

Kommunstyrelsen

## Svar på kommunrevisionens granskning - Styrning och uppföljning av trygghetsprojekt

### Förslag till beslut

1. Kommunledningskontorets förslag antas som kommunstyrelsens svar till kommunrevisionen avseende granskningsrapporten och medföljande tillägsfrågor.

### Förslag till kommunfullmäktige

1. Kommunrevisionens granskning av styrning och uppföljning av trygghetsprojekt och kommunstyrelsens svar på granskningsrapporten anmäls och läggs till handlingarna.

### Sammanfattning

Kommunfullmäktige fattade beslut om att inrätta flera mandatperiodsprojekt i och med årsplan 2020 där ett var för trygghetsfrämjande och brottsförebyggande åtgärder på 10 miljoner kronor årligen 2020 till och med 2023.

KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer granskat kommunens rutiner för styrning och uppföljning av mandatperiodsprojektet. Granskningen anser att styrningen av mandatperiodsprojektet inte varit ändamålsenlig och rekommenderar att styrning, uppföljning och ansvar tydliggörs för projektverksamhet.

Kommunledningskontoret delar bedömningen om vad som behöver säkerställas vid eventuella framtida mandatperiodsprojekt. Kommunledningskontoret anser dock att projektstyrning bör användas restriktivt i trygghetsarbetet.

### Ärendebeskrivning

Kommunfullmäktige fattade beslut om att inrätta så kallade mandatperiodsprojekt i och med årsplan 2020 (21 november 2019 § 240). Mandatperiodsprojekten handlade bland annat om digitalisering, anläggningar samt ett för trygghetsfrämjande och brottsförebyggande åtgärder på 10 miljoner kronor årligen för åren 2020 till 2023 via kommunstyrelsen. KPMG har på uppdrag av kommunens revisorer granskat kommunens rutiner för styrning och uppföljning av mandatperiodsprojektet för trygghet och brottsförebyggande.

Syftet har varit att bedöma om kommunen har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av de medel som använts för insatser inom trygghetsfrämjande arbete. Granskningen visar att kommunen inte har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av de medel som använts för dessa insatser. Organiseringen av arbetet gör ansvaret otydligt och styrningen svår att överblicka enligt granskningen.

Granskningens bedömning:

- Kommunen har inte en ändamålsenlig styrning och uppföljning av de medel som används för insatser inom ramen för mandatperiodsprojektet för trygghetsfrämjande och brottsförebyggande arbete.
- Kommunstyrelsen och övriga nämnder har inte säkerställt en ändamålsenlig politisk styrning av mandatperiodsprojektet.
- Det finns behov av att tydliggöra ansvar för och styrning av verksamheten inom mandatperiodsprojektet.
- Det saknas en ändamålsenlig ekonomisk uppföljning och rapportering av insatserna i mandatperiodsprojektet.
- Det saknas en ändamålsenlig uppföljning och rapportering av resultat och effekter av mandatperiodsprojektet.
- Det saknas en framtagen modell för att mäta effekter och resultat av verksamheten inom ramen för mandatperiodsprojektet.

Granskningen pekar på vissa brister och rekommenderar att:

- Förtydliga vilka grupper, nämnder och förvaltningar som är ansvariga för projektet för att skapa förutsättningar för tydlig uppföljning och rapportering.
- Stärka den politiska styrningen av projektet på både kommunstyrelse- och nämndnivå.
- Överväga att i större utsträckning styra projektverksamheten genom tydliga uppdrag och finansiering i linjen, kompletterat med den samordnande styrning som kommunen bedömer krävs för det samlade trygghetsarbetet.
- Stärka politisk uppföljning och rapportering av projekt på kommunstyrelse- och nämndnivå.
- Säkerställ att det utformas och fastställs uppföljningsmetoder i form av konkreta målnivåer och verksamhetsanpassande indikatorer för att mäta resultat och effekter av arbetet i projektet.

I samband med att rapporten skickades till kommunstyrelsen för yttrande ställdes några ytterligare frågor från kommunrevisionen till kommunstyrelsen:

- Hur ser kommunstyrelsen på sin möjlighet att styra mandatperiodsprojektet utifrån beslutet i fullmäktige och det faktum att styrelsen tilldelats resurser för mandatperiodsprojektet?
- På vilket sätt har kommunstyrelsen hanterat styrning av medel och uppdrag i mandatperiodsprojektet som kommunfullmäktige beslutat om i årsplanen och som styrelsen tilldelats medel för?
- På vilket sätt, utöver vad som beskrivs i bifogad rapport, har kommunstyrelsen hanterat uppföljning av medel och uppdrag i mandatperiodsprojektet?

### **Mandatperiodsprojekt – Trygghet och brottsförebyggande**

Mandatperiodsprojektet har använts flexibelt för att finansiera utvecklingsarbeten och inte som ett enskilt projekt med egna ramar och styrning utifrån en projektlogik.

Medel har använts till *lovstöd* som finns under kultur- och fritidsnämnden, som även delfinansierats via statsbidrag. Medel för lovstöd beslutas av kommunfullmäktige i samband med årsplan:

”Kultur- och fritidsnämnden garanteras 5 miljoner kronor i stöd för lovverksamhet, i första hand genom extern finansiering och resterande del från Kommunstyrelsens centrala medel (exempel ur Årsplan 2022 med liknande skrivning i Årsplan 2023).

Det har finansierat en tjänst på kommunledningskontoret, ledningsstaben som ansvarar för arbetet med *Trygg och säker skola* sedan 2022.<sup>1</sup> Arbetet drog ut på tiden något då det var svårigheter med rekrytering då tjänsten initialt var tänkt att vara placerad på barn- och utbildningsförvaltningen.

Sedan 2021 har också delar av mandatperiodprojektet använts för att finansiera delar av uppbyggnaden av *Trygga unga* satsningen med resursförstärkning till kultur- och fritidsnämnden och socialnämnden. Rekryteringar började under sen vår 2021. Trygga unga har i huvudsak finansierats av statsbidrag från Socialstyrelsens statsbidrag för sociala insatser i utsatta områden.<sup>2</sup>

Fullt utbyggt är kostnaderna för Trygga unga cirka 20 miljoner varav 6,3 miljoner 2021, 11,3 miljoner 2022 samt 6,3 miljoner 2023 via statsbidrag och resterande finansiering har varit via mandatperiodsprojektet. Finansiering beslutas av kommunfullmäktige via Årsplan; ”...genom mandatperiodspengar för trygghetsarbete samt genom statsbidrag” (Årsplan 2021, 2022 och 2023).

---

<sup>1</sup> Ett arbete som utgår från ett verktyg som tagits fram av Länsstyrelsen i Blekinge och Stiftelsen Tryggare Sverige.

<sup>2</sup> <https://statsbidrag.socialstyrelsen.se/kommuner/sociala-insatser-i-utsatta-omraden/>

I och med att Trygga unga varit den del som haft mest finansiering har granskningen i huvudsak fokuserat på just Trygga unga som det huvudsakliga mandatperiodprojektet för trygghet och brottsförebyggande arbete. Detta blir något felaktigt då Trygga unga delvis finansierats av mandatperiodsprojektet men inte kan förenklas till att vara samma sak. Mandatperiodsprojekt som budgetpost med ursprung i Årsplan 2020 är en sak, Trygga unga satsningen som del av det samlade trygghetsarbetet är något annat som delvis faller utanför denna granskning.

### **Kommunledningskontorets bedömning**

Kommunledningskontoret anser att granskningens avgränsning i förhållande till dess slutsatser och rekommendationer behöver sättas i ett större sammanhang.

Trygghetsarbetet i Eskilstuna kommun är omfattande med höga ambitioner. Arbetet utgår från tre förutsättningar för trygghet som tillsammans skapar förståelse för trygghet som den komplexa fråga det är:

- **Sociala förutsättningar:** Exempelvis tillit mellan invånare och tillit till kommunen.
- **Ekonomiska förutsättningar:** Exempelvis möjligheter till egenförsörjning eller förmågan att kunna hantera oförutsedda utgifter.
- **Kriminologiska förutsättningar:** Exempelvis avsaknad av synlig brottslighet eller upplevelsen av den egna säkerheten.

Eskilstuna kommun har under flera års tid lagt grunderna för ett långsiktigt arbete som bygger på samverkan och uthållighet framför kortsiktiga projekt. Eskilstuna har sedan 2018 format en struktur för att säkerställa en ändamålsenlig styrning och samverkan mellan verksamheter inom ramen för det som kallas ”Trygghet och strategisk stadsdelsutveckling”. Utgångspunkten har varit att utgå från den samlade linjeverksamheten och utveckla samverkan mellan förvaltningar och bolag i stället för att fokusera på kortsiktiga projekt med begränsade effekter på grundproblemen. Verksamheten har skalats upp successivt under flera år och det har skett utökningar utifrån kommunal som nationell finansiering.

Det samlade trygghetsarbetet granskades av KPMG på uppdrag av kommunrevisionen under 2022 och revisionsrapporten godkändes av kommunfullmäktige 5 maj 2022 § 109 (KSKF/2021:337). Granskningen utgick från följande revisionsfrågor:

- Är arbetet organiserat på ett tydligt sätt vad gäller ansvar och roller?
- Finns en helhetssyn och ett samarbete internt för att uppnå målen?
- Är de resurser som tilldelats arbetet tillräckliga för att uppnå målen?
- Finns en tillräcklig samverkan med externa parter för att uppnå målen?
- Är den politiska styrningen och uppföljningen tillräcklig för att uppnå målen?

Granskningen omfattade de insatser som genomfördes inom kommunkoncernen utifrån det samlade arbetet med trygghet och strategisk stadsdelsutveckling och revisorerna kunde svara ja på samtliga revisionsfrågor. Revisionen konstaterar även att:

”Vi bedömer utifrån granskningen att arbetet med trygghetsfrågor inte bara fungerar väl samarbetsmässigt i kommunen utan också på många sätt driver på

en samverkanskultur som kommer att gynna Eskilstuna i längden. Detta inte minst när det gäller komplexa kommun/koncerngemensamma frågor” (sida 12).

