



Linköping

Översyn av öppen fritidsverksamhet för unga i
Linköpings kommun

– Mot en strategi för framtidens fritidsverksamhet

Slutrapport 2022

Innehåll

Inledning och syfte	4
Bakgrund – Ungdomsverksamheten i Linköpings kommun	4
Från tidigare översyn	6
Översynens genomförande.....	8
Genomlysning av rådande ungdomsverksamhet.....	10
Kunder.....	10
Demografisk utveckling i Linköpings kommun.....	10
Målgrupper och åldersspann	10
Områdesfokus	11
Kommunikation om verksamhetens erbjudande.....	11
Ledning.....	11
Strategisk riktning	11
Arbetsätt	11
Samverkan – internt och externt.....	11
Lokaler och anläggningar	12
Medarbetare	12
Styrkor i kompetensbas och etablerade perspektiv	12
Utmaningar i rekrytering och arbetsmiljö	13
Omvärldsanalys – Mot framtidens ungdomsverksamhet	14
Ungas fritid – en rättighet och en nödvändighet.....	14
”Chartern” – Europeiska principer för öppen fritids- och ungdomsverksamhet	15
Idrottspolitiskt och kulturpolitiskt program.....	16
Ungas fritid idag och den öppna ungdomsverksamhetens utformning	17
Öppen ungdomsverksamhet – för vem?.....	18
En attraktiv och trygg verksamhet	18
Att främja eller förebygga	19
Att förena det främjande och förebyggande	20
Samhällsekonomiska vinster med öppen fritidsverksamhet.....	21
Benchmark – Andra kommuners arbete med ungdomsverksamhet	21
Åldersspann.....	21
Haninge kommun.....	22
Botkyrka kommun	25
Summerande framgångsfaktorer	26

Analys av genomlysningens resultat och omvärldsbevakning.....	28
Kunder.....	28
Ledning.....	29
Arbetssätt	29
Medarbetare	30
Strategisk utvecklingsplan och handlingsplan	32
Strategisk inriktning för framtidens fritidsverksamhet.....	32
Strategisk riktning och målsättning för Ung Fritid	32
Utvecklingsområden – Kunder	33
Förtydligad målgrupp och erbjudande	33
En ungdomsverksamhet av eller tillsammans med unga	34
Utvecklingsområden – Ledning	35
”Chartern” som strategiskt styrdokument.....	35
Organisering för ökad enhetlighet.....	35
Utvecklingsområden – Arbetssätt.....	35
Framtidens mötesplatser inom Ung Fritid	35
Stärkt samverkan – internt och externt	36
Systematik för uppföljning och förbättringsarbete.....	37
Utvecklingsområden – Medarbetare	37
En lärande organisation.....	37
Attraktiv arbetsplats och ändamålsenlig kompetensförsörjning.....	38
Referenser	39
Skriftliga källor	39
Intervjuer	40
Bilagor.....	42
BILAGA 1 - SIQ-MODELLENS TRE HUVUDPELARE. KULTUR, STRUKTUR OCH SYSTEMATIK	42
BILAGA 2 – KULTUR- OCH FRITIDSNÄMNDENS UPPDRAG ENLIGT REGLEMENTE	42

Inledning och syfte

Kommunal fritidsverksamhet spelar en avgörande roll för ungdomars möjlighet till social utveckling, inkludering och aktivt samhällsdeltagande. Givet samhällets snabba skiften är det därmed av stor vikt att fritidsverksamheter utvecklas på ett strategiskt vis, så att de kontinuerligt möter de nya behov, trender och lagkrav som finns och samtidigt koordineras med övriga samhällsinsatser, exempelvis inom civilsamhället.

Kultur- och fritidsförvaltningen i Linköpings kommun har fått i uppdrag att genomföra en översyn av fritidsverksamheten för ungdomar. Syftet är att presentera ett förslag på strategisk utvecklingsplan och en struktur för fritidsverksamheten i Linköpings kommun. Uppdraget innefattar:

1. Översyn av nuvarande fritidsverksamhet
 - Genomlysning av rådande fritidsverksamhet för ungdomar (13–25 år)
 - Omvärldsbevakning, innefattande relevant forskning samt regelverk och styrdokument
2. Analys och förslag på strategisk utvecklingsplan, bestående av två delar:
 - Del 1: Övergripande strategi och inriktning avseende framtidens fritidsverksamhet
 - Del 2: Handlingsplan för den övergripande strategin och inriktningens implementering

Till detta uppdrag har ett tilläggsuppdrag formulerats, vars syfte är att presentera ett förslag på generisk modell för idéburet offentligt partnerskap (IOP) som kan tillämpas i kommunen. Resultat från tilläggsuppdraget presenteras i en separat rapport.

För översynens genomförande har Linköpings kommun sökt externt stöd. Efter upphandling påbörjade Actea Consulting AB genomförandet i april 2022 och levererade en slutrapport i november 2022.

Bakgrund – Ungdomsverksamheten i Linköpings kommun

Med ungdomsverksamhet avses fritidsverksamhet för unga 13–25 år vilket idag innefattar primärt verksamheterna:

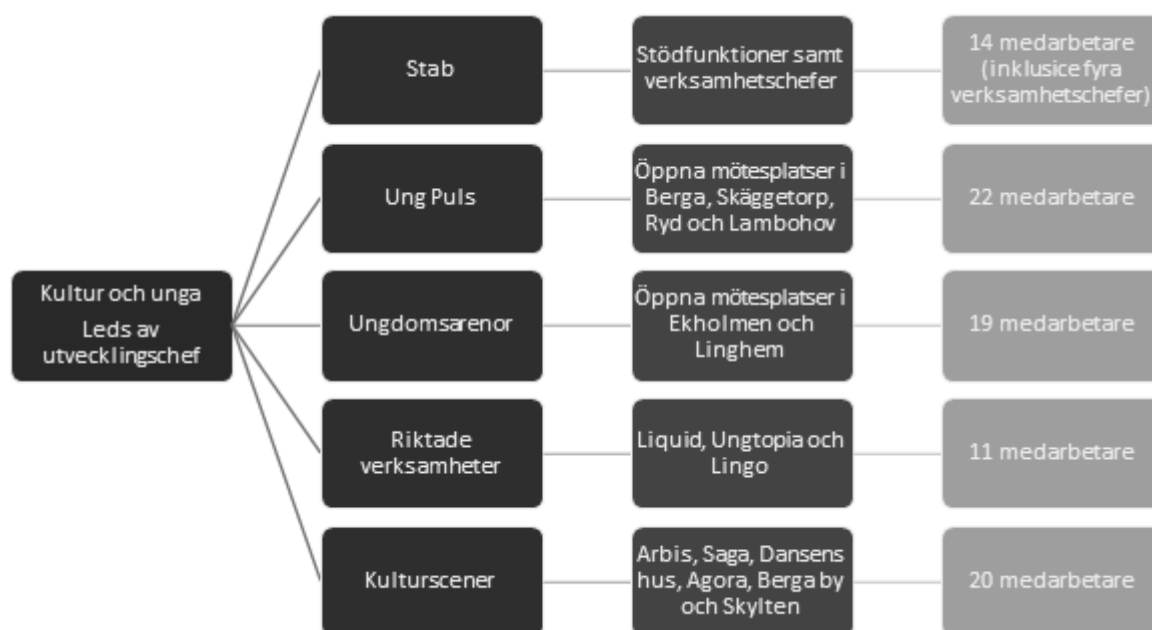
- Ungdomsarenor. Öppna mötesplatser (tidigare "fritidsgårdar") för ungdomar i åldern 13–18 år. Finns idag belägna i Ekholmen och Lingham.¹
- UngPuls. Aktivitetsbaserad öppen verksamhet för unga 13–25 år som finns i Berga, Skäggetorp, Ryd och Lambohov.
- Mobil verksamhet. *LinGo* besöker delar av kommunen där det befintliga utbudet och valmöjligheten av fritidsaktiviteter ofta är begränsad. För unga 13–25 år.
- Riktade verksamheter. *Ungtopia* är en öppen aktivitetsstyrd verksamhet för ungdomar i åldern 12–25 år med funktionsvariation. *Liquid* är en mötesplats för HBTQI+-personer mellan 12–19 år. HBTQI+ står för homosexuella, bisexuella, transpersoner, queera personer och personer med intersex. Pluset är tillagt för att inkludera andra identiteter och sexualiteter.
- Ungdomsverksamheten verkar även nära kulturverksamheterna, såsom Ateljé Passagen, Skylten och Agora. Det finns även klara kopplingar till Kulturskolan liksom

¹ Tidigare fritidsgårdar i Malmslätt, Ljungsbro, Sturefors, Tallboda, Vikingstad har ersatts med mobil verksamhet.

den idrottsrelaterade verksamheten. Samtliga organiseras inom kultur och fritidsförvaltningen.

Kultur- och fritidsförvaltningen har fem enheter, varav Kulturscener och ungdom är en enhet. Kulturscener och ungdom består i sin tur av fyra verksamhetsområden; Ung puls, ungdomsarenor, riktade verksamheter samt kulturscener. Kultur- och fritidsdirektören är chef över Kultur- och fritidsförvaltningen. Kulturutvecklingschefen är chef för enheten Kulturscener och ungdom. Respektive verksamhetsområde inom enheten har en verksamhetschef. Se illustration i figur 1.

Figur 1. Organisation av avdelningen kultur och unga, vid översynens genomförande



Ungdomsverksamheten ska bidra till Kultur- och fritidsnämndens uppdrag enligt Linköpings kommuns reglemente, vilket är formulerat som att svara för kommunens allmänskulturella- och museiverksamheter samt för kommunens fritids-, idrotts- och friluftsverksamhet. Nämnden ska beakta den allmänna utvecklingen inom kultur- och fritidssektorn och ta nödvändiga initiativ för att ge kommuninvånarna ett tillfredsställande utbud av kultur- och fritidsverksamhet.

I relation till den verksamhet som genomlysas ska nämnden svara för "ungdoms- och fritidsverksamhet samt sommaraktiviteter för barn och ungdomar till 16 års ålder" samt "allmän fritidsverksamhet" (Linköpings kommun 2020a).

Ungdomsverksamheten har i uppdrag att verka för det kommunövergripande målet: Ett Linköping med rikt kultur-, fritids- och idrottsliv. Det övergripande målet har på nämndnivå, inom Kultur- och fritidsnämnden, brutits ner till målen:

- Ett mångfasetterat kultur-, fritids- och idrottsliv²

² Med mångfasetterat avses; 1) att det finns ett varierat utbud att det finns utbud i hela kommunen, 2) att medborgarna både är konsumenter och producenter, och 3) att utbudet riktar sig mot

- Mötesplatser och anläggningar upplevs trygga och välkomnande
- Ett synligt kultur-, fritids- och idrottsliv³

Utifrån Kultur- och fritidsnämndens verksamhetsplan för 2022 kan följande planer och strategier ses som särskilt betydelsefulla för ungdomsverksamhetens långsiktiga utveckling:

- Strategiskt utvecklingsuppdrag kopplat till åtgärdsplanen för segregation (se även handlingsplan för trygghetsskapande och brottsförebyggande åtgärder)
- Översyn av ungdomsverksamheten (hanteras i denna översyn)
- Implementera arbetssätt utifrån barnkonventionen
- Effektivisera nyttjandet av administrativa- och verksamhetslokaler (se även lokalförsörjningsplan)
- Ta tillvara på digitaliseringens möjligheter och ta hänsyn till kommungemensamma trend- och resultatrapporter i syfte att effektivisera administrativa processer
- Utveckla det systematiska arbetsmiljöarbetet (Linköpings kommun 2022a).

Från tidigare översyn

2018 genomfördes en nulägesanalys av den öppna fritidsverksamheten i Linköpings kommun. Detta mot bakgrund av att verksamheten under 2019 skulle förflyttas från utbildningsförvaltningen till kultur- och fritidsförvaltningen. Även vid det tillfället stod Actea Consulting för genomförandet.

Resultatet visade att det saknades ett tydligt beskrivet uppdrag och en riktning för fritidsverksamheterna. Det saknades samstämmighet mellan övergripande nivå och verksamhetsnivå, avseende vilka ungdomar som verksamheterna fanns till. Även innehållsmässigt var verksamheten beskrivning och processer otydliga. Medarbetarnas egna beskrivningar gav en spretig bild över vad de gör. Det fanns lika många arbetssätt som det fanns fritidsledare. Bland medarbetare upplevdes det även finnas bristande mål och ansvarsbeskrivningar samt en hög arbetsbelastning. Däremot visade sig flera delar vara generiska för alla verksamheter, vilket visade på potential att skapa ett gemensamt lärande och samstämmiga, kvalitetssäkrade arbetssätt.

Sammantaget pekade genomlysningen på vikten av att erbjuda ett differentierat stöd till olika åldersgrupper, se vidare till åldersperspektivet i barnkonventionen, skapa bredd mellan egenvärden och investeringsvärden samt analysera vad som påverkar besöken i fritidsverksamheterna. Tillhörande handlingsplanen fastställde tre viktiga steg att genomföra. Dessa bestod av:

1. *En beskrivning av verksamhetens innehåll och uppdrag.* Tydlighet i vad som ska genomföras och vilka ungdomar som verksamheten riktar sig till, för att skapa en kvalitetssäkring och ett jämlikt utbud för ungdomarna i Linköpings kommun.
2. *En beskrivning av fritidsledarens roll.* Tydlighet för medarbetaren om vad som förväntas av hen, i syfte att stärka kompetensutveckling och möjliggöra kompetensförsörjning.

målgrupperna (barn, unga, vuxna och äldre). Inom ramen för detta mål ska nämnden arbeta särskilt med samordning för att minska och motverka segregation och otrygghet.

