

Innhold

Innledning	3
Forord ved Svein Hammer, prosjektleder for FoU i Husbanken	
Hva er samhandling?	4
Samhandling i kommuner	7
Bodø kommune	s 11
Karmøy kommune	s 22
Malvik kommune	s 32
Moss kommune	s 40
Tromsø kommune	s 48
Nøtterøy kommune	s 55
Hvordan få til samhandling mellom regionkontor og kommune?	60
Utfordringer for samhandling	66
Hvorfor bør regionkontorene samhandle med kommunene?	67

Heftets tittel: Samhandling som veien til bedre boligsosialt arbeid. Et erfaringshefte fra kommuner og Husbankens regionkontorer

Utgitt: 2012

Utgitt av: Husbanken og Rambøll Management Consulting

Redaksjonsgruppe: Kristian Dyrkorn, Runde Flessen, Svein Hammer, Hege Hellvik, Hilde Warp

Samhandling som veien til bedre boligsosialt arbeid

De siste årene har ordet samhandling kommet stadig mer i bruk i Norge. En viktig bidragsyter var Nils Arne Eggen, som fikk fram hvordan det beste spillet oppstår når vi får bruke vår godfot for å gjøre våre medspillere best mulig. Dette betinger at vi unngår både sololøp og likhetstvang, og isteden blir bevisst på verdien av "samspill mellom forskjeller". Fungerer dette bra, vil det gode resultatet skapes ikke bare av det hver enkelt bidrar med, men også av det som skjer mellom oss. Eller med andre ord: helheten blir mer enn summen av delene.

Initiativet til at Husbanken dro i gang et forsknings- og utviklingsprosjekt om samhandling kom fra undertegnede. Bakgrunnen var et omfattende prosjekt jeg i sin tid gjorde i Trondheim kommune, om samhandling på kryss og tvers av hele kommunen. Resultatene fra dette prosjektet tok jeg med inn i Husbanken, og har brukt det både internt og i seminarer med kommunale deltagere. Responsen har vært veldig positiv. Det boligsosiale feltet er krevende, med ansvaret fordelt mellom styringsnivå, mellom forskjellige enheter, mellom ulike kompetanser og ansvarsområder, samt mellom kommunene og andre aktører. Til det siste kommer samhandlingen mellom kommunene og Husbanken, tydeliggjort blant annet gjennom boligsosialt utviklingsprogram.

Vi ønsket derfor mer kunnskap om temaet, ut fra en tanke om at innsikt i samhandlingens muligheter og utfordringer kunne føre til bedre boligsosialt arbeid. Og nettopp derfor ikke bare i form av en forskningsrapport. Om kunnskapen om samhandlingen skulle få bruksverdi, burde den også skrives inn i et brukervennlig erfaringshefte. Dette heftet har dere nå i hånden, vi håper det oppleves som nyttig.

Svein Hammer
Prosjektleder for FoU i Husbanken

Hva er samhandling?

Samhandling som en jazzimprovisasjon

En måte å se på samhandling på er det som skjer mellom deltakere i en stafett. Suksessen i stafetten avhenger av to sentrale ting: de enkelte leddene i kjeden og overleveringene mellom leddene. Særlig overleveringen blir sett på som utfordrende. Startpunktet til deltakeren som skal overta stafettpinnen samt koordinering av bevegelsene mellom de to deltakerne har betydning for farten fremover. Samtidig er stafetten i sin enkleste form både forutsigbar og rutinemessig.

Med utgangspunkt i stafetten må noen tilleggselementer inkluderes for å få et komplett bilde over hva samhandling faktisk innebærer. La oss si at det kan komme noen uventede og

uforutsette hindringer i løpebanen som potensielt gjør at deltakeren med stafettpinnen ikke kan fullføre sin runde på egenhånd. Da er det helt avgjørende at vedkommende har andre meddeltakere som kan bringe stafettpinnen videre på et tidligere tidspunkt eller hjelpe vedkommende forbi hindringene. Til forskjell fra en forutsigbar og rutinemessig stafettrunde må deltakerne i en løpebane med plutselige og uforutsette hindringer kunne tenke raskt og handle fleksibelt.

Et annet eksempel som forsterker elementene i samhandling ytterligere er jazzimprovisasjon. Her fanges dynamikken av uforutsigbarhet og fleksibilitet på et annet nivå gjennom at jazzmusikerne, med utgangspunkt



noen felles akkorder i bunn, spiller harmonisk i et musikkbilde preget av uforutsigbare vendinger. Samtidig er det viktig at jazzmusikerne gir støtte og rom for soloutspill og at det man felles oppnår et harmonisk samspill. Et annet element som også tillegges eksemplet med jazzimprovisasjon er viktigheten av å begynne og slutte på likt.

Samhandling på arbeidsplassen

Overføres eksemplene til hverdagen ser man raskt at arbeidsoppgaver sjeldent følger en forutsigbar og rutinemessig stafett, men at det stadig oppstår ukjente og plutselige endringer eller hindringer. På arbeidsplassen kan det være elementer som sykefravær, feilbedømmelse i planleggingsfasen eller en viktig hastesak som bryter forutsigbarheten. I slike tilfeller er man ofte avhengige av å kunne omfordele oppgaver eller låne av hverandres tid. Med bakgrunn i jazzimprovisasjonen er tanken at deltakerne er samlet om å utføre arbeidet fra A til Å. Når utforutsette elementer oppstår vil deltakerne trå til og bistå hverandre med egne ressurser eller erfaringer for sammen å komme i mål med oppgaven.

For å få til samhandling er det mange elementer som må være på plass. For eksempel må alle deltakerne vite hva som er det endelige målet og hvilken strategi man skal bruke for å nå dette

målet. I en jazzimprovisasjon vil det endelige målet være å avslutte musikkstykket samlet. For å få til en samlet gjennomføring og avslutning er det en fordel, kanskje også en nødvendighet, at alle deltakerne kjenner hverandre for å få til samhandling. I jazzimprovisasjonen vil kjennskap til hverandres musikalske ferdigheter være en fordel, mens på en arbeidsplass vil fag og kompetanse være av vesentlig art for samhandlingen. I tillegg blir elementer som uformelle sammenkomster og det å kjenne hverandre utover den ene oppgaven det samarbeids om sett på som viktig for samhandlingen. Med andre ord er samhandling et komplekst og sammensatt begrep og kan ikke avgrenses til det ene eller andre.

Nils Arne Eggens godfot teori fremhever andre sentrale aspekter ved samhandling som dreier seg om å utnytte både egne og andres styrker¹. Med utgangspunkt i prestasjoner på fotballbanen lanserte Nils Arne Eggen uttrykket ”du blir god ved å gjøre de andre gode”. Godfot teorien kopleer sammen individuelle interesser med et ønske om å gjøre andre gode. Det er altså ikke nok å mestre en ferdighet selv, men en skal også respektere andre sine individuelle ferdigheter. Samhandling fordrer dermed kjennskap til hverandres kompetanse og ferdigheter, samt evne til å benytte seg av disse når det er formålstjenlig.

¹ Eggen, Nils A. (1999): Godfoten. Samhandling – veien til suksess. Aschehoug

Hva kan samhandling tilføre boligsosialt arbeid i kommunene?

Det boligsosiale arbeidsfeltet i kommunene strekker seg over mange fag- og kunnskapsfelt og blir ofte karakterisert som fragmentert. En kjent utfordring er å skape et helhetlig tilbud overfor innbyggere som krever oppfølging fra ulike enheter og fagområder i kommunen, for eksempel personer med rus- og psykiatriske helseproblemer. En annen er å se boligforvaltning som bygging og utleie i sammenheng med brukerbehov som diagnose og forutsetninger. Det er ikke nødvendigvis rett frem for en ruskonsulent å bruke sitt fagspråk i møte med en arkitekt eller motsatt, men det kan absolutt være fordeler i det.

En viktig del av samhandlingen innefor boligsosialt arbeid i kommunene bør derfor være noe som bryter disse barrierene og klarer å etablere en felles forståelse på tvers av fag og kunnskap.

”Boligsosialt arbeid er ikke bare helse- og sosialtjenestenes utfordring, men inkluderer hele kommunen”

Hva kjennetegner god, dynamisk samhandling?

Samarbeid mellom likeverdige deltakere

Relasjoner bygd på tillit og ydmykhet. Evnen til å respektere og inkludere ulike meninger, fag og kulturer.

Deltakere som drar i samme retning

Måltrettet arbeid med eierskap og forankring hos alle parter. Evnen til å løse uforutsette oppgaver eller hendelser.

Egenutviklet kultur og språkbruk

Felles forståelse opparbeidet gjennom jevnlig kontakt. I kulturen bygd på samhandling er deling av kunnskap og erfaringer. Videre vil man også utfordre hverandre på områder som krever det. Evnen til å jobbe og kommunisere konstruktivt er sentralt.

Hva må ligge til grunn for samhandling?

Forankring i ledelse

Ideen om samhandling må forankres i ledelsen for at deltakerne skal kunne utøve samhandlingen.

Frihet i utførsel

Samhandling krever frihet for å sikre handlingsrom og muligheter innenfor samarbeidet.

Dedikerte utøvere

Samhandling krever en forflytning fra ”mitt bord og ditt bord” til ”vårt bord” og at ingen lukker døren bak seg.

En felles plattform

Til grunn for samhandling må man etablere en felles plattform som alle enes om og jobber ut fra. Her bør man etterstrebe at alle deltakere involveres i måloppnåelse og strategiutarbeidelse for å få best mulig effekt.

Jevnlig kontakt og kommunikasjon

Samhandling videreutvikles gjennom jevnlig kontakt og kommunikasjon hvor alle opplever seg som likeverdige deltakere. Dette innebærer at tid og ressurser må settes av til å møtes utover de helt nødvendige samarbeidspunktene.



”Vi kan ta forskjellige sko på, men må gå i samme retning”

Samhandling i kommuner

For å inspirere til god samhandling har Rambøll samlet sammen noen eksempler på god samhandling i kommunenes boligsosiale arbeid. Med erfaringer fra seks ulike kommuner illustrerer eksemplene både prosjektarbeid og arbeidsmetodikk og er med på å bygge opp om begrepets komplekse betydning.

Samhandling kan gjøres på mange måter og må tilpasses situasjonen, oppgaven og deltakerne for å fungere. Eksemplene i erfaringsheftet bør derfor behandles som kilde til inspirasjon, ikke kopieres. For å få til samhandling må deltakerne være lydhøre og vise fleksibilitet overfor hverandre.



Bilder fra bofellesskapets reiser til Tyrkia sommeren 2011. (Foto: privat)

Mottaker av frivillighetsprisen ved Tverrland bo- og servicesenter i 2009. (Foto: Tverrland bo- og servicesenter)

Bodø kommune

For Bodø kommune handler samhandling om å høre på hverandres erfaringer og argumenter. Man må være ydmyk og ha respekt for andres erfaringer og synspunkter. Videre trenger man både byråkrater og dem som har kjennskap til praksisfeltet. Samtidig er det veldig viktig at brukerne også høres. Utålmodighet, kreativitet og nytenkning ble av informanter i kommunen trukket fram som gode drivere for samhandling, mens mangel på tid og økonomi ble trukket fram som hindre for å få på plass god samhandling.

Litt om Bodø kommune

- Bykommune i Nordland, ca 50.000 innbyggere
- Partnerskapskommune med Husbanken Region Bodø siden 2011

I kommunen ser man at det boligsosiale arbeidet impliserer samhandling helt fra begynnelsen av planleggingsfasen til den kontinuerlige oppfølgingen av brukerne. For å oppnå visjonen om meningsfull hverdag for beboere i kommunen har man erfart at det må være et samspill mellom de ulike offentlige instansene. Selv når økonomi og bolig er på plass er det videre behov for arbeid som legger til rette for aktiviteter og jobb i hverdagen. I dette impliseres videre et behov for å samhandle på tvers av ansvarssområder om den enkelte brukers behov og ønsker.

Bofellesskap for personer med psykiatriske helseproblemer

Det er etablert en bolig for personer med psykiatriske helseproblemer. Beboerne har ulike diagnoser. Flere av dem har tidligere vært "svingdør-pasienter" med mange opphold på institusjoner.

Da boligen ble bygget ble det lagt vekt på at det skulle være et hjem og ikke en institusjon. Husbanken var med på finansieringen og ble av kommunen oppfattet som å ivre for å finne de gode løsningene. Brukerorganisasjoner ble inkludert i planleggingen – hva var viktig for beboerne? I denne prosessen kom det for eksempel frem at fellesrom var viktig for brukerne.

Når bygget var på plass, har fokuset vært på å skape gode bo- og leveforhold. Før bygget ble tatt i bruk, hadde de felles planleggingsmøter med alle nyansatte som skulle jobbe i boligen. De har videre hatt møter med alle brukerne ved innflytting. Her har både brukernes ønsker og krav til brukeren blitt diskutert. Det er også brukerne som i fellesskap har kommet frem til husregler. Denne involveringen fører også til forankring og eierskap til reglene – de blir fulgt.

En meningsfull hverdag oppnås gjennom samhandling på en rekke plan. Medisinsk sett har kommunen et tett samarbeid med sykehuset og spesielt

en av overlegene. Overlegen har faste møter med både de ansatte ved boligen og brukerne. De har et ambulant team som følger opp flere av brukerne som bor i boligen. De har også fått midler til et prosjekt som går på oppfølging. Dette har resultert i at tre av brukerne har fått brukerstyrte innleggelse. Dette fungerer godt både for brukerne, for de ansatte ved boligen, og for andrelinjen. Denne oppfølgingen har også gitt konkrete resultater i form av redusert bruk av institusjon. Et eksempel er en ung dame som har bodd 15 år på institusjon. Til nå i 2011 har hun hatt fem døgn på institusjon. Det er for det første en meget positiv utvikling for brukeren, men samfunnsøkonomisk er det også meget lønnsomt å unngå innleggelse ved hjelp av god forebygging.

"Det med hus og økonomi er det grunnleggende. Når det er på plass er det dette med meningsfull aktivitet som er det viktige – man må ha en grunn til å stå opp!"



Et annet resultat av tett og forpliktende oppfølging, er at brukere man i utgangspunktet ikke trodde kunne ta vare på egen bolig settes i stand til å bo. Dette skyldes både oppfølging fra ansatte ved boligen og samarbeidet med andrelinjen, men også at boligkontoret bistår i samtaler med beboere de ansatte ikke klarer å komme gjennom til i forhold til det å ivareta egen bolig. De får for eksempel en bygningsinspektør til å gjennomføre en samtale med den det gjelder, og gjennom et slikt samarbeid har de klart å løse denne type problemer.

