

Thomas Hugaas Molden og Melina Røe

Suksesskriterier i boligsosialt arbeid

En kartlegging av hvordan Husbankens regionkontor forstår, operasjonaliserer og lykkes i arbeidet med de boligsosiale suksesskriteriene

Februar 2019

Sammendrag

Det er gjennomført en kartlegging av Husbankens forståelse og anvendelse av suksesskriteriene for å lykkes i boligsosialt arbeid, slik de er presentert i den boligsosiale strategien *Bolig for velferd*. Suksesskriteriene omfatter 1) Forankring og eierskap, 2) Overordnet strategi, 3) Økonomiske ressurser, 4) Kompetanse, 5) Organisering og samordning, og 6) Brukermedvirkning.

Kartleggingen viser at de boligsosiale suksesskriteriene er godt kjente for medarbeiderne ved Husbankens regionkontor, og at de over mange år har utgjort fundamentet i Husbankens kommunearbeid. Samtidig kommer det fram at kriteriene i liten grad frontes aktivt i dialogen med kommunene som faktorer for å lykkes i boligsosialt arbeid. De beskrives mer som noe som «ligger i ryggmargen» på medarbeiderne, og som dermed tematisk dekkes i arbeidet med kommunene. Suksesskriteriene oppleves etter hvert å ha kommet mer i skyggen av andre faktorer, som f.eks. de 15 målsettingene i *Bolig for velferd*.

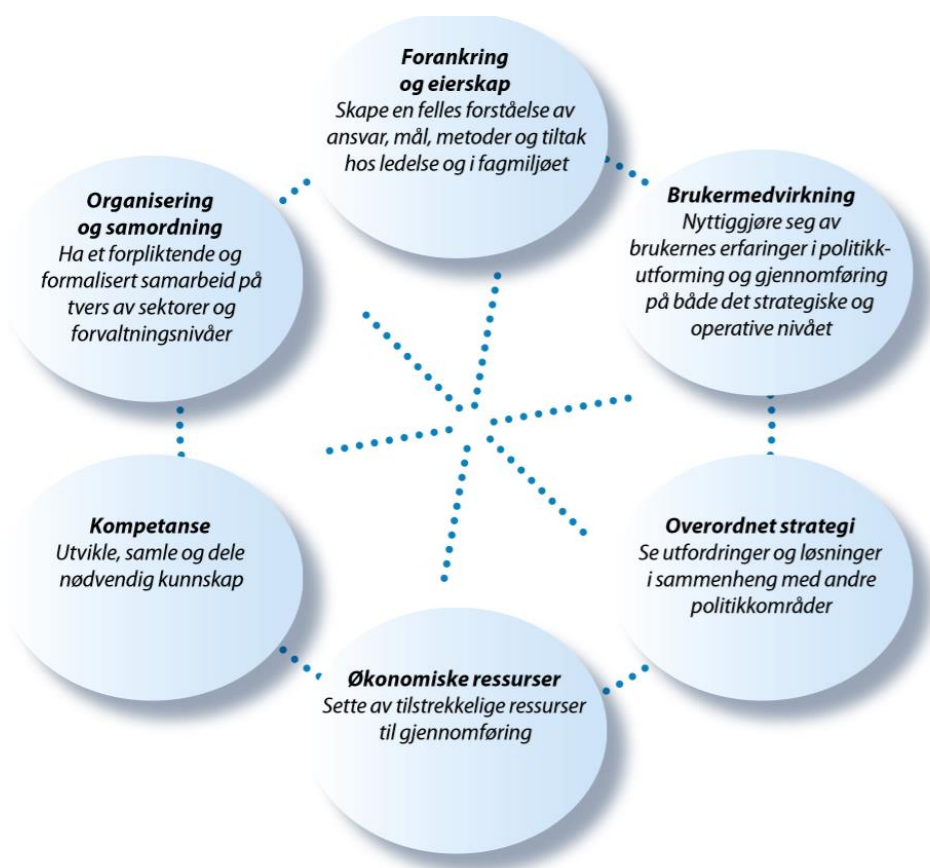
Forståelsen av kriterienes innhold er mye lik i Husbanken, men det er en viss regionvis variasjon i hva som vektlegges ved hvert enkelt kriterium. Substansielt er ikke forskjellene store. Det er en bred oppfatning om at «forankring og eierskap» til boligsosialt arbeid er det mest sentrale kriteriet, og som blir en forutsetning for også å kunne jobbe godt med de andre suksesskriteriene. Kriteriene oppleves som til dels overlappende, og tett sammenbundet. Spesielt gjelder dette kriteriene «forankring og eierskap», «overordnet strategi» og «organisering og samordning», men også «kompetanse» og «økonomiske ressurser» har en binding til de andre kriteriene. Derimot oppleves «brugermedvirkning» som mest løsrevet fra de andre kriteriene, og er samtidig det kriteriet som oppleves som vanskeligst å operasjonalisere i praksis.

Alt i alt er suksesskriteriene for boligsosialt arbeid godt innarbeidet i Husbankens arbeid. Kartleggingen viser likevel et behov for stadig å vitalisere, diskutere og foredle suksesskriteriene som viktige faktorer for å lykkes i det boligsosiale arbeidet. I fortsettelsen kan en mer systematisk måte å jobbe helhetlig med suksessfaktorene være veien å gå. Både for å gjøre dette arbeidet mer enhetlig, mer strukturert, tydeligere operasjonalisert og målrettet for å lykkes ytterligere sammen med kommunene framover.

Introduksjon

Boligutvalgets NOU 2011:15 *Rom for alle* trakk fram fem ulike suksessfaktorer som kan lette det boligsosiale arbeidet i kommunene. Gjennom å jobbe med disse suksessfaktorene eller -kriteriene vil kommunene øke sin måloppnåelse, og derigjennom i større grad lykkes innenfor det boligsosiale arbeidet. Boligutvalget identifiserte suksessfaktorene knyttet til 1) Forankring og eierskap, 2) Overordnet strategi, 3) Økonomiske ressurser, 4) Kompetanse og 5) Organisering og samordning (her gjengitt i en tilfeldig rekkefølge). Disse suksesskriteriene ble videreført og tillagt vekt i den nasjonale boligsosiale strategien *Bolig for velferd*. Her ble også en sjette suksessfaktor – 6) Brukermedvirkning lagt til som et viktig element.

Nedenfor gjengis en illustrativ fremstilling av suksesskriteriene, slik de framgår i *Bolig for velferd*¹. Selv om suksesskriteriene er adskilte temaområder er de til dels overlappende. Samtidig er det lett å anta at de har en gjensidig avhengighet til hverandre. Suksesskriteriene utgjør derfor elementer i en helhetlig forståelse av kompleksiteten i boligsosialt arbeid. I figuren indikeres dette ved de stiplede linjene mellom kriteriene:



I Husbankens programbeskrivelse for kommuneprogrammet 2016-2020 (versjon 1 (2016), s. 16-17) er disse suksessfaktorene nevnt som viktige kriterier for samarbeidet mellom Husbanken og deltakerkommuner i programarbeidet.

¹ Suksessfaktorer i det boligsosiale arbeidet, se s. 25 i Departementene (2014): *Bolig for velferd. Nasjonal strategi for boligsosialt arbeid (2014-2020)*. Oslo: Departementene

Med dette som utgangspunkt har NTNU Samfunnsforskning gjennomført en kartlegging av Husbankens regionkontors praktiske arbeid med suksesskriteriene for boligsosialt arbeid. Tre spørsmål har stått sentralt i kartleggingen:

- Hvordan forstås suksesskriteriene?
- Hvordan operasjonaliseres og brukes suksesskriteriene i arbeidet med kommunene?
- Finnes det eksempler på at man har lyktes spesielt overfor noen kommuner?

