

Til  
**Husbanken**

Dokumenttype  
**Sluttrapport**

Dato  
**Desember 2011**

# **HUSBANKEN REGION MIDT-NORGE**

## **SAMHANDLING SOM KILDE TIL**

## **ØKT BOLIGSOSIAL HANDLINGS-**

## **KAPASITET**

**HUSBANKEN REGION MIDT-NORGE  
SAMHANDLING SOM KILDE TIL ØKT BOLIGSOSIAL  
HANDLINGSKAPASITET**

## INNHold

<b>1.</b>	<b>Innledning</b>	<b>1</b>
1.1	Samhandling i boligsosial litteratur	1
1.2	Samhandling som begrep og studieobjekt	2
1.3	Metodisk tilnærming	3
1.4	Leserveiledning	3
<b>2.</b>	<b>Sammendrag</b>	<b>4</b>
2.1	Samhandling i praksis	4
2.2	Rom for samhandling	4
2.3	Utfordringer og muligheter for samhandling	5
<b>3.</b>	<b>Rom for samhandling i boligsosialt arbeid</b>	<b>6</b>
3.1	Politikkformulering på nasjonalt nivå	6
3.2	Rom for samhandling på regionalt nivå	8
3.3	Rom for samhandling på kommunalt nivå	11
3.4	Forutsetninger for samhandling	19
<b>4.</b>	<b>Samhandling i praksis</b>	<b>21</b>
4.1	Samhandling på regionalt nivå	21
4.2	Samhandling i kommunene	24
4.3	Samhandlingens verdi for kommunene	36
<b>5.</b>	<b>Konklusjon – utfordringer og muligheter</b>	<b>39</b>
5.1	Utfordringer og muligheter for samhandling	39
5.2	Konklusjon	41
<b>6.</b>	<b>Litteraturliste</b>	<b>43</b>

# 1. INNLEDNING

Rambøll Management Consulting (Rambøll) presenterer med dette sluttrapport i prosjektet *Samhandling som kilde til økt boligsosial handlingskapasitet*. Prosjektet er gjennomført på oppdrag for Husbanken i perioden august-desember 2011.

Det boligsosiale feltet kan forstås som et komplekst felt som spenner over et bredt spekter av tjenester og tilbud, herunder fremskaffelse og forvaltning av bolig, forvaltning og tildeling av økonomiske virkemidler og tjenester knyttet til oppfølging, biveiledning og økonomisk rådgivning. Boligsosialt arbeid fordrer derfor koordinering, kommunikasjon og samhandling mellom ulike tjenester, etater og fagmiljøer. Dette prosjektet har til hensikt å fremskaffe kunnskap om betydningen av samhandlingen det boligsosiale arbeidet gjennom følgende:

- Å klargjøre når og hvor det boligsosiale feltet impliserer samhandling.
- Å løfte frem eksempler på gode samhandlingsprosesser.
- Å vurdere hvorvidt god samhandling bidrar til økt handlingskapasitet / bedre resultatoppnåelse.
- Å identifisere hindringer og muligheter for god samhandling.

Punktene over utgjør de overordnede rammene for prosjektet, og har vært styrende for innholdet i prosjektet og i den foreliggende sluttrapporten.

## 1.1 Samhandling i boligsosial litteratur

En gjennomgang av litteratur på det boligsosiale feltet viser at temaet samhandling er blitt viet relativt lite oppmerksomhet. Samtidig er det noen rapporter som beveger seg inn på temaet i noen grad. NOVA identifiserer i sin rapport om organisering og planlegging i boligsosialt arbeid at *uformelt samarbeid* har en verdi i kommunenes arbeid.<sup>1</sup> De knytter det uformelle samarbeidet til at ansatte får kjennskap til kommuneorganisering gjennom å kjenne dem, eller kjenne til dem, som jobber innenfor de ulike områdene. De viser også til at samarbeidet er avhengig av personlig kjemi. Samtidig fremheves svakheter med det uformelle samarbeidet, som gjerne er implisitt og personavhengig.

En annen rapport som er verdt å nevne er NTNU-rapporten *Det er litt sånn at veien blir til mens en går* som påpeker hvor viktig uformelle kanaler er for både ansatte i kommuner og samarbeidspartnere.<sup>2</sup> Som det vises til i rapporten, utgjør i noen tilfeller uformelle møter hoveddelen av samarbeidet, mens i andre tilfeller skjer de uformelle møtene parallelt med faste og mer formelle møtepunkter.

Forfatterne bak NTNU-rapporten fremhever at utviklingen av uformelle samhandlingsformer i kommunene antyder at et formelt system alene ikke nødvendigvis klarer å tilby de løsningene som kreves. I tillegg antydes det at dersom den overordnede strukturen for organisering ikke tilbyr de ansatte et fleksibelt handlingsrom for uformell samhandling, vil systemet bli for rigid.

I nevnte NOVA-rapport fremheves det at det er vanskelig å bedømme det uformelle samarbeidsrolle i det boligsosiale arbeidet, men at nære relasjoner eller opparbeidet kunnskap om hvem som kan hva innenfor boligsosialt arbeid bidrar til å gjøre det boligsosiale systemet mer effektivt. I NTNU-rapporten fremheves det at de uformelle samarbeidsformene sikrer hurtigere, mer ressurs sparende og hensiktsmessige arbeidsutøvelser.

Det finnes flere eksempler på den uformelle og mer dynamiske siden av boligsosialt arbeid. Men samtidig som det vises til slike eksempler i litteraturen, er det likevel de formelle grepene som dominerer i konklusjoner og anbefalinger knyttet til forbedringer i det boligsosiale arbeidet.

Denne rapporten er utarbeidet på bakgrunn av antakelsen om at "helheten kan bli mer enn summen av delene". I dette ligger det en forståelse for at når noen kommer sammen om noe blir

<sup>1</sup> Sandlie, H. C., m.fl. 2011. *Organisering og planlegging av boligsosialt arbeid i norske kommuner – fire casestudier*. NOVA, nr. 5/11

<sup>2</sup> Thorshaug, K., m.fl. 2011. *Det er litt sånn at veien blir til mens en går - Kommuners fremskaffelse av boliger til flyktninger*. NTNU

resultatet noe mer enn det de blir hver for seg. Ta for eksempel to ulike kommunale enheter. Når de kommer sammen, deler erfaringer og kunnskap, så vil det oppstå en kompleks form for informasjonsdeling og forståelse som ikke er tilstedeværende når gruppene jobber hver for seg. I rapportens tittel "Samhandling som kilde til økt boligsosial handlingskapasitet" ligger en forståelse og forventning om at det for mange kommuner ligger en ubenyttet verdi i de "dynamiske mellomlagene" som oppstår når flere kommer sammen om en felles oppgave.

En annen antakelse er at samhandling ikke er noe som kan pålegges aktører tilknyttet boligsosialt arbeid gjennom formelle strukturer. Man kan pålegge samarbeid, men det gir ikke nødvendigvis samhandling. I tillegg, som Ulfrstad fremhever, er dagens boligsosiale samarbeidsavtaler gjerne bilaterale, mens det boligsosiale arbeidet fordrer samarbeid mellom mer enn to aktører.<sup>3</sup> Kanskje er ikke samarbeidsavtaler tilstrekkelig for å sikre et godt boligsosialt arbeid i kommunene? Samtidig ser man at der hvor samarbeid kan pålegges, må samhandling legges til rette for. Gjennom kunnskap om mulighetene for samhandling, som denne rapporten vil fremheve, vil man således også kunne identifisere og begrense barrierene for god samhandling.

## 1.2 Samhandling som begrep og studieobjekt

En måte å se på samhandling på er det som skjer mellom deltakere i en stafett. I en tidligere studie blir stafetten fremhevet som et eksempel på samhandling.<sup>4</sup> Her vil suksessen til samhandlingen være avhengig av to sentrale ting: de enkelte leddene i kjeden og overleveringene mellom leddene. Det vises til at særlig overleveringen er utfordrende:

"Den som skal overta stafettpinnen må starte sitt løp på riktig tidspunkt, slik at han/hun er i fart ved overleveringen, men samtidig enda befinner seg innenfor en definert sone i forhold til startpunktet. Og; ved selve overleveringen må de to utøverne koordinere sine bevegelser slik at de (uten mulighet til å møte blikket til hverandre) får flyttet pinnen fra en hånd til den neste, i en mest mulig flytende bevegelse, uten at det går utover farten framover."<sup>5</sup>

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

Overføres eksemplene til hverdagen, ser man raskt at arbeidsoppgaver sjeldent er forutsigbare og rutinemessige, 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 avhengig 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 uforutsette 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 samhandlingen 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

<sup>3</sup> Ulfrstad, L. M. 2011. *Velferd og bolig. Om boligsosialt (sam-)arbeid*. Kommuneforlaget, Oslo.

<sup>4</sup> Hammer, S. 2010. *Samhandling: forutsetninger, muligheter og utfordringer*. Husbanken

<sup>5</sup> Ibid: s 1

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 kjennskap om ulike medarbeideres fagkompetanse være av vesentlig art for samhandlingen. I tillegg blir elementer, som uformelle sammenkomster og det å kjenne hverandre utover den ene oppgaven det samarbeides om, sett på som viktig for samhandlingen.

Nils Arne Eggens godfoteteori fremhever andre sentrale aspekter ved samhandling som dreier seg om å utnytte både egne og andres styrker.<sup>6</sup> Med utgangspunkt i prestasjoner på fotballbanen lanserte Nils Arne Eggen uttrykket "du blir god ved å gjøre de andre gode". Godfoteteorien kopler 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 andres individuelle ferdigheter. Samhandling fordrer dermed kjennskap til hverandres kompetanse og ferdigheter, samt evne til å benytte seg av disse når det er formålstjenlig.

I gjennomføringen av prosjektet har Rambøll hatt en eksplorerende tilnærming til samhandling, og slik det fremkommer i rapporten er samhandling oppfattet og brukt på ulike måter rundt om i kommunene.

### 1.3 Metodisk tilnærming

Det er benyttet flere metoder i prosjektet, herunder dokumentstudier og kvalitative intervjuer.

Den viktigste datakilden i prosjektet har vært kvalitative intervjuer med ulike aktører på feltet. Det er gjennomført intervju med representanter for samtlige regionkontor i Husbanken, i tillegg til representanter for Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS), Integretings- og mangfoldsdirektoratet (IMDI), Kommunal- og regionaldepartementet (KRD) og Kommunale Boligadministrasjoners Landsråd (KBL). Til sammen er det gjennomført 19 intervjuer per telefon. På bakgrunn av informasjonen delt i disse intervjuene, har Rambøll besøkt til sammen syv kommuner, som dekker de ulike regionene, og som av informantene i de innledende intervjuene ble vurdert å ha lyktes med samhandling innenfor ulike områder. I samtlige kommuner ble det gjennomført et dagsbesøk hvor det ble gjennomført fire til syv intervjuer. Det ble også gjennomført telefonintervju i etterkant av besøkene i de tilfellene der informanten ikke kunne stille til intervju på besøksdagen, eller i de tilfeller det var behov for utfyllende eller kompletterende informasjon.

I tillegg er det blitt gjennomført studier av dokumenter og statistikk. Disse studiene ble benyttet som et kunnskapsgrunnlag for utvalg av kommuner, samt for å få oversikt over relevant kunnskap på feltet. I dokumentstudiene kom det frem at samhandling i liten grad har vært et hovedfokus i forskning på det boligsosiale feltet.

### 1.4 Leserveiledning

Rapporten består av følgende kapitler:

- Kapittel 2 – Kort sammendrag av rapporten.
- Kapittel 3 – Presenterer rom for samhandling på regionalt og kommunalt nivå, da med utgangspunkt i hvilken betydning nasjonal politikkformulering på området har å si for dette rommet.
- Kapittel 4 – Viser eksempler på samhandling i praksis fra Husbankens regionkontorer og seks utvalgte kommuner.
- Kapittel 5 – Oppsummerer sentrale funn i rapporten ved å fremheve muligheter og utfordringer for samhandling.

---

<sup>6</sup> Eggen, Nils A. 1999. *Godfoten. Samhandling – veien til suksess*. Aschehoug

## 2. SAMMENDRAG

I dette kapittelet presenterer vi et kort sammendrag av *Samhandling som kilde til økt boligsosial handlingskapasitet*. Rapporten er utarbeidet på oppdrag for Husbanken i perioden august-desember 2011. Formålet med oppdraget har vært å knytte samhandling opp til boligsosialt arbeid gjennom blant annet å løfte frem eksempler på gode samhandlingsprosesser. I tillegg er det undersøkt hvorvidt god samhandling bidrar til økt handlingskapasitet / bedre resultatoppnåelse, samt hva som er utfordringer og muligheter for god samhandling.

I forbindelse med prosjektet er det gjennomført flere intervjuer på nasjonalt og regionalt nivå med aktører tilknyttet boligsosialt arbeid. Videre har Rambøll foretatt studier av seks casekommuner som har kunnet vise til gode erfaringer innenfor samhandling i det boligsosiale arbeidet. Det skal fremheves at prosjektet baserer seg på kvalitativ datainnsamling.

Det boligsosiale feltet kan forstås som et komplekst felt som spenner over et bredt spekter av tjenester og tilbud og innbefatter mange kompetanser og tjenesteenheter. Et gjennomgående tema i nasjonalpolitiske utforminger er behovet for en mer koordinert boligjeneste hvor samarbeid blir fremhevet som viktig. Blant annet i NOU 2011:15 *Rom for alle* blir *samordning* vektlagt.<sup>7</sup> Samordning fremheves som én av fem suksessfaktorer for kommunal boligsosial utførsel. I motsetning til *samordning* er *samhandling* som begrep ment å omfatte mer enn koordinering og samarbeid. Handlingsrom kan forstås som en forutsetning for samhandling, samtidig som denne må balanseres med tillit, aksept og trygghet blant dem som deltar i samhandlingen.

Dette prosjektet har synliggjort at samhandling kan ha en stor betydning for både utøvelse av og resultater av det boligsosiale arbeidet dersom det gis nødvendig tid og rom for samhandling.

### 2.1 Samhandling i praksis

Prosjektet har tydeliggjort at samhandling er et begrep som aktører på ulike nivåer i det boligsosiale arbeidet har et bevisst forhold til, og at det gjennomgående vurderes å være behov for samhandling i utøvelsen av arbeidet. Kommunene, hvis praksis er blitt undersøkt i prosjektet, er blitt rekruttert på grunnlag av at de antatt har hatt gode erfaringer knyttet til å etablere former for samhandling i sitt boligsosiale arbeid. Prosjektet har vist at kommunene har hatt både gode og mindre gode erfaringer, hvilke belyses i rapporten.

Et eksempel hvor flere av prosjektets casekommuner har fått til vellykkede samhandlingsprosesser, er i planleggings- og gjennomføringsfasen av byggeprosjekter. Både i Nøtterøy, Karmøy og Bodø kommune har boligprosjekter for personer med rus- og/eller psykiatriske helseproblemer kommet på plass gjennom inkludering av flere typer boligsosiale tjenester og kompetanseområder. I tillegg poengteres viktigheten av å evaluere bruk i etterkant av gjennomførte prosjekter.

Gjennom å inkludere aktører med ulike kompetanser og erfaringer har prosjektene avdekket flere muligheter i prosjektarbeidet. Samtidig har en felles forståelse av prosjektets endelige bruk blitt etablert i startfasen, noe som har rettet prosjektet inn mot et felles mål. I tilfellene fra de nevnte kommunene, har resultater som økonomiske gevinster og mer effektiv arbeidsutførsel blitt fremhevet, og det blir fremhevet at samhandling har vært med på å bidra til dette. Samtidig skal det fremheves at en ren kausalisering av effektene av samhandling er utfordrende, og at samhandling kan tilføre det boligsosiale arbeidet verdi som vanskelig lar seg tallfeste. Eksempelvis pekes det i rapporten på at samhandling, i betydning av utveksling av kompetanse og erfaring i det daglige arbeidet, bidrar til at en kommune som organisasjon blir bedre rustet til å ta fatt på boligsosiale utfordringer.

### 2.2 Rom for samhandling

I rapporten identifiseres og diskuteres også hva som må til for å etablere samhandling i kommunenes boligsosiale arbeid. Spørsmålet er således hva som henholdsvis fremmer eller hemmer samhandling. Noen sentrale elementer kan trekkes frem. På den ene siden fremhever informantene i prosjektet viktigheten av at strukturelle rammer legger til rette for samhandling i praksis.

---

<sup>7</sup> NOU 2011:15 *Rom for alle*, s. 35

Ledelsesforankring og etablerte møtearenaer vurderes som viktig for både å opprette og opprettholde samhandling. På den andre siden er det nødvendig at holdninger og verdier i aktuelle organisasjoner støtter opp under disse mer formelle rammene. Det er med andre ord nødvendig at ledere og ansatte på feltet har et ønske om å samhandle, om å gjøre seg forstått av andre aktører og om å forstå andre aktører med annen faglig bakgrunn og kompetanse. Både formelle og uformelle elementer vurderes som forutsetninger for å utvikle en felles plattform, et felles språk og en felles kultur for samhandling.

De boligsosiale handlingsplanene i Tromsø og Karmøy kommune blir begge trukket frem som gode eksempler på vellykkede etableringer av en felles plattform i kommunene. Her ble viktigheten av at planen var forankret i ledelses- og utøvernivå, samt det at planen gav en felles forståelse for målsettinger og strategier i det boligsosiale arbeidet, fremhevet. Et annet suksesskriterium for gode boligsosiale planer ligger i utformingen av presise mål og utpekte ansvarlige for å følge opp målene.

I Malvik kommune er det boligsosiale arbeidet, herunder betydningen av boliger og bomiljøer, trukket inn som en viktig del av kommunens helhetlige virksomhet i kommuneplanens samfunnsdel. I Malvik er videre samhandling forankret som en grunnleggende verdi i kommunens tjenesteutøvelse, og dette vurderes å legge til rette for aktiv utveksling av informasjon, kompetanse og erfaring på tvers av tjenestene.

Videre fremgår det at samhandling krever noe av deltakerne, i form av ydmykhet overfor andres kompetanse og meninger. Samhandling dreier seg således om evne og vilje til å lære av andre. Med dette som et grunnlag blir aktiviteter som møtevirksomhet, seminarer og uformelle sammenkomster viktige muligheter for å skape kunnskapsdeling og en felles kultur.

### **2.3 Utfordringer og muligheter for samhandling**

Som utfordringer for samhandling, blir særlig tid og ressurser trukket frem. Videre blir det fremhevet at mangel på felles målsettinger og en felles plattform kan være vesentlige utfordringer for samhandling. Dette gjelder både horisontal samhandling, mellom enheter og tjenester, samt vertikal samhandling, mellom ulike nivåer. Sistnevnte kan by på særlige utfordringer når det gjelder å møte hverandre som likeverdige parter og å ha ydmykhet for hverandres posisjon og kompetanse.

Mulighetene for samhandling ligger, som nevnt, både i møtevirksomhet, seminarer og uformelle sammenkomster og i det å skape en felles plattform mellom de som deltar i arbeidet. Sistnevnte kan, som vist, oppnås ved etableringen av en boligsosial handlingsplan, der man i prosessen med å utvikle denne legger vekt på å utvikle en felles kultur og et felles språk, slik at alle har en felles forståelse av hva som faktisk ligger i den boligsosiale planen og hva som skal til for å nå målene som ligger der. Det er også viktig å sikre kommunikasjon på tvers av avdelinger og tjenesteenheter, samtidig som alle deltakerne etterstreber åpenhet og fleksibilitet i arbeidsutførelse.

Med tanke på utfordringene som ligger i vertikal samhandling, er åpenhet og fleksibilitet viktig - særlig i øverste ledd. I rapporten illustreres samtidig gode vertikale samhandlingsprosesser mellom Husbanken og kommuner der prosessene har vellykkede, nettopp fordi Husbankens regionkontor har vist åpenhet, læringsvillighet og fleksibilitet overfor kommunene.

Funnene i prosjektet tyder også på at det er mulig å overkomme de barrierer for samhandling som ligger i fragmentert organisering i kommunene, men at dette krever forankring i kommunens organisasjon og ledelse, samt evnen til å samle og rette det boligsosiale arbeidet mot et felles mål.

