in och analysera kunskap om problemets omfattning i er organisation, för att sammanställa en lägesbild.

## **Lägesbilden är en del av det kunskapsbaserade brottsförebyggande arbetet**

Alla kommuner är skyldiga att bedriva ett kunskapsbaserat och systematiskt brottsförebyggande arbete enligt lagen (2023:196) om kommuners ansvar för brottsförebyggande arbete. Lagen kräver bland annat att kommuner utarbetar en lägesbild som beskriver brottslighetens omfattning, konsekvenser och bakomliggande orsaker. Utifrån lägesbilden ska kommunen besluta om åtgärder och upprätta en åtgärdsplan som regelbundet följs upp.

Om ni gör en lägesbild för otillåten påverkan kan den med fördel integreras i kommunens övergripande lägesbild. Även om påverkansförsök kan vara subtila och inte alltid utgör direkta brott, har påverkan från systemhotande aktörer en tydlig koppling till kommunens övriga brottsproblematik.

Brå har tillsammans med Polismyndigheten, länsstyrelserna och Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) tagit fram en modell för kunskapsbaserat brottsförebyggande arbete, där den lokala lägesbilden är ett centralt steg. Du kan läsa mer om modellen, samt få tips och råd om hur du gör, i boken Samverkan i lokalt brottsförebyggande arbete (2025b) och på Brås webbplats.



## Samla in information från olika källor

För att skapa en rättvisande lägesbild krävs information från flera källor. Lägesbilden behöver inte var heltäckande från början, utan kan kompletteras allteftersom arbetet utvecklas. Här följer tips på några sätt att samla in och analysera information om otillåten påverkan.

### Dokumentation av incidenter

En informationskälla är kommunens incidentrapporteringsystem, där skador och tillbud dokumenteras. Tyvärr ger den typen av dokumentation sällan en fullständig bild av situationen. Om kommunen tidigare inte har arbetat aktivt mot otillåten påverkan, exempelvis genom utbildning, är det vanligt att incidenter underrapporteras, vilket leder till en missvisande bild.

För att få en mer tillförlitlig lägesbild bör incidentrapporter kompletteras med andra informationskällor. När kommunen har etablerat ett systematiskt arbete mot otillåten påverkan blir det lättare att inhämta information även från polisanmälningar, visseblåsarfunktioner och andra rapporteringskanaler. Läs mer om det på sidan 48.

### Medarbetarenkäter och medarbetardialoger

Resultaten från medarbetarenkäter kan ge värdefull information om oro, risker och incidenter kopplade till otillåten påverkan. Om din organisations nuvarande enkät inte innehåller sådana frågor kan det vara bra att revidera och anpassa frågorna för att fånga upp relevant information. Om din organisation inte använder sig av medarbetarenkäter har arbetsgivaren kanske andra sätt att undersöka medarbetarnas trygghet och trivsel där information om otillåten påverkan kan fångas upp.

Utöver enkäter kan medarbetardialoger med nyckelpersoner vara ett bra sätt att inhämta information. Medarbetare i särskilt utsatta funktioner har ofta erfarenheter och perspektiv som kan vara viktiga för att förstå risker och utforma effektiva åtgärder. Dialoger med nyckelfunktioner i olika roller och verksamheter kan ge mycket information kring hur ni ska arbeta vidare och vilka verksamheter som ska prioriteras.

### **Information från polisen och andra samverkansparter**

Polisen och andra samverkansaktörer inom det brottsförebyggande arbetet, såsom det lokala näringslivet, civilsamhället, fastighetsägare och bostadsbolag kan vara viktiga informationskällor för att identifiera och förstå otillåten påverkan.

Den övergripande lägesbilden över brottsproblematiken i kommunen tas fram i samverkan med polisen och andra relevanta aktörer. I det sammanhanget kan kommunen även inhämta information om systemhotande aktörer och förekomsten av påverkansförsök inom olika verksamheter. Om ni har en nära samverkan med grannkommunen, kan det kanske finnas värdefull information att inhämta där. Särskilt mindre kommuner kan ha nytta av att samverka kring lägesbilden.

### **Risکانalyser – ett bra sätt att få information**

Att göra riskanalyser är ett bra sätt att inhämta information. En riskanalys handlar om att undersöka och beskriva riskerna för att verksamheten ska utsättas för otillåten påverkan. Att identifiera vilka delar av verksamheten som är sårbara för otillåten påverkan gör det lättare att vidta de rätta åtgärderna för att rusta verksamheten mot påverkansförsök.

En rekommendation är att integrera bedömningar av risken för otillåten påverkan i kommunens ordinarie riskbedömningsarbete. Genom att inkludera sådana risker i redan etablerade processer skapas bättre förutsättningar för ett långsiktigt och hållbart arbete mot otillåten påverkan. Två centrala processer där riskanalyser genomförs regelbundet, och som beskrivs här, är dels det systematiska arbetsmiljöarbetet, dels kommunens arbete med intern kontroll.

## **Integrera arbetet mot otillåten påverkan i det ordinarie arbetsmiljöarbetet**

Frågor kring otillåten påverkan kan integreras i kommunens ordinarie systematiska arbetsmiljöarbete (SAM) och därmed ingå i de regelbundna uppföljningarna av arbetsmiljön som varje kommun måste göra. Då ökar möjligheterna att riskerna identifieras vid upprepade tillfällen samt att åtgärder vidtas och att arbetet följs upp systematiskt.

Arbetsgivaren har enligt arbetsmiljölagen (SFS 1977:1160) ansvar för att vidta nödvändiga åtgärder för att säkerställa en trygg och säker arbetsmiljö. I kommuner innebär det att kommunfullmäktige fastställer en skriftlig arbetsmiljöpolicy och fördelar arbetsmiljöansvaret till nämnderna. De verksamhetsansvariga nämnderna delegerar ofta arbetsmiljöansvaret vidare till förvaltningschefen, som i sin tur kan ha befogenhet att fördela ansvar längre ut i organisationen.

## **Riskanalyser inom det systematiska arbetsmiljöarbetet, SAM**

Den 1 januari 2025 trädde nya föreskrifter om systematiskt arbetsmiljöarbete i kraft (AFS 2023:1). Där beskrivs riskbedömningsprocessen inom ramen för det systematiska arbetsmiljöarbetet (Arbetsmiljöverket 2023).

Det finns ingen enhetlig metod för hur kommuner ska genomföra riskanalyser inom SAM, men de flesta kommuner har egna checklistor och mallar för att bedöma arbetsmiljörisker. Det är därför bra att använda de rutiner och verktyg som redan finns. Många kommuner har dessutom specifika checklistor för att bedöma risker kopplade till hot och våld, ett problemområde som ligger nära otillåten påverkan och som därför kan anpassas för att inkludera otillåten påverkan.

Ett första steg kan vara att prata med den som ansvarar för arbetsmiljöarbetet i kommunen och undersöka hur arbetet mot otillåten påverkan kan integreras i befintliga strukturer. Att integrera otillåten påverkan som en del i det systematiska arbetsmiljöarbetet kan göras med olika ambitionsnivå, och det behöver inte vara komplicerat. Här är några enkla men viktiga frågor som kan läggas till i det ordinarie frågebatteriet som ingår i det systematiska arbetsmiljöarbetet:

- Finns risker för otillåten påverkan på er arbetsplats?
- Finns det särskilda risker för otillåten påverkan för vissa yrkesroller eller vissa arbetsuppgifter?
- Finns det särskilda risker för otillåten påverkan i vissa situationer eller på vissa platser ni besöker?
- Känner alla medarbetare till riskerna?
- Vet alla medarbetare hur de ska agera om de blir utsatta för otillåten påverkan?
- Har alla medarbetare tillräcklig utbildning kring otillåten påverkan?

### **Integrera arbetet mot otillåten påverkan i kommunens interna kontroll**

Kommunallagen (6 kap. 6 §) ställer krav på att varje nämnd och styrelse ska ha en tillräcklig intern kontroll i sin verksamhet. Syftet med den interna kontrollen är att säkra en effektiv förvaltning och att undvika att det begås allvarliga fel. Intern kontroll är en central del av kommuners styrning och ingår ofta i verksamhets- och ekonomistyrningen eller i det övergripande ledningssystemet. I många kommuner har fullmäktige antagit ett reglemente eller riktlinjer för den interna kontrollen (SKR 2024).