For å skape en meningsfull hverdag, er det også viktig å aktivisere brukerne. Flertallet av brukerne er utføretrygdede eller på attføring. For å skape aktivitet på dagtid, har de opprettet ulike prosjekter. For eksempel er det tre av brukerne som har gjennomført fotokurs og også trykket og stilt ut egne bilder. Prosjektet er

finansiert gjennom midler de har søkt om fra fylkeskommunen. Dette er relativt beskjedne midler, men det at fylkeskommunen prioriterer slike tildelinger er med på å gjøre en stor forskjell. De har også tenkt nytt for å få økt tilskudd til aktiviteter. Et eksempel er et entreprenørfirma med et byggeprosjekt i nærheten, som fikk låne tre ubrukte parkeringsplasser mot at de fikk midler til et prosjekt. Et annet eksempel på aktivisering er at en av brukerne fikk jobb ved et lager på en butikk. For brukernes selvfølelse utgjør det en stor forskjell å kunne si at de har en jobb fremfor å være trygdet.



Av aktiviteter arrangeres det også temakafeer. Brukerne er selv med på å velge tema. Et eksempel kan være bolig, der Husbanken inviteres for å fortelle om deres virkemidler og hvordan de kan bistå i finansieringen av boliger. De er også bevisste på å la brukerne delta aktivt i organiseringen. Det ble gitt et eksempel der

en representant fra den amerikanske ambassaden var på besøk. Det var en av beboerne som holdt presentasjonen om boligen på engelsk. Slike positive episoder er viktige for mestringsfølelse, og det gir også en ekstra dimensjon for besøkende at det er brukerne selv som forteller fra sitt perspektiv.

Oppsummering

- Samhandling handler om å høre på hverandres erfaringer og argumenter. Man må være ydmyk og ha respekt for andres erfaringer og synspunkter. Man trenger både byråkrater og dem som har kjennskap til praksisfeltet. Det er veldig viktig at brukerne også høres.
- Samhandling er nødvendig helt fra beslutningen om å bygge boliger, til planleggingen av bygget, gjennomføring og tilpasning av bygget og ikke minst når bygget tas i bruk. Det må være et samspill mellom de ulike offentlige instansene for å skape en bedre hverdag for brukerne. Når økonomi og bolig er på plass, må det legges til rette for at hverdagen oppleves som meningsfull gjennom aktiviteter og jobb.
- Samhandling på tvers av ansvarsområder, som samarbeid mellom dem som har ansvaret for oppfølging av brukere i kommunale boliger og sykehus/institusjoner for å forebygge innleggelse, er meget viktig både for den enkelte brukers livssituasjon og for en god ressursbruk.
- God samhandling, med fokus på å løse problemene når de oppstår fremfor først å undersøke hvem som har ansvaret med risiko for at problemet blir en kasteball mellom ulike avdelinger, gir både bedre løsninger og mindre ressursbruk.
- Økt samhandling, som økt samhandling mellom første- og andrelinjen, gir konkrete resultater i færre institusjonsdøgn.
- Utålmodighet er en god driver for å få til samhandling. Man bør også være kreativ med tanke på samhandling. For å få til finansiering kan man tenke nytt – inviter inn privat næringsliv for eksempel.



Bo- og servicesenter på Tverrlandet

Det er etablert et bo- og servicesenter på Tverrlandet. Under samme tak er det både omsorgsboliger, kommunale omsorgsboliger og innskuddsboliger med kommunal disposisjonsrett, kafé med kjøkken og ulike fellesarealer. Tanken bak senteret er at folk skal kunne bo her lenge, og at det er en høy terskel for institusjonsplass. Det er nattevakt knyttet til senteret – det skal være trygt å bo der.

Under planleggingen ble det lagt vekt på fellesarealer – plasser der man kan være sammen. Møteplasser er for eksempel viktig i det å forebygge ensomhet. Det ble også lagt til grunn at man skal kunne gå under tak til fellesarealene i bygget. Samtidig er det ikke butikker, lege og andre tjenester inkludert i senteret. Denne type tjenester ligger i gåavstand fra senteret. Det er en vekselvirkning at man også må være noe mobil og oppsøke tjenester utenfor senteret.

”Kafeen er hjertet i senteret der folk møtes. Uten kjøkkenet og innsatsen for at senteret skal tas i bruk ville det vært et dødt senter.”

Det er et stort senter med nær kontakt mellom ansatte, både i pleiesektoren og de som jobber i kafeen, og brukerne. Boligene er godt tilrettelagt, og endringer i behov fanges raskt opp av personalet. Pårørende er også flinke til å melde fra om endrede behov. Tildelingskontoret tildeler tjenester, men personalet knyttet til senteret melder fra om endrede behov, og brukerne får individuelt tilpasset oppfølging basert på behov.

Hovedtanken med senteret er at det skal brukes. Kafeen er hjertet i senteret. Den brukes av både beboere og personalet, men eksterne brukere oppfordres også til å bruke kafeen. Mange elever fra ungdomsskolen i nærheten bruker kafeen i storefri. Barnehager kommer også på besøk og har med seg matpakker som de spiser her. Skolen bruker også senteret aktivt. For eksempel bidrar flere av beboerne på senteret ved å fortelle om lokalhistorien i fortellerstuen som del av historieundervisningen på skolen, og elevene deltar aktivt i samtaler med de eldre. Fortellerstuen er innredet med gamle gjenstander, bøker og bilder. Disse fungerer som utgangspunkt for fortellinger. Kognitivt bidrar fortellerstuen også til å stimulere de eldre hukommelse og brukes slik sett aktivt i forebyggende henseende.

Ved å invitere ulike brukergrupper inn i senteret, bygges også barrierer mellom disse gruppene ned. Det skal være regler for hvordan man oppfører seg, både for unge og gamle, og om disse ikke overholdes tas dette opp med dem det gjelder. Samtidig må også for eksempel de eldre godta at senteret skal være åpent for andre.

For at senteret skal brukes, oppfordres også frivillige organisasjoner til å bruke senteret. Kafeen er stengt i helgene, men leies ofte ut til foreninger og lag som har ulike

arrangementer. Det er også mange ressurssterke eldre som bor på senteret. De får bruke fellesarealene til å holde arrangementer. For eksempel er det en gruppe som driver bingo. Aktiviteten er selvgående, og inntektene de får inn går tilbake til senteret. De har for eksempel kjøpt inn nye gardiner til et av rommene de bruker. Pengen går også til arrangementer, som konserter og turer. Denne type engasjement og aktiviteter er en stor ressurs for senteret. For kommunen er det også bra – det å arrangere eller delta i aktiviteter er del av forebyggingen. ”Flere av de eldre har blom-

stret etter at de flyttet inn i dette aktive miljøet”, blir det uttrykt. De ansatte ser at aktiviteten forsinker behovet for kommunale tjenester og institusjonsplasser.

For å understøtte den frivillige innsatsen har de også etablert en frivillighetspris. De ønsker å sette søkelyset på det arbeidet og den innsatsen som legges ned. Det feires med utdeling og middag, hvor det har blitt en tradisjon at næringslivet spanderer kake. Denne tilstelingen er veldig populær.



Kari R. Hansen mottok frivillighetsprisen ved Tverrland bo- og servicesenter i 2009. Hennes karriere som frivillig ved sentret startet allerede i 1995. (Foto: Tverrland bo- og servicesenter)



Man er også opptatt av stadig å bygge opp nye og gode steder og tjenester for beboerne. Det er for eksempel nettopp innvilget midler til å etablere en sansehage. Lions har bidratt ved å bygge opp en melkerampe og utstyrt denne med tradisjonelle gjenstander, som melkespann. Hagesenteret skal bidra ved å plante trær og planter. De har også søkt midler fra ekstrastiftelsen for å bygge et tankenaust slik at de også kan bruke sansehagen om vinteren. Sansehagen og tankenaustet er ment som et rekreasjonsområde for beboerne, men skal også brukes av sykehjemmet som har urolige demente som pasienter.

Samtidig som det legges til rette for høyt aktivitetsnivå, er det også et viktig prinsipp at man har respekt

for at folk er ulike og ikke ønsker så mye aktivitet rundt seg. På den andre siden ser de at brukere som tidligere hadde et dårlig nettverk og delvis var isolert har blomstret etter de flyttet inn på senteret. De har også fått tilbakemeldinger om at beboere, som tidligere har vært vanskelige å bosette andre steder, fungerer godt i senteret. Det åpnes for at beboerne skal få bo med sine særegenheter, men at man også skal respektere omgivelsene og menneskene rundt seg og "oppføre seg" i fellesarealer. De har også hatt episoder der beboere med dårlig personlig hygiene, på en respektfull måte har fått oppfølging i hvordan denne kan bedres både av hensyn til seg selv, men også av hensyn til øvrige beboere.

Oppsummering

- For at et sted skal bli et godt sted å bo, må brukerne ikke bare involveres, men også aktiviseres.
- Det å skape et pulserende senter, der man inviterer inn unge og gamle, bidrar til å bygge ned barrierer. Det er også med på å øke toleransen og inkluderingen på tvers av befolkningsgrupper.
- Å involvere frivillige organisasjoner krever også en innsats fra det offentlige – både i form av å invitere inn frivillige, men også ved å legge til rette for arrangementer og se hvor man har felles interesse av hverandre.
- Det å trekke inn frivillige, og også la brukerne selv arrangere aktiviteter, reduserer behovet for at det offentlige tjenesteapparatet arrangerer denne type aktiviteter. Det at inntekter fra brukerstyrte aktiviteter går tilbake til dem selv i form av innkjøp til fellesarealer, konserter, turer og lignende, reduserer også behovet for at det offentlige betaler for denne type aktiviteter og innkjøp.
- Samhandling ved å involvere og aktivisere brukerne, kan bidra til å forebygge behov for tjenester og utsette behovet for institusjonsplass.
- For brukerne kan denne type samhandling bety økt aktivitetsnivå og innkjøp som ellers ikke ville blitt gjort dersom det offentlige selv måtte stått for det.
- Prestisje kan være en barriere for å få til god samhandling. Om man er enige om et felles mål så må man prøve å legge inn det beste fra ulike hold og få til en løsning.
- For å få god samhandling må man ikke ha løsningene klar på forhånd – det er nyttig å ha diskusjoner, og det skal være en dialog der folk blir hørt dersom man åpner opp for samhandling.
- Det er viktig at planlegging av bygg også tar innover seg behovet for fellesarealer. Man er ofte gjerrig på areal når det bygges, men det å ha plass der man kan være sammen er meget viktig for å oppnå møteplasser og samhandling på tvers av grupper.





Bodø boligbyggelag

Bodø boligbyggelag hadde en tomt som etter planen skulle bygges ut som et vanlig, kommersielt boligprosjekt. Da finanskrisen kom, ble planene utsatt og til dels skrinlagt. Både prosjektleder og administrerende direktør kjente godt til den boligsosiale planen der blant annet kommunale boliger var et tema. De tok kontakt med kommunen og etablerte et samarbeid og en avtale om utbygging av boliger med kommunal disposisjonsrett. Det ble bygd i alt 39 leiligheter i boligkomplekset.

I utbyggingsfasen var kommunen uklare på hvor mange boliger de ønsket å disponere. Dette skapte noe unødig usikkerhet, og til fremtidige prosjekt vil BBL være klarere på at disse må fastsettes i forkant. Dette medførte også en begrenset dialog med beboerne før innflytting. De fikk for eksempel ikke anledning til å gjøre endringer i boligen i byggefasen. Det gikk også et par måneder fra bygget var ferdigstilt til innflytting, noe som medførte tap av husleie. Men dette anses som et viktig lærepunkt, og det at boligkontoret var under omorganisering i planleggingsfasen ses også som en forklaring på de noe uklare føringerne.

I forkant av utbyggingen var BBL også aktive overfor naboene. Det ble sendt ut en folder der det ble informert om at det skulle bygges ut kommunale boliger på tomten. Folderen ble godt mottatt. Det har også vært et poeng at boligene skal fremstå som ”vanlige” boliger – om man ikke vet det er kommunale boliger er det ingen som kan se eller merke det.

Medarbeiderne i Husbanken var proaktive med tanke på finansiering av prosjektet. Kontakten var både formell og uformell. Ansvarlig i Husbanken tok ofte kontakt for å høre hvordan det gikk og om det var noe Husbanken kunne bistå med. Den uformelle kontakten ble også forsterket av de personlige relasjonene mellom ansvarlige både hos BBL og Husbanken.

”Bodø er en liten by – alle kjenner alle. Det må være litt uformelt også.”

I planleggingsfasen ble det også lagt vekt på at prosjektet skulle være økonomisk bæredyktig. Prosjekt-kostnaden for å bygge boligene ble brutt ned og vist som månedsleie for de ulike boligene som Husbanken og kommunen kunne forholde seg til.

Foruten tilskuddsmidlene, fikk ikke BBL øvrige tilskudd fra kommunen. Det er også BBL som selv eier tomten

det bygges på, og det har slik sett ikke vært mulig å få subsidiering ved at kommunen stiller tomt til disposisjon til en lavere pris enn markedspris.

BBL skal også drifte boligene i hele byggets levetid. For kommunen anses dette også som en fordel, da BBL har lang erfaring og en effektiv organisasjon for å bygge og drifte bygg. De drifter for eksempel fremdeles bygg de bygde på 50-tallet. Da de også har erfaring med kommunale boliger fra før, hadde de i bakhodet at denne type boliger ofte er utsatt for noe større slitasje enn normalt, noe

som påvirket valg av materialer. Men det ble lagt vekt på at boligene skulle holde god standard – minst like god som øvrige bygg.

Det er videre inngått en avtale om at beboerne som flytter inn skal ha lært seg å bo. Dette både av hensyn til andre beboere og naboer, men også med tanke på at BBL har påtatt seg vedlikeholdsavtale uten å få ekstra betalt for eventuell unormal slitasje. Bygget har vært i bruk i ett år, og det har til nå fungert bra.

Det er BBL som tegner husleiekon-





trakt med beboerne i henhold til husleieloven. Vanligvis gjøres det en kredittsjekk av beboere som flytter inn i BBLs boliger, men for dette boligkomplekset er det avtalt med kommunen at BBL ikke skal foreta kredittsjekk.

Som følge av dette prosjektet, har sosial boligbygging blitt et satsingsområde for BBL. De har derfor tatt kontakt med kommunene som ligger rundt Bodø for å sjekke om de kan gjøre det samme for dem.

Av lærdom til fremtidige prosjekt, trekkes det frem at avtaler bør være tydelige tidligere i prosessen. For eksempel dette med å klargjøre hvor mange boliger kommunen skal disponere tidlig i prosjektet slik at man kan komme i kontakt med beboere i byggefasen og gi dem muligheter til å gjøre tilpasninger i boligen før ferdigstilling. Et annet punkt som må klargjøres tydelig er betingelsene som gjelder dersom kommunen ikke klarer å fylle alle boligene. Da det er mottatt tilskudd fra Husbanken basert på at det leies ut til økonomisk vanskeligstilte, må det avklares hvorvidt det er kommunen eller utbygger som er ansvarlig for å fremskaffe leietakere. For utbygger har det vært et læringspunkt at beslutninger tar lengre tid i offentlige virksomheter enn i private virksomheter.