Samt att:

”Vidare gör revisorerna den sammantagna bedömningen, utifrån både interna regelverk och i jämförelser med andra kommuner, att trygghetsarbetet i Eskilstuna kommunkoncern bedrivs på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. I förhållande till andra kommuner revisorerna har tittat på förefaller utifrån revisionsfrågorna, Eskilstunas arbete ligga mycket långt fram i landet” (sida 15).

Sedan granskningen 2022 pågår ett utvecklingsarbete av styrning och uppföljning av det samlade trygghetsarbetet som grundar sig förändrade förutsättningar:

- Översyn av processorganisationen
- Ny strategisk inriktning med ett särskilt mål för trygghetsarbete
- Inrättandet av en Trygghetsberedning under 2023
- Påbörjat arbete med reviderad samverkansöverenskommelse med Polisen

Anledningen till att föregående granskning lyfts i samband med denna är att slutsatser och rekommendationer skiljer sig åt mellan granskningarna. Anledningen till det är att den föregående granskningen utgick från ett bredare underlag, flera intervjuer och hade till uppdrag att granska den samlade styrningen av allt trygghetsarbete.

Granskningen som detta yttrande handlar om har endast granskat en förhållandevis liten del av det samlade trygghetsarbetet (ett mandatperiodsprojekt) vilket gör att vissa slutsatser och rekommendationer rörande verksamhet som Trygga unga, dess styrning och eventuella effekter inte gjorts utifrån en helhetsbild utan snarare bygger på en förståelse av arbetet som ett enskilt projekt.

Att undvika kortsiktiga och separata projekt har vart en medveten strategi i det samlade trygghetsarbetet då dessa ofta har begränsad effekt att bidra till utveckling i frågor som går över förvaltningsgränser. Forskningen har visat att ordinarie organisationer tenderar att ”stöta bort” projekten och ha dem som sidoorganisationer med en separat budget och begränsat genomslag när medel försvinner.<sup>3</sup> Utifrån detta är det viktigt att tolka vissa rekommendationer med försiktighet och kan inte enkelt ses som gälla för samtligt trygghetsarbete.

### **Kommentarer utifrån respektive rekommendation**

Kommunledningskontoret delar i huvudsak rekommendationer när det kommer till eventuella framtida mandatperiodsprojekt som finansieringsform.

Kommunledningskontorets tolkning av slutsatserna är att det för det specifika mandatperiodsprojektet inte fanns en tydlig riktning om hur medel skulle användas till skillnad från exempelvis mandatperiodprojektet Jobbcentrum Nord & Syd (som är en del i det samlade trygghetsarbetet) eller exempelvis digitalisering.

---

<sup>3</sup> Se bland annat Statskontorets forskningsantologi, tillgänglig via:  
<https://www.statskontoret.se/publicerat/publikationer/publikationer-2020/statlig-forvaltningspolitik-for-2020-talet--en-forskningsantologi/>

Vidare är det viktigt att poängtera att samtliga mandatperiodprojekt från Årsplan 2020 är inne på sista året. Det gör att vissa av rekommendationerna endast är relevanta om Kommunfullmäktige beslutar om fortsatt finansiering i liknande form. Trots revisionens slutsatser är kommunledningskontorets bedömning att det specifika mandatperiodsprojektet bidragit till möjligheter och flexibilitet inom det samlade trygghetsarbetet och att utvecklingsarbeten skapats som sannolikt inte kunnat startas och genomföras utan finansieringen.

### **Förtydliga vilka grupper, nämnder och förvaltningar som är ansvariga för projektet för att skapa förutsättningar för tydlig uppföljning och rapportering.**

**Kommentar:** Kommunledningskontoret delar delvis rekommendationen. Om mandatperiodprojekt blir återkommande är det viktigt. Att tydliggöra rapportering av det samlade trygghetsarbetet är en del av arbete som påbörjats utifrån den förra revisionen.

Specifikt för rekommendationen (och slutsatsen som ligger till grund för den) så verkar det att bygga på att resultat och uppföljning inte nödvändigtvis synliggör specifika medel från mandatperiodsatsningarna. Exempelvis ur Årsredovisning 2022:

”Under sommaren förvandlas torg och områden i Eskilstuna till sommartorg. Platserna fylls av möjligheter att umgås, scenuppträdanden och kostnadsfria aktiviteter. Satsningen för Eskilstunas barn och unga via lovstöd har gjort att föreningslivet och kommunens egna verksamheter kunnat erbjuda tusentals unika aktiviteter med drygt 35 000 deltagande barn och unga bara under sommarmånaderna. Totalt för loven 2022 fördelades 5,7 miljoner kronor till totalt 156 aktörer. 66 procent av medlen fördelades till föreningslivet och 34 procent internt till kommunens verksamheter” (sida 28–29).

Här beskrivs konkreta resultat utifrån verksamhet som delvis finansierats via mandatperiodsatsningen och delvis via statsbidrag i årsredovisningen. Resultat och effekter från den verksamhet som finansieras synliggörs kontinuerligt även om finansieringskällan inte gör det. Ansvar för rapporteringen av de olika insatser som finansierats är redan idag tydliga och verksamhet rapporteras utifrån respektive ansvarig nämnd i verksamhetsberättelser och Årsredovisningar likt exemplet med lovstöd (ovan) eller i verksamhetsberättelser.

### **Stärka den politiska styrningen av projektet på både kommunstyrelse- och nämndnivå.**

**Kommentar:** Kommunledningskontoret delar rekommendationen om kommunfullmäktige väljer att inrätta nya mandatperiodsprojekt som grund för finansiering. Kommunledningskontoret anser dock att projekt som styrform bör användas restriktivt i trygghetsfrågan.

**Överväga att i större utsträckning styra projektverksamheten genom tydliga uppdrag och finansiering i linjen, kompletterat med den samordnande styrning som kommunen bedömer krävs för det samlade trygghetsarbetet.**

**Kommentar:** Kommunledningskontoret delar inte bedömningen. Utvecklingsarbeten i projektform som innehåller behov av samverkan tenderar att ha svagt genomslag. Mycket av trygghetsarbetet bygger redan idag på linjeverksamheten som utgångspunkt men med fokus på beröringspunkter och synergier mellan verksamheter framför enskilda projekt med begränsat genomslag. Här finns en viktig avvägning mellan att inte förenkla och förminska trygghetsfrågans komplexitet genom att fokusera på projekt, avgränsning och tydliga uppdrag som inte alltid är möjligt. Vidare är det viktigt att ta hänsyn till behovet av samverkan över förvaltningsgränser framför avgränsade uppdrag till respektive linje med begränsad möjlighet till synergier.

**Stärka politisk uppföljning och rapportering av projekt på kommunstyrelse- och nämndnivå.**

**Kommentar:** Kommunledningskontoret delar rekommendationen om kommunfullmäktige väljer att inrätta nya mandatperiodsprojekt som grund för finansiering. Kommunledningskontoret anser dock att projekt som styrform bör användas restriktivt i trygghetsfrågan. Arbetet med politisk uppföljning och rapportering av det samlade trygghetsarbetet pågår redan och utvecklas inom ramen för trygghetsberedningen, ett kommande strategiskt mål och justeringar i den kommunala processtyrningen.

**Överväga att i större utsträckning styra projektverksamheten genom tydliga uppdrag och finansiering i linjen, kompletterat med den samordnande styrning som kommunen bedömer krävs för det samlade trygghetsarbetet.**

**Kommentar:** Kommunledningskontoret delar delvis rekommendationen men förordar att inte organisera utvecklingsarbeten inom trygghetsarbetet som projekt. Principer för finansiering av framtida förvaltningsövergripande satsningar bör sättas utifrån erfarenheter från arbetet med mandatperiodprojekt. Kommunledningskontoret vill dock vara försiktiga med att finansiera den här typen av satsningar via ramförstärkningar då det kan riskera att tappa styrmöjligheter då respektive enskilda nämnder kan göra omprioriteringar i gemensamma satsningar som påverkar helheten negativt. Som konstaterats vid föregående granskning finns redan grund för ändamålsenlig samt kontinuerlig utveckling av styrning runt trygghetsarbetet.

**Säkerställ att det utformas och fastställs uppföljningsmetoder i form av konkreta målnivåer och verksamhetsanpassade indikatorer för att mäta resultat och effekter av arbetet i mandatperiodsprojektet.**

**Kommentar:** Kommunledningskontoret delar rekommendationen och arbetet pågår kontinuerligt utifrån det samlade trygghetsarbetet. Se även kommentar ovan om uppföljning och rapportering. Rapportering av resultat och effekter av verksamhet görs kontinuerligt, dock inte avgränsat till det specifika projektet som källa till finansiering. Kommunledningskontoret vill samtidigt lyfta vikten av försiktighet när

det kommer till förväntningar på mätbarhet och effekter i komplexa frågor. Både tillgänglighet till enskilda konkreta mått som kan representera en helhet och förväntan på att kunna mäta effekter och påverkan på stora samhällsutmaningar behöver vara rimliga.

### **Kommentarer på kommunrevisionens tilläggsfrågor**

**Hur ser kommunstyrelsen på sin möjlighet att styra mandatperiodsprojektet utifrån beslutet i fullmäktige och det faktum att styrelsen tilldelats resurser för mandatperiodsprojektet?**

**Kommentar:** Kommunstyrelsens roll i mandatperiodsatsningen för Trygghetsfrämjande och brottsförebyggande har, likt andra mandatperiodsatsningar, beslutats av kommunfullmäktige i och med fördelningen av medel till kommunstyrelsen i årsplan 2020 (beslut 12–13 juni 2019 § 125 samt 21 november 2019 § 240). Kommunstyrelsen har även fått i uppdrag att fördela medel via efterföljande årsplaner utöver beslutet för årsplan 2020:

#### **Trygga Unga**

**Årsplan 2021:** Satsningen på utbyggnad av samlad verksamhet för trygga unga byggs ut stegvis och finansieras 2021 med 4 miljoner kronor och 2022 med 14 miljoner kronor. Medlen fördelas successivt till socialnämnden och kultur och fritidsnämnden i samband med utbyggnadstakt realiserar. Finansiering sker genom mandatperiodspengar trygghet samt statsbidrag.

**Årsplan 2022:** Utbyggnad av samlad verksamhet för Trygga unga fortsätter, totalt cirka 30 miljoner kronor årligen. Satsningen innebär bland annat fler socialsekreterare i förebyggande arbete, fler fritidsledare, samt satsning på elevhälsa. Finansiering sker genom mandatperiodspengar för trygghetsarbete samt genom statsbidrag.