Våra förvaltningar hanterar risker för otillåten påverkan i sitt arbete med intern kontroll. Det ger en bra överblick och är en ärlig påminnelse att prata om otillåten påverkan i verksamheterna.”

Henrik Heyman och Johanna Ludvigsson, Malmö stad



## Lagändring stärker arbetet mot otillåten påverkan

För att kommuner och regioner ska kunna använda den interna kontrollen som ett effektivt verktyg mot fel och oegentligheter har regeringen föreslagit en förtydligad reglering i kommunallagen. Förslaget innebär att intern kontroll i kommuner och regioner ska användas för att förebygga fel och oegentligheter i verksamheten. I begreppet oegentligheter ingår bland annat korruption och annan otillåten påverkan. Lagändringen föreslås träda i kraft den 1 juli 2025 (Regeringen 2024b).

## Riskanalys inom intern kontroll

Det finns inget enhetligt regelverk för hur kommuner i praktiken ska genomföra den interna kontrollen. Statliga myndigheter styrs däremot av förordningen (2007:603) om intern styrning och kontroll, där det tydligare regleras att kontrollerna ska genomföras genom riskanalyser.

Eftersom kommuner hanterar intern kontroll på olika sätt, har Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) tagit fram en vägledning för hur kommuner bör utforma sin interna styrning (SKR 2024). Enligt SKR väljer många kommuner att genomföra riskanalyser inom ramen för intern kontroll, vilket vanligtvis följer en systematisk metod i fyra steg:

1. Identifiera risker – Kartlägga var potentiella fel eller oegentligheter kan uppstå.
2. Analysera orsaker och konsekvenser – Förstå bakomliggande faktorer och möjliga följder.
3. Värdera riskernas allvarlighetsgrad – Bedöma risken och dess påverkan på verksamheten.
4. Hantera och vidta åtgärder – Implementera åtgärder för att minska eller eliminera riskerna.

En undersökning från Statskontoret om kommunernas arbete mot korruption visar att de kommuner som inte genomför regelbundna riskanalyser främst anger brist på personal, kompetens eller tid som orsaker (Statskontoret, 2023). För att få igång ett arbete med riskanalyser för otillåten påverkan, kan de som ansvarar för verksamhets- och ekonomistyrning behöva samarbeta med funktioner som har specialistkompetens om otillåten påverkan, såsom medarbetare inom brottsförebyggande arbete eller säkerhet.

## Fler sätt att genomföra riskanalyser

Kommuner kan även ha andra återkommande processer där riskanalyser ingår. Undersök om det är möjligt att få information från dem, eller att integrera riskbedömningar av otillåten påverkan i de processerna.

Ett exempel är risk- och sårbarhetsanalyser (RSA) som genomförs inom ramen för kommunens krisberedskap. Sammanställningar av de analyserna rapporteras till länsstyrelserna vart fjärde år och kan innehålla information som kompletterar lägesbilden av otillåten påverkan. Föreskrifter och allmänna råd från Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) samt information på MSB:s webbplats beskriver vad som ska redovisas. Kommunens säkerhets- och beredskapssamordnare kan också ge mer information om den här typen av riskanalyser.

Ett annat alternativ är att skapa en separat process för riskanalyser med särskilt fokus på otillåten påverkan, utan att koppla arbetet till något annat ordinarie system.

Statskontoret har publicerat omfattande material på webbplatsen [forvaltningskultur.se](http://forvaltningskultur.se), där metoder för att analysera risker kopplade till korruption beskrivs. Verktygen kan även användas för att identifiera och hantera otillåten påverkan.

Även Partsrådet erbjuder material som stöd för att kartlägga nuläget och planera arbetet mot otillåten påverkan. Information finns på Partsrådets webbplats.

## Att identifiera risker och sårbarheter

Vad bör man titta efter när man gör en riskanalys? Vissa yrkesroller och arbetsuppgifter är lätta att identifiera som riskfyllda, särskilt om det finns en hög frekvens av rapporterade hot eller våldshändelser. Men när det gäller påverkan från systemhotande aktörer krävs det en djupare förståelse av var man ska leta, eftersom de ofta använder subtila metoder och ofta utnyttjar sårbarheter hos individen och verksamheten.

Forskning kan ge viktig vägledning kring risker och sårbarheter. Resultat från Brås rapporter (2024, 2025a) belyser vilka yrkesroller och arbetsuppgifter som riskerar att utsättas för otillåten påverkan. Här är några exempel på personalgrupper, yrkesroller, arbetsuppgifter och situationer där det finns ökad risk att utsättas:

### Högre risk för vissa beslutsfattare

Personal som fattar beslut som påverkar människors livssituation, till exempel inom områden som ekonomi, boende och familj, löper en förhöjd risk att utsättas för otillåten påverkan. Det gäller även beslut som rör exempelvis näringsverksamhet, bygglov eller föreningsbidrag, eftersom de kan ha stor betydelse för enskilda individer och för möjligheten för att bedriva verksamhet.

### Personal som arbetar i utsatta områden

Personer som arbetar i områden där kriminella nätverk eller extremistiska grupper är aktiva löper en ökad risk att utsättas för påverkansförsök. Risken kan bli ännu större för medarbetare som själva bor i området och har familj där, vilket gör dem särskilt sårbara för hot, utpressning eller andra typer av påverkan.

För vissa yrkesroller är lokalkännedom och ett högt förtroende i lokalsamhället en tillgång och kan bedömas som meriterande. Arbetsgivaren behöver dock vara medveten om att det också kan medföra risker, både för medarbetaren och för verksamheten.

## **Yrkesroller som kräver långsiktiga och nära kontakter**

Många yrkesroller inom kommunala verksamheter bygger på viktiga och värdefulla relationer med kommunens invånare. Det gäller särskilt stödjande och behandlande roller där arbetet förutsätter regelbundna och långsiktiga kontakter. Det finns risk för att relationerna blir så personliga att det blir svårt för tjänstepersonen att sätta tydliga gränser. Särskilt uppmärksam behöver man naturligtvis vara om den yrkesmässiga relationen omfattar kontakter med personer som lever i kriminalitet, till exempel stöd till individer som försöker lämna en kriminell livsstil.

## **Tjänster som har tillgång till information**

De kommunala funktioner som har tillgång till känslig information är intressanta för kriminella nätverk att infiltrera eller påverka att lämna ut information. Det kan till exempel handla om känsliga personuppgifter eller information om lokaler, lås och larmsystem. I Brås undersökning om möjliggörare (2024) framkommer att det även finns funktioner som är attraktiva för kriminella nätverk, men som kanske går under radarn för kommunens säkerhetsarbete. Det kan till exempel handla om anställningar inom kundtjänst och administration, vilka ofta har tillgång till stora mängder information, men där tjänsterna inte alltid omfattas av säkerhetskontroller eller där personalen inte erbjuds särskilda utbildningar om risker.

## **Ensamarbete och distansarbete**

Brås undersökningar (2024, 2025a) visar på vikten av att granska tjänster där ensamarbete förekommer och att noga överväga vilka arbetsuppgifter som lämpar sig för distansarbete. Ensamarbete kan leda till personbundenhet och personfixering, vilket ökar risken för påverkansförsök. Det gäller särskilt i situationer som ensamhandläggning, ensaminspektioner och arbete på fritidsgårdar utan kollegor i närheten.

Att arbeta ensam innebär inte bara en ökad risk för misstag, utan gör också medarbetare mer sårbara för påverkansförsök. Även distansarbete kan öka sårbarheten, då utomstående personer lättare kan ta del av information på en datorskärm eller påverka en medarbetare i en miljö där arbetsgivaren har begränsad insyn.

## **Utsatthet i mindre kommuner**

I mindre kommuner kan risken för att utsättas för påverkansförsök öka eftersom avståndet ofta är kortare mellan tjänstepersoner och kommuninvånare, både geografiskt och socialt. Det gör att risken för vänskapskorruption och andra tveksamma relationer blir större eftersom privata band till möjliga påverkare kan göra att gränsen mellan det privata och det professionella blir svår att upprätthålla. Brås undersökning om otillåten påverkan i kommuner visar att den ökade exponeringen som det kan innebära att bo och arbeta i mindre samhällen innebär att tjänstepersoner löper större risk att utsättas för hot och andra typer av otillåten påverkan (Brå 2025a).