Samtidig som samhandlingen har potensial for å bety mye i boligsosial utførelse, er det viktig å anerkjenne at samhandling er noe som krever fokus og tilrettelegging. Samhandling er ikke noe som etablerer seg selv, men heller noe som krever både forankring på et systemisk nivå og vilje og ønske på et individnivå blant deltakerne selv.



### 3. ROM FOR SAMHANDLING I BOLIGSOSIALT ARBEID

I dette kapittelet ser vi nærmere på hva som gis av rom for samhandling i det boligsosiale arbeidet, for ulike aktører på feltet. Spørsmålet i dette kapittelet er således i hvilken grad det gis rom for samhandling i det boligsosiale arbeidet, gjennom føringer fra nasjonalt, regionalt og lokalt hold.

Med rom for samhandling menes altså forutsetninger og rammebetingelser som ligger til grunn for aktørenes muligheter for å oppnå god samhandling i sitt daglige arbeid. Samtidig forstås samhandling å inneha dynamiske elementer som krever initiativ og motivasjon blant deltakerne, noe som indikerer at samhandling ikke nødvendigvis vil oppstå selv om det gis rom for det. Likevel viser prosjektet at det er enkelte elementer – herunder det å ha en felles forståelse av begreper, samt en kultur som åpner for samhandling som arbeidsform – som øker sannsynligheten for at man oppnår god samhandling. Disse grunnleggende trekkene vil også ligge til grunn for det som utspiller seg i kapittel 4 – Samhandling i praksis.

For å skissere rom for samhandling i kommunenes boligsosiale arbeid, vil Rambøll kort gjennomgå nasjonale føringer og politikkformuleringer på området. Videre vil vi gjennomgå rommet for samhandling på regionalt nivå. Denne gjennomgangen vil danne bakgrunnen for å se på rom for samhandling i kommunene.

#### 3.1 Politikkformulering på nasjonalt nivå

Særlig for politikkformulering og politisk design er nasjonale styringssignaler vesentlig for boligsosialt arbeid. For eksempel er NAV lovpålagt å fremskaffe midlertidig husvære for vanskeligstilte. Således vil nasjonale styringssignaler være viktig med tanke på tilrettelegging eller oppmuntning av kommunenes samhandlingsevne.

Mange forbinder samhandling med Samhandlingsreformen som tiltrer 1.1.2012. Ser man nærmere på begrepsavklaring i St.meld. nr. 47 (2008–2009) *Samhandlingsreformen* forstås samhandling som et "uttrykk for helse- og omsorgstjenestenes evne til oppgavefordeling seg imellom for å nå et felles, omforent mål, samt evnen til å gjennomføre oppgavene på en koordinert og rasjonell måte".<sup>8</sup> Definisjonen for samhandling, slik den fremkommer i meldingen, gjenspeiler ikke den ekstra samarbeidskomponenten som ligger i jazzimprovisasjonen illustrert innledningsvis i rapporten. Det er flere som opplever Samhandlingsreformens definisjon som i større grad å oppsummere behovene for *samordning* heller enn *samhandling*, hvor *samordning* forstås som koordinering gjennom formaliserte strukturer og prosedyrer.

Også i NOU 2011:15 *Rom for alle*, blir samordning vektlagt.<sup>9</sup> Samordning fremheves som én av fem suksessfaktorer for kommunal boligsosial utførsel. Samtidig blir samordning imidlertid aldri klart definert i utredningen, men den omtaler elementer som samarbeid og koordinering som sikrer helhetlige og sammensatte tjenester. Samordning skal i så henseende gå på tvers av kommunenes fragmenterte organisering og sikre at vanskeligstilte møter en samlet og tilgjengelig tjeneste ved behov for bolig eller oppfølging.

I begge tilfellene gis det stor grad av frihet for kommunene å tolke hvordan *samordningen* og den såkalte *samhandlingen* fungerer og best bør utøves i praksis. Det er allerede kjent at kommunene er gitt stor organisasjonsfrihet, og de mange organisasjonsmodellene som finnes der ute gjør det vanskelig å legge noen klare rammer for kommunens boligsosiale utførsel.

##### 3.1.1 Mangel på samordnede signaler fra nasjonale styringsorganer

Blant annet gjennom tilgang på tildelingsbrev fra ulike departementer, hadde flere representanter for Husbanken fått oppleve mangler på koordinering fra nasjonale styringsorganer. Eksempler på dette er at Husbanken fikk føringer på å opparbeide et tettere samarbeid med en annen aktør, samtidig som denne andre aktøren ikke fikk de samme styringssignalene motsatt vei. For representanter i Husbanken er dette en problematikk som gir seg utslag i samarbeid på fylkesnivå, for

<sup>8</sup> St.meld. nr. 47 (2008–2009) *Samhandlingsreformen*

<sup>9</sup> NOU 2011:15 *Rom for alle*, s. 35

eksempel med Kriminalomsorgen. Dette kompliserer igjen den bistanden som Husbanken først og fremst skal gi kommunene.

I de gjennomførte intervjuene ble det fremhevet hvor viktig det er at signalene fra statlige enheter er synkroniserte, både for å øke handlingsrommet og at det gjør det lettere å samles om felles mål og utførelse. Mangel på samordnede signaler fra departementsnivå er en kjent problematikk også i departementene. Flere informanter påpekte at dette var noe departementene jobbet med.

Med hensyn til begrepet samhandling, er det behov for klarere definisjoner om man skal legge de nasjonale føringene til grunn for begrepet.

### 3.1.2 Lovpålagte krav og retningslinjer

Det boligsosiale arbeidet på nasjonalt, regionalt og kommunalt nivå påvirkes også av lovpålagte krav og retningslinjer. En utfordring i dette tilfellet, er at lovpålagte krav kan virke positivt for befolkningen sett under ett, men kan virke negativt for den delen av befolkningen som har behov for boligsosial bistand.

Et konkret eksempel er Finanstilsynets forslag om å stramme inn retningslinjene for forsvarlig utlånspraksis til boligformål.<sup>10</sup> De foreslåtte innstramningene begrunnes med at husholdningenes økonomi i de senere årene har vært preget av økende gjeldsbelastning, høy belåningsgrad og mer bruk av avdragsfrie lån, samt at boligprisene har steget i takt med husholdningenes økte gjeld. Det vises til at denne økte belåningsgraden øker husholdningenes sårbarhet overfor renteoppgang, arbeidsledighet og derigjennom redusert inntekt. Disse underliggende forholdene skaper igjen en frykt for en boligboble som vil få store konsekvenser for den finansielle stabiliteten dersom den sprekker. Konsekvensene kan da bli at boligprisene synker kraftig og boligens verdi ikke vil være tilstrekkelig for å dekke gjelden på boligen. Både privatpersoner og banker må da ta tap.

Den foreslåtte innstramningen fra Finanstilsynet presiserer at det ikke bør gis anledning til å gi lån som overstiger 85 % av boligens verdi. Dette skal gjelde alle lån, og vil følgelig også gjelde startlån. Med andre ord vil anledningen til å innvilge startlån på 100 % falle bort. En ytterligere konsekvens er at startlån heller ikke kan brukes som toppfinansiering for personer som får innvilget 85 % av lånebeløpet i ordinær bank, men som ikke har egenkapital til å dekke de siste 15 %. En undersøkelse Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS) gjorde blant sine medlemmer, viser at hele 83 % av respondentene oppgir at et slikt krav vil gi en svært stor/meget stor reduksjon i bruk av startlån. Videre sier 86 % av respondentene at et slikt krav vil påvirke kommunenes boligsosiale arbeid svært negativt/meget negativt. Samtidig understreker undersøkelsen viktigheten av startlån som boligsosialt virkemiddel – hele 97 % oppgir at startlån er et svært viktig/meget viktig virkemiddel rettet mot dem som sliter på boligmarkedet<sup>11</sup>.

Hvorvidt Finanstilsynets forslag går igjennom, og også vil omfatte startlån, gjenstår å se. Stortingets finanskomité har foreløpig gått inn for å skjerme startlån fra de foreslåtte endringene, men saken er ikke avgjort. Saken viser allikevel hvordan endringer i nasjonale lover og retningslinjer virker direkte inn på kommunenes mulighet til å utnytte ulike type virkemidler og gi nødvendig boligsosial bistand.

Av retningslinjer og føringar på nasjonalt plan, som også har tilsvarende innvirkning på andre områder av det boligsosiale arbeidet, kan vi nevne kravene som stilles til hvordan omsorgsboliger skal drives og bygges ut dersom kommunene mottar tilskudd til utbygging. I intervjuer gjennomført i dette prosjektet, ble det trukket frem at det stilles krav om tilgang på døgnbemanning ved utbygging av omsorgsboliger. Flere informanter i kommunene påpeker at dette er fordyrende.

Et siste eksempel vi ønsker å trekke frem, basert på tilbakemeldinger gitt i intervjuer med både representanter for kommunene og fra representanter for Husbanken, er utfordringer knyttet til finansiering av kommunale boliger for vanskeligstilte. Flere kommuner ønsker å understøtte at

<sup>10</sup> Brev fra Finanstilsynet til Finansdepartementet, 28.sep. 2011: *Lovhjemmel til å fastsette forskrift om forsvarlig utlånspraksis*

<sup>11</sup> Tilgjengelig på: [http://www.ks.no/PageFiles/20413/Startl%C3%A5n\\_unders%C3%B8kelse.pdf](http://www.ks.no/PageFiles/20413/Startl%C3%A5n_unders%C3%B8kelse.pdf)

brukere som har fått tildelt kommunal bolig etter hvert kan kjøpe denne. Tilskudd gitt fra Husbanken avskrives over 20 år. Spørsmålet blir da hva man skal gjøre med den delen av tilskuddet som ikke er avskrevet om en bruker kjøper en bolig han eller hun har leid over lang tid. Skal brukeren få med seg tilskuddet? Må tilskuddet betales tilbake? Dette er problemstillinger det jobbes med å belyse. Blant annet har Bodø boligbyggelag, i samarbeid med Husbanken region Nordland, et prosjekt der de undersøker nettopp denne problemstillingen.

### 3.2 Rom for samhandling på regionalt nivå

I *Strategisk plattform for Husbanken 2011*<sup>12</sup> fremkommer det hvor viktig kommunen er som kunde, bruker og samarbeidspartner. Det vises til at Husbanken innehar en tilretteleggerfunksjon overfor kommunene, som på sin side skal ha mulighet til å ivareta sitt ansvar som førstelinjekontakt på best mulig måte. Gjennom utviklinger som har skjedd i Husbanken gjennom flere år, har man nå beveget seg bort fra forvaltningsrollen og er i dag mer å regne som en samarbeidspartner.

#### 3.2.1 Samhandling internt i Husbanken

Organisasjonsmessig er Husbanken delt inn i seks regionkontor som har ansvar for hver sin andel kommuner. I tillegg har regionkontorene ulike fagområder tilknyttet boligsosialt arbeid de har det nasjonale ansvaret for. Blant annet har region øst et nasjonalt ansvar for de økonomiske virkemidlene, mens region Midt-Norge har ansvar for utlysning av forskningsprosjekter. Med dette har Husbanken tenkt at regionkontorene skal opparbeide seg ekspertkompetanse på sine felt og dele dette med de resterende regionkontorene.

##### *Manglende kunnskapsdeling mellom regionkontorene*

Blant informanter vi snakket med i dette prosjektet, var det likevel en generell oppfattelse om at man internt i Husbanken ikke var flinke nok til å ivareta kunnskapsdeling på tvers av regionene. I Malvik kommune opplevde man for eksempel at Husbanken i deres region ikke gav god nok informasjon om startlån og utarbeidet derfor en egen veiledning om startlån. Dette er et ekspertområde tillagt Husbanken region øst, og det kan tyde på at deres erfaringer ikke i tilstrekkelig grad er blitt formidlet videre til de øvrige regionene, eventuelt at de øvrige regionene ikke er flinke nok til å etterspørre informasjon og øke sin kompetanse på de ulike fagområdene. Videre kan region vest vise til god arkitektkompetanse, en kompetanse som er viktig i planlegging av byggeprosjekter. Blant annet kan regionkontoret vise til vellykkede veiledninger overfor kommuner som har bygget sykehjem i sin region. Samtidig mente informanter fra region vest at deres kompetanse ikke ble brukt i den grad den burde av andre regionkontorer.

Opplevelse av manglende kompetansedeling på tvers av regionkontorene, ble delt både av dem som mente de satt med viktig kunnskap og av dem som gjerne ønsket kunnskap på felt de ikke kjente godt nok. Det ble fremhevet at "det er ikke fordi det er mangel på vilje, men fordi det er mangel på gode nok arenaer".

Flere av informantene med lengre arbeidserfaring fra Husbanken beskrev at man tidligere hadde vært dyktig på kompetansedeling og derav samhandling på tvers av regionkontorene. Samtidig fortalte flere at de hadde opprettholdt kontakter fra tidligere samarbeid og at de til en viss grad fortsatt benyttet seg av disse. Dette viser at enkelte kan ha stor nytte av uformell samhandling, men at dette i liten grad kommer hele organisasjonen til gode dersom det ikke i større grad åpnes for samhandling, eventuelt at barrierer for samhandling bygges ned.

##### *Mangel på kommunikasjon internt i regionkontorene*

Et annet område hvor flere representanter fra Husbankens regionkontor utfordret samhandling, var de tilfellene hvor man av ulike årsaker ikke hadde gode nok kommunikasjonslinjer internt ved regionkontorene. Mer enn ett regionkontor kunne vise til mangel på samordning i møte med kommuner gjennom eksempler på at ulike representanter fra Husbanken hadde besøkt én og samme kommune i to forskjellige omganger samme uke uten å vite om hverandre. Det oppleves som problematisk å be kommunene tenke helhetlig, når kontorene selv ikke klarer å snakke godt nok sammen.

<sup>12</sup> *Strategisk plattform for Husbanken 2011*, tilgjengelig på: [http://www.husbanken.as/regelvrk/hb-nr.nsf/webRegelverk/FBC52A17E695AB5CC125783700292105/\\$FILE/3d10.pdf](http://www.husbanken.as/regelvrk/hb-nr.nsf/webRegelverk/FBC52A17E695AB5CC125783700292105/$FILE/3d10.pdf)

I tillegg var det flere informanter som etterspurte bedre kompetansedeling også internt ved regionkontorene.

#### *Ulike former for samarbeidsavtaler med kommune*

Videre har det utviklet seg ulike former for samarbeidsavtaler med kommuner ute i de forskjellige regionene. For eksempel har region øst benyttet seg av eksterne konsulenter/forskere for å gjøre foranalyse i programkommunene som regionkontoret har signert samarbeidsavtale med, noe andre regioner ikke har valgt å gjøre. Både fordeler og ulemper kan identifiseres med det å utvikle egne modeller. Et viktig rammeelement for samhandling er frihet i utøvelse, noe de ulike samarbeidsavtalene antyder at er tilfelle i Husbanken. Samtidig vil svært ulike modeller for samarbeid gjøre det vanskeligere for regionkontorene å drive erfaringsutveksling med bakgrunn i erfaringer gjort gjennom avtalene.

I sum er det noen rammevilkår som utfordrer samhandlingen internt i Husbanken. Med tanke på kunnskapsdeling mellom kontorene, ble det fremhevet at viljen var der, men at det manglet arenaer hvor man kunne treffes på tvers. Samtidig kom det frem at intensjonen bak å ha egne ekspertområder innenfor boligsosialt arbeid fordelt på regionkontorene ikke har levd helt opp til sin hensikt, og at Husbanken har noe å hente for å styrke sin bistandsevne overfor kommunene. Det ble av en informant foreslått at det å opprette en form for samhandlingsarena mellom regionkontorene var noe strategikontoret i Drammen burde blitt tildelt ansvaret for.

Den regionale fordelingen i Husbanken påvirket også mange av kommunenes forhold til Husbanken, hvor det først og fremst var deres respektive region som representerte Husbanken for dem. Dette er også noe som legger føringer på samhandlingen i form av hvor kommunene føler det naturlig å henvende seg.

I det følgende vil vi se nærmere på rammene for samhandlingen mellom Husbankens regionkontorer og kommunene. Dette er et forhold som har fått utvikle seg mye på deltakernes premisser, noe som antyder at rammene for tilrettelegging av samhandlingen er tilstedeværende.

### 3.2.2 Samhandling mellom Husbanken og kommuner

Rommet for samhandling mellom Husbanken og kommunene har endret seg i takt med det organisatoriske fokuset i Husbanken, hvorav bankens rolle ikke lengre er ren forvaltning, men å bistå kommunene som en samarbeidspartner. Samhandling har vært tydelig formidlet i Husbanken og er et kjent begrep blant ansatte. Denne kjennskapet er en viktig forutsetning for det å være bevisst en etablering av samhandling med kommuner. Samtidig viser svarene fra de ulike regionene at både organisering og utøvd arbeid er forskjellig innad i Husbanken. Dette fremgår å ha medført at noen regioner har kommet lengre i å få etablert samhandling med kommuner enn andre.

De ulike organiseringene ved regionkontorene legger også ulike forutsetninger for samhandling. I Husbanken region Bodø viste man til at organiseringen av regionkontoret var gjort bevisst med tanke på å få en best mulig ramme rundt samhandlingen med kommunene. I det følgende utdypes deres lokale organisasjonsmodell.

---

#### **Eksempel på organisering fra et av Husbankens regionkontor**

Region Bodø har delt kontorets boligrelaterte arbeid i to. På den ene siden sitter de 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 et 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. Hos regionkontoret var samhandling et vel gjennomtenkt tema på ledelsesnivå. I tillegg til at tankegangen gjorde seg utslag i måten regionkontoret var organisert, var samhandlingen også implementert i det metodiske arbeidet overfor kommunene.

Videre hadde regionkontoret håndplukket 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.

-----

Før vi vender oppmerksomheten mot kommunene, vil rom for samhandling med andre boligsosiale aktører samt interkommunale nettverk beskrives i det følgende.

### 3.2.3 Samhandling med andre boligsosiale aktører

I tillegg til kommunen som viktigste samarbeidspartner, er det andre samarbeid som fremheves i Husbankens strategiske plattform 2011<sup>13</sup>. Gjennom (sam)arbeid med andre frivillige, statlige og private aktører, er målet at Husbanken skal koordinere det arbeidet som gjøres sentralt, regionalt og lokalt i siktet mot å legge til rette for at kommunene kan gjennomføre en helhetlig og lokalt tilpasset boligsosial politikk. I intervjuene kom det frem flere godt etablerte samarbeid, blant annet til Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS) og Kommunale Boligadministrasjoners Landsråd (KBL). En informant i KS påpekte hvor viktig KBL etter hvert hadde blitt i boligsosialt arbeid i kommunene, og mente at landsrådet bidro med både nettverksbygging og kompetansepåfyll.

Særlig møtevirksomhet og kompetansedeling ble trukket frem som viktig for å etablere samhandling med andre boligsosiale aktører. For eksempel kunne Husbanken og IMDi vise til å ha opparbeidet seg en god kompetansedeling, og begge parter opplevde samhandlingen som god.

En informant fra IMDi påpekte at direktoratet hadde fått mye kunnskap av Husbanken, og på bakgrunn av dette kunne veilede introduksjonsordninger i kommunen om mulighetene innen boligsosiale virkemidler. Enhetene har jevnlig møter, og det ble påpekt at når et problem oppstod i kommunene kunne Husbanken og IMDi raskt reise ut og ta tak i problemet. Partene opplever samhandlingen som god og representanten for IMDi mente at dette var grunnlaget for økt handlingskapasitet i form av at problemer i kommunene ble raskere tatt tak i og løst i fellesskap av to kyndige parter med hver sin kompetanse, noe som ikke ville vært tilfellet hvis samhandlingen manglet.

En informant i Husbanken region øst pekte på at samarbeidsavtalene med IMDi ikke hadde samhandling som et klart mål eller arbeidsområde, men at det hadde oppstått som en konsekvens av jevnlig møter og god kontakt mellom partene. Videre så de fordelen i det å kunne stille samlet opp overfor departementene med sine saker. I tillegg til etablert samhandling i region øst, ble det også vist til samhandling med IMDi i flere regioner.