**Årsplan 2023:** Utbyggnad av samlad verksamhet för Trygga unga fortsätter. Totalt satsas cirka 30 miljoner kronor årligen på bland annat fler socialsekreterare i förebyggande arbete, fler fritidsledare, samt satsning på elevhälsa. Finansiering sker genom mandatperiodspengar för trygghetsarbete samt genom statsbidrag.

#### **Lovstöd**

**Årsplan 2022:** Kultur- och fritidsnämnden garanteras 5 miljoner kronor i stöd för lovverksamhet, i första hand genom extern finansiering och resterande del från Kommunstyrelsens centrala medel.

**Årsplan 2023:** Kultur- och fritidsnämnden garanteras 5 miljoner kronor i stöd för lovverksamhet 2023, i första hand genom extern finansiering och resterande del från kommunstyrelsens centrala medel.

**På vilket sätt har kommunstyrelsen hanterat styrning av medel och uppdrag i mandatperiodsprojektet som kommunfullmäktige beslutat om i årsplanen och som styrelsen tilldelats medel för?**



**Kommentar:** Uppföljning av mandatperiodsprojekt (samtliga) görs inom ramen för den årliga budgetprocessen samt rapporteras till Kommunalrådsberedningen 2ggr/år. För mandatperiodsprojekt (samtliga) finns en kö-kod och en projektserie för att kunna följas kontinuerligt.

**På vilket sätt har kommunstyrelsen hanterat uppföljning av medel och uppdrag i mandatperiodsprojektet?**

**Kommentar:** Kommunstyrelsen fördelar medel utifrån uppdraget från kommunfullmäktige via årsplaner. Verksamheten som finansieras synliggörs i Årsredovisningen och respektive nämnds verksamhetsberättelser.

### **Konsekvenser för hållbar utveckling och en effektiv organisation**

För att nå visionen, de strategiska målen och beslutade processmål för Eskilstuna kommun behöver arbetet med trygghetsarbetet utvecklas kontinuerligt. Det krävs ett samordnat och långsiktigt arbete för att öka skolans kunskapsresultat, få fler i jobb, öka tillit och trygghet samt utveckla attraktiva offentliga miljöer och stadsdelar.

KOMMUNLEDNINGSKONTORET

Tommy Malm  
Kommundirektör

Anna Giotas Sandqvist  
Social hållbarhetsdirektör

—  
Beslutet skickas till:  
Kommunrevisionen  
Kultur- och fritidsnämnden  
Socialnämnden

Till: Kommunstyrelsen

För kännedom:  
Kultur- och fritidsnämnden,  
Socialnämnden  
Kommunfullmäktige

## Revisionens granskning av styrning och uppföljning av trygghetsprojekt

Vi har med stöd av KPMG genomfört en granskning av rutiner för styrning och uppföljning av trygghetsprojekt i kommunen. Bakgrunden till vår granskning är att Trygghets- och brottsförebyggande arbete är ett av kommunens prioriterade områden och flertalet utvecklingsinsatser har initierats inom området. Kommunfullmäktige har beslutat om ett antal mandatperiodsprojekt, varav trygghets- och brottsförebyggande arbete är ett. Enligt kommunens årsredovisning för 2021 har 40 miljoner kronor avsatts för trygghetsfrämjande och brottsförebyggande åtgärder.

I vår riskanalys har vi bedömt att det finns risk att styrning och uppföljning av de enskilda insatserna som finansieras inom mandatperiodsprojektet inte fungerar ändamålsenligt, vilket begränsar möjligheten att följa hur medlen används och att utvärdera resultaten av insatserna.

Vår granskning visar att Eskilstuna kommun tydligt har markerat trygghetsfrämjande arbete som ett prioriterat område. Kommunen har genom mandatperiodsprojekten testat nya sätt att arbeta för att möta en ny och föränderlig samhällssituation där ordinarie arbete har bedömts inte räcka till. Vi bedömer det som positivt att det finns en intention om att arbetet ska bedrivas integrerat och långsiktigt. Vi uppfattar att det pågår ett omfattande och aktivt arbete inom området. Vi har även i granskningen funnit att det finns behov av att utveckla styrning och uppföljning av mandatperiodsprojektet. I bifogad revisionsrapport återfinns iakttagelser, bedömningar och rekommendationer från granskningen.

Vi har under april genomfört ett dialogmöte med delar av kommunstyrelsen samt tjänstepersoner från kommunledningen. Syftet med mötet var att utifrån våra iakttagelser och bedömningar efterhöra synpunkter och inspel från mötesdeltagarna för att ge bättre förutsättningar för en god kommunikation om granskningens resultat. Vid mötet nåddes inte en samsyn om iakttagelserna och vi vill därför med detta missiv ställa några kompletterande frågor till kommunstyrelsen.

- Hur ser kommunstyrelsen på sin möjlighet att styra mandatperiodsprojektet utifrån beslutet i fullmäktige och det faktum att styrelsen tilldelats resurser för mandatperiodsprojektet? Har kommunstyrelsen formellt mandat från kommunfullmäktige att styra och fördela uppdrag och resurser? Var vänlig lämna en beskrivning och bifoga eventuella beslut och andra underlag som styrker detta?
- På vilket sätt, utöver vad som beskrivs i bifogad rapport, har kommunstyrelsen hanterat styrning av medel och uppdrag i mandatperiodsprojektet som kommunfullmäktige beslutat om i årsplanen och som styrelsen tilldelats medel för? Var vänlig lämna en beskrivning och bifoga styrelsens eventuella beslut och andra underlag som behandlats av eller lämnats till styrelsen.
- På vilket sätt, utöver vad som beskrivs i bifogad rapport, har kommunstyrelsen hanterat uppföljning av medel och uppdrag i mandatperiodsprojektet? Var vänlig lämna en

beskrivning och bifoga styrelsens eventuella beslut och andra underlag som behandlats av eller lämnats till styrelsen.

Vi önskar att kommunstyrelsen inkommer med svar på de frågorna senast den **2023-06-15**.

Eskilstuna 2023-04-24

För revisorerna i Eskilstuna kommun

Tommy Kvarsell  
Ordförande

Majvor Gyllhamn  
Vice ordförande



# Granskning av styrning och uppföljning av trygghetsprojekt

Rapport  
Eskilstuna kommun

KPMG AB

2023-02-21

Antal sidor 22



**Eskilstuna kommun**

Granskning av styrning och uppföljning av trygghetsprojekt

2023-02-21

## Innehållsförteckning

1	Sammanfattning	3
2	Bakgrund	5
2.1	Syfte, revisionsfrågor och avgränsning	5
2.2	Revisionskriterier	6
2.3	Metod	6
3	Resultat av granskningen	8
3.1	Insatser för trygghets- och brottsförebyggande arbete	8
3.1.1	Övergripande styrning rörande trygghet	8
3.1.2	Mandatperiodsprojekt 2020-2023	8
3.1.3	Organisering	11
3.1.4	Bedömning	12
3.2	Uppföljning	13
3.2.1	Bokföring	13
3.2.2	Ekonomisk uppföljning och rapportering	14
3.2.3	Resultatuppföljning	16
3.2.4	Bedömning	18
4	Slutsats och rekommendationer	20

## 1 Sammanfattning

KPMG har av Eskilstunas kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens rutiner kring styrning och uppföljning av trygghetsprojekt i kommunen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Granskningens syfte är att bedöma om kommunen har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av de medel som används för insatser för trygghetsfrämjande och brottsförebyggande arbete.

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunen inte har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av de medel som används för insatser inom ramen för mandatperiodsprojektet för trygghetsfrämjande och brottsförebyggande arbete.

Eskilstuna kommun har tydligt markerat trygghetsfrämjande arbete som ett prioriterat område. Kommunen har genom mandatperiodsprojekten testat nya sätt att arbeta för att möta en ny och föränderlig samhällssituation där ordinarie arbete har bedömts inte räcka till. Vi bedömer det som positivt att det finns en intention om att arbetet ska bedrivas integrerat och långsiktigt, för att öka chanserna att nå goda resultat. Vi uppfattar att det pågår ett omfattande och aktivt arbete inom området och att de intervjuade anser att det är tydligt vilka aktiviteter som ska genomföras inom ramen för satsningen Trygga unga.

Vi bedömer däremot att kommunstyrelsen och övriga nämnder inte har säkerställt en ändamålsenlig politisk styrning av mandatperiodsprojektet. Vår bedömning baseras på att organiseringen av arbetet är utformad så att ansvaret blir otydligt och att det är svårt att överblicka styrningen samtidigt som den politiska styrningen på styrelse- och nämndnivå till stor del saknas.

Mot bakgrund av den komplexa organiseringen och styrningen bedömer vi att det finns behov av att tydliggöra ansvar för och styrning av den verksamhet som bedrivs inom mandatperiodsprojektet. I det arbetet bör det enligt vår bedömning övervägas att i större utsträckning styra genom tydliga uppdrag och finansiering i linjen kompletterat med den samordnande styrning som kommunen bedömer krävs för det samlade trygghetsarbetet. Mot bakgrund av att arbetet nu kommit en bit på väg bör det enligt vår bedömning finnas bättre förutsättningar för att utforma den politiska styrningen än när arbetet inleddes.

Vi bedömer vidare att kommunstyrelsen har säkerställt ändamålsenliga redovisningsrutiner för användning av medlen i mandatperiodsprojektet och att det finns förutsättningar för en tydlig ekonomisk redovisning genom att både mandatperiodsprojekten och de olika satsningarna har egna koder i bokföringen.

Vi bedömer att det saknas en ändamålsenlig ekonomisk uppföljning och rapportering av insatserna i mandatperiodsprojektet. Det finns en otydlighet avseende vilken ekonomisk resurs som finns tillgänglig för satsningarna och vilken budget som det ekonomiska utfallet och resultatet av de satsningar som ingår i mandatperiodsprojektet ska mätas emot, mot bakgrund av den valda modellen med att använda

2023-02-21

mandatperiodsmedel och statsbidrag flexibelt. Vidare anser vi att de ekonomiska uppföljningar som görs vid olika tillfällen är svåra att följa, då de upprättas utifrån olika perspektiv i olika sammanhang.