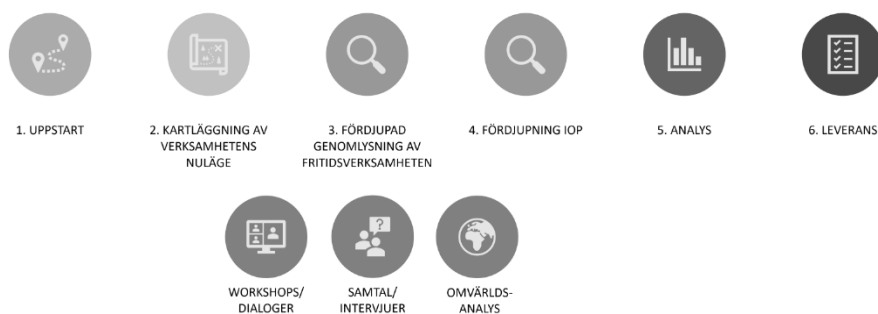
³ Nämnden ska även verka för god ekonomisk kontroll, effektiva administrativa processer, hållbar verksamhet, goda arbetsplatser, hållbart chef- och ledarskap och nya vägar för kompetensförsörjning.

3. *En behovsbedömning av ungdomarna i Linköpings kommun, exempelvis genom en ungdomsdialog, i syfte att anpassa och utveckla verksamheterna.*

Översynens genomförande

Grundmetodiken för översynen är en GAP-analys. Tillsammans med chefer och medarbetare identifieras först organisationens nuläge respektive önskade läge. Därefter analyseras gapet däremellan. Vad behöver hända för att organisationen ska nå det önskade läget? För analysen applicerades SIQ Managementmodell. Modellen har arbetats fram i samarbete mellan forskare och praktiker vid Swedish Institute of Quality (SIQ), ett institut för kvalitetsutveckling instiftat av regeringen (Se bilaga 1 för vidare beskrivning av SIQ-modellens innehåll).

Figur 2. Sex faser av översynens genomförande



Översynens genomförande kan beskrivas utifrån sex faser, även om de i många fall överlappat. Se bild 1. Efter uppdragsplaneringen i fas 1 har vi i fas 2–4 fokuserat på materialinsamling och dialog. Det har skett genom:

- Involvering av samtliga medarbetare och chefer inom ungdomsverksamheten. Detta har skett genom digital input om verksamhetens styrkor och svagheter, möjligheter och utmaningar
- Två workshops med ledningsgruppen för kultur och ungdom, avseende verksamhetens nuläge och önskade läge.
- En workshop med förvaltningsledning vid kultur- och fritidsförvaltningen, avseende gemensamma värden och möjliga synergier inom förvaltningen.
- En dialog med kultur- och fritidsnämndens ordförande och vice-ordförande, under ett presidietillfälle.
- Intervjuer med 13 chefer och medarbetare inom Linköpings kommun. Se referenslista.
- Intervjuer med 8 externa aktörer (ett urval av föreningar⁴, privata aktörer, myndigheter och andra kommuner). Se referenslista.
- En workshop med en referensgrupp med ungdomar
- En workshop med en referensgrupp med medarbetare från ungdomsverksamheterna

⁴ Urvalet av föreningar har skett med ambitionen att få en spridning utifrån verksamhetsområde, inriktning och geografisk placering. Urvalet av andra kommuner för omvärldsanalys har skett utifrån kännedom om andra kommuner som arbetar aktivt med frågan.

- Inläsning och genomgång av aktuell forskning, relevanta styrdokument och befintlig statistik, bland annat via MUCF.

Genomlysning av rådande ungdomsverksamhet

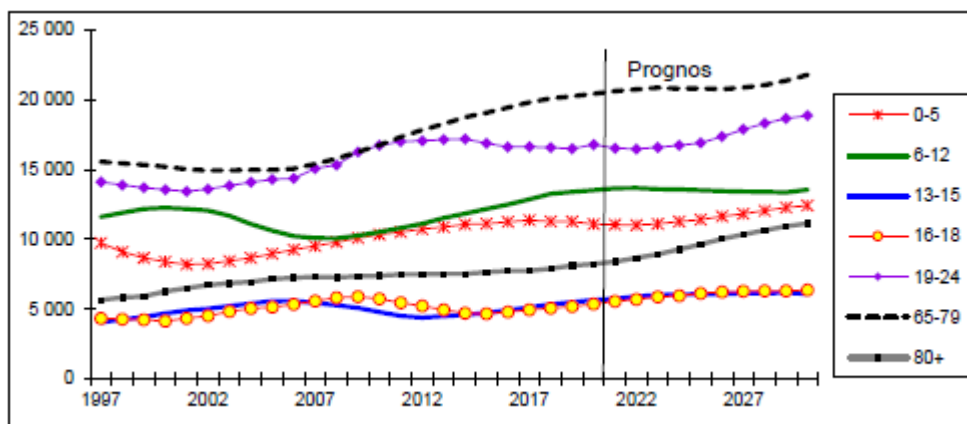
Följande kapitel presenterar en genomlysning av kommunens rådande ungdomsverksamhet. Resultatet grundas i den input som samlats in från medarbetare, chefer, externa aktörer samt ungdomar i kommunen (se metodkapitel). Materialet har tematiserat och analyserat utifrån SIQ Managementmodellens struktur och presenteras därmed utifrån fyra avsnitt: 1) kunder, 2) ledning, 3) arbetssätt och 4) medarbetare. Avslutningsvis presenteras en sammanfattande analys samt SWOT-analys.

Kunder

Demografisk utveckling i Linköpings kommun

Linköpings kommuns kommuninvånare förväntas öka kontinuerligt under det närmaste decenniet. Störst ökning förväntas för åldersgruppen som är 80 år eller äldre. Näst störst är ökningen i gymnasieåldern 16–18 år. Gruppen förväntas öka med 509 personer till 2024 och 855 personer till 2027. Den största ökningen därefter finns i gruppen 13–15 år, vilken förväntas öka med 395 personer till 2024 och 529 personer till 2027. Se illustration i figur 3. (Linköpings kommun 2022b).

Figur 3. Kommunprognos för Linköpings kommuns befolkningsutveckling 2021-2030 (Linköpings kommun 2022b)



Målgrupper och åldersspann

Idag är den öppna fritidsverksamheten för ungdomar (så som definieras i uppdraget) riktad mot ungdomar i ålder 13–25 år. Inom Liquid inkluderas även unga från 12 år.

Verksamheternas aktiviteter är i mångt och mycket anpassade utifrån olika åldersgrupper i det breda spannet. Det vill säga, det sker en anpassning utifrån preferenser och behov i olika åldrar. En vanlig missuppfattning är dock att ungdomar inom hela spannet samlas kontinuerligt. Detta skapar en viss osäkerhet och tveksamhet till deltagande, inte minst bland vårdnadshavare till yngre ungdomar.

Områdesfokus

Som beskrivs i verksamhetsplanen för kultur- och fritidsnämnden (Linköpings kommun 2022a) är områdena Skäggetorp, Berga och Ryd prioriterade i nämndens arbete (liksom insatser mot segregation samt för trygghetsskapande arbete). Genomlysningen bekräftar att många fritidsaktiviteter och insatser idag är fokuserade till dessa områden samt Lambohov.

Kommunikation om verksamhetens erbjudande

Ungdomsverksamheten arbetar idag med en aktivitetsbaserad metodik, vilket innebär att alla ungdomar ska få erbjudande om aktivitet när de besöker verksamheter som till exempel UngPuls. Genomlysningen visar på flera fördelar med ett sådant angreppssätt.

Aktivitetsfokuset möjliggör för ungdomar att testa nya saker och utveckla sina förmågor. Vidare kan en aktivitetsbaserad verksamhet motverka traditionella roller och strukturer i öppen fritidsverksamhet, där vissa grupperingar och aktiviteter tenderar att dominera och där problematiska umgängen kan uppstå (se även resonemang i avsnitt 4, omvärldsanalys).

Genomlysningen visar att arbetet med digitalisering av ungdomsverksamhetens kommunikation sker strukturerat i enlighet med lagda planer. Samtidigt identifieras genom dialoger med referensgrupp för ungdomar och medarbetare att detta område utgör ett utvecklingsområde för att kunna erbjuda attraktiva mötesplats för ungdomar i framtiden.

Ledning

Strategisk riktning

Det råder stor enighet kring att Linköpings kommun ska erbjuda en kvalitativ och meningsfull verksamhet för kommunens ungdomar. Likaså finns relevanta politiska mål och styrdokument som gemensamt sammanför såväl de operativa ungdomsverksamheterna som kultur- och fritidsförvaltningen i sin helhet. Däremot visar genomlysningen att medarbetare och samarbetspartners i dagsläget saknar en enhetligt formulerad riktning som kan utgöra en grund för det framtida arbetet med just öppen fritidsverksamhet. Likaså saknar medarbetare tydliga arbetsdirektiv om hur strategierna ska förverkligas.

Arbetssätt

Samverkan – internt och externt

Genomlysningen visar att upplevelser av samverkan mellan kommunen och aktörer inom civilsamhälle och privat sektor varierar i hög grad. Samtidigt som kontakten med tjänstepersoner och medarbetare inom kultur- och fritidsförvaltningen av flera intervjuade aktörer beskrivs som positiv, synliggör genomlysningen också flera samverkansutmaningar. Vad gäller samverkan visar genomlysningen att Linköpings kommun upplevs som svår att samarbeta med, på grund av såväl befintlig samverkanskultur som bristande tillgång till fungerande nätverk och mötesstrukturer.

Vidare framkommer en risk i att kommunens verksamhetserbjudande kopplat till fritid hamnar i konkurrenssituation med föreningslivets utbud. Resultatet från översynen synliggör betydelsen av att civilsamhälle och kommun hittar smarta specialiseringar, med erbjudanden som blir komplement till varandra. I det operativa arbetet kan det innefatta gemensam planering där exempelvis aktiviteter och halltider synkas.

Gällande den kommunövergripande samverkan synliggör genomlysningen flera befintliga strukturer och forum som kan arbetas vidare med. Däribland Samordning mot segregation (SMS-gruppen)⁵ samt Samverkan barn och unga (SBU), liksom en nystartad grupp i Skäggetorp som samlar rektorer och representanter för SOF och KOF. Genomlysningen visar att både SMS- och SBU-gruppen utgör positiva exempel på hur samverkan kan organiseras, där tydliga strukturer, rollfördelningar, beslutsmodeller samt rutiner för processledning etablerats. Genomlysningen visar att såväl förvaltningsledning som verksamhetsnära organisationer behöver prioritera samverkan framåt för att dessa uppbyggda strukturer ska ge effekt.

Samverkan inom SMS-gruppen har skett strukturerat där gruppen tagit fram en gemensam åtgärdsplan som tydligt visar på det gemensamma arbete som sker över förvaltningsgränserna i Berga, Ryd och Skäggetorp. Arbetet lyfts återkommande som positivt av såväl chefer som verksamhetsnära medarbetare och beskrivs som ett steg i att tydligare stärka samverkan.

Lokaler och anläggningar

Genomlysningen visar att fasta mötesplatser är en viktig utgångspunkt för den öppna fritidsverksamheten, även om verksamheterna arbetar mer aktivitetsbaserat och uppsökande. Ungdomsverksamheten saknar idag rätt fysiska lokaler utifrån demografi och ungdomars behov. Mot bakgrund av att skolorna centraliserats innebär detta att många ungdomar befinner sig i stadskärnan både dagtid och kvällstid. I dagsläget saknar dock ungdomsverksamheten ett erbjudande i centrala Linköping. Genomlysningen pekar på att en sådan verksamhet också skapar möjlighet att samverka med civilsamhället i syfte att även skapa mötesplatser för deras verksamheter, vilket kan bära med sig samordningsmöjligheter vad gäller såväl aktiviteter som lokalnyttjande.

Medarbetare

Styrkor i kompetensbas och etablerade perspektiv

Genomlysningen pekar på att ungdomsverksamhetens största styrka är förmågan möta olika målgruppers behov, tack vare en bredd i verksamheten och i kompetensbasen. Att aktivitetsutbudet är varierat och medarbetarna har olika typer av erfarenhet och utbildning möjliggör för verksamheterna att möta olika målgrupper, inom olika geografiska områden och arbeta aktivt med normkritiska perspektiv. Genomlysningen visar att det bland medarbetare finns ett starkt "kundperspektiv", det vill säga att ungdomarna står i fokus för resonemangen om ungdomsverksamhetens utveckling.

⁵ Samordning mot segregation (SMS-gruppen) är en samordningsgrupp som samlar förvaltningschefer och avdelningschefer från Kommunledningsförvaltningen, Social- och omsorgsförvaltningen, Leanlink, Kultur- och omsorgsförvaltningen, Utbildningsförvaltningen, säkerhetsenheten, Verksamhetsstöd och service. Arbetet inriktas på verksamhet i de prioriterade områdena Skäggetorp, Ryd och Berga. En gemensam åtgärdsplan utgör plattform för tvärssektoriell samverkan.

Utmaningar i rekrytering och arbetsmiljö

Genomlysningen visar på återkommande utmaningar i att rekrytera och behålla kompetenser. Hög personalomsättning samt en hög arbetsbelastning innebär stora utmaningar ungdomsverksamheten. Svårigheterna att rekrytera samt behålla medarbetare kan bland annat förklaras utifrån obekväma arbetstider. Genomlysningen visar vidare att verksamheten vid tillfällen snabbt behöver "ställa om" för att hantera uppkomna kriser, där man saknar kompetenser eller kunskaper. Även om verksamheterna har en god vilja att hjälpa till upplevs det ta fokus från det grundläggande främjande uppdraget.

Omvärldsanalys – Mot framtidens ungdomsverksamhet

Följande kapitel presenterar en omvärldsbevakning, innefattande relevant forskning samt lagar, förordningar och styrdokument liksom goda exempel från andra kommuner.

Ungas fritid – en rättighet och en nödvändighet

Ungdomars fritid har stor betydelse för ungas personliga, sociala och samhällsliga utveckling. En meningsfull fritid kan stärka känslan av tillhörighet, deltagande och påverkansmöjlighet. Det kan stärka folkhälsan och utgöra en viktig arena för att öka ungdomars vilja att engagera sig i samhället. Fritid utgör således en viktig del i realiserandet av den nationella ungdomspolitiska målsättningen om att alla ungdomar [13-25 år] ska ha goda levnadsvillkor, makt att forma sina liv och inflytande över samhällsutvecklingen (prop 2013/14:191; Skr 2020/21:105).