### 3.2.4 Interkommunalt samarbeid

Det å kunne treffes i form av møtevirksomhet og seminarer ble også trukket frem som viktige rammer for samhandlingsmuligheter på interkommunalt nivå. Mye av grunnlaget for samhandling etableres i det man møtes og kan føre dialog, og det er også i møtet med andre at denne samhandlingen blir videreført. Et viktig element er å være klar på formålet med møtene. Det vil for eksempel være uheldig å samle en stor andel av kommunens ansatte uten å ha en klar agenda for møtet. Samtidig må man tørre å samles til mindre møter hvor agendaen ikke er satt.

**Mosseregionen** - et interkommunalt nettverk mellom kommunene Moss, Våler, Rygge og Råde.

I nettverket utformes felles planverk og prosjekter som også påvirker kommunenes boligpolitiske og -sosiale arbeid. Videre har man sett fordelen som kommer av å kunne påvirke sentrale myndigheter og fylkeskommunen når man er fire kommuner i stedet for én.

<sup>13</sup> *Strategisk plattform for Husbanken 2011*, tilgjengelig på: [http://www.husbanken.as/regelvrk/hb-nr.nsf/webRegelverk/FBC52A17E695AB5CC125783700292105/\\$FILE/3d10.pdf](http://www.husbanken.as/regelvrk/hb-nr.nsf/webRegelverk/FBC52A17E695AB5CC125783700292105/$FILE/3d10.pdf)

Som et eksempel på det siste, fortalte en representant fra Moss kommune om hvordan deres interkommunale nettverk, Mossregionen, hadde røtter i en sammenkomst planlagt ut fra ideen om at kommunene hadde felles utfordringer. Møtet var ikke sterkt agendastyrt, men alle kommunerepresentantene hadde noen ideer om hva et potensielt samarbeid kunne brukes til. Det ble poengtert at det var viktig å tørre å invitere til slike møter, men at dette må balanseres i forhold til en kontinuerlig forventning om resultater. "Det vil alltid være en forventning om at møtene ikke er bortkasta", fortalte informanten. Samtidig ble det presisert at denne type møter passet best for et mindre antall deltakere. Når man inviterte mange enheter og deltakere fra kommunene til samlinger og arrangementer, må program og formål være vesentlig klarere.

### 3.3 Rom for samhandling på kommunalt nivå

Som vist til i rapportens innledning, kan samhandling forstås som en jazzimprovisasjon. Når det boligsosiale arbeidet tar plutselige vendinger, vil de ulike deltakerne bidra med egne ressurser for å støtte opp under den eller de som trenger dette, med sikte på at arbeidet blir videreført og kommer i mål. Boligsosialt arbeid impliserer med andre ord samhandling når uforutsette ting som sykefravær eller dårlig planlegging forekommer i det daglige på avdelings- og kommunalt nivå. Samtidig kan uforutsette ting skje på brukernivå. For eksempel kan bruker oppleve et forverret sykdomsbilde eller han/hun kan ha mistet bolig på grunn av manglende betaling.

I det følgende vil særlig to områder bli fremhevet som viktige forutsetninger for samhandling i kommunene. Det ene er forankring av samhandling i kommunens organisasjon og ledelse, og det andre går mer generelt på det å samle kommunens boligsosiale arbeidsfelt mot et felles mål.

#### 3.3.1 Forankring i kommunens organisasjon og ledelse

For å få på plass elementene som ligger til grunn for samhandling, er det mye som må etableres på ledelsesnivå. For eksempel er det viktig at ledere gir frihet i arbeidsutførelse for sine medarbeidere, samtidig som alle parter enes om strategier og målsettinger. Videre er det viktig å anerkjenne den enkelte medarbeider. Som en påpekte i Karmøy er det "mange idealister i boligsosialt arbeid - de har verdiene på plass".

I det følgende utdypes noen av elementene som i bunn og grunn er etablert i kommunens organisasjon og ledelse.

##### *Økte muligheter og handlingsrom gjennom frihet i utøvelse*

Ved samtlige av Husbankens regionkontorer hadde man erfart hvor viktig det var å forankre kommunens boligsosiale arbeid på ledelsesnivå i kommunen. Både rådmenn, ordførere og kommunalsjefer var viktige å få med på laget. Informanter i kommunene var også opptatt av ledelsen, og oppgav at mulighetene til samhandling var tett knyttet opp til at forankring og handlingsrommet for dette ble gitt fra kommunens ledelse.

En kommune som Husbanken region vest viste til å ha kommet langt på vei med forankring av samhandling i ledelsen, er Karmøy kommune. I det følgende vil Rambøll utdype hvordan Karmøy kommune bruker samhandling som et aktivt verktøy i deres boligsosiale utførelse.

---

### **Samhandling som aktivt verktøy i Karmøy kommunes boligsosiale utførelse**

I Karmøy kommune kunne ledelsen ved eiendomsavdelingen og helse- og omsorgstjenesten vise til en samstemt arbeidsfilosofi rundt boligsosialt arbeid i kommunen. I tillegg til at samhandling var et etablert og gjennomtenkt begrep for informantene under intervjuene, kunne de også vise til flere eksempler som illustrerte samhandling i praksis.

Rambøll ønsker her å trekke frem tre av elementene ved kommunens arbeidsfilosofi som bidro til at samhandling ble et aktivt verktøy i boligsosial utførelse.

##### *Tilgjengelig ledelse og frihet i arbeidsutførelse*

For eiendomssjefen i Karmøy kommune var det viktig å være tilgjengelig for de ansatte, og han var bevisst på å uttrykke denne tilgjengeligheten blant annet gjennom hvilke klær han brukte. Det hele handlet om å få samhandling inn som en del av ledelseskulturen i kommunen. Veien fra forslag om en spirende idé til det å komme i gang med de gode ideene ble be-

tydelig kortere når ledelsen med mandat til å kunne igangsette prosjekter var mer tilgjengelig. For eksempel fortalte stabsleder ved helse- og omsorgstjenesten at han i enkelte tilfeller hadde foreslått prosjekter for eiendomssjefen og fått klarsignal innen to minutter. Dette kunne man gjøre på bakgrunn av at man allerede hadde definert hva som kunne besluttes administrativt og hva som måtte besluttes politisk.

Videre var det viktig å gi frihet i arbeidsutførelse hos de ansatte. Dette handlet blant annet om at man som leder stolte på den ansattes bedømmelser og kunnskap. Videre var det viktig å få en kultur for at ansatte fikk lov til å prøve og feile. I samhandlingen på arbeidsplassen lå det videre en takhøyde som tillot konstruktive tilbakemeldinger og gav rom for utvikling og forbedringer ved neste gangs utførelse.

#### *Felles forståelse gjennom kunnskapsutvikling*

Boligsosialt arbeid favner mange arbeids- og fagområder. Derfor er det viktig å bruke tid på å opparbeide en felles forståelse på tvers av kommunens enheter tilknyttet boligsosialt arbeid. En informant i kommunen påpekte at det ofte var enkle grep som måtte til for å oppnå en felles forståelse. Gjennom å møtes og diskutere problemer kunne man få innblikk i hverandres ståsted, samt lære noe av hverandres kunnskap og viten. Av informanten ble det poengtert at "Kunnskapsdelinger er gjerne undervurdert, men når man setter seg ned sammen ser man gjerne at man er uenige på flere punkter og at ideer og tanker ikke alltid stemmer overens". Dette kunne knytte seg til begrepsforståelse til metodisk utførelse.

Blant annet hadde kommunene utført kurs for vaktmestrene som jobbet i boliger for vanskeligstilte med rusproblematikk og/eller utagerende oppførelse. Gjennom kunnskapsdeling om diagnoser og mulige grunner for oppførelse, kunne kommunens helsetjeneste skape forståelse for de ulike brukergruppene livssituasjon blant vaktmestrene. Samtidig var det viktig å tillate frustrasjon blant vaktmestrene når en bolig som kun har vært bebodd i noen uker var blitt totalt rasert og trengte en ny oppussing. Her var det videre viktig å fremheve at i kommunikasjonen mellom vaktmester og bruker var det potensial for en forverret selvfølelse dersom det ble vist irritasjon og manglende forståelse. Kursingen var et av flere skritt i retningen av å oppnå felles forståelse gjennom kunnskapsutvikling og -deling.

Tilknyttet kommunens kunnskapsbilde var det videre viktig at man på ledelsesnivå ikke forutsatte hva de ansatte hadde av kunnskap og ikke, men gjennom dialog analyserte hvor folk var og hvor de skulle. Ut fra denne dialogen ble det av ledelsen utarbeidet kompetanseplaner.

#### *Endring som noe normalt*

På ledelsesnivå var det videre et kontinuerlig arbeid med å få etablert *endring* som normalt. I dette lå det en idé om at man måtte tørre å spørre seg selv om det man har gjort i 20 år fremdeles er den rette måten å gjøre det på, eller om det vil lønne seg å tenke annerledes. Det ble videre fremhevet at det lå en balansegang mellom nye ting og videreføring. Dersom man kun forsøkte nye ting, eller kun utøvde videreføring, ville arbeidet komme til kort. Samtidig som at normaliteten er utvikling, er det også viktig å skape trygge rammer for medarbeiderne for at de skal kunne takle den kontinuerlige endringen.

Det å få etablert endring som noe normalt er videre noe som krever innsats og tar tid. Tids- og innsatsaspektet var noe som måtte inn for å sikre videreføring av samhandling på alle nivå og områder.

---

#### *Trygghet for de ansatte*

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

Ansvar for å skape trygghet blant ansatte ligger hovedsakelig hos kommunens ledelse. Det hele handler om å finne riktig balanse mellom det å gi ansatte et stort nok handlingsrom samtidig som de føler seg trygge i sitt arbeid. I intervjuene fremkom det at det var viktig for ansatte å bli sett for den de var og den jobben de gjorde. Det ble blant annet fremhevet at til tider kunne det

være tøft i fronten i møte med enkelte brukergrupper. I slike situasjoner var det viktig at ledelsen kunne erkjenne problemstillingene og se den ansatte i det hele.

#### *Kompetansedeling*

Fordi flere enheter og fag berører boligsosialt arbeid i kommunene, er det på mange områder umulig å få til noe uten samarbeid. Samtidig var flere av kommunens representanter klare på at kompetansedeling var en viktig del av arbeidet, og på mange områder gjorde oppfølgingen av den enkelte bruker mer effektiv. For eksempel er det nyttig at en flyktningkonsulent kjenner Husbankens virkemidler, som startlån og bostøtte. Da vil denne informasjonen kunne brukes i hverdagslig samtale med flyktninger/innvandrere i kommunen for å oppmuntre til selvstendighet.

Det å samhandle om boligsosiale oppgaver handler mye om det å bli trygg på deling av erfaringer og kompetanse. Som det ble fremhevet i flere intervjuer, er det et faremoment i at folk blir gode på sine områder samtidig som de glemmer å se sitt arbeid i sammenheng med andres. Dette forhindrer igjen dialog mellom enheter og ansatte og kan medføre dobbeltarbeid eller uoverensstemmelse om arbeidets endelige mål.

Som et svar til dette, er samhandling noe som kommer i det man tørr å se hverandre som en ressurs i eget arbeid. For å komme dit, trenger man både aksept og tillitt mellom deltakerne. Som en informant påpekte, er det mange selvfølgheter som ligger bak samhandling. Samtidig er ikke dette noe som kan oppstå helt av seg selv i kommunens boligsosiale arbeid - det krever forankring i ledelsen og velvilje hos medarbeidere. Som vist til, vil også en felles forståelse om mål og strategier, samt kjennskap til og ydmykhet overfor hverandres fag, kompetanse og meninger, være viktige elementer.

For å få til dette må man møtes ansikt til ansikt. De fleste eksemplene illustrert i rapporten inneholder møteaktivitet i en eller annen forstand, og informanter på alle nivå var stadig innom hvor viktig møteaktivitet er for å få til samhandling. Kommunens organisasjon og ledelse må derfor legge til rette for og oppmuntre til møtedeltakelse i kommunen som en forutsetning for samhandling. Samtidig er det, som nevnt, viktig å tenke på hva møtene brukes til, slik at deltakere i møtene ikke føler at de er unødvendige eller uinteressante over tid.

#### 3.3.2 En samlet kommune mot et felles mål

Det andre sentrale området som danner grunnlag for samhandling i kommunen, dreier seg om å få samlet kommunen mot et felles mål. For at dette skal komme på plass, må man i kommunen ha utformet noe så selvfølgelig som felles mål eller felles visjon.

For å trekke frem Tromsø kommune som et eksempel, jobbet man der mot at samtlige ansatte skulle arbeide ut fra en tanke om at boligsosialt arbeid ikke var "mitt bord og ditt bord", men at dette var "vårt bord". Her var visjonen at kommunen skulle gjøre det den kunne samlet sett for kommunens innbyggere. For å oppnå visjonen, var det viktig at de ansatte ikke lukket døra etter seg, men var fleksibel og i den daglige arbeidsutførelsen så utover eget ansvarsområde. For ledelsen i kommunen var det viktig at alle medarbeidere bidro til det endelige målet med boligsosialt arbeid - som jo er å gi sluttbrukerne den bistand de trenger.

#### *Felles målsettinger og strategi gjennom inkludering av deltakere*

En informant i Tromsø kommune var opptatt av å skille mellom begrepene samarbeid og samhandling. På den ene siden har man oppgaver som blir løst av fastlagte strukturer og rutiner. Det fastlagte kan løses med et etablert samarbeid. På den andre siden har man oppgavene som fordrer større frihet av deltakerne, både i utarbeiding av målsettinger, samt med tanke på strategien og tiltakene for å komme dit. I slike tilfeller er det viktig at ledelsen gir frihet og anerkjennelse til deltakerne, og at man får mulighet til å samhandle. Med andre ord vil oppgaver hvor veien ikke er klar implisere samhandling. Dette er tanker som gjenspeiler eksempelet om jazzimprovisasjon med uventede og uforutsette hindringer, illustrert innledningsvis i rapporten.

Til grunn ligger en forståelse for at deltakerne som skal gjennomføre tiltakene, for å nå målene også må få delta i utforming av målsettingene og strategiene som gjelder dem, og at dette gjøres i fellesskap deltakerne i mellom. Dette er ikke bare viktig for samhandling i seg selv, men bidrar



til forankring og eierskap blant de som skal utføre arbeidet, samt legger grunnlaget for at alle kan dra i samme retning.

I det følgende trekker vi frem et eksempel fra Malvik kommune. Her har man forankret det boligsosiale arbeidet på flere plan gjennom inkludering av ansatte, politikere, kommunens administrasjon, innbyggere og ulike brukerutvalg i kommunen.

---

### **Forankring av boligsosialt arbeid på tvers i kommunen**

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. Dette målet er politisk og administrativt forankret i kommunen, likeledes er både samhandling og bolig forankret i kommuneplanens samfunnsdel.<sup>14</sup>

Kommuneplanens samfunnsdel fremgår å være et resultat av en omfattende medvirkningsprosess. Formålet har vært at mange involverte kjenner igjen sine bidrag, og at planen blir et levende dokument både for innbyggere, politikere, medarbeidere og andre samarbeidspartnere til Malvik kommune. Kommunestyret som oppdragsgiver, og formannskapet som styringsgruppe, har tatt aktiv del i prosessen. Det er gjennomført samling med alle virksomhets- og avdelingsledere sammen med hovedtillitsvalgte og hovedverneombud. I tillegg er det avholdt folkemøter. Det ble opprettet diskusjonsforum på kommunens nettsted. Dessuten er utvalg, som brukerutvalg, eldreråd, ungdomsråd, kulturråd, idrettsråd og kommunalt foreldreutvalg for grunnskolen, involvert.

Det boligsosiale arbeidet er videre forankret i kommunen gjennom utarbeiding og spredning av et kortfattet hefte som presenterer kommunens forståelse og operasjonalisering av boligsosialt arbeid. Det vil si bakgrunnen for at kommunen har valgt å legge seg på en linje der bolig i utgangspunktet er et privat ansvar, og de virkemidlene som er tilgjengelige for vanskeligstilte på boligmarkedet i Malvik kommune.

---

Et annet element ved målsettinger er det å lykkes i gjennomføringen av målene. I Moss kommune ble en sentral drivkraft for samhandlingen i boligsosialt arbeid identifisert i det å lykkes i måloppnåelse. Dette gav arbeidsglede blant ansatte, og, som det ble påpekt, økte også kreativiteten i miljøer som lykkes. "Dette oppstår når personer er foroverbøyd og engasjert", fremhevet en informant. Når man får til dette, blir evnen til å lykkes bedre, og man bidrar til at alle er med på å finne løsninger. I forlengelsen av dette er det viktig at ledelsen og medarbeider sammen feirer de små og store seirene, og at områdene man lykkes på blir fremhevet.

Samtidig må ønsket om å lykkes ikke stå i veien for det å sette overambisjose mål. Det var en erfaring som ble delt i flere kommuner at man kom lengre hvis målene var overambisjose enn hvis man siktet lavere med de "realiserbare" målene.

#### *Oppgavefordeling*

Temaet oppgavefordeling på regionalt nivå ble beskrevet i avsnitt 3.2, men teamet er minst like viktig på kommunenivå. En del av det å skulle utforme målsettinger, innebærer å delegere gjennomføringen til en/flere person(er) eller en enhet. Et eksempel som ble trukket frem av en informant i Husbanken region Bodø, var at de tidligere i møter med andre organisasjoner/enheter ofte endte opp med å ønske mye, fremme mange forslag og gå fra møte med en forventning fra alle parter om at den som foreslo også skulle gjennomføre.

---

<sup>14</sup> Malvik kommune 2010. Kommuneplanens samfunnsdel (2010-2021), kan finnes her: <http://img0.custompublish.com/getfile.php/1636216.1760.qfvtfrefpea/Kommuneplanens+samfunnsdel+2010-2021.pdf?return=www.malvik.kommune.no>

Ut fra dette ble det fremhevet to erfaringer. Den første går på oppgavefordeling og hvor viktig det er å velge én som har ansvaret for å holde i oppgaven. Den andre erfaringen som ble fremhevet var hvor viktig det er å prioritere sine saker og velge de viktigste.

#### *Felles forståelse gjennom samme språk*

En viktig forutsetning for å samle kommunen mot et felles mål er å ha felles forståelse, noe som blant annet fordrer at man snakker samme språk. Dette er særlig en utfordring i det boligsosiale arbeidsfeltet som strekker seg over mange fag- og kunnskapsfelt.

Flere var opptatt av å knytte elementer av kultur og språk til samhandling. En informant viste til at i de mange ulike utdannelsene som fantes der ute var det nesten like mange kulturer. Det er ikke nødvendigvis rett frem at en ruskonsulent kan bruke sitt fagspråk i møte med en arkitekt eller motsatt, men det kan absolutt være fordeler i det. Det må være en vilje til å forstå og til å gjøre seg forstått.

Arbeidet med å utvikle denne felles forståelsen kan derimot være krevende. I Husbanken region vest ble det vist til at selv enkle begrep kan være gjenstand for uenighet. I forbindelse med regionalt kontaktforum hadde man utført gruppearbeid hvorav en av øvelsene var å ta tak i begreper som ofte brukes og teste begrepsforståelsen blant deltakerne. I gruppearbeidet ble det svært tydelig at det ikke var entydige definisjoner blant deltakerne. Selv ikke hva som definerte en bolig var man enige om, ble det påpekt.

En viktig del av det å få på plass samhandling innenfor boligsosialt arbeid i kommunene vil dermed ligge i språkbruken. En informant fra Moss hadde observert at i grupper hvor man ble kjent med hverandre og etter hvert utviklet en god samhandling, endret også språkbruken seg blant deltakerne. I Husbanken region Bodø opplevde man at man kunne utfordre kommunene i større grad når samhandlingen kom på plass. I dette ligger en forståelse for at man kan benytte seg av en annen tilnærming for å komme til kommunens reelle problemer. I Karmøy kommune hadde man i flere tilfeller opplevd tøffe diskusjoner internt, men anså også dette som et tegn på at samhandlingen var god. Denne diskusjonsformen kunne finne sted på bakgrunn av etablerte mål, stor takhøyde og gjensidig respekt, elementer som alle er del av samhandling.