Kartleggingen baserer seg på gruppeintervju med alle de seks regionkontorene. Intervjuene ble gjennomført enten på Skype (Hammerfest, Bodø, Øst og Sør) eller ved besøk ved regionkontorene (Midt og Vest). I hvert gruppeintervju har regionkontorene stilt med 3 til 5 deltakere med primær oppgaver innenfor kommune- og programarbeidet. Intervjuene var semi-strukturerte, fulgte en spørsmålsguide og hvert intervju varte i underkant av to timer.

Vi vil først gi et generelt bilde av arbeidet med suksesskriteriene, før vi ser nærmere på hvert enkelt kriterium for seg. Avslutningsvis vil vi si noe om suksesskriteriene i sammenheng, før vi oppsummerer med noen innspill til videre diskusjon.

Generelt inntrykk

Kartleggingen viser at regionkontorene i Husbanken har god kjennskap til suksesskriteriene. De danner et grunnlag og et fundament for etatens arbeid ut mot kommunene, og gir derfor en slags beskrivelse for hvordan Husbanken jobber tematisk. Suksesskriteriene forstås som viktige og sentrale temaområder for det boligsosiale arbeidet, og oppleves derfor som noe som «ligger i ryggmargen» hos medarbeiderne. Kriteriene gjenspeiler det Husbanken er opptatt av i arbeidet med kommunene. Regionkontorene erfarer også at de har stor betydning som kriterier for at kommunene skal lykkes i sitt boligsosiale arbeid. En innvending nevnt om suksesskriteriene er at de kanskje er litt for generelle, de kunne vært brukt på andre velferdsområder også, og at de derfor i større grad må operasjonaliseres og tydeliggjøres for å kunne brukes i dialogen med kommunene.

Det varierer hvor aktivt kriteriene frontes og brukes i det praktiske arbeidet med kommunene. Suksesskriteriene var tydeligere innledningsvis og tidlig i programperioden (rundt 2016), men har kanskje etterhvert kommet litt i skyggen av de 15 målsettingene i Bolig for velferd. De med kort ansettelsestid i Husbanken viste mindre kjennskap til kriteriene (og modellen med suksesskriteriene), mens de som har jobbet med programarbeid i flere år hevdet dette er gammelt (og kjent) nytt. Samtidig mener de fleste at suksesskriteriene fortsatt er svært aktuelle, og derfor bør vitaliseres og tas fram igjen som viktige faktorer, og da kanskje med et friskt blikk rundt tilnærings- og fremgangsmåter. Dette kan være et bidrag til å tenke nytt rundt Husbankens arbeid med kommunene etter at nåværende programperiode og Bolig for velferd er avsluttet (etter 2020).

Det gis uttrykk for at det er en pendelbevegelse når det gjelder hvilke kriterier det jobbes mest med. De første årene var forankring og eierskap svært viktig. Deretter har oppmerksomheten blitt mer rettet mot organisering, overordnet strategi, økonomiske ressurser og prioriteringer, samt kompetanse. Forankringsjobben erfares å være et gjennomgående tema som kontinuerlig må aktualiseres mot politisk og administrativ ledelse i kommunene.

Operasjonaliseringene av suksesskriteriene gjøres litt ulikt ved kontorene. De har ulike tilnæringer og systematikk i bruken av dem i dialogen med kommunene. Noen bruker

kriteriene mer aktivt og relaterer dem til alt de gjør, mens ved andre regionkontor har de ikke et så bevisst forhold til dem til enhver tid. Tematisk dekkes likevel kriteriene jevnt over i regionkontorenes arbeid, selv om de ikke har en tydelig bevissthet om at det er suksesskriteriene det jobbes med.

Alle ser at kriteriene bør sees i sammenhengen, men det er en oppfatning at noen kriterier er mer knyttet til hverandre enn andre. Enkeltkriterier prioriteres heller ikke foran andre, de oppleves som likestilt, men det framkommer at noen av kriteriene er en forutsetning for å oppnå noe i forhold til andre kriterier. Kriteriet «forankring og eierskap» fremheves som det kriteriet som er viktig for også å kunne få resultater innenfor de andre kriteriene. Selv om alle kriteriene er viktige og må sees i en helhet, gis det uttrykk for at det spesielt er sammenheng mellom «forankring og eierskap», «overordnet strategi», samt «organisering og samordning». Det pekes på at disse tre kriteriene i noe større grad må prioriteres for å lykkes, og at «kompetanse», «økonomiske ressurser» er mer avhengig av hvor godt man lykkes med de første. Kriteriet «brukermedvirkning» oppleves å være litt på siden, og løsrevet fra de andre kriteriene.

Det tegnes derfor et bilde av at noen temaområder alltid prioriteres litt høyere enn andre (for eksempel «forankring og eierskap» som et kontinuerlig fokusområde), men også at oppmerksomheten på de andre kriteriene til nå har gått litt i faser. Det nevnes at en årsak til at det blir slik kan være Husbankens tildelingsbrev og årlige innretninger av etatens oppdrag. Dette beskrives som en pendel som til dels svinger litt fram og tilbake for hva Husbanken skal prioritere i sitt oppdrag.

Når det gjelder kriteriene «organisering og samordning» samt «kompetanse», ser Husbanken at det boligsosiale arbeidsfeltet fortsatt er fragmentert organisert, og at det fortsatt er stor grad av silotenkning i kommunene. Dette gjør det utfordrende å etablere god samordning rundt boligsosialt arbeid, og vanskeliggjør at kompetanse sprer seg på tvers i kommunen. Spesielt gjelder dette der ledelse ikke prioriterer arbeidet, og der få personer jobber med boligrelaterte oppgaver.

«Brukermedvirkning» er det suksesskriteriet som synes vanskeligst å jobbe med for Husbankens medarbeidere. Utfordringen ligger i hvordan dette skal operasjonaliseres og defineres, hva brukermedvirkning egentlig betyr i praksis, hvem brukerne er osv. Husbankens rolle og oppgave oppleves å være og påvirke kommunene til å være bevisste brukermedvirkning i alt de gjør. Virkemidlene Husbanken har til å følge opp dette er begrenset, og det henvises til at det for Husbanken handler om å gjennomføre brukerundersøkelser, samt å stille krav om at kommunene tar brukere med i planarbeid ol. Kommunenes arbeid rundt brukermedvirkning følges gjennom rapporteringen til Husbanken. For Husbanken pekes det derfor på at dette kriteriet er vanskelig og utfordrende å omsette i arbeidet overfor kommunene, og at det så langt er gitt lite føringer internt i Husbanken for hvordan brukermedvirkning skal operasjonaliseres i det praktiske arbeidet. Det etterspørres mer tydeliggjøring rundt hvordan brukermedvirkning som suksesskriterium skal anvendes i etaten.

De seks boligsosiale suksesskriteriene

Vi vil videre se nærmere på hvert enkelt suksesskriterium. Hensikten er å gi en litt mer inngående gjengivelse av hvordan suksesskriteriene hver for seg forstås, hvordan de operasjonaliseres og anvendes i Husbankens praktiske arbeid.

Forankring og eierskap

Regionkontorenes forståelse av hva som ligger i kriteriet «forankring og eierskap» er relativ lik. Det innebærer at kommunene har god forankring på toppen i politisk og administrativ ledelse, men også at forankring finnes i bunnen og bredden av kommuneorganisasjonen (vertikal-horisontal forankring). Forankring handler om at det i kommunene er en tverrfaglig felles forståelse av det boligsosiale arbeidet og dets betydning, og at dette også går på tvers av ulike enheter. Selv om regionkontorene beskriver sin forståelse av «forankring og eierskap» med ulike ord, har de en noenlunde lik substansiell oppfatning av hva dette kriteriet inneholder. Det er også gjennomgående en vektlegging av at «forankring og eierskap» er viktig inn mot kommuneledelsen, og at dette nivået er spesielt viktig i forankringsarbeidet.