En meningsfull fritid är även en rättighet enligt Barnkonventionens, vilket sedan 2020 är lag i Sverige. I artikel 31 fastställs att alla barn (det vill säga människor upp till 18 år) har rätt till vila, fritid, lek och rekreation. Rätten att delta i fritidsverksamheter samt i det kulturella och konstnärliga livet ska både respekteras och främjas (SFS 2018:1197). MUCF (2019) betonar att Barnkonventionen är av hög relevans för arbetet inom öppna fritidsverksamheter. Konventionen är ett viktigt stödmaterial för allmän verksamhetsutveckling, där syftet är att skapa verksamheter med trygga och inkluderande miljöer och där ungdomars åsikter och engagemang tas tillvara på.

Att stärka barnets rättigheter ger positiva effekter för många av de globala målen enligt Agenda 2030, om social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Målen bygger på fredliga, inkluderande, jämlika samhällen där alla ges möjlighet att leva hälsosamma liv med möjlighet att påverka. En meningsfull fritid kan med enkelhet relateras till specifika mål såsom God hälsa och välbefinnande (mål 3) och Minskad ojämlikhet (mål 10).

Figur 5. Två globala mål inom Agenda 2030 med hög relevans för ungdomsverksamheten (globalamalen.se)



Fritidens vikt uppmärksammas även inom EU:s ungdomspolitik. Mer specifikt beskrivs den öppna fritids- och ungdomsverksamheten som en arena där unga, tillsammans med andra unga, ges möjlighet att utforska intressen, pröva idéer, utveckla färdigheter och stärka sin påverkanskraft. Det är därmed en verksamhet som är värd att investera i och att satsa på. Detta inte minst för att möta rådande samhällsutmaningar (Europe Goes Local 2019; se även MUCF 2020).

Idag beskrivs ungdomars vilja och kapacitet att påverka hämmas av faktorer som demografisk utveckling, diskriminering, socialt utanförskap, psykisk ohälsa och en förändrad

arbetsmarknad. Den socioekonomiska ojämlikheten har ökat och så även demokratiskt deltagande och inflytande. Många ungdomar uttrycker idag en oro inför såväl den lokala sociala utvecklingen som för globala frågor om klimatförändringar, krig och konflikter (Europeiska kommissionen 2018; BRIS 2019).

Det finns en paradox i ungdomars samhällsdeltagande. Samtidigt som ungdomar är politiskt intresserade och mycket socialt aktiva (i såväl organiserad som egenorganiserad form) är intresset för traditionella deltagandeformer lågt (Europeiska kommissionen 2018; MUCF 2020).

För att möta denna utveckling presenterade Europeiska kommissionen en ny ungdomsstrategi år 2018. Den fastställer att verksamheten inom det ungdomspolitiken ska fokuserat till tre åtgärdsområden; att engagera, sammanföra och stärka.

- Att engagera handlar om att främja ungdomars deltagande i det demokratiska livet. Särskilt fokus riktas mot att nå alla ungdomar, oavsett bakgrund och social ställning. Detta genom att utöka dialoger, främja uppsökande verksamhet och hitta nya former för kontakt och deltagande. Hänsyn ska tas till både möjligheter och utmaningar med digital utveckling, genom att tillvarata sociala mediers potential samt rusta ungdomar med digital kompetens och källkritiskt tänkande.
- Att sammanföra unga människor i och utanför EU innefattar att främja volontärbete, utbytesstudier, solidaritet och interkulturell förståelse. Ungdomars deltagande börjar ofta på gräsrotsnivå, varvid de lokala och självdrivna initiativen bör uppmuntras.
- Att stärka ungdomars medbestämmande kräver att ungdomsarbetet blir mer kvalitativt och innovativt. Kunskapen och spridandet av goda exempel om hur ungdomsverksamhet kan bedrivas behöver stärkas (Europeiska kommissionen 2018).

”Chartern” – Europeiska principer för öppen fritids- och ungdomsverksamhet

2019 lanserade The European Chart on Local Youth Work, i vardagligt tal benämnd ”Chartern”. Chartern togs fram inom det strategiska Erasmus+-samarbetet *Europe Goes Local* (2019), i samverkan med bland annat myndigheter, ungdomsråd, civilsamhälle och kommuner. Syftet var att bidra till en strategisk utveckling av öppna ungdomsverksamheter på lokal nivå, genom konkreta principer som kan vägleda beslut och vägval.

Chartern innehåller fem områden med principer och riktlinjer. Den kan användas som ett dialogverktyg och en checklista i verksamhetsplanering.⁶ De fem områdena är:

1. Den öppna fritids- och ungdomsverksamheten är värdebaserad. Grundläggande principer är bland annat att den bygger på frivilligt deltagande, är inkluderande, svarar mot ungas självupplevda behov och intressen samt skapas och planeras av/tillsammans med unga.
2. Den öppna fritids- och ungdomsverksamheten bör vägledas av en policy som bland annat har tagits fram i samverkan med relevanta aktörer, bygger på ovan beskrivna

⁶ Via Europe Goes Local Sverige finns stödmaterial för att kunna genomföra en utvecklingsprocess med grund i Chartern, bland annat i form av diskussionsfrågor.

värden, baseras på evidens och forskning samt har kvalitativa och kvantitativa indikatorer för ungas delaktighet, inflytande och lärande. Policyn ska innehålla politiskt erkända syften och mål samtidigt som det lokala civilsamhällets autonomi respekteras.

3. Den lokala öppna fritids- och ungdomsverksamhetens organisation och praktik ska bland annat utformas i dialog och samverkan, definiera och etablera processer för en kvalitativ verksamhet, erbjuda medarbetare kontinuerlig kompetensutveckling samt stimulera och stötta ungas möjlighet att mötas, vara aktiva medborgare samt ta del av lokala och globala utbyten.
4. Ungdomsarbetare/fritidsledare måste bland annat agera inom ett tydligt etiskt ramverk, drivas av viljan att stötta ungas utveckling, skapa en förtroendefull och inkluderande miljö, stötta ungdomars självorganisering, ha rätt kompetens för att uppfylla beskrivna riktlinjer samt kritiskt reflektera över befintliga organisationsformer och arbetssätt.
5. Kvalitetsutveckling av den lokala öppna fritids- och ungdomsverksamheten behöver bland annat ett tydligt system för dokumentation och uppföljning av mål och processer, regelbundna kartläggningar av lokala förhållanden samt rutiner för kontinuerligt förbättringsarbete och omvärldsanalys (Europe Goes Local 2019; jmf riktlinjer i Nilsson Lundmark & Nilsson 2022).

Idrottspolitiskt och kulturpolitiskt program

Inom ramen för arbetet på Kultur- och fritidsförvaltningen finns två strategiska program som relaterar till ungdomsverksamheten; det kulturpolitiska programmet "I samtiden för framtiden" och det idrottspolitiska programmet "Aktiv hela livet" (Linköpings kommun 2018, 2019b).

I det kulturpolitiska programmet formuleras fem fokusområden:

1. Kulturlivets scener och mötesplatser
2. Kulturen och det livslånga lärandet
3. Linköpings kreativa aktörer
4. Mångfald av möjligheter
5. Kultur för sin samtid och framtid

I det idrottspolitiska programmet formuleras två övergripande områden: *Aktiv hela livet* samt *Jämställdhet och inkludering*, vilka genomsyrar samtliga fem fokusområden, vilka utgörs av:

1. Aktiv i en förening,
2. Aktiv utanför det organiserade föreningslivet
3. Mötesplatser för aktivitet
4. En aktiv skola/förskola
5. Upplevelser som främjar fysisk aktivitet

De två programmen kan relateras till ungdomars fritid på många vis. En öppen fritidsverksamhet kan ses som en del av möjligheten till aktivitet, kulturyttringar, kreativitet och inte minst mötesplatser.

Som framhålls i genomlysningens dialoger och intervjuer saknas idag dock ett övergripande och samlat politiskt program som fokuserar på barn och unga villkor (och därmed dess möjlighet till meningsfull fritid). Även om kultur och idrott är två stora delar av ungas fritid finns det verksamheter och yttringar som hamnar utanför dessa områden. Befintliga program utgår inte heller från enkom ett barn- och ungdomsperspektiv.

Ungas fritid idag och den öppna ungdomsverksamhetens utformning

I rapporten *Ung Idag 2020. Ungas rätt till en meningsfull fritid – tillgång, trygghet och hinder* beskriver MUCF (Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor) trender och förutsättningar för ungas fritid. Kartläggningen visar att åtta av tio undersökta 16–25-åringar upplever att de har goda möjligheter att delta i sociala och kulturella aktiviteter. Som illustreras i tabellen nedan⁷ kan vi även se att det idag är många unga som idrottar, men att de i högre utsträckning gör det utanför föreningslivet. Allt färre unga läser böcker på fritiden, men många utövar olika kulturella aktiviteter. Relativt få besöker fritidsgård eller ungdomens hus (MUCF 2020).

Tabell 1. Unga 13–25 åringars utövande av kultur- och fritidsaktiviteter enligt *ungidag.se*

	Killar	Tjejer
Besöker bibliotek	25,1 %	29,5 %
Besöker fritidsgård/ungdomens hus	8,4 %	4,3 %
Konsumerar kultur	15,3 %	14,6 %
Läser böcker	29,4 %	32,2 %
Skriver	13,2 %	20 %
Utövar kultur	29,8 %	38,2 %
Idrottar i förening	30,8 %	25,7 %
Idrottar utanför förening	63,1 %	60,9 %
Idrottar varje vecka	73,8 %	69,4 %
Är ute i naturen	17,3 %	21,2 %
Medlemmar i en förening	62,2 %	60,6 %

De vanligaste hindren för att ta del av fritidsaktiviteter är brist på tid (på grund av skola eller arbete), att aktiviteten är för dyr, att den är för svår eller att det är svårt att ta sig till aktiviteten (ibid). Ekonomi, resurser, nätverk och mobilitet är avgörande för en meningsfull fritid.

Det finns även grupper av unga som har sämre förutsättningar att ta del av fritidsaktiviteter, exempelvis unga tjejer, unga som är födda i ett annat land, unga med funktionsnedsättning och unga hbtq-personer. Var tredje ung med funktionsnedsättning och var fjärde ung hbtq-person avstår från fritidsaktiviteter av rädsla för att bli dåligt bemötta (MUCF 2020).

Att färre unga är aktiva inom föreningslivet kan delvis förklaras utifrån en hög konkurrens från andra aktiviteter alternativt bristande tid och resurser och nätverk. Framförallt är det barn och unga med svagare etablering i samhället som inte deltar i civilsamhällets aktiviteter. Vi ser även ett allmänt minskat intresse för föreningsliv (MUCF 2020). Detta kan relateras till trender inom idrottsrörelsen, där vi ser att allt fler föredrar att röra sig i

⁷ Statistik från *ungidag.se*. "Ung idag" är ett webbaserat uppföljningssystem från MUCF som visar statistik och information om unga 13-25 åringars levnadsvillkor i Sverige. Genom olika indikationer ger verktyget en helhetsbild av utvecklingen av ungas villkor inom olika områden. Ett område synliggör ungas deltagande inom kultur- och fritid.

egenorganiserad form eller inom föreningar där det ges möjlighet till en mer kravlöst och flexibelt utförande (Linköpings kommun 2019a).

Öppen ungdomsverksamhet – för vem?

MUCF:s kartläggning från 2022 visar att endast sju procent av unga i åldern 16–25 år besöker öppen fritidsverksamhet (ungdomens hus, fritidsgårdar eller liknande) varje månad, en andel som har varit stabil över tid. Unga utrikes födda, unga som definierar sig som killar samt unga i den yngre åldersgruppen 16–19 år (av undersökta 16–25 år) besöker verksamheten i större utsträckning. Andra källor på MUCF visar att den åldersgrupp som besöker öppen fritidsgård i störst utsträckning är ännu yngre personer, framförallt i högstadiesålder (MUCF 2016, 2022).

Att det är en viss målgrupp som besöker ungdomsverksamheten behöver i sig inte vara problematiskt, menar MUCF. Detta förutsatt att samhället som helhet når samtliga ungdomar:

”Den öppna fritidsverksamheten är, liksom föreningsverksamheten, en arena för ungas fritid där det finns potential att engagera fler och bredare grupper av unga. Att den öppna fritidsverksamheten framför allt når en viss del av ungdomsgruppen idag behöver dock inte vara problematiskt. Inte om syftet är att nå just dessa unga, och förutsatt att de unga som inte besöker verksamheterna har andra aktiviteter på fritiden som de hellre ägnar sin tid åt” (MUCF 2020 s. 49).

Omvärldsanalysen visar att det förs argument för att fritidsinsatser behöver riktas mer mot yngre barn, för att tidigt främja deras utveckling och förebygga negativ utveckling (MUCF 2022). Som lyfts i MUCF:s kartläggning av den öppna fritidsverksamheten från 2016, går det att tala om en *barnifiering* av kultur- och fritidsutbudet. Samtidigt visar forskningen att aktiviteter för unga vuxna har kommit att bli ännu viktigare sedan andelen unga som hamnar utanför studier och arbete ökar. Likaså tycks unga med funktionsvariation ha större behov av fritidsverksamhet i äldre ålder (MUCF 2016).

Fritidsaktiviteter har en möjlighet att verka kompensatoriskt. Det vill säga: att möta behoven hos unga som av olika anledningar möter utmaningar i livet i övrigt. Som resoneras av nationalekonomen Ingvar Olsson i en dialog via MUCF (2022) är den öppna fritidsverksamheten särskilt viktig för ungdomar som inte är föreningsaktiva, som inte har råd att ha en organiserad fritidsaktivitet eller som saknar social stabilitet eller struktur för att skapa en meningsfull fritid.