Det at leietakerne etter hvert kan kjøpe boligen, er også noe de ønsker å legge til rette for gjennom det de kaller boligmodellen. Utfordringen her er at det er gitt tilskudd fra Husbanken ved bygging, og dette skrives ned over 20 år. Om en beboer for eksempel ønsker å kjøpe boligen etter 10 år – da er halve tilskuddet avskrevet, men hva skal man gjøre med resten av tilskuddet? Skal beboeren for eksempel få 50 prosent av tilskuddet med seg? BBL har fått kompetansetilskudd fra Husbanken for å se på dette. De har hatt kontakt med departementet. Det vil være nødvendig å endre lovverket for å få til en løsning der tilskuddet ikke må betales tilbake til Husbanken, men der det får komme beboeren til gode.

For å gjøre boligene til et godt sted å bo, tok BBL og kommunen tidlig kontakt med Kirkens bymisjon med tanke på frivillig arbeid. Kirkens bymisjon stilte opp – de bistår både med tanke på å lære folk å bo, men også med å kjøre barn på fotballtrening for foreldre som ikke har anledning eller mulighet til å kjøre dem. Med tanke på integrering og gode oppvekstvilkår er dette et viktig bidrag. En liten utfordring i denne sammenheng er at Kirkens bymisjon klinger noe dårlig for personer med andre religioner.

Oppsummering

- Samhandlingen og den uformelle kontakten var grunnen til at både prosjektet kom i gang og at det ble realisert på så kort tid som det faktisk ble.
- I et godt samhandlingsforhold må begge parter gi og ta – man må ha evnen til å kompromisse.
- Man må være litt utålmodig for å få ting til å skje, da er det også viktig å ha den uformelle kontakten for å kunne følge opp og presse litt på .
- God informasjon og proaktivitet overfor berørte parter er viktig for å unngå unødige misforståelser og potensielle konflikter.
- Personlige relasjoner er meget viktig for å oppnå god samhandling.
- Man må godta at offentlige virksomheter og private virksomheter jobber på to forskjellige måter – ikke la det bli et irritasjons- og konfliktelement.
- Uten samhandling hadde ikke dette prosjektet på 39 boliger for økonomisk vanskeligstilte blitt bygget. Kommunen hadde heller ikke klart å nå de mål som var satt i den boligsosiale handlingsplanen uten dette prosjektet. Nå har beboerne et nytt, moderne bygg som ikke bærer preg av å være kommunale boliger og dermed unngått den stigmatiseringen som potensielt kan følge med denne merkelappen.
- For å få til god samhandling i dette tilfellet, var det viktig å kjenne det politiske miljøet. BBL gjorde også en jobb med å sette seg inn i både boligsosial handlingsplan og arealplaner – det er med andre ord viktig å være kunnskapsbasert og i forkant når man tar initiativ til samhandling så man slipper å gå avklaringsrunder på de enkle og grunnleggende forutsetningene.

Karmøy kommune

For Karmøy er samhandling det å gi medarbeidere handlingsrom og det å se den enkelte medarbeiders behov. Samhandling som tema er godt etablert på ledelsesnivå i kommunen og det er viktig å signalisere til tjenesteapparatet at de kan komme med utfordringer de ser i sin arbeidshverdag. Samtidig er det viktig med en takhøyde som tillater at folk feiler og at man er flinke til å veilede hverandre gjennom konstruktive tilbakemeldinger når ting ikke går så bra. Til tider kan det være uenighet og høylytte diskusjoner i kommunen, men dette kommer av at man er trygge på hverandre. I sum handlet samhandling mye om å tørre å innrømme at det boligsosiale arbeidet i kommunen på noen områder ikke er godt nok og stadig jobbe for å bli bedre.

Litt om Karmøy kommune

- Kommune i Rogaland, ca 40.000 innbyggere
- Inngått samarbeidsavtale med Husbanken Region Vest som blant annet forplikter dem å dele erfaringer med andre kommuner

Åpen organisasjon med klare, felles mål

I Karmøy kommune har man forankret samhandling som arbeidsmetoden man skal følge. Dette har hatt virkninger både for organiseringen, arbeidsmetodene, ansvarsområder, læring i organisasjonen og åpenhet mellom både medarbeidere, mellom avdelinger, mot politikere og mot eksterne, som for eksempel naboer til kommunale boliger og andre kommuner de enten lærer av eller til.

For å lykkes i samhandlingen har det vært viktig å definere hvilke mål man skal jobbe for å oppnå, hvem som har ansvaret for delmål og samspillet mellom ulike faggrupper for å oppnå disse.

Karmøy utviklet sin første boligsosiale handlingsplan i 2008-2009. Før dette var det ikke en egen boligsosial handlingsplan, men bolig ble berørt for eksempel i rusplanen. I utviklin-

gen av den boligsosiale handlingsplanen ble det lagt vekt på at alle berørte fagområder skulle delta i arbeidet. Videre ble det lagt vekt på å definere klare mål der ansvaret for hvert enkelt delmål ble delegert til rett avdeling. Det ble også satt tidsfrister for når målet skulle være innfridd.

En utfordring er ofte at planer blir ”mange ord og lite handling”. Det ble derfor lagt vekt på å gjøre planen så kortfattet, målrettet og fokusert som mulig. Målene, med ansvarsfordeling og tidsfrister, ble også vist i en oppsummering. Slik sett ble planen håndfast og enkel å forholde seg til. Til nå har arbeidet med den boligsosiale planen vært vellykket, og så godt som alle målene som ble satt i planen er nå oppfylt.

For å lykkes med å nå målene, er det også viktig å følge opp og rulle planen. Det vises til at den boligsosiale handlingsplanen på avdelingsnivå vurderes i halvårlige møter, der måloppnåelse og behov



(Foto: Arve Ubøe Rohde, Karmøy kommune)

for rullering diskuteres. Det er også en person, eiendomssjefen, som har fått ansvaret for å sikre at målene i den boligsosiale handlingsplanen kommer inn i kommunens årlige økonomiplan. Det hjelper lite med gode planer dersom de ikke følges opp med nødvendige bevilgninger.

Det er også gjort organisatoriske grep for å understøtte god samhandling. For det første er som nevnt samhandling forankret på ledernivå – det er slik Karmøy kommune ønsker å arbeide. Videre er det opprettet kontaktpersoner på hver enkelt avdeling som er involvert i det boligsosiale arbeidet. Dette gjør det enkelt og effektivt å få svar på det man lurer på. Kontaktpersonene har også oversikt over hvem som kan hva på egen avdeling dersom de ikke kan svare selv.

Det er slik at de fleste medarbeiderne som jobber med det boligsosiale feltet sitter under samme tak, noe som er med på å støtte opp under samhandlingen. Det er mye enklere å stikke innom kontoret eller ta en telefon til dem du treffer i gangene og spiser lunsj med hver dag.

Det er videre opprettet mer formelle

”Normaliteten er utvikling og bevegelse – ikke det stabile. Men noe skal være stabilt – det skal være et godt arbeidsmiljø der du blir sett.”

strukturer for samarbeid – da gjerne på prosjektbasis. Det skal sikres at alle involverte høres. Det er også gjort grep for at man snakker samme språk. Det har tidligere vært en utfordring at de mer tekniske fagsatte ikke snakker samme språk som de mer sosialfaglig ansatte. Enkle ting, som at de mer sosialfaglige ansatte ikke forstår byggetegninger, kan føre til at bygg blir dårlig utført. For å sikre at man snakker samme språk, er det arrangert en rekke studieturer der flere involverte er med. Her kan man for eksempel vise hvordan et bygg blir til i praksis og vise hvordan de samme løsningene ser ut på en tegning.

For å oppnå de gode løsningene, er det også etablert en kultur for kontinuerlig forbedring. For å oppnå gode resultater, er det etablert en forståelse for at det legges inn ekstra ressurser og tid i planleggingsfasen. Dette har også vist seg å gi økonomiske resultater i form av godt tilpassede bygg. Men samtidig er man ikke i mål med et bygg når det står ferdig. Driften er like viktig. Og det at bygget tas i bruk etter opprinnelig hensikt er også viktig. Det er gitt eksempel om at dersom man, i samarbeid med skoleledelsen, ble enig om å bygge et skolebygg med åpen løsning fremfor klasserom, og bygget, enten ved overtakelse eller senere, ikke tilpasser undervisningen og bruken til at det er et åpent skolebygg, er prosjektet delvis mislykket.



Samtidig brukes denne erfaringen aktivt til læring i neste prosjekt. For å sikre stadig forbedring, gjøres det systematiske evalueringer av ferdigstilte bygg og tilhørende bruk etter at bygget har vært i bruk en gitt tid.

Samtidig som at normaliteten er utvikling, er det også viktig å skape trygge rammer for medarbeiderne. Det er for eksempel vist stor forståelse for at medarbeidere som arbeider med personer med rus- og/eller psykiatriske helseproblemer kan ha tøffe hverdager og tøffe opplevelser. For eksempel var det flere vaktmestere som følte seg utrygge, samtidig som det også var frustrasjon knyttet til stadige ødeleggelser i

leiligheter bebodd av de tyngre brukergruppene. Dette resulterte i sosialfaglig kursing av vaktmestere som jobbet opp mot disse brukerne. Dette har fungert meget godt, både for de ansatte og for brukerne. Konkret har det også resultert i en markant nedgang i sykefravær. For det første er det positivt at folk er mindre syke, men ved et høyt sykefravær blir også belastningen på dem som ikke er syke langt høyere, noe som igjen kan føre til økt sykefravær fra dem. Det at den enkelte medarbeiders arbeidshverdag, og eventuelle utfordringer i denne, blir sett og tatt tak i, fremheves som en suksessfaktor for å få til en åpen kultur der medarbeiderne stoler på hverandre og ledelsen.

Det siste som trekkes frem organisatorisk sett, er at de ulike lederne og avdelingene har fått stor grad av frihet til å gjøre endringer til det bedre. Når det gjelder kjøp og salg av boliger, har eiendomssjefen også fått myndighet til å gjøre disponeringer her uten å gå innom rådmann eller politisk nivå – da selvfølgelig begrenset til et visst nivå. Dette har gjort at beslutningsveiene er korte, og man kan på kort tid få til gode løsninger.

I diskusjonene for å komme frem til

de gode løsningene er det også høyt under taket. Det skal være lov å uttrykke det man mener er viktig fra sitt faglige standpunkt for å nå et gitt mål, også i store bokstaver, men det skal gjøres respektfullt på et faglig nivå – ikke på personnivå. Denne kulturen for å diskutere seg frem til stadig bedre løsninger, anses som en bit av det å oppnå god samhandling. Uten en grunnleggende trygghet, både gjennom personlige relasjoner, men også faglig sett, ville ikke denne kommunikasjonsformen vært mulig.

Oppsummering

- Samhandling dreier seg ofte om uformelle kontaktpunkter, men det må være en aksept også på ledernivå at dette er måten man ønsker å arbeide på.
- For å få til god samhandling, og at alle trekker i samme retning, er det viktig å jobbe mot samme konkrete mål.
- For å oppnå mål, må man også definere hvem som er ansvarlige for at målene nås. Hvordan de oppnås er det derimot stor frihet rundt.
- For å få til god samhandling, er det også viktig at man snakker samme språk. Det å legge vekt på et felles kommunikasjonsgrunnlag bidrar til å redusere faren for misforståelser og konflikter betraktelig.
- Respekt for hverandres fagfelt, og at fagfeltene må virke sammen for å gi brukerne den beste løsningen, er nødvendig. Om man sitter på hver sin tue og arbeider for avdelingens beste, vil ikke dette gi gode resultater for brukeren.
- Å skape en åpen kultur, der ansattes utfordringer i hverdagen tas på alvor, kan bidra til å skape et bedre arbeidsmiljø og gi konkrete resultater som for eksempel lavere sykefravær.

Organisering av byggeprosjekter – utvikling av boliger for rusmisbrukere



(Foto: Arve Ubøe Rohde, Karmøy kommune)

Karmøy kommune har etablert en fast prosjektstruktur for alle byggeprosjekter. Dette gjelder alt fra sykehjem, skoler, kommunale boliger og så videre. Hensikten er å utvikle bygg som er best mulig tilpasset den bruken det skal ha og at bygget skal kunne driftes på en god måte i hele levetiden.

Konkret settes det opp en prosjektgruppe som omfatter både de som har ansvaret for å utvikle bygget teknisk sett, det vil si mer tekniske fagansatte i kommunen som eiendomssjef og vaktmestere, og eksterne, som arkitekt og entreprenør, og de fagansatte som skal ta bygget i bruk. Det legges også vekt på å inkludere brukerrepresentanter i planleggingsfasen.

I Karmøy kommune har de kommet frem til en felles forståelse om at det lønner seg å legge inn noe ekstra ressurser i planleggingsfasen. Det har erfaringsmessig resultert i bedre bygg som er enklere å drifte og som også er enklere å ta i bruk for brukerne eller beboerne i bygget. Det ble gitt eksempler på dårlige planleggingsprosesser, der bruken ikke i stor nok grad ble tatt hensyn til. For eksempel

ble det vist til et sykehjem der alt fungerte bortsett fra at det ikke var satt av areal til skittentøy. Resultatet ble at skittentøy ble plassert på gangen – en dårlig løsning både for ansatte og beboere.

I forbindelse med utviklingen av et nytt byggeprosjekt, Pilehagen II for personer med rusproblematikk, ble de samme prosedyrene fulgt. For å sikre at alle i prosjektgruppen snakket samme språk, ble det lagt vekt på studieturer i oppstartsfasen. Det ble valgt ut eksempler på eksisterende

bygg i andre kommuner – både gode og dårlige – som hele prosjektgruppen dro på studietur for å høre om hva som fungerte eller ikke fungerte, og hvordan resultatet hang sammen med planleggings- og byggeperioden.

Hensikten er hele tiden å lære av både feil og gode løsninger. Ved å få konkrete eksempler, kan det også være enklere for de sosialfaglig ansatte å forstå hva de teknisk ansatte mener, samt forstå hvordan bygg vises på byggetegninger. De mer

teknisk rettede får også se bygg i bruk og hvilke funksjoner som er viktige å inkludere i bygget for å få det til å fungere på en god måte med tanke på planlagt bruk. Slike studieturer gir gode utgangspunkt i videre diskusjoner for å komme opp med gode løsninger i planleggingsmøtene.

Som nevnt er det også viktig å få inn brukernes perspektiv. For brukergruppen som har rus- og eller psykiatriske helseproblemer, er det ofte ikke sterke interessegrupper som taler deres sak. Det er derfor viktig å være aktive for å få deres synspunkt for å kunne planlegge bygg som gir en god botilværelse.

For nevnte brukergruppe er det en kjent problemstilling at boligene slites mer enn normalt. I Pilehagen II er det derfor valgt mer slitesterke materialer. Det skal være overflater som er enkle å renholde. Vannskader er ofte et problem, og materialene bør derfor velges også med dette hensynet. I tillegg har brann og branntilløp vært et problem, noe som også må tas hensyn til.