En sentral utfordring i arbeidet med «forankring og eierskap» er at dette kriteriet erfarer å være en ferskvare med kort holdbarhet. Opplevelsen er at det alltid er en kontinuerlig og løpende oppgave å holde forankringsarbeidet varmt i samarbeidet med kommunene. Forankring av boligsosialt arbeid i kommunene er lett sårbart om det blir personavhengig, og utskiftninger av nøkkelpersonell som programkontakter, rådmenn, ordførere og andre sentrale fagpersoner er skadelidende for god og stabil forankring i kommunene. Strukturell forankring i kommuneorganisasjonene er en måte å motvirke denne sårbarheten på. Det å jobbe mer systematisk med langsiktig forankringsarbeid på systemnivå (gjennom strukturer, rutiner, planarbeid, organisasjonsutvikling, tverrfaglig bevisstgjøring ol.) er løftet fram som en farbar vei framover for å styrke «forankring og eierskap» som en suksessfaktor i kommunene.

Arbeidet med «forankring og eierskap» mot samarbeidskommunene skjer på ulike måter. Jevnlige møter mellom Husbanken og kommuneledelse er den framgangsmåten som trekkes hyppigst fram for å skape engasjement og oppmerksomhet rundt boligsosialt arbeid. I en kommune kan det være en utfordring å få rådmann og ordfører til å ha oppmerksomhet og interesse for dette fagområdet, spesielt i konkurranse med andre presserende oppgaver innenfor en stram kommuneøkonomi. Men dette oppleves som varierende fra kommune til kommune. Der hvor rådmannen har et noe labert engasjement erfarer det som et fruktbart grep å adressere et budskap som treffer rådmannens ansvarsområder (som prioriteringer, økonomi og kommunebudsjett). Dette kan handle om å vise økonomiske og budsjettmessige konsekvenser av å jobbe godt med boligsosiale utfordringer, og hvor utgifter på en budsjettpost kan gi besparelser på en annen post. Et godt grep for å nå fram til kommuneledelsen kan innebære å vise økonomiske kostnader og gevinster/besparelser, vise helhetstenkning og samfunnsmessige betydninger av boligsosialt arbeid på et overordnet (og strategisk) nivå, og hvordan godt boligsosialt arbeid kan bidra til å også kan gagne andre velferdsområder i kommunen. Tilpasset språk, begrepsbruk og budskap står sentralt i dette.

Forankringsarbeid gjøres også på andre måter. Det å få kommunene til å ta boligsosiale hensyn i sine kommuneplaner anses som en del av det å få kommunene til å ha et eierskap og en forankring til boligsosialt arbeid. Noen regionkontor har gjennomført workshops med kommunene enkeltvis, og hvor kommunen da skal være representert bredt på ulike nivå for å sammen jobbe med problemstillinger som fører til en felles forståelse av det boligsosiale

arbeidet. «Forankring og eierskap» er også løftet fram i programarbeidet, på programsamlinger og er et stadig tilbakevendende tema. Et regionkontor fremhever også at de har påvirket hvor i kommuneorganisasjonen programlederens plassering skal være, og da med et sterkt ønske om at plasseringen skal knyttes til rådmannens fagstab. Et mye brukt grep er å fremheve og vise til kommuner hvor forankring og eierskap til det boligsosiale arbeidet er god (eks. på slike kommuner er Ringsaker og Bodø).

Det er gjennomgående at om man skal lykkes med å skape god forankring og eierskap til boligsosialt arbeid i kommunene, så følger dette av et langsiktig og målrettet arbeid med kommunene. Oppmerksomheten rettes da mot å holde temaet varmt ved å løpende bruke ulike metoder for å fremme, vedlikeholde og forsterke bevisstheten til fagfeltet. For å ta dette arbeidet videre kan en mer systematisk tilnærming til forankringsarbeidet være å finne måter å skape mer strukturell forankring av boligsosialt arbeid på. Det vil bidra til å gjøre forankringen i kommunene mer robust og stabil over tid, og ikke være så personavhengig og sårbar som den kan virke å være nå.

Brukermedvirkning

Brukermedvirkning er det kriteriet regionkontorene synes er vanskeligst å beskrive. Ikke fordi de ikke vet hva som ligger i begrepet brukermedvirkning, men mere det at de mener det er utydlig hvilken rolle Husbanken skal ha i forhold til kriteriet, og hvordan Husbanken skal jobbe med brukermedvirkning opp imot kommunene.

Brukermedvirkning oppleves som vanskelig å operasjonalisere som begrep. Husbankens medarbeidere ser at dette er et kriterium som favner mange nivå. Et relevant spørsmål som reises er: Hvem er brukeren (for Husbanken)? Er brukeren kommunene, de ansatte i kommunene, er det de vanskeligstilte på boligmarkedet, er det interesse- og brukerorganisasjoner? I forhold til disse suksesskriteriene er det primært de vanskeligstilte som er brukeren. Husbanken er opptatt av de vanskeligstilte (sluttbrukerne) i kommunene, men er ikke i posisjon til å jobbe direkte med dem på individ- eller gruppenivå. Det er derfor viktig at Husbanken sikrer seg at kommunene er bevisst dette, og at kommunene ser til at brukerne er naturlig med på alle beslutningsnivåer.

Det er også en formening om at Husbanken har mere å gå på når det gjelder brukermedvirkning i egen organisasjon. Det inviteres brukere og brukerorganisasjoner på kommunesamlinger, og det gis finansiell støtte til prosjekter som handler om brukermedvirkning. Likevel er det noen av kontorene som peker på at Husbanken har mere å gå på i en bevisstgjøring og konkretisering av begrepet i egen organisasjon. Et eksempel som ble trukket fram var at regionkontorene burde etablert egne brukerråd på strategisk nivå, etter samme modell som i Helseforetakene.

På spørsmål om hvordan de jobber med dette kriteriet vises det til flere innganger. Det kommer spesielt til uttrykk i dialogen mellom kommunene og Husbanken der kommunene rapporterer på at de har gjennomført brukerundersøkelser blant vanskeligstilte. Flere mener at dette ikke er godt nok, og at «brukermedvirkning» som kriterium handler om brukerinvolvering i alle ledd: I utvikling av tjenester, i utvikling og gjennomføring av prosjekter og at brukeren skal ha en selvsagt medvirkning i saker som påvirker ham/henne direkte. Noen mener det er et paradoks at regionkontorene svarer på brukermedvirkningskriteriet med å sende ut en brukerundersøkelse. Et innspill er at dersom

det skal gjennomføres brukerundersøkelser kan dette heller sendes ut fra sentralt hold, og da danne et grunnlag for å sammenligne situasjonen i kommunene på landsbasis.

Det fortelles at enkelte kommuner er gode på å involvere brukere i planarbeid, at kommunene arrangerer folkemøter, gjennomfører spørreundersøkelser og involverer flere aktører i planarbeidet. Men det som mangler er kunnskap om brukerne egentlig er fornøyde med sin medvirkning, og om de opplever at de blir hørt i tjenestene de mottar.

Når det gjelder eksempel på verktøy er det flere som viser til at kommuner, som gjennom bruk av velprøvde arbeidsmetoder, i større grad klarer å implementere brukermedvirkning. Housing First som metode trekkes fram som noe de ser har stor effekt i det å endre fokus fra brukere som passive tjenestemottakere til aktive aktører i eget liv (f.eks. Stord kommune). Flere viser også til Asker velferdslab som et eksempel på brukermedvirkning, og hvor man har dreid fokuset til at mennesker er ressurser og velferd som investering. Andre nevner samarbeid med universitetsmiljøer med fokus på brukermedvirkning, blant annet FOU-prosjektet «En U-sving til bedre bolig», som er et prosjekt utviklet med tilskuddsmidler fra Husbanken.