Forskning visar även på risker i att rikta insatser väldigt specifikt mot utsatta grupper eller områden. Detta då det tenderar att bli stämplande och förstärkande av negativa processer. Att däremot utforma aktiviteter och verksamheter som lockar en bred målgrupp kan göra motsatsen. Det möjliggör för unga att mötas och knyta kontakter med jämnåriga från andra uppväxtförhållanden. Denna typ av nätverk kan vara avgörande för en individs positiva process och samhällets integration (Kassman 2009). Liknande resonemang förs även i genomlysningens intervjuer (se avsnitt 3.2).

En attraktiv och trygg verksamhet

Attraktivitet och trygghet är viktigt för att locka fler unga till öppen ungdomsverksamhet. Tidigare forsknings- och kartläggningsresultat påvisar att en viktig faktor för ungdomsverksamhetens attraktivitet ligger i ett brett utbud där spännande aktiviteter

balanseras mot "bara varandet". Att verksamheten erbjuder varierande aktiviteter och evenemang som möter olika målgruppers behov och önskemål, samtidigt unga får tillgång till en kravlös, social mötesplats. Detta kräver dels ett individuellt arbete mellan fritidsledare och besökare, dels ett arrangerande av större evenemang och aktiviteter (MUCF 2016, Haninge kommun 2019; Hanström & Pettersson Svenneke 2008).

En attraktiv verksamhet förutsätter även demokratiska processer, där ungas självuttryckta behov och aktiva deltagande utgör basen. Detta snarare än vuxnas idéer om vad ungdomars behov är. Detta kräver strukturer som gör det lätt för unga att komma till tals och att arrangera egna aktiviteter (ibid).

Gällande trygghetsaspekten visare tidigare kartläggningar från MUCF att många mötesplatser för ungdomsverksamhet tenderar att domineras av vissa grupper, vilket hindrar andra från att komma dit. Detta inte minst unga med funktionsvariationer och HBTQ-personer (MUCF 2016). Vuxna professionellas närvaro, samt strukturen av uppstyrd, normkritiska aktiviteter, kan vara ett sätt att utmana sådana strukturer och öka den upplevda tryggheten (Linköpings kommun 2019c, 2019d).

Fritidsledares och ungdomsarbetsares har stor inverkan på verksamhetsutvecklingen. Medarbetare behöver ges förutsättningar genom såväl tid som resurser (lokaltillgång, utrustning, nätverk et cetera). Det krävs även personella satsningar för chefer och medarbetare i öppen fritidsverksamhet, så att de fylls med rätt kompetens och rätt ledarskap. Tidigare enkätundersökningar av medarbetare och chefer inom kommunal fritidsverksamhet visar att fortbildning av befintlig personal är den metod som bäst tillgodoser utvecklingsbehoven i detta avseende. De områden där fritidsledare själva har uppgett att behoven för kompetensutveckling är som störst är kunskap om inkluderande arbetssätt för unga hbtq-personer, unga nyanlända, unga med funktionsvariationer, normkritiska arbetssätt och metoder för samverkan med barn och unga. Kvalitets- och värdegrundsarbete är avgörande aspekter i detta, liksom ett långsiktigt kvalitetsarbete (MUCF 2020, 2022).⁸

Att främja eller förebygga

Forskaren Anders Kassaman (2009) beskriver att frågan om huruvida fritidsverksamhet för unga ska verka främjande eller förebyggande har varit aktuell sedan åtminstone 1900-talets början. När Sverige urbaniserades och fick en större arbetarklass, började ungdomars fritid i högre grad betraktas som något oroande där problem behövde förebyggas genom offentliga åtgärder.

Inom fritidssektorn, bland annat kopplat till fritidsledaryrket, har det länge framhållits som centralt att arbeta utifrån ett främjande perspektiv. Att fokusera på ungdomars inneboende resurser och det som ska utvecklas, snarare än att förebygga problem. Inom fritidsforskningen framhålls att unga som förväntas vara problem också blir problem. Detta medan ett främjande perspektiv ger möjlighet för ungdomsarbetsare att skapa mer positiva relationer med ungdomarna och ingjuta tilltro till en positiv utveckling. Det främjande arbetet kan därmed också få förebyggande effekter (Kassman 2009).

Ett främjande respektive förebyggande perspektiv kan appliceras både utifrån ett individuellt och ett strukturellt perspektiv. Som illustrerades av Andreas Björk (2022) i en föreläsning från MUCF handlar det individuella perspektivet om hur ungdomsarbetsare möter ungdomar och bygger relationer. Detta medan det strukturella perspektivet handlar om vilka

⁸ Idag finns såväl stödmaterial som utbildningar tillgängliga via mucf.se

samhälleliga strukturer som byggs upp för att möjliggöra för unga att lyckas. Se tabell 1 för illustration.

Tabell 2. Främjande respektive förebyggande perspektiv på öppen fritidsverksamhet (Björk 2022)

	FÖREBYGGANDE	FRÄMJANDE
INDIVIDUELLT	Jobba med ungas problem	Jobba med unga och det som fungerar
STRUKTURELLT	Jobba med det som gör att unga hamnar fel	Skapa strukturer som gör att unga lyckas

Det främjande perspektivet hänvisas ofta till sociologen Aaron Antonovskys salutogena perspektiv. I sina studier fokuserade Antonovsky på det som främjade hälsa, snarare än förebyggde sjukdom. Antonovsky bidrog till etablerandet av begreppet KASAM – en akronym för Känslan av sammanhang. KASAM är beroende av tre komponenter: begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet. Individer och grupper med högre KASAM klarar sig generellt bättre ur motgångar och svåra situationer, menade Antonovsky, allt annat lika. Utöver KASAM visar forskning att känslan av att kunna påverka sina omständigheter (locus of control) är centralt för främjande arbete (Kassman 2009).

Att förena det främjande och förebyggande

Som resoneras i den akademiska litteraturen (såväl som i dialoger med verksamhetsaktiva i översynen) kan det i vissa fall finnas behov av att förena de främjande och förebyggande perspektiven. Detta inte minst av praktiska skäl, då det finns många samhällsaktörer och kommunala verksamheter som arbetar utifrån ett förebyggande perspektiv.

För att gemensamt kunna hantera komplexa samhällsfrågor, som ungas levnadsvillkor, krävs en ömsesidig förståelse och förmåga att se hur arbetssätten kan komplettera varandra. Att se vilka positiva utvecklingsprocesser som bör främjas och uppmuntras, och vilka negativa som bör förebyggas och förhindras. Detta möjliggör för ett klargörande av uppdrag och ansvarsfördelning.

Som bland annat framhålls av Kassman (2009) bör vi inte ställa för höga ambitioner på fritidsverksamhet att förebygga sociala problem så som kriminalitet och utanförskap. Även om fritiden har stor betydelse är det snarare strukturella skillnader utifrån till exempel socioekonomisk bakgrund, kön och etnicitet som avgör en ungdoms förutsättningar. Det stora påverkansarbetet kopplat till dessa frågor kan snarare tänkas ske inom arbetsmarknads-, bostads-, och utbildningspolitiken.

Samhällsekonomiska vinster med öppen fritidsverksamhet

2022 genomförde nationalekonom Ingvar Olsson och beteendevetare Eva Nilsson Lundmark en analys av värdet av främjande öppen fritidsverksamhet för unga. Analysen visar att en kvalitativ fritidsverksamhet, där ungdomar fångas upp tidigt och ges möjlighet till en positiv uveckling, har potential till samhällsekonomiska vinster. Detta då det minskar risken för att ungdomar hamnar i olika typer av utanförskap, såsom kriminalitet, missbruk eller arbetslöshet, vars konsekvenser är mycket kostsamma (Nilsson Lundmark & Nilsson 2022).

I analysen presenteras begreppet socialt investeringsperspektiv. Det bjuder in till ett annorlunda sätt att se på finansiering av en öppen ungdomsverksamhet. I stället för att se det till "ungdomsverksamhet x kostar x antal kronor", kan vi det vända på det och istället se till "verksamheten x bidrar till x, varvid det kan ses som en investering med förväntad avkastning x" (Nilsson Lundmark & Nilsson 2022; MUCF 2022) se även Jonsson och Johansson 2018 för beskrivning av sociala investeringar i en kommunal kontext).

Som understryks av Nilsson Lundmark & Nilsson (2022) finns det två strukturella faktorer som gör det sociala investeringsperspektivet svårt: brist på helhetssyn och brist på långsiktighet. Det krävs nämligen en förmåga att se hur olika samhällseliga faktorer påverkar en ungdoms förutsättningar och hur insatser får effekter över tid. Detta kräver omfattande samverkan såväl inom en kommun som mellan kommunen och samhällsaktörer. Även Länsstyrelsens Stockholms (2020) uppföljning av Botkyrka kommuns våldsförebyggande insatser (se avsnitt 4.6.1 nedan) visar på möjliga samhällsbesparingar i arbetet för ungas fritid. Däremot är resultaten svåra att tolka, givet att orsakssambanden kan vara svåra att fastställa. I uppföljningsrapporten framhålls betydelsen av att systematiskt följa upp faktiska resultat av beslutade insatser. Detta genom att ta fram relevanta mål och indikatorer (effektått) för vad som ska uppnås. För att säkerställa orsakssamband är det också önskvärt att följa ungdomar på individnivå (med kontrollgrupper) samt involvera följeforskningsprojekt. I rapporten beskrivs att ett annat verktyg för uppföljning är den så kallade SROI-metoden (Social return of investment).^{Sidbrytning}

Benchmark – Andra kommuners arbete med ungdomsverksamhet

Nedan presenteras en översikt av hur tio andra kommuner avgränsat målgrupp för den öppna fritidsverksamheten för unga. Därefter redogörs för hur Haninge kommun respektive Botkyrka kommun arbetat med strategisk utveckling av sina ungdomsverksamheter.

Åldersspann

Utifrån tillgänglig information på hemsidor till tio kommuner i jämförbar storlek som Linköpings kommun visar att de ett vanligt åldersfokus för öppen fritidsverksamhet för unga i termer av fritidsgårdar är 13-18 år, även om vissa kommuner har fritidsgårdar öppna för yngre. Se tabell 3.

Det framstår även som vanligt att kommunen erbjuder andra sorters mötesplatser för äldre ungdomar, med fokus på antingen vuxenblivande aktiviteter (såsom vägledning mot jobb eller studier) eller kulturutövande. Även självorganisering förefaller vara ett vanligt fokus.

Vidare marknadsför flertalet kommuner mer allsidiga mötesplatser som är öppna för alla åldrar (det vill säga 0-100).

Tabell 3. Åldersfokus för fritidsgårdsverksamhet samt exempel på insatser för äldre ungdomar i nio jämförbara kommuner

Kommun	Åldersfokus fritidsgårdar	Exempel på verksamhet för äldre ungdomar
Borås	10-18 år	
Botkyrka	13-16 år	
Haninge	Årskurs 7-9	Kommunen erbjuder riktad verksamhet för unga i ålder 16–19 med fokus på vuxenblivande aktiviteter samt egenorganisering
Jönköping	10-19 år (främst, öppen för alla)	
Lund	12-18 år	ComUng – en mötesplats med vägledning och stöd för unga mellan 16 och 25 år. Fokus på exempelvis jobb och studier.
Norrköping	10-12 år (årskurs 4-6) eftermiddagar, lov och helger. Verksamhet för högstadie-ungdomar kvällstid.	Stage Skandia (samarbete mellan fritidsgårdar och kulturskola) för unga 15-25 år.
Umeå	13-17 år (främst)	Ungdomens hus som riktar sig till 16-23 år, med fokus gymnasieelever.
Uppsala	13-18 år	Ungdomens hus för åldrar 13-25, liksom olika kulturhus och caféverksamheter med olika åldersfokus (ex 13-18, 13-19 eller 15-25 år).
Västerås	13-18 år	
Örebro	13-18 år	Kreativa mötesplatser för äldre ungdomar med olika åldersfokus (ex 16-21 eller 16-24 år).

Haninge kommun

Kultur- och fritidsförvaltningen i Haninge kommun har under de senaste åren påbörjat en resa för att utveckla den öppna ungdomsverksamheten. Med grund i ett utvecklingsuppdrag från kommunfullmäktige, och en utvärdering av befintlig fritidsgårdsverksamhet 2019, presenterades 2020 en utvecklingsplan för verksamheten (Haninge kommun 2019, 2020).⁹

Utvecklingsarbetet grundades i de brister som identifierats i befintlig ungdomsverksamhet. De var bland annat kopplade till en bristande förmåga att nå ut till alla målgrupper (i synnerhet yngre samt tjejer). Givet den demografiska utvecklingen i kommunen, där antalet unga har ökat och förväntas göra så även framåt, fanns dessutom ett behov av att möta olika kulturella ungdomsuttryck, fritidsintressen och preferenser.

⁹ Utvecklingsarbetet genomfördes med grund i en projektgrupp, bestående av representanter från förvaltningens tjänstepersonsorganisation, fritidsledarkåren, verksamhetschefer, civilsamhället samt ungdomsrådets processamordnare.

Från traditionell till nytänkande ungdomsverksamhet

Som beskrivs av intervjuade representanter från Haninge kommun har utvecklingsarbetet i mångt och mycket handlat om att förändra den "traditionella fritidsgårdsverksamheten" och skapa en verksamhet präglad av attraktiva aktiviteter och evenemang, ett mobilt fritidsledarskap, uppsökande verksamhet, riktade verksamheter och digitalt skapande. Målet är att skapa en bredare verksamhet som når fler målgrupper och där resurserna kommer till bättre användning.

Ambitionen är att verksamheten planeras, genomförs och utvärderas tillsammans med eller av ungdomar. Personalen har i den första fasen gått före och visat på vad som är möjligt utifrån ungas faktiska önskemål. I nästa steg läggs större kraft på att utveckla former för ungas delaktighet i samskapandet av aktivitetsutbudet.

Vad gäller verksamhetsinnehåll framhålls betydelsen av kombination och bredd; i syfte att nå både de ungdomar som lockas av spännande aktiviteter och de som efterfrågar en mötesplats där de "bara kan vara". Att kombinera ett attraktivt och planerat aktivitetsutbud (samproducerad med ungdomar) med ett mer "öppet häng". I det öppna hänget ska dock ungdomar fångas upp och få möjlighet att pröva på olika aktiviteter, eller visas till andra sammanhang där de kan delta. Det ska dock betonas att all verksamhet baseras på principerna för den öppna ungdomsverksamheten. Det vill säga att den är frivillig, kostnadsfri samt utan krav på prestation.

