

PM

Uppdrag **Utredning och analys av omställningsarbete för Mötesplatser för unga vuxna**
Kund **Botkyrka kommun**
PM nr **01**
Datum **2018-06-15**

1. Rambölls uppdrag

Ramböll har under tidsperioden februari till april genomfört en utvärdering av mötesplatserna. Med utgångspunkt i det arbetet fick Ramböll sedan i uppdrag att stötta i den fortsatta processen med att formulera målsättningar och arbetsätt för att stärka mötesplatserna i enlighet med det beredningsuppdrag om att förtydliga och implementera tydligare riktlinjer för kommunens unga-vuxna-verksamheter.

Ramböll har i detta uppdrag agerat processtöd till projekt- och styrgrupp i framtagandet av förslag till riktlinjer (vägledande principer) målsättningar, aktiviteter samt behov av kompetenser. Detta PM utgör Rambölls redogörelse för det arbetet.

Datum 2018/06/14

Ramböll
Krukmakargatan 21
Box 17009
SE-104 62 Stockholm

T +46 (0) 8 568 494 40
F +46 (0) 10 615 20 00
www.ramboll.se

1.1 Bakgrund utvärdering av befintliga mötesplatser

Bakgrunden till den utvärdering som Ramböll genomförde och det uppdrag om att bereda fram ett ärende för att förtydliga och implementera tydligare riktlinjer för kommunens unga-vuxna-verksamheterna var att uppdraget i dagsläget upplevs delvis otydligt och också att det finns en oro att de aktiviteter som erbjuds inte motsvarar mötesplatsernas huvudsakliga uppgift "att fånga in och stödja de ungas personliga utveckling för att motivera åldersgruppen att gå vidare till sysselsättning såsom studie och jobb"

Ramböll genomförde därför under våren 2018 en utvärdering av samtliga mötesplatser. I utvärderingen kunde konstateras att det med befintlig uppföljning av mötesplatserna inte går att uttala sig om i vilken utsträckning verksamheten vid mötesplatserna stöttar de unga vidare till studier och arbete. Ramböll kunde samtidigt konstatera att det i dagsläget finns ett begränsat utbud av aktiviteter som stöttar unga vuxna vidare till studier och arbete. Detta beror delvis på att personalen på mötesplatserna upplever att de inte har rätt kompetenser inom personalgrupperna för detta. Vidare lyfte Ramböll utmaningar med förhållningssätt då personalen upplevdes präglas av låga förväntningar på de unga vuxna och språket präglas av en "vi och dem"-mentalitet.

Det framkom också i utvärderingen att det råder olika uppfattningar om förvaltningarnas ansvar och roller i förhållande till mötesplatserna samt att det saknas en samstämmig bild över hur mötesplatserna ska användas i syfte att uppnå målsättningarna. Samtliga delar samtidigt bilden av att samverka mellan förvaltningar och andra aktörer såsom

polisen inte fungerar på ett tillfredställande sätt och uttrycker en önskan om att utveckla arbetet.

1.2 Förtydligade målsättningar för mötesplatserna

Ramböll har gemensamt med projektgruppen arbetat fram förtydligade målsättningar för mötesplatserna. Målsättningarna tar sin utgångspunkt i önskan om att stärka verksamheterna i förhållande till att de ska vara motiverande och sysselsättningsfrämjande. Målsättningarna tar också sin utgångspunkt i kommunens övergripande målsättningar och respektive förvaltnings (Social-, Arbetsmarknads och vuxenutbildnings- och Kultur och fritidsförvaltningen) målsättningar. Nedan redovisas de målsättningar som projektgruppen har tagit fram som förslag till styrgruppen. *För en mer detaljerad bild över hela karläggningen av målsättningar, aktiviteter, resultat och kompetenser, se bilaga 1.*