Husbankens regionkontor er viktige leverandører av innhold til nettstedet veiviseren. De viser til at det der er samlet mye kunnskap, og noen nevner at brukermedvirkning er lagt inn som et sentralt element i alle arbeidsprosessene som beskrives i veiviseren.

Erfaringskonsulenter trekkes også fram som eksempel på et godt grep i det å ivareta brukerperspektivet i tjenestene. Flere kommuner har prøvd dette, og med noe ulik erfaring. Det å ikke lykkes med å ha erfaringskonsulenter kan imidlertid handle om svikt i kommunenes opplæring og oppfølging av erfaringskonsulenters arbeidsoppgaver og rolle. Dette kan ha ført til at det blir lite samsvar mellom de forventninger man har hatt til det de skal gjøre, og det de faktisk har klart å bidra med inn i arbeidet. Noen mener Husbanken i større grad kan jobbe med å tydeliggjøre erfaringskonsulenters bidrag i kommunene for å styrke brukermedvirkningen.

Regionkontorene er enige om at en viktig rolle Husbanken kan ha i arbeidet med kriteriet «brukermedvirkning» er å stille større krav til kommunene, og at de kan bli enda bedre på å følge opp hvordan kommunene jobber med brukermedvirkning enn i dag. De fleste sier at de er best på brukermedvirkning i planarbeidet, men at det blir mer fraværende på individnivå. Dette gjenspeiles i dialogen med kommunene, og er noe de kan bli bedre på.

Overordnet strategi

Det legges mye av det samme i regionkontorenes forståelsen av kriteriet «overordnet strategi». I det store og hele handler det om samfunnsplanlegging, boligpolitikk og hvordan boligen, boligmarkedet og boligsosialt arbeid henger sammen med andre samfunnsområder. Å ha en overordnet strategi er å løfte blikket opp på et samfunnsnivå, og gjennom det se helheten i kommunens arbeid i sammenheng. Kriteriet innebærer for Husbanken å sørge for at boligsosialt arbeid inngår i kommunens planer, at arbeidet er godt forankret i kommuneorganisasjonen, og at det motvirkes at det boligsosiale arbeidet blir sidestilt eller avgrenset til å være prosjektbasert i kommunene.

Selv om innholdet i hva kriteriet «overordnet strategi» forstås relativt likt i Husbanken peker det i litt ulike retninger. Noen mener at overordnet strategi henger sammen med å få fram boligens betydning for å oppnå resultater på andre politikkområder (som f.eks. utdanning,

arbeid, helse). Andre fremhever at det innebærer at det boligsosiale perspektivet er integrert i kommunenes planarbeid og i planverket for øvrig, mens andre igjen vektlegger at dette handler om hvordan boligsosialt arbeid gjenspeiler seg i boligarbeid og tjenesteproduksjon i kommunene. Det er en bred oppfatning at dette kriteriet henger tett sammen med kriteriet forankring og eierskap, noe som også gjør «overordnet strategi» også til en god inngang for å snakke om forankringsarbeidet i kommunen.

I den praktiske jobbingen med kriteriet «overordnet strategi» hevdes det at det i programarbeidet ligger inne en forventning om at kommunene skal ha en overordnet strategi. Kommunene som del av det å ha et samarbeid med Husbanken ha en programplan med målsettingene for resultater (som er i tråd med målsettingene i Bolig for velferd), plan for kommunens aktiviteter mm. (eks. programavtale, kommunens handlingsplan, årlig aktivitetsplan, behovsmelding). I sum blir det en slags overordnet strategi av disse planene, og som sett under ett spenner over mye av kommunens arbeid. For å følge utviklingen og om kommunene når målene for sine planer og aktiviteter, benyttes trafikklys som indikator. Dette erfares som en lett måte å gi en indikasjon på retningen i kommunenes strategiske arbeid.

Boligsosiale hensyn i kommunens planarbeid har de siste årene hatt prioritert i Husbanken. Dette har vært tydelig ved alle regionkontorene, dog med noe forskjell i omfang og vektlegging. For å få kommunene til å jobbe med «overordnet strategi», er det å ta boligsosiale hensyn i plan det grepet som oftest trekkes fram. Dette er gjøres på ulike måter, fra å opprette temanettverk og ha en veiledende og rådgivende dialog med kommunene, til å henvise til veiviseren.no og de prosessbeskrivelsene som illustreres der (her nevnes Namsos som en kommune som har brukt denne beskrivelsen aktivt i sitt planarbeid). I tillegg gis det veiledning i fagplan, det er deltakelse i Fylkeskommunens planforum, og ellers stiller Husbanken i ulike møter som anses som boligpolitisk viktige. Bodø kommune brukes som eksempel i veiviseren.no, og er gjennom det også blitt en kommune mange ser til for inspirasjon. Kommunen er derfor både kontaktet og besøkt av andre kommuner som ønsker å lære av kommunen ift. hva de har gjort i sitt planarbeid.

Strategien *Bolig for velferd* blir nevnt som et viktig grunnlag for Husbankens arbeid. Dette er en overordnet (nasjonal) strategi, og gitt at Husbankens arbeid er i tråd med Bolig for velferd, vil det meste av det Husbanken gjør mot kommunene også ivareta kriteriet om å ha en overordnet strategi. Det pekes også på at kommunene også må forholde seg til Bolig for velferd som en overordnet strategi, og av den grunn gjør koblinger til strategien i kommunens planlegging (Bodø kommune er et eksempel på en kommune som gjør dette).

En nyansering rundt Husbankens arbeid med å få kommunene til å innlemme boligsosiale hensyn i sitt planarbeid ble synlig i kartleggingen. Noen kommuner lager planer som ikke henger sammen med innsatsområdene, mens andre kommuner lager planer på tvers av innsatsområdene. Det påpekes at det ene ikke trenger å være noe bedre enn det andre, men som oftest er avhengig av kommunens ståsted. I dette ligger det også at for noen kommuner vurderes det å ha egne boligsosiale handlingsplaner som best, og gjerne før de er modne nok til å integrere boligsosialt arbeid inn i det ordinære planverket. Det finnes også eksempler på kommuner som er gode planleggere, men ikke like gode iverksettere. Her kan det ligge et potensial for Husbanken i å jobbe systematisk videre med overordnet strategi (eks. gjennom Plan- og bygningsloven, utbyggingsavtaler etc.). Hvordan ta kommunene videre når de har integrert boligsosiale hensyn i planverket, og hvordan utnytte handlingsrommet som ligger i å fortelle kommunene hvordan de videre skal realisere planene?

På sikt anses det som best om det boligsosiale planarbeidet er koblet tett til kommunens øvrige planverk. Det motvirker sårbarhet, sikrer forutsigbarhet og styrker at det boligsosiale arbeidet blir en del av helhetsarbeidet i kommunen. En kan se spor av å lykkes mere der boligpolitikk er flettet inn i andre områder, og der bolig er bedre integrert i kommunens planer. Det å vektlegge overordnet strategi kan gi kommunene bedre oversikt, og strategisk kan de komme i forkant av mulige utfordringer og finne gode løsninger på et tidlig tidspunkt.