Den aktivitetsbaserad riktningen visade sig även vara en viktig aspekt i jämställdhetsarbetet, då tidigare utredning visat att det främst är unga killar (de mest frekventa besökarna) som efterfrågar det öppna hänget, medan unga tjejer i högre grad lockades av aktiviteter. I en öppen ungdomsverksamhet kommer det "öppna hänget" alltid finnas. Däremot är det inte lika självklart att ungdomar får kännedom om aktiviteter och möjliga sammanhang. Det är därmed också viktigt att i kommunikationen lyfta fram dessa möjligheter.

Resultat och beslutad riktning

I utvecklingsplanen från 2020 fastställs ungdomar i årskurs 7 – 9 som en prioriterad målgrupp för den öppna ungdomsverksamheten i Haninge kommun. Detta motiveras på följande vis:

"En målgruppsanpassad verksamhet för högstadiungdomar kan enligt erfarenhet leda till att fler ur målgruppen besöker verksamheten. Att målgruppsanpassa verksamheten bidrar också till en ökad kvalitet och attraktivitet då fritidsledarnas uppdrag blir tydligare gällande aktivitetsutbud och förväntningar på vad verksamheten ska erbjuda och till vilken målgrupp. Såväl målgruppen som vårdnadshavare kan också uppleva en ökad trygghet när inte ungdomar från både högstadiet och gymnasiet besöker verksamheten samtidigt."

Verksamheten ska fortfarande erbjuda verksamhet för gymnasieungdomar. Den ska även ha ett större fokus på självorganisering av aktiviteter samt erbjudande om vuxenblivande aktiviteter, kopplat till exempelvis privatekonomi, studier, yrkesval, körkort och bostad. Med grund i enkätundersökningar om ungdomars önskemål¹⁰, omvärldsanalys, aktuell forskning och styrdokument (däribland "Chartern") identifierades även åtta utvecklingsområden i utvecklingsplanen:

¹⁰ Enkätsvaren visade att tjejer i högstadiet önskar festivaler, konserter, matlagning och bakning, träning, dans och spel. Killar i högstadiet önskade spela dator- och tv-spel tillsammans med andra, träna, prata om relationer, sex och samlevnad och få studiestöd. Högstadieleverna efterfrågade även mer arrangerade aktiviteter inte bara på helger utan även på veckodagar. Ungdomarna som går

1. Forum för delaktighet och ungdomsdrivna aktiviteter - Verksamheten ska verka för att ungdomar ges kunskap om demokratiska processer, vilka ska stärka deras inflytande och delaktighet i hemkommunen samt ge kunskap om egen organisering.
2. En jämställd verksamhet – För att skapa ett utbud som når en bred och jämställd besökargrupp behöver kommunen arbeta med: Ledarnas kunskap och förhållningssätt; marknadsföring och rekrytering av nya besökare; klimat, relationer och trygghet; lokalernas utformning samt ett varierat aktivitetsutbud
3. Rörlig och platsobunden ungdomsverksamhet – Mobila aktiviteter och event som komplement till fasta mötesplatser ger möjlighet att nå fler.
4. Digital ungdomsverksamhet – Digitalisering ska prägla både aktiviteter och kommunikation.
5. Utökad ungdomsverksamhet för unga med funktionsnedsättningar - Samtliga verksamheter ska aktivt utveckla arbetssätt och erbjuda ett innehåll som möjliggör för alla ungdomar med funktionsnedsättningar att kunna delta utifrån sina förutsättningar.
6. Bredd av kulturaktiviteter, möjlighet till egen produktion och scenframträdanden - Verksamheten ska verka för en bredd av kulturaktiviteter, erbjuda möjlighet till egen produktion och scener för uppträdande.
7. Breddat utbud och ökad samverkan - Fritidsgårdarna ska samverka med andra aktörer för att med gemensamma krafter erbjuda aktiviteter som ger ungdomar möjlighet att hitta, utveckla och växa genom sitt intresse.
8. Öppen ungdomsverksamhet av och för gymnasieungdomar – Riktad verksamhet ska erbjudas unga i ålder 16–19 med tydligt fokus på vuxenblivande aktiviteter samt egenorganisering.

Framgångsfaktorer och effekter av arbetet

Utvecklingsarbeten av det slag som Haninge kommun initierat innebär dels förändringar i strukturen, dels förändringar i kulturen. Som beskrivs i intervjun handlar det om att förändra verksamhetsinnehåll, arbetssätt, metoder samt strategisk riktning, men även om ett nytt "mind set". Att våga kliva utanför traditionella arbetssätt och gå utanför de fasta fysiska mötesplatserna för att möta ungdomarna där de är.

En framgångsfaktor för att genomföra denna typ av utvecklingsresa, menar representanter från Haninge kommun, utgörs således av att "hålla ut och hålla i". Att grunda sin målbild på fakta om ungdomars behov, evidens och forskning, för att sedan driva ett systematiskt förändringsarbete för att nå dit. Förändringsarbetet tar dock tid och kräver mycket internt kulturarbete.

En annan framgångsfaktor i Haninge kommuns arbete utgörs av samarbete med civilsamhället, där de olika verksamheterna ses som kompletterande till den kommunala verksamheten. Exempelvis har kommunen några större IOP:er med Studieförbundet vuxenskolan, som anordnar verksamheten *Freezone Haninge*. Där erbjuds unga och unga vuxna mellan 15-25 en plats för att kunna ägna sig åt t.ex. artisteri, musikproduktion, film, foto, spoken word, podcasting, programmering. Motsvarande verksamhet tillhandahålls även för yngre, 10-15 år, men i en målgruppsanpassad version (*Freezone Haninge u.å.*). Ett annat exempel är föreningen Passalen, som utgör en plattform för att underlätta för unga med funktionsvariationer att delta i fritidsverksamheten.

i gymnasiet eftersökte dock aktiviteter som kan stödja dem i övergången till vuxenvärlden. T.ex. stöd i att skriva cv och söka arbete, stöd med körkort, studiestöd, karriärrådgivning.

Även om effekterna först kommer utvärderas systematiskt under andra halvåret 2022 kan kommunen redan nu se att förändringarna gjort att de nått fler ungdomar (däribland fler tjejer) och skapat ett större medarbetarengagemang. Tillsammans har de kunnat anordna fler aktiviteter och evenemang, vilka varit mycket välbesökta. Även nya verksamheter som Trainstation – en mötesplats för digitalt skapande – har etablerats sedan utvecklingsarbetet. Den mobila fritidsledarverksamheten har också varit välbesökt under sommaren, i de kommundelsområden (Vega och Vendelsö) där kommunen idag inte har en fast fritidsgårdslokal.

Implementering av utvecklingsrapporten påbörjades 2021 och förväntas fortgå under hela 2022. Haninge kommun har tagit externt stöd för projektledning av förändringsprocessen samt har fått resurstillskott i budget (både tillfälliga och ramhöjande medel) för genomförande av utvecklingsinsatser. Det innefattar cirka 10 miljoner, vilket inkluderar beslutad ramhöjning från och med 2023* + medel för verksamheten Trainstation. Beslutad ramhöjning kan komma att ändras vid eventuell budgetändring.

Botkyrka kommun

I Botkyrka kommun kan den strategiska utvecklingen av barn och ungas fritid utläsas i kommunövergripande styrdokumentet *Utvecklingsprogram för Botkyrkas fritidsklubbs- och fritidsgårdsverksamheter 2020–2024* (Botkyrka kommun 2019). I detta samlas vision, riktning, mål och arbetssätt för fritidsklubbar (öppen fritidsverksamhet för 10–13 åringar) samt fritidsgårdar (öppen verksamhet för 13–16 åringar).

Utöver kommunövergripande förhållningssätt om *medborgaren i fokus* och *strategi för ett jämlikt Botkyrka*, tar fritidsverksamheterna utgångspunkt i ett *främjande* förhållningssätt. Verksamheterna ska vara tillgängliga och inkluderande för alla inom åldersgruppen. Besökarna ska vara delaktiga och ha påverkan över verksamhetens innehåll samt få möjlighet till att pröva nya aktiviteter.

Det främjande arbetet beskrivs vara tätt sammanvävt med ett *förebyggande* arbete, där ungdomarna uppmuntras att avstå från våld, kriminalitet och droger. Detta arbete, vilket ofta bedrivs i samverkan, förutsätter dock ett främjande arbete där individens utveckling står i fokus.

För att nå målen förväntas verksamheterna anamma horisontella arbetssätt, där *samverkan* är en förutsättning för att arbeta främjande samt skapa trygghet. Den mest självklara och viktigaste samverkan är med besökarnas vårdnadshavare, men även skolor, polis, socialtjänst samt föreningsliv är viktiga samarbetspartners. Samverkan kan utvecklas genom att närvara på nätverksmöten samt utveckla goda kontakter. För att verksamheterna ska kunna erbjuda meningsfulla och varierande aktiviteter krävs även samverkan med externa aktörer, vilka kan komplettera kommunens verksamhet med sina resurser och expertis (Botkyrka kommun 2019).

Strategiska utvecklingsområden

Visionen för fritidsklubbs- och fritidsgårdsverksamheterna har brutits ner i tre strategiska utvecklingsområden, vilka i sin tur brutits ner i målområden med mätbara mål.

Utvecklingsområdena utgörs av:

1. Alla är välkomna - Med ambition att i målgruppen ska ges möjlighet att delta, uppleva och påverka verksamheten ska kommunen arbeta aktivt med

- välkomnande av underrepresenterade grupper, likabehandlingsarbete, interkulturellt perspektiv och normkritik.
2. Främjande arbete – Kommunen ska genom främjande arbetssätt erbjuda en meningsfull fritid som också kan ge förebyggande effekter. Det främjande arbetssätt innefattar exempelvis att ha höga förväntningar på besökarna, att fokusera på förmågor samt fånga upp initiativ och idéer.
 3. God arbetsmiljö och goda förutsättningar – Verksamhetens utveckling kräver kompetent och välutbildad personal samt en god arbetsmiljö med goda arbetsförhållanden. Detta kräver i sin tur metoder för utvärdering och uppföljning.

Våldsförebyggande insatser

Botkyrka kommun har även infört våldsförebyggande insatser i skolan. För yngre barn finns Tåget, riktat mot elever i årskurs F-5, samt Mentors in Violence Prevention (MVP), riktat mot elever i årkurs 6–9. Den teoretiska utgångspunkter för insatserna är åskådarperspektiv samt sociala normer gällande genus och våld – två centrala forskningsbaserade förklaringsmodeller till förekomst av mobbning och våld. Utgångspunkten i perspektiven är att beteendeproblem som visas i yngre ålder tenderar att fortsätta, och i många fall till och med eskalera. Detta om det finns normer som uppmuntrar eller accepterar våld, eller bristande förmåga att agera i en sådan situation (Länsstyrelsen Stockholm 2020).

Tåget och MVP-insatserna implementeras i utifrån en ”hela-kommunen-insats, där exempelvis förskola, skola, socialtjänst, polis, räddningstjänst och civilsamhälle inkluderas. Genom utbildningar tillsammans med elever, skolpersonal och föräldrar är förhoppningen att förändra normer och tankemönster. Målet är att ge barn och unga verktyg kan leda till att de kan hantera våldssituationer på ett annorlunda sätt och skapa bättre miljöer för såväl barn som vuxna – exempelvis i skolan (ibid).

Som beskrivits under 4.5 har Länsstyrelsen Stockholm (2020) följt upp insatser och påvisat flera möjliga samhällsbesparingar. Då orsakssambanden är svåra att fastställa framhålls betydelsen av att systematiskt följa upp resultat av beslutade insatser, genom tydliga mål, indikatorer och effektmått.

Ett annat intressant projekt i Botkyrka kommun är *Konstprogram för Botkyrka Kommun*, som arbetar för att konstens rum ska vara välkommande och tillåtande för alla, oavsett bakgrund och förkunskaper. Målsättningen är att stärka ungas kreativitet och genom riktade insatser och mentorskap ge dem möjligheter att utveckla det egna skapandet och i förlängningen öppna dörrar mot konstnärliga utbildningar och yrken. Konstprogrammet sker i nära samverkan med konstnärer, lokala konstaktörer, högskolor och universitet. Projektet är till för alla invånare i Botkyrka kommun. Dock är unga och unga vuxna prioriterade målgrupper. I visionen beskrivs att ”*genom den samtida konsten kan vi få en djupare förståelse för vår tids viktiga frågor men också få syn på oss själva och samhället vi lever i, vi kan som betraktare och deltagare utmanas och utvecklas* (Botkyrka kommun 2021).

Summerande framgångsfaktorer

- Arbete med grund i ”chartern” – det vill säga Europeiska principer för öppen fritids- och ungdomsverksamhet.
- Målgruppsanpassning, där den mer traditionella öppna fritidsverksamheten fokuserar på unga i högstadie- och/eller gymnasieålder (till exempel 13-18 år) medan erbjudandet till äldre ungdomar (till exempel 19-25 år) fokuserar på självorganisering, vuxenblivande aktiviteter och vägledning till jobb och studier.

- Kommunikation och marknadsföring av fritidsverksamhetens erbjudande
- Stark samverkan med föreningsliv.
- Samverkan och dialog mellan olika aktörer för att möjliggöra ett möte mellan fritidsverksamhetens främjande insatser och andra samhälleliga insatser av förebyggande karaktär.
- Intern kommunal samordning för ungas fritid. Exempelvis genom att stärka kopplingen mellan öppen fritidsverksamhet för yngre barn med den som är riktad mot äldre ungdomar.
- Kompetensutveckling för medarbetare.
- Systematiskt kvalitets- och uppföljningsarbete.
- Internt kulturarbete för att möjliggöra strategisk förändring.