## **Erfarenhet påverkar upplevelsen**

Personer med längre erfarenhet och djupare kunskap i sitt yrke har generellt en högre motståndskraft mot otillåten påverkan. De har ofta bättre förmåga att både bemöta och undvika påverkansförsök. Det är naturligt, men det innebär att särskilt fokus bör läggas på personal med mindre erfarenhet. Chefer behöver vara uppmärksamma på vilka medarbetare som kan behöva extra stöd och vägledning i utsatta situationer.

Samtidigt finns en risk att erfarna medarbetare normaliserar situationer som i själva verket är problematiska eller farliga. Därför är det viktigt att även de mer erfarna involveras i arbetet, får möjlighet att reflektera över sina erfarenheter och uppdatera sina kunskaper om otillåten påverkan.



Kommunen har ju ett ansvar för att demokratin ska fungera, och det gör den ju inte om de (politikerna) inte vågar ta beslut, så där någonstans blir ju kommunens ansvar nästan som att de är anställda, fastän de inte är det. Annars är det svårt att upprätthålla demokratin fullt ut.”

Intervju med säkerhetsansvarig i en kommun (Brå 2025a)

## **Medarbetares missnöje samt privata och sociala sårbarheter**

Om medarbetare upplever missnöje, besvikelse, förödmjukelse eller orättvis behandling från arbetsgivaren kan det påverka deras lojalitet gentemot arbetsplatsen negativt. En sådan situation kan göra de medarbetarna mer sårbara för påverkan och, i värsta fall, leda till att de agerar som möjliggörare för kriminella nätverk eller våldsbejakande extremism.

Försvarsmakten har uppmärksammat den här problematiken, och använder modellen BESKT (Besvikelse, Ekonomi, Social situation, Kontakter och Tillfälle) som en central del i sina säkerhetssamtal med medarbetare. Modellen hjälper till att identifiera riskfaktorer, genom att belysa både arbetssituationen och den privata sfären. Sårbarheter i privatlivet kan till exempel omfatta skulder, missbruk, brist på socialt stöd eller att medarbetaren har kontakter med personer inom kriminella nätverk (Försvarsmakten 2017).

## **Risker och sårbarheter hos förtroendevalda**

Förtroendevalda på lokal nivå lever och verkar i nära kontakt med de aktörer som kan ha intresse av att påverka deras beslut. Det skapar både ökad risk och sårbarhet, särskilt i mindre kommuner där personliga nätverk och informella kontakter ofta spelar en större roll.

Förtroendevalda som uttalar sig om eller tar ställning emot vissa grupperingar, såsom lokala kriminella nätverk i området, löper risk att utsättas.

Särskilt utsatta förtroendevalda är också de som är yngre och de som är nyvalda, då de ofta har mindre erfarenhet av att hantera påverkansförsök och saknar etablerade strategier för att stå emot påverkan.

De vanligaste hoten är muntliga och skriftliga trakasserier. Fysiskt våld och skadegörelse är mer ovanligt, även om det förekommer. Jämfört med kommunanställda utsätts förtroendevalda oftare genom digitala plattformar och sociala medier, där hoten kan vara organiserade och omfattande. Utsattheten ökar också markant under valår och i samband med kontroversiella debatter (Brå 2023).

## **Riskerna varierar mellan yrkesroller och verksamhetsområden beroende på motivet för påverkan**

Otillåten påverkan drabbar olika delar av kommunens verksamheter på olika sätt, beroende på aktörens motiv. Även de förtroendevalda politikerna utsätts för varierande grad av påverkansförsök, beroende på vilken nämnd de sitter i. Brå (2025a) har identifierat fyra motiv för otillåten påverkan från systemhotande aktörer, som riktas mot olika delar av kommunen.

Dessa är

- försök att påverka individbeslut
- försök att påverka verksamhetsbeslut
- försök att påverka i lokalsamhället
- försök till ideologiskt motiverad påverkan.

### **Försök att påverka individbeslut**

På ett individuellt plan kan personer med kopplingar till systemhotande aktörer vilja påverka beslut som rör deras eget privatliv. Det kan handla om beslut i exempelvis socialtjänstärenden, ekonomiskt bistånd eller frågor som rör individernas boende. Inom skolan förekommer påverkan på betygssättning och skolplacering.

---

Exempel på särskilt utsatta yrkesroller är socialsekreterare och andra medarbetare som arbetar med myndighetsutövning inom individ- och familjeomsorg samt skola. Likaså handläggare som fattar beslut om ekonomiskt bistånd eller bygglov, parkeringstillstånd och liknande beslutsområden. Även de som ansvarar för olika typer av boenden löper risk att utsättas, till exempel tilldelning av lägenheter. Bland förtroendevalda drabbas främst de som sitter i socialnämnder och individutskott.

---

## **Försök att påverka verksamhetsbeslut**

Det förekommer att systemhotande aktörer driver olika typer av verksamheter, företag eller föreningar. Inte sällan används verksamheterna som en legitim fasad för kriminell eller extremistisk aktivitet, eller för att tvätta pengar. För att gynna sin verksamhet kan de försöka påverka beslut, antingen för att få fördelaktiga beslut eller för att stoppa åtgärder som hotar deras intressen. Det kan till exempel handla om ansökningar om bidrag, tillstånd eller upphandlingar.

Det finns också exempel på att förtroendevalda fungerat som en slags mellanhand mellan en extern påverkare – som kan ha kopplingar till en systemhotande aktör – och kommunanställda (Brå 2025a). De flesta exemplen handlar om någon typ av vänskapskorruption, där relationer mellan politiker och exempelvis krögare, byggherrar och föreningar leder till att de förtroendevalda går över gränsen genom att försöka påverka tjänstepersoners beslut. Problemet är mer utbrett i mindre kommuner, där avståndet mellan politiker, förvaltning och invånare är kortare och kontaktytorna fler.

---

Exempel på särskilt utsatta yrkesroller är inspektörer och annan personal inom tillsyn och kontroll, beslutsfattare inom tillstånds- och upphandlingsprocesser samt tjänstepersoner som fördelar föreningsbidrag. Risker finns även för anställda som hanterar avtal inom byggsektorn och andra branscher där arbetslivskriminalitet förekommer.

---

## **Försök att påverka i lokalsamhället**

Systemhotande aktörer kan vilja ha kontroll över ett geografiskt område för att bedriva sin kriminella eller extremistiska verksamhet ostört, eller för att kunna rekrytera eller radikalisera nya medlemmar. Genom påtryckningar mot anställda som arbetar i området kan de till exempel vilja få kontroll över en viss plats eller tillgång till en lokal. Påverkansförsöken kan också ha som målsättning att förhindra kommunens personal att anmäla brott och att etablera en tystnadskultur i området.



---

Exempel på särskilt utsatta yrkesroller är de som har daglig kontakt med invånare i lokalsamhället, särskilt de som arbetar med barn och ungdomar, såsom fältassistenter, fritidsgårdsanställda och socialarbetare inom öppenvård, men även personal inom äldreomsorgen. Även lokala trygghetsvärdar, fastighetsvärdar eller de som har likande roller i ett bostadsområde eller verkar i öppna offentliga verksamheter i lokalsamhället, kan utsättas för påverkansförsök. Inom skolan och förskolan kan personalen också ha en utsatt position, särskilt i områden där kriminella eller extremistiska nätverk har ett starkt inflytande.

---

### **Försök till ideologiskt motiverad påverkan**

Aktörer inom våldsbejakande miljöer eller extremistiska grupper använder otillåten påverkan som en strategi för att stärka sitt inflytande och uppnå ideologiska mål. Det kan handla om att försöka påverka samhällsdebatten eller inriktningar för kommunala verksamheter genom att utöva påtryckningar i frågor som är politiskt eller kulturellt känsliga, såsom integration, religion, genus, hbtqi, mångkultur, klimat och demokrati.

Till skillnad från andra kategorier av motiv för otillåten påverkan är det ett sätt att kommunicera ett budskap till en vidare krets. Därför sker ofta påverkansförsöken digitalt. Metoderna kan omfatta hot, organiserade kampanjer och smutskastning på digitala plattformar.

---

Exempel på särskilt utsatta yrkesroller är de som har inflytande över innehåll och beslut inom områden som kultur, utbildning och offentliga evenemang. Det kan handla om att avgöra vilka böcker som finns på bibliotek, vilka föreställningar eller utställningar som arrangeras eller hur utbildningsinnehåll utformas. Utsatta yrkesgrupper är till exempel biblioteksanställda, lärare, rektorer, personal inom kultur- och fritidsverksamheter samt tjänstepersoner som ansvarar för föreningsbidrag. Det är också den här typen av påverkan som förtroendevalda oftast utsätts för (Brå 2025a).