Vi bedömer vidare att det saknas en ändamålsenlig uppföljning och rapportering av resultat och effekter av mandatperiodsprojektet. Resultatredovisning har hittills inte skett i någon större utsträckning av mandatperiodsprojektet som helhet eller av Trygga unga, vilket delvis har en naturlig förklaring i att arbetet varit i en uppbyggnadsfas. Vi har inte kunnat identifiera någon uppföljning av mandatperiodsprojektet i kommunstyrelsen under året. De två nämnder som erhåller ersättning från mandatperiodsprojektet har inkluderat information avseende Trygga unga i sina respektive delårsrapporter.

Vi bedömer även att det saknas en framtagen modell för att mäta effekter och resultat av verksamheten inom ramen för mandatperiodsprojektet och att det inte sker en aggregerad analys av kostnader, effekter och resultat av det trygghets- och brottsförebyggande arbetet i mandatperiodsprojektet. Vi bedömer att både styrning och uppföljning av verksamheten i mandatperiodsprojektet behöver förtydligas för att åstadkomma detta. Vilka resultat som ska uppnås med de avsatta medlen, både inom den egna verksamhetens utveckling och i form av effekter i samhället behöver tas fram och jämföras med utgångsläget vid insatsernas start. Detta för att möjliggöra en analys av om insatserna leder till de förbättringar som eftersträvas och om det finns behov av att justera eller ändra inriktningen för arbetet.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Förtydliga berörda gruppers, nämnders och förvaltningars ansvar för den verksamhet som bedrivs i mandatperiodsprojektet, för att ge förutsättningar för en tydlig uppföljning och rapportering.
- Vidta åtgärder för att stärka den politiska styrningen av mandatperiodsprojektet på kommunstyrelse- och nämndnivå.
- Överväg att i större utsträckning styra verksamheten som bedrivs i mandatperiodsprojektet genom tydliga uppdrag och finansiering i linjen kompletterat med den samordnande styrning som kommunen bedömer krävs för det samlade trygghetsarbetet.
- Vidta åtgärder för att stärka politisk uppföljning och rapportering av mandatperiodsprojektet på kommunstyrelse- och nämndnivå.
- Säkerställ att det utformas och fastställs uppföljningsmetoder i form av konkreta målnivåer och verksamhetsanpassade indikatorer för att mäta resultat och effekter av arbetet i mandatperiodsprojektet.

## 2 Bakgrund

KPMG har av Eskilstuna kommuns revisorer fått i uppdrag att granska kommunens rutiner kring styrning och uppföljning av trygghetsprojekt i kommunen. Uppdraget ingår i revisionsplanen för år 2022.

Trygghets- och brottsförebyggande arbete är ett av kommunens prioriterade områden. Målsättningen är att öka den upplevda tryggheten i Eskilstuna kommun och flertalet utvecklingsinsatser har initierats inom området. Kommunfullmäktige har beslutat om ett antal mandatperiodsprojekt, varav trygghets- och brottsförebyggande arbete är ett. Enligt kommunens årsredovisning för 2021 har 40 miljoner kronor avsatts för trygghetsfrämjande och brottsförebyggande åtgärder.

Revisorerna genomförde 2021 en granskning av kommunens arbete med trygghet. Granskningen bedömde att trygghetsarbetet i Eskilstuna kommunkoncern bedrivs på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. Granskningen fokuserade på organisation och samverkan rörande trygghetsarbetet och inte på de specifika insatser som genomförs. Granskningen visar dock att kommunen fokuserar på långsiktiga insatser och effekter och att flera av insatserna omfattar ordinarie verksamhet. En rekommendation i rapporten var att vidareutveckla metoderna för återrapportering av det operativa arbetet.

Revisorerna bedömer att det finns risk att styrning och uppföljning av de enskilda insatserna som finansieras inom mandatperiodsprojektet inte fungerar ändamålsenligt, vilket begränsar möjligheten att följa hur medlen används och att utvärdera resultaten av insatserna.

### 2.1 Syfte, revisionsfrågor och avgränsning

Granskningen syftar till att bedöma om kommunen har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av de medel som används för insatser för trygghetsfrämjande och brottsförebyggande arbete.

Granskningen ska besvara följande revisionsfrågor:

- Vilka insatser för trygghets- och brottsförebyggande arbete har finansierats inom ramen för mandatprojektet?
- Har insatserna i någon mån finansierats av externa medel och finns i så fall krav på användning och återrapportering av medlen?
- Hur har arbetet med insatserna organiserats och vilken eller vilka styrformer används?
- Har Kommunstyrelsen och övriga nämnder säkerställt en
  - ändamålsenlig styrning av insatserna?
  - ändamålsenliga redovisningsrutiner för användning av medlen?
  - ändamålsenlig uppföljning och rapportering av insatserna?
- Finns en framtagen modell för att mäta effekter och resultat av insatserna?



- Sker en aggregerad analys av kostnader, effekter och resultat av det trygghets- och brottsförebyggande arbetet?

### **Avgränsning**

Det finns många verksamheter inom Eskilstuna kommun som på något sätt arbetar med trygghetsfrämjande arbete, varav ett antal aktuella satsningar beskrivs i rapporten nedan.

Vi har i denna granskning fokuserat på styrningen och uppföljningen av mandatperiodsprojektet *Trygghetsfrämjande och brottsförebyggande åtgärder* och de insatser som inom detta projekt har finansierats med särskilda medel från kommunen. Vi har främst fokuserat på satsningen Trygga unga, vilken är den största insats som berörs av ovan nämnda mandatperiodsprojekt. Rekommendationer och bedömningar är i huvudsak kopplade till mandatperiodsprojektet och Trygga unga. När det gäller politisk styrning och uppföljning på styrelse- och nämndnivå har vi granskat detta avseende kommunstyrelsen och de två nämnder som erhåller medel från mandatperiodsprojektet *Trygghetsfrämjande och brottsförebyggande åtgärder* för genomförandet av Trygga unga. Granskningen fokuserar på uppföljningen under 2022.

## **2.2 Revisionskriterier**

Vi har bedömt med utgångspunkt från:

- Kommunallagen (2017:725): Nämnderna ska var och en inom sitt område se till att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som fullmäktige har bestämt samt de bestämmelser i lag eller annan författning som gäller för verksamheten (6 kap 6 §)
- Plan för trygghet och inkludering 2018-2023<sup>1</sup>
- Strategisk inriktning för 2020-2023<sup>2</sup>
- Av kommunfullmäktige antagna Årsplaner 2020, 2021, 2022

## **2.3 Metod**

Granskningen har genomförts genom:

- Dokumentstudier av årsplaner, delårsrapporter, årsredovisningar, uppdragsbeskrivning för Trygga unga, relevanta protokoll från kommunstyrelsen, Socialnämnden och Kultur- och fritidsnämnden, samt interna budget- och ekonomiuppföljningsunderlag.

---

<sup>1</sup> Kommunfullmäktige 2018-11-22

<sup>2</sup> Kommunfullmäktige 2019-06-12



**Eskilstuna kommun**

Granskning av styrning och uppföljning av trygghetsprojekt

2023-02-21

— Intervjuer har genomförts med ordförande för kommunstyrelsen, direktör för social hållbarhet, ekonomistrateg och kommunstrateg på kommunledningskontoret, områdeschefer samt ekonomichefer på socialförvaltningen och kultur- och fritidsförvaltningen.

Samtliga intervjuade har givits möjlighet att faktakontrollera rapporten.

## 3 Resultat av granskningen

### 3.1 Insatser för trygghets- och brottsförebyggande arbete

#### 3.1.1 Övergripande styrning rörande trygghet

Kommunfullmäktige antog 2018 en *plan för trygghet och inkludering 2018-2023*, vars syfte är att öka trygghet och inkludering genom att utveckla och samordna arbetet med de bakomliggande faktorer som påverkar. Planen utgår från de *strategiska mål* med störst koppling till människors livsvillkor och de faktorer som bidrar till trygghet och inkludering samt ger förslag på arbetssätt som behövs för att uppfylla strategiska mål på stadsdelsnivå. Planen innehåller inte aktiviteter och indikatorer, utan är utformad på en mer övergripande nivå med målbeskrivningar.

I kommunens *strategiska inriktning* för 2020-2023 anges fem *strategiska mål* för hållbar utveckling. Ett av målen är Attraktiv stad och landsbygd, och under detta mål finns ett antal *processmål*, varav ett är Ökad upplevd trygghet i Eskilstuna. Kommunstyrelsen och de fem kommunala bolagen står som ansvariga för processmålet. En indikator för målet är "Nöjd Region-index – Trygghet"<sup>3</sup>. Indexet hade för 2020 ett mål på 45, dock blev utfallet (enligt Årsplan 2022) 38. Målen för 2021 och 2022 är satta till 47 respektive 49.

I den strategiska inriktningen finns även det strategiska målet "Tryggt och självständigt liv". Processmålen fokuserar bland annat på att barn, unga och föräldrar ska vara nöjda i kontakten med myndighetsutövningen i kommunen samt att samplanering kring social problematik hos barn och unga ska ha ökat.

I Årsplan 2022 finns under *processområdet* "Värna demokrati" följande målsättning för året: "I Eskilstuna ska alla känna sig trygga. Det långsiktiga arbetet för att skapa trygghet och motverka utanförskap fortsätter med fokus i prioriterade stadsdelar. Förutsättningarna för ökad trygghet, inkludering och delaktighet bland flickor och pojkar, unga kvinnor och män ska stärkas. Satsningen med Trygga Unga byggs upp i bred samverkan och utgår från våra olika skolområden."

#### 3.1.2 Mandatperiodsprojekt 2020-2023

Kommunfullmäktige beslutade 2019-11-21 om Årsplan 2020 med kompletteringar. I årsplanen ingick ett antal så kallade **mandatperiodsprojekt**, med särskilda satsningar på ett antal områden. I årsplanen framgår även att en engångsvis försäljning av fastigheter och höjd aktieutdelning från Eskilstuna kommunföretag AB under

---

<sup>3</sup> Indikatorm tas ur SCB:s årliga medborgarundersökning, där delen Nöjd Region mäter medborgarnas betyg på kommunen som en plats att bo och leva i. Skalan är 0-100. SCB har dock reviderat redovisningen av medborgarundersökningen, och redovisar från 2021 inte längre NRI.