Flere i denne brukergruppen har en tendens til å være samlere. Dersom de disponerer store arealer, vil det være mer plass til å samle på, og det vil være en desto større jobb å rydde opp. I samar-



I personalboligen kan beboerne få seg frokost og spise i fellesskap. (Foto: Arve Ubøe Rohde, Karmøy kommune)



Boligene er bygd opp av slitesterke materialer og er enkle å renholde. (Foto: Arve Ubøe Rohde, Karmøy kommune)

beid med de sosialfaglige ansatte ble det derfor besluttet å etablere mindre leiligheter til denne brukergruppen. I tillegg ble det satt opp containere i nærheten av boligene slik at man enklere kan gjøre jevnlige



Personalboligen ved Pilehagen II er plassert uten innsyn i boligene. Dette for å forhindre at beboerne føler seg overvåket. (Foto: Arve Ubøe Rohde, Karmøy kommune)

oppryddinger og bli kvitt ting som har hopet seg opp. De fleste i denne brukergruppen har også vedtak om at de skal ha oppfølging og motta tjenester i hjemmet. Det blir da lett synlig når det trengs en opprydding. Det understrekes at tendensen til å samle ting henger sammen med sykdomsbilde. Det er derfor viktig å ta hensyn til sykdomsbildet når man vurderer å gjøre en opprydding. Om man gjør en opprydding på feil tidspunkt, kan dette være uheldig for sykdomsbildet.

I tillegg til å ta hensyn til materialvalg og begrense størrelsen på boligene, er også andre hendelser tatt tak i ved Pilehagen II. For eksempel var det flere tilfeller der noen beboere knuste ruter. I stedet for å rette pekefingeren mot brukeren, undersøkte de grunnen til ruteknusingen. Som nevnt har denne brukergruppen ofte diagnoser innen både rus og psykiatri. Det viste seg at beboerne det gjaldt så sitt eget speilbilde i vinduet og trodde det var en inntrenger, og derfor knuste vinduet i selvforsvar. Uten denne innsikten, ville man aldri kunne kommet problemet til livs, og det ville blitt en dårlig situasjon både for dem som

vedlikeholder boligene, men også for beboerne som opplever en reell frykt. Store vinduer der andre kan få innsyn i boligen ble også rapportert å virke truende – beboerne føler seg overvåket. Dette er problemstillinger som tas hensyn til i byggeprosjektet, for eksempel ved å legge vinduene ut mot et område der det ikke ferdes folk normalt sett. De fleste vinduene i boligen er også utformet og plassert slik at beboerne ikke skal se sitt eget speilbilde. Dette er enkle tiltak som både er økonomisk fornuftig, da man unngår gjentakende feil som øker vedlikeholdskostnadene, og det er ikke minst med på å bedre bosituasjonen for brukerne.

I tillegg til beboerne, er også andre berørte parter som for eksempel naboer, tatt hensyn til. Den gjennomgående tanken om at det skal være lov å klage, og at de som ønsker det skal bli hørt, gjelder også overfor eksterne. Det er opprettet et telefonnummer og et skjema som kan fylles ut dersom man ønsker å klage. Mange av klagene er uberettiget, men bare det å bli hørt, og det å få et svar, gir en effekt i seg selv og bidrar til å dempe konfliktnivået.

Oppsummering

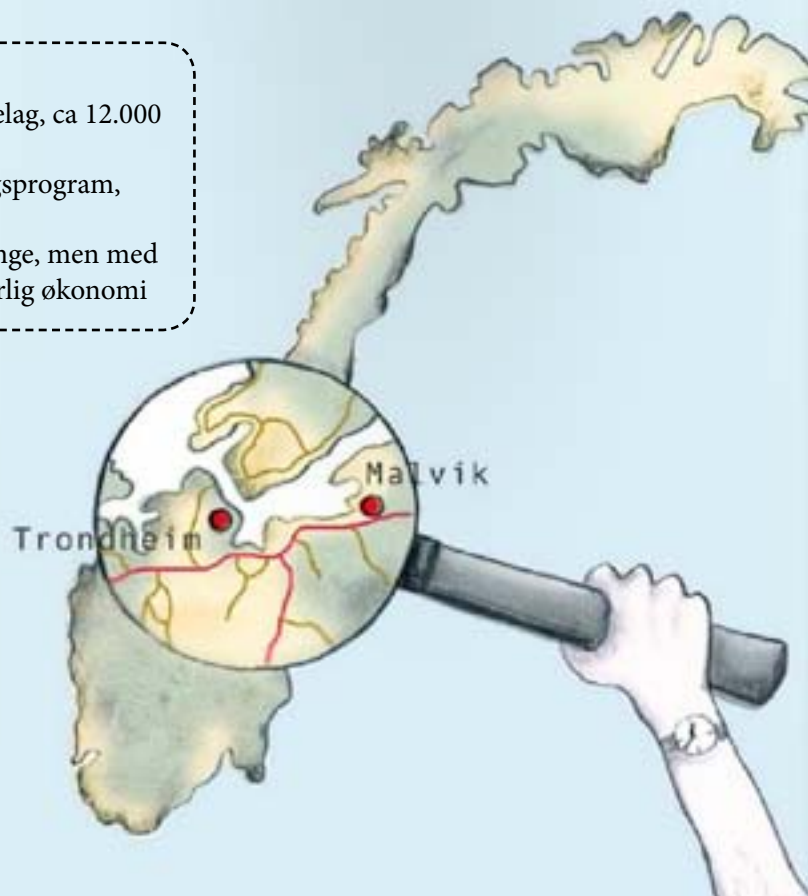
- Det bør være formelle strukturer på plass som sikrer god samhandling og legger til rette for at man har en felles forståelse av en utfordring eller et mål.
- Det er viktig å ta med brukerperspektivet når man skal utvikle bygninger – uten dette kan man ende med et bygg som er dyrt å ta i bruk da det ikke er tilpasset arbeidet eller beboerne som skal bruke det.
- Det er viktig å kjenne årsaken til at feil bruk gjentas og sette inn tiltak deretter – om ikke vil feilen stadig bli gjentatt.
- Også infrastruktur og tilrettelegging utenfor bygget, som forenkler bruken eller bedrer boforholdene, bør inngå i planleggingen av bruken – som det å sette opp containere i tilknytning til boliger for personer som er samlere.
- Fokus på læring og stadig forbedring er viktig for å bedre både virksomheten og resultatene for sluttbruker.
- Kommunikasjon er et nøkkelement – man må sikre at man snakker med hverandre, og når man snakker med hverandre må man også sikre at man snakker samme språk.
- Om man skaper en trygghet blant medarbeiderne, er det større rom for å ta diskusjoner og jobbe for stadige forbedringer uten at meningsutvekslingene oppfattes som kritikk.
- I noen tilfeller er det like viktig å bli hørt som at det gjøres store endringer – det å legge til rette for at for eksempel naboer skal kunne melde fra om uønskede hendelser er et tiltak som kan bidra til bedre inkludering og virke begrensende for en potensiell konflikt.

Malvik kommune

I Malvik kommune er samhandling noe som har bidratt til å finne nye måter å arbeide på. Gjennom samhandling har kommunen funnet nye løsninger og skapt en kultur for å tenke nytt. De identifiserer at endring er hardt arbeid, men er samtidig opptatt av å forankre samhandlingen i alle ledd fra førstelinjetjenesten til kommunens ledelse. For å få til samhandling er det viktig med definerte mål som sikter mot den endelige visjonen i kommunens boligsosiale arbeid.

Litt om Malvik kommune

- Liten kommune i Sør-Trøndelag, ca 12.000 innbyggere
- Deltar i boligsosialt utviklingsprogram, under Region Midt-Norge
- Har lyktes med å bosette mange, men med svært få boliger og generelt dårlig økonomi



Omforent tilnærming til boligsosialt arbeid

Malvik kommune begynte å arbeide med en omlegging av sitt boligsosiale arbeid i 2007. Situasjonen da var at det var lange ventelister for å få kommunale boliger og sykehjemsplasser. Det ble stilt krav om å bygge flere boliger og sykehjemsplasser. I stedet for å starte byggingen, stilte de spørsmål om årsaken til de lange ventelistene. Var det noe med måten de arbeidet på fremfor behovet? Var de flinke nok til å komme tidlig inn når det oppsto et problem? Var de flinke til å gi individuelt tilpasset tilbud til den enkelte? Omleggingsprosessen startet med at de var kritiske til seg selv.

Det var en underliggende forståelse at de endringer som eventuelt ble gjort skulle ha ønsket effekt. De satte derfor i gang et prosjekt for å kartlegge hvordan de arbeidet. Resultatene viste at det var mangel på koordinering, kunnskap og samhandling. Det var også ulike holdninger til hvordan man skal bistå mennesker som er i en situasjon der de har behov for hjelp. Med denne kunnskapsbakgrunnen startet forbedringsarbeidet. Arbeidet ble gjort tverrfaglig, og samtidig ble også politikerne holdt orientert for å sikre kontinuerlig forankring på politisk nivå. I tillegg ble det også holdt folkemøter både for at innbyggerne skulle få anledning til å komme med innspill til prosessen, men også for å informere om det arbeidet som ble gjort.

Prosessen rundt det boligsosiale arbeidet resulterte i et omforent tankesett. Hovedtanken er å hjelpe hvert enkelt menneske ut fra deres behov. Det har også vært helt grunnleggende å endre tendensen til å sykeliggjøre brukerne. Et konkret eksempel var at man tidligere krevde legeerklæring ved søknad om kommunal bolig. De stilte seg spørsmålet – hvorfor trenger man det? Er det med på å sykeliggjøre brukerne? Nå er dette kravet tatt ut. Medisinske behov dekkes eventuelt gjennom kartleggingen av brukeren.

For å understøtte det at brukerne ikke skal sykeliggjøres eller stigmatiseres, har de også jobbet med hvordan de kommuniserer. "Språk er makt" som en av informantene sa. Det har vært utfordringer med å snu tanken fra behandling til forebygging, men de er i ferd med å lykkes nå. For å lykkes er det viktig at både det som blir sagt og gjort understøtter retningslinjer som at brukerne ikke skal sykeliggjøres eller stakkarliggjøres.

Denne hovedtanken er også lagt til grunn i boligtildelingen hvor kommunens mål er at flest mulig skal eie egen bolig og at dette er med på å ansvarliggjøre brukeren i større grad. Dette ses igjen opp mot mulighetene innenfor økonomiske virkemidler hvor kommunen tilbyr økonomisk rådgivning og veiledning, samt etterstreber det å sette i sammen en pakke av ulike økonomiske virkemidler og rådgivning etter den enkeltes behov.

En annen grunnleggende holdning er dessuten at hus og økonomi må være på plass for å skape trygghet i den enkeltes liv. Når dette er på plass, er det viktig å bistå den enkelte også på andre felt om nødvendig. For eksempel ser man at arbeid er viktig for den enkeltes selvfølelse.

For å klare å tenke helhetlig, og sikre at innbyggerne får et godt tilpasset tilbud, understrekes viktigheten av å ha felles mål og styringsverktøy i bunn. Når dette er på plass, sikrer man at alle drar i samme retning. I tillegg er også formelle strukturer på plass. Det er for eksempel etablert felles ledersamlinger. I tillegg er det også etablert grupper av virksomhetsledere innen helse og velferd for å fange opp ulike problemstillinger og behov der. Til slutt er det også samarbeid på saksbehandlernivå for å sikre at også de som sitter nærmest brukerne vet hva de andre gjør.

Tildelinger av boliger gjøres i egne tildelingsmøter, der strenge, men omforente, kriterier ligger til grunn. Som vurderingsgrunnlag, er det alltid gjennomført en kartlegging basert på brukerens behov. Det foreligger et felles kartleggings skjema, men hvem som foretar kartleggingen avhenger av hvem som kjenner brukeren og/eller hvilke behov brukeren har. Utgangspunktet er at alle skal få den hjelpen de har behov for uavhengig av hvor de bor. Dersom en søknad om kommunal bolig avslås, skal brukeren samtidig få tilbud om nødvendig bistand i hjemmet for å kunne bo hjemme.

I tillegg til organisatorisk struktur, er de nå også i ferd med å implementere et dataprogram der de kan registrere boliger og kontrakter, og der fakturering kan genereres fra systemet. Målet med implementeringen er å forenkle arbeidet og få en bedre oversikt på dette feltet.

”Samhandling er et tema i hvert eneste møte.”

Med denne formelle strukturen i bunn, er det også utstrakt uformelt samarbeid. Man vet hvem som har ansvar for hva, og det er derfor enkelt å ta kontakt for å få svar om man lurer på noe. Med

tanke på samhandling, er det også viktig å oppnå samhandling med bruker. Dette inkluderer også å lytte til pårørendes meninger. Samtidig har erfaringer vist at pårørende, av god tro, gjerne uttrykker andre behov enn det brukeren selv gjør. Et eksempel som gis er at pårørende ønsker sykehjemsplass, mens bruker, med tilpasset hjelp, ønsker å bo hjemme. Om man da vurderer at det er best for bruker å bo hjemme, med nødvendig bistand, er det viktig at pårørende også blir informert om hvorfor dette er valgt for at de skal være sikre på den løsningen som velges.

Oppsummering

- Det må ligge felles mål til grunn for å kunne oppnå god samhandling. Når man definerer mål, må dette være basert på kunnskap om hva som ønskes å oppnås og hvordan man kan oppnå dette.
- Økt samhandling bidrar til å finne nye måter å arbeide på og nye løsninger for å løse den enkeltes utfordringer. Men for å tenke nytt må det også skapes en kultur for det. Det enkleste er alltid å fortsette som før. Endring er hardt arbeid.
- For å oppnå god samhandling, er det viktig at dette er forankret i alle ledd. Det er vanskelig å få til god samhandling på saksbehandlernivå om det ikke samhandles på ledernivå.
- Det er viktig å sikre at det man måles på faktisk har sammenheng med det man ønsker å oppnå.
- Det er viktig å involvere det politiske nivået. Om det politiske budskapet går på tvers av kommunens mål for den boligsosiale politikken, blir det vanskeligere å oppnå aksept for kommunens mål blant innbyggerne.
- Også teknisk infrastruktur, som saksbehandlingssystemer, kan understøtte samhandling ved at relevante medarbeidere får informasjon.

Bruk av virkemidler for at flest mulig skal kunne eie egen bolig

Malvik kommune har et overordnet mål om at flest mulig skal eie egen bolig. Det er også et mål at innbyggerne skal bo lengst mulig i eget hjem. For å nå disse målene, skal alle få tilpasset hjelp uavhengig av hvor de bor.

Tilpasset hjelp inkluderer finansiell og økonomisk hjelp. Dette inkluderer både bruk av Husbankens økonomiske virkemidler, men ikke minst god økonomisk rådgivning. For å kunne gi den enkelte best mulig hjelp, er kompetansen rundt tildeling av boliger, bruk av økonomiske virkemidler og generell økonomisk rådgiving samlet i ett team.