#### *Uformell aktivitet*

Flere av elementene som kjennetegner samhandling, for eksempel tillit, aksept og det å delta som likeverdige deltakere, er noe som tar tid å få etablert. I prosjektutvikling har man i flere år sett nytte av å utfordre deltakere gjennom aktiviteter og leker som går utenfor prosjektens faglige og målsatte innhold. Det er aktiviteter som kan få deltakere til å føle seg utilpass, samtidig ser man at når man får alle til å delta bidrar man til blant annet tillitt og aksept innad i gruppen.

De samme elementene kan også identifiseres i det å treffes i uformelle sammenkomster. I Karmøy kommune så man verdien av de uformelle sammenkomstene og hvilke effekter dette gav på bekjentskapen på tvers av enheter og fag. Gjennom reiser til seminarer eller besøk til andre kommuner var det ikke bare det faglige påfyllet som var viktig, men også det sosiale samspillet hvor man ble bedre kjent med hverandre. I tillegg ble det vist til samlinger gjennomført av Husbanken hvor ansatte i Karmøy kommune ble kjent med ansatte i andre kommuner som jobbet med boligsosiale oppgaver og således var en god kilde å hente erfaringer fra.

Den uformelle kontakten som etter hvert gav økt bekjentskap mellom de ansatte, ble vurdert som en viktig kilde til samhandlingen i kommunen. Dette fordi man ble trygge på hverandre og lærte hverandre å kjenne personlig og faglig. I det at man var tryggere på hverandre, økte også handlingskapasiteten i form av at man lettere tok kontakt ved spørsmål eller for å få tips, samt at arbeid med felles oppgaver ble gjennomført raskere.

Samtidig som man så verdien av uformelle samtaler og sammenkomster i kommunen, var det viktig å balansere dette mot det å få noe gjort. Det ble også sett på som samhandling å få gjennomført møter innenfor avtalte tidsrammer. Eiendomssjefen fortalte at han hadde fått tilbakemelding fra ledere under seg om at møtene var for strenge, men vektla viktigheten av å skape en kultur for effektivitet i møtevirksomheten. Da denne form for møteaktivitet ikke stjeler unødvendig med tid, skaper det igjen grobunn for at alle møtedeltakerne prioriterer møtene. Samtidig

øker sjansen for at deltakerne møter forberedt, ellers risikerer de å ikke klare å følge med i diskusjonene i møter.

Denne type møteklime er videre avhengig av en tilgjengelig og åpen ledelse på daglig basis. Samtidig vil en åpen og tilgjengelig ledelse også gjøre det enklere å få på plass effektive og konstruktive møter.

Eksempler på uformelle aktiviteter ble også fremhevet i andre kommuner. Blant annet hadde Mosseregionen i forbindelse med et ACT-pilotprosjekt innledet med en tre dager lang studietur til Danmark hvor spesialisthelsetjenesten og alle de fire kommunene var representert. Turen inkluderte tur med danskebåten, og det var lagt opp et program som inkluderte innlegg fra spesialisthelsetjenesten og gruppearbeid blant deltakerne. I tillegg var det felles middag. Informanter i kommunen opplevde at turen hadde bidratt til at man ble bedre kjent og at det ble enklere å ta kontakt på tvers av kommunegrenser og enheter i etterkant.

### 3.3.3 Samarbeid med private utbyggere for å etablere boliger for et lavprissegment

En viktig barriere for å komme seg inn på boligmarkedet, er høye boligpriser og lav tilgang på egnede boliger. Erfaringer viser for eksempel at kommuner med lav tilgang på små, rimelige boliger også har en høyere andel av unge bostedsløse. Det å øke tilgangen på boliger kan slik sett være et boligsosialt virkemiddel i seg selv.

Tomtepriser er en faktor som er med på å drive kostnadene for å bygge boliger opp, spesielt for sentrumsnære boliger. En studie gjennomført av Norges bank<sup>15</sup> viser at ønsket om å bo sentralt og nær arbeidssted og tjenestetilbud, presser tomteprisene opp i og nær sentrene av tettbefolkede områder. Den samme undersøkelsen viser at økte tomtepriser er den faktoren som har virket mest dempende på boliginvesteringene på begynnelsen av 2000-tallet. For private utbyggere vil tomteprisen i seg selv være med på å presse opp prisen på boligene som bygges. Ved å stille rimelige tomter til rådighet, kan kommunene bidra til å senke boligprisene. Dersom kommunene stiller tomter til rådighet til en pris under markedsverdi, må det samtidig stilles krav til disponering av boligene som etableres på tomten for å sikre ønsket utbygging. Dette kan for eksempel være at boligene skal være ungdomsboliger, med klare bestemmelser for kjøp og salg av leiligheter som etableres.

Videre er det viktig å definere en standard på materiell og løsninger som benyttes i selve byggingen av boligene. Private utbyggere har en tendens til å velge dyrere løsninger for å tiltrekke seg et kjøpesterkt segment som gir et høyere potensial for avkastning på sine investeringer. Til tross for at nye krav til universell utforming medfører at nye boliger blant annet må ha større bad enn tidligere normal, og at baderom er dyre arealer å bygge ut, er det store forskjeller i kostnader som følge av materialvalg. Nye og strengere bestemmelser med tanke på energiforbruk i nye boliger kan også føre til høyere investeringskostnader gjennom for eksempel økte isoleringstiltak. På den andre siden kan slike investeringer medføre betydelig reduksjon i årlige oppvarmingsutgifter, noe som gjør beboerne i stand til å håndtere høyere løpende låne-/leiekostnader.

En siste hovedfaktor, som gjør at boligbygging kan virke som et godt boligsosialt virkemiddel, er den sterke sammenhengen mellom tilbud og etterspørsel i bestemmelsen av boligpriser. Ved få sentrumsnære boliger, vil dette føre til økende priser for denne type boliger. Personer med svak økonomi vil slik sett bli presset ut av dette markedet. Ved å øke tilbudet av en boligtype, vil dette føre til mindre press i boligmarkedet, og følgelig lavere priser. Denne sammenhengen støttes også gjennom empiriske undersøkelser, som nevnte undersøkelse fra Norges bank<sup>16</sup> der det påvises at vekst i boligmassen demper realprisveksten for boliger.

For å oppnå utbygging av boliger for et lavere prissegment, viser tilbakemeldinger fra intervjuer i dette prosjektet, men også fra flere av de boligsosiale foranalysene Rambøll har gjennomført for syv ulike kommuner i Husbankens region øst i forbindelse med deres Boligsosiale utviklingspro-

<sup>15</sup> Penger og Kreditt 4/ 2006 (årg 34), Jacobsen, Dag H., Solberg-Johansen, Solveig og Haugland, Kjersti 2006. *Boliginvesteringer og boligpriser*

<sup>16</sup> Ibid

gram, at det kan være nødvendig å inngå samarbeid med utbyggingsaktører for å oppnå denne type utbygging. I Bodø har Bodø Boligbyggelag (BBL) tatt dette initiativet overfor kommunen selv. BBL så at de hadde en tomt som de grunnet finanskrisen ikke fikk bygget ut som planlagt, og de henvendte seg da til Bodø kommune med forespørsel om et samarbeid for å bygge ut kommunale boliger for økonomisk vanskeligstilte. Det er nå bygget ut et leilighetskompleks med 39 leiligheter.

I praksis har BBL arbeidet tett med både Bodø kommune og Husbanken for å finne den beste løsningen. Kommunen har beskrevet hvilke behov de ønsker dekket i boligen. Videre har man brutt ned utbyggingskostnadene til et månedlig leiebeløp for alle leilighetene. Dette for å sikre at man ender på en månedlig leie som kan håndteres av tiltenkt målgruppe. Videre har man aktivt tatt i bruk Husbankens virkemidler, både med tanke på tilskudd for å bygge leilighetene, men også når man har sett på hvilke månedlige husleiebeløp som kan betjenes av målgruppen. BBL er videre ansvarlige for å skrive husleiekontrakt med brukerne, samt drifte bygget. Det fremheves at BBL for det første har spisskompetanse på nettopp det å bygge og drifte boligbygg. Videre legges det også vekt på at ved å ha ansvaret for driften, vil dette også ta bort insentivene til å velge billigere løsninger på investeringstidspunktet, men som i byggets levetid vil medføre økte driftskostnader. BBL har nå tatt inn sosial boligbygging som del av sin strategi. Konseptet som er brukt for utbyggingen i Bodø kommune er nå videreført i andre omkringliggende kommuner i ulike varianter.

#### 3.3.4 Boligsosiale handlingsplaner

Det å ha en felles plattform ble sett på som et viktig element i det å få på plass en god samhandling. Denne plattformen må være forankret på ledelses- og utøvernivå, samt gi en felles forståelse for målsettinger og strategier i det boligsosiale arbeidet. I kommunene Tromsø og Karmøy utgjorde den boligsosiale handlingsplanen en slik plattform. Begge kommunene har vært flinke til å følge opp målene presisert i handlingsplanene, og var i intervjuene klare på at samhandling var en viktig del av å få dette til. Med andre ord har gjennomføringen av den boligsosiale handlingsplanen implisert samhandling i kommunens boligsosiale arbeid. Videre var begge kommunene klare på hvor avgjørende arbeidet med utforming av planene har vært. I det følgende vil kommunenes to noe ulike tilnærminger utdypes.

##### *Tromsø - boligsosial handlingsplan utarbeidet av prosjektgruppe*

Delvis finansiert av Husbanken, opprettet Tromsø kommune i 2008 en prosjektgruppe som skulle utgjøre "samhandlingsarena for boligpolitiske utfordringer i Tromsø kommune". Prosjektgruppens hovedoppgave har vært å få på plass en boligsosial handlingsplan og bestått av representanter fra boligkontoret, sosialtjenesten, rus- og psykiatritjenesten, flyktningtjenesten, eiendom, plan og næring, pleie og omsorg, samt barneverntjenesten i kommunen. I tillegg var også representanter fra prosjekter som *Universell utvikling* og *Grønn Barneby*<sup>17</sup> inkludert i prosjektgruppen. Gruppen har møttes på en jevnlig basis (om lag annenhver måned) og fungert som en overordnet samhandlingsarena i en treårig prosjektperiode. I tillegg til å ha fått på plass en tydelig boligsosial handlingsplan, har prosjektgruppen bidratt til en tverrfaglig tilnærming til boligsosialt arbeid i kommunen.

Kommunens boligsosiale handlingsplan for perioden 2009-2014 har i en rapport av NOVA blitt trukket frem som "forbilledlig på mange måter"<sup>18</sup> fordi den evner å konkretisere, presisere og poengtere målformuleringer, prioriteringer og beskrivelser av tiltak. Hva som skal gjøres, innen hvilken dato og av hvem er oppsummert i en egen oversikt til slutt i planen, noe som gjør budskapet lettfattelig og enkelt å få tak i for leser. Videre har man i planen konkretisert og prioritert målene mellom de som trenger politisk behandling og de som kan gjennomføres administrativt og derfor ikke trenger politisk behandling. Dette gir en enkel forståelse for hvilke tiltak som trenger penger og en større innsats for å få til. I en rapport fra prosjektgruppen blir det fremhevet at denne delingen gjorde det enklere å konkretisere målene når man hadde disse to kategoriene å forholde seg til.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Boligsosial handlingsplan 2009-2014, Tromsø kommune. Vedtatt av kommunestyret 2009.

<sup>18</sup> Sandlie, H. C., m.fl. 2011. "Organisering og planlegging av boligsosialt arbeid i fire norske kommuner". NOVA-rapport 5/11

<sup>19</sup> Prosjektrapport for "Samhandlingsarena for boligpolitiske utfordringer i Tromsø kommune".2011.

Tiltakene i planen viser til at alle boligsosiale prosjekter skal inkludere samarbeidsavtaler, rutinebeskrivelser og utvikling av system mellom de involverte enhetene. Videre vises det til at prosjektene må være forankret øverst i den administrative ledelsen. Et annet tiltak går på å skape arena for samhandling. Dette må skje på nødvendig nivå og mellom nødvendige instanser innad i og utenfor kommunen. På administrativt nivå har Tromsø kommune *videreutvikling av den kommunale samhandlingen innenfor det boligsosiale området* som førsteprioritet. Kommunen ser et potensial for en mer effektiv drift og bidrag til at kommunens totale virkemiddelbruk skal fungere bedre i henhold til kommunens målsettinger.

I planen er samhandling definert på følgende måte:

"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."<sup>20</sup>

Da den boligsosiale handlingsplanen ble vedtatt i 2009, var det i kommunen opparbeidet en bred politisk og administrativ støtte for planen. Flere i kommunen mente dette var fordi planen var enkel og presis i sine formuleringer, samtidig som den var bygget på bakgrunn av omfattende tverrfaglige prosesser i kommunen. Etter at planen ble vedtatt, ble to kommunesjefer inkludert i kommunens styringsgruppe. Styringsgruppen har kvalitetssikret utarbeiding og gjennomføring av den boligsosiale handlingsplanen. Fra å bestå av kun én kommunesjef består styringsgruppen nå av tre kommunesjefer (eiendoms-, byutviklings- og kommunalsjef), boligsjef ved boligkontoret, samt to observatører fra Husbanken region Hammerfest. En informant i Tromsø kommune mener at interessen fra kommunesjefene kom av at de så hvor viktig planen kom til å bli og ville ikke la ting skje på deres felt uten noen form for påvirkning.

#### *Suksesskriteriene bak kommunens boligsosiale handlingsplan*

Det ligger mye arbeid i utarbeiding av kommunens boligsosiale handlingsplan. Underveis i prosessen har kommunen valgt å gå bort fra å utarbeide en bred boligpolitisk plan, som inkluderer bolig- og byutvikling, til å fokusere på det boligsosiale i kommunen. Prosjektgruppen har i tillegg valgt bort og prioritert mellom en hel del målsettinger som opprinnelig skulle ligge til grunn for planen. Samtidig fikk gruppen beskjed om at handlingsplanen skulle være på maksimalt 30 sider, noe de også har klart.

Det at planen har blitt utformet i samarbeid mellom 13 representanter fra et bredt spekter av enheter tilknyttet boligsosialt arbeid i kommunen, har sikret tverrfaglighet i utforming av mål og strategier, samt skapt forankring i tjenesteenhetene. Arbeidet har med dette skapt en solid plattform i kommunens boligsosiale arbeid og gitt mål og strategier for boligsosial gjennomføring. Videre har den etablerte ideen om at boligsosialt arbeid i kommunen ikke er "mitt bord og ditt bord, men vårt bord" bidratt til at planen blir implementert og gjennomført i det daglige arbeidet i kommunen.

Ordningen med en egen "samhandlende prosjektgruppe" har fungert så bra at Tromsø kommune dannet en boligsosial samhandlingsgruppe som skal overta ansvaret prosjektgruppen opprinnelig hadde. Hovedoppgavene til den boligsosiale samhandlingsgruppen er dermed å iverksette strategier og tiltak i boligsosial handlingsplan, og å opprettholde samhandlingen i kommunens boligsosiale arbeid.<sup>21</sup>

Tromsøs boligsosiale handlingsplan 2009-2014 finnes i følgende lenke:

<http://www.tromso.kommune.no/boligsosial-handlingsplan-2009-2014.4545783-121711.html>

#### *Karmøy - en godt definert boligsosial handlingsplan basert på grundig research*

Karmøy kommune har også lyktes i å utforme en godt definert og etablert boligsosial handlingsplan. Siden utarbeidingen i 2008-2009 har kommunen klart å gjennomføre så godt som alle må-

<sup>20</sup> Boligsosial handlingsplan 2009-2014, Tromsø kommune. Vedtatt av kommunestyret 2009.

<sup>21</sup> Tromsø kommune. 2011. Prosjektrapport for "Samhandlingsarena for boligpolitiske utfordringer i Tromsø kommune"

lene som er definert i planen. Sentrale personer i kommunen mente suksessen kom av at de hadde lagt mye arbeid inn i utformingen av planen. Videre har alle oppgavene blitt delegert til de riktige enhetene, samt at én person fulgte opp og sikret at planens vedtatte mål kom inn i kommunenes årlige økonomiplan hvert år. I Karmøy var det eiendomssjefen som hadde den sistnevnte oppgaven.

En kjent problematikk er gjerne at planer kan bli lange og uoversiktlige. I likhet med Tromsø kommune, hadde også Karmøy oppsummert planen med mål spesifisert med hvilken enhet som hadde ansvar for gjennomføringen og innenfor hvilken tidsperiode. Samtidig som kommunens relevante enheter har blitt trukket inn i prosessen med å utforme en plan, har kommunen også vært flinke til å lære av andre kommuner. "Det meste er prøvd ut før" fortalte den ene informanten i Karmøy kommune. Han viste til at når nye prosjekter eller planer ble satt i gang, var det viktig å innhente grundig research fra andre som hadde prøvd ut de samme tankene i praksis før dem.

Ved besøk i andre kommuner som var både flinke og dårlige i praksis, fikk Karmøy et innblikk i hva som fungerte og ikke fungerte. Videre var man spesielt interessert i hva som var forbedringspotensialet ved eksisterende vellykkede prosjekter, og kommunens representanter forsøkte alltid å finne de områdene hvor ting ikke fungerer 100 %. Erfaringene fra andre kommuner ble tatt med hjem til Karmøy som en del av videre planlegging. Det ble presisert hvor viktig det var å tilpasse eksterne erfaringer til kommunens egne forutsetninger og behov.

Et mål i Karmøys boligsosiale handlingsplan er blant annet å sikre gode arbeidsvilkår for boligoppfølgere. I planen vises det til viktigheten av å ha kontinuitet og relasjonsbygging i arbeidet med rusmisbrukere, og at man i kommunen derfor ønsker at boligoppfølgere skal bli værende i jobben. Med erfaringer fra Stavanger, vises det til suksesskriterier som det at boligoppfølgerne alltid går sammen to stykker og at man avslutter arbeidsdagene med debriefing, slik at man sammen får snakket om gode, vanskelige og utrygge situasjoner før de går hjem for dagen.

Gjennom seminarer, hvor relevante tjenesteytere og fagpersoner ble trukket inn, ble en stor innsats lagt inn i planleggingsfasen. Dette for å sikre at alle erfaringer og fagkunnskaper kom inn i prosjektet så tidlig som mulig. En god innsats i risikoanalyse og avklaringer av potensielle problemstillinger i begynnelsen av prosjektene så kommunen som en god investering både i å få på plass et best mulig tilbud, men så også på det som kostnadsbesparende. Holdningen var å gjøre det riktig med en gang og utforme prosjekter/bygg som ble benyttet til det de var tenkt til.

I likhet med Tromsø kommune, har også Karmøy kommune lyktes i det å inkludere kommunenes fagenheter i utformingen av boligsosial handlingsplan og derav oppnådd forankring og en tverrfaglig dybde i planen. Samtidig har kommunens ledelse en klar formening om hvor viktig samhandling er i den boligsosiale utførelsen.

Karmøys boligsosiale handlingsplan 2009-2012 finnes i følgende lenke:

[http://karmoy.kommune.no/no/news/planer/andre-planer/filer/boligsosial\\_handlingsplan\\_vedtatt.pdf](http://karmoy.kommune.no/no/news/planer/andre-planer/filer/boligsosial_handlingsplan_vedtatt.pdf)

### 3.4 Forutsetninger for samhandling

I dette kapittelet har vi knyttet samhandling til begreper som tillitt, aksept, trygghet, frihet, handlingsrom, målsettinger og strategi. Videre har aktiviteter som møtevirksomhet, seminarer og uformelle sammenkomster blitt fremhevet som viktige for å skape kunnskapsdeling og en felles kultur gjennom det å snakke samme språk. Samhandling handler med andre ord om mange av sidene ved den daglige arbeidsutførelsen.

På organisasjonsnivå vil samhandlingen ideelt sett innebære at informasjon og oppgaver flyter lettere mellom enheter løsrevet fra ansattes posisjon. På individnivå vil samhandlingen bety kjennskap til bredden i det boligsosiale fag- og kompetansefeltet i kommunen samtidig som egen spesialisering ivaretas. 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.

Videre viser kapitlet at forutsetningene for samhandling ligger i alle nivå og blant alle som deltar. Kort oppsummert identifiseres følgende punkter som betingende for god, dynamisk samhandling: Trygghet mellom deltakere til å benytte seg av hverandre som ressurser, en felles plattform med forankrede mål og strategier, samtidig ydmykhet overfor andres kompetanse og meninger, en ledelse som gir handlingsrom og frihet i arbeidsutførelse, samt velvilje blant deltakere.