---

# Sätt in förebyggande åtgärder där riskerna finns

Om ni gjort riskanalyser och sammanställt en lägesbild, har ni fått en god bild över var kommunens risker och sårbarheter finns. Då är det dags att vidta åtgärder för att minska riskerna.

I det här kapitlet finns förslag på åtgärder. Flera av åtgärderna grundar sig på resultaten i rapporterna Otillåten påverkan från kriminella och extremistiska grupperingar (Brå 2025a) samt Möjliggörare för kriminella nätverk (Brå 2024). Åtgärderna har också utformats i dialog med ett flertal kommuner och andra aktörer med kunskap inom området.

## **Rotering och fyraögonsprincipen**

Att rotera ärenden mellan olika handläggare eller att låta flera handläggare hantera samma ärende är redan i dag ett vanligt sätt för kommuner att öka tryggheten för sina medarbetare. Det används exempelvis inom socialtjänsten och bygglovshandläggning. I vissa fall kan även samarbete med andra kommuner bidra till att skapa distans till ärendet och minska risken för otillåten påverkan.

Att arbeta på det sättet har flera fördelar. Intervjuer som Brå genomfört visar att oron för påverkansförsök är särskilt stor när en anställd är ensam ansvarig för ett ärende eller genomför en tillsyn eller kontroll på egen hand (Brå 2025a). Att rotera ärenden har också en förebyggande effekt mot möjliggörare, då flera inblandade personer gör det svårare att manipulera beslutsprocessen.

I vissa fall kan det vara olämpligt eller opraktiskt att rotera ärenden, exempelvis vid komplexa frågor eller i ärenden där kontinuitet och långsiktiga relationer är viktiga. Då kan istället fyraögonsprincipen tillämpas, där två eller fler personer hanterar ärendet tillsammans. På så sätt skapas en inbyggd kontrollmekanism som minskar risken för felaktiga beslut och otillåten påverkan.

En mindre vanlig men effektiv åtgärd är att regelbundet rotera personal mellan olika funktioner, särskilt inom arbetsuppgifter som innebär externa kontakter, exempelvis med kunder eller klienter. Forskning visar att starka och nära relationer med den externa parten till en början kan förbättra arbets kvaliteten, men att sådana relationer över tid kan öka risken för både slarv och korruption (Brå 2024).

### **Bemanna för ökad trygghet**

Personalbrist är en utmaning inom många kommunala verksamheter. Trots detta bör det övervägas om vissa riskfunktioner eller risksituationer behöver förstärkas med fler medarbetare. Ensamarbete kan öka sårbarheten för både hot och våld samt risken att rekryteras som möjliggörare.

Påverkansförsök sker ibland genom att skapa en otrygg situation, exempelvis genom att en person tar med sig flera anhöriga, vänner eller en jurist till ett möte för att öka pressen på tjänstepersonen (Brå 2025a). Att ha fler kollegor närvarande kan göra situationen lättare att hantera.

### **Samtal för att upptäcka risker, sårbarheter och utsatthet**

De årliga medarbetarsamtalen är ett bra tillfälle för chefer att fånga upp signaler från sina medarbetare. För funktioner som har identifierats som särskilt utsatta för risker bör det ordinarie samtalet kompletteras med frågor som rör individens sårbarheter och eventuella erfarenheter av otillåten påverkan. Genom att lyfta de frågorna i en trygg och strukturerad miljö kan chefen få en bättre bild av eventuella risker och samtidigt signalera att organisationen tar frågorna på allvar.

## **Handledning kan vara ett alternativ**

Ett alternativ till att chefen har samtalen är att koppla in en extern handledare. Inom kommuner har oftast ett antal funktioner tillgång till regelbunden yrkeshandledning, till exempel inom socialtjänsten. Om ni genom riskanalysen har identifierat andra yrkesroller med höga risker, kan handledning vara ett sätt att ge stöd till medarbetarna och skapa förutsättningar att hantera utmanande situationer. Särskilt viktigt kan det vara om yrkesrollen saknar tydliga arbetsprocesser med insyn från arbetsgivaren. Det kan ibland även vara fallet för behandlande och relationsbyggande yrkesroller, som kan löpa risk för otillåten påverkan (se Yrkesroller som kräver långsiktiga och nära kontakter på sida 34).

## **Kommunicera rutiner – både internt och externt**

Som nämndes i på sidan 19 om utbildningar, är det viktigt med en tydlighet kring hur arbetsuppgifter ska utföras, samt vilka rutiner och riktlinjer som gäller i det dagliga arbetet. Tydlighet kring vad som gäller, minskar risken att anställda manipuleras eller rekryteras att bli möjliggörare för kriminella nätverk.

Att kommunicera rutiner externt, till klienter, brukare, invånare och andra som berörs, kan också ha en förebyggande effekt. Att kunna hänvisa till skriftliga rutiner skyddar den enskilda medarbetaren om det uppstår en konflikt. Med tydlig information om vilka regler som gäller och vad som ligger till grund för beslut, blir hanteringen av ärenden mindre personbunden.



Att kunna hänvisa till skriftliga rutiner skyddar den enskilda medarbetaren om det uppstår en konflikt. Med tydlig information om vilka regler som gäller och vad som ligger till grund för beslut, blir hanteringen av ärenden mindre personbunden.

## Se över tillgången till information

Inom många kommunala verksamheter har anställda tillgång till känslig information, såsom personuppgifter, dokumentation om ärenden eller detaljer om lås- och larmsystem. Informationen är ofta nödvändig för att kunna utföra arbetsuppgifterna, men Brås undersökning visar att många anställda har åtkomst till betydligt mer information än vad som krävs (Brå 2024).

Tillgången till känslig information ökar risken för att medarbetaren, antingen frivilligt eller ofrivilligt, kan bli en möjliggörare för kriminella aktörer. Att lämna ut information är den vanligaste uppgiften för möjliggörare, enligt Brås undersökningar (Brå 2024). För att minska riskerna kan tillgången till känslig information begränsas, så att varje tjänst endast får den information som är nödvändig. Detta kan exempelvis göras genom

- åtkomstbegränsningar och strikt behörighetskontroll
- loggning av vem som tagit del av vilken information för att skapa spårbarhet – att regelbundet göra stickprov och utreda otillåtna slagningar kan fungera avskräckande
- begränsning av distansåtkomst till känsliga system.

## Begränsa även tillgång till lokaler

Brås undersökningar visar att obegränsad tillgång till verksamhetens lokaler utgör en säkerhetsrisk. När obehöriga kan röra sig fritt ökar risken för att känslig information exponeras eller att personer får insyn i arbetsprocesser som de inte bör ha tillgång till. För att minska de riskerna är det viktigt att begränsa åtkomsten till lokalerna och ha kontroll över vilka som vistas där. Det kan exempelvis ske genom passersystem, besöksregistrering och tydliga riktlinjer för vem som får vistas i olika utrymmen.

Det är avgörande att kommunicera till alla medarbetare varför åtgärderna införs – att syftet är att skydda dem och verksamheten, inte att misstänkliggöra någon. En tydlig och öppen dialog bidrar till förståelse och acceptans för säkerhetsåtgärderna.

## **Förstärk rekryteringsprocessen**

Det finns förebyggande säkerhetsåtgärder som kan vidtas redan vid rekryteringsprocessen för att förhindra möjliggörare. Åtgärderna behöver anpassas efter de risker och sårbarheter som identifierats vid riskanalysen, och vägas emot vilka befogenheter den aktuella befattningen har. Många kommuner efterfrågar tydligare och mer effektiva verktyg, till exempel utökade möjligheter till bakgrundskontroller. Men redan i dag finns flera verktyg som kan användas och som inte alltid nyttjas till fullo. Det är därför viktigt att säkerställa att de tillgängliga verktygen används effektivt. I de följande avsnitten listas några sådana åtgärder.

### **Var tydlig med vad tjänsten innebär**

I jobbbannonser kan det vara bra att tydligt beskriva om tjänsten innebär arbete som kräver högt säkerhetsmedvetande. Till exempel kan det framgå att rollen inkluderar ansvar för att följa säkerhetsrutiner eller arbeta i enlighet med organisationens riktlinjer för säkerhet och integritet, utöver kraven på andra personliga egenskaper.