2023-02-21

mandatperioden om 300 miljoner kronor skulle genomföras för att finansiera mandatperiodsprojekt samt stärka kommunens resultat.

Enligt intervju var bakgrunden till medelsfördelningen till mandatperiodsprojekt en vilja att få fart på olika satsningar och för att snabbt anpassa organisationen till att hantera ett nytt läge i samhället. Tanken med satsningarna var dock inte att tillföra engångsmedel till projekt utan att få fart på nya, långsiktiga arbetssätt. I intervjuer beskrivs mandatperiodsprojekten som ett sätt att "köpa tid" för långsiktig finansiering för den verksamhet man bedömde vara akut att få i gång.

Ett av mandatperiodsprojekten är **trygghetsfrämjande och brottsförebyggande åtgärder**. I denna rapport benämns detta "mandatperiodsprojektet". I årsplanen 2020 framgår att kommunstyrelsen tillförs 10 miljoner kronor årligen 2020-23 för arbete inom ramen för mandatperiodsprojektet. I årsplanen framgår inte i detalj vad mandatperiodsprojektet omfattar. Enligt intervju samlade kommunstyrelsens ordförande och ordförande för socialnämnden nyckelfunktioner från flera förvaltningar och bad dem specificera vad som saknades för att få till ett bättre trygghetsförebyggande arbete för unga i kommunen och bad dem beskriva hur de kunde ta ett gemensamt ansvar för frågan. Enligt de intervjuade har det sedan, i första hand på tjänstepersonsnivå, arbetats fram konkreta planer för vad pengarna ska användas till, anpassat till uppkomna behov. Under mandatperioden är det satsningarna Trygga unga, Lovstöd och en tjänst för trygg och säker skola som har prioriterats. Trygga unga utgör den allra största delen av mandatperiodsprojektet.

I Årsplanerna för 2021<sup>4</sup> och 2022 framgår att satsningen på Trygga unga byggs ut stegvis under mandatperioden och att finansiering sker genom medel från mandatperiodsprojektet för trygghetsfrämjande och brottsförebyggande åtgärder samt statsbidrag. Övriga satsningar som finansieras av mandatperiodsprojektet nämns inte i årsplanerna.

I Socialnämndens verksamhetsplan för 2022 nämns satsningen på Trygga unga under två processområden. Verksamhetsplanen hänvisar till att arbetet fortsätter enligt den särskilda plan som finns för satsningen. I Kultur- och fritidsnämndens verksamhetsplan nämns att Trygga unga är ett prioriterat område. Vidare beskrivs vad satsningen syftar till att åstadkomma på sikt samt vad som ska genomföras i stora drag. Även satsningen Lovstöd, som syftar till att skapa möjligheter för fler aktiviteter under skollov, beskrivs i korthet i Kultur- och fritidsnämndens verksamhetsplan. I planen nämns att det finns en stor osäkerhet i finansieringen av Lovstöd.

Flera av de intervjuade uttrycker en osäkerhet kring hur de långsiktiga satsningarna ska finansieras efter 2023. Mandatperiodsprojekten kunde finansieras tack vare utdelning i de kommunala bolagen samt fastighetsförsäljningar vid tiden för beslutet, men några sådana intäkter är enligt uppgift högst osäkra inför nästa mandatperiod.

---

<sup>4</sup> Kommunfullmäktige 2020-11-26

## Trygga unga

Satsningen "Trygga unga" är en del av Eskilstuna kommuns långsiktiga arbete med trygghet och strategiskt stadsdelsarbete, enligt den uppdragsbeskrivning som den Strategiskt operativa gruppen (SOG)<sup>5</sup> beslutade för satsningen i augusti 2021. Uppdragsbeskrivningen anger bakgrund, mål och syfte med satsningen, samt beskriver de ingående komponenterna och på övergripande nivå hur uppföljning ska ske. Någon tidsplan för arbetet med satsningen finns inte i uppdragsbeskrivningen. Vi uppfattar att de intervjuade anser att det är tydligt vilka aktiviteter som ska genomföras inom ramen för satsningen.

Trygga unga-satsningen syftar till att långsiktigt skapa förutsättningar för att motverka att barn och ungdomar hamnar i en kriminell livsstil och missbruk. Genom ett förstärkt främjande och förebyggande arbete med en utökning av antalet medarbetare, nya arbetssätt och nya former för samarbete ska samhället snabbare kunna agera på risk signaler hos barn och ungdomar, och tidigt kunna möta upp en oro för att ett barn eller en ungdom är i riskzon för kriminalitet och missbruk.

Satsningen är framarbetad av SOG på uppdrag av styrgruppen för trygghet och strategiskt stadsdelsarbete<sup>6</sup>. All verksamhet som ingår i Trygga unga-satsningen är en del av förvaltningarnas ordinarie verksamhet. Satsningen består av fem delar:

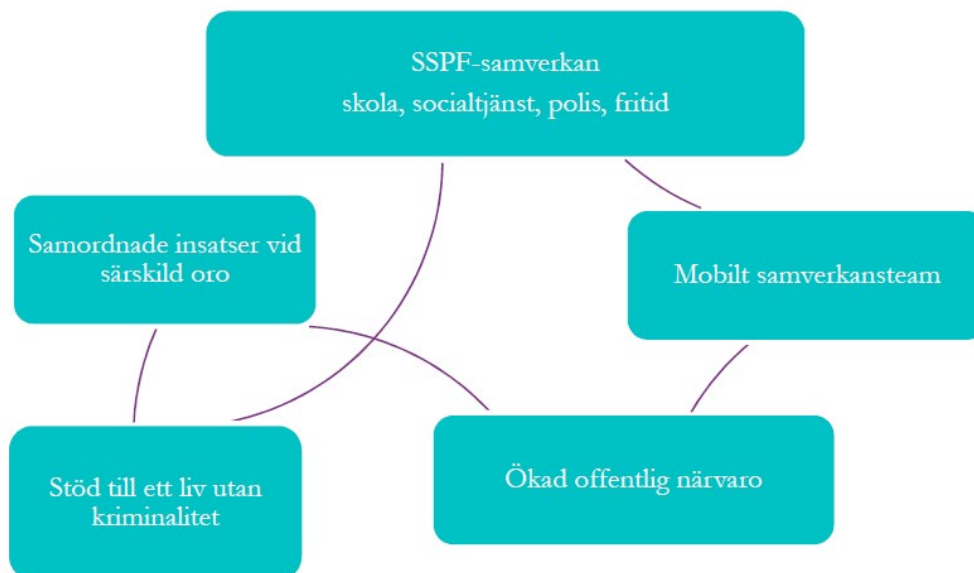


Bild 1: Trygga ungas fem delar, hämtat ur Uppdragsbeskrivning Trygga unga, augusti 2021.

Trygga unga-satsningen innefattar en utökning/rekrytering av socialsekreterare med ett förebyggande uppdrag inom Socialförvaltningen och fritidsledare/ungdomsutvecklare

<sup>5</sup> Se närmare beskrivning i 3.1.3 nedan

<sup>6</sup> Se närmare beskrivning i 3.1.3 nedan

inom Kultur- och fritidsförvaltningen, samt rekrytering av en samordnare med uppdrag att samordna hela satsningen.

### Extern finansiering

De trygghetsfrämjande och brottsförebyggande åtgärderna som finansieras av mandatperiodsprojektet finansieras även av statsbidrag, och den årliga budgeten för åtgärderna är därför större än 10 mkr. Enligt intervjuade har kommunens ambition varit att söka externa bidrag för att inte finansiera satsningarna helt med egna medel. För 2021 beviljades Eskilstuna kommun bland annat 6,3 mkr från Socialstyrelsen för att genomföra sociala insatser för barn och unga i utsatta områden. Statsbidraget avsågs att gå till insatser som syftar till att minska risken för att barn och unga i utsatta områden dras in i eller på annat sätt drabbas av kriminalitet. För 2022 erhöll kommunen 11,3 mkr ur samma statsbidrag och den har beviljats 6,3 mkr för 2023. Dessa medel delfinansierar Trygga unga.

### 3.1.3 Organisering

Eskilstuna kommun har flera olika forum för att arbeta med trygghetsskapande arbete. Organiseringen beskrivs ingående i revisionsrapporten "Granskning av kommunens arbete med trygghet" (2021-09-26). Nedan redogör vi för de forum som på något sätt idag arbetar med mandatperiodsprojektet Trygghetsfrämjande och brottsförebyggande åtgärder.

På politisk nivå fanns tidigare Brottsförebyggande rådet. Detta organ bytte våren 2022 namn till Eskilstunas **råd** för trygghetsfrämjande arbete, för att markera att rådets uppdrag inte bara omfattar brottsförebyggande arbete utan hela det trygghetsfrämjande arbete med de tre trygghetsdimensionerna kriminologisk, social och ekonomisk trygghet. I rådet ingick ordförandena för ett antal centrala nämnder samt representant från polisen.

I januari 2023 beslutade kommunstyrelsen att avsluta Eskilstunas råd för trygghetsfrämjande arbetet och att inrätta en ny **trygghetsberedning** under kommunstyrelsen. Trygghetsberedningen ska initiera och bereda ärenden till kommunstyrelsen rörande kommunkoncernens samlade arbete med trygghet och strategisk stadsdelsutveckling omfattande kriminologisk, social och ekonomisk trygghet. Beredningen ska verka för att kommunkoncernens samlade arbete med trygghet och strategisk stadsdelsutveckling bedrivs effektivt och når uppsatta resultat och effekter, enligt beslutet i kommunstyrelsen 2023-01-10.

På förvaltningsnivå är **styrgruppen** för trygghet och strategiskt stadsdelsarbete det högsta organet rörande trygghetsarbetet. Det finns också en **ledningsgrupp** knuten till styrgruppen.<sup>7</sup>

Kopplad till ledningsgruppen finns också Strategisk operativ grupp (**SOG**) med fokus på barn- och ungdomsfrågor. Syftet är gemensam utveckling av arbete mellan förvaltningar med barn- och ungdomsverksamhet. Gruppen består av områdeschefer

---

<sup>7</sup> "Granskning av kommunens arbete med trygghet", 2021-09-26

från arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen, barn- och utbildningsförvaltningen, kultur- och fritidsförvaltningen och socialförvaltningen. Arbetet med utvecklingen och implementeringen av Trygga unga leds av SOG.