I neste kapittel vil vi gå nærmere inn på samhandling i praksis. Bakgrunnen gitt i dette kapitlet, der vi har vist hvilke rammebetingelser og forutsetninger som kan bidra til å løfte frem samhandling, legges til grunn for hvordan samhandlingen faktisk oppstår og utføres i det daglige arbeidet.

## 4. SAMHANDLING I PRAKSIS

I en kommunal hverdag, bestående av mange brukergrupper, fagområder, enhetsledere og oppgaver, er det mange kommuner som har utfordringer med både å se og å praktisere det boligsosiale arbeidet på en helhetlig måte. Kanskje er det også særlig utfordrende å finne balansen mellom at alle enhetene, alle fag og oppgaver skal inn i en felles helhet, samtidig som man må være opptatt av å ivareta den individuelle brukerens behov og forutsetninger? På den andre siden er det én part som taper på at kommunene ikke finner denne balansen eller mangler kommunikasjons- og informasjonsflyt på tvers av enheter - innbyggeren med de boligsosiale behovene.

I dette kapittelet vil samhandling i praksis gjennomgås. For å vise samhandling i praksis, legger vi vekt på eksempler fra kommuner, samt mellom kommuner og Husbankens regionkontorer. Eksemplene er ment å bidra både til å danne et bilde av samhandling i praksis samt være til inspirasjon for videre arbeid i Husbanken og kommuner. Avslutningsvis i kapittelet vil vi diskutere hvorvidt samhandling medfører økt handlingskapasitet og bedre resultatoppnåelse.

### 4.1 Samhandling på regionalt nivå

"Husbanken er på mange måter i en kompleks situasjon. Sammenlignet med en ordinær bank styrer Husbanken med mye mer".

Sitatet overfor er hentet fra intervju med en av representantene i et av Husbankens regionkontorer. Bak sitatet ligger det en forståelse for at Husbankens mandat går utover det å bevilge lån og informere om de finansieringsmessige virkemidlene. Som vist i forrige kapittel brer boligsosialt arbeid seg på tvers av mange kulturer i kommunene og fordrer at man snakker samme språk. Som for kommunene, er det også innbyggeren med behov for bolig og/eller booppfølging som er Husbankens endelige mottaker av det boligsosiale arbeidet som utføres. Som en annen representant fra Husbanken fremhevet:

"Jeg har en utrolig fantastisk jobb. Jeg er med på å påvirke kommuner og bransjer til å ta ansvar for enkeltmennesket. Spesielt de gruppene som ikke klarer å ta ansvar for det å bo 100 % selv. Det er de som er viktige å se i det her. Og det øyeblikket du treffer Kari eller Per som har fått et sted å bo... det er sterkt å møte dem man har hjulpet".

#### 4.1.1 Samhandling internt i Husbanken

I alle Husbankens regioner var samhandling et gjennomtenkt tema, og det ble vist til ulike former for praksiser og ideer. De fleste informantene påpekte i tillegg en tydelig regionalisering og poengterte at samhandlingen skjedde nedover mot kommunene heller enn mellom regionkontorene. Som vist i avsnitt 3.2.1, har dette bidradd til at kunnskapsdeling innenfor de delegerte ekspertområdene som Husbankens regionkontor har fått ansvar for ikke er optimal.

Et unntak fra regionaliseringen fantes likevel mellom region Hammerfest og Bodø. Her er den boligpolitiske satsingen *Boligpolitisk satsing i Nord* (BONO) etablert som et tverregionalt samarbeid hvor man søker å utvikle kunnskap sammen gjennom deling av erfaringer og informasjon. I eksempelet under illustreres det hvordan samarbeidet også har medført samhandling med kommuner på tvers av regioner.

---

#### **Boligpolitisk satsing i Nord (BONO) som tverregionalt samarbeid**

Regionale møter, regionseminarer og besøk i enkeltkommuner er en sentral del av BONO. Fire kommuner med partnerskapsavtale fra hver region, sammen med region Hammerfest og region Bodø, deltar i BONO gjennom et felles nettverk. I tillegg til møter mellom kommunene og regionene, blir det gjennomført studieturer hvor alle kommunene blir invitert til å delta.



En av partnerskapskommunene i nordregionene er Tromsø, og både region Bodø og region Hammerfest trakk frem Tromsø kommune som et eksempel på en kommune som er flink på det boligsosiale - særlig med tanke på strategien *På vei til egen bolig*. Det tette samarbeidet mellom regionene og kommunen vekslet mellom formelle møter og uformell kontakt i enkeltsaker. Det ble påpekt at tonen mellom Husbanken og kommunen var veldig god. Dette ble også bekreftet av representanter i Tromsø kommune.

På bakgrunn av det godt etablerte samarbeidet, fungerte Tromsø kommune videre som en eksempelkommune andre kommuner ble oppfordret til å kontakte ved enkelte problemstillinger. Dermed ble kommunen en slags forlenget arm i Husbankens arbeid. "For eksempel kan en kommune med et prosjekt eller en utfordring gå rett til Tromsø kommune. Erfaringene med denne ordningen viser at kommunene som har tatt direkte kontakt med Tromsø kommune mener de får gode svar." "Det kommunale systemet er annerledes enn det statlige, det er ikke alltid vi er oppdatert på hva kommunene gjør", poengterte en informant i region Hammerfest. I tillegg til fordelene som lå i en god dialog mellom kommunen, bidro også denne form for metodikk til avlastning ved regionkontoret.

---

Flere regionkontorer fremhevet fordelene som ligger i det å benytte kommuner til å bistå andre kommuner. Ved henvendelse om en konkret sak som Husbanken visste at andre kommuner var gode på, tok de kontakt med kommunen for å høre om hvorvidt de kunne være interessert i å dele sine erfaringer med den andre kommunen som trengte bistand i det boligsosiale arbeidet.

I region vest har man stilt krav til de kommunene regionen har etablerte samarbeidsavtaler med om at de skal dele sin kunnskap med andre kommuner. Arbeidet med å oppfordre kommunene til å dele sine erfaringer og kunnskap tar tid, men representanter ved Husbankens regionkontor i vest understreket at det var nyttig da kommunene får mye ut av denne delingen. Ved regionkontoret fulgte man opp kommunal erfaringsdeling nesten daglig. Samtidig opplevde de at det for kommunene var positivt å kunne vise frem hva de får til.

En kommune som ble trukket frem av flere informanter, var Hamar kommune. Dette er en kommune som har kommet langt i sitt boligsosiale arbeid og derav blitt besøkt gjennom studieturer og bidratt i seminarer og workshops.

Samtidig viser funnene i prosjektet at samhandlingen med kommunene er kommet lengre enn samhandlingen internt i Husbanken. Dette kan og har til tider utfordret Husbankens representanter i møte med kommunene og bør være noe Husbanken ser nærmere på. En del inspirasjon kan komme fra ideene og metodene som benyttes i møte med kommunene, noe som utdypes i det følgende.

#### 4.1.2 Samhandling med kommunene

"Men vi har jo et godt samarbeid" var et utsagn representanter fra Husbanken ofte møtte når de forsøkte å forespeile ønsket om samhandling med kommuner. Flere informanter støttet opp om utfordringen som lå i det å skulle formidle ideen om samhandling og overbevise om hvilke forskjeller det ligger mellom et samarbeid og det å få til samhandling. Samtidig hadde regionkontorene gjort seg noen erfaringer og opparbeidet seg noen teknikker for å sette i gang prosesser som etter hvert ledet til en god og dynamisk samhandling mellom regionkontor og kommune.

##### *Skape gjenkjennelse og oppmuntre til helhetlig tenkning*

Det å skape forankring i ledelsen er som vist en viktig del av det å få til samhandling. Ved Husbanken region Bodø ble det vist til at "en boligsosial handlingsplan er ikke slagkraftig hvis den ikke er økonomisk, planmessig og politisk forankret i kommunen". En av metodene man benyttet i Bodø for å treffe kommunesjefer og fylkesmenn, var å skape gjenkjennelse. "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", som en av informantene sa. For å prøve å få dem til å forstå utfordret Husbankens representanter med spørsmål som: "Hva hvis du ikke hadde et sted å bo neste natt – ville du vært i stand til å være på dette møtet da?".

Videre utfordret regionkontoret kommuner og fylker på det å tenke helhetlig. Dersom man jobber med å fremme næring lokalt, bør man også inkludere boligpolitiske spørsmål. Det holder ikke å opprette flere arbeidsplasser hvis man ikke har nok boliger.

Også andre regionkontorer viste til at kommunens ledelse ble inkludert ved oppstart av samarbeid gjennom egne oppstartsmøter samt ble fulgt opp jevnlig med møteaktivitet. Det ble også fremhevet at kommunene var forskjellige og at mens det i den ene kommunen var et tydelig etablert engasjement i ledelsen, var det andre kommuner hvor Husbanken måtte jobbe noe mer for å få gehør for sin sak.

#### *Tilpasning til kommunene*

Man kan ikke velge kommunene man skal samhandle med. "Det er forskjell på kommunesjefene – noen vil alt, noen vil ikke noe – men man må jobbe med begge" fortalte en av representantene ved et av regionkontorene. I disse tilfellene etterstrebet representantene å finne ut av hvilken samhandling som kunne passe best. "Det krever at man er på, følger opp med spørsmål, er fleksibel, men samtidig tydelig. Det er viktig at samhandlingen ikke skjer kun på kommunens premisser", som informanten sa det.

Ut fra situasjonsbildet som tegnes, fremkommer det som viktig å få på plass et mannskap ved regionkontorene som evner å tilpasse seg kommunene. Man kan oppleve kommuner hvor kommunesjefen brenner for boligsosialt arbeid og ønsker å få til alt. Her må man som representant fra regionkontoret evne å veilede kommunen til å konkretisere og velge ut de viktigste innsatsområdene. Videre møter man kommuner hvor boligsosialt arbeid ikke er et stort tema politisk og administrativt. Her fremheves det som viktig å skape gjenkjennelse blant aktuelle representanter for kommunens ledelse.

Som representant for Husbanken er det derfor viktig å tenke på hvem som er mottakeren av Husbankens informasjon. "Vi er ikke her for å rendyrke Husbanken, men kommunene", som en av informantene sa det. Med et slikt utgangspunkt er det enklere å se kommunenes mål og etterstrebe det å møte utfordringene i kommunene etter beste evne. Videre er det viktig å akseptere at kommunene er forskjellige og at samhandlingen skal utforme seg forskjellig. Til grunn for dette kreves det at begge parter er lydhøre og løsningsorienterte overfor hverandre. Som en informant oppsummerte det: "Vi kan ta forskjellige sko på, men må gå i samme retning".

#### *Utforme mål og strategier i fellesskap*

Alle regionkontorene i Husbanken har etablert samarbeidsavtaler med utvalgte kommuner gjennom boligsosialt utviklingsprogram eller partnerskapsavtale. Programmene brukes noe ulikt mellom regionene, men tar sikte på å inkludere kommunene som har de største boligsosiale utfordringene i et langsiktig og forpliktende samarbeid med Husbanken. Gjennom møteaktivitet og dialog skal Husbanken og den deltakende kommunen komme til enighet om forpliktelsene som skal ligge til grunn for arbeidet. Erfaringsoverføringen mellom kommunene som deltar, men også dem som ikke deltar i programmene, blir sett på som en viktig del av dette arbeidet.

I forbindelse med samarbeidsavtalene har viktigheten av å utforme mål og strategier i fellesskap blitt fremhevet. Dette henger sammen med rammene og grunnlaget for samhandling. Som vist i kapittel 3, må målsettingene og strategien ligge til grunn for at samhandling skal fungere. I møte med kommunen var det viktig at målsettingene ble utformet med kommunens forutsetninger, ønsker og behov i bunn. En representant fra region Bodø fremhevet at "det er viktig at Husbanken ikke kommer med ferdigtygde løsninger, men utvikler avtalen gjennom dialog med kommunen". Samtidig ble det fremhevet hvor viktig det var å utfordre kommunene på de områdene som Husbankens representanter følte at kommunene kunne gjøre det bedre på.

Flere informanter, både fra Husbanken og kommunene, trakk frem samarbeidsavtalene i Boligsosialt utviklingsprogram og partnerskapsavtalene som positive for samhandling. En generell opplevelse var at arbeidet har bidratt til en bedre relasjon mellom kommunene og Husbankens representanter og brutt ned en stor del av geografiske og kulturelle barrierer.

### *Stille forberedt til møtene med kommunene*

Et annet viktig element for å få på plass en god samhandling har også vært det å stille godt forberedt til møter. Ved Husbanken region Bodø var ledelsesnivået klare på at når deres representanter skulle ut og besøke kommunene, måtte de stille forberedt gjennom å studere relevant statistikk og lese seg opp på kommunen. I de tilfellene man gjorde dette på en god måte, hadde regionkontoret opplevd suksess i å få etablert et godt samarbeid og etter hvert et forhold bygd på samhandling. I tillegg gjorde et godt forarbeid det enklere for Husbankens representanter å stille de riktige spørsmålene i møte med kommunen. Derav kunne 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 relevant statistikk 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.

I region vest brukte man også statistikk aktivt. Ved oppstartssamtaler med ordfører ble de konfrontert med hvordan kommunen scoret på ulike felt. I et forsøk på å vekke konkurranseinstinkt, sammenlignet de med kommuner som lyktes for å peke på potensielle satsingsområder for kommunen de besøkte.

## **4.2 Samhandling i kommunene**

En informant i Husbanken region Hammerfest mente at "samhandling – det er dette vi i Husbanken kan tilføre kommunene og som vil gi gode boligsosiale resultater". I forlengelsen av at Husbanken etterstreber det å opprette samhandling mellom regionkontorene og kommunen, bør også samhandling være et tema som Husbanken kan oppfordre til i kommunenes daglige arbeid. I det følgende gis noen eksempler på god samhandling i seks kommuner besøkt i forbindelse med prosjektet.

### **4.2.1 Aktivitet som en del av det dynamiske i samhandling**

En viktig del av samhandling ligger i det dynamiske. For igjen å trekke frem eksempelet vist til innledningsvis, kreves det både snarrådighet og fleksibilitet i jazzimprovisasjonen. Gjennom å treffe riktige toner og spille samstemt, kommer man samlet til målstreken.

#### *Aktiv problemløsning*

Flere kommuner var opptatt av å identifisere og løse problemer så snart de oppstod. Dette var særlig viktig når utfordringene gikk på tvers av tjenesteenheter. Representanter i kommunene opplevde at praksisen med å sette seg ned og få en løsning så raskt som mulig i de fleste tilfeller bidro til kostnadsreduksjon og økt effektivitet i det boligsosiale arbeidet.

For å illustrere dette, ble husleierestanse dratt frem som et eksempel i Tromsø kommune. Man så at ubetalte husleier både var et økonomisk problem for brukere og for det kommunale budsjettet. På administrativt nivå var det derfor satt et mål om å begrense den ubetalte husleien. På tiltaks-siden skulle man blant annet sikre raskere oppfølging av beboere som ikke betaler husleie, samt redusere ventetiden på gjeldsrådgivning i kommunen. I tillegg til å presentere mål og tiltak for tjenesteytere i kommunen, la man en innsats på ledelsesnivå i inkluderte enheter hvor man fulgte problematikken tett, blant annet gjennom møteaktivitet mellom enhetslederne. En rask problemløsning økte i dette tilfelle både inntektsposten tilknyttet husleie for kommunen, og sikret også bedre forutsetninger for sluttbruker.

Videre har Tromsø kommune også vært flinke til å ta tak i problemer som ikke nødvendigvis gir konkrete budsjettresultater, men som sikter mot å bedre bomiljøene til sine innbyggere. For eksempel hadde kommunen i enkelte tilfeller invitert inn hele nabolag og politiet for å diskutere utfordringer og løsninger i nabolag hvor konfliktnivået har vært tilstede i form av en utagerende vanskeligstilt i kommunal bolig. I slike fora gis det mulighet til utløp av frustrasjon blant naboene, samtidig som man diskuterer og etablerer veien videre. Dette mener kommunen har fungert bra og gitt bedre bomiljø både for naboer og vanskeligstilte.

### *Aktiv planlegging og evaluering*

I tillegg til en aktiv problemløsning er det viktig å planlegge arbeid som skal utføres. Dersom man har tenkt gjennom potensielle hindringer forut, vil man være bedre forberedt når de oppstår. Man kan også lære av tidligere arbeidsutførelser og se hvordan man kan løse ting på en bedre måte neste gang.

Karmøy kommune kan vise til gode prosesser både med planlegging og evaluering. I kommunen var man opptatt av at man aldri hadde kommet helt i mål. For å kunne bli bedre, måtte forbedringsområdet kunne identifiseres. Det var derfor viktig for de ansatte i kommunen å tørre å innrømme at de var dårlige på enkelte områder. 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 for eksempel godt tilpassede bygg.

Videre var man i kommunen innforstått med at selv om bygget sto ferdig, så var man ikke i mål. Driften og det at bygget tas i bruk etter opprinnelig hensikt er også like viktig. I forfasen til et byggeprosjekt er det derfor viktig å inkludere den som skal bruke bygget. Et eksempel som ble trukket frem av kommunens eiendomssjef var bygging av skoler med eller uten åpne løsninger. I planleggingen av nye skoler var det vesentlig at skolens rektor ble involvert. Der hvor rektor ønsket seg klasseromsløsninger, ville et skolebygg med sikte på åpne løsninger mislykkes når det ikke ble tatt i bruk i samsvar med intensjonen som har styrt planlegging og bygging.

På bakgrunn av dette anså kommunen det også som viktig å evaluere prosjekter i etterkant for å vurdere hvorvidt byggene ble brukt som tiltenkt. Her avdekket man hvorvidt byggets funksjoner og utforming fungerte som planlagt og hva brukerne var fornøyd med og ikke. Med jobberfaring fra både små og store kommuner fremhevet eiendomssjefen at i små kommuner kom tilbakemeldingene dersom ting ikke var bra, mens "utfordringen i store kommuner er at denne tilbakemeldingen ikke kommer". Evalueringene var et viktig kunnskapsgrunnlag for kommunen selv i videre arbeid, og også en kilde til videreutvikling.

#### 4.2.2 Samhandling i prosjektutvikling

Flere informanter oppgav at det var enklere å oppnå god samhandling gjennom prosjektarbeid. Som vist til tidligere, har Tromsø og Karmøy vært dyktige til å utarbeide boligsosiale handlingsplaner fordi det er gjort med utgangspunkt i to ulike former for prosjektarbeid. Grunnen til at prosjektarbeid gjør det lettere å samhandle kan komme av at prosjekter ofte blir utformet ut fra et konkret mål og at arbeidet skal foregå innenfor en kortere tidsperiode. I tillegg innebærer gjerne prosjektarbeid andre former for arbeidsmetoder enn man arbeider med til daglig.

I Tromsø kommune løste man flere boligsosiale oppgaver gjennom å etablere egne prosjektgrupper, kalt arbeidsgrupper. Arbeidsgruppene kan bestå av personer fra de områdene det var behov for faglig eller erfaringsmessige synspunkt. For eksempel ble arbeidsgruppene aktivt brukt til å inkludere ulike brukerorganisasjoner når arbeidsoppgavene omhandlet en relevant målgruppe. Det var prosjektgruppen Samhandlingsarena for boligpolitiske utfordringer i Tromsø kommune som hadde det overordnede ansvaret for å sette sammen de ulike arbeidsgruppene etter behov.

Videre vil vi illustrere med et par andre prosjekter. Det første illustrerer kreativitet innenfor integreringsarbeid for flyktninger/innvandrere i Tromsø kommune.



### **"Flerspråklig i arbeid" - samarbeid med næringslivet**

I Tromsø kommune er introduksjonsloven forvaltet av kommunens flyktningtjeneste. Dette gir dem fullmakt i oppfølgingen av det kommunale ansvaret beskrevet i loven. Tromsøs flyktningtjeneste har gjennomgått store omorganiseringer. Før inkluderte tjenesten egne ansatte som forvaltet boliger, i tillegg til ansatte med ansvarsområder innen barnevern, barnehage og helsetjeneste. Samtidig var disse oppgavene allerede etablert i egne avdelinger for de øvrige innbyggerne i kommunen. Oppgavene, med ansatte og en sum årlige driftsmidler, ble flyttet fra flyktningtjenesten og inn i de etablerte avdelingene i kommunen. I dag betales en viss sum til blant annet boligkontoret for at de bistår flyktningtjenesten i å tilby boliger ved boset-

ting. Det samme gjelder ved behov for barnehageplass eller språkopplæring. Tjenesten lønner i tillegg en halv stilling i barnevernet.

