

Avsedd för  
**Spånga- Tensta stadsdelsförvaltning**

Dokumenttyp  
**Rapport**

Datum  
**December 2011**

# UPPFÖLJNING AV STADSMISSIONENS VERKSAMHET PÅ BLÅ HUSET **SPÅNGA-TENSTA STADSDELSFÖRVALTNING**



## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

|           |                                                           |           |
|-----------|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Inledning</b>                                          | <b>4</b>  |
| 1.1       | Bakgrund                                                  | 4         |
| 1.2       | Uppdraget och metod                                       | 4         |
| 1.3       | Disposition                                               | 4         |
| <b>2.</b> | <b>Ledning</b>                                            | <b>5</b>  |
| 2.1       | Avtal och påpekade brister                                | 5         |
| 2.2       | Stadsmissionens åtgärder                                  | 5         |
| 2.3       | Slutsats avtalsuppföljning                                | 6         |
| 2.4       | Hållbarhet i Stadsmissionens åtgärder för att följa avtal | 6         |
| <b>3.</b> | <b>Bemanning</b>                                          | <b>7</b>  |
| 3.1       | Avtal och påpekade brister                                | 7         |
| 3.2       | Stadsmissionens åtgärder                                  | 7         |
| 3.3       | Slutsats avtalsuppföljning                                | 9         |
| 3.4       | Hållbarhet i Stadsmissionens åtgärder för att följa avtal | 9         |
| <b>4.</b> | <b>Personalens kompetens</b>                              | <b>10</b> |
| 4.1       | Avtal och påpekade brister                                | 10        |
| 4.2       | Stadsmissionens åtgärder                                  | 10        |
| 4.3       | Slutsats avtalsuppföljning                                | 11        |
| 4.4       | Hållbarhet i Stadsmissionens åtgärder för att följa avtal | 11        |
| <b>5.</b> | <b>Verksamhetsuppfyllelse</b>                             | <b>12</b> |
| 5.1       | Avtal och påpekade brister                                | 12        |
| 5.2       | Stadsmissionens åtgärder enligt påpekande                 | 12        |
| 5.3       | Slutsats avtalsuppföljning                                | 14        |
| 5.4       | Hållbarhet i Stadsmissionens åtgärder för att följa avtal | 14        |
| 5.5       | Väsentliga åtgärder utöver punkter i påpekande            | 14        |

## SAMMANFATTNING

Ungdomsverksamheten på Blå huset, drivet av Stadsmissionen, har under hösten genomgått stora förändringar. Stadsmissionen har visat på god förmåga att driva ett förändringsarbete mot ett avtalsenlig arbetsätt genom att bemanna verksamheten med några av Stadsmissionens mest erfarna personer de har. Den nya förstärkta ledningen på Blå huset har initierat struktur och normer till fördel för verksamhetens utveckling av aktiviteter, ungdomarnas delaktighet, tydliggörande av målgrupp och samverkan med olika aktörer. I Rambölls uppföljning av verksamheten, som den ser ut idag, december 2011, kan många förbättringar konstateras vilket Stadsmissionen lyckats åstadkomma under relativt kort tid.

Vad gäller Spånga-Tensta stadsdelsförvaltnings påpekande av brister i Stadsmissionens verksamhet i Blå huset från den 9 september är ledning, bemanning, personalens kompetens och verksamhetsuppfyllelse i fokus. Rambölls uppföljning av Stadsmissionens förbättringsarbete visar att Stadsmissionen idag har lyckats initiera ett arbete enligt avtal. Förändringar har skett inom alla fyra områden och i ett nuläge kan Ramböll konstatera att verksamheten i högre grad följer avtal än tidigare konstaterat från Spånga-Tensta stadsdelsförvaltning och Stadsmissionens inter-utredning.

Något som Ramböll vill framhålla är det eventuella chefsbytet som Blå huset står inför efter den 31 mars. Osäkerhet kring chefsbemanning på Blå huset och ett eventuellt chefsbyte bedömer Ramböll vara en risk i Blå husets fortsatta utveckling. Stadsmissionen ger själva en tydlig bild av vikten av kontinuitet i personalgruppen i den fas som verksamheten i Blå huset just nu går igenom och uttrycker en önskan om att delar av chefgruppen kommer att stanna kvar på Blå huset efter den 31 mars. Stadsmissionen kan dock inte ge några klara besked om vilka chefer som framöver kommer att leda verksamheten.

# 1. INLEDNING

## 1.1 Bakgrund

Sedan den 1 februari 2010 driver Stadsmissionen ungdomsverksamheten i Blå huset på uppdrag av Stadsdelsnämnden. I augusti 2011 anlades en brand på Blå huset vilket följdes av indikationer om att verksamheten inte uppfyllde avtalet mellan Spånga- Tensta stadsdelsförvaltning och Stadsmissionen. Stadsdelsförvaltningen genomförde därför en uppföljning av verksamheten i förhållande till gällande avtal. Den 9 september delgavs Stadsmissionen skriftliga påpekande indelat i fyra områden inom vilka betydande förbättringar krävs för att gällande avtal med Stadsmissionen ska förlängas.

De fyra påpekade områden var:

- Ledning
- Bemanning
- Personalens kompetens
- Verksamhetsuppfyllelse

Stadsmissionen har sedan branden vidtagit en rad åtgärder för att förbättra verksamheten på Blå huset. Bland annat har personal och chefer bytts ut. Den 15 september genomförde Stadsmissionen en "nystart" av verksamheten på Blå huset.

## 1.2 Uppdraget och metod

Med anledning av påpekande av brister i verksamheten har Spånga- Tensta stadsdelsförvaltning gett Ramböll Management i uppdrag att följa upp huruvida de påpekade bristerna åtgärdats samt redogöra för hur Stadsmissionen kommer att säkerställa att de åtgärder som vidtagits kommer att fortlöpa framöver.