Flera **nämnder** är involverade i genomförandet av Trygga unga; kultur- och fritidsnämnden, socialnämnden, grundskolenämnden och gymnasienämnden. Arbetet sker i varje förvaltnings linjeverksamhet och ingen ny organisation är skapad för satsningen. En samordnare placerad på kultur- och fritidsförvaltningen har ett förvaltningsövergripande uppdrag att ansvara för samordningen av Trygga ungas olika delar. De intervjuade personerna menar att en framgångsfaktor för trygghetsarbetet är att det inte genomförs i projektform utan handlar om att få de ordinarie verksamheterna att arbeta närmare varandra i det dagliga arbetet.

### 3.1.4 **Bedömning**

Eskilstuna kommun har tydligt markerat trygghetsfrämjande arbete som ett prioriterat område. Kommunen har genom mandatperiodsprojekten testat nya sätt att arbeta för att möta en ny och föränderlig samhällssituation där ordinarie arbete har bedömts vara otillräckligt. Vi bedömer det som positivt att det finns en intention om att arbetet ska bedrivas integrerat och långsiktigt, för att öka chanserna att nå goda resultat.

Vi bedömer däremot att kommunstyrelsen och övriga nämnder inte har säkerställt en ändamålsenlig politisk styrning av mandatperiodsprojektet.

Vi bedömer att den valda organiseringen av arbetet med insatserna som finansieras inom ramen för mandatperiodsprojektet är utformad på ett komplext sätt. Kommunen har gjort ett medvetet val att arbeta integrerat med de särskilda satsningarna i den ordinarie verksamheten och inte i projektform. För Trygga unga sker arbetet i tre olika förvaltningar. Trots detta finns många olika grupperingar utöver den ordinarie linjen på både politisk och tjänstepersonsnivå. Skälet uppges vara att det finns ett behov av samverkan, vilket vi instämmer i. Samtidigt bedömer vi att det den valda organiseringen för mandatperiodsprojektet medför att ansvaret för insatsernas helhet och mandatperiodsmedlen är otydligt.

Trygga unga styrs genom styrande dokument från särskilda styrgrupper både för ett samlat trygghetsarbete och för satsningen Trygga unga, men även inom ramen för kommunens processområden och inom den ordinarie linjeorganisationen. Vår bedömning är därför att den samlade styrningen av Trygga unga i form av styrande dokument är svår att överblicka.

Vi bedömer att den politiska styrningen av mandatperiodsprojektet är otydlig, då mandatperiodsmedlen beskrivs kortfattat i kommunens årsplaner som beslutats av kommunfullmäktige men i övrigt har vi inte tagit del av några politiska beslut avseende mandatperiodsprojektet. Satsningen Trygga unga i berörs viss utsträckning i verksamhetsplaner för socialnämnden och kultur- och fritidsnämnden. Att det saknas dokumenterad styrning från kommunstyrelsen som tilldelats resurser för mandatperiodsprojektet, skapar ett glapp i styrkedjan för verksamheten i projektet. Vi bedömer att kommunstyrelsen bör vidta åtgärder för att stärka den politiska styrningen av projektet. Mot bakgrund av att arbetet nu kommit en bit på väg bör det enligt vår bedömning finnas bättre förutsättningar för det än när arbetet inleddes.



Som framgår ovan genomförs arbetet med ett långsiktigt perspektiv och med ambitionen att detta ska vara en permanent verksamhet. Samtidigt är den formella politiska styrningen avseende medel avsatta för mandatperiodsprojektet kopplad till en mandatperiod. Vi bedömer att detta innebär en diskrepans mellan den politiska styrningen av medlen och det sätt som arbetet bedrivs på. Det innebär även en risk för en osäker framtida finansiering av kostnader för insatserna, som till stor del består av kostnader för tillsvidareanställd personal.

Som tidigare nämnts har medlen för mandatperiodsprojektet tillförts kommunstyrelsen samtidigt som verksamheten bedrivs av olika nämnder och förvaltningar. Skälet till att budgetera medlen hos kommunstyrelsen uppges vara att säkerställa samverkan och fokus på arbetet. Vi bedömer att samverkansbehovet är viktigt att beakta men bedömer samtidigt att nämndernas ansvar för verksamheten blir otydligt då arbetet genomförs integrerat i den ordinarie verksamheten samtidigt som nämnderna inte förfogar över finansieringen. Vi bedömer att kommunen bör vidta åtgärder för att förtydliga styrningen av verksamheten som bedrivs inom mandatperiodsprojektet. I det arbetet bör övervägas att i större utsträckning styra genom tydliga uppdrag och finansiering i linjen kompletterat med den samordnande styrning som kommunen bedömer krävs för det samlade trygghetsarbetet.

## 3.2 Uppföljning

### 3.2.1 Bokföring

Förvaltningarna gör en budget per satsning och bokför sedan kostnader relaterade till satsningarna mot särskilda objektskoder, vilket gör att kommunen kan följa upp vad medlen har använts till förutsatt att koderna används som tänkt. Kostnaderna för Trygga unga består av personalkostnader samt direkta kostnader kopplade till personalens arbetsuppgifter. Löner fördelas på objektskoden i lönesystemet.

Förvaltningarna får sedan månadsvis ersättning för sina kostnader i form av en intäkt från kommunledningskontoret via ett internkonto. Medlen ingår alltså inte i nämndernas respektive budgetramar. I flera intervjuer uppges att detta uppfattas som en framgångsfaktor, då pengarna blir fredade och inte riskerar att användas till annat inom nämnden, vilket säkrar långsiktigheten för satsningen och fokus på frågorna. I intervju har även framförts att det är viktigt ur ett samverkansperspektiv att kommunstyrelsen har ansvar för budgeten för satsningarna, bland annat eftersom flera nämnder och förvaltningar är involverade.

För att täcka kostnaderna används i första hand statsbidragen medan kommunens egna mandatperiodsmedel används först i andra hand. Detta har lett till att alla årliga medel inte har förbrukats fram till och med 2022 utan av mandatperiodsmedlen för trygghetsfrämjande och brottsförebyggande återstår enligt prognos 22 miljoner kronor för 2023.



### 3.2.2 Ekonomisk uppföljning och rapportering

#### Samlat om trygghetsarbete

I kommunens interna redovisning används termen **Trygghetspaketet** för en gemensam ekonomisk redovisning av ett antal insatser, som inkluderar fler delar än mandatperiodsprojektmedlen för trygghetsfrämjande och brottsförebyggande åtgärder. Här ingår både Trygga unga, Lovstöd, Samordningstjänst trygg och säker skola, Jobbcentrum<sup>8</sup>, Trygga unga skolan (elevhälsan, vilket finansieras helt av statsbidrag) samt några mindre poster/satsningar (se illustration nedan). I redovisningen av trygghetspaketet ingår även externa intäkter till satsningarna, i form av statsbidrag. Trygghetspaketet inkluderar med andra ord två av mandatperiodsprojekten; trygghetsfrämjande och brottsförebyggande åtgärder samt jobbcentrum. Trygghetspaketet har för perioden 2020-2023 en total budget på 184 miljoner kronor.

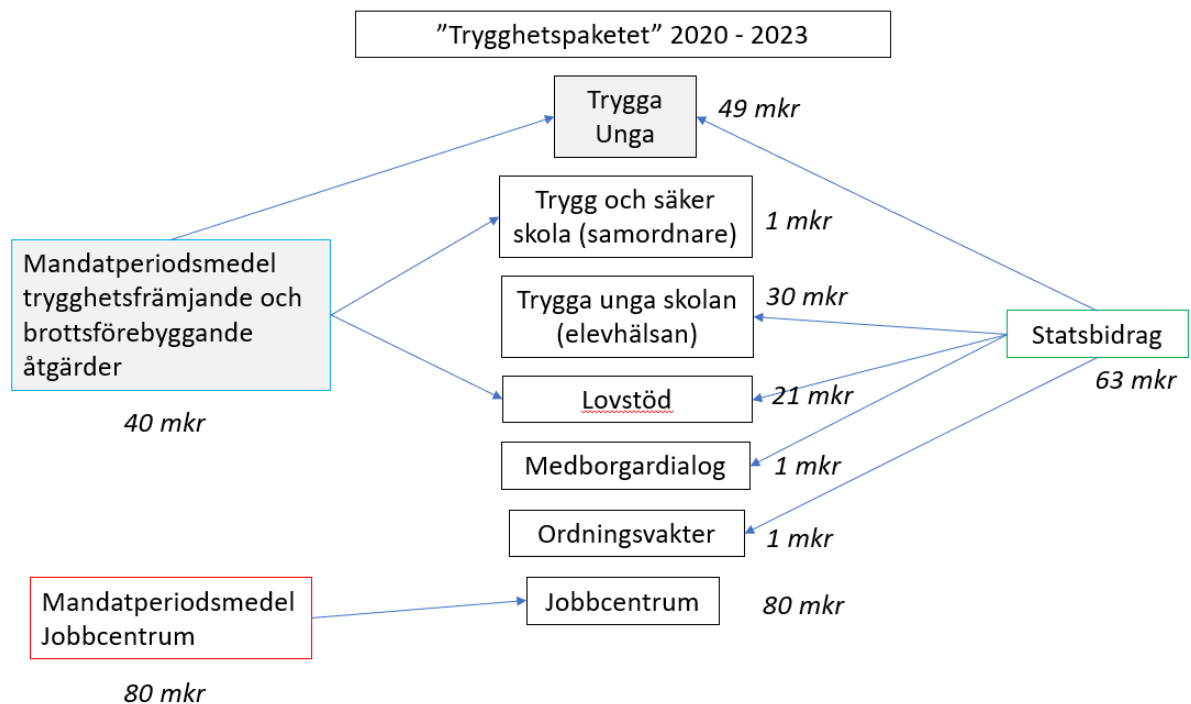


Bild 2: Illustration av det så kallade Trygghetspaketet, med dess olika komponenter och finansieringskällor. Beloppen anger budget för 2020-23 för respektive del.