Flyktningstjenesten hadde det mål for øyet at flyktninger/innvandrere skulle integreres i samfunnet og bistås i å skaffe seg jobb og bolig på egenhånd etter noen år i Tromsø. Dette ble blant annet gjort gjennom prosjektet *Flerspråklig i arbeid* (FIA) etablert i 2007. Prosjektet kom på plass på bakgrunn av en invitasjon hvor flyktningstjenesten og attføringsbedriften Tromsprodukt møttes for en uformell diskusjon over behov og muligheter. I dag samarbeider de om språkopplæring 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 flyktningene, Tromsprodukt og flyktningstjenesten var fornøyd med samarbeidet.

Samtidig som prosjektet fungerte godt på noen områder, var det også utfordringer involvert. For eksempel var det konflikter rundt måloppnåelse mellom flyktningstjenesten og voksenopplæringen. Informanten ved flyktningstjenesten mente dette kom av at voksenopplæringen i enkelte tilfeller var for fokusert på at deltakerne i opplæringen skulle oppnå best mulige resultater før de avsluttet med eksamen. Dette utfordret tanken som lå i rask integrering i samfunnet. Informanten ved flyktningstjenesten påpekte at mange flyktninger/innvandrere har stor respekt for lærere. Utfordringen oppstod dersom en språklærer gav uttrykk for at flyktningen/innvandreren burde fortsette i språklæring. Da var dette noe flere av dem valgte å følge, og det kunne i mange tilfeller motstride mot tidligere fortalte ønsker som det å komme raskt ut i arbeid.

Et annet element som flyktningstjenesten opplevde spilte inn på integreringen av flyktninger/innvandrere, var i hvilken grad NAV-tjenestene var inkludert i bosetting og oppfølging. For eksempel viste en undersøkelse blant innvandrere selv at NAV ble inkludert for raskt ved bosetting og at dette følte unødvendig. For flyktningstjenesten i Tromsø var det etter hvert blitt et mål om å holde flyktningene utenfor tjenestene i NAV i den grad det var hensiktsmessig.

---

Eksempelet fra Tromsø kommune illustrer gode resultater av det å tørre å gå utradisjonelle veier. Samarbeidet ble innledet av en uformell samtale mellom to parter som så behov og muligheter. Forutsetningene, gjennom frihet til å utforme denne type samarbeid, var også på plass i form av handlingsrommet gitt gjennom fullmakten flyktningstjenesten var tildelt.

Et annet eksempel omhandler pilotprosjekt med ACT-team i Mosseregionen. Dette illustrerer hvordan samhandlingsarenaer blir skapt ved å inkludere mange fagpersoner på tvers av enheter og kommuner, samt mellom kommunale og regionale tjenester.

---

### **Pilotprosjekt med ACT-team**

I 2005 ble Moss, Rygge, Råde og Våler del av det nasjonale pilotprosjektet som forsøkte etablering av ACT (Assertive Community Treatment). ACT sikter mot å organisere tjenester for mennesker med alvorlige mentale lidelser og rusmisbruk og kan forklares som en pågående og oppsøkende teamtjeneste utenfor sykehus hvor behandlingen foregår der pasienten er. "Tidligere sendte de henvisninger til brukerne i kommunen, med innkalling til kontoret på DPS. Dette medførte i mange tilfeller at brukeren ikke møtte opp", påpekte prosjektlederen i Moss kommune. Målsettingen med forprosjektet har vært å etablere en forpliktende samarbeidsavtale om felles utnyttelse av ressurser i kommunene og de psykiatriske avdelinger i sykehuset Østfold HF (inkludert Sosialmedisinsk poliklinikk, Distriktpsikiatrisk senter (DPS) i Moss og Østfoldklinikken).<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Rapport "Etablering av et ACT-team i Moss, Rygge, Råde og Våler" – tilgjengelig på: <http://www.moss.kommune.no/kunde/filer/ACT-prosjektet.pdf>

Et delmål med prosjektet var å styrke den faglige kompetansen til utøverne i felten slik at de ble bedre i sitt arbeid med rusavhengige og alvorlig mentalt syke. Sentralt for målet var å la de praktisk involverte i oppfølging av 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 endre tankesettet "fra ansvarsfraskrivelse til ansvarsdeling".<sup>23</sup>

I oppstarten av prosjektet ble det gjennomført studieturer til Danmark (København og Falster) og England (Sainsbury Centre) for å lære av etablerte prosjekter på området og se eksempler på hvordan ACT-modellen fungerte i praksis. I tillegg ble det gjennomført dagseminar og arbeidskonferanse der representanter fra alle kommuner og spesialisthelsetjenesten i regionen ble invitert, og det ble lagt stor vekt på å involvere fagpersonell som allerede arbeidet innenfor tjenesteområdet i regionen. Prosjektet involverte til sammen opptil 100 personer i kommunene og spesialisthelsetjenesten.

Ut fra prosjekterfaringene, viste informanter i Moss kommune til at for å få på plass samhandling var det viktig med noen forpliktelser og et system som gav lov til å utøve sine funksjoner. I forlengelsen av dette, vil samhandlingen tillate at man gjør oppgaver for hverandre og man får en felles forståelse for ansvarsdeling. For eksempel kan kommunen ha ansvar for å skaffe bolig og drive ordinær booppfølging. Samtidig vil samhandling og ansvarsdeling muliggjøre at ACT-teamet tok booppfølgingsfunksjonen og rapporterte tilbake til kommunen.

---

Pilotprosjektet med ACT-team er et godt eksempel på godfotteorien til Nils Arne Eggen illustrert innledningsvis i rapporten. Som teorien sier: "du blir god ved å gjøre de andre gode". For at ACT-teamet skulle få til en best mulig oppfølging av målgruppen, var et sentralt element ved prosjektet at kompetanser ble delt på tvers. Blant annet var det å oppsøke målgruppen en ny måte å arbeide på for spesialisttjenestene. Kunnskap og erfaringer om denne måten å arbeide på, var derfor noe de ansatte i kommunene måtte dele.

Eksempelene illustrerer hvordan samhandling på tvers av fag og enheter gjør det boligsosiale arbeidet bedre. Ved å trekke frem jazzimprovisasjonen igjen har man, gjennom å kjenne hverandres faglige og kompetansemessige ferdigheter, gjort hverandre, og derfor den boligsosiale harmonien, bedre. Som det ble vist til i intervjuene har man gjennom samhandling opparbeidet en økt fleksibilitet gjennom at de boligsosiale oppgavene deles på, noe som gjør arbeidet mindre sårbar overfor uventede og uforutsette hendelser.

#### 4.2.3 Samhandling i byggeprosjekter

For de fleste kommuner vil boligsosiale byggeprosjekter utgjøre en stor budsjettpost. Samtidig som kommunene har et boligsosialt ansvar for sine innbyggere, er det flere kommuner som opplever å måtte gjennomføre kostnadskutt i en allerede trang kommuneøkonomi. Et element som også bør vektlegges, er at de største kostnadene ofte kommer etter at bygget er oppført, nemlig kostnadene ved å drive både bygget (løpende driftskostnader, som strøm, og vedlikehold, som reparasjoner grunnet brukerfeil – eksempelvis vannskader) og ikke minst gi nødvendige tjenester i bygget. Et godt forarbeid kan derfor gi betydelig kostnadsbesparelse for kommunen når prosjektene først skal gjennomføres. Dette gjelder ikke bare kommunale boliger, men også skoler, sykehus og andre utbygginger kommunen har ansvar for.

I det følgende vil vi utdype et av boligprosjektene gjennomført i Karmøy kommune. Byggeprosjektet er tilpasset personer med rusproblematikk, og prosjektteamet bak har gjennom ulike prosesser avdekket flere områder som blant annet er viktig for beboerne som skal bruke byggene på en god måte.

---

### **Pilehagen II – boliger for personer med rusproblematikk**

Høsten 2011 er Karmøy kommune i slutfasen av et byggeprosjekt med åtte frittstående boliger. Boligene er spesielt utformet med tanke på de behov en rusmisbruker har. Blant annet er

---

<sup>23</sup> Ibid s 7

vinduer plassert slik at beboer ikke kan se andre mennesker som går forbi huset sitt. Dette for å skape privatliv, samt skjerme beboer fra å reagere på bevegelser utenfor. Denne tilpasningen er gjort etter tilbakemeldinger både fra brukere, som har følt seg overvåket, men også etter innspill fra dem som har ansvaret for oppfølging av brukerne.

Videre er husene i seg selv relativt små, i overkant av 30 kvadratmeter, og inneholder et soverom, vindfang, badrom og et oppholdsrom med kjøkken. Husene er bygd små for å begrense hamstring og samling, en problematikk som ofte er gjeldende for denne brukergruppen. I tillegg er det to utganger i boligen i tilfelle brann.

Veien til denne utformingen av boligene har bestått av en solid planlegging hvor alternativer og problemstillinger har vært diskutert. For å få på plass en solid informasjonssamling, har man i kommunen hatt et prosjektteam bestående av arkitekt, eiendomssjef, brukerrepresentant, ledelse ved helse og sosial og prosjektleder for byggeprosjektet, som har reiste rundt til andre lignende prosjekter for å få erfaringer. Videre har man hatt gode samtaler internt i kommunen mellom tjenesteutøvere, eiendomsavdelingen og boligtildelingsutvalget.

For eksempel har døgnbemanning vært oppe til vurdering. Gjennom erfaringssamlingen, ble det klart for dem at det ikke var behov for døgnbemanning for denne type beboere, men heller et tilbud tilpasset beboernes døgnrytme. Flesteparten sover lenge om morgenen. Midt på dagen er de gjerne borte fra boområdet, noe som tilsvarer behov for tilgjengelig bemanning når beboerne står opp og når de kommer hjem fra sine daglige utflukter. Denne tankeprosessen gjorde det raskt kostnadsbesparende for kommunen i form av at behovet for bemanningskostnadene gikk ned. I sum hadde samhandlingen og det gode grunnlagsarbeidet som lå til grunn for prosjektet, med enkle grep spart kommunen for noe som på sikt kunne blitt store kostnader.

Et annet element, som også kom frem av informasjonssamlingen, var plassering av huset med bemanning. I utgangspunktet hadde kommunen sett for seg at det bemannede huset skulle kunne se inn i boligene til brukerne. Etter hvert endret de mening på bakgrunn av at tjenesteutøvere i kommunen fortalte om brukere som følte seg overvåket. Man fikk en forståelse for at det brukerne behøvde var privatliv, og bemanningens hovedmandat ble derfor å være til stede, tilby frokost, tilby muligheten for oppfølging og stell ved behov. Denne avdekkingen før byggestart var også vesentlig kostnadsbesparende i form av at man slipper eventuelle ombygginger etter at byggene blir tatt i bruk.

Videre fortalte eiendomssjefen i kommunen at det var andre elementer som kom opp gjennom en slik planleggingsprosess som han også opplevde som relevant for ham å vite. For eksempel faglig kunnskap, som det at rusmisbrukere i snitt har 13,9 diagnoser. Faglig informasjon om brukergruppen opplevde han som viktig også for vaktmestre/snekkere, og viten om sykdommene kunne også bidra til å skape en viss forståelse for, og dempe, noe av frustrasjonen som kom i lys av at nyoppussede boliger i noen tilfeller raskt ble rasert og ødelagt av utagerende brukere.

Et annet område som de fleste kommuner kjenner seg igjen i, er naboproblematikk. Ved oppføring av kommunale bygg er det ofte usikkerhet blant naboer, og dette kan i mange tilfeller medføre protester. I Karmøy aksepterte de usikkerheten gjennom å tilby naboene et nummer å ringe og et skjema å fylle ut ved klager. Her hadde naboene mulighet til å få utløp for usikkerhet og frustrasjon. I den andre enden møtte naboene informasjonsmedarbeidere i kommunen som kunne si noe om fakta, oppfølging og muligheter, men også informasjon om hva som ikke var mulig, som for eksempel at kommunen ikke ville endre planene sine eller bygge på en ny tomt. Av erfaring var det viktigste for kommunen at naboene hadde et sted å henvende seg og at noen i kommunen hørte på hva naboene hadde å si.

Et viktig element for prosjektteamet bak Pilehagen, var at de på ingen måte var i mål når bygget sto ferdig. De var forberedt på at etter boligene ble tatt i bruk ville man avdekke mangler eller områder som ikke fungerte like godt i praksis som på papiret. Samtidig var de klare på den stadige læreprosessen som lå bak: "Neste gang gjør vi det enda bedre".

---

I eksempelet illustreres det hvordan samhandling med ulike aktører har bidratt i å sikre tilpassede boligformer. Gjennom en målrettet og bevisst involvering og bruk av ulike kompetanseområder, har teamet bak byggeprosjektet fått innspill på viktige aspekter forut for byggestart, noe

som har medført kostnadsreduksjon på flere områder. Gjennom en tilnærming om at kommunen skal gjøre det bedre neste gang, viser deres samhandling til mentaliteten om at øvelse gjør mester. Denne øvingen er en viktig forutsetning for at den boligsosiale jazzimprovisasjonen, med potensielle uforutsette hindringer, skal bli stadig mer samspilt.

Følgende eksempel illustrerer hvordan gode boligsosiale løsninger kommer på plass, gjennom at flere parter inkluderes i booppfølgingen av kommunens vanskeligstilte. Eksempelet kommer fra Bodø kommune, og viser til gode resultater for sluttbruker, på bakgrunn av samhandlingen på tvers av ulike tjenester og enheter.

---

### **Bofellesskap for personer med psykiatriske helseproblemer**

Bodø kommune har fått på plass en god boligsosial løsning for innbyggere med ulike psykiatriske helseproblemer i form av et bofellesskap. Prosjektet er et resultat av godt samarbeid med Husbanken, både med tanke på finansiering og det å finne de gode løsningene. Videre ble brukerorganisasjoner inkludert i planleggingen av både bygget og hvilke husregler som gjelder for boligen, for å få grep om hva som er viktig for beboerne.

Gjennom samhandling på en rekke plan i og utenfor kommunen ble det vist til resultater i form av at brukerne opplever en meningsfull hverdag og en grunn til å stå opp om morgenen. Medisinsk sett har de et tett samarbeid med sykehuset, og da spesielt en av overlegene der. Overlegen har faste møter med både de ansatte ved boligen og brukerne. De har i tillegg 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 innleggelses. 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 klare å unngå innleggelses ved god forebygging.

Det finnes også flere tilfeller hvor samhandling har medført resultatoppgåelse for brukere. Det finnes i Bodø flere eksempler på brukere man i utgangspunktet ikke trodde kunne bo, men som ved hjelp av en samlet, tett og forpliktende oppfølging settes i stand til å bo og ivareta egen bolig. Suksessen lå i at flere parter deltok i oppfølging og bistand til beboer. Blant annet ble det nevnt at boligkontoret bisto ansatte ved bofellesskapet i de tilfellene de ikke klarer å komme igjennom hos bruker med tanke på det å ivareta egen bolig. For eksempel kunne en bygningsinspektør bli trukket inn som samtalepartner og sammen med bruker komme til en løsning tilpasset den enkeltes situasjon.

---

I Bodø er det etablert et velfungerende bofellesskap for personer med psykiatriske helseproblemer. Sentrale samhandlingspartnere var i utviklingsfasen Husbanken og brukerorganisasjoner. Videre har det vært et sterkt brukerfokus i arbeidet, der man i fellesskap har arbeidet for at brukerne skal få et individuelt tilpasset tilbud.

#### **4.2.4 Finansiering som boligsosialt virkemiddel**

Kunnskapsdeling om økonomiske boligsosiale virkemidler i kommunen er et felt som er viktig for å skape et helhetlig boligsosialt arbeid. Økt kunnskap og bevissthet rundt blant annet startlån og bostøtte hos dem som jobber i førstelinjen, kan gjøre at flere vanskeligstilte kan få tilgang på virkemidlene.

Den samme kunnskapen er det viktig å etablere i kommunens ledelse som sitter med fullmakten. Bruk av startlån har de siste årene økt i Norge. En del av forklaringen ligger i kravene om egenkapital. Samtidig mente flere representanter i Husbankens regionkontorer at økt informasjon overfor kommunens ledelse på disse feltene hadde bidratt til økningen i startlån. Gjennom kunnskapsformidling og "ufarliggjøring" av risikoen i bruk av startlån hadde virkemiddelet blitt brukt i



særlig økende grad av kommunene med samarbeidsavtaler. Denne kunnskapsformidlingen forenklet også arbeidet for dem som jobbet med virkemidlene i kommunen når ledelsen gav støtte til bruken.

I det neste eksempelet trekkes Malvik kommune frem. Kommunen har lyktes med å bosette mange, men med svært få boliger og generelt dårlig økonomi.

---

### **Økt bruk av startlån i Malvik kommune**

I Malvik kommune er det 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. Videre regnes alle typer trygd som fast inntekt, noe som legger et bredere grunnlag for å vurdere betjeningsevnen for et startlån. Både det å inkludere personer tross betalingsanmerkninger, og det å regne alle former for trygd som fast inntekt, 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 % av eventuelle tap, mens Husbanken tar de siste 75 %. 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 henholdsvis leier en leilighet og tilsvarende kjøper en leilighet.

---

Eksempelet fra Malvik kommune illustrerer hvordan et vesentlig hinder i det boligsosiale arbeidet, nemlig dårlig økonomi, har blitt løst gjennom å tenke nytt og spille på de mulighetene som ligger blant annet i Husbankens økonomiske virkemidler. Videre vises det til en samlet utførsel i kommunen, og alle ansatte har bidratt til å jobbe mot et felles mål - at flest mulig innbyggere i kommunen skal eie egen bolig.

#### 4.2.5 Samhandling med brukere

I noen av kommunene kunne også samhandling med brukere illustreres gjennom eksempler. Kommunens brukere av boligsosiale tjenester er tross alt den viktigste parten i boligsosialt arbeid og denne form for samhandling bør derfor fremheves. Gjennom modeller som ACT-team og Hou-

sing First, er det etter hvert en utbredt forståelse for at brukere bør få ta en større del i utformingen av egne behov og målsettinger.

En informant fremhevet at man får større gjennomføringsvilje hos folk som føler seg inkludert i noe som gjelder dem. Som fremhevet tidligere, er det viktig å inkludere kommunens ansatte når målsettinger og strategier for det boligsosiale arbeidet skal utformes. Dette er også viktig for å få til samhandling overfor bruker i den enkeltes sak. Dersom innbyggeren med de boligsosiale behovene føler seg sett og får gehør for sine uttrykte ønsker, er det større sjanse for at de tjenestene kommunen tilbyr, nettopp på bakgrunn av brukerens egne ønsker, blir tatt bedre imot. I ideen ligger det for eksempel at botrening vil ha større sjanse for å lykkes hvis brukeren er enig med treningen og utformingen av målsettingene i den forbindelse.

#### *“Språk er makt”*

Et viktig element med samhandlingen mellom kommunens tjenesteutøvere og brukere, er språkbruk. I Malvik kommune har man sett behovet for å jobbe med hvordan man kommuniserer med brukere. “Språk er makt”, som en av informantene sa. I arbeidet med brukere i kommunen har tjenesteutøvere blitt gjort bevisst hvordan de bør føre dialog med brukerne. Det ble identifisert at for å lykkes, var det viktig at både det som ble sagt og gjort ikke skulle sykeliggjøre eller stakarsliggjøre brukere.

Videre ble det å lytte til pårørendes meninger sett på som en viktig del av samhandlingen med brukere. 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 sykehjems plass, mens brukeren ønsker å bo hjemme med tilpasset hjelp. Om man da vurderer at det er best for brukeren å bo hjemme, er det viktig at pårørende også blir informert om hvorfor dette er valgt for at de skal være sikre på den løsningen som velges.