Analys av genomlysningens resultat och omvärldsbevakning

Kunder

Den demografiska utvecklingen innebär nya förutsättningar för att bedriva den öppna fritidsverksamheten. En växande tätort och ökad urbanisering ställer krav på ett utökat aktivitetserbjudande och nya anläggningar i innerstaden, samtidigt som ungdomar i ytterområden och på landsbygd behöver nås med ett fortsatt erbjudande.

Vad gäller målgrupperna visar genomlysningens resultat samt omvärldsbevakningen på vikten av att ha fortsatt erbjudande till såväl yngre som äldre ungdomar, men med ökat fokus och kommunikation kring de målgruppsanpassningar som sker. För att ungdomsverksamheten ska kunna verka kompensatoriskt och främjande behöver det finnas en förmåga att tidigt fånga upp yngre barn och säkerställa att de får erbjudande om en meningsfull fritid, såväl som att erbjuda äldre ungdomar insatser som stärker deras vuxenblivande och förmåga till samhällsdeltagande. I ungdomsverksamhetens arbete finns behov av att samverka med exempelvis skola och föreningsliv, för att säkerställa att barn och unga inte faller mellan stolarna i brytpunkten mellan olika aktiviteter.

Arbetet i de prioriterade områden ställer särskilda krav på samordning, exempelvis genom områdeskluster där flera aktörer arbetar tillsammans för att möta områdesspecifika behov. Genomlysningen visar på potential att stärka arbetet ytterligare. Samtidigt finns behov att undersöka hur insatser och organisering möjliggör för ett erbjudande som upplevs mer likartat i hela kommunen, där också ungdomar rör sig mellan områden för att ta del av aktiviteter. Likaså finns potential att arbeta med mer mobil verksamhet för att nå ut till ungdomar i kommunens ytter- och landsbygdsområden i likhet med exempelvis Haninge kommun.

Resultatet visar att kommunikationen kring det aktivitetsbaserade arbetssättet och verksamheternas erbjudande behöver stärkas. Detta för att ungdomar får bättre kännedom om möjliga aktiviteter, en framgångsfaktor för Botkyrka kommun, men även för att öka förståelsen för verksamheterna som är sociala mötesplatser som bygger på frivillighet och kravlöshet, där det finns utrymme att "bara vara".¹¹

Genomlysningen synliggör potential i att nå ut till fler ungdomar genom att arbeta mer uppsökande, exempelvis genom ökat samarbete med skola samt fritidsverksamheter för yngre barn. För att nå fler ungdomar krävs även ett fortsatt arbete med tillgänglighet och involvering. Det innefattar ett metodiskt arbete för att coacha unga till självorganisering, framtagande av en systematik för att kontinuerligt ta reda på ungas preferenser och upplevelser samt en fortsatt kompetensutveckling av medarbetare inom områden som exempelvis jämlikhet, jämställdhet, inkludering och hedersrelaterat våld och förtryck. Här kan även digitalisering av kommunikation, marknadsföring och informationsspridning vara ett värdefullt verktyg, då de digitala kanalerna utgör en viktig källa för ungdomar idag, något som även framkom i dialogen med referensgruppen för såväl ungdomar som medarbetare. Det handlar exempelvis om att nå ungdomar via sociala medier samt identifierad potential att nyttja digitala forum där ungdomar kan anmäla sig till aktiviteter, boka lokaler, chatta med personalen och liknande. Även aktivitetsutbudet kan också ta hänsyn till digital utveckling, exempelvis genom att erbjuda aktiviteter såsom E-sport, LAN och programmering.

¹¹ I den genomförda dialogen med referensgrupp för ungdomar återkom detta som en viktig del till varför de söker sig till verksamheterna idag.

Ledning

Styrningen av ungdomsverksamhet, vilket omvärldsbevakningen visar, sker på EU-nivå samt nationell och lokal nivå inom Sverige. Den strategi som EU-kommissionen antagit ger en inriktning för hela unionens arbete, vilket i kombination med barnkonventionens ställning som svensk lag och det fokus Agenda 2030 har på nationell nivå, kan anses ge en relativt tydlig övergripande styrning för ungdomsverksamheten inom Sverige. Detta gäller såväl rätten till en meningsfull fritid som att främja ungdomars deltagande och medbestämmande. Utöver detta tillkommer sedan Linköpings kommuns styrning av inriktningen på verksamheten, där resultatet av genomlysningen visar på en avsaknad av ett politiskt program för barn- och ungdomsarbetet i Linköpings kommun. Detta försvårar för ungdomsverksamheten att (tillsammans med andra avdelningar, förvaltningar och aktörer i kommunen) arbeta strategiskt för att ge alla barn och unga förutsättningar till en meningsfull fritid. Liknande perspektiv framkommer även i vissa dialoger med föreningslivets aktörer.

Genomlysningen och omvärldsbevakningen visar att en möjlig strategisk riktning för den öppna fritidsverksamheten finns i "Chartern", det vill säga "Europeiska principer för öppen fritids- och ungdomsverksamhet". Som ett formellt EU-dokument är det dels förankrat i evidens och omvärldsanalyser, dels ett etablerat och genomarbetat perspektiv inom de operativa ungdomsverksamheterna. Ett alternativ eller komplement till Chartern är att återuppta arbetet med ett ungdomspolitiskt program, som komplement till de kulturpolitiska och idrottspolitiska programmen. Bedömning är dock att för många närbesläktat program riskerar att leda till en urvattning snarare än en förstärkning av det strategiska arbetet för ungas fritid, medan Chartern utgör ett fruktbart komplement.

Arbetsätt

Vad gäller samverkan indikerar resultatet att det finns brister vad gäller administrativa rutiner till exempel upplevelsen av krångliga IOP-processer, avsaknad av forum för återkommande föreningsdialoger, otydliga gränsdragningar avseende vilken förvaltning som hanterar vilka frågor (exempelvis frågor om lokaler, hyror eller stöd till barn med särskilda behov) samt otydlighet i vem som är sammankallande till samverkan. Vad gäller samverkan visar genomlysningen att Linköpings kommun utifrån upplevs som svår att samarbeta med, på grund av såväl befintlig samverkanskultur som bristande tillgång till fungerande nätverk och mötesstrukturer.

Resultatet synliggör stor potential för Linköpings kommun att arbeta närmare och mer strategiskt med de lokala aktörer som verkar i ungdomsverksamheternas prioriterade områden i syfte att nå fler ungdomar, stärka relationer till deras vårdnadshavare och hitta synergier mellan projekt och satsningar. Då många olika kommunala verksamheter verkar i dessa områden krävs dock även en intern samordning för att hitta effektiva mötesstrukturer. Genomlysningen visar också på att ett viktigt kulturellt arbete behöver göras för att bygga förtroendefulla och icke-personbundna relationer mellan Linköpings kommun och externa samarbetspartners.

Även samverkan internt, mellan kommunala verksamheter och förvaltningar, har utvecklingspotential. Som ovan nämnt kan ungdomsverksamhetens olika operativa enheter arbeta mer enhetligt. Vidare kan kultur- och fritidsförvaltningens avdelningar för idrott, kultur och ungdom arbeta mer sammansvetsat för att nå alla ungdomar i kommunen med ett erbjudande om fritidsaktivitet samt verka för integration, jämställdhet och inkludering. Ett konkret förslag för att påbörja arbetet är att utveckla lovverksamheten. Det finns även

potential i att samnyttja lokaler i högre grad, utveckla gemensamma verktyg för uppföljning av nyckeltal samt arbeta uppsökande tillsammans (exempelvis med stöd av ungdomsombuden).

Genomlysningen visar på ett behov av fortsatt förtydligande av ansvarsfördelning mellan förvaltningarna. Att så många aktörer är verksamma inom samma geografiska och verksamhetsmässiga område försvårar för ansvariga ledningsgrupper att få en konkret överblick av arbetet områdena. Det har resulterat i att förvaltningarna stundtals arbetar i parallella processer med egna målbilder. Exempel på detta är att det inom både KOF:s ungdomsverksamhet och SOF:s Områdesteam bedrivs samverkan med civilsamhället och föreningslivet, men där mål, mandat eller syfte med verksamheterna ser olika ut. Arbetet som sker inom ramen för SMS-gruppen utgör ett viktigt steg i att förtydliga detta och ses som rätt struktur för att fortsätta utveckla samverkan inom.

Genomlysningens resultat indikerar att befintligt anläggningsbestånd inte möter rådande efterfrågan på aktiviteter. Det handlar inte bara om hallar utan även om möjligheter att röra/aktivera sig spontant samt ordna event, exempelvis på öppna ytor utomhus. Det gäller såväl Linköpings tätort som ytterområden och landsbygd. Lokalfrågan kräver ekonomi för att underhålla samt bygga nytt, men också stöd till föreningar för att kunna driva anläggningar i egen regi.

Genomlysningen visar även att ungdomsverksamhetens digitalisering är avgörande för att kunna erbjuda attraktiva mötesplats för ungdomar i framtiden. Det digitaliseringsarbetet som bedrivs idag följer den riktning som är beslutad men rapporten identifierar att det finns potential att vidare utnyttja exempelvis digitala forum där ungdomar kan anmäla sig till aktiviteter, boka lokaler, chatta med personalen och liknande. Även aktivitetsutbudet kan också ta hänsyn till digital utveckling, exempelvis genom att erbjuda aktiviteter såsom E-sport, LAN och programmering. Interna arbetssätt (blanketter och dylikt) kan digitaliseras för ökad effektivitet och hemsidor kan uppdateras för att bli mer tillgängliga och inbjudande.

Medarbetare

Resultatet visar att det finns en stark samsyn kring målgruppernas behov och vilka man finns till för. Det finns även en bred enighet kring styrkan i att inom fritidsverksamheten arbeta utifrån ett främjande perspektiv, där fokus ligger på att lyfta och stärka ungdomars förmågor och arbeta med det som fungerar snarare än att arbeta förbyggande med att motverka problem. Detta visar på stor potential att utforma en strategisk riktning som redan är grundad bland chefer och medarbetare. Däremot behöver perspektiven förankras och kommuniceras så att även samarbetspartners är införstådda med ungdomsverksamhetens syfte och arbetssätt. Här identifieras även potential att ta utgångspunkt i evidens och forskning (se efterföljande kapitel) samt "Chartern".

Genomlysningen visar att insatser i stunder av kris eller plötsliga händelser innebär att medarbetare arbetar utifrån ett förebyggande perspektiv, vilket inte är förankrat i verksamheten. Sammantaget indikerar resultatet att medarbetares arbetsglädje och kapacitet att arbeta långsiktigt påverkas negativt, vilket i sin tur påverkar förmågan att leverera kvalitativ verksamhet till ungdomarna. Bland medarbetarna uttrycks ett behov av ökad personalstyrka, då underbemanningen gör verksamheterna sårbara och hårt belastade. Detta påverkas även av huruvida tillkomna arbetsuppgifter kopplade till plötsliga händelser eller behov är tydligt förankrade i organisationen, där information och kommunikation till medarbetare för att tydliggöra deras roller kan minimera risken för

negativa effekter. Samtidigt kan konstateras utifrån omvärldsbevakningen att ungdomsverksamhet kan arbeta såväl främjande som med förebyggande insatser.¹²

För att minska personalomsättningen finns det skäl att se över befintligt löneläge, arbeta med stärkt medarbetarskap, se över organiserings ändamålsenlighet samt stärka möjligheten till intern kompetensutveckling, i syfte att rusta nyrekryteringar som kanske saknar nödvändig kompetens. Jämställdhet och inkluderingsperspektiv är särskilt betydelsefulla i sammanhanget.

Sammanfattningsvis visar genomlysningen att Linköpings kommun står inför en dubbel utmaning, där den demografiska utvecklingen å ena sidan ställer krav på en expanderande ungdomsverksamheten och, å andra sidan, kan komma att kräva en ökad effektivisering. För att komma runt denna motsättning finns skäl att se över hur uppdraget för den öppna fritidsverksamhetens för unga bör formuleras. För att det dels blir görbart och kvalitativt utifrån befintliga resurser, dels blir kompletterande till de erbjudande och uppdrag som andra kommunala verksamheter samt civilsamhällets aktörer har.

Genom att tydliggöra uppdragsbeskrivningen (till exempel i termer av målgrupp) kan kommunen fortsatt erbjuda en kvalitativ men samtidigt effektiv öppen fritidsverksamhet för unga. I ett förtydligande krävs även en klar formulerad riktning med mål, en mer enhetlig organisering samt strategiska styrdokument (exempelvis med grund i "chartern"). Vidare krävs ett strategiskt utvecklingsarbete kopplat till involvering av unga, samverkan internt och externt, medarbetarskap och ledarskap, kompetensförsörjning och kompetensutveckling, omvärldsanalys, systematisk uppföljning samt digitalisering.

Sammanfattningsvis kan rapporten även konstatera att olika perspektiv har format ungdomsverksamheten generellt och så även i Linköpings kommun. Utifrån genomlysningens resultat och omvärldsbevakningen av forskningsläget samt benchmarking kan konstateras att det finns olika vägar att gå framåt vad gäller grundläggande principer för verksamheten, inriktning på aktiviteter, målgrupper och organisering med mera. Bedömningen som görs utifrån den samlade bilden är dock att följande aspekter är avgörande för ungdomsverksamhetens framtida utveckling i Linköpings kommun och att dessa ligger i linje med den styrning som finns från såväl EU- som nationell nivå samt det etablerade forskningsläget:

- Förtydligt uppdrag för öppen fritidsverksamhet för unga – tydligare målgrupp och erbjudande
- Styrdokument som förtydligar strategisk samt operativ framtidsriktning
- Ökad involvering av ungdomar i verksamhetens innehåll och utformning
- Ökad samverkan – internt och externt
- Digitalisering
- Kontinuerlig omvärldsanalys och förankring i forskning och evidens
- Systematisk uppföljning och förbättringsarbete
- Utvecklat medarbetarskap och ledarskap som möjliggör utveckling i beslutad riktning
- Stärkt kompetensförsörjning och kompetensutveckling, med möjlighet att såväl attrahera som behålla kompetens (och därmed minska personalomsättningen)

¹² Se exempelvis framgångsfaktorer för Botkyrka kommun.