For å understøtte at flest mulig skal kunne kjøpe egen bolig, har de i Malvik kommune lagt til rette for at flest mulig skal få anledning til å søke startlån. Det er tatt prinsipielle beslutninger om at personer med anmerkninger ikke skal ekskluderes fra å kunne få tildelt startlån, noe som ikke er tilfellet i alle kommuner. Videre regnes alle typer trygd som fast inntekt, og dermed grunnlag for å vurdere betjeningsevnen for et startlån. Dette er ikke alltid tilfellet i andre kommuner.

Malvik kommune ønsker også å spille på alle de muligheter Husbanken gir ved tildeling av startlån. De viktigste er som følger:

- Rimelig rente som til enhver tid følger Husbankens flytende rente
- Inntil 20 års fastrente
- Nedbetalingstid på 25-30 år
- I særlige tilfeller gis opptil åtte års avdragsfrihet
- Ved fullfinansiering er tilbakebetalingstiden 30 år
- Tilskudd til etablering brukes aktivt i kombinasjon med økonomisk rådgivning for å finne best mulig løsning

Denne tilnærmingen er både administrativt og politisk forankret. Det er opparbeidet en forståelse for at kommunen løper en liten risiko ved å tildele startlån etter disse retningslinjene. En av hovedgrunnene er Husbankens garantiordning som sier at kommunen må dekke de første 25 prosentene av eventuelle tap, mens Husbanken tar de siste 75 prosentene. Videre gjøres det en nøye kartlegging av brukerens økonomiske situasjon og behov i forkant

av tildelingen. Brukernes månedlige inntekter og utgifter settes opp i et budsjett, og det gjøres konkrete sammenligninger mellom en situasjon der brukeren leier en leilighet og tilsvarende kjøper en leilighet.

Malvik kommune har lykket meget godt med denne tankegangen. For å illustrere hvordan dette kan arte seg i praksis, viser vi under et eksempel. Dette konkrete tilfellet er den personen med lavest inntekt av alle som søkte startlån i 2009. Det var en dame som var minstepensjonist med en tenåringsdatter som bodde hjemme.

Inntekter	Kr.
Pensjon	13.100,-
Barnetrygd	1.940,-
Barnebidrag	900,-
Bostøtte	2.400,-
Stipend	1.800,-
Samlet inntekt	20.140,-

Utgifter leid bolig	Kr.	Utgifter kjøpt bolig	Kr.
Levekostnader	11.200,-	Levekostnader	11.200,-
Husleie	6.000,-	Husleie	1.200,-
Forbrukslån	1.500,-	Boliglån	7.860,-
Strømutgifter	1.500,-	Strømutgifter	800,-
Samlede utgifter	20.200,-	Samlede utgifter	21.060,-

Boliglånet over er på 1,4 millioner kroner. Det skal tilbakebetales over 30 år, og det er innvilget fastrente i 20 år på 4,55 prosent, noe som gir et sikkert utgiftsnivå i hele fastrenteperioden.



Malvik kommune har utarbeidet et eksempelhefte om boligsosialt arbeid i kommunen. Heftet illustrerer mulighetene som blant annet ligger i økonomiske virkemidler.

Heftet er tilgjengelig på hjemmesidene www.malvik.kommune.no

Etter mange rådgivningssamtaler, fant hun og datteren en leilighet begge likte. Det var en selveierleilighet til 1,75 millioner kroner. De fikk 300.000,- i tilskudd til etablering og klarte å finansiere boligen basert på budsjettet over. Hun vil nå få all eventuell gevinst ved videresalg, og ved å betale ned på lånet vil hun slik sett også spare i egen bolig. Som budsjettet over viser, er det ingen muligheter til å sette av tilsvarende sparing om hun skulle fortsette å leie den kommunale leiligheten som før.

I tillegg til de positive økonomiske virkningene, har det også fått sosiale virkninger. For eksempel uttalte datteren at nå kunne hun ta med venner hjem på besøk, noe hun tidligere ikke hadde lyst til i den kommunale boligen.

Det understrekes at kommunene selv har stort spillerom i å tilpasse vilkårene for startlån. Det er for eksempel få kommuner som tilbyr 20 års fastrentelån. Spesielt i dagens situasjon, der fastrentelånene er på et historisk lavt nivå, vil det å låse renten gi stor økonomisk forutsigbarhet for låntaker. Det å tilby lang nedbetalingstid, vil også øke betalingsdyktigheten til den enkelte låntaker. De månedlige beløpene blir lavere, og dermed også enklere å betjene. Det å regne ulike trygde- og stønadsordninger som et forutsigbart inntektsgrunnlag, og budsjettere ut fra dette, er også viktig for at flere skal kunne kjøpe egen bolig. Private banker godtar for eksempel ikke dette som godt nok inntektsgrunnlag til å få lån. Og det er jo nettopp dem som ikke får lån i private banker som bør vurderes som kandidater til å få startlån.

Det å benytte faktisk rente, og ikke en kunstig høy kalkulasjonsrente i beregningene av om en søker bør få tildelt lån eller ikke, har også stor betydning. Det vises et eksempel for en ung uføretrygdet person per 01.08.2011, der en kommune benytter 20 års nedbetaling med 7 prosent kalkulasjonsrente, og en kommune med 30 års nedbetalingstid med 20 års fastrente på 3,2 prosent (basert på Husbankens renter per november 2011):

Inntekter	Kr.
Brutto utbetalt uføretrygd	15.300,- til 16.300,-
Statlig bostøtte i Malvik (obs, mer i storby)	1.400,-
Samlede månedlige inntekter	16.700,- til 17.700,-

Beregninger for tildelt startlån på 1,4 millioner kroner med hhv 30 års nedbetalingstid med 20 års fastrente til 4,55 prosent eller 3,2 prosent og 20 års nedbetalingstid med 7 prosent kalkulasjonsrente:

	30 år, 4,55 %	30 år, 3,2 %	20 år, 7 %
Renter/avdrag	7.165,-	6.100,-	10.888,-
Husleie	1.200,-	1.200,-	1.200,-
Strømutgifter	1.200,-	1.200,-	1.200,-
Levekostnader 1 enslig	7.045,-	7.045,-	7.045,-
Samlede ugifter/mnd	16.610,-	15.545,-	20.333
Samlede inntekter	16.700,- til 17.700,-	16.700,- til 17.700,-	16.700,- til 17.700,-
Månedlig overskudd	90,- til 1.090,-	1.155,- til 2.155,-	0,-
Månedlig underskudd	0,-	0,-	3.633,- til 2.633,-

Som man ser av beregningene over, har både nedbetalingstid og lånerente stor betydning for betjeningsevnen.

I tillegg til viste eksempel, er det også vist til eksempler der de har tenkt alternative løsninger for brukere som ønsker å få tildelt startlån. Et eksempel er en person som har vært alkoholiker i lengre tid, men som samtidig eier egen bolig. Han vurderte å flytte nærmere sentrum for enklere å komme seg rundt. I stedet for å innvilge lånet, ble han og de kommunale rådgiverne enige om at han heller skulle forsøke å ta lappen. Det klarte han, og han fikk også innvilget trygdebil. Den mest positive virkningen av dette er at han ikke har drukket seg full på to-tre år.

Oppsummering

- Kommuner kan gjøre en rekke grep for å skreddersy løsninger for den enkelte bruker ved å ta i bruk de ulike økonomiske virkemidlene til Husbanken. Det er samtidig viktig å kombinere dette med nødvendig økonomisk rådgivning for å sikre at den som tar opp lån forstår konsekvensene, og også at grunnleggende budsjett og betjeningsevne er realistisk.
- Det å tilby fastrentelån med lang løpetid, øker låntakers betjeningsevne, og vil slik sett også bidra til å redusere kommunens risiko for at lånet ikke blir betalt tilbake. Ved å betale ned på lånet, sparer låntaker i egen bolig og bedrer slik sett egen økonomisk situasjon fremfor å betale husleie til kommunen eller til en privat huseier.
- Det å eie egen bolig har også en rekke sosiale kvaliteter som kommer i tillegg til de økonomiske gevinstene for den enkelte.



Moss kommune

For Moss kommune er det viktig å legge et system og noen forpliktelser i bunn i det boligsosiale arbeidet. Disse forpliktelsene vil igjen gjøre samhandlingen enklere gjennom at man tillater utøvere og enheter å hjelpe hverandre i et felles ansvar for brukere i kommunen.

En sentral drivkraft for samhandlingen i boligsosialt arbeid blir identifisert i det å lykkes i måloppnåelse. Dette gir arbeidsglede og som det ble påpekt øker også kreativiteten i miljøer som lykkes. ”Dette oppstår når personer er foroverbøyd og engasjert” påpekte en informant. Når man får til dette blir evnen til å lykkes bedre og alle deltar i å finne løsninger.



Litt om Moss kommune

- Kommune i Østfold, ca 30.000 innbyggere
- Med i boligsosialt utviklingsprogram i Region Øst og har i den forbindelse blitt del av et interkommunalt nettverk med Halden, Sarpsborg og Fredrikstad
- Har i tillegg et pågående samarbeid med Rygge, Råde og Våler

Interkommunalt nettverk

Mossregionen, bestående av kommunene Moss, Våler, Rygge og Råde, har i mange år fungert som et interkommunalt nettverk. I dette nettverket utformes blant annet felles planverk og prosjekter som påvirker kommunenes boligpolitiske og boligsosiale arbeid.

Samarbeidet kom i stand etter at kommunene så at de hadde felles utfordringer som potensielt kunne løses bedre i fellesskap. I starten møttes representanter fra de ulike kommunene for å utveksle ideer om hva man kunne samarbeide om og hvordan. Møtene var ikke sterkt agendastyrte, noe som var viktig for å kunne tenke fritt rundt samarbeidspotensialet. Man kom frem til fire satsingsområder; Levekår og folkehelse, Verdiskaping og kompetanse, Miljø og energi og Areal og transport.



(Illustrasjon: www.mossregionen.no)

”Det er viktig å tørre å invitere til slike møter, selv om agendaen ikke er helt klar. Men slike møter må også balanseres i forhold til en kontinuerlig forventning om resultater. Det vil alltid være en forventning om at møtene ikke er bortkastet.”



Fra 2006 har kommunene i Mossregionen hatt som mål å utarbeide kommuneplaner parallelt. Arbeidet skjøt fart som følge av fylkesplanens innspill til Mossregionens planlegging. I 2009-2010 har kommunene samarbeidet både administrativt og politisk om å utforme et regionalt grunnlag som basis for rullering av kommunenes egne kommuneplaner. Hovedforutsetningene for plansamarbeidet er som følger:

1. Mossregionen består av fire selvstendige kommuner som skal utarbeide egen kommuneplan på felles grunnlag
2. Det regionale plangrunnlaget inngår i alle kommuneplanene hva gjelder overordnet politikk og strategier
3. Det regionale plangrunnlaget bygger på fylkesplanen "Østfold mot 2050"

I praksis defineres målsetninger på et mer strategisk plan i det regionale plangrunnlaget som igjen gjenspeiles i de ulike kommunenes kommuneplaner og videre i tilhørende handlingsplaner.

For å få nettverket til å fungere på en god måte, har man definert faste kontaktpersoner i hver av kommunene. Kontaktpersonene har utviklet trygghet og respekt overfor hverandre. Dette har bidratt til å øke handlingskapasiteten. Det tar kortere tid å få svar på henvendelser, man kan bistå hverandre med erfaringer, og kommunene er en betydelig større part mot sentrale og regionale forvaltningsorganer når de står samlet.

Moss kommune er også valgt ut som deltaker i Husbanken region øst sitt boligsosiale handlingsprogram. Moss kommune har sett det som naturlig å involvere programmet inn i det kommunale nettverket og visa versa. Hensikten med det boligsosiale handlingsprogrammet er at deltakerkommunene skal dele de erfaringer og den lærdom de tilegner seg gjennom programmet. Gjennom det allerede etablerte nettverket har man i Mossregionen slik sett et allerede effektivt nettverk å dele denne kunnskapen gjennom.

Oppsummering

- For å etablere nettverk, er det viktig at man tør å ta den første kontakten selv om rammene for nettverket eller agendaen for det første møtet ikke er helt klar.
- Det kan være hensiktsmessig å la nettverket og hvilke områder man skal samarbeide om være litt åpne i starten og heller definere dette i løpet av en prosess der de ulike deltakerne kommer med innspill basert på sine erfaringer, behov og arbeidsmetoder/ressurser.
- Om man kjører planleggingsmøter uten fastsatt agenda, men der hensikten er at deltakerne skal komme med innledende ideer og innspill til samarbeidsområder, bør man begrense antall deltakere. Om man inviterer mange enheter og deltakere bør programmet og formålet med møtet være vesentlig klarere for at man skal klare å konkludere og komme frem til resultater i løpet av møtet.
- Det er en fordel å definere egne kontaktpersoner hos de ulike nettverksdeltakerne. Dette letter kontaktflaten, og det er også enklere å etablere gjensidig trygghet og respekt, noe som igjen letter den mer uformelle kontakten og igjen underbygger større grad av samhandling.
- For å lykkes med god samhandling, bør nettverket legge vekt på deling av relevant kunnskap deltakerne i nettverket tilegner seg.



ACT-team

I 2005 ble Moss, Rygge, Råde og Våler (Mosseregionen) del av det nasjonale pilotprosjektet som forsøkte å etablere ACT (Assertive Community Treatment). Hensikten med ACT er å organisere tjenester for mennesker med alvorlige mentale lidelser og rusmisbruk. Tjenesten skal være en pågående og oppsøkende teamtjeneste der man skal oppsøke pasienten *in vivo*, det vil si der pasienten er.

Målgruppen omfatter mennesker med alvorlige mentale lidelser og/eller omfattende rusproblematikk. Pasientene skal ha hatt to innleggelses i institusjon eller henvisninger i løpet av de siste to årene. Pasientene skal også være over 18 år. Etter en kartlegging av målgruppen ble det konkludert at det var cirka 60 pasienter i Mosseregionen som inngikk i målgruppen. Det ble etablert et team med seks fagpersoner – altså et 1:10 forhold mellom fagpersoner og pasienter.