Uppföljningen inkluderar intervjuer med Stadsmissionens personal på Blå huset, Stadsmissionen centralt, avdelningschef på Spånga- Tensta stadsdelsförvaltning, stadsdelens socialtjänst samt ungdomar som besöker Blå huset. Annan dokumentation som Ramböll tar hänsyn till är:

- Avtal, bilagor och verksamhetsplan för 2011.
- Begäran om redogörelse med anledning av avtal om Blå huset (innehållande stadsdelens påpekande från den 9 september)
- Tjänsteutlåtande "Redovisning av uppföljning av verksamheten i Blå huset" från 2011-10-11
- Stadsmissionens interna uppföljning "Utredning avseende drift av ungdomsverksamheten enligt entreprenadavtal mellan Stockholms Stadsmission och Spånga- Tensta stadsdelsnämnd.
- Tidigare dokument från Blå husets måluppfyllelse. Sista uppföljningsdokumentet från den 24:e oktober är uppdaterat av Stadsmissionen till och med november.
- Besöksstatistik
- Aktivitetsschema
- Närvaroredovisning vid öppethållande av all personal
- CV för tillsvidareanställd personal och vikarier

## 1.3 Disposition

Rapporten är indelad i fyra kapitel, ledning, bemanning, personalens kompetens, verksamhetsuppfyllelse. Ramböll kommer att i följande text disponera texten inom varje kapitel enligt följande:

- Avtal, påpekande och brister
- Stadsmissionens åtgärder
- Slutsats avtalsuppföljning
- Hållbarhet i Stadsmissionens åtgärder för att följa avtal

## 2. LEDNING

Innan nystarten den 15 september var Blå huset bemannat med en enhetschef som ansvarade för både Blå huset och Bromstens fritidsgård och en biträdande enhetschef som var stationerad på Blå huset enbart.

### 2.1 Avtal och påpekade brister

Enligt avtal ska den operativa chefen (enhetschefen) fördela sin arbetstid så att han/hon finns på plats i verksamheterna dag- och kvällstid samt helger. Verksamhetschefen förväntas fördela sin arbetstid utifrån vad som krävs för att verksamheten ska fungera optimalt. Det ska också enligt avtal alltid finnas en ansvarig anställd person under all pågående verksamhet. När den operativa chefen inte är i tjänst ska det finnas en anställd som är utsedd att fungera som arbetsledare.

I både stadsdelsförvaltningens iakttagelser och Stadsmissionens internutredning konstateras att den operativa ledningen inte fungerat enligt avtal. Det konstateras brister i enhetschefens närvaro på Blå huset och brister i enhetschefens fördelning av sin tid mellan dag, kväll och helger. Under två veckor sommaren 2011 har närvarande enhetschef eller arbetsledare saknats på verksamheten och det har funnits otydlighet kring arbetsledarfunktionen vid enhetschefens frånvaro. I Stadsmissionens internutredning framkommer att Stadsmissionen inte utsett särskilt ansvariga arbetsledare under de perioder 2010 och 2011 som varken enhetschef för Blå huset eller biträdande enhetschef/arbetsledaren varit närvarande i verksamheten. Enligt intervjuer genomförda av Ramböll med personal har arbetsuppgifter och fördelning av ansvar tidigare varit otydlig.

### 2.2 Stadsmissionens åtgärder

Sedan den 15:e september består ledningen av tre chefer. En chef och två biträdande chefer. Enhetschefen arbetar enligt intervjuer åtminstone en kväll i veckan på plats i Blå huset och dagtid utgår enhetschefen från Blå huset i sitt arbete. Enligt intervjuer genomförda av Ramböll är det sedan den 15 september alltid en arbetsledare på plats. Arbetsledare är oftast en eller två biträdande chefer. Vid vissa tillfällen, t. ex söndagskvällar är ingen av cheferna på plats och en fritidsledare är arbetsledare med beredskap från de biträdande cheferna som under arbetspasset nås per telefon. Detta kommer dock att ändras och framöver kommer alltid en biträdande chef vara på plats. Detta för att någon av cheferna ska kunna vara helt lediga på söndagar istället för att vara i beredskap under söndagskvällar. Enligt intervjuer med chefer och personal på Blå huset fungerar systemet bra och stämningen och verksamheten på Blå huset är densamma vid de tillfällen då utsedd personal är arbetsledare då cheferna inte är på plats. Detta bekräftas av ungdomar som besöker verksamheten.

Den närvaroredovisningen Ramböll tagit del av med närvarostatistik från den 15 september till den 12 december visar att någon av cheferna varit på Blå huset vid 59 av 67 kvällar (motsvarande 88% av tiden). Vid de 8 tillfällen då ingen chef varit på plats har en arbetsledare haft ansvaret i verksamheten. Vid 4 av dessa tillfällen har den totala bemanningen varit 4 personal, vid resterande tillfällen utan chef har 5 personal bemannat Blå huset.

Enligt intervjuer med biträdande cheferna fördelar de sina arbetstider halva tiden på dagtid och halva tiden på kvällstid. På kvällstid är biträdande cheferna både på kontoret och ute i verksamheten och vid vissa planerade aktiviteter mer engagerade i verksamheter. Ibland annat musikverksamheten och tjejverksamheter på torsdagar.

Sedan den 15 september har det upprättats arbetsbeskrivningar för varje tjänst som personalen anser sig arbeta efter. Alla respondenter har var och en berättat om arbetsbeskrivningar, ansvarsfördelningar och struktur på ett ingående och enhetligt sätt. Personalen upplever det också tydligt vem som är arbetsledare vid olika arbetspass. Sedan den 15 september träffas hela arbetslaget en halvtimme innan och efter varje pass för att gå igenom arbetsmiljö och kontinuerlig uppföljning och för att förbereda vem som gör vad under kvällen, vem som ansvarar för aktiviteter och olika aktivitetsstationer och vad man kan förvänta sig ska hända under kvällen. Personalen fördelas till olika stationer i lokalen och en personal arbetar övergripande och går mellan aktiviteterna i lokalen.

Intervjuer med ungdomar som frekvent besöker Blå huset bekräftar chefernas närvaro och engagemang. Det verkar också vara tydligt vilka som är biträdande chefer och i de fall där inte cheferna är närvarande finns kunskap om vem som är arbetsledare.

### **2.3 Slutsats avtalsuppföljning**

Mot bakgrund av den statistik och information som Ramböll har haft tillgång till kan Ramböll konstatera att ledningen idag följer överenskommet avtal. Enhetschefen finns åtminstone en kväll i veckan på plats och finns dagtid på plats. Det finns alltid en arbetsledare på plats i form av biträdande chef eller utsedd personal. Biträdande cheferna fördelar enligt intervjuerna sin arbetstid enligt avtal med 50% av tiden på dagtid och 50% på kvällstid.

### **2.4 Hållbarhet i Stadsmissionens åtgärder för att följa avtal**

Vad gäller hållbarheten i hur avtal ska följas har Stadsmissionen enligt intervjuer all ambition att följa avtal vad gäller "Ledning". Ramböll värderar att Stadsmissionen tar verksamheten på allvar genom dagens förstärkta ledning med två biträdande chefer och en enhetschef. Det visar att Stadsmissionen lägger resurser på att skapa en fungerande verksamhet i Blå huset. Ramböll kan liksom Stadsmission se en fördel i att ny personalgrupp nu är etablerad vilken med stor sannolikhet har bidragit till att förändringsarbetet hittills har gått mycket snabbt.