Økonomiske ressurser

Når det gjelder suksesskriteriet økonomiske ressurser forteller regionkontorene at dette handler både om økonomiske ressurser og personalressurser. Det handler primært om hvordan kommunene prioriterer oppgaver ut fra de økonomiske ressursene de har tilgjengelig, og hvor mye kommunene er villige til å investere. Som en sier: *«Det viktigste er de menneskelige ressursene som må sikres av de økonomiske. Og det har vi i form av programledere. Før kunne de få kompetansetilskudd til dette, men det har de nå mistet»*. Samtidig påpeker de at kompetansetilskuddet ikke bør være avgjørende for om kommunene prioriterer dette arbeidet siden det alltid har vært lagt opp til at kommunene skal legge inn egne ressurser til programledere og programarbeidet generelt.

De peker på de økonomiske virkemidlene Husbanken og kommunene har til rådighet, som bostøtte, startlån og andre virkemidler. Hvordan de jobber med dette vil påvirke hva man får til i en kommune. Som et regionkontor påpeker kan manglende forankring og prioriteringer i boligsosialt arbeid i kommunene føre til at *«bostøttesøknader blir noe de gjør unna i lunsjpausen»*.

Det vises til eksempler der kommuner for eksempel har satsset på eie-først for familier som tidligere har mottatt (mye) sosialhjelp. Slike modeller har vist seg økonomisk lønnsomme, og kommuner har som resultat erfart at de utbetaler mindre sosialhjelp i ettertid. Da er det viktig at Husbanken viser til slike resultater i dialogen med rådmenn. Men for at man skal kunne jobbe med slike modeller krever det at kommunene ansetter folk som jobber med disse familiene og har god oversikt over Husbankens virkemidler (som for eksempel startlån). Regionkontorene mener at det derfor er viktig at de i dialogen med kommuner generelt, og rådmenn spesielt, viser at det lønner seg å tenke helhetlig. De legger vekt på viktigheten av at kommunene kartlegger egen kommunes boligsosiale behov og lager gode prognoser og framskrivninger, slik at de har god oversikt og kan være forberedt på de utgiftene som vil komme. På denne måten er det også lettere å påvirke utviklingen i en kommunes boligsosiale aktiviteter i en mer hensiktsmessig retning. Budsjettkutt på et område kan ha ringvirkninger på andre områder. Det ble for eksempel vist til en kommune som kuttet ut en miljøvaktmesterstilling, noe som skapte ubalanse på andre områder, og mulig økt belastning på andre tjenesteområder. De mener at menneskelige kostnader ved feil prioriteringer kan bli store, og utfordringsbildet kan øke.

Det anbefales at man må se sammenhengene og helheten i budsjettarbeidet i kommunene, og at kommunene ser koblingen mellom planverket og budsjett. Det ble uttrykt at *«vi i Husbanken må hjelpe kommunene til å se helheten»*. Flere nevner foranalyser som et viktig verktøy i denne sammenhengen.

Regionkontorene har litt ulik erfaring med konsekvensene av bortfallet av kompetansetilskuddsmidlene til kommunene. Dette har tidligere blitt brukt som stimulering til kommunenes boligsosiale arbeid. Noen regionkontor mener bortfallet ikke har hatt noen

særlig konsekvens for kommunene, siden kommunene gjennom mange års arbeid prioriterer dette feltet. De regionkontorene som derimot mener dette er uheldig, viser til at noen mindre kommuner ikke har midler til å sende folk på samlinger eller personalressurser nok til å jobbe boligsosialt. Dette ble spesielt nevnt i forhold til kommuner med lang reisevei til Husbankens arrangementer, eller små kommuner der det er få mennesker som jobber boligfaglig. Det ble nevnt at kommuner generelt ikke har ressurser til utviklingsarbeid, og knappe ressurser til drift. Kommuner har mange ansvarsområder, og det boligsosiale feltet kan i verste fall bli en salderingspost. Dårlig økonomi kan tvinge fram kortsiktige løsninger som får utilsiktede konsekvenser. Spesielt ble kompetansetilskuddet som stimuleringsmiddel til å sette i gang utviklingsprosjekter i kommunene nevnt som ønsket.

Det vises også til en del kommuner som har ressursene, men hvor det kan skorte mer på interessen, viljen og forankringen. Kommuner som ikke prioriterer mangler folk som jobber systematisk med boligsosialt arbeid, eller relevante personer som kan sendes på samlinger. Man kan da bli avhengig av enkeltpersoner (ildsjeler) for at de skal få jobben gjort på en god måte. Dette er sårbart. Ett element i kriteriet «økonomiske ressurser» (og prioriteringer) er at Husbanken må fortsette arbeidet med å skape interesse og vekke engasjementet i kommunene. Et tema som dukket opp der de opplevde at interessen uteble, var at Husbanken kanskje ikke klarer å vekke interesse, og at organisasjonen kanskje må fornye seg i dialogen med kommunene. Uansett var det flere som påpekte at dersom Husbanken klarer å vise at det er økonomisk lønnsomt å jobbe helhetlig med boligsosialt arbeid, vil engasjementet hos rådmenn vekkes. Sårbarheten ved at kun enkeltpersoner jobber med dette, kan motarbeides ved at man jobber med å få forankret arbeidet i planverk og strukturer som ikke er avhengig av enkeltpersoner.

Noen peker på at Husbanken ikke har instruksjonsmyndighet i forhold til kommunene, men at det kan gis råd når det gjelder prioriteringer og ressursbruk. Husbanken kan også stille krav til programlederne jamfør programavtalen, men de har ikke sanksjonsmidler. Samtidig mener flere at de er tettere på kommunene nå enn tidligere. I den årlige aktivitetsplanen etterspør de kommunene hvor aktivitetene er forankret og om det er satt av midler til gjennomføringen. Slik sett har Husbanken god innsikt i kriteriet økonomiske ressurser, og hvordan kommunene prioriterer dette i sitt arbeid.

Kompetanse

Flere mener at kompetansekriteriet handler om anvendt kunnskap. Det er når man kan anvende kunnskapen i handling, at kunnskapen blitt omgjort til kompetanse. Flere peker på at mange kommuner besitter stor kompetanse på det boligsosiale feltet.

Regionkontorene forteller at de samler kunnskap og statistikk og deler denne kunnskapen i alle ledd, gjennom møter med kommunene, på samlinger og som bidragsyttere inn i veiviseren. Det gis uttrykk for at det ikke alltid er penger som er det avgjørende for å jobbe godt boligsosialt, men heller det å jobbe på en god måte. En viktig del av dette er nettopp de faglige diskusjonene innad i Husbanken, med samarbeidspartnere og i dialogen med kommunene, og som alle bygger på kunnskap. De jobber også mye med formidling av kunnskap i ulike arrangementer (Husbankkonferanser, kunnskapingsmøter, frokostmøter, kommunemøter, studieturer, programsamlinger osv.).

Mange skiller mellom Husbankens kompetanse og kommunenes kompetanse. De mener at de suksesskriteriene som gjelder kommunenes arbeid, også bør gjelde Husbankens arbeid.

Noen hevder at suksesskriteriene handler om nivåer, der det er vel så viktig at Husbanken har kompetanse, som at kommunene har kompetanse. Det trekkes fram at det er viktig at Husbanken oppleves som relevant, og at de derfor må sørge for at de har den kompetansen som kommunene etterspør. Her trekkes Husbankens rolle som kompetansebank fram, der de primært tilbyr rådgivning og veiledning, men også har en rolle som fasilitator og pådriver. Det fortelles at man er forsiktige med å anbefale hva kommunene skal gjøre, men heller gjennom dialogen påvirker det boligsosiale arbeidet som foregår i kommunene. Valg av tema og det faglige innholdet på konferanser er ikke tilfeldig, og styres av hva Husbanken ønsker at kommunene skal høre.