Strategisk utvecklingsplan och handlingsplan

I följande del presenteras ett förslag på en strategisk utvecklingsplan avseende framtidens fritidsverksamhet med medföljande handlingsplan. Utvecklingsplanen består dels av en övergripande strategisk inriktning, med syfte och mål för verksamheten, dels fyra utvecklingsområden bestående av: 1) kunder, 2) ledning, 3) arbetssätt och 4) medarbetare.

Strategisk inriktning för framtidens fritidsverksamhet

Att rusta för framtidens fritidsverksamhet för unga kräver riktning och fokus. Linköpings kommun föreslås formulera en riktning med tydliga målsättningar för sin öppna fritidsverksamhet för unga. För en ökad enhetlighet rekommenderas dessa gälla för samtliga fritidsverksamheter inom nuvarande "kultur och ungdom", vilka föreslås samlas under ett gemensamt namn. I detta förslag används arbetsnamnet Ung Fritid.

Strategisk riktning och målsättning för Ung Fritid

Syftet med verksamheten Ung Fritid i Linköpings kommun skulle kunna formuleras i termer av att erbjuda en mångfasetterad och kvalitativ öppen fritidsverksamhet för ungdomar. Genom samverkan med andra aktörer och utförare (inom och utanför kommunen) har kommunen potential att stärka möjligheter för alla ungdomar i kommunen att få en meningsfull fritid.

Ung Fritids fokus kan ses som att skapa mötesplatser där ungdomar kan pröva på nya aktiviteter, stärkas i sitt samhällsdeltagande och coachas till självorganisering. Ung Fritid rekommenderas anpassa sitt erbjudande utifrån ungas självupplevda behov, där innehållet skapas och planeras av eller tillsammans med ungdomar.

Verksamheten inom Ung Fritid föreslås bedrivas utifrån ett främjandeperspektiv, med syfte att stärka ungdomars känsla av sammanhang (KASAM) och möjlighet att nå sin fulla potential. Utifrån värden av öppenhet, tillgänglighet och inkludering kan Ung Fritid sträva efter att vara en kravlös och positiv mötesplats för ungdomar.

Metodiken inom Ung Fritid föreslås fortsatt vara aktivitetsbaserad. Alla ungdomar som besöker verksamheten ska få erbjudande om att delta i en meningsfull aktivitet. Deltagandet är dock fortsatt frivilligt och öppet.

Ung Fritid kan ses som en av många aktörer i ett ekosystem för ungas fritid, där det samlade erbjudandet blir varierat nog för att möta ungdomars olika preferenser och förutsättningar till deltagande. För ökad effektivitet rekommenderas Ung Fritid organisera aktiviteter som kompletterar andra lokala aktörer (exempelvis föreningars) erbjudanden samt verka för att ge ungdomar information om dessa.

Ung Fritid i Linköpings kommun - Möjlig riktning och målsättning

- Den öppna fritidsverksamheten för unga i Linköpings kommun är **öppen, tillgänglig** och **inkluderande**.
- Verksamheten grundas i **ungas självupplevda behov** och intressen samt skapas och planeras av eller tillsammans med unga.
- Verksamheten bedrivs utifrån ett **främjandeperspektiv**, en **aktivitetsbaserad metodik** och en tät **samverkan** med lokalsamhället och andra kommunala förvaltningar.
- Verksamhetens mål är att tillsammans med andra aktörer i kommuner ge alla ungdomar i Linköping förutsättningar till en **meningsfull fritid**.
- Kommunens erbjudande och insatser ska syfta till att stärka ungdomars **känsla av sammanhang** (KASAM) och möjlighet att **nå sin fulla potential**.

Utvecklingsområden – Kunder

Förtydligad målgrupp och erbjudande

Målgruppen för Ung Fritid föreslås vara alla ungdomar i Linköpings kommun. Kommunens verksamhet bör vara fortsatt öppen, tillgänglig och kostnadsfri för alla. Däremot rekommenderas kommunen rikta särskilt fokus mot ungdomar 13–18 år i den öppna fritidsverksamheten.

För att fortsatt verka kompensatoriskt för alla unga vuxna, rekommenderas Ung Fritid ha ett fortsatt erbjudande för ungdomar 19–25 år. Detta erbjudande bör fokusera på vägledning till jobb och studier samt stöd till självorganisering och möjlighet till ledarroller i verksamheterna. Likaså uppmanas Ung Fritid arbeta för att synliggöra vägar för äldre ungdomar att engagera sig i till exempel kultur- och/eller föreningsliv.

Erbjudandet till yngre barn, 10–12 år, föreslås i sin tur bestå av riktade "prova på"-verksamheter, vilka syftar till att påbörja det främjande arbetet i tidig ålder och inspirera till framtida besök i verksamheten.

Figur 7 Målgrupp och fokus för Ung Fritid i Linköpings kommun



Riktade insatser till unga med funktionsvariation (13-25 år) behåller i sin tur fortsatt åldersfokus. Detta med grund i att omvärldsanalysen synliggör ett särskilt behov av att tillhandahålla insatser för äldre ungdomar i denna målgrupp. Riktade insatser till unga HBTQ+-personer (12-19 år) behåller också fortsatt åldersfokus.

Tabell 4. Föreslaget verksamhetsinnehåll inom Ung Fritid

UngPuls	Aktivitetsbaserad öppen fritidsverksamhet med bas i fasta mötesplatser i City, Berga, Skäggetorp, Ryd, Lambohov, Ekholmen och Lingham. *	13–18 år
LinGo	Mobil aktivitetsbaserad verksamhet som besöker delar av kommunen där befintligt utbud och valmöjlighet av fritidsaktiviteter ofta är begränsad.	13–18 år
Ungtopia	Aktivitetsbaserad öppen fritidsverksamhet för ungdomar med funktionsvariation.	12–25 år
Liquid	Aktivitetsbaserad öppen fritidsverksamhet för ungdomar inom HBTQI+	12–19 år
?	Riktade aktiviteter för unga vuxna med fokus på vägledning till arbete och studier eller coachning till självorganisering. Möjlighet till ledarroller inom övriga verksamheter.	19–25 år
?	Riktade aktiviteter för barn och yngre ungdomar i syfte att ge möjlighet att "prova på" utbudet inom Ung Fritid.	10-12 år
* Ersätter tidigare "fritidsgårdar" och "ungdomsarenor". Verksamhet i City föreslås tillkomma.		

Föreslaget förtydligande av målgrupp bedöms inte få större konsekvenser för de operativa verksamheterna. Detta då aktiviteterna redan i dagsläget planeras med hänsyn till olika åldersgrupper. Ett förtydligande av åldersspannen, samt en tydligare marknadsföring av dem, förmodas däremot bidra till tydligare förväntningar på aktivitetsutbud och verksamhetsinnehåll. Detta kan bidra till ökad kvalitet, attraktivitet samt medarbetar-engagemang. Ungdomarna liksom vårdnadshavare kan dessutom uppleva en ökad tillgänglighet.

Givet att föreslaget målgruppsfokus betraktas som fruktbart finns det skäl att förtydliga de erbjudande som olika verksamhetsdelar inom Ung Fritid ska tillhandahålla. Som illustreras i tabell 4 föreslås den öppna fritidsverksamheten med fokus på 13-18-åringar bedrivs med grund i UngPuls samt de riktade verksamheterna. Tidigare ungdomsarenor föreslås samlas inom paraplyet UngPuls, för ökad enhetlighet. Detta förmodas dels stärka det interna arbetet med enhetliga arbetssätt och metoder, dels möjliggöra en tydligare kommunikation till ungdomar och vårdnadshavare där olika erbjudandet inte ser olika ut i olika stadsdelar. Vidare föreslås en mötesplats i City tillkomma.

En ungdomsverksamhet av eller tillsammans med unga

Ung Fritid i Linköpings kommun föreslås fortsatt arbeta för att vara en verksamhet som planeras av eller tillsammans med ungdomar. För att realisera detta föreslås verksamheterna stärka sina arbetssätt och metoder för att involvera ungdomar i både involveras i planering och uppföljning av verksamheten, samt för egenorganisering av aktiviteter.

För att aktivitetsutbudet ska spegla ungas självupplevda behov föreslås Ung Fritid även utveckla sin systematik för att ta reda på ungdomars upplevelser, önskemål och förväntningar. Detta föreslås ske genom kontinuerliga undersökningar av preferenser (hos aktiva besökare samt skolungdomar) samt dialogbaserade uppföljningar i verksamheterna.

För att stärka ungas självorganisering bedöms det även aktuellt att stärka fritidsledares kompetensutveckling, där det coachande förhållningssättet stärks i organisationen som helhet. Ung Fritid föreslås arbeta mer med formella utbildningsinsatser men även med kollegialt lärande, där interna metoder dokumenteras och lärs ut. Kompetensutveckling föreslås även ske särskilt kopplat till områden som jämställdhet och inkludering.

Utvecklingsområden – Ledning

”Chartern” som strategiskt styrdokument

För att åstadkomma en strategisk förflyttning mot framtidens ungdomsverksamhet föreslås Ung Fritid ta fortsatt utgångspunkt i ”Chartern”, det vill säga Europeiska principer för öppen fritids- och ungdomsverksamhet. Chartern föreslås erkännas som ett formellt styrdokument för hur verksamheten bör utformas och bedrivas. Principerna är väl förankrade i verksamheten idag och framtagna i enlighet med övergripande policys samt aktuell forskning.

Enligt chartern bör den öppna fritids- och ungdomsverksamheten också vägledas av en policy som bland tagits fram i samverkan med relevanta aktörer, baseras på evidens och forskning samt har kvalitativa och kvantitativa indikatorer för ungas delaktighet, inflytande och lärande. Policyn ska innehålla politiskt erkända syften och mål samtidigt som det lokala civilsamhällets autonomi respekteras.

Kommunen föreslås således att formulera en sådan typ av policy; en intern övergripande riktning, innehållande verksamhetens mål och de värden som chartern bygger på. I detta arbete bör ungdomsverksamhetens viktiga samarbetspartners och intressenter (exempelvis föreningsliv) involveras.

Ett alternativ hade varit att ta fram ett ungdomspolitiskt program, motsvarande det idrottspolitiska eller kulturpolitiska programmet. Bedömning är dock att för många närbesläktat program riskerar att leda till en urvattning snarare än en förstärkning av förvaltningens strategiska riktning. Att formellt erkänna Chartern som styrdokument bedöms däremot vara ett effektivt sätt att stärka redan etablerad strategisk riktning.

Organisering för ökad enhetlighet

Ung Fritid strävar efter en intern kultur präglad av samhörighet, gemensamma mål och kollegialt lärande. För att nå ökad kunskapsspridning och enhetlighet mellan verksamhetens olika delar föreslås kommunen se över huruvida organiseringen kan göras mer enhetligt och mindre stuprörsfokuserad. Genom att samordna all personal under samma enhet, med färre antal verksamhetschefer, förmodas mer utrymme ges till flexibilitet och omställning när verksamheten förändras.

Utvecklingsområden – Arbetssätt

Framtidens mötesplatser inom Ung Fritid

För att möta föreslagen målgruppsanpassning samt den demografiska utvecklingen föreslås Ung Fritid fokusera sina fasta mötesplatser till befintliga arenor i Berga, Skäggetorp, Ryd,

Lambohov, Ekholmen och Lingham. Till detta rekommenderas Ung Fritid utveckla en ny mötesplats i innerstaden/City, då detta är ett område där allt fler ungdomar rör sig i.

I ytter- och landsbygdsområden rekommenderas Ung Fritid att utveckla sin mobila verksamhet. Detta bedöms vara ett effektivt och resurssmart sätt att nå ut till fler ungdomar samtidigt som den aktivitetsbaserade metodiken främjas.

Linköpings kommun föreslås vidare se över möjligheten att samnyttja lokaler i högre grad. Särskilt bör utbildningsrelaterade lokaler ses över som möjliga utrymmen för kommunens egen samt för föreningslivets verksamheter.

Stärkt samverkan – internt och externt

Ung Fritids sekundära målgrupp samt intressenter kan kategoriseras i tre kategorier, illustrerade i tabell 6. Grupperna är väsentliga för verksamhetens samverkan och kommunikation.

Tabell 5. Ung Fritids sekundära målgrupper samt intressenter

Sekundär målgrupp: Anhöriga/Föräldrar

Externa intressenter: civilsamhälle, privata huvudmän, andra kommuner och myndigheter (polis, länsstyrelse, region)

Interna intressenter: andra verksamheter inom Kultur- och fritidsförvaltningen (idrott och kultur) samt andra kommunala verksamheter som verkar för ungdomsfrågor (exempelvis inom utbildning, socialtjänst, LSS, integration).

Ung Fritid rekommenderas fortsatt samverka aktivt inom och utanför kommunen. Detta i syfte att utbyta information om utbud och perspektiv, finna synergier och planera eventuella samarbeten. I samverkan med andra aktörer kan fritidsverksamhetens främjande arbetet i förebyggande insatser, och Ung Fritid kan verka för sprida kunskap om hur främjande insatser kan ge förebyggande samhällseffekter.