Den idag rådande ledningsstrukturen är en tillfällig lösning satt av Stadsmissionen med en tidsbegränsning till och med den 31 mars. Anledningen till detta är att cheferna "lånats ut" från sina ordinarie uppdrag och efter den 31 mars kommer ledningen med stor sannolikhet att se annorlunda ut enligt intervjuer med personal och chefer på Blå huset och Stadsmissionen. Enligt avtal ska en chef delas mellan Blå huset och Bromstens fritidsgård och en operativ chef finnas på plats på Blå huset. Enligt intervjuer är det mest troligt att en eller två av de nuvarande cheferna kommer att stanna under längre tid än till den 31 mars som idag avtalat. Det finns ett intresse både från Stadsmissionen och chefer att fortsätta på liknande sätt som idag, med vissa justeringar. Två av de nuvarande tre cheferna har tydligt uttryckt att de inte lämnar verksamheten förrän de känner sig trygga med verksamheten på Blå huset.

Chefsrekrytering och fastställande av ny organisation kommer enligt intervjuer av chefer på Stockholms Stadsmission att bli klar i januari. Idag kan dock Stadsmissionen inte ge några klara besked om vem eller vilka chefer som kommer att stanna kvar efter den 31 mars och hur ledningen framöver kommer att se ut på Blå huset. Hänsyn ska tas till chefernas intressen av att stanna kvar på Blå huset och prioriteringar i Stadsmissionens övriga verksamheter.

Enligt intervjuer med personal och chefer är det mycket viktigt för verksamheten i detta skede med hög kontinuitet i ledning och personal och att ledningen också är konsekvent. Detta för att arbetssätt, ansvar och roller ska etablera sig, både intern bland personalen men också gentemot ungdomarna som besöker verksamheten. Ungdomarna knyter an till personer som arbetar på Blå huset och omsättning i ledningen är enligt intervjuerna inte att föredra i denna typ av verksamhet.

Med detta i åtanke anser Ramböll att Stadsmission snarast bör klargöra hur ledningen kommer att se ut efter den 31 mars. Även om Ramböll anser det troligt att den organisation som kommer att leda verksamheten efter den 31 mars följer de etablerade rutiner och strukturer som nu håller på att skapas och att Stadsmissionen visar på en respekt för situationen vad gäller eventuellt byte av chef finns en stor osäkerhet kring hur ledningen kommer att se ut efter den 31 mars. Ramböll hade därmed önskat att Stadsmissionen i skrivande stund hade kommit längre i rekryteringen av chefer till Blå huset för att vara tydlig mot Stadsdelsförvaltningen om hur verksamheten ska bedrivas framöver.

### 3. BEMANNING

#### 3.1 Avtal och påpekade brister

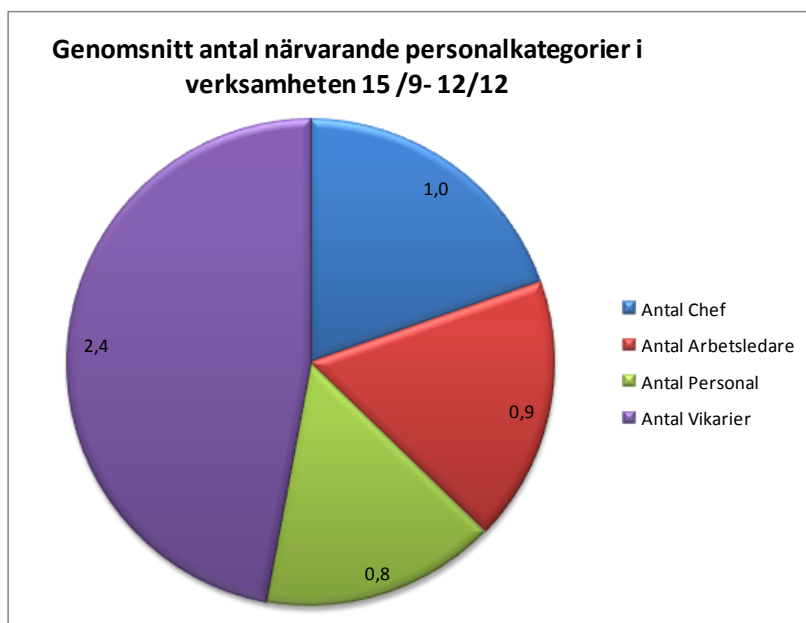
Enligt avtal ska personalstyrkan på Blå huset omfatta åtta tjänster fördelat på en enhetschef (fördelat på både Blå huset och Bromstens fritidsgård), en arbetsledare samt sex tjänster som fritidsledare. Den genomsnittliga årsbemanningen ska vara minst fyra personaltimmar per öppethållandetimme. Vissa kvällar när många ungdomar är ute, så kallade riskkvällar och lov ska verksamheten vid behov ha extra öppethållande. Behovet beräknas gälla 10 kvällar per år med normal öppethållande tid. Vid ytterligare behov ska Stadsmissionen, utöver dessa tio kvällar vara beredd att vid akuta situationer, och efter särskild överrensommelse med uppdragsgivaren, utöka öppethållandet till en kostnadsberäkning som beräknas per timme.

Stadsdelsförvaltningens har i samband med påpekanden i september tagit del av tidsredovisning för samtliga anställda och kunnat konstatera att Stadsmissionen innan den 15 september inte bemannat enligt avtal om 4 personaltimmar per öppethållandetimme. Verksamheten har stängts vid planerade öppettider i samband med skadegörelse, kraftig konflikt eller vid situationer då säkerheten varit hotad. Stadsmissionen har enligt stadsdelsförvaltningen inte informerat stadsdelsförvaltningen om detta vilket Stadsmissionen enligt avtal borde ha gjort.

#### 3.2 Stadsmissionens åtgärder

Personalstyrkan på Blå huset består idag av en enhetschef, två biträdande chefer samt två tillsvidareanställda personaler. Resterande tre tjänster ersätts idag av vikarier i väntan på rekrytering av personal.

Bilden nedan visar på genomsnittligt antal personal i varje personalkategorier som sedan den 15 september har bemannat Blå huset.