Kommunledningskontoret sammanställer ekonomisk uppföljning varje månad, både för de olika mandatperiodsprojekten samt för det så kallade trygghetspaketet samlat. I uppföljningen ingår redovisning av både finansiering från statsbidrag och

<sup>8</sup> Mötesplatser med Jobbcentrum är ett av kommunens andra mandatperiodsprojekt och finansieras med 20 mkr årligen 2020-2023. Syftet med mötesplatserna är att genom samverkan i kommunen och med andra aktörer i stadsdelarna bidra till minskat utanförskap, ökad trygghet och att få fler människor i arbete.

2023-02-21

mandatperiodsmedel. Rapportering har enligt uppgift främst skett till kommunalrådsberedningen (där den politiska majoriteten finns representerad) två gånger per år, samt vid något enstaka tillfälle till kommunstyrelsens arbetsutskott. Det finns inget krav från kommunstyrelsen på regelbunden ekonomisk rapportering till styrelsen, utan det har enligt uppgift främst skett vid förfrågan. I intervju framförs att det idag är svårt att överblicka ekonomin i trygghetsinsatserna samlat och att det finns behov av bättre ekonomisk återrapportering av mandatperiodsmedlen.

### **Mandatperiodsmedlen**

I kommunens årsredovisning för 2021 sammanfattas mandatperiodsprojektens ekonomiska utfall. För mandatperiodprojektet *Trygghetsfrämjande och brottsförebyggande åtgärder* anges att för 2021 fanns 13,5 miljoner kronor avsatt men att inga av de avsatta medlen behövt användas då de aktiviteter som genomförts har kunnat finansieras med externa pengar, totalt 13 miljoner kronor.

I kommunens delårsrapport för januari-augusti 2022 anges att kommunen för 2022 beräknar genomföra satsningar på 36 miljoner kronor inom ramen för mandatperiodsprojektet. 14 miljoner kronor av dessa finansieras av avsatta medel för trygghetsfrämjande och brottsförebyggande insatser och resterande med externa medel.

I de ekonomiska redogörelser vi fått ta del i samband med granskningen framgår att mandatperiodsprojektet *Trygghetsfrämjande och brottsförebyggande åtgärder* haft följande utfall:

- År 2020: 4,5 miljoner kronor 2020, vilka enligt uppgift endast användes till Lovstöd.
- År 2021: 0 kr, då statsbidrag finansierade samtliga satsningar.
- År 2022: 12,6 miljoner kronor.
- År 2023: budget 21,8 miljoner kronor

### **Trygga unga**

SOG sammanställde för 2021 en verksamhetsberättelse för Trygga unga-satsningen som enligt uppgift lämnades till direktör för social hållbarhet och direktör för administration. I den lämnas en kortfattad redogörelse över ekonomin för insatsen. Den ekonomiska redogörelsen innehåller även information om ramförstärkning för satsning på elevhälsan samt statsbidrag till lovstöd. Kultur- och fritidsförvaltningen har även sammanställt en delårsrapport 2022 för Trygga unga (2022-09-02). Även här finns en kortfattad ekonomisk redogörelse, vilken anger att utfallet för januari-augusti för Kultur- och fritidsnämnden var 5,6 miljoner kronor och för Socialnämnden 5 miljoner kronor. I både verksamhetsberättelse och delårsrapport lyfts att utökade personalresurser har finansierats av statsbidrag. De särskilda mandatperiodsmedlen nämns inte, och de behövde enligt intervjuer inte användas för perioden januari 2021-augusti 2022 för Trygga unga, då statsbidragen räckt för att täcka utgifterna under perioden.

### 3.2.3 Resultatuppföljning

#### Särskild uppföljning av det samlade trygghetsarbetet

Kommunens *plan för trygghet och inkludering 2018-2023* ska enligt planen följas upp mot trygghetsindex från SCB och valdeltagande för stadsdelar. Planen anger att uppföljningen kompletteras genom att se förändring över tid utifrån de indikatorer för varje målområde i strategisk inriktning som är möjliga att bryta ned på stadsdelsnivå. Direktören för social hållbarhet är ansvarig för uppföljningen. Någon uppföljning har hittills inte skett, enligt uppgift bland annat på grund av förändringar i nationell statistik. Enligt uppgift arbetar kommunledningskontoret med att lägga en grund för att kunna genomföra uppföljningen i den nya mandatperioden.

Direktören för social hållbarhet arbetar vid tiden för granskningen med att ta fram en modell för ett samlat grepp om *kommunens trygghetsarbete*, bland annat mot bakgrund av att det finns flera olika styrdokument men saknas en gemensam målbild som samlar de olika satsningarna. Modellen går under benämningen "resultatpalett" och syftet är att kunna följa upplevd trygghet och långsiktig utveckling i olika stadsdelar för att kunna följa resultat på lokal nivå. Resultatpaletten kommer att utgöra uppföljningen av planen för trygghet och inkludering.

Enligt intervju har kommunalrådsberedningen nyligen begärt en redogörelse för hur det *samlade trygghetsarbetet* ser ut, för att få en tydligare bild av vem som gör vad, hur och när. Fokus är på kvantitativa resultat och konkreta aktiviteter för att få en tydligare utgångspunkt för det fortsatta arbetet.

Den nyinrättade Trygghetsberedningen ska, enligt beslutet om dess inrättande i januari 2023, framgent ta fram en årlig rapport omfattande en fördjupad uppföljning och analys av kommunkoncernens samlade arbete med trygghet och strategisk stadsdelsutveckling under året, vilken ska återrapporteras till kommunstyrelsen året därpå.

#### Mandatperiodsmedlen

I årsredovisningen för 2021 sammanfattas mandatperiodsprojekten i förvaltningsberättelsen. För trygghetsfrämjande och brottsförebyggande åtgärder nämns inte några resultat för 2021. Förvaltningsberättelsen anger att "planeringen framåt handlar fortsatt om uppbyggnaden av Trygga unga som går in i den sista fasen med att rekrytera medarbetare under 2022 och även viss del till lovstöd." Inte heller i delårsrapporten för januari-augusti 2022 presenteras några resultat kopplade till mandatperiodsmedlen.

Av intervju framgår att kommunen avser att vid nästa omgång mandatperiodsmedel (2024-2027) utforma mål och indikatorer från början för att möjliggöra en ändamålsenlig rapportering. Planen är även att säkerställa en systematisk uppföljning till trygghetsberedningen, så snart denna har kommit på plats. Tankar finns enligt

2023-02-21

uppgift även om att inrätta en årlig analysdag på tjänstepersonsnivå, för det samlade trygghetsarbetet.

## Trygga unga

I uppdragsbeskrivningen för Trygga unga anges att det i augusti 2021 pågick "utvecklingsarbete med att identifiera förväntade effekter av Trygga unga-satsningen för att sedan koppla på uppföljningsmetoder och indikatorer, för att kunna följa upp effekterna." Enligt uppgift i intervjuer har dock mål och indikatorer ännu inte fastställts.

Enligt uppdragsbeskrivningen handlar en del av uppföljningen om att på lång sikt följa indikatorer kopplade till skolresultat, ungdomsarbetslöshet och höjd utbildningsnivå. I ett kortare perspektiv handlar det om att följa de arbetsmetoder som används och se om de ger önskvärda effekter.

Enligt intervjupersonerna har satsningen inledningsvis fokuserat på att få personal och organisation på plats och områdescheferna anser det vara utmanande att följa upp resultat innan dessa bitar är på plats. De menar vidare att de har ägnat mycket tid åt att diskutera hur satsningen ska följas upp, inklusive vilka indikatorer samt kvantitativa och kvalitativa mått från de olika verksamheterna som är relevanta och realistiska att använda. Diskussionerna har berört både verksamhetsnära indikatorer och effekter i samhället. Det framförs i intervjuer att det finns ett stort intresse från förtroendevalda i kommunen att få återrapportering kring satsningen. En utmaning har varit att inte fastna i detaljer utan fokusera på större förflyttningar.

Verksamhetsberättelsen (se ovan) för Trygga unga innehåller utöver ekonomisk uppföljning även beskrivning av vilket arbete som genomförts. I Trygga Ungas delårsrapport för 2022 anges följande "Uppföljning av Trygga unga-satsningen som helhet görs 2022 genom att följa implementerings- och uppbyggnadstakten, med tillhörande personalförstärkning, för att säkerställa att strukturer, forum och verksamheter möjliggör ett arbete i enlighet med den forskningsbaserade kunskap som finns om hur vi ska arbeta med risk- och skyddfaktorer, om tidiga insatser och vikten av samverkan för att få en positiv utveckling i våra verksamheter och i vår kommun. Under hösten 2022 kommer beslut fattas i SOG om hur uppföljning av satsningens samverkansdelar ska genomföras följande år."

Uppdragsbeskrivningen för Trygga unga nämner inte när och till vilka funktioner och forum som uppföljning ska ske. Enligt intervjuer ska uppföljningen på politisk nivå lämnas direkt till kommunstyrelsen och inte till de olika nämnderna, då mandatperiodsprojektet är ett uppdrag från kommunstyrelsen. Intervjupersonerna framhåller samtidigt att satsningen består av förvaltningarnas ordinarie verksamheter, och att uppföljningen av satsningen därmed ingår i deras ordinarie verksamhetsuppföljning. I kultur- och fritidsnämndens samt socialnämndens delårsrapporter för 2022 nämns i korthet Trygga unga som en del av verksamheternas arbete kopplat till olika åtaganden nämnderna har.

Vid en genomgång av protokoll i kommunstyrelsen, Socialnämnden och Kultur- och fritidsnämnden från 2022 framgår att ingen rapportering av Trygga unga gjorts till

kommunstyrelsen under året. Satsningen har, utöver i nämndernas delårsrapporter 2022, lyfts som en informationspunkt en gång under året i Socialnämnden och två gånger i Kultur- och fritidsnämnden.

I ett årshjul för Eskilstunas råd för trygghetsfrämjande arbete finns inlagt avrapporteringar av Trygga unga. Enligt uppgift har rådet dock under 2022 i stor utsträckning tvingats fokusera på akuta händelser främst kopplade till skjutningar. Enligt uppgift återrapporteras rådets arbete till kommunstyrelsens arbetsutskott men dokumentation av rapporteringen saknas. I den nya Trygghetsberedningens årshjul finns för 2023 två rapporteringar av Trygga Unga samt en uppföljning av trygghetsarbetet i kommunkoncernen inplanerade.