En sådan tydlighet hjälper den rekryterande chefen att ställa relevanta frågor under intervjun och understryker för kandidaterna att organisationen prioriterar säkerhetsfrågor. Dessutom signalerar den till mindre seriösa sökande att arbetsplatsen har ett välutvecklat säkerhetstänk.

Formuleringen av jobbbannonser sker ofta genom kommunens HR-funktion. Därför kan det vara värdefullt att ta fram relevanta säkerhetsrelaterade formuleringar i samråd mellan HR, säkerhetsfunktionen och den ansvariga chefen.

### **Var noga med referenstagning**

Referenstagning är en central del av rekryteringsprocessen och kräver särskild noggrannhet för att minimera risken att anställa olämpliga personer. Resultatet av Brås undersökningar visar att anställda som senare visat sig vara möjliggörare ibland har lämnat ofullständiga eller felaktiga referenser, inklusive falska intyg och kontakter som låtsats vara tidigare chefer (Brå 2024).

För att säkerställa riktigheten i referenserna kan man till exempel kontakta tidigare arbetsgivare via växelnummer i stället för att använda direktnumret som den sökande angivit.

Användning av strukturerade formulär vid referenstagning kan bidra till att fånga upp viktig information. Formulären bör inkludera frågor om eventuella arbetsrättsliga åtgärder, interna oegentligheter, bristande omdöme, olämpliga relationer och andra potentiella sårbarheter hos den arbetssökande.

### **Utdrag från belastningsregistret och andra bakgrundskontroller**

Inom kommunerna finns efterfrågan på utökade möjligheter till bakgrundskontroller (Brå 2025a). Frågan har utretts och ett lagförslag har tagits fram som ger kommuner större befogenheter att genomföra registerkontroller vid nyanställningar till tjänster som bedöms som kritiska. Den nya lagen föreslås träda i kraft den 1 juni 2025 (Ds 2024:24).

Redan innan den nya lagen träder ikraft, finns möjlighet att genom registerutdrag kontrollera arbetssökandes belastningsregister i samband med anställningar inom vissa verksamheter. Det regleras bland annat i lagen (2007:171) om registerkontroll av personal vid vissa boenden som tar emot barn, samt lagen (2010:479) om registerkontroll av personal som utför vissa insatser åt barn med funktionsnedsättning.

Vid obligatoriska registerkontroller är arbetsgivaren skyldig att kontrollera utdrag från belastningsregistret i förhållande till specifika brott. Utöver de här obligatoriska kontrollerna finns även möjligheten till frivillig registerkontroll, där arbetsgivare kan begära utdrag. Det regleras i exempelvis lagen (2013:852) om registerkontroll av personer som ska arbeta med barn.

Arbetsgivare kan även be arbetssökande att själva begära ut och frivilligt visa upp utdrag ur belastningsregistret. I sådana fall är det viktigt att noggrant väga nyttan av kontrollen mot skyddet av den enskildes personliga integritet.

### **Säkerhetsklassning av tjänster**

Säkerhetsklassning innebär att vissa anställningar eller uppdrag bedöms vara säkerhetskänsliga och därför placeras i en säkerhetsklass. Det är en del av säkerhetsskyddet som syftar till att skydda Sveriges säkerhet från hot såsom spioneri, sabotage, terroristbrott och andra handlingar som kan skada nationens intressen.

Det finns tre säkerhetsklasser. För säkerhetsklass 1 beslutar endast regeringen. För säkerhetsklass 2 och 3 kan kommuner fatta beslut för egna verksamheter och för verksamheter de har rättsligt inflytande över, såsom kommunägda bolag. Beslutet måste föregås av en säkerhetsskyddsanalys som identifierar vilka befattningar eller uppdrag som kan påverka Sveriges säkerhet. Inom kommunala verksamheter är det relativt få tjänster som placeras i säkerhetsklass. Det handlar främst om funktioner med ansvar för kritisk infrastruktur eller insyn i säkerhetsskyddade byggnader och anläggningar.

För mer information finns en vägledning (Säkerhetspolisen 2023a) att ladda ner från Säkerhetspolisens webbplats. Dokumentet ger en överskådlig och detaljerad genomgång av personalsäkerhet och tillämpningen av säkerhetsskyddslagen (2018:585), säkerhetsskyddsförordningen (2021:995) och Säkerhetspolisens föreskrifter (PMFS 2022:1) om säkerhetsskydd.





# När något har hänt

Den här handboken fokuserar främst på förebyggande åtgärder för att stärka kommuners motståndskraft mot påverkansförsök. Men utöver det förebyggande arbetet är det också viktigt att hantera enskilda incidenter på ett effektivt sätt.

Genom att agera tydligt och korrekt visar organisationen att medarbetarnas arbetsmiljö är prioriterad och att de har organisationens fulla stöd. En bra hantering möjliggör också att värdefull information om händelser kan samlas in, vilket är nödvändigt för att skapa en lägesbild (se sidan 28) samt för att vidareutveckla förebyggande åtgärder.

I det här kapitlet redovisas hur kommuner bör göra för att förbättra hanteringen av incidenter, särskilt med fokus på anmälningar och uppföljning.

## Incidentrapportering

De flesta kommuner har i dag it-system och rutiner för incidentrapportering, ofta kopplade till organisationens arbetsmiljöarbete. Systemen täcker vanligtvis incidenter om hot och våld, men otillåten påverkan nämns sällan uttryckligen. I kombination med att subtila former av påverkan kan vara svåra att identifiera, leder det ofta till underrapportering av incidenter.

Därför är det viktigt att se över och anpassa rutinerna för incidentrapportering så att även otillåten påverkan omfattas. Beroende på vilket system som organisationen använder, kan det ibland vara möjligt att lägga till en särskild kategori eller modul för att registrera de händelserna. De kommuner som infört detta har kunnat ta fram statistik och analyser för att bättre förstå problematiken och vidta effektiva åtgärder.

För att uppmuntra rapportering behöver systemet vara enkelt att använda och skapa trygghet för medarbetarna. Snabb återkoppling till den som anmäler signalerar att rapporten tas på allvar och används för att förbättra organisationens arbete. Det är också viktigt att avdramatisera rapporteringen och tydliggöra att varje anmälan är värdefull – även de mindre uppenbara incidenterna, såsom subtila påtryckningar.

### **Hantera signaler om möjliggörare**

Utöver de generella rapporteringsrutinerna för otillåten påverkan bör arbetsgivare säkerställa att det finns möjligheter att rapportera signaler om möjliggörare. Signalerna kan handla om mutor, hot, jäv eller olämpliga relationer och bör integreras i organisationens system för incidentrapportering eller visseblåsarfunktion.

Brås undersökning visar att kollegor och chefer ofta är de som bäst kan identifiera potentiella möjliggörare (Brå 2024). Därför är det avgörande att organisationen tydligt kommunicerar hur och var sådana signaler ska rapporteras samt ser till att rutinerna är välkända och lättillgängliga. Utan tydliga riktlinjer och fungerande rapporteringsvägar riskerar viktiga observationer att inte komma fram, vilket försvårar arbetet med att upptäcka och hantera möjliggörare.

### **Polisanmälningar**

En polisanmälan bör göras vid alla incidenter där det finns en misstanke om att ett brott har begåtts. Exempel på sådana situationer är trakasserier, hot, våld, skadegörelse eller korrupcion i form av mutor och otillbörliga erbjudanden. Även mer subtila former av otillåten påverkan kan motivera en polisanmälan, särskilt om det finns ett systematiskt mönster av upprepade hot och påverkansförsök.

Det är viktigt att betona att den som gör en polisanmälan inte själv behöver vara säker på att ett brott har begåtts i lagens mening. Det är polisens uppgift att utreda och avgöra om händelsen som anmäls kan rubriceras som ett brott.

### **Polisanmälningar om möjliggörare**

Att hantera ärenden om möjliggörare är särskilt utmanande. Brås undersökningar visar att det endast är ett fåtal möjliggörare som polisanmäls eller döms. Ett vanligt sätt för organisationer att hantera misstänkta möjliggörare är i stället att avskilja personerna från deras anställningar, om det finns tillräckligt med underlag för det (Brå 2024, 2025a).