En utfordring knyttet til sistnevnte, er å få politikerne til å kommunisere samme budskap. Når hovedretningslinjen i kommunen er at innbyggerne bør bo hjemme lengst mulig, mens politikerne i høstens valgkamp snakket om å øke antall sykehjemsplasser, blir det vanskeligere å få brukere og/eller pårørende til å akseptere at det å bo hjemme med tilpasset hjelp er den beste løsningen.

#### *Eksempel på å skape aktivitet*

I Bodø kommune var man opptatt av at når bolig og økonomiske rammer for å klare seg i hverdagen er på plass, er det viktig å skape gode bo- og leveforhold. “Du må ha noe å gjøre for å stå opp på morgenen”, som en av informantene sa. For å skape nettopp dette, har et av virkemidlene vært å skape aktivitet i hverdagen.

Denne type aktiviteter er ivarettatt i de enkelte bofellesskap eller bo- og servicesentre. Informantene vi har snakket med, fremhever at de opplever stor frihet til å ta initiativ til å iverksette aktiviteter fra sine ledere. Samtidig understreket de også viktigheten av å involvere brukerne aktivt for at aktivitetene også i større grad blir selvdrevne og ikke må dras i gang av de ansatte.

I tillegg til at det er rom for å gjøre denne type aktiviteter, har det også vært anledning til å søke midler fra fylkeskommunen for å kunne gjennomføre aktivitetene. Det er snakk om små, men helt nødvendige midler. Også ExtraStiftelsen Helse og Rehabilitering<sup>24</sup> fremheves også som en viktig bidragsyter der man kan søke midler til prosjekter innen forebygging, rehabilitering og forskning.

Under trekker vi frem to ulike eksempler for å vise hvordan dette har blitt gjort i praksis.

---

<sup>24</sup> <http://www.extrastiftelsen.no/om-oss.html>

---

## Aktiviteter ved Vebjørn Tandbergsvei 14

Vebjørn Tandbergs vei 14 er et bofellesskap for personer med psykiatriske helseproblemer som har behov for bolig med tilknyttet døgnbemannning.

Fra oppstarten av bofellesskapet, har det vært fokus på å involvere brukerne for å skape gode bo- og leveforhold. I utgangspunktet har det viktigste vært å bosette brukerne og få dem til å fungere i hverdagen. Men for å skape gode bo- og leveforhold, er det også viktig å skape aktivitet i hverdagen.

For å oppnå sistnevnte, har det vært gjennomført en rekke ulike tiltak. Et eksempel som trekkes frem er at tre av beboerne har gjennomført et fotokurs. De har videre fått trykket opp bildene og hatt en utstilling der bildene ble solgt. Deler av inntekten gikk til å dekke kostnadene ved trykking av bildene, men deler har også gått til brukerne selv. Prosjektet ble finansiert av midler fra fylkeskommunen – kun 7.000 kroner var nok til å dekke kostnadene til dette prosjektet som har hatt stor betydning for de tre deltakerne.

Et annet eksempel som gis er at de ansatte ved bofellesskapet også ønsker å gi beboerne en pause i hverdagen ved å gjennomføre en tur til Syden. Til nå er det gjennomført to slike turer. Målet er at beboerne kun skal betale egen billett. For at man skal kunne stille med veiledere, har man tenkt kreativt med tanke på finansieringen. Det har blitt søkt midler fra fylkeskommunen. Videre har de lånt ut tre parkeringsplasser til et firma mot kompensasjon som ble brukt til å finansiere turen. De har også fått midler fra en lokal losje.

For å skape en meningsfull hverdag, har det også blitt lagt vekt på å forsøke å skaffe arbeid til de av beboerne som har arbeidsevne. Det ble inngått et samarbeid med en Rema 1000-butikk der en av beboerne fikk jobb på lageret. Det å ha en jobb hadde stor betydning for selvfølelsen.

Et siste eksempel som kan trekkes frem, er at det arrangeres temakafeer jevnlig. Brukerne er da med på å bestemme tema. Det har for eksempel blitt arrangert temakafé om bolig, der blant annet Husbanken ble invitert for å fortelle om hvilke virkemidler man får for å understøtte det boligsosiale arbeidet. Brukerne blir også invitert med som del av bidragsyterne i de tilfeller bofellesskapet har vært på besøk i egen eller andre kommuner, eller andre sammenhenger, for å fortelle om hvordan bofellesskapet fungerer og hvordan samspillet mellom brukere og ansatte fungerer i Vebjørn Tandbergs vei 14. For eksempel var det en av brukerne som sto for presentasjonen – på engelsk - av bofellesskapet da de hadde besøk av den amerikanske ambassadørfriuen. Det å få brukernes perspektiv i slike sammenhenger, gir en ekstra dimensjon som ofte ikke kommer like tydelig frem dersom ansatte skal viderefremme brukernes opplevelser og erfaringer på vegne av dem.

---

Det er skrevet en artikkel om de gjennomførte sydenturene og erfaringer fra disse. Artikkelen finnes på [sykepleien.no](http://www.sykepleien.no), *Psykisk helse og rus 2011; 22, 3* – se følgende lenke: [http://www.sykepleien.no/ikbViewer/Content/768898/den\\_ufattelige\\_turen\\_7582.pdf](http://www.sykepleien.no/ikbViewer/Content/768898/den_ufattelige_turen_7582.pdf)

---

## Frivillig innsats ved Tverrlandet bo- og servicesenter

Det er etablert et bo- og servicesenter på Tverrlandet. Under samme tak er det både omsorgsboliger, både kommunale omsorgsboliger og innskuddsboliger med kommunale 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 arbeidet aktivt for å skape liv i senteret. Mye av aktiviteten tar utgangspunkt i kjøkkenet og kafeen i senteret. Kafeen er åpen for alle, og barnehager og skoleungdom er oppfordret til å bruke denne. Dette skaper for det første liv i senteret, men er også med på å bygge bånd mellom generasjoner.

Videre er det lagt stor vekt på å understøtte frivillig innsats. Fra kommunens side er det ansatt tre personer med en halv stilling hver. Disse har delt de frivillige organisasjonene mellom seg og har ansvar for å holde kontakten med "sine" organisasjoner. I praksis er målet å få ulike frivillige organisasjoner til å benytte senteret. For eksempel er det ofte idrettslag og korps som leier kjøkkenet i helgene da kafeen er stengt. For eksempel holdes det julemarked før jul. Inntektene fra alt salg går til de frivillige organisasjonene, og de betaler som nevnt en beskjeden leie for å ta i bruk kjøkkenet og kafeen.

Det er også lagt vekt på å understøtte frivillig innsats blant beboerne. Det er ulike foreninger på senteret som organiserer ulike aktiviteter. Det holdes for eksempel sangstund og mosjon. Det er også en gruppe av beboerne som arrangerer bingo. Inntektene fra bingoen går direkte tilbake til dem selv, ved at det for eksempel arrangeres konserter eller turer for pengene, eller de velger å gjøre innkjøp til senteret for å gjøre det hyggeligere i fellesrommene de bruker.

Denne frivillige innsatsen gir flere positive resultater. For det første får beboerne et rikere liv. For det andre får beboerne som er med på de ulike aktivitetene noe å holde seg aktive med, som igjen har vist seg å bidra i forebygging og rehabilitering. For kommunen betyr dette at kommunalt ansatte får hjelp til å aktivisere beboerne. I tillegg øker aktivitetsnivået ved at inntektene fra arrangementer brukerne selv organiserer går tilbake til aktiviteter som kommunen enten selv måtte ha finansiert eller latt være å arrangere grunnet manglende midler.

For å understreke betydningen av den frivillige innsatsen som legges ned, deles det hvert år ut en frivillighetspris. Det feires med middag, og det har blitt en tradisjon at næringslivet spanderer kake. Det har blitt en veldig populær tilstelning som også virker som en motivasjonsfaktor for den videre frivillige innsatsen.

---

Eksempelene viser hvordan man ved å utnytte ressurser i form av ulike gruppers engasjement – enten det er beboerne selv eller frivillige aktører – kan bidra til å skape bedre bomiljø.

#### *Byggeprosjekt i samhandling med bruker*

I Nøtterøy kommune er det gjennomført flere prosjekter som berører boligsosialt arbeid og som representanter i kommunen forstår som samhandlingsprosjekter. Prosjekter som berører boliger eller boligutvikling er etter kommunens tolkning avhengig av samhandling, gjennom at man for å lykkes med å få på plass gode boliger også er nødt til å lykkes med den gode samhandlingen.

I det følgende vil byggeprosjektet *Småhusene på Lysheim* beskrives. Prosjektet illustrerer hvordan man på en god måte kan nytte seg av brukernes perspektiver som en del av planleggingsprosessen rundt bygget utvikling.

---

### **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 samme bo-

ligløsning. I 2007 ble det laget kommunestyresak om prosjektet. Prosjektet ble vedtatt, og man begynte prosessen med å finne egnet tomt utenfor sentrum.

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 unge som slet med å komme inn på boligmarkedet en mulighet til å bygge sin egen bolig til en lav kostnad. Nøtterøy kommune ønsket å gjøre tilsvarende for sitt småhusprosjekt.

Brukerne har vært involvert i hele prosessen. De 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 huserne 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 av prosjektet, 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. ASVO er 100 % eid av Nøtterøy kommune. Brukerne fikk betalte 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 for at de skulle kunne jobbe, 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 å jobbe, gjorde at kommunen 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 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 sterker eierskap til disse boligene, som de selv har vært med på å bygge, enn det de tidligere hadde til kommunale boliger. De ønsker selv å holde det fint rundt seg.

Av resultater meldes det om at brukerne har vist stor fremgang i sykdomsbilde og rusbruk. En av brukerne har uttrykt det så sterkt som at prosjektet reddet livet hennes. To av beboerne 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 også dokumentert gjennom et evalueringsprosjekt som har blitt kjørt parallelt med byggeprosjektet. Resultatene viser klare forbedringer i brukernes livs- og bosituasjon.

---

Med tanke på samhandling, illustrerer eksempelet viktigheten av at brukere kan delta selv. Det at de har vært med å bygge boligene har bidratt til et sterkt eierskap. Videre har prosjektet gitt resultater i form av reduksjon i sykdomsbildet hos enkelte av deltakerne. Det blir i eksempelet vist til at samhandling er tidkrevende. Det at brukerne selv var med i selve byggeprosessen medførte at ferdigstilling tok noe lengre tid enn hvis fagfolk hadde tatt seg av alle byggeoppgavene.

Samtidig viser prosjektet lønnsomhet i form av det engasjementet brukerne viser og det eierskapet de får for boligene de flytter inn i.

#### *Brukermedbestemmelse*

En anerkjent modell innenfor Housing First kalles for Pathways to housing (PTH) og utøves blant annet i New York. Det å tilby skreddersydde tjenester for bostedsløse gjennom en brukerstyrt modell ligger til grunn for denne tilnærmingen. I tillegg til en grunnleggende tanke om at alle har rett til et sted å bo, og at boligen må raskt på plass for å få orden på alle de andre utfordringene i livet, investerer teamet rundt hver enkelt bruker både tid og engasjement for å følge brukerens *egne* ønsker og behov.

I oppfølgingsarbeidet til den vanskeligstilte etterstreber man hele tiden at han/hun skal ha et permanent sted å bo. Mye energi brukes derfor på å bistå bruker i å bevare boligen. Samtidig signeres leiekontrakten av bruker med standard leiebetingelser, noe som innebærer at utkastelse i verste fall kan skje. Dersom det skjer, skal teamet følge personen.

Visjonen om at brukerne skal bestemme egne målsettinger og behov legger videre føringer for hvordan teamet skal oppføre seg overfor bruker. Modellen har flere elementer av samhandling i seg. Den viser til at tjenesteutøver skal vise varme, respekt og medfølelse, også i ikke-verbale beskjeder og holdninger. Videre skal tjenesteutøverne skape et trygt forhold hvor bruker kan uttrykke egne synspunkter og behov. I dette ligger en forståelse for å møtes som likeverdige parter.

I praksis kan vi her vise til et eksempel fra Bodø når det gjelder involvering av brukere for å skape en god hverdag.



#### **Medbestemmelse i utforming av egen bosituasjon**

I dette bofellesskapet for personer med psykiatriske helseproblemer, ble det helt fra planleggingsstadiet lagt vekt på brukernes ønsker. For eksempel ble det gitt tilbakemeldinger om at fellesrom var viktig for brukerne. I byggefasen ble det derfor tatt hensyn til dette og satt av areal til fellesrom. Videre gjennomføres det alltid en samtale med beboere før innflytting for å undersøke hva som er viktig for beboeren for å få en god bo- og livssituasjon, men også for å gjøre det klart hvilke normer og regler som gjelder for bofellesskapet og hvilke krav som stilles til brukeren.

En grunnleggende tanke for bofellesskapet er at dette *skal være et hjem – ikke en institusjon*. Da bofellesskapet er døgnbemannet, har man jobbet mye med problemstillingene rundt at beboerne ikke skal bo på de ansattes arbeidsplass, noe som lett kan gi en følelse av å være en institusjon, men at beboerne får bistand i sitt eget hjem.

Da bofellesskapet ble tatt i bruk, ble alle beboerne samlet for at de i fellesskap skulle komme frem til husregler. Denne prosessen har gjort at husreglene er godt forankret, og beboerne respekterer dem. For å unngå institusjonspreg, ble det fra de ansattes side i utgangspunktet bestemt at ingenting av utstyr, som tv i fellesrommene, skulle boltes fast eller sikres. En dag ble en tv stjålet fra et fellesrom. Beboerne ble rystet over at noen kunne stjele "deres" tv, og beboerne selv ble da enige om å sikre denne type utstyr bedre mot tyveri. Denne episoden illustrerer hvilket eierforhold beboerne har fått til boligen og at de ser det som sitt eget hjem.



I flere intervjuer ble det fremhevet at det å inkludere bruker i de fleste tilfeller innebar at ting tok lengre tid. Samtidig lå det en mer langsiktig verdi i det å inkludere brukere i å utforme egne bolig- og booppfølgingskår, gjennom økt eierskap og større vilje til gjennomføring hos brukeren selv.

#### 4.2.6 Utfordringer for samhandling i praksis

Det er først og fremst de vellykkede områdene og gode eksemplene for samhandling som har blitt trukket frem i dette kapittelet. Før vi ser nærmere på samhandlingens verdi for kommunene, vil vi fremheve noen av de utfordringene kommunene opplevde som gjorde samhandlingen, eller etablering av samhandling, vanskeligere.

Flere kommuner påpekte en presset kommuneøkonomi som en utfordring for samhandling. Videre var tidsaspektet fremtredende. Det å skaffe tid var både et problem for kommunen som helhet og individene samhandlingen skulle inkludere. Det å skape rom for samhandling i allerede pressebudsjettforhandlinger var også et utfordrende element.

Noen informanter i kommunene fremhevet at mangel på ressurser innefor deres fagfelt gjorde det utfordrende med oppfølging av innbyggere med boligsosiale behov i seg selv. I intervjuene med ulike informanter i de seks kommunene, kom det også tydelig frem at selv om samhandlingen er godt etablert som strategi på ledelsesnivå, så er ikke det en automatikk i at denne samhandlingen oppleves av alle som jobber i førstelinje. Dette handlet ikke om en uvilje til samhandling, men kunne for eksempel være en opplevelse av at deres fagfelt ikke fikk den prioriteringen eller de nødvendige ressursene som de opplevde behov for.

Noe av utfordringen kan ligge i vertikal samhandling. Rommet for samhandling mellom ulike posisjoner, som leder- og medarbeidernivå, kan by på utfordringer, som det å skulle møtes som likeverdige, og at begge meninger skal få gehør. Et eksempel på forsøk på å overkomme denne utfordringen ble fremhevet tidligere i kapittelet gjennom å etterstrebe en åpen og tilgjengelig ledelse. Samtidig som dette bidrar til å legge til rette for samhandling, er det ingen automatikk i det. I likhet med at tjenesteapparatet må jobbe med å være inkluderende i samhandling med brukere, er det viktig at ledernivået i kommunen jobber med å være inkluderende i samhandling med sine ansatte.

Videre kan informasjonsspredning og kommunikasjonslinjer by på utfordringer. Det er allerede fremhevet at språk og begrepsbruk er viktig for å oppnå en felles forståelse. Men også når det kommer til deling av informasjon kan det være utfordring mellom avdelinger og tjenesteenheter. Én problematikk dreier seg om selve informasjonsspredningen i seg selv. Får alle beskjed? En annen utfordring kan dreie seg om forståelsen av denne informasjonen. Er informasjonen tydelig? Blir den oppfattet slik den var ment?

### 4.3 Samhandlingens verdi for kommunene

Et sentralt spørsmål i prosjektet har vært hvorvidt samhandling bidrar til økt handlingskapasitet / bedre resultatoppnåelse. Både på kommunalt, regionalt og statlig nivå var man overbeviste om at samhandlingen bidro til økt handlingskapasitet. Flere i kommunene var derimot mer avventende med tanke på resultatoppnåelse overfor brukerne i kommunen, og det å konkludere rundt kausaliteten i samhandling som en årsak til kvantifiserbare tall, som nedgang i boligkø eller mer booppfølging.

Resultatoppnåelse i form av tall og statistikk er heller ikke enkelt å knytte til kun en kausal faktor, men avhenger ofte av flere påvirkende faktorer. For eksempel har bruk av startlån økt i mange kommuner, og dette har også vært et innsatsområde ved flere regionkontor. På den ene siden kan et bedre tillitsforhold mellom Husbanken og kommunene ha bidratt til å etablere en trygghetsfølelse i kommunene på at startlån ikke er like risikabelt som man først tenkte. På den andre siden vil også utenomliggende faktorer påvirke, som for eksempel at økte krav til egenfinansiering ved boligkjøp har gjort det vanskeligere for folk å komme inn på boligmarkedet.

#### 4.3.1 Økt handlingskapasitet

Som illustrert i flere av eksemplene i rapporten, har man gjennom grep på ledernivå lyktes med å skape bedre handlingskapasitet i kommunene. For eksempel har samhandling blitt knyttet til det å være kreativ, jobbe med kontinuerlig utvikling og det å sikre kunnskapsdeling på tvers i kommunene. Elementene har bidratt til nyere og enklere måter å jobbe på. I tillegg har problemer blitt løst raskere, noe som kan være svært kostnadseffektivt for kommunen.

Videre var det å være en åpen og tilgjengelig ledelse overfor kommunens tjenesteytere og mellomledere viktig for kommunenes samhandling. Når dette var på plass, økte handlingskapasiteten gjennom at utfordringer og andre eventualiteter raskere kom frem til ledelsen samtidig som de gode ideene ble hørt og dermed raskere kunne bli satt ut i livet.

Et annet element ved samhandlingen som økte handlingskapasiteten, var friheten i arbeidsutøvelse. Videre ble kunnskapsutvikling om hverandres felt og en felles forståelse på tvers av enhetene i kommunen fremhevet som viktig. Denne form for samhandling bidro til at man samlet dro arbeidet i riktig retning.

I tillegg kunne man i flere tilfeller se at samhandlingen hadde medført resultater som lavere sykefravær og trivsel i arbeid. Dette gav ikke direkte handlingskapasitet, men bidro til å opprettholde handlingskapasiteten i kommunene. I forlengelsen av dette er det også grunn til å tro at samhandling kan motvirke utskiftninger i personell gjennom økt trivsel på arbeidsplassen.

I Husbankens regionkontorer kom det frem at samhandlingen gav Husbanken følgende fordeler:

- Et større handlingsrom til å utfordre kommunene
- En større mengde informasjon fra kommunene

Fordelen i et større handlingsrom ligger i at det gav Husbanken flere muligheter enn ved et tradisjonelt godt samarbeid. Det ble pekt på at det var mulig å utfordre kommunene i større grad når samhandlingen var på plass. Gjennom en godt etablert relasjon var det enklere for Husbanken å komme inn på, og ta tak i, de områder hvor kommunene ikke gjorde et godt nok arbeid. Et område som kommunene ofte har utfordringer med er for eksempel vedlikehold av kommunale boliger. Her kunne representantene fra Husbanken gå direkte inn og utfordre kommunene på hvor ansvaret i bunn og grunn lå for manglende vedlikeholdsressurser. Samhandlingen gjorde det mulig å ta tak i problematikken, heller enn å snakke om den i generelle termer.