### **Statsbidrag**

Kommunledningskontoret sammanställer årligen en återrapportering till Socialstyrelsen gällande statsbidraget för sociala insatser för barn och unga i utsatta områden. Eskilstunas rapportering över 2021 innehåller dels en beskrivning av vilka insatser och aktiviteter som har finansierats av bidraget, dels en självskattning för ett antal frågor som rör i vilken utsträckning kommunen bedömer att statsbidraget har bidragit till att utveckla kommunens brottsförebyggande arbete. I rapporten för 2021 anger Eskilstuna att en långsiktig satsning har påbörjats för att skapa förutsättningar att uppnå de resultat som frågorna i formuläret berör.

## **3.2.4 Bedömning**

Vi bedömer att kommunstyrelsen har säkerställt ändamålsenliga bokföringsrutiner för användningen av mandatperiodsmedlen och att det finns förutsättningar för en tydlig ekonomisk redovisning genom att både mandatperiodsprojekten och de olika satsningarna har egna koder i bokföringen. Det gör att det går att följa vad medlen har använts till. Det finns även tydliga budgetar framtagna för kultur- och fritidsnämnden respektive socialnämnden rörande Trygga unga.

En komplicerande faktor rörande den ekonomiska uppföljningen är modellen att använda medlen för mandatperiodsprojektet flexibelt till olika insatser, utifrån uppkomna behov i verksamheten samt utifrån vad som inte finansieras av statsbidrag. Vi bedömer att detta medför en otydlighet avseende vilken ekonomisk resurs som finns tillgänglig för de satsningar som ingår i mandatperiodsprojektet och vilken budget som det ekonomiska utfallet och resultatet av insatserna ska mätas emot.

Vi bedömer att det saknas en ändamålsenlig ekonomisk uppföljning och rapportering av insatserna i mandatperiodsprojektet. De ekonomiska uppföljningar som görs vid olika tillfällen är svåra att följa, då de upprättas utifrån olika perspektiv i olika sammanhang. Kostnaderna för trygghetspaketets olika beståndsdelar och deras relation till intäkter från mandatperiodsmedlen och statsbidrag redovisas på olika sätt i bland annat redovisning till kommunalrådsberedningen, i årsredovisning och i verksamhetsberättelse för Trygga unga. Detta medför en risk för att det är svårt för både tjänstepersoner, förtroendevalda och utomstående att följa det ekonomiska utfallet av mandatperiodsprojektet.

2023-02-21

Vi bedömer vidare att det saknas en ändamålsenlig uppföljning och rapportering av resultat och effekter av mandatperiodsprojektet. Som framgår ovan har resultatredovisning hittills inte skett i någon större utsträckning av mandatperiodsprojektet som helhet eller av Trygga unga, vilket delvis har en naturlig förklaring i att arbetet varit i en uppbyggnadsfas. Vi har inte kunnat identifiera någon uppföljning av mandatperiodsprojektet i kommunstyrelsen under året. De två nämnder som erhåller ersättning från mandatperiodsprojektet har erhållit viss uppföljning avseende Trygga unga i samband med delårsrapporter till nämnderna. Den uppföljning som uppges ha lämnats till kommunstyrelsens arbetsutskott finns inte dokumenterad. Vi anser att uppföljning av såväl ekonomi som resultat avseende mandatperiodsprojektet i kommunstyrelsen och berörda nämnder behöver stärkas.

Av tidigare revisionsrapport framgår att trygghetsarbetet i Eskilstuna kommunkoncern bedrivs på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. Vår bedömning är emellertid att det saknas en framtagen modell för att mäta effekter och resultat av mandatperiodsprojektet och att det inte sker en aggregerad analys av kostnader, effekter och resultat av det trygghets- och brottsförebyggande arbetet i mandatperiodsprojektet. Vi bedömer att både styrning och uppföljning av mandatperiodsprojektet behöver förtydligas för att åstadkomma detta. Vilka resultat som ska uppnås med de avsatta medlen, både inom den egna verksamhetens utveckling och i form av effekter i samhället behöver tas fram och jämföras med utgångsläget vid insatsernas start. Detta för att möjliggöra en analys av om insatserna leder till de förbättringar som eftersträvas och om det finns behov av att justera eller ändra inriktningen för arbetet.

## 4 Slutsats och rekommendationer

Vår sammanfattande bedömning utifrån granskningens syfte är att kommunen inte har en ändamålsenlig styrning och uppföljning av de medel som används för insatser inom ramen för mandatperiodsprojektet för trygghetsfrämjande och brottsförebyggande arbete.

Eskilstuna kommun har tydligt markerat trygghetsfrämjande arbete som ett prioriterat område. Kommunen har genom mandatperiodsprojekten testat nya sätt att arbeta för att möta en ny och föränderlig samhällssituation där ordinarie arbete har bedömts inte räcka till. Vi bedömer det som positivt att det finns en intention om att arbetet ska bedrivas integrerat och långsiktigt, för att öka chanserna att nå goda resultat. Vi uppfattar att det pågår ett omfattande och aktivt arbete inom området och att de intervjuade anser att det är tydligt vilka aktiviteter som ska genomföras inom ramen för satsningen Trygga unga.

Vi bedömer däremot att kommunstyrelsen och övriga nämnder inte har säkerställt en ändamålsenlig politisk styrning av mandatperiodsprojektet. Vår bedömning baseras på att organiseringen av arbetet är utformad så att ansvaret blir otydligt och att det är svårt att överblicka styrningen samtidigt som den politiska styrningen på styrelse- och nämndnivå till stor del saknas. Mot bakgrund av den komplexa organiseringen och styrningen bedömer vi att det finns behov av att tydliggöra ansvar för och styrning av den verksamhet som bedrivs inom mandatperiodsprojektet. I det arbetet bör det enligt vår bedömning övervägas att i större utsträckning styra genom tydliga uppdrag och finansiering i linjen kompletterat med den samordnade styrning som kommunen bedömer krävs för det samlade trygghetsarbetet. Mot bakgrund av att arbetet nu kommit en bit på väg bör det enligt vår bedömning finnas bättre förutsättningar för att utforma den politiska styrningen än när arbetet inleddes.

Vi bedömer vidare att kommunstyrelsen har säkerställt ändamålsenliga redovisningsrutiner för användning av medlen i mandatperiodsprojektet och att det finns förutsättningar för en tydlig ekonomisk redovisning genom att både mandatperiodsprojekten och de olika satsningarna har egna koder i bokföringen.

Vi bedömer att det saknas en ändamålsenlig ekonomisk uppföljning och rapportering av insatserna i mandatperiodsprojektet. Det finns en otydlighet avseende vilken ekonomisk resurs som finns tillgänglig för satsningarna och vilken budget som det ekonomiska utfallet och resultatet av de satsningar som ingår i mandatperiodsprojektet ska mätas emot, mot bakgrund av den valda modellen med att använda mandatperiodsmedel och statsbidrag flexibelt. Vidare anser vi att de ekonomiska uppföljningar som görs vid olika tillfällen är svåra att följa, då de upprättas utifrån olika perspektiv i olika sammanhang.

Vi bedömer vidare att det saknas en ändamålsenlig uppföljning och rapportering av resultat och effekter av mandatperiodsprojektet. Resultatredovisning har hittills inte skett i någon större utsträckning av mandatperiodsprojektet som helhet eller av Trygga unga, vilket delvis har en naturlig förklaring i att arbetet varit i en uppbyggnadsfas. Vi har inte kunnat identifiera någon uppföljning av mandatperiodsprojektet i



2023-02-21

kommunstyrelsen under året. De två nämnder som erhåller ersättning från mandatperiodsprojektet har inkluderat information avseende Trygga unga i sina respektive delårsrapporter.

Vi bedömer även att det saknas en framtagen modell för att mäta effekter och resultat av verksamheten inom ramen för mandatperiodsprojektet och att det inte sker en aggregerad analys av kostnader, effekter och resultat av det trygghets- och brottsförebyggande arbetet i mandatperiodsprojektet. Vi bedömer att både styrning och uppföljning av verksamheten i mandatperiodsprojektet behöver förtydligas för att åstadkomma detta. Vilka resultat som ska uppnås med de avsatta medlen, både inom den egna verksamhetens utveckling och i form av effekter i samhället behöver tas fram och jämföras med utgångsläget vid insatsernas start. Detta för att möjliggöra en analys av om insatserna leder till de förbättringar som eftersträvas och om det finns behov av att justera eller ändra inriktningen för arbetet.

Utifrån vår bedömning och slutsats rekommenderar vi kommunstyrelsen att:

- Förtydliga berörda grupper, nämnders och förvaltningars ansvar för den verksamhet som bedrivs i mandatperiodsprojektet, för att ge förutsättningar för en tydlig uppföljning och rapportering.
- Vidta åtgärder för att stärka den politiska styrningen av mandatperiodsprojektet på kommunstyrelse- och nämndnivå.
- Överväg att i större utsträckning styra verksamheten som bedrivs i mandatperiodsprojektet genom tydliga uppdrag och finansiering i linjen kompletterat med den samordnande styrning som kommunen bedömer krävs för det samlade trygghetsarbetet.
- Vidta åtgärder för att stärka politisk uppföljning och rapportering av mandatperiodsprojektet på kommunstyrelse- och nämndnivå.
- Säkerställ att det utformas och fastställs uppföljningsmetoder i form av konkreta målnivåer och verksamhetsanpassade indikatorer för att mäta resultat och effekter av arbetet i mandatperiodsprojektet.





**Eskilstuna kommun**

Granskning av styrning och uppföljning av trygghetsprojekt

2023-02-21

Datum som ovan

KPMG AB

Helena Hansson  
*Kommunal revisor*

Veronica Hedlund Lundgren  
*Certifierad kommunal revisor*

Detta dokument har upprättats enbart för i dokumentet angiven uppdragsgivare och är baserat på det särskilda uppdrag som är avtalat mellan KPMG AB och uppdragsgivaren. KPMG AB tar inte ansvar för om andra än uppdragsgivaren använder dokumentet och informationen i dokumentet. Informationen i dokumentet kan bara garanteras vara aktuell vid tidpunkten för publicerandet av detta dokument. Huruvida detta dokument ska anses vara allmän handling hos mottagaren regleras i offentlighets- och sekretesslagen samt i tryckfrihetsförordningen.

**5**