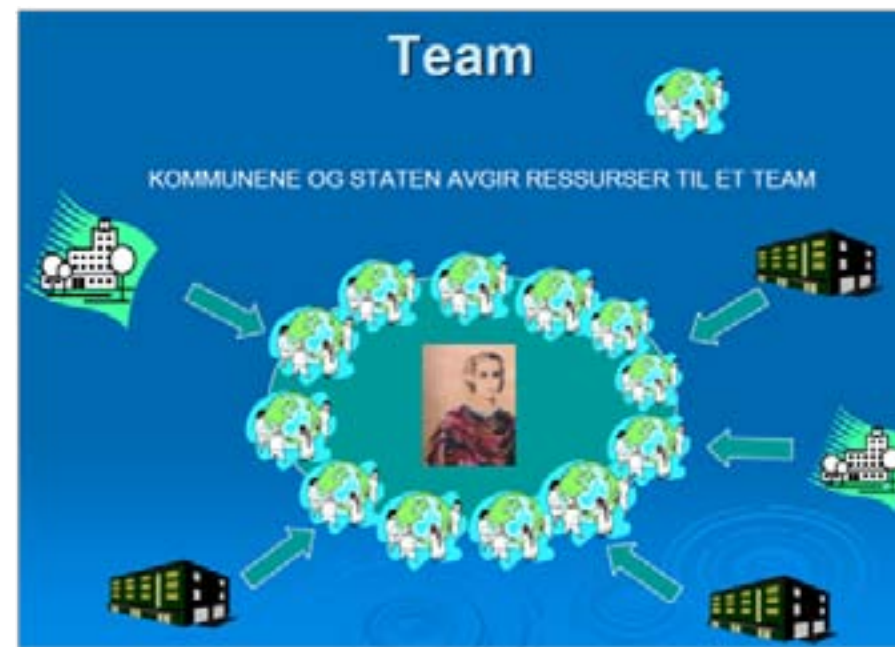
ACT i Mosseregionen er organisert som et partnerskap mellom de fire kommunene og sykehuset i Østfold. Kostnadene fordeles 50/50 mellom henholdsvis kommunene og sykehuset. Sykehuset har drift- og arbeidsgiveransvaret for ACT-teamet. I praksis avgir både kommunene og staten ressurser til teamet.

Målsettingen med forprosjektet har vært å etablere en forpliktende samarbeidsavtale om felles utnyttelse av ressurser i kommunene og de psykiatriske avdelinger i sykehuset Østfold (inkludert Sosialmedisinsk poliklinikk, Distriktpsikiatriske senter (DPS) i Moss og Østfoldklinikken).

Et delmål med prosjektet var også å styrke den faglige kompetansen til utøverne i feltet for at disse skulle bli bedre i sitt arbeid med rusavhengige og alvorlig mentalt syke. Sentralt var formålet å la de praktisk involverte i oppfølging av denne brukergruppen styrke sine sosialfaglige kompetanser på tvers gjennom gjensidig påvirkning. For å få til dette så man seg nødt til å satse på en ny kulturoppbygging og et endret tankesett.

I oppstarten av prosjektet ble det gjennomført studietur til Danmark (København og Falster) og England (Sainsbury Centre) for å lære av etablerte prosjekter på området

”Tankesettet ble endret fra ansvarsfraskrivelse til ansvarsdeling.”




(Illustrasjon: www.mosseregionen.no)

og se eksempler på hvordan ACT-modellen fungerte i praksis. Det ble samtidig lagt vekt på den sosiale biten i forbindelse med disse turene, slik at de involverte ble kjent. I tillegg ble det gjennomført dagsseminar og arbeidskonferanser med inviterte fra de fire kommunene og spesialisthelsetjenesten i regionen. Det ble lagt stor vekt på å involvere fagpersonalet som allerede arbeidet innen tjenesteområdet i regionen. Prosjektet involverte til sammen opptil 100 personer i kommunene og spesialisthelsetjenesten.

ACT-metoden legger til grunn

at pasientene i målgruppen ikke nødvendigvis møter opp til avtalt/nødvendig behandling. Pasientene oppsøker ofte heller ikke hjelpeapparatet dersom de føler seg dårlige, og det kan derfor være vanskelig å fange opp endringer i sykdomsbildet da pasienten ikke nødvendigvis kommer i kontakt med verken medisinsk eller sosialfaglige medarbeidere i kommunen eller spesialisthelsetjenesten. Det å oppsøke pasientene *in vivo* (der pasienten er), er derfor en grunnleggende tanke i ACT. Til forskjell fra andre modeller så skrives ikke pasienten ut om han eller hun ikke møter til avtalt behandling/



møter. ACT-teamet gir altså langvarig oppfølging også om pasientene ikke møter opp som avtalt – pasientene oppsøkes da aktivt.

Oppbyggingen av et ACT-team bygger også på at teamet skal kunne gi en helhetlig behandling. Per 2011 består ACT-teamet av psykiater, psykolog, vernepleiere, sosionom, psykiatrisk sykepleier og sykepleier. Arbeidet struktureres etter pasientens behov og tar utgangspunkt i individuell plan.

I tillegg til samhandling mellom kommune og spesialisthelsetjenesten i selve ACT-teamet, er det også samhandling mellom ACT-teamet og kommunene om øvrig boligsosialt arbeid. For eksempel er det kommunen som bidrar til å skaffe bolig ved behov. Kommunene kan også bidra med ordinær booppfølging i tillegg til den oppfølgingen ACT-teamet gir.

Det ACT-teamet kan hjelpe pasienten med er:

- Rehabilitering med fokus på symptomlindring
- Medikamentell behandling
- Oppsøkende virksomhet
- Familiestøtte
- Yrkesmessig rehabilitering
- Integrert behandling av rusavhengighet
- Støtte til å gjennomføre daglige gjøremål (bolig, handling, økonomi, etc)

Oppsummering

- Samhandling handler også om hvordan man kan nå frem med nødvendig behandling til pasienten. Noen pasienter møter ikke opp til avtalt behandling, og oppsøkende virksomhet kan derfor være eneste måte å gi god behandling dersom tvangsinnleggelse ikke er aktuelt.
- Det å arbeide forebyggende gjennom oppsøkende arbeid gir bedre ressursutnyttelse, samtidig som det ikke minst også er bedre for pasientene som mottar behandlingen.
- Hver enkelt av de fire kommunene er ikke store nok til å kunne forsvare ett ACT-team per kommune. Det å gå sammen om et felles team gir dermed grunnlag for å etablere en tjeneste som ellers ikke kunne bli tilbudt, noe som nevnt er fordelaktig både med tanke på ressurser og pasientens beste.
- For å kunne gi et helhetlig behandlingstilbud, er det nødvendig å inkludere medarbeidere fra både spesialisthelsetjenesten og kommunalt ansatte medarbeidere.
- Det er viktig å bygge opp felles referanser og også personlige relasjoner mellom de ulike involverte - her er studieturer med både faglig og sosialt innhold en god måte å oppnå dette på.

Tromsø kommune

I Tromsø kommune er samhandling det å skulle løse en felles oppgave på tvers av enheter og fag og samtidig kjenne og akseptere et felles sett med målsettinger. Man mener å lykkes med dette i kommunen på flere områder innen boligsosialt arbeid fordi det er dyktige fagfolk som ser nettopp det å løse problemene samlet som den beste løsningen. I dette innebærer det at man ikke lukker døra etter seg, men er fleksibel og ser utover eget ansvarsområde. For ledelsen i kommunen er det viktig at alle medarbeidere bidrar til det endelige målet med boligsosialt arbeid som jo er sluttbrukernes mål. Samhandling er dermed en sentral del av å få til dette.

Samhandling handlet også om den enkelte deltaker hvor man i Tromsø er flinke til å ha et åpent sinn til hverandre, ikke tenke prestisje, men ha respekt for hverandres fag. Samtidig er samhandling det å tørre å se at man kanskje ikke kan alt om boligsosialt arbeid på kommunalt og individnivå, men åpner opp for å lære og også endre strukturer og rutiner som har føltes riktige i mange år. Holdninger som vilje og det å være løsningsorientert mente ledelsen hadde bidratt til godt (sam)arbeid på tross av organisatoriske endringer og utfordringer i kommunen.

Litt om Tromsø kommune

- Bykommune i Troms fylke, den største byen i Nord-Norge med nær 70.000 innbyggere
- Benyttes av Region Hammerfest/Bodø som en "forbildekommune" som andre kommuner oppfordres til å kontakte og lære av
- Partnerskapskommune med Husbanken Region Hammerfest 2010-2014

Samhandlingsarena for boligpolitiske utfordringer i Tromsø kommune

Tromsø kommune har arbeidet systematisk med samhandling innen det boligsosiale arbeidet i flere år. I 2008 opprettet de et treårig prosjekt – "Samhandlingsarena for boligpolitiske utfordringer i Tromsø kommune". Prosjektet var delvis finansiert av Husbanken. Prosjektgruppen har møtt hverandre jevnlig hver annen måned. Prosjektgruppen besto av 13 representanter og inkluderte følgende enheter: boligkontoret, sosialtjenesten, rus- og psykiatritjenesten, flyktningtjenesten, eiendom, plan og næring, pleie og omsorg og barneverntjenesten. I tillegg ble også representanter fra prosjekter som "Universell utvikling" og "Grønn Barneby" inkludert.

Som et felles referansepunkt, ble samhandling definert som følger:

"Samhandling vil si at flere aktører som har forskjellige roller jobber sammen for å nå felles mål. Hensikten med samhandlingen er normalt å utnytte gjensidige fortrinn i fellesskap, for eksempel kunnskaper og ferdigheter, målgruppetilgang, infrastruktur eller andre kritiske ressurser for suksess."

Prosjektgruppen har fungert som en overordnet samhandlingsarena.

Gruppen har bidratt til en tverrfaglig tilnærming til boligsosialt arbeid. Ordningen har fungert så godt at Tromsø kommune har dannet en permanent "Boligsosial samhandlingsgruppe" som skal overta ansvaret den treårige prosjektgruppen hadde. Hovedoppgavene til den nye boligsosiale samhandlingsgruppen er å iverksette strategier og tiltak i boligsosial handlingsplan, samt bidra til kontinuerlig samhandling i kommunens boligsosiale arbeid.

Prosjektgruppen har hatt ansvar for å utforme kommunens boligsosiale handlingsplan. Dette har sikret at alle involverte enheter har fått ta del i utformingen, og det har slik sett blitt skapt et tverrfaglig eierskap til handlingsplanen i kommunen. Kommunen har også benyttet seg av arbeidsgrupper for å følge opp målene i planen. I arbeidsgruppene har også et bredt antall bruker- og interesseorganisasjoner vært inkludert for å sikre også dette perspektivet.

I den boligsosiale planen har man lagt vekt på å konkretisere og prioritere målene i forhold til hvilke som trenger politisk behandling og hvilke som kan gjennomføres administrativt uten politisk behandling.



Det at Tromsø kommune tar samhandling på alvor, understrekes av at målet ”videreutvikling av den kommunale samhandlingen innenfor det boligsosiale området” er målet som er prioritert høyest av de målene som kan gjennomføres på administrativt nivå. Målet bunner i at man ser et potensial for å effektivisere driften og bidra til at kommunens totale virkemiddelbruk fungerer bedre i henhold til kommunens målsetninger. For å oppnå dette er det blant annet bestemt at alle boligsosiale prosjekter skal inkludere samarbeidsavtaler, rutinebeskrivelser og utvikling av system mellom enheter som er involvert i det aktuelle prosjektet.

Et annet tiltak for å oppnå bedre samhandling, er å skape arenaer for

samhandling. Dette må skapes på nødvendig nivå og mellom nødvendige instanser både innad i kommunen og med nødvendige eksterne partnere eller interessenter.

Den boligsosiale handlingsplanen ble vedtatt i 2009 og løper til 2014. Gjennom prosessene som ledet frem til planen, var det opparbeidet bred politisk og administrativ støtte for planen. I tillegg til den tverrfaglige og brede prosessen, ble det også lagt vekt på at planen skulle være enkel og presis i sine formuleringer. Også eksterne har trukket frem at planen er god. Blant annet har NOVA omtalt planen som ”forbilledlig på mange måter” da planen evner å konkretisere, presisere og poengtere målformuleringer, prioriteringer samt beskrivelser av tiltak.²

² Sandlie, H. C., m.fl. 2011. ”Organisering og planlegging av boligsosialt arbeid i fire norske kommuner”. NOVA-rapport 5/11



Boligkontoret i Tromsø. (Foto: www.tromso.kommune.no)

Etter at den boligsosiale handlingsplanen ble vedtatt, ble to kommunesjefer inkludert i kommunens styringsgruppe som har kvalitetssikret utarbeidelsen og gjennomføringen av den boligsosiale handlingsplanen. I utgangspunktet var én kommunesjef inkludert. Nå består styringsgruppen av tre kommunesjefer (eiendomssjef, byutviklingssjef og kommunalsjef)

og boligsjef ved boligkontoret. I tillegg er det også to observatører fra Husbanken region Hammerfest som deltar i styringsgruppen. Ønsket om denne styringsgruppen kommer også fra de ulike fagfeltene som er representert – de ser at den boligsosiale handlingsplanen er så viktig for deres felt at de ønsket å kunne påvirke utformingen og oppfølgingen av planen.

Oppsummering

- For å oppnå god samhandling, er det nødvendig å skape en arena for dette.
- Ønsket arbeidsform bør forankres helt fra ledernivå til dem som møter brukerne.
- For at alle skal ha felles forståelse av hva samhandling betyr, er det nyttig å lage en felles definisjon av dette for dem som skal samhandle. Uten en slik definisjon, kan det være uklart hva som forventes på henholdsvis individnivå, enhetsnivå, ledernivå og ikke minst mellom de ulike enheter.
- Det å definere økt samhandling som et mål i seg selv, understreker at dette både er en viktig og ønsket arbeidsmetode. For å sikre at målet nås, er det viktig å bryte ned målet i faktiske tiltak for å understøtte måloppnåelsen.
- For å sikre at handlingsplaner blir et verktøy, fremfor at den støver ned i en skuff, er det viktig å legge vekt på at målene er konkrete, at målene prioriteres, og at det defineres hvem som har ansvar for de ulike mål og delmål. Det kan også være fornuftig å skille på hvilke mål som kan gjennomføres administrativt og hvilke som må til politiske godkjenning før de kan gjennomføres. Samhandling blir så et verktøy for å nå målene basert på de tiltak og føringer som ligger i planen.

Flerspråklig arbeid – samarbeid med næringslivet

Tromsø kommune har lagt ansvaret for å forvalte introduksjonsloven til kommunens flyktningtjeneste. Dette gir flyktningtjenesten fullmakt, og plikt, til å følge opp det kommunale ansvaret som er beskrevet i loven.

Flyktningtjenesten har i det siste gjennomgått store omorganiseringer. Tidligere inkluderte tjenesten egne ansatte med ansvar for å forvalte boliger. I tillegg var det ansatte med ansvarsområder innen barnevern, barnehage og helsetjeneste i flyktningtjenesten. De samme oppgavene var samtidig etablert i egne avdelinger for de øvrige innbyggerne i kommunen. Denne dubleringen av tjenester ble sett på som lite effektiv. De nevnte oppgavene ble derfor flyttet fra flyktningtjenesten til de etablerte avdelingene som hadde ansvar for disse oppgavene for øvrige innbyggere i kommunen.