Ved at handlingsrommet til å utfordre ble større, økte også handlingskapasiteten til Husbanken i møtet med kommunene. De kommunale utfordringene kom raskere på banen og det var lettere å få til en god diskusjon. Samtidig ble det påpekt at det å utfordre kommunene ble tatt inn når det passet seg. Med andre ord var det viktig at en god relasjon var på plass og at man som representant fra Husbanken evnet å se i hvilke situasjoner disse problematiseringene kunne bringes frem.

Et annet område Husbanken erfarte ble forbedret gjennom samhandling, var mengden og typen informasjon kommunene var villige til å dele. 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 kommunens utfordringer og tilpasse bistanden i den boligsosiale politikken og arbeidsutførelsen deretter. I Husbanken opplevde man informasjonsdelingen som svært kapasitetsøkende for deres bistandsarbeid.

En videre fordel som ble trukket frem, illustrerer hvordan samhandling øker tilliten og tryggheten mellom deltakerne. Dette gir økt rom for å spille hverandre gode.

#### 4.3.2 Bedre resultatoppnåelse

Samtidig som kommunene kan vise til bedre resultater på det boligsosiale området, er det som vist vanskelig å avklare det reelle årsaksforholdet mellom samhandling og oppnådde resultater. Når det er sagt, var informantene likevel klare på at samhandling gav bedre kontakt mellom de ulike fagenhetene og derav sikret en mer samordnet oppfølging overfor hver enkelt bruker.

Samtidig kunne kommunene vise til flere eksempler på positive virkninger i en eller annen form for brukere. Som vist, har blant annet Bodø kommune gitt et botilbud for personer med psykiatriske helseproblemer der man har oppnådd en bedre bo- og livskvalitet gjennom måten de samhandler med både brukere og spesialisthelsetjenesten, mens Nøtterøy kommune har etablerte boligprosjekter for rusmisbrukere på brukernes premisser som har gitt en bedre hverdag, gjennom det å ha en jobb å gå til, samt at de har et helt annet eierskap til boligene sine enn tidligere. Begge prosjektene kan vise til fornøyde brukere som har fått en mer meningsfull hverdag.



I tillegg til etablering av boliger for rusmisbrukere i Karmøy kommune, kunne kommunen vise til nedgang i ventetiden på kommunale boliger. Dette hadde skjedd blant annet gjennom tettere kommunikasjon mellom dem som tok seg av leieavtalene og vaktmestere/snekkere som gjennomførte oppussingen ved at oppussing/oppgradering ble gjennomført like etter utflytting.

Flere kommuner kunne videre vise til en økning i bruk av startlån. Blant dem var Malvik kommune som, på bakgrunn av en satsing på virkemiddelet, kunne følge opp visjonen om at flest mulig skulle eie bolig i kommunen. Dette hadde også gitt positive resultater hos dem som hadde fått mulighet til å kjøpe bolig. Som en bruker hadde vist til, turte hun nå å ta med venner hjem. Det hadde hun ikke turt tidligere da hun bodde i kommunal bolig.

I tillegg er det verdt å nevne andre resultater som bedre tilpassede boliger, mindre vedlikehold i boliger og flere med mulighet for startlån som følger av samhandling i kommunene.

Et annet element med samhandling som ikke i like stor grad har blitt trukket frem i eksemplene over, er det å være i forkant. I mange kommuner i dag utspiller boligsosialt arbeid seg som en lang rekke med brannslukningsforsøk. Flere informanter fremhevet at samhandling i boligsosialt arbeid bidro til å begrense dette. Gjennom bedre planlegging, men også gjennom kunnskaps- og erfaringsdeling, var kommunen også bedre forberedt når eventuelle utforutsette hendelser oppstod. Dette ble vurdert til å spare kommunen for både tid og ressurser.

For eksempel ble forebygging dratt frem for å illustrere. Gjennom forebyggende arbeid kunne man redusere behovet for boligsosiale tjenester i kommunen. Samtidig ville en raskere oppfølging av de innbyggerne som kom i kontakt med kommunens oppfølgingstjeneste potensielt kunne redusere behovet for oppfølging på lengre sikt.

Utover kvantifiserbare forhold er det viktig å identifisere samhandlingens verdi i seg selv. På mange måter kan man se på et mer effektivt arbeid som en av samhandlingens bonuser. Det viktigste vil være å identifisere samhandlingen som noe som skaper en kvalitativ verdi. Her trekker man på ideen om at "helhetene kan bli mer enn summen av delene" og at dette er verdier som vil bli tydeligere på lang sikt. I det lange løp vil samhandlingen også gi en større robusthet i systemet gjennom samhandlingselementer som fleksibilitet overfor uforutsette hendelser.

## 5. KONKLUSJON – UTFORDRINGER OG MULIGHETER

I dette avsluttende kapitlet presenteres utfordringer som må overkommes, og muligheter som kan gripes for at den gode, dynamiske samhandlingen skal etableres, videreføres og ha konstruktive effekter.

Konklusjonene som presenteres i dette kapitlet, baserer seg på de tidligere kapitlene der vi har gjort rede for hvilket rom som gis for samhandling i det boligsosiale arbeidet, og hvordan samhandling er blitt implementert i praksis blant aktører på ulike nivåer i den sosiale boligpolitikken. Formålet med kapitlet er således å fremheve sentrale læringspunkter i prosjektet.

### 5.1 Utfordringer og muligheter for samhandling

Flere av informantene mente at det ikke var noen direkte hindringer for samhandling. Samtidig vil det fremheves noen utfordringer i det følgende som kommuner og andre bør tenke på ved etablering og videreføring av samhandling.

#### 5.1.1 Utfordringer for samhandling

I dette avsnittet presenteres sentrale utfordringer.

##### *Tid og ressurser*

Det å sette av tid og ressurser ble av de fleste informantene fremhevet som en utfordring for å etablere og videreføre samhandling. Det å skulle skape tillit, aksept og gode relasjoner mellom partene innad og utad i både kommunene og regionkontorene, ble fremhevet som tids- og ressurskrevende, og det var ikke alltid like enkelt å rettferdiggjøre de samhandlende aktivitetene fremfor andre oppgaver.

Samhandling tar tid å bygge opp, men må også ses på som en kontinuerlig prosess hvor man hele tiden lærer av tidligere erfaringer. Dersom det ikke settes av tid og ressurser til å vedlikeholde samhandlingen, vil man over tid risikere at denne forsvinner.

Samtidig som samhandling kan oppleves som tids- og ressurskrevende på kort sikt, var som vist de fleste overbevist om at på lang sikt gav samhandling resultater i form av økt handlingskapasitet gjennom fleksibilitet og raskere løsninger.

##### *Mangel på en felles plattform*

Mange av informantene var opptatt av at mangel på konkrete mål i boligsosialt arbeid utfordret samhandlingen. Uten en felles forståelse for hva som skulle gjøres, ble også handlingsrommet innskrenket.

##### *Kommunikasjon på tvers av avdelinger og tjenesteenheter*

En særlig utfordring i boligsosialt arbeid er det å samles på tvers av avdelinger innenfor spredningen av fagområder. Mangel på informasjonsdeling vil være en klar utfordring for samhandling. Det vil også språk og begrepsbruk. Dersom deltakerne i samhandlingen ikke deler en felles forståelse for begrepene som brukes i informasjonen som spres, vil dette naturligvis utfordre gjennom at det budskapet som sendes ut fra en deltaker ikke nødvendigvis treffer mottakeren som opprinnelig tenkt.

##### *Vertikal samhandling*

En annen utfordring for samhandling er den som foregår vertikalt mellom for eksempel ledernivå og ansatte. I det to parter ikke møtes som likestilte, og opplever å ikke 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.

##### *Utskifting av personell*

Et annet element som kan utfordre samhandling, særlig i en etablerende fase, er utskifting av ansatte. Her er det viktig å raskt inkludere nye ansatte og få dem inn i samhandlingskulturen.

### 5.1.2 Muligheter for samhandling

Den viktigste delen av samhandling er deltakerne og de ressurser de besitter. Samtidig ligger det noen forutsetninger for at samhandlingen skal finne sted. Som vist i kapittel 3, er det viktig å forankre ideen om samhandling på ledelsesnivå.

Boligsosialt arbeid favner mange enheter, fag og kompetansefelt i kommunen, og flere kommuner har blitt kategoriserte som fragmenterte.<sup>25</sup> For å få et godt utbytte av samhandling, er det viktig at samhandlingen skjer på tvers av enhetene og kompetansefeltene. For å få til konstruktive effekter av samhandling, identifiserer Rambøll følgende elementer som sentrale:

#### *Etablere muligheter og sette av tid for å møtes*

Den viktigste muligheten som må gripes for å få til en god, dynamisk samhandling, er det å sette av tid til å møtes. Dette kan være i form av seminarer, workshops eller andre fora. I møtene må deltakerne få mulighet til å dele kunnskap og bli kjent med hverandre. Som eksemplene har illustrert, er det også fordeler i det å møtes gjennom uformelle aktiviteter og bli kjent med hverandre også utover de faglige aspektene.

Det å samles er også den viktigste delen i det å få til en videreføring av samhandlingen. For å opprettholde etablerte relasjoner, må samhandlingen vedlikeholdes gjennom faste og/eller ad hoc kontaktpunkter.

#### *En felles plattform*

I flere tilfeller har det å inkludere deltakerne i mål- og strategiutforming blitt fremhevet som viktig for samhandlingen. Dette fordi det etablerer eierskap og forankring blant deltakerne. Samtidig er denne plattformen i seg selv en viktig del av det å sørge for konstruktive effekter av samhandlingen. En felles, forankret plattform med mål og strategier sørger både for at deltakerne drar i samme retning, men også at deltakerne har den grunnleggende forståelse for hva det samhandles om. En del av denne felles plattformen bør også være å definere ansvarsområder og tidsfrister for når oppgaver skal gjennomføres, samtidig som aktørene står fritt til å velge hvordan man skal nå de fastsatte målene til fastsatt tid. Det er sentralt at denne plattformen er forankret på tvers av de ulike aktørene som er involvert på feltet.

#### *En felles kultur*

Det å snakke samme språk er viktig for samhandlingens effekter. I rapporten har det blitt fremhevet at det å snakke på tvers av fagfelt kan være utfordrende, og at mennesker bruker mange ulike definisjoner selv på enkle ord. Dersom deltakerne ikke opparbeider seg en felles kultur og begrepsmessig forståelse, vil det å skulle dra i samme retning bli svært vanskelig. For å få plass en felles kultur, må deltakerne evne å snakke sammen gjennom å lytte, tørre å utfordre hverandre og samtidig akseptere ulike meninger. Det handler således om en vilje til både å forstå og å gjøre seg forstått.

#### *Sikre kommunikasjon på tvers*

De konstruktive elementene som kommer fra samhandling må videre sikres gjennom gode og åpne kommunikasjonskanaler i kommunene. Dette innebærer at informasjon må deles til riktig person til riktig tid. Dette handler også om å åpne opp for kommunikasjon på tvers av tjenesteenheter og at informasjonen kan deles også utenom faste kontaktpunkter.

#### *Åpenhet og fleksibilitet*

Et annet element som må på plass for å få konstruktive effekter av samhandlingen, er å tillate åpenhet og fleksibilitet både i meningsutveksling, metodikk og arbeidsutførelse. Dette innebærer at det ikke er én part som kommer med ferdigtrykte løsninger, men at deltakerne samlet sett skal løse prosjektet eller arbeidet i fellesskap.

Dette er et element som er særlig viktig med tanke på vertikal samhandling. Som vist til i rapporten, har samhandlingen mellom Husbanken og kommuner fungert godt fordi Husbankens regionkontorer har vist åpenhet og fleksibilitet overfor kommunene.

---

<sup>25</sup> Langsæther, Å. 2008. Fragmentert og koordinert. Organisering av boligsosialt arbeid i norske kommuner. NOVA-rapport 18/2008

### *Sikre godt samhandlingsklima*

Dersom samhandling er godt etablert på en arbeidsplass, vil det å inkludere nye ansatte samtidig være enklere. For eksempel var det en av informantene i forbindelse med dette prosjektet som hadde opplevd det å komme som ny inn i et etablert samhandlingsklima. For henne var denne arbeidsformen overraskende, og hun opplevde det som spennende å få ta del. Hun opplevde at samhandlingen gav henne muligheter til raskt å kunne bidra i kommunens boligsosiale kurs. I tillegg opplevde hun at det var enkelt å komme inn i gruppen, både fordi de var åpne og fleksible overfor henne.

#### 5.1.3 Samhandlingens betydning for boligsosialt arbeid

Boligsosialt arbeid som fagområde innbefatter mange kompetanser og tjenesteenheter. Samtidig er det innbyggere med boligsosiale behov som er den felles målgruppen for kommunens tjenester, og det er det her konsekvensene av fragmentert og lite koordinert organisering treffer hardest.

Når man jobber ut fra tanken om at samhandling kan gi en verdi til kommunenes boligsosiale arbeid, bør man tilnærme seg denne verdien som noe kvalitativt. Som vist til innledningsvis i rapporten, er samhandling rettet mot en antakelse om at "helheten kan være mer enn summen av delene". Blant informanter var det en generell oppfattelse om at samhandlingen gav ekstra, kvalitative verdier i det boligsosiale arbeidet. Som vist ble det samtidig presisert at man ikke bare kan se på kausaliteten i samhandlingen opp mot kvantifiserbare ting. I dette ligger en forståelse av samhandling som noe mer, hvor verdien er kvalitativ og krever et langsiktig perspektiv.

Rambølls oppfattelse er videre at samhandling kan overkomme barrierene som ligger i fragmentert organisering i kommunene, men dette krever forankring i kommunens organisasjon og ledelse, samt evnen til å samle kommunen mot et felles mål. Samhandling som tema og metode bør derfor få mer rom i boligsosial utførelse i kommuner, så vel som på regionalt nivå.

Samtidig som samhandlingen har potensialet for å bety mye i boligsosial utførelse, er det viktig å identifisere samhandlingen som noe som krever støtte og må vernes om. Samhandlingen er ikke noe som etablerer seg selv, men må legges til rette for gjennom at deltakerne identifiserer muligheter og overkommer utfordringer. Videre må samhandlingen dyrkes for å ivareta videreføringen og bidra til konstruktive effekter.

## 5.2 Konklusjon

Formålet med dette prosjektet har vært å løfte frem noen sentrale problemstillinger knyttet til hvordan samhandling kan være en kilde til økt boligsosial handlingskapasitet. Det fremgår at informanter både på regionalt og lokalt nivå vurderer samhandling som en forutsetning for å lykkes med det boligsosiale arbeidet, da utføring av den sosiale boligpolitikken fordrer dialog, læring og involvering på tvers av horisontale og vertikale skillelinjer.

Likevel er vårt inntrykk at samhandling er blitt viet relativt lite oppmerksomhet i litteratur og forskning på det boligsosiale feltet, men at begreper som samordning og samarbeid er dominerende. Og hva er det som skiller samhandling fra disse to begrepene? Samhandling forstås i denne rapporten å inneholde dynamiske elementer som ikke nødvendigvis fanges opp av de to øvrige. For å få frem og belyse disse dynamiske elementene er samhandling sett i sammenheng med to metaforer, henholdsvis "stafett" og "jazzimprovisasjon". I en stafett er det nødvendig at deltakerne koordinerer sine handlinger med hverandres, deltakerne er gjensidig avhengig av hverandre for å lykkes, og i en veksling må mottaker av stafettpinnen allerede være i fart og motta stafettpinnen uten å se på den som avleverer pinnen, men stole på at den innøvde overleveringen skjer som avtalt. I en jazzimprovisasjon fanges dynamikken av uforutsigbarhet og fleksibilitet gjennom at jazzmusikerne, med utgangspunkt i noen felles akkorder og gitte takter i bunn, spiller harmonisk i et musikkbilde preget av uforutsigbare vendinger. Samtidig er det viktig at jazzmusikerne gir støtte og rom for solospill og at man i fellesskap oppnår et harmonisk samspill. Dette siste punktet synliggjør at man i et samhandlingsperspektiv er avhengig av å utnytte hverandres styrker, for å sikre en optimal bruk av samlede kompetanser og ressurser.

I denne rapporten har vi synliggjort at det er mulig å utvikle gode samhandlingsprosesser innenfor det boligsosiale arbeidet, men at dette setter en del krav til de involverte. Samhandling må

forankres blant både beslutningstakere og praktikere, slik at det både er rom for, og motivasjon for, å oppnå god samhandling. Konkret dreier dette seg om å arbeide sammen mot felles mål, å dele informasjon, å kommunisere med hverandre og å utnytte hverandres kompetanse. Tidligere er nettopp punktene informasjon, kommunikasjon og kompetanse benyttet som sentrale i samhandling. I dette ligger at ulike aktører og på ulike nivåer har tilgang til ulik informasjon, eller at de ser den samme informasjonen fra ulike perspektiver. Samhandling betinger at informasjon deles på en god måte, at de ulike perspektivene kommuniseres på tvers av aktører og nivåer, og at dette gjøres på en måte som harmonerer med de ulike aktører og nivåer sin kompetanse.<sup>26</sup>

Punktet kompetanse synliggjør igjen behovet for at det både er formelle strukturer på plass som legger til rette for samhandling, og at det er en vilje til å samhandle blant deltakerne. Prosjektet har vist at det er behov for en felles plattform som sikrer en felles forståelse av mål og strategier på det boligsosiale området, samtidig som det er behov for at involverte aktører og nivåer har et ønske om å forstå andre og gjøre seg forstått av andre. Formelle skillelinjer i organiseringen av arbeidet, for eksempel mellom bestiller og utfører av tjenester, kan være et hinder for samhandling som det kun er deltakerne selv som kan overkomme.

Avslutningsvis kan det være hensiktsmessig å stille spørsmålet: Hva er praktiske konsekvenser av det som har kommet frem i dette prosjektet? Formålet med prosjektet har primært vært å bidra med kunnskap om samhandling på det boligsosiale feltet, og løfte frem noen sentrale problemstillinger. Hva som er praktiske konsekvenser av rapportens innhold, lar vi derfor være opp til den enkelte leser og fortolker av innholdet. Etter vår forståelse går det imidlertid frem at samhandling er en praksis som fordrer langsiktig og omfattende innsats, der det er fokus på å dyrke det individuelle, det kollektive og det brukernære. Empirien som er beskrevet i rapporten, og som beskrives utdypende i tilhørende erfaringshefte, viser til at vellykket samhandling i kommunene i stor grad er basert på et ønske om å gi utvalgte brukere eller brukergrupper et optimalt tjenestetilbud innenfor de rammene som kommunene opererer etter.

---

<sup>26</sup> Hammer, S. 2010. Samhandling: forutsetninger, muligheter og utfordringer. Husbanken

## 6. LITTERATURLISTE

Eggen, N. A. 1999. Godfoten. Samhandling – veien til suksess. Aschehoug  
NOU 2011:15 Rom for alle

Hammer, S. 2010. Samhandling: forutsetninger, muligheter og utfordringer. Husbanken

Jacobsen, D. H., Solberg-Johansen, S. og Haugland, K. (2006): Boliginvesteringer og boligpriser

Langsæther, Å. 2008. Fragmentert og koordinert. Organisering av boligsosialt arbeid i norske kommuner. NOVA-rapport 18/2008

Malvik kommune 2010. Kommuneplanens samfunnsdel (2010-2021)

Moss kommune. Rapport "Etablering av et ACT-team i Moss, Rygge, Råde og Våler"

Sandlie, H. C., m.fl. 2011. Organisering og planlegging av boligsosialt arbeid i norske kommuner – fire casestudier. NOVA, nr. 5/11

St.meld. nr. 47 (2008–2009) Samhandlingsreformen

Thorshaug, K., m.fl. 2011. Det er litt sånn at veien blir til mens en går - Kommuners fremskaffelse av boliger til flyktninger. NTNU

Tromsø kommune 2011. Prosjektrapport for "Samhandlingsarena for boligpolitiske utfordringer i Tromsø kommune".

Tromsø kommune 2009. Boligsosial handlingsplan 2009-2014, Tromsø kommune. Vedtatt av kommunestyret 2009.

Ulfrstad, L. M. 2011. Velferd og bolig. Om boligsosialt (sam-)arbeid. Kommuneforlaget, Oslo.