- **Mötesplatserna är till för alla**
 - Mötesplatserna ska verka för att målgrupperna har en jämlik och jämställd tillgång till verksamheterna
 - Målgrupperna upplever mötesplatser som trygga, tillgängliga, inspirerande och välkomnande
- **Stöd till studier och hjälp till egenförsörjning**
 - Målgrupperna stöts i först hand med att påbörja eller fullfölja studier
 - Fånga in målgrupperna och inspirera till arbetsförberedande aktiviteter
 - Målgrupperna har kännedom om entreprenörskap som en möjlig väg till arbete
- **Ökat inflytande och delaktighet i samhället**
 - Målgrupperna ska ha kännedom om det sociala och politiska systemet samt om målgruppernas rättigheter och skyldigheter i samhället
 - Möjliggöra för målgrupperna att vara medskapande i samhället
- **Möjligheter att växa och utvecklas samt stöd i vuxenblivandet**
 - Stärka målgruppernas självkänsla och framtidstro
 - Stödja målgrupperna i att hantera utsatthet och personliga utmaningar
 - Stärka förutsättningar för målgrupperna att delta i kulturella och hälsofrämjande insatser

2. SWOT-analys av konsekvenserna av ett förändringsarbete

I samband med arbetet med att ta fram förslag till hur mötesplatserna bättre kan utformas för att möta de politiska målsättningarna uppmärksammade Ramböll att det fanns en oro i projektgruppen om hur ett eventuellt förändringsarbete på mötesplatserna skulle påverka övriga delar av kommunens arbete med unga vuxna och vilka konsekvenser det skulle få för de ungdomar som idag besöker mötesplatserna. Som ett sätt för gruppen att kunna lyfta fram de eventuella risker som de såg och peka på viktiga frågor som måste lösas i samband med förändringsarbetet gav Ramböll projektgruppen i uppgift att genomföra en SWOT-analys. Nedan har Ramböll analyserat och sammanställt projektgruppens SWOT-analyser. I analyserna framträder tre övergripande punkter:

- **Ägarskap** – behov av förändrat och förtydligt ägarskap av mötesplatserna från de tre förvaltningarna
- **Målgrupper** - Behov av att analysera och hantera konsekvenser av förändrad målgrupp för mötesplatserna samt för övriga verksamheter inom kommunen för unga vuxna
- **Omställningsarbetet** - behov av handlingsplan för hur önskade förändring säkerställs

2.1 Ägarskap – behov av förändrat och förtydligt ägarskap

Det tredelade ägarskapet av mötesplatserna har historiskt skapat otydligheter i ansvar och roller i förhållande till mötesplatserna. Detta blir också mycket tydligt i de diskussioner som förts i projektgruppen om hur förändringsarbetet ska bedrivas framåt för att bättre möta målsättningarna om att mötesplatserna ska vara sysselsättningsfrämjande och motiverande. I SWOT-analysen efterfrågas ett förtydligande om vad den faktiska innebörden av att mötesplatserna ska fungera som ett nav istället för sluss innebär i praktiken. Projektgruppen ser att en allt för stark decentralisering av kommunens arbete för målgruppen, det vill säga att verksamhet måste erbjudas på fyra olika platser istället för ett innebär en utmaning i att säkerställa kompetenser.

Majoriteten av de nya kompetenserna som efterfrågas för att stärka verksamheterna i förhållande till målsättningarna arbetar i dagsläget inte heller på mötesplatserna eller på KoF till vilka mötesplatserna tillhör rent organisatoriskt. Det har lett till att det saknas en känsla av ägarskap för arbetet på mötesplatserna hos viktiga funktioner, i förhållande till målsättningarna, inom kommunen. Som ägarskapet är utformat idag kan arbetsledaransvaret för den efterfrågade personalen även framåt komma att ligga på andra förvaltningar. I den genomförda SWOT-analysen lyfter projektgruppen att för att bedriva framgångsrika verksamheter bör alla funktioner på mötesplatserna arbeta som ett team. Det förutsätter att det skapas ett arbetsledaransvar med mandat ute på mötesplatserna.