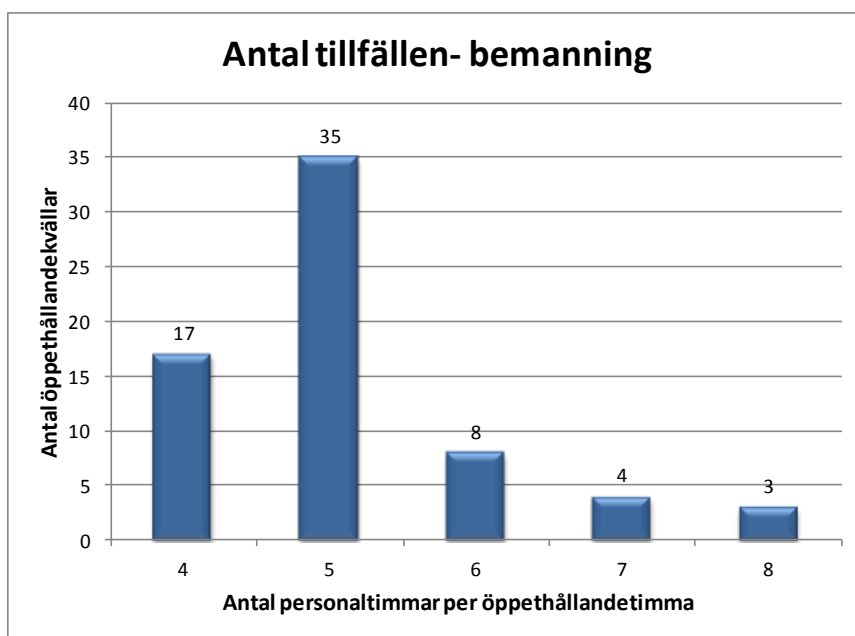


I genomsnitt är Blå huset bemannat med en chef, 0,9 arbetsledare, 0,8 övrig personal och 2,4 vikarier. Den största delen av bemanningen utgörs därmed av vikarier.

Sedan den 1 december har Blå huset fått besked om att kunna nyanställa efter att två personal i samband med nystarten den 15 september tagits ur verksamheten på Blå huset och erbjudits andra arbeten inom Stadsmissionen. Den 18 november avslutades en tjänst som tillsattes den 1 november. Vikarier är enligt samtliga intervjuer oftast samma personer som återkommer vilket tyder på viss kontinuitet. Det finns i intervjuer dock indikationer på vikariernas sviktande engagemang i verksamheten till följd av anställningsformen. Det anses att tillsvidareanställning medför ett annat engagemang i aktiviteterna och kontakt med ungdomarna än timanställning.

Något av det första som de nya cheferna gjorde vid nystart den 15 september var att skapa en större vikariepool med vikarier med kompetens Stadsmissionen ansåg var relevant idag bestående av 6 timanställda personer. Blå husets tidigare vikarier som saknade den kompetens som Stadsmissionens personal önskade sades upp i samband med nystarten och ersattes av vikarier från Stadsmissionen inom de nya chefernas nätverk.

Sedan den 15:e september har bemanningen enligt intervjuerna varit minst enligt avtal, 4 personaltimmar per öppethållandetimme. De flest kvällar har bemanningen varit högre med 5 personal och ibland 6 personal, se bild nedan. Under december har volontärer introducerats till verksamheten och Stadsmissionens ambition är att koppla fler volontärer till verksamheten som går utöver ordinarie personal och vikarier.



En allmän uppfattning bland personal och chefer är att det framöver kommer att vara möjligt att bemanna enligt avtal. Det som enligt respondenterna krävs för detta är en stabil arbetsgrupp som Stadsmissionen hoppas kunna skapa framöver. Vid vissa lägen, t. ex vid förhöjd hotbild bemannar Stadsmissionen med extra personal. Enhetschefen tillsammans med biträdande chefer uttrycker det som att kvalitet går i första hand och budget i andra hand och menar att rätt bemanning för situationen kommer i första hand.

Intervjuer med ungdomar indikerar att bemanningen är hög. Ungdomarna uttrycker att personalen är närvarande och synliga, "är överallt", och att det alltid finns personal på de olika stationerna musikstudio, datorrum osv, vilket är i enlighet med den arbetsfördelning arbetsgruppen har inför varje arbetspass. Det beskrivs också bland ungdomarna hur den tidigare personalen inte var lika synlig. De var inte lika aktiva bland ungdomarna och var tillgängliga enbart för en grupp ungdomar, inte för alla som personalen är idag. Idag sitter personalen enligt uppgift ner och pratar med de flesta ungdomar, de är kontaktsökande och har ett trevligt bemötande.

Nuvarande chefer och personalen på Blå huset har tillsammans med polisen, socialtjänsten, fältassistenter osv. diskuterat och konstaterat vilka kvällar som är riskkvällar för att säkerställa att Blå huset är öppet och rätt bemannat. Under den perioden efter nystarten den 15 september har extra öppethållande med anledning av riskkväll förekommit en vecka i samband med höstlov i november och vid jullov planeras extra öppethållande. Enligt intervjuer med både personal och ungdomar har Blå huset inte stängt vid planerade öppettider någon gång efter den 15 september.

Intervjuer med stadsdelsnämndens socialtjänst indikerar att relationen mellan Stadsmissionen och stadsdelens socialtjänst blivit bättre efter branden i augusti och socialtjänsten upplever att Stadsmissionen är mån om en god relation till stadsdelen. Socialtjänsten bekräftar att dialog har

förts med gällande riskkvällar där de båda parterna kommit överrens om anpassat öppethållande under höstlov och jul vilket innebär att Blå huset håller extra öppet under dessa dagar. Stadsmissionen har idag god kontakt med stadsdelsförvaltningen som enligt de intervjuer Ramböll har genomfört upplever en god kontakt och bra kommunikation med Stadsmissionen angående Blå huset. Parterna har regelbundna avstämningar och stadsdelen upplever att Stadsmissionen vill visa att de kan bättre än vad som tidigare uppvisats.

### **3.3 Slutsats avtalsuppföljning**

Vad gäller personalstyrkan på Blå huset har Stadsmissionen tillsatt den bemanning som avtalet avser med totalt åtta tjänster varav en enhetschef, två biträdande chefer, två tillsvidareanställda och sex timanställda vikarier. Personalstyrka består av både män och kvinnor enligt avtal. Enhetschef är på plats åtminstone en kväll i veckan och befinner sig ofta på Blå huset dagtid. Biträdande chefer fördelar sin arbetstid 50 % på dagen och 50 % på kvällen.