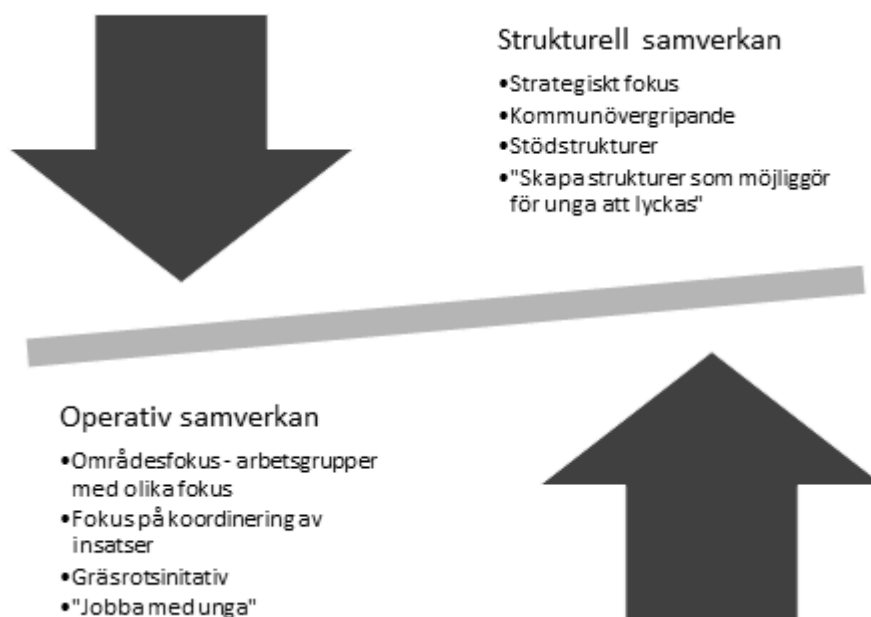
För att nå effekt i samverkan rekommenderas Ung Fritid bygga vidare på redan befintliga samverkansnätverk, såsom SMS-gruppen och SBU (se avsnitt 3.3.1.).

Ung Fritid bör även sträva efter att jobba områdesbaserat, där samverkansstrukturerna anpassas utifrån de behov som finns i området och de aktörer som är verksamma i det. Ung Fritid rekommenderas ta utgångspunkt i föreslagna fysiska mötesplatser för att medverka till skapandet av arenor där samverkan kan mobiliseras och relationsskapande aktiviteter kan initieras. Ung Fritid rekommenderas sträva efter att hitta synergier i projekt och möjlighet till samnyttjande av lokaler.

För att utveckla samverkan föreslås Linköpings kommun arbeta systematiskt med två samverkansperspektiv: ett operativt och ett strukturellt (se illustration i figur 6). Det operativa

samverkansperspektivet handlar om det områdesspecifika arbetet; där faktiska insatser koordineras och arbetsgrupper kommer samman i verksamhetsnära frågor. En sådan samverkan tar vara på lokala krafter och gräsrotsinitiativ, med fokus på att arbeta främjande med unga individer. Det strukturella samverkansperspektivet handlar mer om ett strategiskt fokus, där målet är att verka kommunövergripande och hitta strukturer som blir stödjande för de operativa verksamheterna. I det främjande arbetet för Ung fritid handlar det således om att skapa strukturer som möjliggör för unga att lyckas.

Figur 8. Perspektiv på samverkan inom Ung Fritid



Systematik för uppföljning och förbättringsarbete

För att nå ökad kvalitet och effektivitet i verksamheterna rekommenderas Ung Fritid ta fram en systematik för att kontinuerligt följa upp och förbättra verksamheterna. En möjlig start för detta är att se över vilka kvalitativa och kvantitativa indikatorer som skulle kunna mätas och analyseras i relation till ungas delaktighet, inflytande och lärande. Det vill säga; vilka mål ska uppnås och vilka mätbara indikationer finns på att verksamheten närmar sig dem. Därefter kan en mätmetodik upprättas, med tillhörande forum för att analysera resultaten och planera eventuella åtgärder för att stärka måluppfyllelsen. I detta arbete rekommenderas medarbetare från verksamheterna involveras.

Utvecklingsområden – Medarbetare

En lärande organisation

Medarbetares kontinuerliga kompetensutveckling bedöms vara central för såväl verksamhetsutveckling, kvalitet och internt engagemang. Ung Fritid rekommenderas arbeta än mer fokuserat för att stärka det kollegiala lärandet i organisationen, genom till exempel ta fram interna metodböcker som samlar info om arbetsätt och principer. Det kan även handla om att arrangera studiebesök hos andra kommuner eller interna seminarier och

utvecklingsdagar med fokus på olika teman och med hög grad av involvering från medarbetare.

Vidare finns skäl att se över möjligheten till introduktions- och fortbildningsutbildningar i form av e-lärande, för att på ett effektivt vis säkerställa att såväl nya som befintliga medarbetare får rätt kompetens för att möta verksamhetens utveckling. Exempelvis är frågor som hedersrelaterat våld och förtryck viktigt att inkludera som en del i personalens kompetensutveckling.

Då Ung Fritid har som ambition att grunda sin verksamhet i evidens, forskning och goda exempel finns avslutningsvis skäl att stärka systematiken för omvärldsbevakning. Det kan handla om att säkerställa att goda exempel från verksamheter och medarbetare sprids internt, samt att någon funktion bär ansvar för att Ung Fritid håller sig à jour med nya utvecklingstrender, förnyad lagstiftning och forskningsresultat.

Attraktiv arbetsplats och ändamålsenlig kompetensförsörjning

För att säkerställa en stabil och fungerande kompetensförsörjning inom de öppna fritidsverksamheterna för unga rekommenderas Ung Fritid se över och analysera befintligt löneläge. Med grund i medarbetarundersökningar bör verksamheterna även arbeta aktivt för att stärka arbetsmiljön och attraktiviteten på arbetsplatsen.

Referenser

Skriftliga källor

Björk, A. (2022). *MUCF Främjande och förebyggande arbete* [PowerPoint-presentation vid Länsstyrelsens Boostdag om meningsfull fritid 2022-05-31]

Botkyrka kommun (2019). *Utvecklingsprogram för Botkyrkas fritidsklubbs- och fritidsgårdsverksamheter 2020–2024*. 2019-09-09 Dnr KOF/2017:27.

Europe Goes Local (2019). *Europeiska principer och riktlinjer för lokal öppen fritids- och ungdomsverksamhet* (European charter on local youth work). Europe Goes Local and Erasmus+

Europeiska kommissionen (2018). *Engagera, sammanföra och stärka ungdomar. EU:s nya ungdomsstrategi*. Bryssel 22.5.2018 COM(2018) 269 final SWD

Jonsson, R. & Johansson, K. (2018). Sociala investeringar i en svensk kommunal kontext.

Nordisk Administrativ Tidsskrift nr. 1/2018, 95. årgång 17

Haninge kommun (2019). *Utredning av fritidsgårdsverksamheten. Förslag om besparingsåtgärder för 2020 och utveckling av fritidsgårdsverksamheten*. Rapport 2019-10-18.

Haninge kommun (2020). Utvecklingsplan.

Hanström, M & Pettersson Svenneke, D (2008), "Det räcker inte att tänka med hjärtat", i Mötesplatser för unga – aktörerna, vägvalen och politiken. Ungdomsstyrelsen, Stockholm.

MUCF (2016). *Kartläggning av öppen fritidsverksamhet – En nationell bild och faktorer som påverkar deltagande*.

MUCF (2019). Öppna fritidsverksamheten - om barnkonventionen.

MUCF (2020). *Ung idag 2020. Ungas rätt till en meningsfull fritid – tillgång, trygghet och hinder*. Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUCF).

MUCF (2022). *MUCF idag, avsnitt 8: Ungas fritid*. 2 juni 2022. Digitalt program, tillgänglig via

[MUCF idag, avsnitt 8: Ungas fritid | MUCF](#)

Kassman, A. (2009). *Främjande ungdomsverksamhet*. Kapitel i "Konsten att bry sig. Föreningslivets betydelse för unga, kommunerna och staten." Ungdomsstyrelsens skrifter 2008:7.

Linköpings kommun (2010). *Översiktsplan för staden Linköping*. Antagen av kommunfullmäktige i juni 2020.

Linköpings kommun (2012). *Överenskommelse mellan den idéburna sektorn och Linköpings kommun*. Antagen av kommunfullmäktige 12 juni 2012.

Linköpings kommun (2018). *Aktiv hela livet – Linköping kommuns idrottspolitiska program*.

Linköpings kommun (2019a). *Aktiv på egen hand - Den egenorganiserade idrottens förutsättningar och utmaningar i Linköping.*

Linköpings kommun (2019b). *I samtiden för framtiden. Kulturpolitiskt program för Linköpings kommun.*

Linköpings kommun (2019c). *På plats – En jämställdhetsanalys av den egenorganiserade idrotten och dess anläggningar.* Utredning, Linköpings kommun.

Linköpings kommun (2019d). *Rollerna på skolgården. En jämställdhetsanalys av rastaktiviteterna på Hagbyskolan i Linköping.* Utredning, Linköpings kommun.

Linköpings kommun (2020a). *Reglemente för Linköpings kommun.* Antaget av: Kommunfullmäktige, 2018-03-27, § 77 Senast reviderat: Kommunfullmäktige, 2020-11-24, § 248

Linköpings kommun (2022a). *Kultur- och fritidsförvaltningens verksamhetsplan 2022.* Kultur- och fritidsnämnden

Linköpings kommun (2022b). *Budget för 2022 med plan för 2023-2027.*

Nilsson Lundmark, E. & Nilsson, Ingvar (2022). *Utanförskap och unga. En socioekonomisk analys av värdet av främjande öppen fritidsverksamhet för unga.* Myndigheten för ungdoms- och civilsamhällesfrågor (MUCF).

Prop 2013/14.191. Regeringens proposition. Med fokus på unga – en politik för goda levnadsvillkor, makt och inflytande. Regeringskansliet.

SFS 2018:1197. Lag om Förenta nationernas konvention om barnets rättigheter.

Skr 2020/21:105. Ungdomspolitisk skrivelse. Regeringskansliet.

Ung idag (2022). Digitalt statistikverktyg via MUCF. [Ung idag](#) [Hämtad 2022-05-13]

Intervjuer

Från Linköpings kommun

1. Kultur- och fritidsdirektör, Kultur- och fritidsförvaltningen
2. Biträdande kultur- och fritidsdirektör, Kultur- och fritidsförvaltningen
3. Utvecklingschef Ungdom och Kultur, Kultur- och fritidsförvaltningen
4. Utvecklingschef Idrott, Kultur- och fritidsförvaltningen
5. Ungdomsombud, Kultur- och fritidsförvaltningen
6. Ungdomsombud, Kultur- och fritidsförvaltningen
7. Ekonomichef, Kultur- och fritidsförvaltningen
8. Kommunikatör, Kultur- och fritidsförvaltningen
9. Verksamhetschef, Råd och stöd, LeanLink
10. Processledare samverkan för barn och unga, Utbildningsförvaltningen
11. Utvecklingsledare, Social- och omsorgsförvaltningen
12. Utvecklingsstrateg, Kommunledningsförvaltningen
13. Fritidskonsulent, LSS Funktionsstöd, LeanLink
14. Sakkunnig grundskola, Utbildningsförvaltningen

Externa aktörer

Intervjuer har skett med medarbetare/representanter från:

1. Linköpings ungdomsråd

2. Världens mammor
3. KFUM Linköping
4. RF SISU
5. Sportis Linköping
6. Ystad kommun -
7. Haninge kommun (Kultur- och fritidsdirektör samt barn- och ungdomsstrateg)
8. Länsstyrelsen Östergötland
9. Urban Utveckling

Bilagor

BILAGA 1 - SIQ-MODELLENS TRE HUVUDELARE. KULTUR, STRUKTUR OCH SYSTEMATIK

SIQ Managementmodell bygger av tre huvudpelare: **kultur**, **struktur** och **systematik**.

Kulturen innebär att vi tar utgångspunkt i fem framgångsfaktorer som kännetecknar ledande organisationer. Framgångsfaktorerna kan ses som guidande för de vägval och värderingar som görs i organisationen (och i genomlysningen). Faktorerna utgörs av att; 1) skapa värde för kunder och intressenter, 2) leda för hållbarhet, 3) involvera engagerade medarbetare, 4) utveckla värdeskapande processer, samt 5) förbättra verksamheten och skapa innovation.

Strukturen handlar om att vi i genomlysningar fokuserar på de fyra områden som har störst inverkan på en organisations *resultat*. Dessa utgörs av 1) *kunder och intressenter*, 2) *ledarskap*, 3) *medarbetare* och 4) *processer*. Genom att en organisation utvecklar sina arbetssätt inom dessa områden utvecklas även kultur och hållbarhet. I en genomlysning kan fokus riktas särskilt mot samtliga eller något/några av de fyra områdena, liksom resultatområdet i sig.

Systematiken består av ett sätt att ställa frågor som leder till insikt om hur organisationen fungerar. Fokus riktas mot att öka medvetenheten om *hur* vi gör saker – en insikt som är avgörande för att förbättra det vi gör i framtiden. I relation till områden som genomlysas ställer vi frågor som:

- Hur gör vi för att...?
- I vilken omfattning tillämpas de valda arbetssätten?
- Vilket resultat leder det till?
- Hur gör vi för att följa upp, lära och förbättra det vi gör?

Genom att ställa dessa frågor kan vi bli medvetna om *hur* vi gör saker i dagsläget – en insikt som är avgörande för att förbättra det vi gör i framtiden.

BILAGA 2 – KULTUR- OCH FRITIDSNÄMNDENS UPPDRAG ENLIGT REGLEMENTE

Kultur- och fritidsnämnden ska inom kommunen svara för:

- kommunens allmänkulturella- och museiverksamheter enligt följande:
 - Friluftsmuseet Gamla Linköping
 - Östergötlands länsmuseum
 - offentlig konstverksamhet inklusive konstnärliga gestalningsuppdrag
 - arrangemangsverksamhet inom kultur- och fritidsområdet
 - samordning av ungdomsstrategiska frågor
 - biblioteksverksamhet
 - kulturskola
 - allmän kulturverksamhet för barn och unga
 - scenkonst (teater, musik och dans)
- kommunens fritids-, idrotts- och friluftsverksamhet enligt följande:
 - verksamhet inom fritids-, idrotts- och friluftsanläggningar
 - förvaltning av kommunens idrotts- och friluftsanläggningar

- ungdoms- och fritidsverksamhet samt sommaraktiviteter för barn och ungdomar till 16 års ålder
 - allmän fritidsverksamhet
- bidrag till bildningsförbund och fritids-, idrotts- och kulturföreningar

Nämnden ska:

- beakta den allmänna utvecklingen inom kultur- och fritidssektorn och ta erforderliga initiativ för att bereda kommuninvånarna ett tillfredsställande utbud av kultur- och fritidsverksamhet
- besluta om utdelning från vissa donationsstiftelser