Sammantaget konstaterar Ramböll att ägarskapet av mötesplatserna bör förändras och förtydligas för att stärka känslan av ägarskap hos relevanta funktioner inom kommunen i förhållande till målsättningarna om att vara motiverande och sysselsättningsfrämjande.

2.2 Målgrupper - Behov av att analysera och hantera konsekvenser av förändrad målgrupp för mötesplatserna samt för övriga verksamheter inom kommunen för unga vuxna

En av utmaningarna för mötesplatserna i dagsläget är att attrahera en variation av unga vuxna, däribland tjejer och flera olika etniska grupper. I diskussionerna om att stärka och förändra mötesplatserna till mer öppna och välkomnade för alla samt med ett tydligare fokus på studier och sysselsättning framkommer en oro för vad en sådan förändring kan komma att innebära för de unga som befinner sig på mötesplatserna idag. Projektgruppen ser en risk att förändringen leder till att man **distanserar de minst motiverade unga vuxna** som också är dem som är svårast att nå. Många av dem som befinner sig på mötesplatserna uppges ha lågt förtroende för det offentliga

En styrka med mötesplatserna i deras nuvarande form som också lyfts i SWOT-analysen är deras förmåga att attrahera de minst motiverade unga vuxna. Dessa uppfattas ha stora behov av stöd och som projektgruppen ser det ökar riskerna för att de hamnar i kriminalitet och utanförskap om de inte längre vill komma till mötesplatserna. I SWOT-analysen vill därför projektgrup-

pen lyfta att en eventuell förändring av mötesplatserna kan komma att innebära att dessa inte längre nås, vilket i sin tur kan innebära en ökad arbetsbelastning för andra delar av kommunen.

Ramböll vill i detta läge poängtera att det inte har gjorts en tillräcklig målgruppsanalys eller uppföljning av befintliga besökare för att kunna säga att mötesplatserna har haft en positiv inverkan på delar av sin målgrupp som annars skulle hamna i utanförskap och kriminalitet.

Flera i gruppen påpekar att det redan finns verksamhet för unga vuxna inom andra delar av kommunen och att det finns en risk att det blir **konkurrens** och **otydlig ansvarsfördelning** dem emellan. Den önskade förändringen kommer sannolikt att påverka många andra delar kommunens arbete med unga vuxna såsom Paraply-teamet på Socialförvaltningen och KAA inom Arbetsmarknads- och vuxenutbildningsförvaltningen. Fler i projektgruppen ser en risk att parallella verksamheter byggs upp inom kommunen. Genom att genomföra en grundlig målgrupps- och behovsanalys kan glapp och överlappningar i kommunens verksamheter för målgruppen synliggöras.

Ramböll konstaterade i utvärderingen att det i dagsläget finns en svag koppling mot sysselsättning och studier. Det innebär att det krävs en omfattande förändring av mötesplatserna. Mot bakgrund av detta samt de behov och risker som projektgruppen lyfter anser Ramböll att en djupare målgrupps- och behovsanalys bör genomföras för att fastställa om mötesplatserna verkligen bör rikta sig mot alla eller om mötesplatserna bör få ett mer riktat uppdrag mot unga vuxna med vissa behov. En analys bör också genomföras för att kartlägga samtliga insatser mot unga vuxna i kommunen för att därefter säkerställa att verksamheter för unga vuxna inom kommunen kompletterar varandra och inte skapar överlappningar eller luckor.

2.3 Omställningsarbetet - behov av handlingsplan för hur önskade förändring säkerställs

En utmaning som fler i projektgruppen lyfter är den omställning av befintlig personal på mötesplatserna som man ser måste ske för att uppnå det förtydligade målsättningarna. Den önskade förändringen kräver både **stärkt kompetens hos befintlig personal och förstärkning av mycket nya kompetenser**. I en framtida mötesplats ska olika yrkeskategorier från olika sammanhang med olika perspektiv och uppdrag samarbeta, komma överens, planera och arbeta tillsammans. Det kräver ett mycket aktivt arbete med att skapa ett arbetsklimat där allas kompetenser kan mötas och får komma till sin fulla rätt. Projektgruppen ser också risker om förändringsarbetet inte styrs tillräckligt tydligt att man faller tillbaka i gamla arbetssätt och uppdelningar. Det krävs också tydlig styrning och ledning för att skapa ett likartat arbetssätt på samtliga mötesplatser.