Med oppgavene fulgte også de ansatte som jobbet med de respektive oppgavene, samt tilhørende årlige driftsmidler. Slik sett ble flyktningtjenesten mer rendyrket. For å dekke de oppgavene som ble flyttet fra flykt-

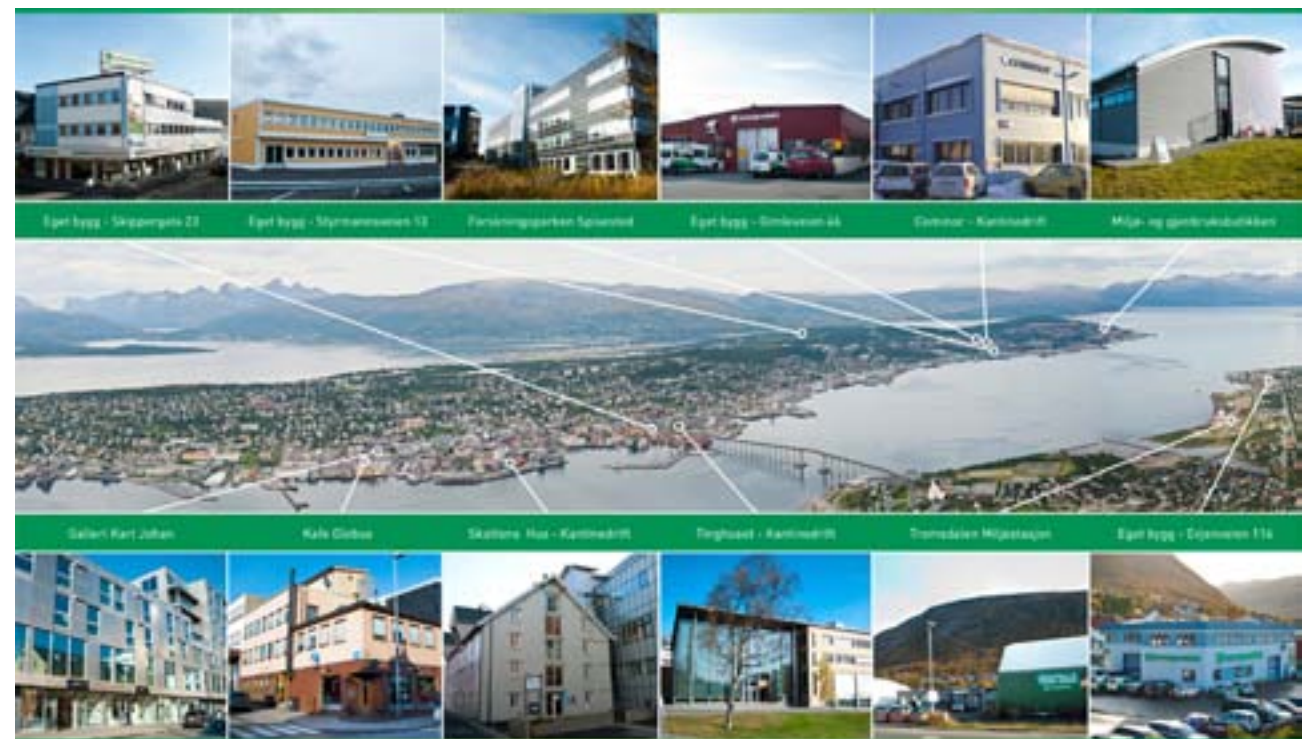
ningtjenesten, kjøper nå flyktningtjenesten disse oppgavene fra de respektive enhetene med dette ansvaret. I praksis betales det en viss sum for eksempel til boligkontoret når boligkontoret bistår flyktningtjenesten med å tilby boliger ved bosetting. Flyktningtjenesten lønner i tillegg en halv stilling i barnevernet.

Flyktningtjenesten har som hovedmål å integrere flyktninger/innvandrere i samfunnet gjennom å bistå dem til å skaffe jobb og bolig på egen hånd etter noen år i Tromsø. For å oppnå dette, ble blant annet prosjektet ”Flerspråklig arbeid” (FIA) etablert i 2007. I dette prosjektet har flyktningtjenesten og attføringsbedriften Tromsprodukt inngått et samarbeid om språkopplæring i arbeid. I stedet for å ta hele språkopplæringen på skolebenken, var det flere flyktninger som ble tilbudt arbeidsplass hos Tromsprodukt, der språkopplæringen inngikk i arbeidstiden.

En av bakgrunnene for at man kom frem til denne løsningen, var at man så at den tradisjonelle språkop-

plæringen kunne bidra til å forsinke integreringen i samfunnet. Tradisjonelt har språkopplæringen blitt målt etter hvor mange deltakere som består eller stryker. Dette skaper følgelig et ønske om at deltakerne skal gå ut med gode resultater. I Tromsø så man tilfeller der mange flyktninger/innvandrere har stor respekt for lærere og anser dem som

autoriteter. Dersom en lærer mente at en gitt person burde fortsette språkopplæringen for å oppnå gode resultater, medførte dette i mange tilfeller at personene det gjaldt fulgte oppfordringen. Samtidig kunne dette rådet, som da ble fulgt, stride mot den enkeltes ønske om å komme raskest mulig ut i arbeid.



Tromsprodukt har lokalisert seg flere steder i Tromsø by. (Foto: Tromsprodukt.no)

I praksis har Flyktningtjenesten samarbeidet med Tromsprodukt om språkopplæringen i arbeid. I stedet for å ta hele språkopplæringen på skolebenken, var det flere flyktninger som ble tilbudt arbeidsplass hos Tromsprodukt. Man så klare fordeler med det å knytte språkopplæringen til arbeid, og både flyktingene, Tromsprodukt og Flyktningtjenesten var fornøyde med samarbeidet.

I tillegg til å fokusere på å få flyktingene raskt ut i arbeid, har Flyktningtjenesten også fokusert på å holde flyktingene utenfor tjenesten i NAV i den grad det er hensiktsmessig. Dette begrunnes blant annet med en undersøkelse blant innvandrerne selv. Her ble det rapportert at innvandrerne selv opplevde at NAV ble inkludert for raskt ved bosetting, og at dette følte unødvendig.

Oppsummering

- Det er viktig å se bredt på samhandling og være kreative med tanke på hvem man innleder samarbeid med for å oppnå mål.
- Det er viktig å se ulike mål opp mot hverandre – som hvordan man kan kombinere ønsket om å gi flyktninger god språkopplæring med ønsket om at de kommer raskt ut i jobb. Målet må hele tiden være å møte brukernes behov med så effektive tiltak som mulig.
- Ved å involvere brukerne gjennom brukerundersøkelser der brukerne selv definerer hva de har behov for av tjenester, kan man strømlinjeforme tjenestene stadig bedre. Det er et mål å understøtte brukerne i så stor grad som mulig slik at de i størst mulig grad kan forsørge seg selv og skaffe seg hensiktsmessig bolig. Om man er for raske ute med å tilby støtteordninger, kan det undergrave motivasjonen til å klare seg selv. Dette må selvfølgelig veies opp mot behovet for støtte.

Nøtterøy kommune

Som vinner av statens tiltakspris mot bostedsløshet 2011 har alle øyne vært rettet mot Nøtterøy. Kommunen er til forskjell fra de andre vist til i dette heftet ikke del av Husbankens boligsosiale utviklingsprogram. Kommunen har likevel viktige ideer å se til innefor brukermedvirkning og i forhold til det å se brukerens behov i sine prosjekter. Det å tro på mennesket og streben etter å møtes som likeverdige parter gjør at Nøtterøy kommune kan vise til god samhandling med den viktigste parten i boligsozialt arbeid: selve innbyggeren med de boligsosiale behovene.

Litt om Nøtterøy kommune

- Øy i Vestfold, ca 20.000 innbyggere
- Del av Husbanken Region Sør
- Vinner av statens tiltakspris mot bostedsløshet 2011



Kommunal- og regionalminister Liv Signe Navarsete sammen med vinnere fra Nøtterøy. (Foto: www.husbanken.no)

Småhusene på Lysheim

Nøtterøy kommune fikk Statens tiltakspris mot bostedsløshet 2011 for sin satsing på småhus for personer med rus og/eller psykiatriske helseproblemer. Det unike med dette prosjektet, er at brukerne selv var med i hele utbyggingsfasen, fra planlegging til selv å bidra i selve byggeprosessen.

I planleggingsfasen dro de involverte fra kommunen på studietur til Randers kommune i Danmark. Her hadde ti av de personene som var vanskeligst å finne gode boløsninger til fått tildelt småhus i et tidligere industriområde. Nøtterøy kommune ønsket å etablere det samme utenfor sentrum. I 2007 ble det laget kommunestyresak om prosjektet. Prosjektet ble vedtatt, og man begynte prosessen med å finne egnet tomt.

I både utviklingen og gjennomføringen av prosjektet, har det blitt lagt vekt på samarbeid mellom kommunale enheter og spesialhelsetjenesten for å sikre et best mulig resultat for brukerne. Det ble videre søkt om prosjektmidler fra Helse- og omsorgsdepartementet, noe de fikk. I tillegg søkte de tilskudd fra Husbanken, som også ble innvilget. Videre søkte de også kompetanse hos Husbanken om hvordan dette kunne gjøres på en god måte. I dette arbeidet fikk de høre om "Sjølbyggerprosjektet" i Meland kommune i Hordaland. Her fikk ungdom som slet med å komme inn på boligmark-

edet en mulighet til å bygge sin egen bolig til en lav kostnad. Nøtterøy ønsket å gjøre tilsvarende for sitt småhusprosjekt.

Brukerne har også vært involvert i hele prosessen. Brukerne gav innspill til hvor mange boliger som skulle bygges og at det også var ønske om felleshus. Et sterkt ønske fra brukerne var også at husene skulle være frittstående uten felles vegger. Det ble besluttet å bygge seks boliger. Det var ønske om å bygge et par til, men blant annet infrastrukturelle begrensninger i området som rørkapasitet, gjorde at seks boliger var det maksimale.

I gjennomføringen av prosjektet ble det laget en beskrivelse, og oppdraget ble lyst ut på vanlig måte. Det uvanlige var at brukerne deltok i selve byggearbeidet. I praksis ble brukerne ansatte i attføringsbedriften ASVO, som er 100 prosent eid av Nøtterøy kommune.

Brukerne fikk betalt per time de jobbet. I utgangspunktet skulle brukerne

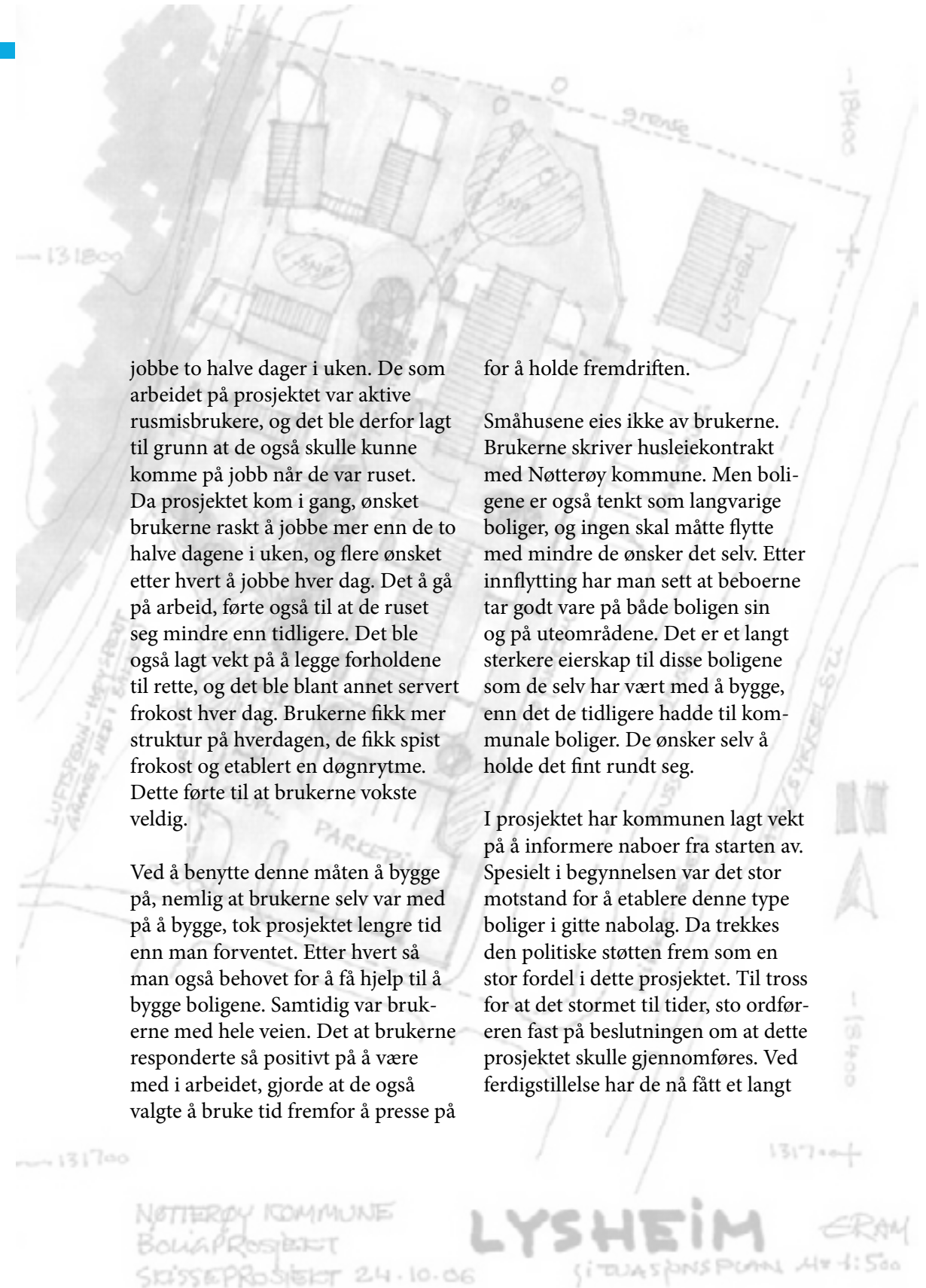
jobbe to halve dager i uken. De som arbeidet på prosjektet var aktive rusmisbrukere, og det ble derfor lagt til grunn at de også skulle kunne komme på jobb når de var ruset. Da prosjektet kom i gang, ønsket brukerne raskt å jobbe mer enn de to halve dagene i uken, og flere ønsket etter hvert å jobbe hver dag. Det å gå på arbeid, førte også til at de ruset seg mindre enn tidligere. Det ble også lagt vekt på å legge forholdene til rette, og det ble blant annet servert frokost hver dag. Brukerne fikk mer struktur på hverdagen, de fikk spist frokost og etablert en døgnrytme. Dette førte til at brukerne vokste veldig.

Ved å benytte denne måten å bygge på, nemlig at brukerne selv var med på å bygge, tok prosjektet lengre tid enn man forventet. Etter hvert så man også behovet for å få hjelp til å bygge boligene. Samtidig var brukerne med hele veien. Det at brukerne responderte så positivt på å være med i arbeidet, gjorde at de også valgte å bruke tid fremfor å presse på

for å holde fremdriften.