Den bilden bekräftas också av Polismyndighetens nationella anti-korruptionsgrupp som baserat på underrättelser konstaterar att misstänkt korruption ofta hanteras genom att anställda köps ut, vilket innebär att personen kan fortsätta att agera på liknande sätt i andra organisationer (Polismyndigheten 2024a).

För att säkerställa en bättre hantering av sådana ärenden bör kommuner utveckla rutiner för att identifiera, utreda och polisanmäla fel som begåtts av anställda. I vissa större kommuner har särskilda utredare rekryterats för att höja kompetensen inom utredning och dokumentation. Några kommuner har även byggt nätverk mellan HR- och säkerhetsfunktioner för att dela erfarenheter och utveckla strategier. Ett sådant samarbete kan bidra till att förbättra hanteringen av enskilda fall men också ge organisationen ökade kunskaper om hur möjliggörare har agerat. Det kan exempelvis belysa svaga punkter i organisationens rutiner och bidra till bättre skydd mot framtida incidenter (Brå 2024).

### **Utveckla rutiner för polisanmälan**

Varje organisation bör ha tydliga rutiner för när och hur polisanmälningar ska göras. För att fler ska uppmuntras att anmäla incidenter är det viktigt att processen för polisanmälan är enkel och lätt att förstå. Återkoppling till den drabbade är viktigt för att visa att anmälan tas på allvar och leder till åtgärder.

#### **RUTINERNA BÖR OMFATTA FÖLJANDE:**

**Ansvarsfördelning:** Klargör tydligt vem som har ansvar för att göra en anmälan, till exempel närmaste chef, HR-funktion eller säkerhetsansvarig. Det bör samtidigt framgå tydligt att alla har rätt att anmäla brott på egen hand om de så önskar.

**Dokumentation:** Uppmana medarbetare och chefer att dokumentera alla incidenter noggrant, inklusive tid, plats, inblandade personer och eventuella bevis.

**Samarbete med polisen:** För att säkerställa en effektiv hantering av anmälningar bör organisationen ha en etablerad dialog med polisen. Det kan inkludera regelbundna samverkansmöten eller tillgång till en särskild kontaktperson hos polisen som kan hjälpa till vid polisanmälningar.

## Visselblåsarfunktionen

Visselblåsarfunktionen erbjuder en kanal för medarbetare att anonymt eller konfidentiellt rapportera incidenter och oegentligheter. Syftet är att minska risken för tystnadskultur och självzensur inom organisationen.

Lagen (2021:890) om skydd för personer som rapporterar om missförhållanden, även kallad visselblåsarlagen, syftar till att skydda personer som rapporterar om missförhållanden i arbetsrelaterade sammanhang. Arbetsgivare är skyldiga att utse oberoende och självständiga personer eller enheter som hanterar rapporteringskanalerna. Arbetsmiljöverket utövar tillsyn över att arbetsgivare inrättar rapporteringskanaler och förfaranden. Funktionens effektivitet är beroende av att medarbetarna har förtroende för att deras rapporter hanteras seriöst och utan negativa konsekvenser för dem som rapporterar. Arbetsmiljöverket och SKR har bra information om visselblåsarfunktionen på sina webbplatser.

## Stöd till chefer och medarbetare

Att ge stöd till medarbetare som utsätts för hot eller annan otillåten påverkan är en viktig del av arbetsgivarens ansvar. Brås intervjuundersökning av kommunanställda visar att bristande stöd från chefer efter en incident leder till större otrygghet hos den som blivit utsatt, och kan skapa en osäkerhet i hela arbetsgruppen om hur liknande incidenter kommer att hanteras framöver. Brås undersökning visar också att stöd vid polisanmälan är särskilt viktigt när det gäller påverkansförsök från systemhotande aktörer (Brå 2025a).

## Upplevelsen av påverkansförsök är individuell

Hur ett påverkansförsök upplevs beror på flera faktorer. Det spelar roll vem som försöker påverka, på vilket sätt det sker samt i vilken kontext. Faktorer som vilken typ av ärende som hanteras och vilken relation som tidigare funnits mellan parterna kan också ha stor betydelse.

Individens egna egenskaper, som sårbarheter och skyddsfaktorer, spelar också en viktig roll i hur situationen uppfattas. Dessutom är organisationens beredskap avgörande. En organisation som är väl förberedd, har en stark motståndskraft och en öppenhet kring att diskutera otillåten påverkan har betydligt bättre möjligheter att hantera även de mest komplexa situationerna på ett bra sätt.

## Chefernas ansvar

En chef som visar närvaro och engagemang signalerar att organisationen tar situationen på allvar och står bakom sina medarbetare. Chefens bemötande när medarbetaren första gången berättar om en incident är särskilt viktig.

Organisationen bör ha en plan för att ge stöd till medarbetare som drabbas, både i direkt anslutning till incidenten och på längre sikt.

### FÖLJANDE STÖD BÖR INGÅ

**Krisstöd:** Tillgång till samtal med psykolog eller annat krisstöd.

**Information:** Genomgång av vad en polisanmälan innebär och vad som händer i rättsprocessen.

**Skyddsåtgärder:** Vid behov ska organisationen vidta åtgärder som säkerhetsbevakning eller arbetsförflyttning för att skydda medarbetaren.

**Stöd** vid polisanmälan och genom hela rättsprocessen.

## Använd de ordinarie rutinerna för hot och våld

Det finns flera saker man kan göra för att öka tryggheten och minska risken för att eventuella hot realiseras. Ett första steg är att använda organisationens ordinarie verktyglåda. Många kommuner har formulerat rutiner för hantering av hot, till exempel i en hot- och våldsplan. Det är dock viktigt att regelbundet se över och uppdatera rutinerna. Överväg också att komplettera med rutiner för otillåten påverkan om de inte redan finns med.

Säkerhetspolisens handbok Personlig säkerhet (Säkerhetspolisen 2023b) är en användbar resurs för att identifiera förbättringsområden och förstärka arbetet. Boken är primärt skriven för politiskt aktiva, men råden fungerar lika väl för andra utsatta yrkesgrupper.

”Det är avgörande  
hur chefen bemöter  
medarbetare som berättar  
att de blivit utsatta för  
påverkansförsök. Vi kallar  
det för *sanningens minut*  
eftersom det första  
bemötandet är så viktigt  
för medarbetarens  
trygghet”

Sara Fischer, Säkerhetschef  
på Bostadsbolaget i Göteborg



Var personlig men inte privat. Skapa en genomtänkt hållning för hur, när och vad som ska kommuniceras i sociala medier utifrån ett säkerhetsperspektiv.”

Råd om hantering av sociala medier ur handboken Personlig säkerhet från Säkerhetspolisen. Handboken går att ladda ner från Säkerhetspolisens webbplats

Handboken Personlig säkerhet innehåller bland annat vägledning för hantering av sociala medier. Att rensa sociala medier och ta bort privata uppgifter från nätet är dels en viktig förebyggande åtgärd, dels något som bör göras för att skydda medarbetare som blivit utsatta för hot eller otillåten påverkan.

### **Stöd till förtroendevalda**

Stödet till landets förtroendevalda varierar beroende på den nivå där de verkar. På nationell nivå omfattas riksdagsledamöter av Säkerhetspolisens ansvar, och de har tillgång till riksdagens säkerhetsavdelning. På kommunal nivå är ansvaret mer otydligt, vilket skapar stora skillnader i skydd och stöd mellan olika kommuner (Brå 2023).

I en proposition från januari 2025 (Regeringen 2024b) föreslås att kommuner och regioner ska ta ett större ansvar för säkerheten för vissa förtroendevalda, särskilt kommunal- och regionråd. Lagändringarna föreslås träda i kraft den 1 juli 2025. Dock omfattas inte samtliga förtroendevalda, vilket innebär att osäkerhet kring ansvarsfördelningen kvarstår. Exempelvis inkluderas inte ledamöter i socialnämnder, trots att de är särskilt utsatta för påverkansförsök från kriminella grupperingar (Brå 2023).

För kommunala förtroendevalda är kommunens säkerhetsfunktion ofta den närmaste resursen för stöd och skydd. Och även om det ännu saknas lagstadgade krav, kan kommuner välja att gå längre i sitt skydd för förtroendevalda genom att inkludera dem i sitt förebyggande arbete. En viktig anledning att ge stöd är att låg kunskap och bristande stöd till förtroendevalda kan påverka kommunala verksamheter. Partierna har naturligtvis också själva en viktig roll i det förebyggande arbetet, särskilt genom sina nomineringsprocesser, där de kan vidta åtgärder för att minska risken för infiltration.