Intervjuer och den bemanningsstatistik Ramböll har haft tillgång till bekräftar att Blå huset idag bemannar högre än enligt avtal (4 personaltimmar per öppethållandetimme). De allra flesta kvällar är Blå huset högre bemannat med 5 personal och har sedan den 15 september bemannat enligt avtal vid öppethållandetider.

Rambölls uppfattning är den att Stadsmissionen och Blå huset följer avtal vad gäller extra öppet-hållande vid riskkvällar där dialog förs med stadsdelen för att säkra extra öppethållande vid behov. Under höstlovet i november hade Blå huset extra öppet och inför jullovet planeras öppethållande enligt avtal för riskkvällar.

### **3.4 Hållbarhet i Stadsmissionens åtgärder för att följa avtal**

Vad gäller öppethållande har Ramböll anledning att bedöma en långsiktighet i att hålla avtal. Stadsmissionen visar på en hög ambition att säkerställa öppethållande vid behov vilket också den förbättrade relationen och dialogen med stadsdelen bekräftar.

Vad gäller personalstyrkan bedömer Ramböll denna avtalspunkt i dagsläget vara avtalsenligt men med en reservation för risker kopplade till personalomsättning. Hållbarheten i bemanningen ser Ramböll också kunna vidhållas med hjälp av större vikariepool än tidigare. Det har dock i intervjuer framkommit att det finns svårigheter att tillsvidareanställa kompetent personal, och rekryteringen har dragit ut på tiden. Ramböll har en god uppfattning om Stadsmissionens förmåga att bemanna enligt avtal, men bedömer också, mot bakgrund av intervjuer med personal, att en stor andel vikarier och därmed eventuell lägre kontinuitet i bemanningen påverkar verksamhetens kvalitet. Anställningsformen påverkar personalen och Ramböll bedömer det därmed av stor relevans att tillsvidareanställningar så snart som möjligt tillsätts. I synnerhet med tanke på den eventuella omsättningen av chefer som beräknas efter den 31 mars bedömer Ramböll det mycket viktigt med hög kontinuitet bland övrig personal.

Mot bakgrund av intervjuer med cheferna på Blå huset genomförda av Ramböll är verksamheten idag mycket skör vilket beror på att verksamheten är mitt uppe i ett stort förändringsarbete och rutiner, arbetssätt och relationer håller på att byggas upp. Stabilitet bland personal är därför en viktig pusselbit för att nå framgång i verksamheten på Blå huset.

## 4. PERSONALENS KOMPETENS

### 4.1 Avtal och påpekade brister

Enligt avtal ska personalen ha fritidsledarutbildning eller god dokumenterad erfarenhet av arbete med barn och ungdomar i olika fritidsverksamheter. Personalen ska dessutom ha kunskaper i svenska språket som minst motsvarar vad som krävs för att bedriva studier på gymnasienivå. Entreprenören åtar sig också att ha den kompetens inom IT- teknik, musikstudioteknik och styrketräning som krävs för att i avtal ingående verksamheter ska kunna utövas säkert och utan oönskade avbrott. Entreprenören ska också ha den kompetens inom olika funktionshinder som behövs för att kunna erbjuda riktad verksamhet för ungdomar med funktionsnedsättning. Vikarierna ska vara väl insatta i arbetsuppgifterna.

Anställningar efter Stadsmissionens övertagande av verksamheten på Blå huset i februari 2010 har enligt Stadsmissionens internutredning i två fall präglats av personal utan utbildning men med en stark förankring i Tensta. Dessa personer anställdes enligt Stadsmissionen i samråd med Stadsdelsförvaltningen eftersom att kompetensen inte överrensstämde med avtalet. Erfarenhet bland personal med kompetens inom olika funktionshinder har inte kunnat redovisas.

### 4.2 Stadsmissionens åtgärder

Vad gäller kompetens och rekrytering av personal sedan den 15 september är Stadsmissionens mål att till Blå huset rekrytera personal med högskoleutbildning i form av beteendevetare, lärare socionomer osv. Man söker också anställa personer med etnisk olika bakgrund, olika kön och gärna med erfarenhet av olika kulturer, genom arbete eller privata erfarenheter. Stadsmissionen söker också personal med kompetens inom olika funktionshinder. Sedan den 15 september har en personal anställts med beteendevetarutbildning. Rekrytering av ytterligare tillsvidareanställda är pågående. Idag finns tre vakanser som ersätts av vikarier från stadsmissionen.

Sedan den 15 september har utöver enhetschef och biträdande chefer, som tidigare nämnts, en beteendevetare anställts tillsvidare. Ytterligare en person är tillsvidareanställd sedan Stadsmissionens övertagande i februari 2010 med lång erfarenhet av fritidsverksamheten i Blå huset och god kontakt med ungdomarna som besöker verksamheten är anställd av Stadsmissionen på Blå huset. Den erfarenheten bedöms av samtliga respondenter bland Blå husets personal vara mycket värdefull i syfte att nå fram till ungdomarna och kompletterar ny personal.

På grund av att rekrytering av personal ännu inte är klar och vakanser ersätts av vikarier som under perioden 15/9 till 12/12 utgör 46 % av bemanningen är det intressant att titta på kompetensen hos de vikarier som Stadsmissionen bemannar med idag. I de sex CV som Ramböll tagit del av har två av sex vikarier pågående eller avslutad barnskötar- eller barnvårdarutbildning samt flerårig erfarenhet av arbete med barn och ungdomar inom bland annat fritidsverksamheter. Två vikarier har flerårig erfarenhet av arbete som personlig assistent och/eller behandlingsassistent för ungdomar. Två vikarier har flerårig arbetserfarenhet som fritidsledare. Vad gäller kompetens i olika funktionshinder planerar Stadsmissionen, enligt måluppfyllelsedokument, att ha en handledare under en heldag med arbetsgruppen. I rekrytering söker Stadsmissionen erfarenhet av arbete med fysiskt/psykiskt funktionsnedsatta.

Det som är utmaningen i rekrytering av kvalificerad personal är enligt enhetschef och biträdande chefer att hitta personal som vill jobba varje helg. Det är svårt att få nyutbildad personal att jobba de arbetstider som tjänsterna avser. En annan utmaning är att få den nya personalen erfaren i Tensta. Enligt intervjuer med personal och ungdomar är en viktig komponent för att bedriva en bra verksamhet där personalen har förmåga att nå fram till ungdomarna att känna ungdomarna och vad de kommer ifrån. Denna kunskap behöver nödvändigtvis inte komma ur att personalen själva bott eller bor i området, men att de har kunskap och erfarenhet. Idag har enligt uppgift inte alla fritidsledare och chefer förmågan att nå fram till ungdomarna på grund av kort erfarenhet av Tensta. Stadsmissionen har startat olika samverkansarbeten och planerar att bjuda in föräldrar till verksamheten för att upprätta en närmre kontakt mellan Blå huset och ungdomarnas hem.