Småhusene eies ikke av brukerne. Brukerne skriver husleiekontrakt med Nøtterøy kommune. Men boligene er også tenkt som langvarige boliger, og ingen skal måtte flytte med mindre de ønsker det selv. Etter innflytting har man sett at beboerne tar godt vare på både boligen sin og på uteområdene. Det er et langt sterkere eierskap til disse boligene som de selv har vært med å bygge, enn det de tidligere hadde til kommunale boliger. De ønsker selv å holde det fint rundt seg.

I prosjektet har kommunen lagt vekt på å informere naboer fra starten av. Spesielt i begynnelsen var det stor motstand for å etablere denne type boliger i gitte nabolag. Da trekkes den politiske støtten frem som en stor fordel i dette prosjektet. Til tross for at det stormet til tider, sto ordføreren fast på beslutningen om at dette prosjektet skulle gjennomføres. Ved ferdigstillelse har de nå fått et langt



bedre forhold til nabolaget. Det er til og med naboer som kommer inn og hilser på.

Av resultater meldes det om at brukerne har vist stor fremgang i sykdomsbildet og rusbruk. En av brukerne har uttrykt det så sterkt at prosjektet reddet livet hennes. To av dem er nå med rundt og holder foredrag om prosjektet i andre kommuner. Videre har også flere av brukerne fått et bedre og nærmere forhold til egne pårørende. De kommer nå på besøk i brukernes egne boliger. Når kontakten med pårørende gjenopptas eller forsterkes, er dette også en viktig ressurs for å øke livskvaliteten til

brukerne, også med tanke på rehabilitering. Resultatene er dokumentert gjennom et evalueringsprosjekt som har blitt kjørt parallelt med byggeprosjektet. Resultatene viser klare forbedringer i brukernes livs- og bosituasjon.

Beboerne er fremdeles knyttet til utføringsbedriften ASVO. De trenger nå nye oppdrag, som enkle vaktmesteroppdrag og lignende, for å holde oppe aktiviteten. Både fra dette og tilsvarende prosjekt i Meland kommune, meldes det om at denne type prosjekt er ideelle spesielt for unge menn som har havnet på skråplanet og står uten jobb eller utdanning.



Skisse til lysheim (Bilde: www.notteroy.kommune.no)

Oppsummering

- Man må tro på ressursene som bor i alle mennesker – det er utrolig hva folk kan få til om de får muligheter og blir trodd på. Det å bli sett som menneske, og ikke som pasient, gjør også mye med selvfølelsen og mestringsfølelsen.
- Det å ha en jobb å gå til er rehabiliterende i seg selv.
- Ved å involvere brukerne i byggeprosjekt fra dag én, skaper man et eierskap til boligene som sannsynligvis også beholdes ved innflytting. Dette prosjektet viser langt lavere behov for vedlikehold enn andre tilsvarende boliger uten samme eierskapsfølelse.
- Kontroversielle prosjekter bør være politisk vedtatt slik at man hele tiden har et vedtak å støtte seg på ved ulike type protester. Det å ha politikere som tør å stå fast i stormen kan være avgjørende for å få gjennomført denne type prosjekter.
- Det er viktig at både brukere og ikke minst offentlige aktører som skal bistå brukerne i hverdagen etter at boligene tas i bruk, er i stand til å uttrykke hva de trenger. De må tenke på seg selv som bestillere og klare å konkretisere hva de har behov for. Samtidig må også de teknisk ansvarlige evne å omforme disse behovene til konkrete løsninger. Man må være villige til å møte hverandre og gjøre sitt for at alle snakker samme språk.



Småhusene på Lysheim (Foto: www.notteroy.kommune.no)



”Det er viktig at Husbanken ikke kommer med ferdigtygde løsninger, men utvikler avtalen gjennom dialog med kommunen”

Hvordan få til samhandling mellom regionkontor og kommune?

I det følgende vil vi presentere elementer som er viktige å tenke på når Husbankens representanter i regionene skal etablere samarbeid og etter hvert få til samhandling med representanter i kommunen. Elementene bygger på erfaringer fra Husbankens seks regionkontorer, særlig gjennom samarbeidsavtaler som boligsosialt utviklingsprogram og partnerskapsavtaler.

Gå strategisk inn på ledelsesnivå

For å få til et godt boligsosialt arbeid i kommunene er det viktig å skape forankring i ledelsen. Her blir kunnskapsdeling til rådmenn og ordførere sett på som sentralt for å lykkes.

I forbindelse med etablering av samarbeidsavtaler med kommuner har regionkontorene gjort gode erfaringer med å gjennomføre oppstartsmøter med ledelsen for avklaring og prioritering i kommunen. I tillegg har det vært viktig å gjennomføre jevnlig møter med kommuneledelsen for å opprettholde det boligsosiale på dagsorden.

Det å etablere det boligsosiale på ledelsesnivå i kommunen gjør jobben lettere for de i førstelinjetjenesten. Ved at ledelsen er innforstått med sentrale problemstillinger, men også muligheter, gjør arbeidet enklere for dem som er i kontakt med brukerne til daglig og ser boligsosiale behov.

Faste kontaktpersoner

Et annet viktig element for å få på plass en god samhandling mellom Husbanken og kommunen var å ha faste kontaktpersoner, både i kommunene og i Husbanken. Fra informanter i Husbanken så man at dette gjorde barrierene mindre og at det var viktig at kommunen kunne ha en fast kontaktperson som de kunne få alt gjennom.

Bedre kjennskap til startlån

Husbanken region Hammerfest har gjennom informasjon og dialog etablert bedre kunnskapsnivå rundt startlån i kommunene de har partnerskapsavtale med. Her kan man vise til vekst av startlån og representanter i fra regionkontoret, som mener dette kommer av at kommunens ledelse har fått bedre forståelse for hvordan virkemiddelet kan og bør brukes - og derav etablert en trygghet for at dette var et virkemiddelbruk som kunne bli brukt på en god måte.

Forankring i kommunens ledelser er også et viktig skritt for å sikre politisk og administrativ støtte for en boligsosial handlingsplan. Selv om planen er politisk vedtatt i kommunen må det sikres at planen kommer inn i årlig kommunalt budsjett. Ved å jobbe mot at boligsosialt arbeid er på agendaen i kommunenes ledelse vil man gjøre det enklere å få integrert planmålene i kommunens årlige budsjett. Når dette er sagt er det i tillegg viktig at man har én med dedikert ansvar i kommunen for å følge opp planen og inkludere den i budsjettforhandlingene.

Ved at Husbanken går strategisk inn på ledernivå i kommunen vil dette legge et godt grunnlag for videre arbeid i kommunen.

”Vi i Husbanken er heldige. Vi har et fag alle kjenner, for alle bor jo. Vi spiller veldig på dette og utfordrer dem på det”

Stille forberedt til møtene med kommunene

Et annet viktig element for å få på plass god samhandling med program- og partnerskapskommuner har vært å stille godt forberedt til møter. Det å forberede seg gjennom å studere relevant statistikk og lese seg opp på kommunen har vist resultater gjennom godt samarbeid og etter hvert samhandling. I tillegg ble det fremhevet at et godt forarbeid gjør det enklere for Husbankens representanter å stille de riktige spørsmålene i møte med kommunen. Derav kan man enklere komme til hovedproblemene i den respektive kommunen og være konstruktive med tanke på videre boligsosialt arbeid.

I den forberedende fasen vil analyse av kommunens boligsosiale utfordringer og muligheter være en sentral del. Ved å sammenligne tall mellom kommuner vil man få et inntrykk av hvor kommunen potensielt kan bli bedre, samtidig som man kan skryte av de områdene hvor kommunen allerede scorer godt. Tall som bør inngå i en slik analyse er bruk av Husbankens økonomiske virkemidler og andel innbyggere innenfor de ulike vanskeligstilte gruppene.

Ved flere av regionkontorene bruker man statistikk aktivt. Ved oppstartssamtaler med ordfører blir de konfrontert med hvordan kommunen scoret på ulike felt. I et forsøk på å vekke konkurranseinstinkt sammenlignes de med kommuner som lyktes for å peke på potensielle satsingsområder for kommunen som besøkes.

”Boligsosial praksis krever endring i fokus og prioritet, en innsats som må tidlig inn i ledelsen”

Eksempel på organisering fra et av Husbankens regionkontor

Region Bodø har delt kontorets boligrelaterte arbeid i to. På den ene siden sitter dem som jobber med administrative oppgaver. På den andre siden har man utarbeidet seksjon for boligpolitikk og samarbeid som har hovedansvar for samarbeid med kommuner og andre organisasjoner/direktorater etc. De driver med oppsøkende og aktivt rettet arbeid mot andre enheter, mens de som tar seg av de administrative oppgavene i hovedsak følger opp aktiviteter som blir utløst av den oppsøkende seksjonen. Ved regionkontoret må alle representantene som skal besøke kommuner stille forberedt gjennom å studere relevant statistikk og lese seg opp på kommunen.

Ved regionkontoret håndplukker man dem som jobber med oppsøkende arbeid i seksjon for boligpolitikk og samarbeid, dette med tanke på å sikre at de som er ute for å representere Husbanken i regionen både er komfortabel med formidling og er interessert i relasjons- og nettverksbygging. Videre ble det påpekt at regionkontoret bruker tid på kursing i relasjonskompetanse og anser denne kompetansen som like viktig som det faglige.

Tilpasning av strategier og mål gjennom dialog

Ved utforming av strategier og målsettinger er det viktig å inkludere dem som skal utøve oppgaven målene omhandler. Involvering i prosesser hvor strategier og målsettinger blir diskutert og utarbeidet gir videre et godt grunnlag for å få på plass samhandling. Dette fordi målsettingene blir forankret og deltakerne får eierskap til strategiene.

I møte med kommunene om samarbeidsavtaler er det viktig at regionkontorene etterstreber å legge til grunn dialog og tilpassede målsettinger med program- og partnerskapsavtalene til kommunens forutsetninger, ønsker og behov.

Det er viktig å tenke på hvem som er mottakere av Husbankens informasjon.

”Vi er ikke ute for å rendyrke Husbanken, men kommunene”

Ved å fokusere på kommunene og deres boligsosiale arbeid bør Husbanken etterstrebe å bistå dem på best mulig måte. Dette vil også innebære at møter med kommunene vil være ulike og samarbeidsavtalene forskjellige.

Prosessen med å utforme en samarbeidsavtale i felleskap kan være tidkrevende og krever oppmerksomhet. Samtidig vil grunnlaget for samhandling legges i samarbeidet hvor begge partene er lydhøre overfor hverandre og løsningsorientert.

I tråd med Husbankens egne strategier er det viktig å ikke fremstå som et kontrollorgan overfor kommunene, men vektlegge samarbeid og gode relasjoner i det boligsosiale arbeidet. Ved å etterstrebe det å møtes som likeverdige parter, bidrar man til å gjøre diskusjoner mer fleksible og unngår former for pekefingerleksjon.

Utfordringer for samhandling

Tid og ressurser

Det å etablere en god, dynamisk samhandling tar tid og ressurser. Det å skulle utvikle en egen kultur hvor alle parter føler seg som likeverdige deltakere krever masse innsats. Som vist kjennetegnes samhandlingen av deltakere som drar i samme retning og utfører konstruktive meningsutvekslinger, samtidig som de tørr å utfordre hverandre når det trengs. Dette er elementer som tar tid å bygge opp. Videre er det viktig å vedlikeholde de etablerte relasjonene med jevne møter.

”Vi ser at arbeidet kan fungere veldig godt en periode, men etter hvert glemmes det”

I en hektisk hverdag kan det være vanskelig å finne tid til å etablere et samhandlende nettverk. Likevel mente de fleste at samhandlingen ga noe igjen, blant annet i form av økt handlingskapasitet. Gjennom å kjenne til samt ha muligheten til å benytte seg av andre deltakere

merket man at uforutsette ting eller problemer som dukket opp ble tatt raskere. Ved både regionkontorer og i kommunene var man samtidig klare på at det var enklere å ta kontakt med noen for råd eller bistand når man allerede var godt kjent, enn å skulle kontakte en fremmed.

Mangel på mål og strategi

Særlig i kommunene var man klare på at mangel på en felles plattform med etablerte målsettinger og strategi var til stor hindring for samhandling. Uten klare mål klarer man ikke å dra i samme retning. Som eksemplene fra kommunene har vist har utarbeidelse av en boligsosial handlingsplan vært et godt verktøy for å etablere en felles plattform i kommunene.

Vertikal samhandling

En annen utfordring for samhandling er den som foregår vertikal mellom for eksempel ledernivå og ansatte. I det to parter ikke møter som likestilte og opplever å få gjensidig gehør for synspunkter eller ideer vil dette utfordre samhandlingen mellom de to partene. Utfordringen oppstår særlig når den som sitter høyere oppe i hierarkiet ikke åpner for samhandling. I forlengelsen av dette er det viktig å identifisere at samhandling krever noe av alle deltakerne.

Hvorfor bør regionkontoret samhandle med kommunene?

Utsagn som ”men vi har jo et godt samarbeid” hadde møtt representanter fra Husbanken når de hadde forsøkt å inkludere kommunene i tanken om samhandling som metode. Samtidig har erfaringer fra regionkontorene og kommunene vist at samhandlingen tar samarbeidet noen skritt lengre.

Avslutningsvis i dette heftet trekker vi frem særlig to områder hvor samhandlingen kan gi store fordeler for husbanken i deres arbeid med å bistå til god boligsosial utførsel i kommunene.

Økt handlingsrom til å utfordre

Samhandling mellom Husbanken og kommuner har vist seg å gi Husbanken et større handlingsrom. I dette handlingsrommet har representanter fra Husbanken kunnet utfordre kommunene i større grad enn ved et generelt samarbeid. Gjennom godt etablerte relasjoner er det enklere å ta tak i de områder hvor man føler at kommunene ikke gjør et godt nok arbeid. For eksempel er det mange kommuner som ikke er flinke med vedlikehold av kommunale boliger. Dersom tidspunktet passet seg kunne Husbanken gå direkte inn og utfordre kommunene på hvor ansvaret i bunn og grunn lå for manglende vedlikeholdsressurser.

Denne form for samhandling krever samtidig at deltakerne ser når og hvor det passer seg.

Tilgang på informasjon

Gjennom samhandling opplevde man i tillegg at mengden og typen informasjon kommunene var villige til å dele økte. Når de gode relasjonene var på plass opplevde Husbankens representanter å få et annerledes innblikk i kommunens drift, forutsetninger og ønsker. Dette gjorde det enklere å komme til de reelle sidene ved kommunene og tilpasse bistanden i den boligsosiale politikken og arbeidsutførelsen deretter.

*”samhandling – det er dette vi i
Husbanken kan tilføre kommunene og
som vil gi gode boligsosiale resultater”*