Mötesplatserna är idag öppna verksamheter där alla unga oavsett behov är välkomna. Befintliga besökare beskrivs ha relativt stora problem i form av låga förhoppningar och självförtroende, studieovana, missförhållanden i hemmen osv. Om mötesplatserna fortsatt ska vara öppna för alla unga ser flera i projektgruppen att det finns en risk för att personalen kommer att tvingas hantera många frågor utöver studier och arbete. För att ändå uppnå målsättningarna ser projektgruppen att den framtida personalgruppen måste stärkas för att hantera detta.

Ramböll rekommenderar att en handlingsplan tas fram, dels i form av en genomförandeplan med aktiviteter för förändringsarbetet dels en plan för hur konsekvenserna för kommunens andra insatser ska omhändertas. Handlingsplanen bör också beröra hur den önskvärda föränd-

ringen kan säkerställas på sikt genom att göra ägandeskapet ändamålsenligt kopplat till målsättningarna om studier och arbete, kompetenser samt vilken roll mötesplatserna ska ha i förhållande till annan angränsande verksamhet inom kommunen för unga vuxna.

3. Handlingsplan - frågeställningar och genomförande

För att säkerställa en så bra övergång som möjligt rekommenderar Ramböll att en handlingsplan tas fram som hanterar de utmaningar och risker som identifierats. Med utgångspunkt i den genomförda utvärderingen och den oro som framkommit i projektgruppen ser Ramböll att det är ett relativt omfattande förändringsarbete som kommer att vara tvunget att ske på mötesplatserna för att ställa om till de önskade målsättningarna. Projektgruppen har i arbetet med att ta fram förtydligade målsättningar uppmärksammat Ramböll på vissa saker som de ser som viktiga att säkerställa i förändringsarbetet. I följande avsnitt redogör Ramböll för detta samt de punkter vi ser som viktiga i det fortsatta förändringsarbetet.

- *Inventering av kompetenser på mötesplatserna*
Utvärderingen av mötesplatserna pekade på att det finns vissa utvecklingsområden i personalen bemötande och förhållningssätt gentemot de unga vuxna. Här lyfter projektgruppen in viktiga aspekter såsom att det krävs en HBTQ-certifiering samt mer handledning av personalen i bemötande-frågor. Vidare ser man ett behov av ett förstärkt värdegrundsarbete. Projektgruppen lyfter även behovet av att se över strategier för anställningar.
- *Översyn av den fysiska miljön*
Projektgruppen ser behov av att se över den fysiska miljön på mötesplatserna. Mötesplatsernas bör utformas medvetet och spegla de aktiviteter som erbjuds. Det viktigt att det är en öppen och välkomnande känsla.
- *Situationell prevention*
Projektgruppen lyfter även behovet av att arbeta med situationell prevention för att förebygga våld och brott. Projektgruppen lyfter vikten av att arbeta med gränssättning och tydliga förhållningsregler. Det måste exempelvis finnas tydliga regler och rutiner för när polis- och orosanmälningar görs. Detta måste också vara tydligt för besökarna.
- *Uppföljning av målgruppen*
Ett viktigt led i detta förändringsarbete är att säkerställa en adekvat och ändamålsenlig uppföljning av verksamheterna. Ramböll rekommenderar därför kommunen att stärka uppföljningen av verksamheterna i förhållande till målsättningar samt se över möjligheter till uppföljning av både besökare och icke-besökare för att fånga mötesplatsernas tillgänglighet och effekter.