Samtidig er det noen som mener at Husbanken bør ha en enda tydeligere rolle som pådriver, der de skal kunne tilby og anbefale arbeidsmetoder og modeller. Andre mener at dette ikke er Husbankens rolle, men heller det at de skal hjelpe kommunene til selv, på bakgrunn av egen kontekst og kompetanse, å ta de beslutningene som passer best for dem. Alle ser at det er umulig å ha én modell som passer alle kommuner. De viser til prosjektarbeid/piloter i kommuner som tydeliggjør kommuners ulikhet. Et pilotprosjekt som ble løftet fram fra noen år tilbake, var kommuners arbeid med å utvikle organiseringen av det boligsosiale arbeidet i deres kommuner. Noen av kommunene kom fram til at etablering av boligkontor var det beste for dem, mens andre kommuner landet på at de heller ønsket tverrfaglige boligsosiale team. Tilsvarende kan vurderingen om kommuner skal utvikle en egen boligsosial handlingsplan eller integrere dette i eksisterende planverk, illustrere at kommuner er forskjellige og prioriterer ulikt.

Flere trekker fram at mange kommuner, og som har vært med i programarbeidet over lengre tid, har fått svært høy kompetanse på det boligsosiale feltet. Et spørsmål som flere ganger ble stilt var hvorvidt Husbanken er interessant nok for disse kommunene, og i så fall hva som må til for at de fortsatt skal være det framover.

Husbanken bruker i stor grad såkalte pedagogiske virkemidler. Dette er et relativt nytt begrep i Husbanken, brukt på etatens informasjons- og kompetansehevede virkemidler og tiltak. Regionkontorene mener at disse virkemidlene er en kompetanse som består i det å formidle, arrangere samlinger og konferanser, og det å være i dialog med kommunene. Samtidig er det noen som mener at dette er et begrep som uheldig signaliserer at Husbanken inntar en rolle som lærer, og som skal gi kunnskap til elever (kommunene). Bruken av pedagogiske virkemidler kan lett oppfattes feil. Gjensidig dialog mellom kommunene og Husbanken er det viktigste verktøyet for å skape engasjement, kunnskap, kompetanse og endring i dette feltet. De mener at det er en kontinuerlig prosess der kunnskap utvikles i fellesskap mellom kommuner (erfaringsdeling), med innspill fra forskning, samt Husbankens egne statistikker og kunnskapsoppsummeringer. Samtidig sier regionkontorene at de prøver å selge inn metoder som erfaringsmessig fungerer ved at de for eksempel lar kommuner som jobber godt inspirere andre ved å dele av sine erfaringer.

Noen mener at Husbanken må ha mer kompetanse på løsninger, ikke mindre fokus på det å identifisere problemer. Sammen med kommunene vil Husbanken naturlig nok oppleve at problemene identifiseres. Husbanken melder seg mer eller mindre ut når kommunene stiller spørsmålet: Men hva er løsningen? Noen regionkontor etterlyser mer kompetanse i Husbanken på det å oversette modeller og gi tips om gode grep ut ifra den enkelte kommunes kontekst. Husbanken har en forventning om å være en kunnskapsbedrift, og da må Husbanken rigge seg opp til nettopp å være det.

De mener at intern kompetanse må utvikles kontinuerlig, og i Husbanken ønsker man faglig oppdaterte medarbeidere som leser forskning, bearbeider kunnskap og formidler denne videre. Intern kompetanseheving er like påkrevd i kommunene der det er forventet at de som representerer kommunene på samlinger også viderefremidler denne kunnskapen internt i sin kommune.

Enkelte kommuner har fått rollen som læringsagenter, der oppgaven deres er å formidle gode grep til andre kommuner. Dette erfarer som nyttig, og er en del av kunnskapsspredningen. Også ressursgrupper internt i kommunene der de får kunnskap om hverandres fagområder styrker og sprer kompetansen innad i kommunene. Samtidig legger de vekt at systematikken i kompetansearbeidet ligger i programavtalen og kommuneprogrammet.

Husbankens samarbeid med andre statlige etater er viktig i styrking av kompetanse og fokus på de sentrale målene i Bolig for velferd. Husbanken har gått over til å bli en kompetansebank. Noen savner en refleksjon av hva som ligger i dette, hva er kompetanse i Husbanken, hva skal Husbankens rolle være og hvordan kan dette settes i system? Dette er noen innspill som kan tas med videre i arbeidet med suksesskriteriet kompetanse.

Organisering og samordning

I forståelsen av kriteriet «organisering og samordning» pekes det på forankring, koordinering og etablering av systemer i en organisasjon, og at organisasjonen som følge av systemer henger sammen. I arbeidet med kommunene forstås «organisering og samordning» i sammenheng med utfordringen av at kommunene er fragmenterte, ofte organisert med vanntette skott mellom etater, og at internt samarbeid på tvers av fag og etater er vanskelig. Det pekes også på at dette suksesskriteriet handler om hvordan kommunene velger å organisere seg, hvordan de jobber og hvilken problemforståelse de har for å løse sine utfordringer.

Suksesskriteriet «organisering og samordning» problematiseres også gjennom å skille mellom tre ulike nivåer. Det første nivået handler om hvordan statlig organisering og samordning fungerer i praksis. Dette nivået kobles opp mot strategien *Bolig for velferd*, og hvordan de involverte statlige etatene skal samordne seg overfor kommunene, noe som oppleves som utfordrende. Flere påpeker at samordningen og samarbeidet på statlig nivå ikke oppleves som noe bedre enn på kommunalt nivå. I noen regioner er erfaringene at det har vært/er vanskelig å få til et godt tverretatlig samarbeid rundt strategien. Det reises spørsmål om hvordan man mellom de statlige aktørene skal få til dette på en god måte. Det andre nivået handler om Husbanken internt, og hvordan etaten er organisert og jobber på tvers for å få til god samordning om sine oppgaver. Tredje nivå er det kommunale, altså hvordan kommunene har organisert seg for å skape gode systemer og samordning om det boligsosiale arbeidet.

Kriteriet «organisering og samordning» oppleves som et vanskelig tema å jobbe med. Noen nevner at dette er et eget fagfelt og at det for Husbanken er vanskelig å vite hva man skal mene overfor kommunene. Kommunene står fritt til å organisere seg slik de selv mener er mest hensiktsmessig. Kommunene må løse sine organisatoriske utfordringer selv, og finne gode samordningsformer ut i fra det. Og det finnes ingen fasit eller et klart svar på hva som er best. Husbankens rolle og oppgave blir da å påvirke dem til å finne løsninger som kan fungere for kommunen, gjerne inspirert av hvordan andre kommuner har organisert seg (gjennom å vise til andre kommuner). Måten å jobbe med dette favner ulikt, fra å etablere kommunenettverk om temaet organisering, til å bruke samarbeidsmøter med kommunene,

programsamlinger ol. til å diskutere tematikken (eks. Vests nettverksarbeid med temaet Boligkontor). Budskapet er da at Husbanken ikke har en fasit for hvordan en kommune bør organisere seg. Noen medarbeidere savner at Husbanken her kunne vært mer på tilbudssiden med konkrete løsninger og klare anbefalinger. Fremgangsmetoden er å oppfordre til at kommunene har tverrfaglige grupper og arenaer på tvers av enheter og fagområder. De kan gjerne organisere det boligsosiale arbeidet gjennom en styringsgruppe eller som en boligsosial prosjektgruppe, og hvor det er viktig at det etableres på-tvers-arenaer i kommunen.

For å lykkes med at kommunene skal oppnå resultater rundt «organisering og samordning» er erfaringene at dette krever langsiktig arbeid overfor kommunene. Resultatene kommer ikke raskt, og det å skape endring og utvikling innen organisering og samordning oppleves som tidkrevende. Og det krever kompetanse. Noen hevder Husbanken trenger mer faglig kompetanse om kommunal organisering og samordning. Samtidig er det ønskelig med en tydeliggjøring av hvordan Husbanken kan bistå og hjelpe kommunene med organisering og samordning. Å være mer konkret på løsninger og forslag er nevnt som ønskelig. En påstand som er fremmet er at Husbanken er for tungt rigget mot de største kommunene, og at det ville vært effektivt å jobbe mer med dette suksesskriteriet mot de mindre kommunene. Dette fordi de store kommunene over tid har blitt bedre på organisering og samordning enn de mindre kommunene.