Oavsett tidigare utbildning erbjuds nyrekryterad personal utbildning i Motiverande samtal (MI) och Reparativ dialog (RJ). Den personal som sedan tidigare ledarskap är kvar i verksamheten har från tidigare ledning fått utbildning i både MI och RJ. Under våren 2012 planeras erbjudande av olika typer av utbildningar. Nyanställda och volontärer erbjudas utbildning i Reparativ dialog 16 timmar, MI- utbildning 21 timmar och utbildning i samtal med ungdomar och föräldrar 8 timmar. Enhetschefen och biträdande chefer kommer under våren att erbjudas utbildning i BBIC 8 timmar. Nyanställda kommer också att erbjudas introduktionsutbildning från Stadsmissionen 16 timmar och miljöutbildning 8 timmar. Personalen kommer också att erbjudas utbildning/handledning i arbetssätt med ungdomar med fysiska funktionshinder i 6 timmar. Utöver detta utbildningsutbud kommer det att hållas workshops eller erbjudanden om att delta i andra utbildningar både genom stadsdelen och genom erbjudanden om utbildning i psykiatri kring ADHD.

Vad gäller kompetens framhåller Stadsmissionen att tidigare misstag som gjordes av Stadsmissionen berodde till stor del på att verksamheten togs över med den befintliga personalen och det gjordes inte tillräckliga insatser för att implementera Stadsmissionens kultur och metoder i verksamheten.

#### **4.3 Slutsats avtalsuppföljning**

Ramböll bedömer enligt intervjuer och de CV som Ramböll tagit del av att den kompetens som enligt avtal erfordras idag finns bland de chefer, tillsvidareanställda och vikarier som idag bemannar Blå huset. Kompetens vad gäller aktiviteter som erbjuds finns också bland personalen. Vad gäller kompetens om funktionsnedsättning har Blå huset idag ingen tillsvidareanställd personal med denna kompetens, däremot är detta något Stadsmissionen enligt intervjuerna har för avsikt att tillskansa sig i rekryteringar framöver. Två av vikarierna har idag tidigare arbetslivserfarenhet som personlig assistent. Relevanta utbildningar är planerade våren 2012.

#### **4.4 Hållbarhet i Stadsmissionens åtgärder för att följa avtal**

Ramböll bedömer att Stadsmissionen har hög ambition om att bemanna och rekrytera enligt avtal. Som sagts tidigare är dock rekrytering av de tre vakanserna ännu inte genomförda. För två av vakanserna har Stadsmissionen haft sedan den 1 december på sig att rekrytera, vilket kan förefalla relativt kort. Vad gäller osäkerhet kring rekrytering hänvisar vi till tidigare avsnitt om ledning och bemanning.

Det som Ramböll anser vara den största utmaningen är rekrytering av tillsvidareanställd personal. Innan det har skett ser Ramböll en hållbarhet i Stadsmissionen tillfälliga lösning att bemanna upp med vikarier med relevant erfarenhet.

## 5. VERKSAMHETSUPPFYLLELSE

### 5.1 Avtal och påpekade brister

I samband med påpekandet den 9 september gjordes en uppföljning av Stadsmissionens verksamhetsplan där det kunde konstateras att flera punkter inte var uppfyllda och att utvecklingsområden inte påbörjats eller avstannat. I påpekandet begärde stadsdelen därmed en redogörelse för punkterna nedan.

- Riktade aktiviteter anpassade efter ungdomar med psykiska och/eller fysiska funktionsnedsättningar
- Arbete i Café Maffe och praktik på Grillska huset och/eller i ngn annan Second handbutik
- Temakvällar, events, föreläsningar, seminarier, studiebesök och resor
- En attraktiv mötesplats fri från droger, hot, våld och svordomar
- Tjejer ska uppmuntras delta i verksamheten
- Ungdomsstyrelsen
- Arbetet med likabehandling samt tendenser till trakasserier
- IT- caféet
- Studion/ replokalen och samarbete med Kungliga musikhögskolan
- Ledarutbildningar för ungdomar

### 5.2 Stadsmissionens åtgärder enligt påpekande

Redogörelse av måluppfyllelse har dokumenterats i form av hur väl verksamheten uppnått "Ska-krav". Dessa har följts upp kontinuerligt fram till den 24 oktober. Ramböll har låtit Blå huset uppdatera måluppfyllelsedokumentet per den 1 december. Redogörelsen nedan utgår från detta dokument om måluppfyllelse samt intervjuer med chefer och personal på Blå huset.

#### RIKTADE AKTIVITETER- UNGDOMAR MED PSYKISK ELLER FYSISK FUNKTIONSNEDSÄTTNING

Enligt det måluppfyllelsedokument Ramböll tagit del av är aktivitetetsutbudet på Blå huset utformat så att det ska vara tillgängligt för alla genom att förkunskapskraven är låga.

Det pågår en kartläggning av psykiskt/fysiskt funktionsnedsatta ungdomar i Tensta. Det planeras också att efter kartläggning bjuda in dessa ungdomar till anpassade eller gemensamma aktiviteter.

#### ARBETE I CAFÉ MAFFE, PRAKTIK PÅ GRILLSKA HUSET/SECOND HANDBUTIK

Efter den 15 september har Café Maffe tillsammans med ungdomarna haft caféverksamhet och catering för evenemang på Kulturskolan och Tensta konsthall. Under jullovet planeras ett studiebesök på Grillska huset för att se hur caféet där bedrivs.

#### TEMAKVÄLLAR, EVENTS, FÖRELÄSNINGAR, SEMINARIER, STUDIEBESÖK OCH RESOR/ARBETE MED LIKABEHANDLING SAMT TENDENSER TILL TRAKASERIER

En temavecka har genomförts med likabehandlingsplan i fokus. Under jullovet planeras ett event med en förebild. Enligt intervjuer med personal och ungdomar är personalen på Blå huset mycket aktiva när konflikter och trakasserier uppstår. De intervenerar och löser konflikter. Detta är också något som diskuteras mycket mellan personal och mellan ungdomar och personal.