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) arbetar aktivt för att förbättra stödet till förtroendevalda. På SKR:s webbplats finns vägledning och resurser för kommuner och regioner.





SAMMANFATTNING:

# Rusta din kommun i sju steg

I det här kapitlet presenteras en guide med steg som hjälper din kommun att bygga upp motståndskraft mot otillåten påverkan. De sju stegen sammanfattar handbokens centrala delar och hänvisar till avsnitt i handboken för fördjupning. Oavsett om din kommun redan har etablerade rutiner eller just har påbörjat arbetet, ger stegen vägledning för att utveckla och stärka arbetet ytterligare.

Steg 1

Ledningen beslutar om uppdrag

Steg 2

Skapa en arbetsgrupp med lika kompetenser

Steg 3

Påbörja sammanställningen av lägesbild

Steg 4

Gör en översyn av organisationens styrdokument

Steg 5

Utbilda personalen

Steg 6

Genomför riskanalyser och vidta åtgärder där riskerna är störst

Steg 7

Fortsätt att prata om det

## Steg 1.

# Ledningen beslutar om uppdrag

För att utveckla arbetet mot otillåten påverkan krävs ett tydligt och väl förankrat beslut från organisationens högsta ledning. Genom att signalera att utvecklingsarbetet mot otillåten påverkan är en strategisk prioritering understryker ledningen att frågan är viktig, vilket är en förutsättning för att lyckas utveckla ett långsiktigt arbete.

Ledningen har också ansvar för att säkerställa att tillräckliga resurser avsätts, i form av både tid och kompetens.

En styrgrupp eller liknande funktion bör utses för att leda och samordna arbetet. Styrgruppen ska efterfråga regelbunden återkoppling om framsteg och utmaningar under processens gång.

## Steg 2.

# Skapa en arbetsgrupp med olika kompetenser

Otillåten påverkan berör flera delar av kommunens verksamhet och kräver samarbete mellan olika funktioner. Skapa en arbetsgrupp som har mandat från kommunens ledningsgrupp och en tydlig styrning från strategiska chefer (styrgruppen). Arbetsgruppen bör träffas regelbundet och ha tid avsatt för att arbeta med uppgiften mellan mötena.

Utforma arbetsgruppen efter era lokala förutsättningar och behov. En rekommendation är dock att arbetsgruppen omfattar:

- säkerhets- och brottsförebyggande funktioner
- personal- och HR-funktioner
- kommunens jurister.

Dessutom är det bra om arbetsgruppen inkluderar

- kommunikatörer
- funktioner som arbetar med uppföljning och intern kontroll
- skyddsombuden.

Se även Involvera olika delar av organisationen på sida 19.

Arbetsgruppen bör leda och driva organisationens utvecklingsarbete mot otillåten påverkan. Utöver det kan gruppen fungera som ett stöd och ge råd till övriga organisationen. Det finns exempel på kommuner som har inrättat stödteam där chefer kan få vägledning i komplexa ärenden. Genom att arbeta på det här sättet byggs en bredare kunskap som förbättrar hanteringen av enskilda fall av otillåten påverkan och möjliggörare (se under rubrikerna Lär er av misstag och händelser på sida 23 samt Polisanmälningar om möjliggörare på sida 49).

## Steg 3.

# Påbörja sammanställningen av en lägesbild

För att kunna arbeta effektivt är det bra att kartlägga problemets omfattning och karaktär. Eftersom otillåten påverkan ofta sker i det dolda kan det vara svårt att få en heltäckande bild från början. Ju mer organisationen arbetar med frågan, desto mer underbyggd och detaljerad blir lägesbilden.

Ett första steg är att samla in tillgängliga data, exempelvis från incidentrapporter, visselblåsarfunktioner och eventuell polisanmälningsstatistik. Komplettera sedan lägesbilden successivt genom att göra riskanalyser i alla relevanta verksamheter. Syftet med riskanalyser är att identifiera sårbara områden och yrkesgrupper som löper störst risk att utsättas.

Handbokens kapitel Att sammanställa en lägesbild, på sidan 26, ger tips och råd kring hur ni gör för att samla in underlag till lägesbilden.

### **ATT TÄNKA PÅ:**

Överväg om även förtroendevalda ska inkluderas i lägesbilden.

## Steg 4.

# Gör en översyn av organisationens styrdokument

Se över policydokument, rutiner och riktlinjer för att säkerställa att de kan fungera som stöd i utvecklingsarbetet.

### Exempel på styrdokument är

- dokument som reglerar arbetsmiljöarbetet, med särskilt fokus på hot- och våldsplaner (för tips, se sidan 29 och 52)
- rutiner för polisanmälningar (för tips, se sidan 50)
- rutiner för incidentrapportering och visselblåsarfunktion (för tips, se sidan 48 och 51)
- rutiner för rekrytering och medarbetarsamtal (för tips, se sidan 41 och 44)
- rutiner för mutor och jäv

### TIPS!

Säkerställ även att det finns rutiner för att regelbundet uppdatera dokumenten i takt med att arbetet utvecklas. Riktlinjer kan även behöva justeras baserat på lärdomar från incidenter och utredningar.

## Steg 5.

# Utbilda personalen

Vissa delar av organisationen behöver en mer djupgående förståelse för otillåten påverkan. Samtidigt kan det vara värdefullt att genomföra bredare utbildningsinsatser för all personal, särskilt för chefer och arbetsledare. Att höja kunskapsnivån inom hela organisationen stärker beredskapen och gör det lättare att identifiera och hantera påverkansförsök.

### Börja med cheferna

Chefer har en nyckelroll i att bygga organisationens motståndskraft. Utrusta dem med kunskap och verktyg för att hantera påtryckningar och identifiera risker. Viktigt att tänka på är att chefer även behöver stöd från sina överordnade för att kunna agera när incidenter inträffar. Därför bör arbetet inkludera chefer på alla nivåer i organisationen.

Att börja med att utbilda cheferna är en strategisk prioritering som skapar en stabil grund för det fortsatta arbetet med att i nästa steg rusta medarbetarna. Anledningen är att det kan väcka frågor och tankar hos medarbetarna, som vänder sig till sina chefer för stöd när ämnet otillåten påverkan aktualiseras. Chefer behöver vara rustade för att hantera sådana samtal, och kunna vägleda medarbetarna i hur incidenter ska rapporteras och hanteras enligt organisationens rutiner.

### ATT TÄNKA PÅ:

Överväg om även förtroendevalda politiker och revisorer bör omfattas av utbildningsinsatserna.

### TIPS!

Låt cheferna genomgå samma utbildning som medarbetarna senare kommer att få. Det hjälper dem att förbereda sig på eventuella frågor, och säkerställer att de kan förmedla enhetliga budskap och riktlinjer i sin dialog med medarbetarna. Komplettera utbildningen med information som är särskilt riktad till cheferna. Passa på att prata om säkerhetskultur med cheferna. Läs mer om det i kapitlet Verka för en öppen och säker organisationskultur på sida 23.



## Fortsätt med övrig personal

Att höja kunskapen om otillåten påverkan skapar medvetenhet och beredskap bland medarbetare. Utbildningen bör omfatta både teoretisk kunskap och praktiska färdigheter, anpassade efter olika yrkesroller och verksamhetsområden, till exempel:

- grundläggande kunskap om otillåten påverkan
- praktiska exempel på hur påverkansförsök kan ta sig uttryck och vad medarbetarna ska vara uppmärksamma på
- genomgång av organisationens riktlinjer och rutiner för att hantera påverkansförsök
- information och råd om hur medarbetarna bör agera och vart de ska vända sig om de misstänker att de blivit utsatta för påverkansförsök eller om de upptäcker oegentligheter
- möjligheter till dialog och diskussion, till exempel ”case” eller scenarioövningar.

Läs mer om att utforma utbildningar på sidan 20.

### TIPS!

Kunskapshöjande insatser i större föreläsningsformat, där det finns begränsade möjligheter till dialog, bör kompletteras med möjlighet till dialog i mindre grupper. Samma sak gäller kortare webbaserade utbildningsinsatser, till exempel e-utbildningar som medarbetare genomför individuellt. De kan fungera bra som introduktion till ämnet men bör följas upp, till exempel av en workshop.