Suksesskriteriene i sammenheng

Suksesskriteriene er i *Bolig for velferd* illustrert som en modell (blomst). Kriteriene likestilles i modellen, og er ikke gitt en prioritert rekkefølge. I illustrasjon hentydes det til at det er forbindelser mellom de ulike suksesskriteriene. Det innebærer at selv om kriteriene framstår som enkeltelementer, så må de sees i sammenheng. Å lykkes enkeltvis med ett eller noen av kriteriene er ikke ensbetydende for at det boligsosiale arbeidet i sin helhet lykkes.

Regionkontorene sier at de ser en tydelig sammenheng mellom suksesskriteriene, og at de er til dels overlappende. De henger også godt sammen ved at de totalt sett utfyller hverandre. Unntaket er «brukermedvirkning», som oppfattes som litt på siden av de andre kriteriene. Det er likevel slik at selv om kriteriene sees i sammenheng, så jobbes det ikke i dag utpreget systematisk med å sette dem i sammenheng. I følge regionkontorene mangler det derfor en bevissthet rundt hvordan de henger sammen, og hvordan de utfyller hverandre. Derfor savnes det en mer helhetlig tilnæringsmåte til suksesskriteriene som modell, og en tydeligere operasjonalisering av hvordan man skal møte suksesskriteriene mer helhetlig. Og som nevnt tidligere er opplevelsen at suksesskriteriene de siste årene har havnet litt i skyggen av de 15 målsettingene i Bolig for velferd. Det pekes på at årsaken til dette kan være at Husbankens arbeid måles etter disse målsettingene, og at de derfor er gitt høy prioritet.

Grep for å jobbe med suksesskriteriene

Det oppleves at Husbankens rolle er i endring. Det er tidligere nevnt at det i dette ligger en forståelse av at etaten i større grad skal være en kompetansebank for kommunene. Husbankens tilbud skal da rettes mer mot å gi kommunene informasjon, råd, veiledning og kompetanse gjennom bruk av ulike pedagogiske virkemidler. Regionkontorene opplever at de har blitt gode på å fasilitere, arrangere og lage arenaer for faglig påfyll til kommunene. Samtidig trekkes det fram at Husbanken kan ha for lite å tilby de kommunene som har

kommet lengst i sitt boligsosiale arbeid. I dette legges det et ønske om at Husbanken framover skal jobbe for å bli mer interessante og relevante for kommunene. De boligsosiale suksesskriteriene kan være et utgangspunkt for hva Husbanken skal være opptatt av i samarbeid med kommunene.

Noen er kritiske til begrepet pedagogiske virkemidler, da det for noen forstås som at Husbanken skal (be)lære kommunene. Slik er det ingen regionkontor som ønsker å framstå overfor kommunene. Et viktig utgangspunkt for Husbankens kommunearbeid er tuftet på at Husbanken skal samarbeide med kommunene på deres premisser. Kommunene må selv finne løsninger på de boligsosiale utfordringene ut fra sitt unike ståsted og kontekst. Men, samtidig mener noen vi intervjuet at Husbanken kan bli bedre på å vise kommunene anbefalte løsninger og foreslå konkrete måter å jobbe på, basert på erfaringsbasert kunnskap og eksempler på god praksis hvor man lykkes. Dette må i tilfelle gjøres i tett dialog med kommuner som ønsker en slik tilnærming fra Husbanken. Suksesskriteriene for å lykkes innenfor boligsosialt arbeid er i så måte faktorer som blir viktige i å gjøre kommunene bevisste på hva som må til for å oppnå resultater. I mangel på konkrete løsninger er derfor suksesskriteriene tematiske områder kommunene må ha god kjennskap til for å utvikle og forbedre sitt boligsosiale arbeid.

Det å komme i posisjon overfor kommunene for å snakke om helhetlig boligsosialt arbeid er viktig. Et grep noen regionkontor trekker fram er å bruke enhver anledning i dialogen med kommunene til å snakke om helheten i boligsosialt arbeid, og da vise til hvordan ulike faktorer henger sammen for at man skal lykkes med arbeidet. Kommuner som ønsker å drøfte et spesielt tema eller en helt konkret utfordring, tar ofte kontakt med Husbanken. Dette kan være en gylden mulighet for å legge inn noe om betydningen av helhetlig boligsosialt arbeid, med utgangspunkt i kommunens konkrete utfordring. Et regionkontor nevnte som eksempel at en kommune ville møte Husbanken for å snakke om bruk av startlån. Da åpnet anledningen seg til å vise kommunen hvordan startlån som tema må settes inn i en større sammenheng, og hvordan det kan være tett forbundet med hvordan man jobber med alle de andre suksesskriteriene. Konkrete henvendelser fra kommunene kan være en fin innfallsport til å snakke med kommunene om kriteriene i sin helhet (enten i operative kommunemøter eller på ledermøter med rådmenn tilstede).

Innspill og veien videre

I kartleggingen har det kommet fram mange tanker og erfaringer fra regionkontorene om selve suksesskriteriene, hvordan de henger sammen og hvordan det kan jobbes videre med disse i Husbanken. Kartleggingen avdekker at opplevelsen av suksesskriteriene for boligsosialt arbeid er en slags beskrivelse av hva Husbanken faktisk jobber med. Samtidig gis det uttrykk for at det er en manglende systematikk for hvordan det skal jobbes med kriteriene i sin helhet, og hvordan de enkeltvis skal operasjonaliseres i det daglige arbeidet med kommunene.

Revitalisering av suksesskriteriene

Flere mener derfor at suksesskriteriene bør revitaliseres, på nytt løftes mer fram i lyset og jobbes mer inngående med. Det bør sees nærmere på suksesskriteriene enkeltvis og i sammenheng, og gjerne i lys av å skape fornying rundt hvordan Husbanken har en tilnærming til å lykkes sammen med kommunen. De mener at det trengs en økt bevisstgjøring rundt

betydning av at alle elementene er tilstede, og at de utfyller hverandre som kriterier eller faktorer for å nå boligsosiale mål. For å lykkes innenfor boligsosialt arbeid må man lykkes med suksessfaktorene i sin helhet, og ikke enkeltvis. Det kan derfor forstås som at en mer systematisk måte å jobbe med suksesskriteriene mer samlet er ønskelig, og at det da trengs mer tydelighet på hvordan de skal operasjonaliseres og sees i sammenheng i arbeidet med kommunene.

Systematisk tilnærming til suksesskriteriene

Ut i fra tilbakemeldingene kan man lese et ønske om en mer gjennomtenkt, helhetlig og konkret måte å jobbe med suksesskriteriene på i Husbanken. Og at dette er en felles og omforent arbeidsmetode Husbanken har med kommunene, uavhengig av regionkontorene. Utgangspunktet for å skape dette ligger i dagens erfaringer med suksesskriteriene, men hvor man kan videreføre arbeidet gjennom å i større grad strukturere og målrette arbeidet i fellesskap. En måte å imøtekomme dette på er å skriftliggjøre Husbankens arbeid med suksesskriteriene for boligsosialt arbeid, og gjennom det skape en felles forståelse for hva Husbanken legger i dette arbeidet.