#### ATTRAKTIV MÖTESPLATS FRI FRÅN DROGER, HOT, VÅLD OCH SVORDOMAR

Enligt måldokumentation och intervjuer som Ramböll genomfört bemöts allt beteende som skapar dålig stämning och pennalism av personalen enligt RD- metoden (Reparativ Dialog) som innebär snabba interventioner, tydliga ramar och starkt empatiskt stöd. Alla anställda medarbetare har utbildats i RD (se avsnitt om kompetens). Blå huset har också kontinuerlig dialog på personalmöten om hur de ska uppnå en trygg och god miljö. Ungdomar kommer också att erbjudas utbildning i RD i januari 2012 enligt schema.

Ledningen idag har enligt intervjuer gjorda av Ramböll erfarenhet inom missbruksvård vilket innebär att de har god förmåga att känna uppmärksamma droganvändning. Enligt intervjuer med chefer och personal har det efter den 15 september inte förekommit droganvändning på Blå huset. Enligt intervju med ungdom har vid enstaka tillfälle alkoholpåverkade personer besökt Blå

huset, men efter kort tid blivit ombedda att lämna verksamheten och så har också skett. Cheferna förmedlar sin kunskap om droger vidare till övrig personal i personalmöten.

Innan den 15 september var en del av besökarna över 20 år och enligt intervjuer var också den grupp som var drivande i den önskade stämning och kultur som tidigare fanns på Blå huset. Efter den 15 september har verksamheten enligt intervjuer anpassats så att personer över 20 år inte kommer till verksamheten. Besöksstatistiken redogör inte för några besökare över 20 år och enligt intervjuer med chefer och personal har det inte förekommit besök av äldre personer än 20 år sedan nystarten. Den nya ledningen har också arbetat med att sätta normer som innebär att kriminalitet direkt ska polisanmälas. Sedan nystarten har en polisanmälan gjorts då konsthallen, som lånar en lokal, blev bestulen. Ytterligare en anmälan har gjorts i december efter att en cd-spelare blivit bestulen.

#### TJEJER UPPMUNTRAS DELTA

Enligt besöksstatistik framtagen av Blå husets personal har genomsnittligt antal besökare per öpethållen kväll varit 50 ungdomar med i genomsnitt 5 tjejer per kväll och 46 killar per kväll under perioden 20/10 till 5/12. I aktivitetsschemat finns en riktad kväll för tjejer. Enligt intervjuer genomförda av Ramböll välkomnas tjejer som besöker verksamheten att ge förslag på aktiviteter som de önskar delta i.

Stadsmissionen har enligt uppföljningsdokument om måluppfyllelse bjudit in projektet Systrami (genusperspektiv) för att var en del av Blå husets verksamhet. Stadsmissionen på Blå huset deltar i kvinnoforum i Järvaområdet i syfte att bygga nätverk med kvinnogrupper för att komma längre i hur de kan utveckla verksamheten och för att samarbeta kring tjejprojekt i Tensta.

#### UNGDOMSSTYRELSEN/ LEDARUTBILDNING FÖR UNGDOMAR

Personal på Blå huset identifierar ungdomar som vill vara delaktiga och ta ansvar. En ungdom deltar i planering av aktiviteter tillsammans med kulturskolan, och en annan deltar i planering av utveckling i gymmet. Dessa ungdomar uppmuntras att vara delaktiga i planering av aktiviteter, och ambitionen är att en ungdomsstyrelse ska bildas på Blå huset. Två äldre (18-19 år) ungdomar har deltagit som ledare i filmprojektet "Blå Huset Berättar" där de utöver att rigga upp ljus och klippa material även deltagit som stöd för personalen när det gäller kontakten med andra ungdomar.

De fasta verksamhetsdelarna (datorsalen, gym, studio och café) har alla specifika ungdomar knutna till sig i form av ungdomsgrupper. Ungdomar kan i dessa grupper utöva inflytande över och ta ansvar i respektive verksamhetsdel. 2011-12-09 var samtliga grupper inbjudna att delta i ett möte där fundamentet för nyupprättad ungdomsstyrelse sattes. Denna styrelse ska utvecklas, och planeras få hjälp av Stadsmissionens styrelse med att hitta bra former för det framtida arbetet.

#### STUDION/REPLOKALEN OCH SAMARBETE MED KUNGLIGA MUSIKHÖGSKOLAN

Studio och replokalen är aktiv och varje fredag sker musikworkshops. En grupp med stöd från fritidsledare ansvarar för studioverksamheten. Denna ungdomsgrupp har varit delaktig i den upprustning av studio som skett under hösten. Trasig utrustning har lagats och saknad teknik har köpts in. En utökad upprustning av studio sker fortfarande. Samarbete med musikhögskolan har inte nämnts i intervjuer eller dokumenterats.

Bland ungdomar råder det delade meningar om huruvida verksamheten är tillfredsställande eller inte. En del av respondenterna tycker att verksamheten har blivit mycket bättre och de som inte tidigare har velat besöka Blå huset har nu tagit sig dit tillsammans med kompisar eftersom att det idag finns saker att göra, mindre bråk och att ledarna är engagerade och bemöter ungdomarna vänligt. Andra respondenter tycker att det idag finns riktade verksamheter för tjejerna, men inte så mycket till killarna. De har också en negativ uppfattning om hur Blå huset har ändrast i inredning vilket de anser tilltalar tjejer bättre än killar. Att det råder delade meningar om hur den nya verksamheten på Blå huset tagits emot av ungdomarna ser chefer på Blå huset enligt intervjuer som något positivt och ett tecken på att de har lyckats skapa något som skiljer sig från hur verksamheten såg ut tidigare.

### **5.3 Slutsats avtalsuppföljning**

Åtgärder har gjorts inom samtliga påpekanden och Ramböll bedömer att Stadsmissionen visar på ett stort engagemang genom fortsatt arbete att utveckla samtliga områden.

För att följa den struktur om måluppfyllelse som Stadsmissionen tillsammans med stadsdelen upprättat redogörs nedan för vilka påpekanden som helt eller delvis fungerar enligt avtal.