## Steg 6.

# Genomför riskanalyser och vidta förebyggande åtgärder där riskerna är störst

### **Först: Använd kommunens ordinarie system för förbättringsarbete**

För att säkerställa långsiktighet och regelbunden uppföljning bör arbetet mot otillåten påverkan integreras i kommunens ordinarie system för återkommande riskanalyser och förbättringsarbete.

Exempel på sådana system är dels det systematiska arbetsmiljöarbetet, dels kommunens arbete med intern kontroll. Båda dessa processer omfattar regelbundna riskanalyser och genomgår återkommande översyner, ofta som en del av kommunens årscykel för planering. Genom att inkludera risker kopplade till otillåten påverkan i dessa analyser kan verksamheten arbeta mer systematiskt och förebyggande.

Mer information om riskanalyser finns under rubriken Riskanalyser – ett bra sätt att få information, på sidan 28.

Att identifiera var riskerna finns och vilka frågor som bör ställas kan vara en utmaning. Under rubriken Att identifiera risker och sårbarheter på sida 33 beskrivs vad forskningen säger om yrkesroller, arbetsuppgifter och situationer där risken för otillåten påverkan är särskilt hög.

### **Sedan: Vidta förebyggande åtgärder där riskerna är som störst**

När riskanalyserna har givit en tydligare bild av var sårbarheterna finns, är nästa steg att implementera förebyggande åtgärder i de verksamheter där riskerna är som störst.

På sidan 40 finns konkreta förslag på åtgärder som kan anpassas efter identifierade risker och verksamhetens behov. Genom att arbeta strategiskt och målmedvetet går det att minska sårbarheten och stärka organisationens motståndskraft mot otillåten påverkan.

## Steg 7.

# Fortsätt att prata om det

Det mest kraftfulla sättet att motverka otillåten påverkan är att skapa en kultur där ämnet är öppet och oproblematiskt att diskutera. Regelbundna samtal om ämnet kan ske genom:

**Arbetsplatsträffar:** Ta upp konkreta exempel och diskutera hur incidenter kan hanteras.

**Workshops och temadagar:** Låt medarbetare dela sina tankar och erfarenheter i en trygg miljö.

**Ledningskommunikation:** Chefer och ledare bör aktivt lyfta frågan i sina möten för att visa att den är prioriterad.

Att prata om otillåten påverkan bidrar till att medarbetarna känner sig trygga med att rapportera. Genom att lyfta fram positiva exempel där rapportering lett till förbättringar kan organisationen stärka sin rapporteringskultur.

### TIPS!

Använd anonymiserade exempel från verkliga incidenter för att illustrera problemets komplexitet och visa hur organisationen kan hantera liknande situationer. På så sätt blir ämnet mer konkret och lättare att relatera till för medarbetarna.

# Referenser

## TIPS!

Många dokument på den här listan går att ladda ner från de olika myndigheternas webbplatser.

Arbetsmiljöverket (2023). *Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd (AFS 2023:1) om systematiskt arbetsmiljöarbete – grundläggande skyldigheter för dig med arbetsgivaransvar*. Solna: Arbetsmiljöverket.

Bringselius, L. (2023). *Psykologisk trygghet. Att välkomna den som utmanar*. Stockholm: Volante.

Brottsförebyggande rådet, Brå (2005). *Otillåten påverkan riktad mot myndighetspersoner. Från trakasserier, hot och våld till amorös infiltration*. Rapport 2005:18. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.

Brottsförebyggande rådet, Brå (2008). *Otillåten påverkan mot brottsoffer och vittnen. Om ungdomsbrott, relationsvåld och organiserad brottslighet*. Rapport 2008:8. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.

Brottsförebyggande rådet, Brå (2009a). *Otillåten påverkan mot åklagare och domare*. Rapport 2009:13. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.

Brottsförebyggande rådet, Brå (2009b). *Polisens möte med organiserad brottslighet. En undersökning om otillåten påverkan*. Rapport 2009:7. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.

Brottsförebyggande rådet, Brå (2015). *Hot och våld*. Rapport 2015:12. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.

Brottsförebyggande rådet, Brå (2016a). *Kriminella nätverk och grupperingar. Polisens bild av maktstrukturer och marknader*. Rapport 2016:12. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.

Brottsförebyggande rådet, Brå (2016b). *Otillåten påverkan mot myndighetspersoner. En uppföljning*. Rapport 2016:13. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.

- Brottsförebyggande rådet, Brå (2017).** Att förebygga och hantera påverkansförsök. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2018).** Att motverka otillåten påverkan inom idrotten. En kunskapsfördjupning om trakasserier, hot, våld och korruption. Rapport 2018:5. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2020).** Polisanställdas utsatthet relaterad till tjänsten. Förekomst och följder av otillåten påverkan. Kortanalys 6/2020. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2021).** Politikernas trygghetsundersökning 2021. Förtroendevaldas utsatthet och oro för trakasserier, hot och våld under 2020. Rapport 2021:13. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2024).** Möjliggörare för kriminella nätverk. Om möjliggörare i kommunal, statlig och privat sektor. Rapport 2024:2. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2025a).** Otillåten påverkan från kriminella och extremistiska grupperingar. Rapport 2025:4. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Brottsförebyggande rådet, Brå (2025b).** Samverkan i lokalt brottsförebyggande arbete. Fjärde upplagan. Stockholm: Brottsförebyggande rådet.
- Center mot våldsbejakande extremism, CVE (2022).** Våldsbejakande extremism i Sverige. En sammanfattning. Stockholm: CVE.
- Center mot våldsbejakande extremism, CVE (2024).** Kunskapsöversikt 2023/2024. Våldsbejakande extremism i Sverige. Stockholm: CVE.
- Edmondson, A. C. (1999).** Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Försvarsmakten (2017).** Handbok säkerhetstjänst: Säkerhetsprövning (H Säk Säkprövn 2017). Stockholm: Försvarsmakten.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB (2015).** Föreskrifter och allmänna råd om kommuners risk- och sårbarhetsanalyser. MSBFS 2015:5. Karlstad: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.

**Polismyndigheten (2024a).** *Korruptionen i Sverige – En lägesbild. Årsrapport från Nationella Anti-korruptionsgruppen.* Stockholm: Polismyndigheten, Nationella antikorrupsionsgruppen.

**Polismyndigheten (2024b).** *Lägesbild över aktiva gängkriminella i Sverige.* Polismyndigheten: Nationella operativa avdelningen.

**Polismyndigheten (2024c).** *Myndigheter i samverkan mot den organiserade brottsligheten 2023.* Stockholm: Polismyndigheten.

**Regeringen (2024a).** *Handlingsplan mot korruption och otillåten påverkan 2024–2027.* Stockholm: Justitiedepartementet.

**Regeringen (2024b).** *Stärkt skydd för vissa förtroendevalda och en tydligare intern kontroll i kommuner och regioner (Prop. 2024/25:80).* Stockholm: Regeringskansliet.

**Regeringskansliet (2024).** *Utökade registerkontroller vid anställning i kommun.* Departementsserien 2024:24. Stockholm: Justitiedepartementet.

**Statskontoret (2023).** *Nya utmaningar och gamla problem – Om korruption i kommuner och regioner (2023:13).* Stockholm: Statskontoret.

**Sveriges Kommuner och Regioner, SKR (2024).** *Intern kontroll: För tillit, trygghet och utveckling.* Stockholm: Sveriges Kommuner och Regioner.

**Säkerhetspolisen (2023a).** *Vägledning i säkerhetsskydd – Personalsäkerhet.* Januari 2023. Stockholm: Säkerhetspolisen.

**Säkerhetspolisen (2023b).** *Personlig säkerhet.* Stockholm: Säkerhetspolisen.

**Säkerhetspolisen (2023c).** *Årsbok 2020.* Stockholm: Säkerhetspolisen.

**Säkerhetspolisen (2023d).** *Våldsbejakande extremism. Hämtad 17 januari 2025 från [sakerhetspolisen.se/hoten-mot-sverige/terrorism-och-extremism/valdsbejakande-extremism.html](https://sakerhetspolisen.se/hoten-mot-sverige/terrorism-och-extremism/valdsbejakande-extremism.html)*



**Den här boken är för dig** som vill rusta din verksamhet för att kunna stå emot otillåten påverkan från kriminella och extremistiska grupperingar. Handboken innehåller konkreta verktyg och strategier för att förebygga påverkansförsök och avslutas med en sammanfattande modell i sju steg som du kan använda i din organisation.