Suksesskriteriene sett i helhet

Husbankens regionkontor mener at kommuner har blitt veldig gode på enkelte områder. Noen er gode på startlån, andre på tverrfaglig samordning og teamarbeid, eller brukervedvirkning. De vi intervjuet formidler at «*mange kommuner er gode på mye, men ingen kommuner er gode på alt*». Det er altså en utfordring å få kommunene til å bli gode på helheten, eller å innfri suksesskriteriene for boligsosialt arbeid i sin helhet. Et kreativt forslag som kom opp i et intervju var å jobbe med hva en superkommune er, og hvordan denne i så fall ville sett ut. Denne diskusjonen viser at det kan ta tid for kommuner å bli gode på alle suksesskriteriene, men at det over tid og med systematisk jobbing bør være et mål om å bli det. Boligsosialt arbeid og arbeidet med suksesskriteriene er en kontinuerlig prosess. Selv om en kommune er veldig gode på et område og brukes som eksempelkommune på samlinger osv., vil de likevel måtte jobbe med andre områder som vil ha forbedringspotensial i forhold til suksesskriteriene.

Suksesskriterier og løsningsorientering

Mange vi intervjuet pekte på at Husbanken bør være mer løsningsorientert i dialogen med kommunene. Det er lett å peke på de boligsosiale utfordringene sammen med kommunene, men vanskeligere å komme med konkrete løsninger til hvordan man skal løse utfordringene. Noen ønsker seg en tydeligere Husbank, og en etat som er mer konkret og tydelig overfor kommunene på løsninger og det man vet virker. Suksesskriteriene for å lykkes i boligsosialt arbeid er av relevans i en slik sammenheng. De peker på et mer overordnet nivå og hva som er de viktigste elementene i kommunenes arbeid på enkeltområder, og hva som må til for at man skal kunne jobbe godt med boligsosialt arbeid i sin helhet.

Det vil samtidig være noen haker ved en slik tilnærming. En tydeligere Husbank med klarere oppfatning av hva de vil kommunene skal gjøre vil være i strid med Husbankens nåværende praksis og hvor kommunens premisser har vært førende så langt. En slik tilnærming setter også krav til grunnlaget for hva Husbanken skal mene om kommunenes løsninger. En utfordring ligger i hva dette skal innebære, og hvordan man velger ut løsninger som passer kommunenes ulikheter? Det vil i tilfelle stille større krav til dokumentasjon rundt hva som skal til for å lykkes i boligsosialt arbeid, fra å systematisere erfaringsbasert kunnskap til å se

til vitenskapelige studier av effekter og virkninger av tiltak og virkemidler. En vei å gå kan være å satse tyngre på det man vet virker, det som vil gi effekter og resultater. Suksesskriteriene fremmes som viktige forutsetninger for å oppnå boligsosiale resultater.

Positive ringvirkninger av utviklingsprosjekter

Det trekkes i kartleggingen også fram at en ser at kommuner som fokuserer eller satser på å bli gode på et område (for eksempel startlån), eller velger ut tiltak, arbeidsmetoder eller modeller som det satses på (som for eksempel Housing First), ofte får god effekt innsatsen. Det påvirker ikke bare det boligsosiale fagfeltet, men kan ha ringvirkninger i hele kommuneorganisasjonen. Satsingsområder eller utviklingsprosjekter kan derfor gjøre noe med kommunens organisering, prioriteringer, ressurser, kompetanse, interesse for boligsosialt arbeid, brukermedvirkning, grunnholdning til vanskeligstilte mm. Pilot- og utviklingsprosjekter i kommunene kan derfor gi effekter utover det å prøve ut et nytt avgrenset boligsosialt tiltak. Innenfor arbeidet med å få kommuner til å jobbe med suksesskriteriene kan dette være relevant. Jobbes det aktivt innenfor et kriterium gjennom utviklingsprosjekt el., kan dette også gi positive synergieffekter innenfor andre kriterier.

Kompetansens betydning for kriterienes suksess

Kompetanse er et av suksesskriteriene for å lykkes med boligsosialt arbeid. Kommunene har et løpende behov for både ny og gammel kunnskap, og relevant kompetanse om tema og problemstillinger de til enhver tid er opptatt av. Husbanken har som mål å kunne yte kommunene den kompetanse de har behov for. Dette aktualiserer spørsmålet om Husbanken har den kompetansen som trengs framover? Er Husbanken oppdatert og relevant over kommunene? Og klarer Husbanken å omsette nyttig og interessant kunnskap slik at kommunene kan nyttiggjøre seg den i praksis? Å få kommunene til å jobbe med kompetanse som et suksesskriterium i boligsosialt arbeid gir også Husbanken en oppgave å være en kunnskapsvirksomhet som fremmer kompetanseheving om boligsosialt arbeid i kommunene.

Suksesskriteriene som utgangspunkt for framtidig arbeid

I kartleggingen har noen pekt framover med spørsmål om hva Husbanken skal være overfor kommunene om noen år. Spesielt spekuleres det om hva som skjer når dagens kommuneprogram er avsluttet, og når strategiarbeidet med *Bolig for velferd* er over (etter 2020). Husbankens innsats med kommunene over tid har ført kommunenes boligsosiale arbeid et stykke videre. Husbankens arbeid har styrket og gitt kommunene et bedre grunnlag for å møte sine boligsosiale utfordringer. For Husbanken betyr dette at arbeidet med kommunene må tas et steg videre, og videreutvikles. Det vil innebære et behov for å kunne jobbe med kommunene i en videreføring eller forlengelse av det man har gjort så langt. Et eksempel på hva dette kan innebære er nevnt tidligere og handler om at Husbanken sammen med kommunene retter oppmerksomheten mot hvordan man skal gå fra å ta boligsosiale hensyn i planarbeidet til iverksetting og realisering av disse planene.

De boligsosiale suksesskriteriene kan med utgangspunkt i dette vurderes som et utgangspunkt for å se framover på hva Husbanken skal ha oppmerksomhet på i årene som kommer, og hvordan dette arbeidet skal innrettes. Et helt konkret innspill er å se nærmere på om man kan systematisk kan jobbe med suksesskriteriene enkeltvis og i helhet gjennom å være mer konkret i operasjonaliseringen. Det innebærer å tydeliggjøre hvordan Husbanken skal forstå, operasjonalisere og anvende suksesskriteriene i praksis, og ha en strategi for hvordan man jobber med kriteriene enkeltvis og i helhet. Suksesskriteriene kan forstås som å framstå som

en modell, jfr. *Bolig for velferd*. Kan hende er denne modellen for generell for at den blir praktisk anvendbar for Husbanken i sin nåværende form, og derfor bør videreutvikles og spesifiseres nærmere. Et konkret innspill er derfor å vurdere nytten av å jobbe mer med suksesskriteriene som modell eller arbeidsmetode, og se hvordan den kan brukes mer aktivt som et beskrivende verktøy i arbeidet. Kanskje har «modellen» et potensiale for å utvikles videre også, og gjøres bedre og mer konkret og anvendbar. I kartleggingen er det også kommet fram at kanskje finnes flere suksesskriterier eller faktorer av betydning. Et helt konkret forslag som ble nevnt var å legge til en syvende sirkel i modellen, og som handlet om «kunnskap og kontekst». Dette var relatert til forutsetningen det er å ha gode (for)analyser og kunnskap om en kommunes situasjon og kontekst, blant annet for å kunne jobbe godt med de andre suksesskriteriene.

Avslutningsvis er det et poeng å presisere at vi ser at suksesskriteriene er noe som kommunene må jobbe med for at de skal lykkes med sitt boligsosiale arbeid. Samtidig gjelder suksesskriteriene også for Husbanken, og er noe som etaten parallelt må jobbe med i egen organisasjon. Like fullt som at suksesskriteriene er faktorer av betydning for at kommunene skal lykkes i sitt arbeid, er de på samme måte kriterier av betydning for hvordan Husbanken skal lykkes i sitt arbeid med kommunene.