#### **Rambölls bedömning att helt fungerande enligt avtal**

- Arbete på Café Maffé, praktik på Grillska huset eller second handbutik (praktik planeras under jullov)
- Attraktiv mötesplats fri från droger, hot, våld och svordomar
- Tjejer uppmuntras delta

#### **Rambölls bedömning att delvis fungerande enligt avtal**

- Riktade aktiviteter för ungdomar med psykiskt eller fysisk funktionsnedsättning
- Temakvällar, events, föreläsningar, seminarier, studiebesök och resor/arbete med likabehandling samt tendenser till trakasserier
- Ungdomsstyrelse/Ledarutbildning för ungdomar
- Studion/replikalen och samarbete med Kungliga musikhögskolan

### **5.4 Hållbarhet i Stadsmissionens åtgärder för att följa avtal**

Vad gäller verksamhetsuppfyllelse visar Stadsmissionen på stor förändring sedan nystarten den 15 september. Ambitionen att arbeta enligt avtal och utveckla samtliga delar i verksamheten finns det en samsyn kring detta både bland chefer på Stadsmissionen verksamhet i Blå huset och i Stadsmissionen centralt. Ramböll tolkar denna samsyn som en indikation om fortsatt arbete kring verksamhetsuppfyllelse.

Det finns en medvetenhet bland all personal om att verksamheten i Blå huset har fått utvecklas under en så kallad "smekmånad" och den nya organisationen har ännu inte ställts inför stora utmaningar som man väntar kommer. Under tiden för detta projekt har Ramböll fått information från personal och chefer om att ungdomar som innan den 15 september besökte Blå huset hittills har hållit sig borta från verksamheten, de ungdomar som syftas här är de som bidrog till konflikter osv. Samma ungdomar har under december månad vid enstaka tillfällen börjat besöka verksamheten och har skapat konflikter och agerat provocerande enligt samma källa. Ledning och personal på Blå huset känner sig enligt intervjuer trygga med situationen tack vare deras långa erfarenhet av socialt arbete där de ställts inför utmaningar i konfliktlösningar och lyckats vända sämre fungerande organisationer till väl fungerande organisationer. De metoder som Stadsmissionen använder i oroliga lägen är väl grundade bland cheferna. Cheferna har också rutiner för att löpande hantera förändrade situationer delvis genom att kontinuerligt diskutera strategi för att upprätthålla säkerhet och lugn i verksamheten.

Mycket av de förändringar som Blå huset genomfört hittills går att knyta till den erfarenhet som nuvarande chefer idag besitter och kompetens är avgörande för fortlöpande av utveckling av verksamhet. Hänvisar här till tidigare diskussioner kring osäkerhet kring kompetens efter den 31 mars 2012.

### **5.5 Väsentliga åtgärder utöver punkter i påpekande**

Utöver de punkter från avtalet som lyfts upp i stadsdelens påpekande från den 9 september anger Ramböll det vara relevant att kort beskriva några av de ytterligare åtgärder som Stadsmissionen och Blå huset har vidtagit sedan nystart den 15 september.

## AKTIVITETSSCHEMA

Idag finns ett upprättat aktivitetsschema för varje öppethållandetid som ser ut som följer:

|                                            | Måndag                                                                                       | Tisdag                                                                                | Onsdag | Torsdag                                             | Fredag                                                     | Lördag                                                | Söndag                            |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| Sturkturerad huvudaktivitet i verksamheten | "Blå Huset Berättar" - ett filmprojekt av och med ungdomar under ledning av Lars In De Betou | Möten och aktiviteter för ungdomsgrupperna (café, datorsal, studio- och gymgrupperna) |        | Tjejaktiviteter - nagelvård, matlagning och bakning | Studioworkshop - skriv låtar, spela in och producera musik | Filmkväll - vi tittar utvalda barn- och ungdomsfilmer | Speldag - bräd- och sällskapsspel |
| Fritidsledarstödda verksamhetsdelar        | Musikstudio/Replokal                                                                         | Stängt                                                                                | Stängt | Musikstudio/Replokal                                | Musikstudio/Replokal                                       | Musikstudio/Replokal                                  | Musikstudio/Replokal              |
|                                            | Biljard                                                                                      |                                                                                       |        | Biljard                                             | Biljard                                                    | Biljard                                               | Biljard                           |
|                                            | Pingis                                                                                       |                                                                                       |        | Pingis                                              | Pingis                                                     | Pingis                                                | Pingis                            |
|                                            | Café (Bakning/matlagning)                                                                    |                                                                                       |        | Café (Bakning/matlagning)                           | Café (Bakning/matlagning)                                  | Café (Bakning/matlagning)                             | Café (Bakning/matlagning)         |

Enligt Stadsmissionen utvärderas och modifieras aktivitetsschemat kontinuerligt och är igång sedan höstlovet i november 2011. Stadsmissionen planerar också att integrera aktiviteterna med Stadsmissions verksamhet Dolly och ha smyckestillverkning, textiltryck, sömnad och smide och verksamheter med Kulturskolan.

Antal deltagare i aktiviteterna har under perioden 20/10 till den 5/12 har varierat från 0- 50 deltagare. Genomsnittligt deltagande har varit 17 % av besökande ungdomar. Ungdomar och personal bekräftar i intervjuer att aktivitetsschemat och öppettider hålls enligt vad som är sagt.

## SAMVERKAN MED KOMMUNAL VERKSAMHET, VÅRD, SKOLA, INFRASTRUKTUR (SAMARBETE MED ALLA VIKTIGA AKTÖRER I UNGDOMARS LIV)

Stadsmissionen ansvarar för regelbundna samverkansmöten tillsammans med polis, fältsamordnare, Merit och andra aktörer. Stadsmissionen deltar också i SamTidigt Först, Blå huset 2.0 och Från Ni till Vi, tjejforum i Järva. Stadsmissionen har också påbörjat samarbete med Kulturskolan där ungdomar från Blå huset ska erbjudas att besöka aktiviteter på Kulturskolan. Föräldrar kommer att bjudas in till Blå huset för att öppna upp för dialog med ungdomarnas hem.

## ARBETSMILJÖFRÅGOR

Sedan nystarten har Stadsmissionen och cheferna på Blå huset enligt intervjuer arbetat mycket med att förbättra arbetsmiljön. Paragraf 2 anmälning har gjorts av de nytilträdde biträdande cheferna till följd av hot mot personal. Anmälan har inneburit högre krav på säkerhet för personalen från arbetsmiljöverket och åtgärder har vidtagits såsom personlarm och extra belysning utomhus. En personal är idag ansvarig för arbetsmiljöarbete och Stadsmissionen arbetar enligt uppgift kontinuerligt med förbättringar inom detta område både enskilt och i samverkan med andra verksamheter i Blå huset.

## SYNPUNKTSRAPPORTERING

Nöjdkundenkät är utskickad och analyseras för uppföljning av ungdomarnas uppfattning om hur verksamheten på Blå huset fungerar.